

Pensées de crise

« Lorsque le confinement de mars est arrivé, il nous a pris au dépourvu. On le pressentait, mais on ne voulait pas y croire.

Il fallait pourtant que l'on prît conscience de la gravité de la situation et, comme ces billets s'adressaient à vous, vous tous, hommes et femmes du groupe, que l'on puisât en notre sein, en nos valeurs, la force d'y faire face ensemble.»

Des réflexions, un témoignage de soutien et de solidarité au gré d'une actualité qui bouleverse nos vies.

Mohed Altrad

Thoughts on the crisis

“When the March lockdown arrived, it caught us off guard. We could sense it coming but we didn't want to believe it.

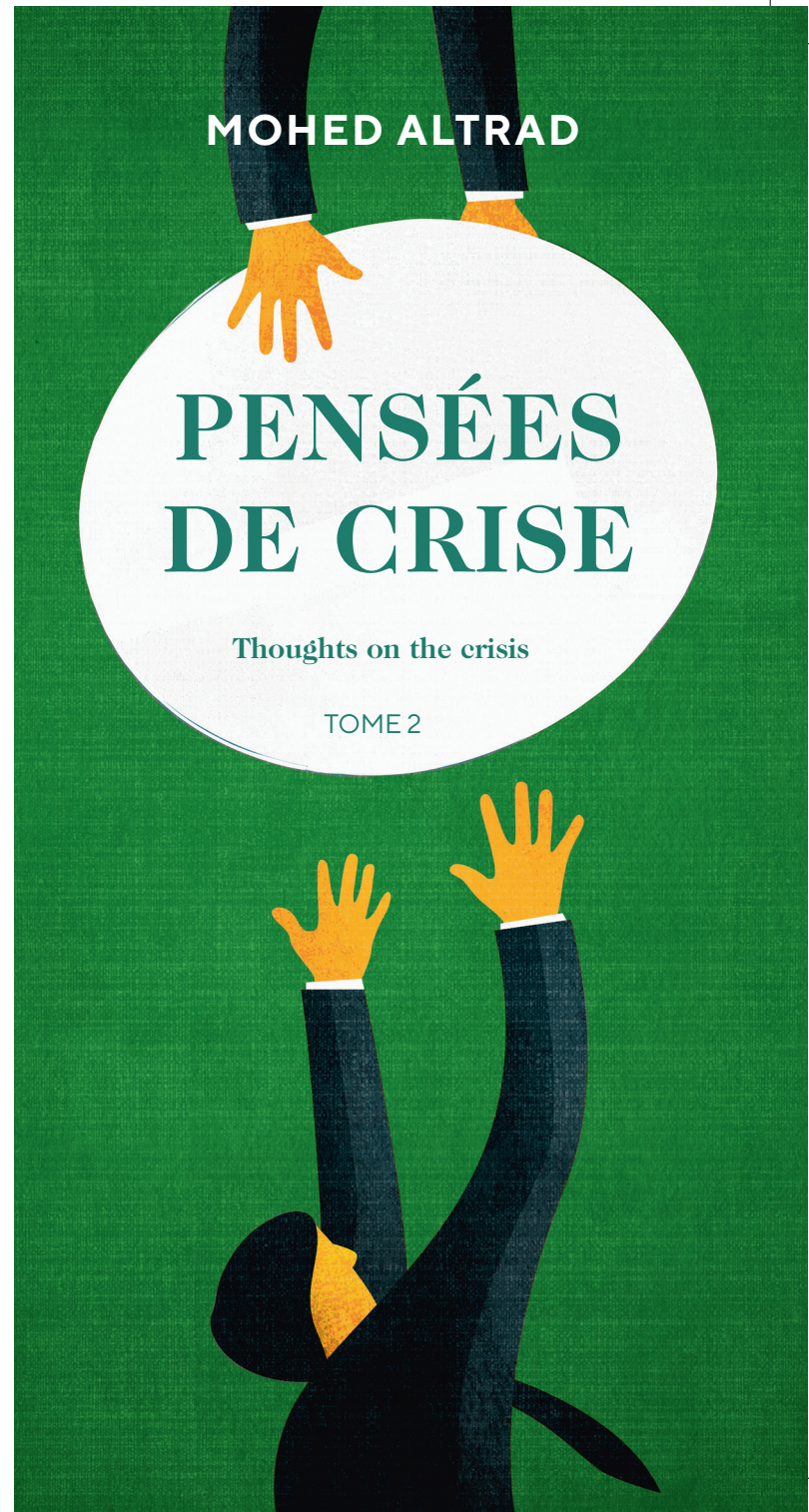
It was necessary for us to become aware of the seriousness of the situation and, as these posts were addressed to you, all of you, men and women of the group, that we draw from within ourselves, from our values, the strength to face it together.”

Reflections, a testimony of support and solidarity in the light of current events that are turning our lives upside down.

Mohed Altrad

MOHED ALTRAD

PENSÉES DE CRISE
TOME 2



PENSÉES DE CRISE
THOUGHTS ON THE CRISIS
Tome 2

Illustration de couverture : © Benedetto Cristofani

© Mohed Altrad, 2022

Pensées de crise

*Thoughts
on the crisis*

TOME 2

MOHED ALTRAD

ACTES SUD

Dès le début de cette crise sanitaire inédite, Mohed Altrad, président du groupe Altrad, a choisi de s'adresser directement à chacun de ses 40 000 collaborateurs à travers des billets bihebdomadaires. Cette somme de réflexions et de méditations qui privilégient la recherche du sens et rappellent avec force la raison d'être, s'est poursuivie tout au long de la crise et est relatée dans ce deuxième tome.¹

“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

1. Les liens vers les vidéos visibles sur le Web sont mentionnés en tête de chaque billet.

From the start of the unprecedented health crisis, Mohed Altrad, President of the Altrad Group, decided to address each of his 40,000 employees directly through bi-weekly posts. This sum of reflections and meditations, which favour the search for meaning and remind us powerfully the *raison d'être*, continued throughout the crisis and is told in this second volume.¹

“We are not what the world makes of us but what we make of what the world makes of us.”

MOHED ALTRAD

1. Links to the videos available online are included at the top of each post.



5 novembre 2020

63^e message : Patience

<https://vimeo.com/473771067>

Bonjour à tous,

Nous y voilà! Nous sommes, en France, mais on peut supposer qu'il en serait assez vite de même ailleurs, revenus à la situation dramatique qui prévalait en mars dernier, avec la même mesure radicale : le confinement. Nous espérions y échapper, les chiffres d'infection se sont envolés.

À vrai dire, nous savions que cela pouvait, devait même arriver. Mais, comme pour le reste, nous, et je ne m'exclus pas du *nous*, n'avons pas voulu l'envisager. Cet optimisme un peu forcé nous a permis de reprendre notre activité avec allant.

Cette activité risque, à présent, d'être affectée. Nous savons malheureusement ce que cela signifie. Alors, que devons-nous faire? Nous devons, évidemment, nous adapter aux nouvelles règles et nous armer de patience et de détermination. La patience est une force. Ce n'est pas de la résignation. La patience nous fait tenir, elle nous permet d'affronter l'adversité sans renoncer et de préparer la reprise à venir.

Ce jeudi, la situation en France s'est aggravée, alors, si au moment de vous quitter je vous salue, il m'est difficile de vous souhaiter comme d'habitude une bonne journée, et aujourd'hui je préfère vous encourager à tenir et vous assurer que je vous garde proches de mon cœur.

63rd message: Patience

Hello everyone,

So this is it! In France at least, but we can assume that the same will soon be true elsewhere. We've gone back to the dramatic situation that prevailed last March, with the same radical measure: lockdown. We were hoping to escape it, but the infection figures have soared.

To be honest, we knew this could happen, indeed that it had to happen. But like everything else, we – and I'm not excluding myself here – just didn't want to consider it. This somewhat forced optimism allowed us to get back to business with a sense of purpose. This business is now in danger of being affected. Unfortunately

we know what this means. So what should we do? We must, of course, adapt to the new rules and arm ourselves with patience and determination. Patience is a strength. It is not resignation. Patience keeps us going, it allows us to face adversity without giving up and to prepare for the coming recovery.

This Thursday, the situation in France has worsened, so while I close this message with my greetings, I find it difficult to wish you a good day as usual, and today I prefer to encourage you to hold on and assure you that I keep you close to my heart.



8 novembre 2020

64^e message : Détermination

<https://vimeo.com/475501676>

Bonjour à tous,

Il n'a pas fallu attendre longtemps. Jeudi dernier, je laissais entendre que le retour de la France au confinement augurerait de mouvements semblables ailleurs. C'est fait. La plus grande partie de l'Europe s'y est mise.

Maintenant, on nous dit que ces mesures peuvent avoir des conséquences psychologiques. Je n'en doute pas. Nous vivons dans un monde où la pression psychologique est importante. Mais il faut savoir y faire face, savoir l'affronter, en triompher. Tout le monde n'a peut-être

pas la force de tenir héroïquement dans la tourmente, mais nous avons tous la capacité de ne pas renoncer.

Nous avons vu, dès l'été, et à la rentrée, que l'activité pouvait reprendre, et plus fort que prévu. Cette pensée doit nous soutenir et cette perspective nous aider à tenir.

Nous nous plaignons des conditions difficiles qui nous sont faites? Ayons à l'esprit tous ceux qui sont plus durement touchés, dans leur chair et dans leur travail. Si la situation est douloureuse, elle n'est pas insurmontable. Elle demande des efforts, de la détermination, de la solidarité.

Voilà ce qu'aujourd'hui je souhaitais vous dire avant de vous saluer, et de vous assurer, tous, que je vous garde en mes pensées.

64th message: Determination

Hello everyone,

We didn't have to wait long. Last Thursday, I hinted that France's return to lockdown could herald similar developments elsewhere. This has happened. Most of Europe has moved in this direction.

Now we are told that these measures may have psychological consequences. I have no doubt about that. We live in a world where psychological pressure is high. But we have to be able to cope with it, to confront it, and to triumph over it. Not everyone has the strength to stand heroically in the midst of turmoil, but we all have the capacity to not give up.

We saw, from summer on, and at the start of the new school year, that activity could pick up again, and stronger than expected. This thought should sustain us and the prospect should help us to hold on.

Do we complain about the difficult conditions we are facing? Let us be mindful of those who are the hardest hit, physically and in their work. The situation may be painful, but it is not insurmountable. It calls for effort, determination and solidarity.

This is what I wanted to say to you today before greeting you and assuring you all that I keep you in my thoughts.



10 novembre 2020

65^e message :
Accoutumance

<https://vimeo.com/476188210>

Bonjour à tous,

Les chiffres restent inquiétants. C'est malheureux mais assez prévisible. Il faut attendre. Ce qui est plus surprenant, pour moi au moins, c'est cette sorte de désaffection que l'on peut constater. Les masques, les gestes barrières, les attestations sont entrés dans les mœurs. On n'y prête plus garde et hormis ceux qui, comme les soignants, sont directement confrontés aux effets de la pandémie, on a le sentiment que l'on s'en préoccupe moins qu'au printemps.

Alors, il y a l'accoutumance, il y a la lassitude, il y a aussi les discours qui dénoncent l'alarme excessive du printemps, le caractère presque obsessionnel qu'avait pris la pandémie. Mais le risque de l'excès inverse, c'est que l'on finisse par tenir cette situation anormale pour la normalité. Je ne parle pas de résignation mais d'un glissement dans les habitudes, d'une manière de s'acclimater. La situation s'aggrave? Nous pouvons la surmonter. Pour cela, nous ne devons pas nous assoupir. Nous devons rester vigilants. Nous devons affronter la crise, la reconnaître pour ce qu'elle est – quelque chose d'inacceptable – et la combattre.

Voici les quelques réflexions que je souhaitais partager avec vous avant de vous saluer, et de vous assurer que je vous garde en mes pensées.

65th message: Getting used to things

Hello everyone,

The figures remain disturbing. This is unfortunate but quite predictable. We have to wait. What's more surprising, for me at least, is the loss of interest that can be seen. Masks, barrier gestures, attestations have become commonplace. People no longer pay attention to them, and apart from those who, like caregivers, are directly confronted with the effects of the pandemic, one has the feeling that people are less concerned about them than they were in the spring.

So people are becoming accustomed to the situation, weariness has set in. There is also the discourse denouncing

the excessive alarm expressed last spring, the almost obsessive character that the pandemic took on. But the risk of the opposite extreme is that this abnormal situation will end up being considered normal. I'm not talking about resignation, but about a shift in habits, a process of acclimatisation. Is the situation getting worse? We can overcome it. To do so, we must not let ourselves fall asleep. We must remain vigilant. We must face the crisis, recognise it for what it is: something unacceptable, and fight it.

These are the few reflections that I wanted to share with you before greeting you and assuring you that I am keeping you in my thoughts.



13 novembre 2020

66^e message : Incertitude

<https://vimeo.com/478043493>

Bonjour à tous,

Les bilans quotidiens sur la pandémie nous habituent à la valse des chiffres. Ce matin ils connaissent une stabilisation; demain, peut-être, une amélioration; mais que sait-on d'après-demain? Et des jours suivants? Nous sommes dans l'incertitude.

Or, si notre avenir sanitaire est incertain, notre avenir économique ne l'est pas moins; et, depuis quelque temps, c'est notre présent lui-même qui est flottant. Au printemps, pendant le confinement, l'activité a été brutalement réduite,

comme suspendue. Nous savions pourquoi. En été, quand elle a pu reprendre, les jours se sont enchaînés, allant dans le même sens, et nous pouvions voir se dessiner un horizon. Mais aujourd'hui, les jours se suivent et ne se ressemblent pas. Nous ne pouvons dire de quoi demain sera fait.

Cette situation est pénible, à n'en pas douter, mais il ne faut pas céder à l'abattement. Les conditions que nous connaissons exigent de la ténacité. Quand le monde environnant est instable, c'est en nous que nous devons trouver la fermeté et les repères. Tenir est notre responsabilité.

Voilà ce que je voulais vous dire avant de vous saluer, vous tous que je garde en mes pensées en ces moments d'adversité.

66th message: Uncertainty

Hello everyone,

With daily reports on the pandemic, we have become accustomed to fluctuating figures. This morning they are stabilising; tomorrow, perhaps, they will improve; but what do we know about the day after tomorrow? And the days after that? We are in a state of uncertainty.

And if our health future is uncertain, our economic future is no less so. For some time now, our present itself is floating. In spring, during the lockdown, activity was sharply reduced, as if suspended. We knew why. In summer, when it picked up again, the days followed on, in the same direction, and we could see a

horizon beginning to form. But today, the days don't follow on in the same way. We cannot say what tomorrow will look like.

This situation is distressing, there is no doubt about it, but we mustn't give in to despondency. The conditions we are facing call for tenacity. When the world around us is unstable, we need to look within to find strength and get our bearings. It is our responsibility to hold firm.

This is what I wanted to say to you before greeting you all, keeping you in my thoughts in these moments of adversity.



17 novembre 2020

67^e message : Ténacité

<https://vimeo.com/478972046>

Bonjour à tous,

Si les perspectives, sanitaires comme économiques, restent confuses et incertaines, la conjoncture générale, elle, se répète, jour après jour, semaine après semaine, comme un air lancinant. Nous savons que nous ne savons pas grand-chose, mais nous savons que la situation est grave.

Voilà bien de quoi nous déprimer et nous abattre. Nous faisons certes ce que nous pouvons, mais sous le poids de cette répétition et de l'absence d'horizon, nous avons tendance à relâcher nos efforts.

Nous enfreignons les règles sanitaires, passant outre les restrictions, pour nous donner un peu d'air. Oh, nous ne le faisons pas systématiquement, juste un peu, à l'occasion. Mais ce peu est déjà trop.

La ténacité dont je parlais mardi ne s'exprime pas par une grande et forte décision mais par une volonté constamment renouvelée, par une discipline de chaque jour. Il faut être ferme dans les petites choses de la vie quotidienne comme dans celles du travail. Seule cette constance dans l'effort nous permettra de surmonter l'épreuve.

Je sais que vous faites tout ce qui est en votre pouvoir ; c'est pourquoi je voulais vous rappeler combien importe la détermination, et partager avec vous, avant de vous saluer, la certitude qu'ensemble nous sortirons de la difficulté.

67th message: Tenacity

Hello everyone,

While the outlook, both in terms of health and the economy, remains confused and uncertain, the general economic situation repeats itself, day after day, week after week, like a haunting tune. We may not know much, but what we do know is that the situation is serious.

This is what depresses us and dampens our spirits. Of course we do what we can, but under the weight of this repetition and the lack of horizon, we tend to slacken our efforts. We break the health rules, bypassing the restrictions, to give ourselves some breathing space. Oh, we don't do it systematically, just a

little, on occasion. But a little is already too much.

The tenacity I was talking about on Tuesday is not expressed by a grand, forceful decision but by a constantly renewed will, by daily discipline. You have to be firm in the small, day-to-day matters as well as in matters of work. Only this constancy of effort will enable us to overcome the ordeal.

I know that you are doing everything in your power; that is why I wanted to remind you how important determination is, and share with you, before greeting you, the certainty that together we will overcome the difficulty.



20 novembre 2020

68^e message : Résolution

<https://vimeo.com/480881305>

Bonjour à tous,

Les candidats au vaccin se bousculent. Ils sont apparus en quelques jours. À présent, ils occupent la place, affichent leurs résultats. D'autres sans doute sont à venir. Nous en réjouissons-nous ?

D'ordinaire, la moindre nouvelle d'importance enfle, provoque des polémiques, soulève les passions. Cette fois, nous nous contentons d'attendre ; un attentisme qui trahit les difficultés que nous éprouvons, ces derniers temps, à faire confiance.

J'ai déjà évoqué cette question, j'y reviens. C'est qu'en effet, les efforts

répétés que l'on nous demande, dans notre vie privée comme professionnelle, ont besoin d'être soutenus par la confiance; confiance envers ceux avec lesquels on vit, on avance et bâtit; confiance envers les institutions. Sans cette confiance, notre résolution fléchit, et avec elle notre implication.

Alors, nul ne sait ce qu'il adviendra de ces vaccins, mais la perspective qu'ils offrent de mettre un terme à la pandémie que nous traversons devrait nous rappeler que l'enjeu n'est pas de s'installer dans la crise mais d'en sortir et de mobiliser nos forces à cette fin, et ce dès aujourd'hui.

Je voulais profiter de ce billet pour vous rappeler cette évidence et réaffirmer, avant de vous saluer, mon engagement à vos côtés.

68th message: Resolution

Hello everyone,

Candidates for the vaccine are jostling for position. They have appeared in a matter of days. Now they are in the spotlight, posting their results. Others will probably follow. Are we rejoicing about it?

Usually, the slightest piece of breaking news is blown up, sparking controversy and arousing passion. This time we are content to wait; a wait-and-see attitude that betrays the difficulties we have recently experienced in trusting.

I've already mentioned this issue, and I'm coming back to it here. The repeated efforts we are asked to make, in our

private and professional lives, need to be backed up by trust; trust towards those we live with, move forward with and build with; trust towards institutions. Without this trust, our resolve weakens, and with it our sense of involvement.

Nobody knows what will become of these vaccines, but the prospect they offer of putting an end to the pandemic we are experiencing should remind us that the challenge is not to settle into crisis state, but to come out of it and mobilise our forces to that end, starting from today.

I wanted to take advantage of this post to remind you of this obvious fact and, before greeting you, to reaffirm my commitment to you.



24 novembre 2020

69^e message : Discipline

<https://vimeo.com/481639554>

Bonjour à tous,

Les fêtes approchent. Elles ne sont pas pour demain, mais déjà nous en parlons. Nous avons pris l'habitude ces dernières années d'anticiper leur venue, de les préparer bien à l'avance. Malheureusement, le sujet de conversation n'est plus aujourd'hui comment ni où nous pourrions les passer, mais si nous le pourrions.

Cela suscite de l'inquiétude. Je peux le comprendre. Les fêtes sont l'occasion de réunir les familles ; et nous savons combien c'est important. Les responsables aussi le comprennent ; ils essaient d'aménager la

situation. Mais ils redoutent l'effet mécanique des rassemblements festifs. Et, ils hésitent.

Et, parce qu'ils hésitent, nous hésitons à leur accorder notre confiance. Ce faisant, nous oublions que nous sommes aussi responsables, que notre comportement ne les incite pas à nous faire confiance.

On se plaint des contraintes? Elles s'imposent parce qu'il y a des abus. Et, oui, la manière dont nous prenons nos responsabilités et les efforts que nous consentons définissent ce que nous obtenons.

Je voulais, avant de vous saluer, tous et chacun d'entre vous, vous rappeler que de même que nous sommes affectés par la difficulté, il nous revient, à nous et personne d'autre, de nous discipliner pour la surmonter.

69th message: Discipline

Hello everyone,

The holidays are approaching. They won't be here tomorrow, but we're already talking about them. In recent years we've tended to plan ahead, preparing well in advance. Unfortunately, the topic of conversation today is no longer how and where we'll be spending the holidays, but whether we'll be able to enjoy them at all.

This causes anxiety. And I can understand that. The celebrations are an opportunity to reunite families; and we know how important that is. The people in charge also understand this; they are trying to improve the situation. But they

are concerned about the health repercussions of festive gatherings. And so they hesitate.

And because they hesitate, we hesitate in trusting them. In doing so, we forget that we are also responsible, that our own behaviour doesn't encourage them to trust us.

Do we complain about the constraints? They are imposed because they are abused. And, yes, the way we accept responsibility and the efforts we make will determine what we get.

Before greeting each and every one of you, I wanted to remind you that just as we are affected by hardship, it is up to us, and no one else, to discipline ourselves to overcome it.



27 novembre 2020

70^e message :

Vigilance

<https://vimeo.com/483542535>

Bonjour à tous,

Comme on pouvait le prévoir, de nouveaux vaccins se font jour, avec leurs lots de promesses. Et puis, les fêtes approchent, et nous cherchons, c'est naturel, à alléger les contraintes qui pèsent sur nous. Chaque secteur d'activité trouve de bonnes raisons pour s'en faire exempter. On fait circuler des pétitions, on dépose des recours. Puisque les chiffres d'infection sont moins dramatiques, nous voulons nous convaincre que la situation s'améliore.

Avons-nous tort d'envisager le bon côté des choses? N'avons-nous pas suffisamment entendu de discours alarmistes? Nous les connaissons, ces discours alarmistes! Leur logique est de faire peur, de terroriser. Était-ce le cas avec les mises en garde concernant la pandémie? Il est à craindre que les avertissements aient été utiles. Et qu'aujourd'hui encore nous en ayons besoin.

Nous payons encore le prix de nos négligences de cet été. Ce n'est pas l'heure de relâcher notre effort. Tout sportif sait qu'il faut jouer un match jusqu'au coup de sifflet final et que, jusque-là, il faut rester concentré, attentif, ne rien lâcher.

Alors, aujourd'hui, je veux profiter de ce moment où je vous salue, tous, pour vous rappeler l'importance de la vigilance en ces temps difficiles.

70th message: Vigilance

Hello everyone,

As expected, new vaccines are emerging with their share of promises. Also the holidays are approaching, and we are naturally trying to lighten the constraints that weigh on us. Each sector of activity finds good reasons to be relieved of them. Petitions circulate, appeals are filed. Now that the infection figures are less dramatic, we want to convince ourselves that the situation is improving.

Are we wrong to look on the bright side? Haven't we heard enough alarmist talk? We know all about scaremongering! The logic behind it is to frighten us, to terrorise. Was this the case with the

warnings about the pandemic? It is to be feared that the warnings were very real. And that we still need them today.

We are still paying the price for our negligence this summer. Now is not the time to slacken our efforts. Every sportsperson knows that you have to play a match right up to the final whistle and that, until then, you have to remain focused, attentive, and not let go.

So today, I want to take advantage of this moment of greeting all of you to remind you of the importance of vigilance in these difficult times.



30 novembre 2020

71^e message : Avenir

<https://vimeo.com/484421589>

Bonjour à tous,

L'étau doucement se desserre. Pour certains la deuxième vague du Covid-19, son pic du moins, est passée. Sans doute peut-on, et doit-on, redouter une troisième vague, mais il y a une chance que les vaccins qui se font jour nous en préservent. Nous devrions donc avoir des raisons d'espérer, or l'avenir est encore trouble, brouillé.

Ce flou tient à l'incertitude dans laquelle nous nous trouvons s'agissant de l'efficacité et de la disponibilité des vaccins. Mais il tient aussi à nous-mêmes.

L'espérance n'est pas passive ; on la met en œuvre. J'avais, dans mon dernier billet, que nous voulions "nous convaincre que la situation s'améliore". Je ne pensais pas, ce disant, que nous étions trop optimistes, ni même simplement optimistes. Si je devais qualifier l'humeur que je ressens autour de moi, je la jugerais plutôt morose.

Mais ni la morosité, qui nous tire en arrière, ni le désir, qui nous jette en avant, ne sont des dispositions appropriées si l'on veut espérer activement. Nous devons sortir de ce dilemme, et trouver en nous-mêmes la force de préparer, ou mieux, de convoquer l'avenir.

Sur ces quelques mots, je voudrais vous saluer, tous, et vous encourager à avoir, ensemble, confiance en demain.

71st message: Future

Hello everyone,

The vice is slowly loosening. For some the second wave of Covid-19, or at least its peak, has already passed. No doubt we can – and must – fear a third wave, but there is a chance that the vaccines that are coming will preserve us from that. We should therefore have reason to hope, but the future is still hazy, blurred.

This vagueness stems from our uncertainty about the effectiveness and availability of vaccines. But it is also about ourselves. Hope is not a passive thing; it is something you put into action. I suggested in my last post that we wanted to “convince ourselves that the situation is

improving”. By this I didn’t mean that we were being overly optimistic, or even simply optimistic. If I had to describe the mood I feel around me, I would say it is rather gloomy.

But neither gloom, which pulls us back, nor desire, which throws us forward, are appropriate dispositions if we want to hope in an active way. We must get out of this dilemma, and find within ourselves the strength to prepare, or better still, to summon the future.

With these few words, I would like to greet all of you and encourage each of you to have confidence in the future.



2 décembre 2020

72^e message : Préparer

<https://vimeo.com/486362196>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui, nous sommes le 1^{er} décembre. Décembre déjà! Le temps file, il nous échappe. En cette période de pandémie, il nous échappe plus encore. Lorsque je dis que le temps nous échappe, j'entends par là que nous le maîtrisons moins qu'à l'ordinaire. Inquiétude et espoir alternent sans cesse, et nous ne pouvons prévoir, non plus que décider.

Comment reprendre la main? Il n'y a, à mon sens, qu'une manière : continuer de travailler à édifier les conditions du retour à la normale. Car nous en sommes encore

là. Nous sommes encore ballottés par les flots. Parfois le vent se calme, les vagues faiblissent ; mais elles demeurent. Voilà ce dont nous devons nous convaincre.

Il y a encore et toujours des efforts à fournir ; des efforts qui ne sont pas vains, car outre les vies que l'on peut sauver et le soulagement que l'on peut apporter aux soignants – ce qui plus que tout importe –, nos efforts, les miens, les vôtres, les nôtres, et notre discipline sont aussi une façon de préparer et de hâter la reprise que nous attendons.

Je sais que vous en êtes conscients. Je souhaitais simplement le rappeler avant de réaffirmer mon engagement à vos côtés.

72nd message: Preparing

Hello everyone,

Today is the 1 December. December already! Time flies, it escapes us. In this time of pandemic, it is even more elusive. When I say time escapes us, I mean that we have less control over it than usual. Worry and hope alternate constantly; we cannot predict, nor can we decide.

How do we regain control? There's only one way, in my view: to carry on working to build the conditions for a return to normality. Because we are still at this point. We are still tossed about by the waves. Sometimes the wind dies down, the waves subside, but they remain. This is what we have to convince ourselves of.

There are still efforts to be made, time and again; efforts that are not in vain, because apart from the lives that can be saved and the relief that can be brought to the caregivers – which matters more than anything else – our efforts, mine, yours, together, and our discipline are also a way of preparing and hastening the recovery we are waiting for.

I know you are aware of this. I just wanted to remind you of it, before reaffirming my commitment to you.



5 décembre 2020

73^e message : Ensemble

<https://vimeo.com/487274297>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui comme hier nous parcourons les nouvelles, et avec attention la rubrique dédiée à la pandémie. Même si la lassitude se fait sentir, nous y cherchons les signes positifs, les raisons de penser, d'espérer que nous allons bientôt en sortir. Nous sommes inquiets, toujours, pour notre santé et celle de nos proches, et nous sommes inquiets aussi pour notre avenir.

Je sais, nous savons tous combien il est important que l'activité économique reprenne. Nous y avons tous intérêt.

Il est vrai que nous pouvons éprouver, parfois, un sentiment d'injustice ou l'impression de nous trouver face à des difficultés insurmontables. Le réflexe alors est de réclamer des aménagements, de demander des exceptions, des règlements particuliers. Ces doléances sont parfois fondées mais, le plus souvent, elles entraînent une dépense d'énergie inutile, une énergie qui pourrait être investie dans la recherche de solutions, d'innovations. La crise que nous affrontons exige que l'on soit unis; elle ne demande pas que nous nous lamentions ensemble mais que nous fassions les efforts ensemble.

Voilà ce que je souhaitais vous rappeler, vous vers qui mes pensées sont tournées, en insistant ensemble, sur la cohésion et la confiance mutuelle que cela implique.

73rd message: Together

Hello everyone,

Today as yesterday we scan the news, looking closely at the section on the pandemic. Even if there is a sense of weariness, we look for positive signs, reasons to think, to hope that we will soon emerge from it. We worry, as ever, about our health and that of our loved ones, and we also worry about our future.

I know, we all know how important it is for economic activity to resume. We all have an interest in it. It's true that we may sometimes experience a sense of injustice or feel as though we are facing insurmountable difficulties. The reflex then is to ask for accommodations, to ask

for exceptions, for special regulations. These complaints are sometimes well founded, but more often than not they lead to expending unnecessary energy, energy that could be invested in seeking solutions and innovations. The crisis we are facing calls for us to be united; it does not call for us to lament together but to make efforts together.

This is what I wanted to remind you of, you to whom my thoughts are turned, emphasising the word together, and the cohesion and mutual trust that it entails.



9 décembre 2020

74^e message :

Esprit de corps

<https://vimeo.com/488868376>

Bonjour à tous,

Nous attendions impatiemment de revenir à la normale et voilà que le doute s'insinue. Nous ne sommes pas sortis de la deuxième vague et voilà que l'on nous prédit l'arrivée d'une troisième vague. Cela nous rappelle que, malheureusement, la crise n'est pas passée.

Décembre est un mois particulier. Les fêtes de fin d'année y sont omniprésentes. C'est une période où nous pensons à nous, aux nôtres, à nos proches. Et c'est bien. Nous avons tous besoin de

ces parenthèses au cours desquelles nous nous retrouvons.

Mais il ne faut pas que cela nous fasse oublier notre difficile présent et ceux avec lesquels nous œuvrons. Ils comptent sur nous, sur notre soutien, sur notre esprit de corps ; ils nous font confiance comme nous pouvons leur faire confiance. Or cette confiance mutuelle, c'est elle qui nous a permis de progresser, de grandir, de nous fortifier ; et c'est elle, parce qu'elle nous demande de ne pas relâcher nos efforts, qui nous donnera la force de surmonter les difficultés que nous affrontons.

Avant de vous quitter, je veux vous encourager encore une fois à tenir et vous assurer, au moment de vous saluer, que mes pensées vont vers vous.

74th message: Esprit de corps

Hello everyone,

We were waiting impatiently to get back to normal and then the doubt began to creep in. We haven't made it out of the second wave and yet the arrival of a third wave is predicted. It reminds us that, unfortunately, the crisis isn't over.

December is a special month. The end of year festivities are everywhere. It's a time when our thoughts turn to ourselves, to our loved ones. Which is a good thing. We all need these interludes to find ourselves again.

But this mustn't allow us to forget our difficult present and the people we work alongside. They count on us, on our

support, on our esprit de corps; they trust us just as we trust them. It is this mutual trust that has allowed us to progress, to grow, to build up our strength; and it is this trust, in asking us not to slacken our efforts, that will give us the strength to overcome the difficulties we face.

Before signing off, I want to encourage you once again to hold on and to assure you, as I greet you, that my thoughts are with you.



11 décembre 2020

75^e message : Conviction

<https://vimeo.com/489809348>

Bonjour à tous,

Ce que je laissais entendre mardi se confirme. La pandémie insiste. Les chiffres ne s'améliorent pas comme on l'espérait et nul ne sait pourquoi il en est ainsi.

Avons-nous relâché nos efforts trop vite parce que nous pensions que la situation s'améliorerait? Sommes-nous devenus négligents à cause de la lassitude que nous éprouvons devant une situation qui dure? Il est difficile de répondre.

Mais il est surtout problématique de s'apercevoir que, peu importe que nous

nous désespérions des mauvaises nouvelles ou que nous nous réjouissions des bonnes, le relâchement est à la clef. Je le comprends, bien sûr. Je suis moi-même dans cette situation, pris entre l'inquiétude et la conviction que nous allons surmonter cette épreuve, et en sortir plus forts.

Au fond de moi c'est cette conviction qui domine, qui n'exclut pas l'exigence de discipline. C'est cette conviction que je voudrais vous transmettre aujourd'hui.

Les obstacles sont faits pour être franchis, les difficultés pour être dépassées, et nous avons montré qu'ensemble, quand nous sommes unis, nous pouvons le faire.

C'est pourquoi, au moment de vous saluer, tous, je voudrais vous dire que je suis à vos côtés avec ma conviction et ma volonté.

75th message: Conviction

Hello everyone,

What I was alluding to on Tuesday has been confirmed. The pandemic persists. The figures are not improving as hoped and no one knows why.

Have we slackened our efforts too quickly because we thought the situation was improving? Have we become negligent because of our weariness with a situation that endures? It is hard to say.

But it is especially problematic to realise that no matter how desperate we are about bad news or how happy we are about good news, slackening is a key factor. I understand this, of course. I am in this situation myself, caught between

anxiety and the conviction that we are going to overcome this ordeal and come out of it stronger.

In my heart of hearts it is this conviction that prevails, but this does not exclude the need for discipline. It is this conviction that I would like to pass on to you today.

Obstacles are made to be overcome, difficulties to be surmounted, and we have shown that together, when we are united, we can do this.

This is why, as I greet you all, I would like to say that I am beside you, with my conviction and my resolve.



15 décembre 2020

76^e message : Vigilant

<https://vimeo.com/491591530>

Bonjour à tous,

La France sort du confinement ; elle en sort à petits pas, certes, et avec précaution, mais elle en sort. Or, alors même qu'elle connaît un assouplissement, ses voisins, l'Allemagne, le Royaume-Uni, pour ne citer qu'eux, durcissent leurs mesures. Cette disparité inattendue vient s'ajouter à toutes les dissonances que nous connaissons, et renforce notre incertitude.

C'est que chaque jour apporte son lot de nouvelles craintes. Avant-hier on nous parlait de deuxième vague, hier de troisième vague, aujourd'hui on évoque la

mutation du virus. Ces éléments n'ont, à vrai dire, pour les spécialistes, rien d'exceptionnel ; mais ils nous affectent. Et parce que nous pouvons difficilement les maîtriser, ils ajoutent à notre inquiétude. Si, en plus, nous tenons déconfinement pour fin de crise, nous risquons d'être déçus.

Nous ne sommes pas sortis de l'épreuve. Les mesures avec lesquelles nous devons vivre ne sont que des aménagements au sein d'une discipline qu'il convient d'appliquer pour la surmonter. Il nous revient, c'est notre part, celle que nous pouvons maîtriser : d'être vigilants, pour nous-mêmes et pour les autres.

Sur ces mots, je voudrais vous saluer tous et, renouant avec une habitude perdue ces derniers temps, vous souhaiter une belle et bonne journée.

76th message: Vigilant

Hello everyone,

France is coming out of lockdown; it is coming out in small steps certainly, and with care, but it is coming out of it. And yet even as France is becoming more flexible, its neighbours, Germany and England, to name but a few, are tightening their measures. This unexpected disparity adds to all the dissonance we are seeing, and deepens our uncertainty.

Every day brings a new set of fears. The day before yesterday we were told about the second wave, yesterday about the third wave, today about the mutation of the virus. These elements are, to tell the truth, nothing exceptional for

the specialists, but they affect us. And because we can scarcely control them, they add to our anxiety. If, on top of that, we hold out the prospect of lockdown ending as the end of the crisis, we are likely to be disappointed.

The ordeal is not over yet. The measures we have to live with are only adjustments within the discipline that must be applied to overcome the crisis. It is up to us; it is our part, the part we can master, to be vigilant, for ourselves and for others.

With these words, I would like to greet you all and, to renew a custom that has been overlooked recently, wish you all a good day.



17 décembre 2020

77^e message : Fêtes

<https://vimeo.com/492516685>

Bonjour à tous,

Les fêtes approchent. Nombre d'entre nous, la plupart je pense, ont l'esprit tourné vers elles. Où pourrions-nous aller? Qui pourrions-nous voir? Comment allons-nous nous déplacer? Ces questions, nous nous les posons avant; la situation difficile que nous connaissons les rend maintenant complexes.

Il en est ainsi ailleurs. Partout, ce que l'on entreprend se trouve compliqué par les contraintes, par l'incertitude, par l'absence de visibilité. Et il y a plus, car les domaines autrefois séparés agissent,

aujourd'hui, les uns sur les autres. Les fêtes, qui sont un moment de détente, menacent à présent d'être une période à risque; risque pour la santé, naturellement, mais risque aussi pour l'économie si elles devaient favoriser l'apparition d'une troisième vague.

Nous n'avons pas vraiment de marge, ni même la capacité de segmenter notre vie. Aussi, le souci que nous avons de nos proches, nous devons l'avoir au travail pour ceux auprès desquels nous œuvrons; et la discipline et la rigueur que nous appliquons dans notre travail, nous devons les avoir dans notre vie privée.

Sur cette recommandation, qui n'est qu'une évidence, je vous salue et vous souhaite, à tous, et malgré les difficultés, une belle et bonne journée.

77th message: Festive season

Hello everyone,

The holidays are approaching. Many of us, most of us I think, have our minds on them. Where can we go? Who will we be able to see? How are we going to get around? We ask ourselves these questions before, but the difficult situation we're in now makes them complex.

It's the same elsewhere. Whatever we undertake is complicated by constraints, by uncertainty, by the lack of visibility. And even more so because what were once separate areas now interact with each other. Holidays, which are a moment of relaxation, now threaten to be a dangerous time; a risk to health, naturally, but

also a risk to the economy if they were to lead to the emergence of a third wave.

We don't really have any margin, or even the capacity to segment our lives. So the concern we have for our loved ones we must also have in the workplace, for those we work with; and the discipline and rigour we apply in our work we must also have in our private lives.

With this recommendation, which is self-evident, I salute you and wish you all, despite the difficulties, a very good day.



20 décembre 2020

78^e message : Équilibre

<https://vimeo.com/497590056>

Bonjour à tous,

On dit du temps qu'il est linéaire, et pour cela avance. Mais il n'avancerait pas s'il n'était que linéaire. Pour que le temps avance, il doit revenir, être rythmé par le cycle des fêtes.

Or, voilà, nous approchons des fêtes de fin d'année : dernier acte de cette année 2020 si étrange, nous les touchons presque.

Nous nous réjouissons de pouvoir retrouver les nôtres, de prendre quelque repos, d'oublier la morosité. Mais l'actualité ne nous y aide guère : on prédit une

troisième vague, on la dit pour demain, quant à la mutation, on ne l'attendait pas et pourtant elle frappe à nos portes.

Puis, il y a le travail. Quand viennent les fêtes, on le met en sourdine sans trop y songer ; mais dans cette épreuve tout est fragilisé et il nous incombe aujourd'hui de faire plus d'efforts qu'à l'ordinaire afin d'assurer notre avenir.

Il va donc nous falloir trouver un équilibre délicat entre la famille, les proches, si importants, et les exigences du travail afin de satisfaire l'un sans sacrifier l'autre.

Mais, j'ai confiance en vous ; je sais que vous y arriverez.

Sachant cela, je vous salue et vous souhaite, à tous, une très belle journée.

78th message: Balance

Hello everyone,

Time is said to be linear, and for this reason it moves forward. But it would not move forward if it were only linear. For time to advance, it must return, governed by the rhythm of the festive cycle.

Here we are approaching the year-end festivities.

We're delighted to be able to get together with our family and friends, to get some rest, to forget the gloom. But current events are not helping us much: a third wave is predicted, it is said to be just around the corner, and as for the mutation, we didn't expect it and yet it's knocking at our doors.

Then there is work. When the holidays arrive, we put it to one side without giving it too much thought. But in this ordeal everything is more fragile and it's up to us today to make more effort than usual to ensure our future.

So we will have to find a delicate balance between family, loved ones, who are so important, and the demands of work in order to satisfy one without sacrificing the other.

But I have confidence in you; I know you can do it.

And with that in mind, I greet you all and wish you all a very good day.



24 décembre 2020

79^e message : Noël

<https://vimeo.com/498275254>

Bonjour à tous,

Nous y voilà. Aujourd'hui, nous sommes le 24 décembre. Le jour de Noël.

Noël est une fête religieuse; c'était une fête calendaire autrefois; c'est devenu un événement pour tous. Parce que, dans le fond, au-delà du solstice, au-delà de la confession, Noël est la fête des enfants, une fête destinée aux enfants, à leur joie, à leur bonheur; un moment de réjouissance et d'échange de générosité.

Des moments de cette sorte, nous en avons besoin chaque année. En eux, nous nous allégeons, nous déposons nos soucis,

nos fatigues, nos angoisses. Mais cette année, plus qu'aucune autre, nous avons besoin de cet instant magique ; l'année que nous venons de connaître, ou faudrait-il dire de subir, appelle cette parenthèse de féeries.

Alors, aujourd'hui, pour changer, je ne parlerai pas de ce qui assombrit notre quotidien ; aujourd'hui je ne veux retenir et partager avec vous que ce qui l'illumine.

Aujourd'hui, je veux vous souhaiter de bonnes fêtes. Qu'avec toute la réserve qui s'impose mais sans rien perdre de l'allégresse, vous puissiez retrouver vos proches, renouer avec la convivialité, profiter du rire des enfants.

Que ces jours qui viennent vous soient un temps de repos et de ressourcement.

79th message: Christmas

Hello everyone,

So here we are. It's December 24th. Christmas Eve.

Christmas is a religious holiday; it used to be a calendar festival; it's become an event for everyone. Because, basically, beyond the solstice, beyond faith, Christmas is the children's festival, to celebrate their merriment and happiness; a moment of rejoicing and exchanging generosity.

We need moments like this every year. Times when we can lighten up, and leave aside our worries, our tiredness and anxieties. But this year, more than ever, we need this magical moment; the year we

have just experienced, or should we say undergone, calls for this interlude of enchantment.

So today, for a change, I won't talk about what darkens our daily lives; today I just want to focus on and share with you what brightens our lives.

Today I want to wish you happy holidays. With all due reserve, but without missing any of the joy, may you be reunited with your loved ones, rekindle conviviality, and enjoy the laughter of children.

May these coming days be a time of rest and rejuvenation.



28 décembre 2020

80^e message : Tenir

<https://vimeo.com/498305398>

Bonjour à tous,

On dirait que le proverbe “À chaque jour suffit sa peine” ne s’applique pas à la crise que nous traversons. Nous ne sommes pas sortis des fêtes que déjà nous touchons du doigt une troisième vague de pandémie. Ce n’en sont que les prémices? Nous savons qu’avec ce virus, ce qui est aujourd’hui prémice sera demain fait établi.

Si les données s’améliorent, ces améliorations ne sont pas assez significatives. S’il y a des vaccins, ils ne sont pas encore pour tous et auront des effets décalés.

Nous demeurons ainsi pris dans le flou. Cela au moins ne change pas; ce flottement dans lequel nous vivons depuis mars.

Pourtant, malgré ces incertitudes, je pense que nous nous acheminons vers la reprise. Il faudra sans doute attendre quelque temps que la situation se stabilise; mais nous pouvons espérer que grâce aux vaccins les conditions pour renouer avec une activité normale seront bientôt restaurées.

Il nous faut seulement tenir jusque-là.

Voilà, je voulais, en ces temps de fêtes, vous transmettre un peu de cet optimisme auquel je veux croire avant de vous saluer tous et de souhaiter à chacun d'entre vous une très bonne journée.

80th message: Holding on

Hello everyone,

The proverb “Do not worry about tomorrow, for tomorrow will worry about itself. Each day has enough trouble of its own” doesn’t seem to apply to the crisis we’re going through. The holidays are not yet over and we are already sensing a third wave of the pandemic. Are these just signs? We know that with this virus, the premise of today is an established fact tomorrow.

While the statistics are improving, these improvements are not significant enough. While there are vaccines, they are not yet available for everyone, and they will have delayed effects. So the situation remains

vague. That at least doesn't change; the vagueness that we have been experiencing since March.

Yet despite these uncertainties, I think we are moving towards recovery. It will probably take time for the situation to stabilize, but we can hope that, thanks to the vaccines, the conditions for a return to normal activity will soon be restored.

We just have to hold on until then.

So I wanted to pass on a little bit of the optimism that I want to believe in at this festive time, before greeting all of you and wishing each of you a very good day.



31 décembre 2020

81^e message :

Jour de l'an

<https://vimeo.com/498318554>

Bonjour à tous

Nous voilà aujourd'hui arrivés tout au bout d'une année singulière!

Une pandémie, telle que nous ne pouvions l'imaginer, s'est abattue sur nous. Elle s'est répandue partout où l'homme mettait le pied, faisant fermer des villes, des régions, des pays, bouleversant nos vies, imposant des confinements, des couvre-feux, des restrictions de toutes sortes. Beaucoup d'entre nous y ont même, malheureusement, perdu des êtres chers; nos pensées vont vers eux.

Notre groupe n'a pas été épargné. Nous avons dû faire face et nous l'avons fait ensemble. Ensemble nous avons traversé ces mois difficiles. Ensemble nous avons tenu.

Oui, cette année 2020 est une année comme il n'y en a jamais eu.

Demain nous basculerons dans une nouvelle année. Sera-t-elle meilleure? L'arrivée des vaccins laisse préjuger une amélioration sanitaire. Pour ce qui est du reste, il faudra sans doute plus de temps.

Mais j'ai confiance en nous.

Je sais qu'avec du courage et de la solidarité nous pouvons affronter l'adversité. Je sais qu'en maintenant nos efforts nous pouvons surmonter les difficultés.

Alors en ce dernier jour de 2020, laissez-moi vous souhaiter, à tous, non pas une belle journée mais une belle soirée, et une belle et bonne année à venir.

81st message: New Year's Day

Hello everyone,

Here we are today at the end of a singular year!

We've been struck by a pandemic such as we could never have imagined. It has spread wherever people set foot, closing off cities, regions, countries, disrupting our lives, imposing lockdowns, curfews, restrictions of all kinds. Many of us have even, sadly, lost loved ones; our thoughts are with them.

Our group has not been spared. We've had to face the situation and we've done it together. Together we went through these difficult months. Together we have held on.

Yes, this year 2020 has been a year like no other.

Tomorrow we will enter a new year. Will it be better? The advent of vaccines heralds an improvement in the situation. As for the rest, it will probably take more time.

But I have confidence in us.

I know that with courage and solidarity we can face adversity. I know that by sustaining our efforts we can overcome the difficulties.

So on this last day of 2020 let me wish you all not a wonderful day, but a wonderful evening, and a wonderful and happy new year to come.



7 janvier 2021

82^e message : 2021

<https://vimeo.com/497651942>

Bonjour à tous,

Nous avons basculé! Nous sommes en 2021.

Les choses n'ont pas changé? Le pouvaient-elles, non d'une année à l'autre mais d'un jour à l'autre? La pandémie est toujours présente avec ses soubresauts, qui déjouent les prédictions. Les polémiques aussi, avec leur lot de bonne et de mauvaise foi, qui brouillent les faits et les rendent difficilement lisibles.

On savait pourtant que l'hiver serait éprouvant et qu'au mieux et avec de la chance la situation ne commencerait

à véritablement s'améliorer qu'au printemps. On le savait mais on préfère l'oublier; c'est humain.

Aussi, de même que ce début d'année prolonge la situation de l'année achevée, les recommandations qui valaient en 2020 s'appliquent encore et toujours en ces premiers mois de 2021. C'est assez difficile à vivre; j'en conviens. Nous pouvions rêver – et le vaccin nous y incitait – à un changement profond dès le passage à la nouvelle année. Nous devons nous résoudre à poursuivre nos efforts, à rester concentrés, constants et fermes.

Cette crise dure plus que de raison, mais nous en trouverons l'issue ensemble en nous montrant persévérants.

C'est en affirmant cette conviction qu'aujourd'hui je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous, une belle et bonne journée.

82nd message: 2021

Hello everyone,

We've stepped into 2021!

Things haven't changed? How could they, not from one year to the next, but from one day to the next? The pandemic is still present with its sudden shifts, confounding the predictions. The polemics are too, with their share of good and bad faith, blurring the facts and making them difficult to decipher.

We knew it would be a trying winter and that in the best-case scenario the situation would only really start to improve in the spring. We knew this, yet we preferred to forget it, which is only human.

So just as the start of this year prolongs the situation of the year that has just ended, the recommendations that were valid in 2020 still apply in these first months of 2021. It's hard to live through, I admit. We could dream, encouraged by the vaccine, of a profound change with the advent of the new year. Yet we must resolve to maintain our efforts, remain focused, constant and firm.

This crisis has been going on for an unreasonably long time, but we will find a way out of it together, by persevering.

It is with this conviction in mind that I would like to greet you today and wish you all a good day.



9 janvier 2021

83^e message : Morosité

<https://vimeo.com/498417789>

Bonjour à tous,

Les jours passent, l'incertitude demeure, tandis qu'un peu partout les restrictions se renforcent. C'est, je le conçois et le vis, une situation lourde à porter, d'autant que nous sommes entrés dans l'hiver, une saison pesante pour certains d'entre nous.

Ce n'est pas une raison, cependant, pour nous laisser gagner par l'abattement. Dans cette crise, nous le savons, toute faiblesse se paie. En temps normal on peut se reprendre. Le monde sportif l'illustre bien : une équipe qui a mal commencé sa saison a loisir, grâce à la discipline et au

travail, de revenir. Mais la pandémie que nous connaissons rend de tels retours plus ardu. Le moindre retard semble à présent définitif. Ce n'est pas le cas bien sûr ; rien n'est jamais définitif. Mais beaucoup plus difficile à combler, oui, cela l'est.

Mon leitmotiv, vous le connaissez, est : nous devons repousser les limites ; j'entends par là toutes les limites, et en premier lieu nos propres limites.

Voilà ce qu'aujourd'hui je voulais vous dire ; vous rappeler, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très bonne journée, que nous sommes encore pris dans l'épreuve et que nous ne devons pas nous relâcher.

83rd message: Gloominess

Hello everyone,

The days go by, the uncertainty remains, while restrictions are being tightened everywhere. It is, as I understand and live it myself, a heavy situation to bear, all the more so as we have entered winter, a difficult season for some of us.

However, this is not a reason to let ourselves give in to despondency. In this crisis, as we know, every weakness has its price. In normal times we can pull ourselves together. The sports world illustrates this well: a team that begins the season badly has the opportunity, through to discipline and work, to make a comeback. But the pandemic we are

experiencing makes this type of recovery more difficult. The slightest delay now seems definitive. Of course this is not the case; nothing is ever final. But, yes, it is much harder to make up for the delay.

My leitmotif, as you know, is: we have to expand the limits. By that I mean all the limits, and first and foremost our own.

This is what I wanted to say to you today; to remind you, before greeting you and wishing you all a very good day, that we are still caught up in the ordeal and that we must not slacken our efforts.



13 janvier 2021

84^e message :

Ritournelle

<https://vimeo.com/500114350>

Bonjour à tous,

Ces derniers jours, nous entendons une ritournelle qui nous dit : ça s'en va et ça revient. L'inquiétude, les signaux négatifs que nous voyions s'éloigner font retour. Nous attendions les vaccins ; ils nous donnaient l'espoir d'une rémission presque instantanée. Ils sont arrivés et on a commencé à nous parler de délais. À présent, c'est d'immunité collective que l'on nous entretient, une immunité que l'on projette non au printemps ni en été, mais à l'année prochaine.

De telles hésitations dans les analyses sont compréhensibles. Les prévisions, en effet, dépendent de données fluctuantes et les décisions qui les suivent changent. On entend ici et là des gens s'en plaindre. Mais notre discipline, ou son absence, est l'une de ces données.

Le retour à la normalité est une œuvre commune dans laquelle chacun d'entre nous est engagé. C'est vrai pour la question sanitaire, ça l'est aussi pour l'économie. Et nous savons, comme pour la pandémie, que nous en sortirons. Il faudra plus de temps qu'on le supposait? Nous devons nous y faire. Ce qui importe, c'est l'horizon à atteindre et à dépasser.

C'est avec cette pensée à l'esprit que je veux vous saluer aujourd'hui et vous souhaiter une très bonne journée.

84th message: Refrain

Hello everyone,

In the last few days we keep hearing a refrain, telling us: things come and go. The worry, the negative signs that we saw receding are coming back. We waited for the vaccines; they gave us hope of an almost instant remission. They arrived and then we were told about the delays. Now we are told about collective immunity, projected not for spring, not for summer, but for next year.

Such hesitations in analyses are understandable. The forecasts rely on fluctuating data and the decisions that follow them change. We hear people complaining about this here and there. But our

discipline, or the lack of it, is part of these data.

The return to normality is a joint endeavour in which each of us is engaged. This is true for the health situation and it is also true for the economy. And we know, as with the pandemic, that we will come out of it. Will it take longer than we thought? We'll have to get used to that. What matters is the horizon to be reached and surpassed.

It is with this in mind that I want to greet you today and wish you a very good day.



15 janvier 2021

85^e message :

Un autre aspect

<https://vimeo.com/500858281>

Bonjour à tous,

Hier, en France, a été une belle journée, ensoleillée, un peu venteuse. Ce n'était pas le cas partout. C'était le cas hier au bord de la Méditerranée.

Tout n'est pas toujours sombre. Malheureusement, la pandémie qui nous oppresse nous pousse à noircir le tableau. Nous n'avons d'yeux que pour elle et en elle nous scrutons les mauvaises nouvelles. Cette inquiétude a ses raisons; nous devons rester attentifs, je l'ai suffisamment répété.

Donnons-nous néanmoins le loisir d'envisager la situation sous un autre aspect. Nul n'ira prétendre qu'il y a quelque chose de positif dans cette pandémie mortelle; mais elle suscite des comportements que l'on ne soupçonnait pas, une solidarité que l'on n'attendait pas d'une société réputée individualiste et égoïste, une capacité de discipline et d'effort sur laquelle nous n'aurions jamais tablé.

Alors, oui, nous sommes ballottés par une crise sans précédent, mais nous savons que nous pouvons compter les uns sur les autres. Nous savons que nos voisins, nos proches, sont plus généreux que ce dont on s'était convaincus.

Gardons ce rayon de soleil dans notre cœur, même s'il est accompagné d'un peu de turbulences, avant d'aborder une journée que je souhaite belle et bonne à chacun d'entre vous.

85th message: Another aspect

Hello everyone,

Yesterday it was a beautiful day in France, sunny, a little windy. This was not the case everywhere. On the Mediterranean coast yesterday, it was the case.

Things are not always dark. Unfortunately the pandemic that oppresses us tends to make us darken the picture. That is all we see and where we scrutinise the bad news. There are reasons for this concern; we need to remain attentive, as I have said often enough.

But let's allow ourselves a moment to look at the situation from another angle. No one claims there is anything positive about this deadly pandemic, but it

is giving rise to behaviours that we did not suspect, a solidarity that we did not expect from a society with a reputation for individualism and selfishness, a capacity for discipline and effort that we would never have reckoned on.

So, yes, we are being buffeted by an unprecedented crisis, but we know that we can count on each other. We know that our neighbours, our loved ones, are more generous than we were led to believe.

Let us keep this ray of sunshine in our hearts, even if it is accompanied by a little turbulence, before we begin what I hope will be a good and beautiful day for all of you.



20 janvier 2021

86^e message :
Travail invisible

<https://vimeo.com/502686388>

Bonjour à tous,

La semaine dernière le soleil brillait. La journée d'aujourd'hui est grise et pluvieuse sans être vraiment froide dans la plupart des régions françaises. À nouveau le temps donne le diapason. Cette grisaille est notre lot : un mélange d'espoir et d'inquiétude.

Nous devons pourtant prendre garde à ceci : si le temps n'est que grisaille, c'est grâce aux efforts que nous consentons. Sans eux la situation serait bien plus grave.

Ces efforts ne sont pas manifestes, du moins ne le sont-ils pas suffisamment, mais ils sont décisifs. En sport on appelle cela le travail invisible; une discipline quotidienne qui est le fondement des performances.

Ce travail invisible est sans nul doute un peu ingrat. Il implique des sacrifices, une constance, une volonté de tous les jours; mais c'est ce à quoi il faut consentir si l'on veut des résultats.

Alors, certes, nous ne sommes pas des sportifs de haut niveau mais la pandémie a créé, pour chacun d'entre nous, les conditions d'une compétition, et les efforts que nous faisons chaque jour sont la condition et les fondements de notre réussite future.

C'est sur ces quelques mots que je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous, une belle et bonne journée.

86th message: Invisible training

Hello everyone,

Last week the sun was shining. Today, in most parts of France, it's grey and rainy without being too cold. Once again the weather sets the tone. This greyness is our lot: a mixture of hope and worry.

However, we must be mindful of this: if the weather is only grey, it's thanks to our efforts. Without them the situation would be far worse.

These efforts are not apparent, at least not enough, but they are decisive. In sport we call this invisible training; a daily discipline that is the basis of performance.

This invisible training is undoubtedly rather thankless. It implies sacrifice,

constancy, a willingness to work every day; but it is what you have to agree to if you want results.

So of course we are not top-level sportsmen and women, but the pandemic has created, for each of us, the conditions of competition, and the efforts we make every day are the condition and the foundations of our future success.

It is with these few words that I would like to greet you and wish you all a good and pleasant day.



22 janvier 2021

87^e message : Inventer

<https://vimeo.com/503498329>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui rien ne se fait sans que la pandémie ne s'invite. Les compétitions sont privées de spectateurs, les événements officiels se déroulent dans des rues vides, les réunions de famille sont réduites, les réunions professionnelles – c'est vrai jusque chez les puissants, qui ne sont pas mieux protégés que nous – sont dématérialisées. Aujourd'hui, il nous faut prendre en compte le virus dans chacune de nos démarches.

Bien sûr, cette situation nous pèse; elle est pleine de restrictions,

d'empêchements, de contraintes ; elle nous limite. Mais pouvons-nous décemment nous plaindre alors que nous savons des professions, des secteurs entiers dont l'activité est suspendue ?

On nous dit qu'il faut apprendre à vivre avec ce virus ; l'éliminer serait idéal mais quand on le met à la porte, il revient par la fenêtre. Apprendre à vivre avec, donc. Ce qui ne signifie pas s'arrêter de vivre mais acquérir de nouvelles habitudes, s'astreindre à une discipline, prendre la mesure de la solidarité ; et surtout être inventif, trouver des moyens de repousser les limites.

Inventer, créer, trouver des solutions, voilà à quoi je vous engage avant de vous saluer et de vous souhaiter une belle journée et beaucoup de courage.

87th message: Inventing

Hello everyone,

Today nothing happens without the pandemic inviting itself along. Competitions are deprived of spectators, official events are held in empty streets, family reunions are reduced, professional meetings are virtual, even among the powerful who are no better protected than we are. Today we have to take the virus into account in each of our actions.

Of course this situation weighs on us; it's full of restrictions, impediments, constraints; it limits us. But can we reasonably complain when we know of professions, entire sectors whose activity has been suspended?

We are told that we must learn to live with this virus; eliminating it would be the ideal, but when we throw it out the door it comes back in through the window. So let's learn to live with it. This doesn't mean stopping living, but acquiring new habits, discipline, a measure of solidarity, and above all being inventive, finding ways to expand the limits.

Inventing, creating, finding solutions, this is what I urge you to do before greeting you and wishing you a good day and lots of courage.



27 janvier 2021

88^e message : Pandémie

<https://vimeo.com/505259940>

Bonjour à tous,

Brusquement, les compteurs s'affolent. Nous le pressentions, nous nous y préparions : les chiffres, les courbes, les variants, anglais, sud-africain, brésilien, en attendant les autres, tout indiquait des problèmes à venir. Mais ils n'étaient encore qu'à venir ; or voilà qu'ils frappent à la porte!

S'agit-il d'une troisième vague précoce ou d'une nouvelle pandémie? Avons-nous franchi un seuil? Sommes-nous confrontés à ce que nous pourrions appeler une situation de pandémie

récurrente? Nous ne savons pas répondre à ces questions.

Si néanmoins tel devait être le cas, si cette situation devait s'installer, il nous reviendrait d'adapter nos habitudes et nos pratiques.

Nous pouvons nous lamenter, récriminer, manifester. Cela n'apporte rien, sinon de la confusion. À l'inverse, la créativité que j'ai évoquée récemment est plus que jamais à l'ordre du jour.

Créer, trouver des solutions, repousser les limites, les astreintes nouvelles, les dépasser; ne pas se plaindre des contraintes qui s'imposent mais ne pas non plus s'en laisser compter. Voilà ce qu'à mon sens nous devons faire, non pas demain ni après-demain, mais en nous y mettant dès aujourd'hui.

Sur cette dernière considération, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter à tous une belle et bonne journée.

88th message: Pandemic

Hello everyone,

Suddenly the numbers are going crazy. We felt it coming, we were preparing for it: the figures, the curves, the variants, English, South African, Brazilian, pending others, everything pointed to the problems ahead. But they were still to come, whereas now they are knocking at the door!

Is this an early third wave or a new pandemic? Have we crossed a threshold? Are we facing what could be called a recurrent pandemic situation? We don't know how to answer these questions.

However, if this were to be the case, if this situation were to become established,

it would be up to us to adapt our habits and practices.

We can lament, recriminate, demonstrate. This brings nothing but confusion. On the contrary, the creativity I referred to recently is more than ever on the agenda.

Create, find solutions, expand the limits, the new constraints, to go beyond them; not to complain about the restrictions imposed, but not be complacent about them either. This is what I believe we must do, not tomorrow or the day after tomorrow, but starting today.

With this last consideration, let me greet you and wish you all a good day.



29 janvier 2021

89^e message : Défiance

<https://vimeo.com/506055125>

Bonjour à tous,

La défiance est un mot à la mode ; c'est aussi un mal qui accompagne les crises. La défiance n'est pas le cœur des crises, évidemment, mais elle s'y invite de façon plus ou moins insistante, plus ou moins organisée, et elle les alimente.

La défiance invente mille raisons de soupçonner les autres d'on ne sait quels desseins secrets. Mais, nul ne l'ignore, la suspicion, le regard par en dessous est sans fin d'être sans objet.

D'où vient celle qui nous oppresse ? Se peut-il que le fait de dépendre de décisions

institutionnelles, quelles qu'elles soient d'ailleurs, nous ait fait perdre de vue ce qui proprement nous incombe ?

Je l'ai dit à plusieurs reprises, nous ne sortirons de cette crise qu'en faisant tout ce qui est en notre pouvoir, dans l'espace qui est le nôtre, pour renouer les liens, maintenir l'activité, renforcer la solidarité et préserver l'espoir. À la mesure de chacun d'entre nous cela peut paraître peu mais, ensemble, quand nous additionnons nos efforts, nous acquérons une véritable force.

Je voulais, en vous saluant, et en vous souhaitant une très belle journée, vous rappeler cette vérité toute simple : notre avenir dépend de nous, non des autres.

89th message: Distrust

Hello everyone,

Distrust is a buzzword; it's also an affliction that comes with crises. Distrust isn't at the heart of crises, of course, but it shows up in more or less insistent, organised ways, and feeds into them.

Distrust invents a thousand reasons to suspect others of hidden agendas. Yet, as we all know, suspicion, looking at the dark underside of things is ultimately pointless.

Where does the suspicion that oppresses us come from? Could it be that our dependence on institutional decisions, whatever they may be, has made us lose sight of what is really incumbent on us?

As I have said on several occasions, we will only emerge from this crisis by doing everything in our power, in our own space, to renew ties, maintain activity, strengthen solidarity and preserve hope. Each of us taken individually may not seem like much in terms of force, but together, when we add up our efforts, we will gain real strength.

In greeting you and wishing you a very fine day, I wanted to remind you of this simple truth: our future depends on us, not on others.



3 février 2021

90^e message : Confusion

<https://vimeo.com/507994505>

Bonjour à tous,

Le sentiment qui domine aujourd'hui est celui de la confusion. Nous avons l'impression d'avancer dans le brouillard. La situation est tendue, grave sans doute, mais jusqu'à quel point? Nous n'en savons rien. Dans ce pays on renforce les restrictions, dans cet autre on les relâche, dans ce troisième on tergiverse.

Quelle attitude adopter?

Il serait tentant de se laisser aller. Ne nous parle-t-on pas, ces derniers temps, de lassitude, de découragement, d'inquiétude même concernant un avenir qui ne

veut pas s'éclaircir ? Et certes, la répétition des efforts est difficile, nous le savons ; mais tout effort est, par définition, difficile : il exige que nous nous dépassions. Et voilà la pandémie qui se réinvente à travers ses variants ; mais nos accommodements avec la discipline n'ont-ils pas favorisé ce phénomène ?

Dans ces conditions et malgré l'incertitude qui règne, nous ne devons pas nous décourager. Il nous revient de tenir, tous ensemble, et d'opposer à l'anxiété et à la peur notre détermination.

Je voudrais, au moment de vous saluer et de vous souhaiter une belle journée, vous rappeler ce que vous savez déjà : c'est la fermeté dans l'épreuve qui nous permettra d'en sortir.

90th message: Confusion

Hello everyone,

The prevailing feeling today is one of confusion. It feels as if we are moving forward in a fog. The situation is tense, no doubt serious, but to what extent? We don't know. In all countries the restrictions are being tightened, in one country, they are being relaxed, in another, there is procrastination.

What attitude should we adopt?

It would be tempting to let go. Haven't we been hearing lately about weariness, discouragement, even concern about a future that refuses to get any clearer? And of course, it's difficult having to repeat the efforts, we know that; but any effort

is, by definition, difficult: it requires us to surpass ourselves. The pandemic is reinventing itself through its variants; but haven't our compromises with discipline encouraged this phenomenon?

Under these conditions and despite the prevailing uncertainty, we shouldn't be discouraged. It's up to all of us to hold together and counter the anxiety and fear with determination.

As I greet you and wish you a good day, I'd like to remind you of what you already know: it is firmness in the face of adversity that will enable us to emerge from this ordeal.



5 février 2021

91^e message : Tension

<https://vimeo.com/508915104>

Bonjour à tous,

Les jours passent et se ressemblent. Et non seulement cela, mais il arrive, parfois, que nous ayons l'impression de revivre ce que nous avons vécu ; comme dans un jour sans fin.

Souvenons-nous. Au début de la crise nous avons assisté à une querelle d'experts qui nous a surpris. Nous imaginions naïvement que les experts étaient objectifs, alors que leur monde est, comme d'autres, en dépit du savoir et des certitudes qui le traversent, un univers humain fait d'antagonismes, d'intérêts et de dissensions.

Nous assistons aujourd'hui, à nouveau, à une querelle – d'experts elle aussi, quoi qu'on en dise – qui oppose cette fois deux domaines, deux enjeux : la santé et l'économie ; une querelle, des intérêts divergents qui accentuent la confusion.

Mais cette tension, nous n'avons pas besoin des experts pour l'éprouver : elle fait notre quotidien. Nous savons tous que la santé est très précieuse et la poursuite de l'activité économique, très importante. Et nous savons tous, encore, que nous n'avons pas à choisir mais à trouver le meilleur équilibre entre ces deux exigences pour avancer et préparer l'avenir.

Convaincu de cela, je voudrais vous saluer et vous souhaiter à tous une très belle journée.

91st message: Tension

Hello everyone,

The days go by and they all look the same. Not only that, but sometimes it's as if we're reliving the past, like a never-ending day.

Let's think back. At the beginning of the crisis we witnessed a quarrel between experts, which surprised us. We naively imagined that experts were objective, and yet their world, like that of others, for all its knowledge and certainties, is a human world, made up of antagonisms, interests and dissent.

Today we are once again witnessing a quarrel – of experts too, whatever one may say. This time the opposition is

between two fields, two issues: health and economics; a quarrel, diverging interests that heighten the confusion.

But we don't need experts to experience this tension: it's part of our daily lives. We all know that health is very precious and that the pursuit of economic activity is very important. And we all know that it's not about choosing, but about finding the best balance between these two requirements in order to move forward and prepare for the future.

On the strength of this conviction, I would like to greet you and wish you all a very good day.



10 février 2021

92^e message : Froid

<https://vimeo.com/510774202>

Bonjour à tous,

Le froid qui s'abat sur l'Europe et nous transit me donne, depuis quelque temps, le sentiment que la situation est gelée. Cela ne signifie pas qu'elle est stable. Elle change, mais donne l'apparence, dans les discours et les chiffres, de rester la même.

Cette immobilité est trompeuse, qui nous fait croire à une accalmie. Certes, je ne saurais dire si les sombres prédictions que j'entends ici ou là sont fondées, je peux néanmoins affirmer que je n'entends nulle part proclamer que la crise est passée ou que la situation s'améliore.

Nous sommes donc encore confrontés à l'épreuve. Nous n'osons pas l'avouer. Nous préférons imaginer que les choses vont s'améliorer sans que nous ayons à nous imposer trop de contraintes.

Seulement, voilà, l'espérance ne consiste pas à croiser les doigts en priant que le pire soit écarté et que les efforts nous soient épargnés. Il nous revient de construire l'avenir. Parfois celui-ci se dessine, d'autres fois, c'est assez que lui fournir la possibilité d'exister. Dans tous les cas, il repose sur nous. Ne nous laissons pas prendre dans les glaces!

Sur ce, je vous salue et vous souhaite, à tous, en dépit du froid, une très bonne journée.

92nd message: Cold

Hello everyone,

The cold sweeping through Europe and making us shiver has, for some time now, given me the feeling that the situation is frozen. This doesn't mean it is stable. It is changing, but the discussions and figures give us the impression that it is static.

This immobility is deceptive, creating the idea of a lull. I cannot tell whether the gloomy predictions I hear here and there are well founded, but what I can say is that there is no talk of the crisis passing or of the situation improving.

So we are still faced with the ordeal. We dare not admit it. We prefer to imagine that things will improve without

having to impose too many constraints on ourselves.

But hope is not a matter of crossing our fingers and praying that the worst will be avoided and our difficulties spared. It's up to us to build the future. Sometimes the future shapes itself, other times the mere possibility of its existence suffices. In any case, it depends on us. Let's not get trapped in the ice!

On that note, I would like to greet you and wish you all, despite the cold, a very good day.



12 février 2021

93^e message : Endurance

<https://vimeo.com/511522129>

Bonjour à tous,

La vague de froid en Europe se prolonge et dure, avec tous ses désagréments. On se console en se disant que, dans le fond, ce n'est pas une tempête. C'est à peine mieux? Qu'importe! Parce que la situation n'est pas la pire qui puisse nous échoir, on veut croire qu'elle n'est finalement pas si mauvaise.

Tel est le raisonnement – il serait plus juste de dire sophisme – que nous impose la morosité des temps.

Mais ce contentement nous abuse. Il nous fait oublier ce point élémentaire :

tant que nous n'aurons pas retrouvé les conditions de vie qui étaient les nôtres avant la pandémie, nous serons en situation de crise. Et qui dit crise, dit problèmes qui s'accumulent. Oui, même si leur rythme n'est pas aussi élevé que l'on pouvait le craindre, les difficultés continuent de se renforcer et de peser.

Nous devons garder cela à l'esprit, absolument, être vigilants et, surtout, endurants. Je sais combien il en coûte, moralement, financièrement, physiquement même, de persévérer dans l'effort. Mais il n'y a pas d'autres voies pour préparer l'avenir.

En étant de tout cœur avec vous, je vous salue et vous souhaite, à chacun et à tous, une belle et bonne journée.

93rd message: Endurance

Hello everyone,

The cold spell in Europe has set in, with all the inconveniences that go along with it. We console ourselves by saying that, in the end, it's not an actual storm. Is it scarcely any better? No matter! Because the situation is not the worst that can happen to us, we tell ourselves it's not so bad after all.

This is the reasoning – or more precisely the sophistry – imposed on us by the gloom of the times.

But this contentment is deceptive. It makes us forget the fundamental point that until we recover the living conditions we had before the pandemic, we will be

in a state of crisis. And a crisis means problems that accumulate. Yes, even if the difficulties are not adding up as fast as we feared, they continue to grow and weigh on us.

We must bear this in mind, truly, we must be vigilant and, above all, we must endure. I know how much it costs, morally, financially, even physically, to keep up the effort. But there is no other way to prepare for the future.

I am with you wholeheartedly; I greet you and wish each and every one of you a very fine day.



17 février 2021

94^e message : Fermeté

<https://vimeo.com/513365493>

Bonjour à tous,

Ces jours-ci, nous entendons de plus en plus souvent de petites réflexions telles que : “Je ne sais pas”, “Je ne peux expliquer”. Ce n’est pas nous, vous ou moi, qui disons cela, ce sont les experts. C’est qu’ils ne maîtrisent pas toutes les données de la pandémie. Ils y travaillent, certes, mais le phénomène est glissant, évolutif, en un mot insaisissable.

La pandémie nous plonge dans l’incertitude.

Sans doute l’incertitude est-elle la trame ordinaire de nos vies et de la vie

d'une entreprise. Mais, c'est de notoriété publique, les administrateurs préfèrent avoir des assurances ; ils rationalisent, s'entourent de conseils, d'experts, modélisent, mettent l'avenir en chiffres et en courbes. Il n'est pas sûr que cela marche ; ce n'est pas important, ce qui importe, c'est qu'aujourd'hui l'incertitude règne, même pour eux.

Dans ce cas-là, nous le savons, notre quotidien nous l'a enseigné, il faut se soucier de la fin et non des moyens, avoir une vision à long terme ; la situation peut être incertaine, si notre volonté est ferme nous pouvons agir et aller de l'avant.

Malgré l'imprévisibilité de notre monde, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter, à tous, une très bonne journée.

94th message: Firmness

Hello everyone,

These days we increasingly hear comments such as: “I don’t know”, “I can’t explain”. It’s not us, you or me, who say this, it’s the experts. Because they haven’t mastered all the pandemic’s data. They’re working on it, of course, but the phenomenon is shifting, evolving, in a word, elusive.

The pandemic plunges us into uncertainty.

Uncertainty is undoubtedly the ordinary fabric of our lives and the life of a company. But it’s common knowledge that administrators prefer to have assurance; they rationalise, surround

themselves with advice and experts, they model, put the future into figures and charts. It's not sure that this works; but that doesn't matter; what matters is that today uncertainty reigns, even for them.

In this case, we know, as everyday life has taught us, that we must be concerned with the end, not the means, we must have a long-term vision; the situation may be uncertain, if our will is firm we can act and move forward.

Despite the unpredictability of our world, let me greet you and wish you all a very good day.



19 février 2021

95^e message : Sentiments

<https://vimeo.com/514367435>

Bonjour à tous,

Nous dépendons de l'évolution de la pandémie. Mais cette évolution lanterne, hésite; un jour, on parade de son recul, le lendemain, on s'alarme de sa reprise. Cette pandémie ne donne pas de direction franche, elle s'est même transformée en bruit de fond de notre quotidien.

Dans ces conditions, ne sachant trop que faire, on disserte, on harangue, on commente les chiffres, on commente les commentaires. Mais discourir ne résout rien, et ajoute au bruit de fond. On a ainsi beaucoup parlé, alors que

l'on pensait la reprise proche, du "monde d'après". Seulement, la pandémie traînant, les transformations que l'on imaginait tardent, s'estompent, passent simples ajustements.

Si, néanmoins, nous voulions trouver des indices de changements à venir, c'est dans notre for intérieur qu'il faudrait les chercher. Plus de solidarité, plus de force, plus de responsabilité, voilà ce qu'entre autres nous y pourrions découvrir. Laissons donc les discours aux autres et qu'en nos cœurs nous nourrissions ces sentiments! Faisons tous les efforts possibles pour nous entraider à sortir de cette crise.

Je ne doute pas de vous pour cela.

Et en confiance, je vous salue, tous, et vous souhaite, à chacun, une très belle journée.

95th message: Feelings

Hello everyone,

We're dependent on the evolution of the pandemic. But this evolution is dragging its feet, hesitating; one day we're bragging about the retreat of the pandemic, the next day we're alarmed by its return. This pandemic gives no clear direction, so much so that it's become background noise in our daily lives.

In these conditions, not knowing what to do, we disagree, we harangue, we comment on the figures, we comment on the comments. But talking doesn't solve anything, and only adds to the background noise. We talked a lot when we thought that we were on the verge of the "world

after”. But, as the pandemic drags on, the transformations we imagined are lagging behind, fading away, passing as simple adjustments.

Yet if we wanted to find clues to future changes, we would have to look for them in our inner strength. More solidarity, more strength, more responsibility: these are some of the things we could find there. So let’s leave the speeches to others and let’s nourish these feelings in our hearts! Let’s make every effort to help each other out of this crisis.

I have no doubt that this is what you will do.

And with confidence, I greet you all and wish you a very good day.



24 février 2021

96^e message :

Impatience

<https://vimeo.com/516205666>

Bonjour à tous,

Nous ignorons tout de la pandémie et de son évolution, mais à peine une information favorable pointe-t-elle que nous réclamons la disparition des contraintes. Nous avons du mal avec les nouvelles négatives ; nous les nions, nous les repoussons, mais aussitôt avons-nous écho d'une nouvelle positive que nous sautons sur nos pieds et courons à sa rencontre. Il n'y a là rien que de naturel ; seulement, en ces temps d'épreuve, cette précipitation est ruineuse.

L'impatience nous retarde quand elle prétend nous pousser en avant. Elle nous rend négligents, imprudents. Elle nous pousse à agir à contre-temps, toujours trop tôt; et nous voilà jetés en arrière alors que nous nous croyions déjà sortis de la difficulté.

Ce n'est pas tout.

Cette impatience brouillonne nous fait oublier que la discipline nous permettra non seulement de surmonter la crise, mais encore, si par la suite nous continuons à l'appliquer, de repartir et reconstruire. Car, ne nous y trompons pas, le retour à la normale sanitaire ne signifiera pas pour nous la fin des efforts.

Aussi, tout en vous saluant et en vous souhaitant une très belle et bonne journée, je vous engage à ne pas céder à l'impatience ni au relâchement.

96th message: Impatience

Hello everyone,

We know nothing about the pandemic and its evolution, but as soon as positive information comes in, we call for the removal of constraints. We have a hard time with negative news; we deny it, we push it away, but when we get a hint of positive news, we jump up and run after it. This is only natural; but in these times of adversity, haste is ruinous.

Impatience holds us back when it claims to propel us forward. It makes us careless, imprudent. It urges us to act against time, always too soon; and we're thrown backwards just when we thought we were already over the hurdles.

And that's not all.

In this confused impatience we forget that it's discipline that will allow us not only to overcome the crisis but also, if we carry on applying it, to start again and rebuild. Because make no mistake about it, the return to normal health will not mean the end of our efforts.

So while I greet you and wish you a very good and pleasant day, I urge you not to give in to impatience or slacken our efforts.



26 février 2021

97^e message : Persévérer

<https://vimeo.com/517154152>

Bonjour à tous,

La situation ne s'améliore pas. En certains lieux, elle se détériore. Les craintes des scientifiques vont-elles se confirmer? Les politiques, nous dit-on, ne voulaient pas de mauvaises nouvelles. Ils attendaient des raisons d'espérer, désiraient qu'on leur donnât matière à optimisme. La réalité, c'est à craindre, va contre leurs vœux.

Les politiques, c'est nous-mêmes. Si nous sommes capables de comprendre la nécessité et le sens de la discipline, nous ne pouvons nous empêcher, nous aussi,

de rêver d'une situation où nous serions libérés des contraintes. Parfois les rêves bousculent la réalité, mais ils n'affectent que rarement, voire jamais la routine quotidienne. Or il s'agit de cela. Les vicissitudes journalières nous poussent à persévérer dans l'effort et, malheureusement pour nos désirs, ce sont elles qu'il faut écouter.

Ne pas faiblir! Ce conseil vaut pour aujourd'hui, et il vaudra pour demain, quand il nous faudra reconstruire, quand la menace sera moins tangible, la tentation de nous relâcher, plus forte. L'endurance que nous nous forgeons en ces jours d'épreuve est un acquis pour l'avenir. Ne l'oublions pas.

Je tiens à vous renouveler tout mon soutien en ces temps difficiles, à vous saluer et à vous souhaiter une très belle journée.

97th message: Persevering

Hello everyone,

The situation isn't improving. In some places it's getting worse. Will the scientists' fears be confirmed? The politicians, we are told, didn't want bad news. They were waiting for reasons to hope, wanting to be given cause for optimism. Reality, it is feared, is going against their wishes.

Politicians are like us. While we understand the necessity and meaning of discipline, we too can't help but dream of a situation in which we are free of constraints. Dreams sometimes shake up reality, but they rarely, if ever, affect the daily routine. And this is what it is about. The daily ups and downs drive us

to persevere in our efforts and, unfortunately for our desires, they are what we need to listen to.

Don't weaken your efforts! This advice is valid today, and it will be valid tomorrow, when we'll have to rebuild, when the threat will be less tangible, and the temptation to relax stronger. The stamina we are building up in these trying days is an asset for the future. Let us not forget it.

I would like to renew all my support to you in these difficult times, to greet you and wish you a very good day.



3 mars 2021

98^e message : Confiance

<https://vimeo.com/519145894>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui nous sommes confrontés à une crise qui exige beaucoup de nous! Mais ce n'est pas comme si nous avions vécu jusqu'ici sans efforts et sans combats. Cette nouvelle situation nous impose de nouveaux défis, elle réclame plus d'intensité? Les moyens d'y répondre sont en nous. C'est en nous-mêmes que nous devons puiser; c'est en nous-mêmes que nous trouverons les ressources pour défier l'adversité.

Je ne doute pas que nous puissions le faire. Chacun d'entre nous recèle un

potentiel extraordinaire. Nous l'ignorons parfois. Et quand nous sommes laissés à nous-mêmes, il peut aussi nous arriver de l'oublier. Mais si nous nous appuyons les uns sur les autres, si nous nous épaulons, alors nous pourrions découvrir ces capacités auxquelles on ne croyait pas ou plus et, ensemble, surmonter cette crise.

Et je vois plus loin. Je suis persuadé que l'épreuve nous rendra plus forts. Ce que nous bâtissons aujourd'hui prendra tout son sens demain. Cette discipline dans laquelle nous nous forgeons aujourd'hui prendra demain une extension que nous n'imaginons pas encore.

Laissez-moi vous dire : ayons confiance en nous-mêmes et en l'autre!, avant de vous saluer, tous, et de vous souhaiter une très belle journée.

98th message: Confidence

Hello everyone,

Today we are facing a crisis that demands a lot from us! But it's not as if, up to now, our lives have been without effort or combat. The new situation imposes new challenges on us; does it demand more intensity? The means to meet these challenges are within us. We must draw on strength from within; it is within ourselves that we will find the resources to defy adversity.

I have no doubt that we can do this. Each of us has extraordinary potential. We are sometimes unaware of it. And when left to our own devices, we can also forget this. But by relying on each other,

by supporting each other, we can discover capacities that we didn't think we had or no longer believed in and together, overcome this crisis.

And looking further ahead, I am convinced that this ordeal will make us stronger. What we are building today will take on its full meaning tomorrow. The discipline we are forging today will be extended tomorrow in ways we cannot yet imagine.

Let me say this: let's have confidence in ourselves and in others, before greeting you all and wishing you a very fine day.



5 mars 2021

99^e message : Demain

<https://vimeo.com/520047008>

Bonjour à tous,

Certains parient sur l'avenir, d'autres espèrent en fermant les yeux, les derniers croisent les doigts. Ce n'est pas notre cas. Nous savons que demain sera meilleur, pas seulement parce que notre aujourd'hui est compliqué, mais parce que nous avons toujours montré notre capacité à surmonter les épreuves. Demain sera meilleur parce que nous ferons de demain un jour meilleur.

Mais demain sera meilleur encore parce que, dans l'adversité, nous grandissons. Certes, quand la difficulté se présente,

nous commençons par douter ; c'est naturel. Très vite cependant nous rassemblons nos forces et, finalement, quel que soit le temps que cela peut nous prendre, nous y arrivons, nous en sortons. Nous en sortons plus forts, et prêts à de nouveaux défis.

Or les nouveaux défis sont là ! Il ne suffira pas de sortir de la crise. Quand cela arrivera nous ne renouerons pas avec les conditions que nous connaissions ; tout aura changé. Cela, nous devons l'anticiper. Maintenant. Sans attendre. Les conditions changent, aujourd'hui, sous nos yeux ; et c'est dès aujourd'hui que nous devons nous préparer.

Voilà ce que je voulais vous dire avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

99th message: Tomorrow

Hello everyone,

Some people bet on the future, some close their eyes and hope, while others cross their fingers. This is not the case for us. We know that tomorrow will be better, not only because today is complicated, but because we have always demonstrated our ability to overcome obstacles. Tomorrow will be better because we will make tomorrow a better day.

But tomorrow will be even better because in adversity we grow. Of course when a difficulty arises, we start by doubting; this is natural. Very quickly, however, we gain strength and, in the end, no matter how long it takes, we get

there, we come out it. We come out of it stronger, ready for new challenges.

And the new challenges are here! It won't be enough to just come out of the crisis. When that happens we will not return to the conditions we knew; everything will have changed. We must anticipate this. Now. Without waiting. The conditions are changing, today, before our very eyes; and now is the time to prepare ourselves.

So this is what I wanted to say before greeting you and wishing you all a very fine day.



10 mars 2021

100^e message : La centième

<https://vimeo.com/521886752>

Bonjour à tous,

Je vous adresse aujourd'hui mon centième billet! Il paraît pratiquement le jour anniversaire du premier confinement.

De m'adresser à vous, régulièrement comme cela, d'être en contact avec vous à travers ces billets, m'a été d'un grand soutien. Je pouvais sentir votre présence, votre force et cela renforçait ma conviction que nous allions surmonter la crise. Les situations comme celle que nous traversons appellent la solidarité. Ce n'est qu'en nous serrant les coudes, qu'en avançant ensemble que nous pouvons vaincre les difficultés.

Je sais que vous en êtes conscients, je sais les efforts que vous faites en ce sens. D'ailleurs, qu'est-ce qu'une entreprise sinon un vaste réseau de coopérations où chacun s'épaule? C'est ainsi que nous devons poursuivre; nous devons collaborer pour affronter le présent et préparer l'avenir.

Nous allons de compagnie, ensemble avec ces billets, ensemble dans l'activité quotidienne que nous partageons, ensemble dans l'œuvre commune à laquelle nous travaillons.

Ensemble nous allons et ensemble nous réussissons.

Pour la centième fois, donc, et pour suivre le rituel qui s'est installé avec le temps, je vous salue et vous souhaite, à tous et à chacun d'entre vous, une très belle et une très bonne journée.

100th message: Hundredth

Hello everyone,

Today I am sending you my hundredth post! It virtually coincides with the anniversary of the first lockdown.

To address you regularly like this, to be in contact with you through these posts, has been a great support to me. I could sense your presence, your strength, and it reinforced my conviction that we would overcome the crisis. Situations like the one we are going through call for solidarity. Only by sticking together, only by moving forward together can we overcome the difficulties.

I know that you are well aware of this, I know the efforts you are making in this

direction. Moreover, what is a business if not a vast network of cooperation where everyone supports each other? This is how we must continue; we must work together to face the present and prepare for the future.

We go forward in the company of each other, together with these posts, together in the daily activity we share, together in the common work we are engaged in.

Together we go and together we will succeed.

For the hundredth time, therefore, and to follow the ritual established over time, I greet you and wish each and every one of you a very fine day.



12 mars 2021

101^e message : Reprise

<https://vimeo.com/522832517>

Bonjour à tous,

Ces derniers temps, on nous annonce la reprise. On nous la promet pour demain, pour après-demain, pour quand ça viendra. On en parle comme d'un graal. Mais nous n'avons pas attendu demain ; il y a un moment déjà que nous avons repris.

Seulement reprise n'est pas magie. La reprise, c'est le labeur quotidien que nous devons mener à bien, la reconstruction jour après jour, semaine après semaine, d'une activité qui a subi un fort ralentissement.

L'économie ne s'est pas arrêtée comme on le dit avec une certaine légèreté; l'activité a été réduite. Il faut lui rendre son ampleur, rouvrir ses perspectives. Nous y travaillons. Nous avançons. Chaque jour nous consolidons un peu plus notre présent, et chaque jour nous affermissons notre avenir.

Avant que ne survienne la crise que nous subissons, notre dynamique était bonne. Nous n'avons pas changé. Nous sommes les mêmes qu'hier. Ensemble, avec courage, constance et endurance renouons avec cette dynamique, sortons de cette crise, et donnons-nous les moyens d'en parler au passé!

Nous y parviendrons, j'en suis sûr, et c'est confiant en l'avenir que je vous salue et vous souhaite, à tous, une belle et bonne journée.

101st message: Recovery

Hello everyone,

Lately we've been told that recovery is on its way. It's been promised for tomorrow, for the day after tomorrow, for whenever it arrives. It's spoken of like the holy grail. But we haven't waited for tomorrow; we've been back in business for a while now.

But recovery isn't magic. Recovery is the day-to-day work we have to do, the day-to-day, week-to-week rebuilding of an activity that has suffered a severe downturn.

The economy has not come to a halt, as some people say lightly; activity has been reduced. It must be restored to its

full potential and the prospects reopened. We're working on this. We're making progress. Every day we consolidate our present a little more, and every day we strengthen our future.

Before the current crisis our momentum was good. We haven't changed. We are the same as yesterday. Together, with courage, constancy and endurance, let's renew this dynamic, let's get out of this crisis, and let's give ourselves the means to talk about it in the past tense!

We will succeed, I am sure, and it is with confidence in the future that I greet you and wish you all a good day.



17 mars 2021

102^e message :

Courage

<https://vimeo.com/525169391>

Bonjour à tous,

Les jours passent ; l'évolution de la pandémie reste indécise. Il y a bien les vaccins, qui nous laissent espérer la fin des restrictions, mais leurs effets sont lointains et, entre-temps, de nouveaux problèmes s'invitent.

Ainsi, depuis presque un an nous vivons dans l'incertitude.

Mais l'incertitude ne nous est pas inconnue. N'est-ce pas notre lot, le lot de toute entreprise ? Sans elle, il suffirait d'administrer ce qui arrive à l'heure.

Maintenant, nous le savons, pour affronter l'incertitude et les risques qu'elle recèle, il faut du courage, de la rigueur et de la discipline.

Oui, il faut du courage. Mais le courage dont il est question est rarement celui de sauter ; le plus souvent ce courage consiste à tenir, à ne pas reculer. Ce courage est fermeté.

La fermeté, c'est ce dont nous témoignons chaque jour. Malgré l'incertitude et face à l'incertitude, nous tenons. Chaque jour, nous manifestons notre fermeté en nous épaulant, en avançant, en préparant demain dès aujourd'hui.

Vous faites preuve de courage, et je ne doute pas que vous en ferez preuve encore ; c'est convaincu de cela que je vous salue aujourd'hui et vous souhaite, à tous, une très bonne et belle journée.

102nd message: Courage

Hello everyone,

The days go by; the progress of the pandemic is still undecided. It's true, there are vaccines giving us hope that the restrictions will end, but their effects are still a long way away, and meanwhile, new problems are emerging.

So for almost a year we have been living in uncertainty.

But uncertainty is no stranger to us. Isn't it our lot, the lot of any company, in fact? Without it, our work would merely consist of managing events as they happen.

Now we know that facing uncertainty and the risks it entails requires courage, rigour and discipline.

Yes, it takes courage. But the courage in question is rarely about taking a leap; more often than not, the courage is about holding on, not backing down. This courage is firmness.

Firmness is what we demonstrate every day. In spite of the uncertainty and in the face of uncertainty, we hold on. Every day we demonstrate firmness by standing together, by moving forward, by preparing for tomorrow today.

You have shown courage, and I have no doubt that you will continue to do so; it is with this conviction that I greet you today and wish you all a very pleasant day.



19 mars 2021

103^e message :

Se battre

<https://vimeo.com/526182017>

Bonjour à tous,

Il arrive parfois qu'au moment où nous pensons avoir surmonté l'adversité, elle se rappelle à nous. C'est que nous pouvons nous informer tant que nous le voulons, modéliser tant que nous le pouvons, la réalité nous surprendra toujours.

Rien n'est jamais acquis. Nous devons ferrailer, et batailler pour obtenir ce à quoi nous aspirons.

Ce constat n'est pas original. Nous en faisons l'expérience chaque matin en nous levant. Mais il nous arrive de l'oublier.

Voilà pourquoi nous devons persister sans relâche dans nos efforts, ne pas croire qu'une embellie fait le beau temps. Nous devons faire front en permanence.

Car cette discipline qui nous permet de régir notre aujourd'hui et d'aménager notre avenir est aussi celle qui nous donnera la force, si des contretemps devaient advenir, de ne pas nous décourager.

Ce qui importe, ce ne sont pas les contrariétés – notre vie est une lutte constante contre elles – mais notre façon de les aborder.

Or je sais, vous le montrez chaque jour, que vous en avez conscience ; aussi, avant de vous quitter et de vous saluer, je voudrais vous encourager à persévérer et, en vous réaffirmant toute ma confiance, vous souhaiter une très belle et bonne journée.

103rd message: Fighting

Hello everyone,

Sometimes, just when we think we have overcome adversity, it comes back to remind us. We can inform ourselves as much as we want, model the situation as much as we can, reality will always surprise us.

Nothing can ever be taken for granted. We have to steel ourselves and fight for what we want.

There's nothing original in this observation. We experience it every morning when we wake up. But we sometimes forget it.

That's why we need to keep up our efforts and avoid thinking that a bright spell means the good weather is here to

stay. We have to constantly face up to the situation.

The discipline that enables us to govern our present and shape our future is the same discipline that will give us the strength not to be discouraged if setbacks occur.

What matters is not the setbacks – our life is a constant struggle against them – but how we deal with them.

And I know, as you demonstrate every day, that you are aware of this; so, before greeting you and closing this message, I'd like to encourage you to persevere and, in reaffirming my full confidence in you, wish you a very good day.



24 mars 2021

104^e message :
Responsabilité

<https://vimeo.com/528907353>

Bonjour à tous,

Ces derniers temps, les règles se multiplient. Chaque jour apporte son lot de prescriptions, de dispositions, de décrets, d'ordonnances, nous donnant le sentiment, sans doute excessif, que notre liberté nous échappe. Nous savons pourtant que là où nous faisons preuve de responsabilité, les injonctions deviennent inutiles.

La responsabilité est, en effet, une façon de se donner librement des règles mais aussi une manière de respecter les autres.

Certes, tout commence par nous. Nous sommes responsables de ce que nous faisons. Mais nous ne faisons jamais qu'avec les autres et pour les autres. Aussi notre responsabilité a-t-elle des conséquences qui nous dépassent.

La responsabilité est une valeur que nous connaissons bien, dans le groupe. Nous la pratiquons. Nous la prôtons.

Or, cette exigence, il faut la maintenir et l'étendre si nous le pouvons. Nous en sommes capables, je le sais. Nous pouvons et nous devons déployer cette discipline, cette forme de respect, pour nous-mêmes et pour le bien de tous. Si nous voulons être libres, bâtir notre avenir et notre vivre-ensemble, nous devons commencer par être responsables.

Voilà ce que je voulais réaffirmer, avant de vous saluer et de vous souhaiter une belle et bonne journée.

104th message: Responsibility

Hello everyone,

Recently, the rules have been multiplying. Every day brings its share of prescriptions, provisions, decrees and orders, giving us the feeling, probably excessive, that our freedom is slipping away. We know, however, that where we show responsibility, injunctions become useless.

Responsibility is, in fact, the freedom to set rules for ourselves but also a way of respecting others.

Of course, everything starts with us. We are responsible for what we do. But we only do things with others and for others. Therefore our responsibility has consequences that go beyond us.

Responsibility is a value that we know well in the group. We practice it. We advocate it.

But we must maintain this requirement and extend it if we can. I know that we are capable of doing so. We can and must deploy this discipline, this form of respect, for ourselves and for the good of all. If we want to be free, if we want to build our future and our way of life together, we must start by being responsible.

This is what I wanted to reaffirm, before greeting you and wishing you a good day.



26 mars 2021

105^e message : Force

<https://vimeo.com/529440137>

Bonjour à tous,

Cela fait plus d'un an que nous sommes confrontés à la pandémie, et nous sommes toujours là. Certains, malheureusement, ont plus souffert que d'autres ; mes pensées vont vers eux. Nous qui sommes plus chanceux, nous continuons d'aller et de repousser, pied à pied, les obstacles sur notre route.

Une crise, quand elle surgit, en appelle à la force, non à la justice ; car une crise, on peut le déplorer mais c'est ainsi, est une fatalité profondément injuste. Ainsi, pour l'affronter, est-ce de force de caractère que

nous avons besoin. Que nous continuions de travailler et d'œuvrer témoigne que nous possédons cette force.

Mais force est un terme qui se décline en courage, effort, fermeté, endurance, détermination, exigence, etc. Tous ces aspects nous concernent. Nous devons nous appuyer sur chacun d'entre eux, nous adosser à chaque facette de cette force pour en sortir.

Et c'est ce que nous faisons. Je le sais. Je le vois autour de moi. Et c'est ce que nous devons continuer de faire, avec opiniâtreté, pour surmonter l'adversité et nous projeter au-delà.

Voilà ce qu'aujourd'hui je voulais rappeler, en quelques mots, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

105th message: Strength

Hello everyone,

It's been over a year since we first confronted the pandemic, and we're still here. Some, unfortunately, have suffered more than others; my thoughts are with them. Those of us who are more fortunate are carrying on, pushing back the obstacles in our way, step by step.

A crisis, when it arises, calls for strength, not justice. Because we can deplore it but a crisis is a profoundly unjust fate. So, to face it, we need strength of character. The fact that we continue to work and strive shows that we have this strength.

But strength is a word that can be used to describe courage, effort, firmness,

endurance, determination, exigency and so on. All these aspects concern us. We have to rely on each of them, to reckon with every facet of this strength in order to come through.

And this is what we do. I know this. I see it around me. And it is what we must continue to do, with obstinacy, to overcome adversity and project ourselves beyond it.

This is what I wanted to say today, in a few words, before greeting you and wishing you all a very nice day.



31 mars 2021

106^e message : Crise

<https://vimeo.com/531378900>

Bonjour à tous,

On parle de la pandémie qui nous affecte comme d'un événement extraordinaire. Certes, nous traversons une crise, nul ne le nie, mais lorsqu'une crise traîne, elle devient ordinaire, fait notre ordinaire, ou plutôt nous rappelle que notre ordinaire consiste à affronter, jour après jour, les contrariétés, quelles qu'elles soient.

Il se peut cependant que ce que nous prenons pour une crise qui dure ne soit finalement qu'une sortie de crise qui prend plus de temps que prévu.

Et tel est le cas. C'est, du moins, mon sentiment. Voilà pourquoi nous ne devons rien lâcher.

N'attendons pas l'arrivée de jours meilleurs mais œuvrons avec ce que nous avons et bâtissons notre aujourd'hui. Si de nouvelles restrictions devaient advenir, prenons-les pour ce qu'elles sont : des délais, des ralentissements. Il nous appartient de regarder résolument vers l'avenir pour mieux préparer nos lendemains.

Continuons donc ensemble à fixer le bout du tunnel, à avancer avec fermeté et conviction, et nous en sortirons plus vite et plus forts.

Vous en avez conscience, je n'en doute pas, et vous faites ce qu'il faut ; je voulais simplement partager mon sentiment avec vous avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

106th message: Crisis

Hello everyone,

We talk about the pandemic that is affecting us as an extraordinary event. Of course, we're going through a crisis, no doubt about that, but when a crisis drags on, it becomes ordinary, part of our daily life, or rather reminds us that our everyday life consists of facing, day by day, adversities, whatever they may be.

It may be, however, that what we think is a lasting crisis is actually a recovery from a crisis that's taking longer than expected.

And this is the case. At least that's my feeling. And that is why we mustn't give up.

Let's not wait for better days to come; let's work with what we have and build our today. If there are new restrictions, let's take them for what they are: delays, slowdowns. It's up to us to look resolutely towards the future to better prepare our tomorrows.

So let's continue together to look for the end of the tunnel, moving forward with firmness and conviction, and we will emerge from it faster and stronger.

You are aware of this, I have no doubt, and you are doing what is necessary; I simply wanted to share my feelings with you before greeting you and wishing you all a very good day.



2 avril 2021

107^e message : Nos valeurs

<https://vimeo.com/531892749>

Bonjour à tous,

De nouveaux confinements sont décrétés un peu partout dans le monde. Mais ils ne le sont pas de façon concertée ; les décisions varient d'un bord à l'autre d'une frontière, donnant l'impression que chacun fait comme il l'entend sans s'occuper du voisin. Or on sait qu'on ne sortira pas seuls de la crise. On ne pourra s'en sortir qu'avec les autres, ensemble, d'un même pas.

Cette évidence vaut sur le plan international, elle vaut sur le plan national, elle vaut au sein de l'entreprise, et jusque dans

notre vie quotidienne. Nous prenons soin de nous en prenant soin des autres. Telle est la leçon très claire de cette pandémie.

Solidarité et responsabilité.

Ces exigences font partie de nos valeurs. Nous en avons souvent parlé, et aujourd'hui, plus encore, il nous faut nous appuyer sur elles.

Nous le savons d'expérience, c'est ensemble que nous avançons et c'est ensemble que nous surmontons les difficultés. Ensemble et non séparément, ensemble et non chacun pour soi, ensemble parce que nos destins sont liés.

Je voulais, ce jour, avant de vous saluer et de vous souhaiter à toutes et à tous une très belle journée, vous rappeler combien la solidarité et la responsabilité sont importantes.

107th message: Our values

Hello everyone,

New lockdowns are being declared around the world. But this isn't done in a concerted manner; decisions vary from one side of a border to the other, giving the impression that everyone does as they please without paying attention to their neighbours. But we know that we won't get out of the crisis alone. We can only get out of it with others, together, in step with each other.

This is true at international level, it's true at national level, it's true within the company and even in our daily lives. We take care of ourselves by taking care of others. This is the clear lesson of the pandemic.

Solidarity and responsibility.

These requirements are part of our values. We have often talked about them, and today, even more so, we need to build on them.

We know from experience that it is together that we move forward and together that we overcome difficulties. Together and not separately, together and not every one for themselves, together because our destinies are linked.

Before greeting you today and wishing you all a wonderful day, I wanted to remind you how important solidarity and responsibility are.



7 avril 2021

108^e message : Leçon

<https://vimeo.com/533971370>

Bonjour à tous,

La crise dont nous sortons lentement nous rappelle que le monde autour de nous est soumis à la contingence, et que l'avenir est imprévisible. Les modèles prédictifs, s'ils rassurent ceux qui en usent, ne sont pas très utiles ; les événements ont l'art de nous surprendre.

Une telle situation appelle l'humilité ; cette vertu qui nous est chère.

Lorsque nous réussissons, nous le devons à notre travail – sans lui nous n'y arriverions simplement pas –, à notre stratégie, à notre volonté, mais aussi, parfois,

à des circonstances favorables. De le savoir doit nous rendre humbles et cette humilité doit nous pousser à redoubler d'efforts, à ne rien tenir pour acquis, à nous réinventer sans cesse.

L'humilité n'est pas dire que nous ne sommes rien mais que rien ne nous est dû, que nous devons gagner ce que nous voulons obtenir.

Cette vertu est active parmi nous. Je le vois. Elle nous permet d'aborder chaque jour comme un défi. Mais elle doit nous inspirer, vous, moi, nous tous, encore et encore, et elle doit être cultivée dans l'avenir.

Voilà ce que je voulais vous dire, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle et bonne journée.

108th message: Lesson

Hello everyone,

The crisis from which we are slowly emerging reminds us that the world around us is subject to contingency, and that the future is unpredictable. Predictive models, while they reassure those who use them, are not very useful; events have a way of surprising us.

Such a situation calls for humility, a virtue that we hold dear.

When we succeed, we owe it to our work – without it we simply wouldn't succeed – to our strategy, to our willpower, but also, sometimes, to favourable circumstances. Knowing this should make us humble, and this humility should

make us redouble our efforts, take nothing for granted, and constantly reinvent ourselves.

Humility is not to say that we are nothing but that nothing is owed to us, that we must earn what we want to obtain.

This virtue is alive among us. I see it. It allows us to approach each day as a challenge. But it must inspire us, you, me, all of us, again and again, and it must be nurtured going forward.

This is what I wanted to say to you, before greeting you and wishing you all a very good and pleasant day.



9 avril 2021

109^e message :

Notre avenir

<https://vimeo.com/534861106>

Bonjour à tous,

Malgré la venue du printemps, l'humeur générale est morose. On stigmatise, non sans raison, les irresponsabilités et on attend, quelque peu sceptiques, ce que nous réservent les jours qui viennent.

Nous devrions nous montrer plus optimistes et, au lieu d'attendre, nous préparer activement à ce que sera demain.

Certes, une humeur inquiète peut avoir ses raisons ; je le comprends très bien. De même, je reconnais aisément que l'avenir n'est pas radieux.

Mais, c'est ma conviction, il est plus ouvert qu'on veut le croire et, surtout, il dépend de nous, de notre volonté, de la façon dont nous l'abordons et le convoquons.

Car l'avenir ne nous tombera pas dessus par accident ; il sera ce que nous en aurons fait avec ce que nous avons entre les mains. À nous, alors, de nous donner les moyens et la capacité de forger notre avenir et d'élargir notre horizon. Nous le pouvons, je n'en doute pas, si nous œuvrons ensemble.

Une humeur chagrine assombrit l'horizon quand un regard confiant l'éclaire ; faisons en sorte d'éclairer notre horizon, voilà le message que je voulais vous transmettre avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

109th message: Our future

Hello everyone,

Despite the arrival of spring, the general mood is gloomy. Irresponsibility is being stigmatised, not without reason, and people are somewhat sceptical about what the next few days will bring.

We should be more optimistic and, instead of waiting, actively prepare for tomorrow.

Of course, there may be reasons for this anxious mood; I can understand that. I also readily admit that the future is not radiant.

But I am convinced that the future is more open than we tend to think and, above all, that it depends on us, on our

will, on the way we approach it and summon it.

Because the future won't drop into our laps by accident; it will be what we make of what we have in our hands. It's up to us, then, to give ourselves the means and the capacity to shape our future and broaden our horizons. I have no doubt that we can, if we work together.

A gloomy mood darkens the horizon when a confident look brightens it; let's make sure we brighten our horizon, that's the message I wanted to pass on to you before greeting you and wishing you all a very fine day.



14 avril 2021

110^e message : Résilience

<https://vimeo.com/536772243>

Bonjour à tous,

Face à la pandémie, on évoque, ces temps-ci, la résilience. Résilience est un mot récent, surtout appliqué aux états de l'âme; c'est aussi un terme un peu énigmatique – il l'a été pour moi – mais intéressant en ce qu'il véhicule. Car la résilience ne consiste pas seulement à affronter la difficulté, elle consiste à la surmonter en se surpassant.

J'ai beaucoup insisté sur la nécessité qu'il y avait à se confronter à l'adversité. Je voudrais, cette fois, aborder la force qui nous permet de le faire : la faculté

que nous avons, vous, moi, nous tous, à dépasser nos limites, à les repousser.

La résilience suppose l'épreuve ; et l'épreuve, depuis plus d'un an, nous en connaissons un visage bien particulier. Mais tout ce qui nous renvoie à nos limites est une épreuve. Voilà pourquoi la résilience est notre lot quotidien. Je le sais, vous le savez car je vois les efforts que vous faites chaque jour pour vous surpasser. Je ne veux que vous encourager à continuer.

C'est en vous rappelant que le travail le plus important que vous ayez à faire est sur vous-mêmes que je voudrais vous saluer et vous souhaiter une très belle journée.

110th message: Resilience

Hello everyone,

Faced with the pandemic, there is talk, these days, of resilience. Resilience is a recent word, mostly applied to states of mind; it is also a somewhat enigmatic term – it was for me – but interesting in terms of what it conveys. Because resilience isn't just about facing difficulty, it's about overcoming it by overcoming oneself.

I've been stressing the need to confront adversity. This time I'd like to talk about the strength that enables us to do this: our ability, yours, mine, everyone's, to go beyond our limits, to expand them.

Resilience implies being tested; and for over a year now, we have been experiencing

a very particular form of testing. But everything that brings us back to our limits is a test. That is why resilience is our daily lot. I know this, as you do, because I see the efforts you make every day to surpass yourselves. I only want to encourage you to continue.

It is by reminding you that the most important work you have to do is on yourself, that I would like to greet you and wish you a very pleasant day.



16 avril 2021

111^e message : En soi

<https://vimeo.com/537647249>

Bonjour à tous,

Avec le printemps, les beaux jours reviennent. Tant mieux! Comme vous je suis sensible à la douceur du temps, au retour de la lumière. Mais nous savons que ces signes peuvent être trompeurs.

S'il y a une leçon que nous impose la pandémie c'est que l'on ne doit préjuger de rien. Les anticipations les mieux fondées peuvent être contredites à tout moment.

Oui, le monde a tout loisir de déjouer nos attentes, de nous réserver des surprises. Mais nous pouvons nous appuyer sur ce que nous sommes.

C'est qu'en effet le travail que nous faisons sur nous-mêmes nous permet d'affronter les difficultés comme il nous permet de surmonter les attentes déçues.

Mais se forger, se donner la force d'aller n'est pas quelque chose que l'on fait seul ; on y parvient avec les autres, parce qu'on le fait aussi pour les autres, pour tous ceux qui comptent sur nous.

Profitons donc du plaisir que nous apportent les beaux jours mais continuons d'avancer ensemble avec fermeté et diligence.

Je sais que vous n'avez pas besoin qu'on vous le rappelle.

Je désirais simplement réaffirmer mon engagement à vos côtés, avant de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

111st message: In itself

Hello everyone,

Spring has brought back the good weather. So much the better! Like you, I appreciate the warm temperatures, and the return of the sun. But we know that these signs can be deceptive.

If there's one lesson that the pandemic has taught us, it's that we should not prejudge anything. Even the most well-founded expectations can be contradicted at any time.

Yes, the world has every opportunity to thwart our expectations, to surprise us. But we can build on what we are.

Indeed, the work we do on ourselves allows us to face difficulties, just

as it enables us to overcome dashed expectations.

But forging ourselves, giving ourselves the strength to go on, is not something we do alone; we do it with others, because we also do it for others, for all those who count on us.

So let's enjoy the fine weather, but let's continue to move forward together, firmly and diligently.

I know you don't need to be reminded of this.

I just wanted to reaffirm my commitment to you, before greeting you and wishing you a very pleasant day.



21 avril 2021

112^e message : Se préparer

<https://vimeo.com/539766246>

Bonjour à tous,

Avec le retour des beaux jours et la sensation de détente qui les accompagne, les contraintes nous paraissent de moins en moins supportables, et nous avons tendance à nous en plaindre.

Récriminer n'a rien d'extraordinaire. Cela nous arrive souvent, pour toutes sortes de raisons. Mais il est des moments où, au lieu de considérer ce qui ne va pas, il vaut mieux envisager ce que l'on peut faire.

Mon sentiment, avec toutes les réserves qu'il convient de garder, est que nous arrivons au terme de cette longue épreuve

que nous a imposée la pandémie. S'il devait en être ainsi, plutôt que se précipiter, anticiper cette fin et renâcler parce qu'elle ne vient pas assez tôt, nous devons nous y préparer.

Nous devons profiter de ce moment d'accalmie pour mettre tous les atouts de notre côté, pour assurer l'avenir. Car cette crise passée, des difficultés d'une autre nature apparaîtront que nous devons nous disposer à affronter.

Nous le pouvons. Nous en avons les moyens et la volonté.

La meilleure manière d'apprécier la fin de cette crise n'est-elle pas de savoir que l'avenir a été aménagé?

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous, beaucoup de courage et une très belle journée.

112th message: Preparing ourselves

Hello everyone,

With the return of the good weather and the sense of relaxation that accompanies it, we find the constraints less and less bearable, and we tend to complain about them.

There is nothing unusual about complaining. It often happens, for all sorts of reasons. But there are times when instead of looking at what's wrong, it's better to consider what can be done.

My feeling, with all due reservations, is that we are coming to the end of this long ordeal imposed on us by the pandemic. If that is to be the case, then rather than rushing ahead, anticipating the end and

grumbling because it's not happening soon enough, we need to prepare for it.

We must take advantage of this moment of calm to gather all the assets to our side, to ensure the future. Because once the crisis is over, other difficulties will arise and we must be prepared to face them.

We can do it. We have the means and the will.

Isn't the best way to appreciate the end of this crisis the fact of knowing that we are equipped for the future?

With these words, I greet you and wish you all a lot of courage and a very pleasant day.



23 avril 2021

113^e message : Routine

<https://vimeo.com/540682655>

Bonjour à tous,

La pandémie qui nous affecte est porteuse de leçons.

Dès que nous avons compris sa prégnance, nous avons cherché à nous protéger. Mais, et nous l'avons vite admis, cela risquait d'être insuffisant. Pour en sortir, nous allions devoir affronter le virus; trouver des solutions – les vaccins –, si nous ne voulions pas nous laisser enfermer.

On ne sort d'une difficulté qu'en s'y confrontant : telle a été la leçon. Et cette leçon vaut pour les jours et les mois qui arrivent.

Nous revenons doucement à la “normale” et, à un point, il nous semblera que renouer avec notre rythme ancien, notre rythme d’avant la crise, est assez! Nous aurons tort. Nous replonger dans notre routine sera nous enfermer.

Nous ne pourrons pas nous contenter d’être ce que nous avons été. Il faudra prendre sur nous-mêmes. Il nous faudra nous dépasser, sortir de notre confort pour affronter l’adversité et nous projeter dans l’avenir.

En vous rappelant ce que vous savez déjà, je ne veux que vous assurer, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle journée, de ma volonté de faire face à vos côtés aux échéances qui s’annoncent.

113th message: Routine

Hello everyone,

The pandemic that's affecting us has lessons to teach us.

As soon as we realised how serious it was, we sought to protect ourselves. But we soon recognised that this wouldn't necessarily be enough. To overcome it, we had to confront the virus; find solutions – vaccines – if we did not want to be locked in.

You can only get out of a difficulty by facing it: that was the lesson. And that lesson applies to the days and months ahead.

We are slowly getting back to “normal” and at some point it will seem to us that

going back to our old pace, our pre-crisis pace, is enough! But we would be wrong. To slip back into our old routine would be to lock ourselves in.

We cannot just be satisfied with being what we used to be. We'll have to take on the situation. We'll have to go beyond ourselves, out of our comfort zone to face adversity and project ourselves into the future.

By reminding you of what you already know, I only want to assure you, before greeting you and wishing you all a very good day, of my willingness to face up to the challenges ahead at your side.



28 avril 2021

114^e message : Repartir

<https://vimeo.com/542756527>

Bonjour à tous,

Les températures s'adoucissent. Le soleil se montre. Il nous convie. Un peu partout l'état des contraintes sanitaires se desserre, pendant que nous saluons le printemps.

Mais nous savons que ces signes peuvent être trompeurs.

L'adversité fait notre quotidien. Ne l'oublions pas. En tant qu'entreprise, nous devons sans cesse résoudre des problèmes, surmonter des obstacles, repousser des limites. On ne nous donne rien ; ce que nous avons, nous le gagnons. C'est ainsi

que nous avançons et c'est ainsi que nous grandissons.

La pandémie qui nous a surpris nous a imposé une adversité d'un autre ordre : mortelle et généralisée. Mais que, sur le front sanitaire, la situation s'améliore ne signifie pas que toute adversité disparaît. Les difficultés sont toujours là, avec leurs anciens masques et leurs nouvelles grimaces.

Quand l'ouragan est passé, on se retrouve et on reconstruit.

Grâce aux efforts que vous avez consentis durant cette période hors normes, nous sommes bien préparés. Ne perdons pas le bénéfice de ce travail. Œuvrons, persévérons, et ensemble donnons-nous la chance de grandir à nouveau.

Ce sont les mots qu'en ces beaux jours je désirais vous adresser avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

114th message: Restarting

Hello everyone,

The temperatures are getting milder. The sun's coming out. It beckons us. Everywhere the health constraints are loosening their grip as we welcome spring.

But we know that these signs can be deceptive.

Adversity is part of our daily lives. Let's not forget that. As a company, we are constantly having to solve problems, overcome obstacles, push the boundaries. Nothing is given to us; what we have, we earn. That's how we move forward and that's how we grow.

The pandemic that took us by surprise imposed a different kind of adversity:

deadly and widespread. But the fact that the health situation is improving does not mean that all adversity has disappeared. The difficulties are still there, with their old masks and their new grimaces.

When the hurricane is over, we come together and rebuild.

Thanks to your efforts during this extraordinary period, we are well prepared. Let's not lose the benefit of this work. Let's work, let's persevere, and together let's give ourselves the chance to grow again.

These are the words that I wanted to address to you on these fine days before greeting you and wishing you all a very pleasant day.



30 avril 2021

115^e message : Nous

<https://vimeo.com/543638395>

Bonjour à tous,

Au moment de reprendre le train ordinaire de nos vies nous risquons d'oublier ceux qui, des soignants aux enseignants, en passant par les bénévoles et bien d'autres, se sont dévoués pour nous. Cette solidarité que la pandémie a mise au jour est une belle leçon que nous ne devons pas laisser perdre.

Dans le cadre plus restreint d'une entreprise, elle doit nous rappeler que nous n'œuvrons pas seulement pour nous, mais pour tous. L'entreprise n'est pas une entité abstraite. L'entreprise c'est vous,

c'est moi, c'est nous ; c'est la somme des personnes qui la font vivre. Tel que ce qui lui advient, en bien comme en mal, est la conséquence de ce que chacun d'entre nous fait ou ne fait pas.

C'est pourquoi nous devons nous montrer solidaires. Une grande partie de ce que nous sommes et serons dépend des autres et une grande partie de ce que seront les autres dépend de notre sérieux et de notre implication.

Solidaire, c'est avancer ensemble, affronter ensemble les difficultés, surmonter ensemble l'adversité, pour enfin réussir ensemble.

Cette solidarité, que vous pratiquez au quotidien, j'avais envie, aujourd'hui, de l'évoquer avant de saluer et de vous souhaiter, à tous, une belle et bonne journée.

115th message: Us

Hello everyone,

As we return to our ordinary lives, we risk forgetting those who, from carers to teachers to volunteers and many others, have devoted themselves for us. The solidarity that the pandemic has brought to light is a great lesson that we must not let slip away.

In the narrower context of a company, it should remind us that we are not only working for ourselves, but for everyone. The company is not an abstract entity. The company is you, it's me, it's us; it is the sum of the people who give it life. What happens to it, whether good or bad, is the consequence of what each of us does or does not do.

That is why we need to show solidarity. Much of what we are and will be depends on others, and much of what others will be depends on our earnestness and commitment.

Solidarity means moving forward together, facing difficulties together, overcoming adversity together, and finally succeeding together.

This solidarity, which you practice on a daily basis, is what I wanted to refer to today before wishing you all a very fine day.



5 mai 2021

116^e message : Humanité

<https://vimeo.com/545593953>

Bonjour à tous,

Pourquoi travaillons-nous ?

Voilà une bien étrange question, direz-vous ! Elle est pourtant légitime, surtout en cette période de beaux jours.

Nous travaillons ensemble pour réussir ensemble. Cette réussite profite à tous et à chacun d'entre nous. Mais le travail que nous fournissons en commun, quand il vient d'un esprit de corps, nous profite également.

Il y a, en effet, dans notre activité quotidienne ce que nous accomplissons pour les autres mais aussi ce que nous

faisons pour nous-mêmes qui concourt à nous forger.

N'en doutons pas, nous pouvons, si nous le voulons, trouver dans notre travail, dans la collaboration et l'échange auxquels il nous convie, matière à grandir.

Certes, cette discipline intérieure ne se décrète pas. Mais elle peut et doit être encouragée. Quand elle est bien conduite, elle nous enrichit humainement.

Je suis certain que cette exigence existe parmi nous, car j'ai toujours eu le souci de partager avec vous plus que le simple intérêt financier, quelque chose de l'ordre de l'humanité.

C'est dans cet esprit que je vous salue et vous souhaite, à tous, une très belle journée.

116th message: Humanity

Hello everyone,

Why do we work?

That's a very strange question you might say! But it's a legitimate one, especially at this time of year.

We work together to succeed together. This success benefits each and every one of us. But the work we do together, when it comes from a group spirit, also benefits us.

Indeed, in our daily activity, what we do for others, but also what we do for ourselves, helps to shape us.

There's no doubt that if we want to, we can find in our work, in the collaboration and exchange to which it invites us, substance to grow.

Of course, this inner discipline can't be decreed. But it can and must be encouraged. When it is conducted well, it enriches us as human beings.

I'm sure that this requirement exists among us, because I've always cared about sharing with you something more than mere financial interest, something of the order of humanity.

It is in this spirit that I greet you and wish you all a very good day.



7 mai 2021

117^e message : Implication

<https://vimeo.com/546527407>

Bonjour à tous,

On stigmatise notre époque en y dénonçant un travers individualiste. Si l'élan de solidarité que nous avons connu pendant la pandémie a mis à mal ce préjugé, l'exigence de responsabilité nous rappelle que nous sommes insérés dans un réseau de bénéfices et d'obligations qui ne nous laisse guère le loisir de ne penser qu'à nous.

Nos actions ont des effets qui vont bien au-delà de nous. Elles rayonnent et affectent tout un ensemble de personnes. Si nous voulions être individualistes nous

ne le pourrions pas, du moins pas sans conséquences. C'est vrai dans la société en général, c'est vrai dans l'entreprise, et c'est vrai aussi de l'entreprise au sein de la société.

Ce que nous sommes retentit autour de nous. Cette idée a quelque chose d'exaltant et de contraignant. Nous sommes en lien avec les autres, nous bénéficions de leurs efforts, mais nous leur sommes redevables des nôtres. Pensons à cela quand la lassitude nous visite ou quand nous sommes tentés par le relâchement.

Si au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée, j'évoque cet enchevêtrement de responsabilités, c'est que je tiens pour décisif l'engagement de chacun et de tous dans le projet commun.

117th message: Involvement

Hello everyone,

Our era is cast as being individualistic. While the wave of solidarity we've experienced during the pandemic has challenged this prejudice, the demand for responsibility also reminds us that we are part of a network of benefits and obligations that leaves us little time to think only of ourselves.

Our actions have effects that go well beyond us. They radiate out and affect a whole range of people. Even if we wanted to be individualistic we couldn't, at least not without consequences. This is true in society as a whole, it is true in the company, and it is also true of the company within society.

What we are has an impact on those around us. There's something exciting and compelling about this idea. We are connected to others, we benefit from their efforts, but we owe them something in return. Let's think about this when weariness sets in or when we're tempted to slacken off.

If at the time of greeting you and wishing you a very fine day, I mention this intertwining of responsibilities, it's because I believe that the commitment of each and every one of us to the common project is crucial.



12 mai 2021

118^e message : Sans titre

<https://vimeo.com/548504036>

Bonjour à tous,

Depuis le début de la pandémie, le monde bruit de rumeurs. Les opinions circulent, les avis divergent, les préjugés se heurtent, les jugements se contredisent, les déclarations se succèdent, tant et si bien que le bruissement est devenu vacarme.

Ce ne serait que peu de chose, de l'agitation importune, si on ne nous disait, à chaque détour de phrase, ce que nous devons faire. Or, n'étant pas spécialistes, nous écoutons, perplexes.

Mais nous ne sommes pas dépourvus de sens et il est bon que nous reprenions

nos vies en main sur ce point comme sur le reste.

Reprendre sa vie en main en ce cas, c'est, avec nos proches comme avec nos collaborateurs, s'engager sans attendre qu'on nous dise de le faire, faire les efforts sans qu'on ait besoin de nous y inciter, se montrer responsable sans y être obligé, prendre des décisions, s'y tenir, penser aux autres, aider les autres, avancer ensemble.

Vous savez tout cela. Je le sais. Mais vous n'ignorez pas non plus que cela ne prend sens que lorsque ces choix viennent du cœur.

C'est en pensant à vous et à votre cœur que je vous salue, aujourd'hui, et vous souhaite, à tous, une très belle journée.

118th message: Untitled

Hello everyone,

Since the beginning of the pandemic, the world has been buzzing with rumours. Opinions fly around, views differ, prejudices collide, judgements contradict each other, statements succeed one another, so much so that the buzz has become a racket.

It would be a small matter, merely undue agitation, if we weren't told, at every turn of phrase, what we should do. We are not specialists, so we listen, perplexed.

But we are not lacking in sense, and it is good that we are regaining control of our lives, in this respect as in general.

Taking charge of our lives in this case means, with our loved ones as well as with our collaborators, committing ourselves without waiting to be told to do so, making efforts without being urged to do so, being responsible without being obliged to do so, making decisions, sticking to them, thinking of others, helping others, moving forward together.

You know all this. I know you do. But you also know that it only makes sense when these choices come from the heart.

It is with you and your heart in mind that I greet you today and wish you all a very enjoyable day.



14 mai 2021

119^e message : Ne rien lâcher

<https://vimeo.com/549340511>

Bonjour à tous,

Il arrive, en sport, qu'une saison soit ratée à cause d'une série de circonstances extérieures. Il se peut même que l'enchaînement des déconvenues soit tel que l'équilibre d'un club s'en trouve menacé. Ce n'est pas faute d'essayer, mais l'adversité semble en avoir décidé autrement.

Cette image n'est sans doute pas sans vous rappeler l'effet que la pandémie a eu sur nous tous, sur notre vie et sur notre activité.

Reste qu'au cœur des contrariétés, si l'équipe ne renonce pas, si elle s'accroche,

si elle poursuit ses efforts, elle finit par surmonter l'épreuve. Qu'elle se trouve à quelques journées de la fin, qu'elle ait une nouvelle saison à préparer, elle connaît son mot d'ordre : ne rien lâcher.

Sommes-nous si différents ?

Nous avons consenti beaucoup d'efforts et grâce à eux nous nous sommes donnés les moyens de surmonter l'épreuve. À cette heure, nous devons les faire fructifier et non nous reposer sur eux. Nous avons les mois qui viennent à bien négocier ; nous avons l'avenir à préparer.

En dépit des difficultés nous avançons. C'est en sachant que nous travaillons ensemble et que nous réussirons ensemble que je veux vous saluer et vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

119th message: Never give up

Hello everyone,

Sometimes, in sports, a season can fail due to a series of external circumstances. It can even happen that the sequence of setbacks is such that the equilibrium of a club is threatened. It's not for lack of trying, but adversity seems to have decided otherwise.

This image may remind you of the effect that the pandemic has had on all of us, on our lives and on our business.

The fact remains that in the midst of adversity, if the team doesn't give up, if it hangs in there, if it keeps on trying, it will eventually overcome the ordeal. Whether it's a few days before the end, or

whether it has a new season to prepare, it follows its motto: don't give up.

Are we that different?

We've made a lot of effort and thanks to this, we've given ourselves the means to overcome the ordeal. At this time, we must make these efforts bear fruit and not sit back. We have the coming months to negotiate well; we have the future to prepare.

In spite of the difficulties, we are moving forward. It is in this knowledge that we are working together and that we will succeed together that I want to greet you and wish you all a very good day.



19 mai 2021

120^e message : Vie normale

<https://vimeo.com/552455274>

Bonjour à tous,

L'actualité nous rappelle que tout ne tourne pas autour de la pandémie ; les tensions dans le monde, les drames, les malheurs suivent leur train en dehors du virus.

Ainsi en est-il pour nous. Certes, les mois écoulés nous ont confrontés à des situations inouïes, des difficultés que nous n'imaginions pas. Nous avons dû subir des confinements, des restrictions en série. Tout cela est vrai mais la vie s'est poursuivie et certains d'entre nous ont même pu, bêtement, attraper froid, un risque que l'on avait oublié.

Nous revenons à nos anciennes habitudes. Nous pouvons nous en réjouir, mais nous ne devons pas négliger le fait que la vie, même en temps ordinaires, exige de nous des efforts et de la persévérance. La normalité n'est jamais qu'une adversité particulière qui appelle une discipline appropriée. C'est cette discipline au quotidien que nous allons maintenant retrouver.

Vous savez très bien, vous l'avez montré tout au long de ces mois, l'importance de ne pas lâcher. Gardons cet état d'esprit ! Peu importe l'adversité, virus ou vie ordinaire, c'est en nous battant que nous gagnerons.

Je voulais vous rappeler cette évidence, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

120th message: Normal life

Hello everyone,

The news reminds us that not everything is about the pandemic; the world's tensions, dramas and misfortunes follow their course regardless of the virus.

So it is for us. Certainly, the past months have confronted us with unprecedented situations, difficulties that we never imagined. We've had to endure confinements, a series of restrictions. All this is true, but life went on and some of us even managed to catch a simple cold, a risk we had forgotten.

We are returning to our old ways. This is something to be happy about, but we mustn't forget that life, even in ordinary

times, demands effort and perseverance. Normality is only ever a particular adversity that calls for appropriate discipline. It is this daily discipline that we are now returning to.

You are well aware, as you have shown throughout these months, of the importance of not giving up. Let's keep this state of mind! Whatever the adversity, be it the virus or ordinary life, it is by fighting that we will win.

I'd like to remind you of this obvious fact, before greeting you and wishing you all a very nice day.



21 mai 2021

121^e message : Avancée

<https://vimeo.com/553393311>

Bonjour à tous,

On fête, un peu partout, la fin des restrictions. Il faut s'en réjouir. Certes nous devons le faire avec mesure car nous savons que rien n'est jamais acquis, et la recrudescence que l'on constate à Taiwan et à Hong Kong est là pour nous le rappeler. Néanmoins nous pouvons accueillir cette bonne nouvelle et partager le sentiment d'allègement qui se répand comme la preuve que l'on peut surmonter les épreuves, aussi dures soient-elles.

Il est vrai que j'insiste souvent sur l'exigence de discipline, sur la nécessité de

maintenir l'effort; c'est parce que j'envisage le moment où nous obtiendrons ce pour quoi nous nous sommes tant battus et que je ne veux pas voir nos chances gâchées par un relâchement.

Mais aujourd'hui nous franchissons une étape importante, et je veux prendre le temps de m'y arrêter.

Vous avez travaillé dur sans toujours avoir de perspectives. Vous avez fait des efforts, des sacrifices pour continuer d'avancer. Ce n'est pas pour rien! Nous pouvons vaincre les difficultés, ce jour nous le prouve.

Tirons donc de ce sentiment la force de continuer.

C'est avec optimisme que je veux, à cette heure, vous saluer et vous souhaiter, à tous, une très belle et bonne journée.

121st message: Moving forward

Hello everyone,

The end of restrictions is being celebrated in many parts of the world. This is something to be pleased about. Of course we need to act with restraint, because we know that nothing can be taken for granted, and the upsurge in Taiwan and Hong Kong is a reminder of this. Nevertheless, we can welcome this good news and share the sense of relief, which is spreading, as proof that we can overcome hardships, however difficult they may be.

It's true that I often insist on the need for discipline, on the need to maintain the effort; it is because I foresee the moment

when we will obtain what we have fought so hard for and I do not want to see our chances ruined by slackening.

But today we are taking an important step, and I want to take the time to reflect on it.

You have worked hard without always seeing what was before you. You have made efforts and sacrifices to keep moving forward. This is not in vain! We can overcome difficulties; this day proves it to us.

Let us draw from this feeling the strength to continue.

It is with optimism that I want to greet you right now, and wish you all a very good day.



26 mai 2021
122^e message :
Objectif

<https://vimeo.com/555220148>

Bonjour à tous,

Ces jours-ci, la tendance est à l'optimisme.

Le soleil luit, les commerces rouvrent, les activités reprennent, les chiffres liés à la pandémie s'améliorent, les projections sont favorables. Réjouissons-nous!

Mais il est, parfois, des situations dans lesquelles plusieurs objectifs se superposent; des situations telles que l'on ne peut prendre le temps de savourer une victoire, quand de nouveaux défis nous attendent.

J'en parle en connaissance de cause. Je sais que l'on peut, ensemble, gagner une finale et se battre pour le maintien.

Nous avons comme objectif, individuel et collectif, de sortir de la crise sanitaire; mais nous avons aussi comme objectif, encore, de sortir de la crise économique. Nous sommes en passe de réaliser le premier, du moins l'envisage-t-on sérieusement. Soyons donc optimistes! Mais nous avons le second à mener à bien, et là, nous devons rester concentrés.

Nous avons relevé beaucoup de défis. Nous avons travaillé sans relâche. Nous avons su garder le cap. Continuons à le faire.

Tout en me réjouissant de l'amélioration de notre situation je voulais vous rappeler, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à toutes et à tous, une très belle journée, que nous ne devons pas oublier les autres enjeux.

122nd message: Objective

Hello everyone,

These days there's a tendency to be optimistic.

The sun's shining, businesses are re-opening, activities are picking up, the pandemic figures are improving, the outlook is positive. Something to rejoice about!

But sometimes there are situations in which several objectives overlap; situations where we don't have time to savour a victory, when new challenges await us.

I speak from experience. I know that together we can win a final and fight for survival.

Our individual and collective objective was to overcome the health crisis, but our

objective was also to overcome the economic crisis. We're on the way to achieving the former, or at least we're seriously contemplating it. So let's be optimistic! But we have the second one to achieve, and here we need to stay focused.

We have taken on many challenges. We have worked tirelessly. We have stayed the course. Let's continue to do so.

While I'm delighted with the improvement in our situation, I would like to remind you, before greeting you and wishing you all a very good day, that we must not forget the other issues.



28 mai 2021

123^e message : Reprendre

<https://vimeo.com/556284237>

Bonjour à tous,

L'euphorie du retour à la normale commence doucement à retomber. Nos frustrations effacées, nous pouvons maintenant faire usage de notre liberté retrouvée. À vrai dire, nous n'avons fait que revenir à ce que nous étions avant la pandémie, nous retrouvant confrontés finalement aux exigences et aux difficultés ordinaires.

Quelque chose, toutefois, a changé ou devrait avoir changé. Sachant ce que représentent les confinements, les restrictions, nous mesurons mieux aujourd'hui

la chance et les opportunités que nous offre ce retour à la liberté. À nous d'en tirer parti.

Nous avons œuvré ensemble. Nous nous sommes soutenus en attendant la fin de l'épreuve. Ce moment est venu. Cela veut-il dire que nous devons cesser tout effort? Parce que nous sommes en passe de sortir de la crise, devons-nous oublier notre solidarité? Je ne le crois pas. Je pense qu'au contraire nous devons garder cette discipline, cette solidarité, et reprendre le cours de nos activités avec ce surcroît de force, nous en servir pour continuer à grandir et pour réaliser nos ambitions.

Gardons l'état d'esprit que l'adversité nous a imposé et avançons ensemble, voilà mon message au moment de vous saluer et de vous souhaiter, à tous, une très bonne journée.

123rd message: Resuming

Hello everyone,

The euphoria of the return to normality is slowly starting to fade. With our frustrations behind us, we can now make use of our new-found freedom. In fact we have simply returned to our pre-pandemic selves, finally facing the ordinary demands and difficulties.

And yet something has changed, or should have changed. Knowing what lockdowns and restrictions mean, we are now more aware of the chance and opportunities offered by this return to freedom. It's up to us to take advantage of this.

We've worked together. We've supported each other while waiting for the ordeal to

be over. That time has come. Does this mean we should cease our efforts? Because we are moving out of the crisis, should we forget our solidarity? I don't think so. On the contrary, I think we should maintain this discipline, this solidarity and resume our activities with this extra strength, using it to continue to grow and achieve our ambitions.

Let's keep up the spirit that adversity has imposed on us and let's move forward together. This is my message as I greet you and wish you all a very good day.



2 juin 2021

124^e message :

Valeurs humaines

<https://vimeo.com/558190941>

Bonjour à tous,

La situation s'améliore ; réjouissons-nous !

Il n'est pas l'heure de faire un bilan ? C'est vrai. Mais notre regard a changé. Tirons-en profit !

Une équipe, dans un championnat, lutte pour le maintien ; avec du travail et de la volonté, elle y parvient. Or voilà qu'au milieu de la joie et du soulagement s'invite un sentiment inattendu : de la tristesse, véritable, pour les vaincus. C'est que l'épreuve que nous a imposée la

pandémie a, qu'on le veuille ou non, fait paraître des solidarités que nous ne soupçonnions pas, même entre adversaires.

Cette leçon de vie, cette ouverture aux autres, cette façon de dépasser ses préjugés sont une opportunité; ne les laissons pas se dissiper dans la douce euphorie qui nous saisit.

Nous avons besoin de nous projeter au-delà de notre horizon, de nos limites; ce n'est qu'ainsi que nous pouvons avancer, grandir, accomplir des choses dont nous ne nous croyions pas capables, c'est ainsi que nous pouvons nous enrichir.

Aussi, tout en vous saluant et en souhaitant à chacun d'entre vous une très belle journée, je vous engage à préserver les valeurs humaines que l'épreuve a réveillées, cette solidarité surtout qui élargit et approfondit notre communauté.

124th message: Human values

Hello everyone,

The situation is improving; let's rejoice!
Time to take stock? Yes, it is. But our perspective has changed. Let's take advantage of this!

In a championship, a team fights to stay up there, and with hard work and determination, it succeeds. But amid the joy and relief, an unexpected feeling appears: sadness, real sadness, for the defeated. The ordeal imposed on us by the pandemic has, whether we like it or not, brought out unsuspected solidarities, even between adversaries.

This lesson in life, this openness to others, this way of overcoming our prejudices

is an opportunity; let's not allow it to fade in the midst of the euphoria.

We need to reach out beyond our own horizon, beyond our limits; only in this way can we move forward, grow, accomplish things we never thought we were capable of; only in this way can we enrich ourselves.

So in greeting you and wishing each of you a very good day, I urge you to preserve the human values that the ordeal has awakened, especially the solidarity that broadens and deepens our community.



4 juin 2021

125^e message : Unis

<https://vimeo.com/559016938>

Bonjour à tous,

La crise sanitaire s'éloigne – telle est du moins l'apparence des choses –, l'été s'annonce, et avec lui cette période tant attendue de vacances et de détente; oui, les voyants sont au vert!

Pourtant nous entendons, ici et là, des rappels à l'ordre concernant les conséquences économiques de la pandémie.

C'est que l'amélioration sanitaire, que nous espérons et dont nous devons nous réjouir, n'est qu'une étape. Elle nous allège d'un poids mais ne nous exonère pas des efforts que nous devons continuer

à faire. Car, même si notre groupe a réussi à préserver son activité et son dynamisme, nous dépendons, c'est la nature même de l'économie, des autres acteurs et tous n'ont peut-être pas traversé la crise avec le même succès.

Ensemble, nous avons fait face à l'épreuve. Ensemble nous avons attendu d'en être libérés. Nous devons continuer, nous devons rester unis si nous voulons affronter et surmonter, avec la même détermination, les remous que l'on nous promet. Nous sommes bien armés pour le faire ; ne gâchons pas nos chances.

L'heure est à l'optimisme, mais sachons que nous aurons à nous remobiliser. Sur ces mots je vous salue et vous souhaite à tous une très belle journée.

125th message: United

Hello everyone,

The health crisis is receding – or so it seems. Summer is approaching, with its long-awaited time of holidays and relaxation. Yes, the lights are green!

However, here and there we hear reminders about the economic consequences of the pandemic.

The fact is that the improvement in health, which we had hoped for and which we should welcome, is only a stage. It's a weight off our shoulders, but it doesn't absolve us of the efforts we must continue to make. Because, even if our group has managed to preserve its activity and dynamism, we are dependent – as

is the very nature of the economy – on other players. And perhaps not all of them have come through the crisis as successfully.

Together we have faced the ordeal. Together we have waited to be free of it. We must continue, we must remain united if we are to face and overcome, with the same determination, the turmoil that is forecast ahead. We're well equipped to do so; let's not waste our chances.

This is a time for optimism, but let us be aware that we will have to remobilise. With these words I greet you and wish you all a very fine day.



9 juin 2021

126^e message : Optimisme

<https://vimeo.com/560826298>

Bonjour à tous,

Optimisme et prudence, voilà la tendance du jour. Mais peut-on vraiment combiner les deux? L'optimisme est une tendance à aller au-delà des données, la prudence, une façon de rester en deçà. On peut être l'un ou l'autre mais difficilement l'un et l'autre.

À mon sens nous pouvons être résolument optimistes, non seulement parce que la situation sanitaire s'améliore, non seulement parce que les chiffres de l'économie sont un peu meilleurs que ce que l'on craignait, mais parce que si l'on veut

avancer, il faut regarder plus loin que le bout de ses pieds.

Mais avancer implique aussi, et immédiatement, que l'on mette un pied devant l'autre. Autrement dit, pour ne pas faire mentir l'optimisme qui nous pousse, nous devons prendre soin de la situation qui se présente.

Nos efforts paient. L'horizon se dégage. Il se dégage parce que nous avons œuvré, et toute la communauté des gens qui nous entourent a œuvré à cette fin. Continuons en ce sens. Gardons le cap. Maintenons notre discipline; pour nous et pour ceux qui nous accompagnent.

Voilà le sentiment que je voulais partager avec vous au moment de vous saluer et de vous souhaiter une belle et bonne journée.

126th message: Optimism

Hello everyone,

Cautious optimism is today's trend. But can we really combine the two? Optimism is a tendency to go beyond the data; caution is about holding back. You can choose one or the other, but hardly both.

To my mind, we can be resolutely optimistic, not only because the health situation is improving, not only because the economic figures are slightly better than we feared, but because if we want to move forward, we have to look beyond the tips of our toes. Yet moving forward immediately implies putting one foot in front of the other. In other words, in order not to

believe the optimism that drives us, we have to take care of the situation at hand.

Our efforts are paying off. The horizon is clearing. It's clearing because we have worked, and the whole community of people around us has worked towards this end. Let's continue to do so. Let's stay the course. Let's maintain our discipline, for ourselves and for those around us.

This is the feeling I wanted to share with you as I greet you and wish you a good day.



11 juin 2021

127^e message : Vulnérable

<https://vimeo.com/561594195>

Bonjour à tous,

Des enquêtes aujourd'hui nous disent que le sentiment dominant parmi nous serait celui de vulnérabilité. Cette perception, les analystes la relie à la crise sanitaire et à l'inquiétude qu'elle a suscitée sur le présent et l'avenir.

Je ne suis pas sûr qu'il en aille ainsi. L'insécurité que nous ressentons vient de plus loin ; la pandémie n'a fait que l'accentuer et lui donner corps.

Au reste, nous la connaissons bien, cette insécurité, nous qui travaillons dans le monde de l'entreprise ! Elle fait notre

quotidien. Nous l'éprouvons; nous l'affrontons. Nous avons appris à ne pas la redouter mais à l'accueillir, car c'est dans son creuset, quand il s'agit de prendre des risques, que les grandes œuvres se bâtissent.

Nous nous sentons vulnérables? Nous sommes inquiets pour l'avenir? Ne laissons pas la crainte nous gagner. Ne cherchons pas à nous cacher. Accueillons l'incertitude et profitons de ses opportunités. Quel que soit ce qui s'annonce, il nous revient, à nous et à nul autre, de nous donner le courage de nous y confronter!

Voilà ce que je désirerais vous rappeler avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

127th message: Vulnerable

Hello everyone,

Surveys today tell us that the prevailing feeling among us is one of vulnerability. Analysts link this to the health crisis and the anxiety it has generated about the present and the future.

I'm not sure that this is the case. The insecurity we feel dates to further back; the pandemic has merely accentuated it and given it substance.

Moreover, we who work in the business world know this insecurity well! It's part of our daily lives. We experience it; we deal with it. We've learnt not to fear it but to welcome it, because when it comes to taking risks, it is in the

crucible of insecurity that great works are built.

Do we feel vulnerable? Are we worried about the future? Let's not let fear get the better of us. Let's not try to hide. Let's embrace uncertainty and take advantage of its opportunities. Whatever lies ahead, it's up to us, and no one else, to give ourselves the courage to face it!

This is what I'd like to remind you of before greeting you and wishing you all a very fine day.



14 juin 2021

128^e message : Épreuve

<https://vimeo.com/564238908>

Bonjour à tous,

J'ai insisté dans mes derniers billets sur la reprise et la dynamique qui en résultait. J'ai voulu saluer l'optimisme, puisque les chiffres de la situation sanitaire étaient bons, voire meilleurs que prévu, et que l'activité reprenait. Tout cela est encore d'actualité.

Mais je n'oublie pas combien les mois passés ont pu être durs. Je n'oublie pas les sacrifices qu'à contre-cœur nous avons dû consentir, ni la fatigue qu'ont occasionnée les inquiétudes, les tensions, les efforts qui nous ont été imposés.

Or, la pandémie responsable de ces épreuves échappe aux modèles, aux prévisions et aux anticipations ; elle est déroutante. Il convient donc de ne pas se réjouir trop vite ni trop tôt.

Les derniers mois ont été très éprouvants. Nous avons dû faire beaucoup d'efforts. Nous avons dû trancher, renoncer, écarter. Ne croyons pas que tout est réglé. Avançons, oui, mais en gardant en mémoire tout ce que nous avons enduré.

Regardons vers l'avenir, profitons des opportunités qui nous sont données, mais n'oublions pas les épreuves que nous venons de traverser, telle est la réflexion qu'aujourd'hui je voulais partager avec vous avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

128th message: Ordeal

Hello everyone,

In my last few posts, I emphasised the recovery and the momentum this has produced. I wanted to welcome the optimism, as the health situation figures were good, even better than expected, and business was picking up. All this is still relevant.

But I have not forgotten how hard the past months have been. I have not forgotten the sacrifices we've reluctantly had to make, nor the fatigue caused by the worries, tensions and efforts imposed on us.

And yet the pandemic responsible for these ordeals continues to elude the models, forecasts and anticipations; it is

disconcerting. Thus we should not rejoice too quickly and too soon.

The last few months have been very demanding. We have had to make a lot of sacrifices. We have had to make decisions, renounce and discard. Let's not assume that everything has been resolved. Let's move forward, yes, but let's keep in mind all that we have endured.

Let's look to the future; let's take advantage of the opportunities we have been given, but let's not forget the ordeal we have just been through. This is the thought that I wanted to share with you today before greeting you and wishing you all a very good day.



18 juin 2021

129^e message : Les autres

<https://vimeo.com/564688605>

Bonjour à tous,

Le retour à la normale s'effectue à peu près partout ; les quelques exceptions sont là pour nous rappeler à la prudence. Or, au moment où les restrictions sont levées nous nous apercevons avec plus d'acuité que nous avons traversé une période où tout nous était dicté, où l'on nous disait quoi faire et comment le faire.

Il ne s'agit pas de s'en offusquer – il y a sans doute de bonnes raisons à cet état de fait – mais de reconnaître la nouvelle situation. Il nous revient, en effet, à présent, de donner sens et ordre à nos

conduites. En l'absence de règles édictées nous devons adapter nos conduites... de nous-mêmes.

Le ferons-nous en pensant aux autres ou en pensant à nous ?

Nous avons pu mesurer la force de la solidarité, les avantages de la collaboration, l'importance du respect. Maintenant que nous avons recouvré notre liberté, faisons-en bon usage. La crise nous l'a appris : penser d'abord aux autres est la meilleure manière de penser à nous.

Aussi, si je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une belle et bonne journée, c'est en sachant que vous saurez faire montre de responsabilité, en privé comme au travail.

129th message: Others

Hello everyone,

Things are returning to normal just about everywhere; with a few exceptions to remind us to be cautious. But as the restrictions are lifted, we realise more vividly that we have been through a period where everything was dictated to us, where we were told what to do and how to do it.

It's not a matter of being offended by this – there are doubtless good reasons for it – but of recognising the new situation. It's now up to us to give meaning and order to our behaviour. Without the rules, we have to adapt our behaviour, on our own.

Will we do so with others in mind or with thinking only of ourselves?

We've been able to measure the strength of solidarity, the benefits of collaboration, the importance of respect. Now that we have regained our freedom, let's use it well. The crisis has taught us that thinking of others first is the best way to think of ourselves.

So while I greet you and wish you all a good day, it is in the knowledge that you will be able to show responsibility, both in private and at work.



23 juin 2021

130^e message : Routine

<https://vimeo.com/566645569>

Bonjour à tous,

Ici en France, au-dessus de ma tête, le ciel est gris. La ville baigne dans une luminosité diffuse et terne qui fait contraste avec le grand soleil des derniers temps. Et cela me fait penser aux jours qui viennent.

La fin des restrictions, la réouverture des commerces, des frontières, le retour des opportunités, nous a quelque peu exaltés; avec le soulagement nous avons ressenti de l'euphorie. L'euphorie passée, nous allons devoir revenir à notre routine.

Maintenant, la grisaille est-elle si différente de la luminosité? Ce n'est qu'une couleur du temps. Elle peut affecter notre humeur. Elle ne change rien aux enjeux.

Quand nous nous sommes retrouvés au cœur de la crise nous avons dû affronter les difficultés, redoubler d'efforts et de sacrifices en espérant pouvoir à nouveau vivre et travailler normalement. Cette période a été difficile, et pour certains d'entre nous même éprouvante. Elle est passée à présent. Reprenons donc notre routine en ayant à l'esprit d'où nous venons et transformons-la en lui insufflant toute l'énergie que nous avons su mettre dans notre lutte contre l'adversité.

C'est en réaffirmant ma présence à vos côtés en ces moments de transition, qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous, une très belle journée.

130th message: Routine

Hello everyone,

Here in France, the sky is grey above. The city is bathed in a dull, diffuse light that contrasts with the recent bright sunshine. And it makes me think of the days to come.

The end of the restrictions, the reopening of the shops, the borders, the renewed opportunities, left us somewhat elated; and the relief brought euphoria. Now that the euphoria has subsided we have to go back to our routine.

But is the greyness so different from the brightness? It's just a shade of the weather. It can affect our mood. It doesn't change the issues.

When we found ourselves in the midst of the crisis, we had to face difficulties, and redouble our efforts and sacrifices in the hope of living and working normally again. It was a difficult period, and for some of us even a trying one. It has now passed. Let's get back to our routine, bearing in mind what we have been through, and let's transform it with all the energy that we have managed to put into our struggle against adversity.

It is in reaffirming my presence at your side in these moments of transition that I greet you today and wish you all a very good day.



25 juin 2021

131^e message : Oubli

<https://vimeo.com/567535378>

Bonjour à tous,

Il peut arriver que l'on s'égare. Une tâche nous accapare, on s'y plonge et on oublie ce que l'on était tenu d'accomplir. C'est ce qui m'est arrivé aujourd'hui avec ce billet. Au dernier moment heureusement, son exigence m'est revenue. Sans doute ne m'avait-elle jamais quitté. Car ces billets sont une occasion de partage avec vous, et cela m'est très important.

Comme vous le savez je m'investis dans mon travail. Je le fais pour moi, je le fais aussi pour vous. C'est qu'avec le temps et l'expérience, j'ai réalisé que l'ossature de

notre groupe, ce ne sont pas les machines, mais vous, vous tous, hommes et femmes, qui le faites vivre.

La crise que nous avons traversée ensemble n'a pas été facile. Il a fallu choisir, garder, écarter, trancher ; ce qui ne s'est jamais fait sans peine. Mais tout ce temps, c'est à nous que je pensais, nous qui étions engagés dans la même épreuve et qui ne pouvions la surmonter qu'ensemble. Telle était la raison de mes billets. Par eux je désirais garder contact avec vous, afin de vous dire que je partageais votre souffrance.

Sur ce, permettez-moi de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

131st message: Oversight

Hello everyone,

Sometimes we forget ourselves. A task takes hold of us, we immerse ourselves in it and forget what we were supposed to do. This is what happened to me today with this post. Luckily, at the last moment, I remembered the need for it. It had probably never left my mind. Because these posts are an opportunity to share with you, and this is very important to me.

As you know, I invest myself in my work. I do it for myself, I also do it for you. With time and experience, I've realised that the backbone of our group is not the machines, but you, all of you, men and women, who give it life.

The crisis we have been through together has not been easy. We have had to choose, to keep, to discard, and decide; this has never been an easy task. But all the time I was thinking about us, we who were involved in the same ordeal and who could only overcome it together. That was the reason for my posts. With them I wanted to keep in touch with you, to tell you that I shared your suffering.

So with this, allow me to greet you and to wish you a very fine day.



30 juin 2021

132^e message : Séquelles

<https://vimeo.com/569457426>

Bonjour à tous,

Certains résultats sportifs peuvent servir de paraboles.

S'il leur arrive d'illustrer la force de la volonté, la capacité à surmonter les difficultés, de mettre en lumière la solidarité, le travail, le sacrifice, ils peuvent aussi révéler des failles et nous inculquer l'humilité et la prudence.

Ainsi, l'échec d'une équipe que tous voyaient championne doit nous alerter.

L'épreuve que nous avons traversée a laissé des traces. On ne les voit pas. On se dit que la pandémie est derrière nous et

ses effets, effacés. Dans la détente occasionnée par le retour à la normale, on s'imagine que tout est restauré. Mais les séquelles de la crise sont toujours là ; elles marquent notre environnement, sanitaire, économique, et nous-mêmes, dans nos corps et nos esprits.

Alors, je sais combien vous êtes de bonne volonté. Mais ne croyons pas que tout va bien parce que nous n'avons plus à porter de masque dans la rue. Rien n'est fait encore. Nous pensions que la reprise serait facile ? Il n'en est rien. Nous allons devoir continuer à nous battre.

C'est pourquoi, au moment de vous saluer et de vous souhaiter une belle et bonne journée, je voudrais vous encourager à persévérer dans l'effort.

132nd message: Aftermath

Hello everyone,

Some sports results can serve as parables.

While they may illustrate strength of will, the ability to overcome difficulties, to highlight solidarity, work and sacrifice, they can also reveal flaws and teach us humility and caution.

Thus, the failure of a team that everyone thought would be the champions should alert us.

The ordeal we have been through has left its marks. We don't see them. We tell ourselves that the pandemic is behind us and its effects have subsided. In the relaxation resulting from the return to

normality, we may think that everything has been restored. But the after-effects of the crisis are still there; they mark our environment, health, economy and ourselves, both physically and mentally.

I know how much goodwill you have. But let's not assume that everything is fine because we no longer have to wear masks in the street. It's not over yet. Did we think the recovery would be easy? It isn't. We are going to have to keep fighting.

This is why, as I greet you and wish you a good day, I would like to encourage you to persevere in your efforts.



2 juillet 2021

133^e message :

L'ouvrage

<https://vimeo.com/570293457>

Bonjour à tous,

Et si une nouvelle vague survenait ?
On en parle. Les variants sont en cause.
Certains pays sont touchés. L'Angleterre,
par exemple, où nous avons beaucoup de
collaborateurs. D'autres pays sont épar-
gnés ; pour l'instant ; jusqu'à quand ? Nul
ne saurait le dire.

Ce n'est bien sûr qu'une hypothèse à
laquelle on ne veut pas croire. On a tant
martelé que la situation s'améliorait !
Ce n'est pas l'heure de faire l'oiseau de
mauvais augure. En ce premier jour de

juillet, c'est de soleil et d'optimisme que nous voulons entendre parler.

Mais que nous puissions évoquer cette possibilité est assez. Cela nous rappelle que tout est encore très fragile.

Nous pouvons être optimistes? Oui! Parce que nous nous donnons les moyens, par nos efforts et notre discipline, de l'être. La quatrième vague n'est à ce jour qu'un horizon, une éventualité. C'est aussi un avertissement. Tout peut de nouveau basculer. Rien n'est acquis. À vrai dire, et nous le savons bien, rien n'est jamais acquis; il faut sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier.

Voilà ce que je voulais vous rappeler aujourd'hui avant de vous saluer, et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une belle journée.

133rd message: The task in hand

Hello everyone,

What if there is a new wave? There is some talk of it. Variants are the main concern. Some countries are affected. England, for example, where we have many employees. Other countries have been spared, for the time being. Until when? No one can say.

Of course this is only a hypothesis that we don't want to consider. We've been told so often that the situation is improving! This no time for prophets of doom. On this first day of July, it's sunshine and optimism that we want to hear about.

But the fact that we can talk about this possibility is enough. It reminds us that everything is still very fragile.

Can we be optimistic? Yes, because we give ourselves the means, through our efforts and discipline, to be so. The fourth wave is so far only on the horizon, a possibility. It's also a warning. Everything can change again. Nothing can be taken for granted. In fact, as we all know, nothing can ever be taken for granted; we have to keep working on the task in hand.

That is what I wanted to remind you of today, before greeting you and wishing you all a good day.



7 juillet 2021

134^e message :
Bâtir ensemble

<https://vimeo.com/572086168>

Bonjour à tous,

Certaines personnes, ignorant tout du monde de l'entreprise, s'imaginent qu'il n'y est question que d'argent, de profits. Ces préjugés trahissent ce que ces personnes sont, ou rêveraient d'être, bien plus que ce dont elles parlent. Car, s'il est vrai que l'entreprise cherche à faire des profits, elle est loin de se réduire à cette dimension.

N'en déplaise aux ignorants, ce qui fait une entreprise, ce ne sont pas ses actionnaires mais les hommes et les femmes qui y œuvrent.

Et cela importe!

En effet, dans la difficile situation que nous traversons, la coopération, les efforts collectifs, la responsabilité, la réciprocité, la confiance mutuelle, bref tout ce qui nous permet d'œuvrer ensemble et de construire, importent plus que le profit.

Dans l'entreprise, dans le sport, dans la vie, nous avançons ensemble, épaulé contre épaulé. Nous n'existons qu'à travers les multiples liens que nous tissons avec les autres. Nous dépendons d'eux, comme ils dépendent de nous. Nous bâtissons en commun notre avenir.

Le profit? La victoire? Tout cela viendra de cette cohésion.

Voilà ce que je voulais vous dire, aujourd'hui, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

134th message: Building together

Hello everyone,

Some people, who know nothing about the business world, imagine that it's all about money and profit. These prejudices reveal a lot more about who these people are, or would like to be, than what they are talking about. Because while it's true that companies do seek to make a profit, they go far beyond this dimension.

With all due respect to those who aren't in the know, what makes a company is not its shareholders but the men and women who work there.

And that matters!

Indeed, in the difficult situation we're going through, cooperation, collective

effort, responsibility, reciprocity, mutual trust – in short everything that allows us to work together and build – are more important than profit.

In business, in sport, in life, we move forward together, shoulder to shoulder. We exist only through the many links we forge with others. We depend on them, just as they depend on us. We build our future together.

Profit? Victory? It will all come from this cohesion.

This is what I wanted to say to you today, before greeting you and wishing you all a very pleasant day.



9 juillet 2021

135^e message : Deux logiques

<https://vimeo.com/573079681>

Bonjour à tous,

Nous savons, depuis le début de la pandémie, que deux logiques s'affrontent : celle du confinement, qui applique une exigence sanitaire, et celle de la levée de toutes contraintes, qui s'inscrit dans un souci économique. Chacune de ces logiques a ses raisons et ses cohérences, dont nous pouvons nous accommoder sans trop d'embarras. Mais il est un moment difficile : celui de leur chevauchement.

Ce qui m'importe aujourd'hui, songeant que nous nous trouvons justement

dans cette situation délicate, c'est que ce chevauchement où deux logiques se superposent, où nul n'est en mesure de nous dire quoi faire, est la seule période où notre liberté nous est restituée. Qu'allons-nous en faire ?

Nous appartenons, vous et moi, à une entreprise pour qui la logique économique prime. Mais, en tant qu'hommes et femmes de cette entreprise, nous avons tous eu des proches que la pandémie a affectés dramatiquement. Nous sommes donc à la croisée des deux logiques. Il nous revient de trouver l'équilibre.

Pensons, par notre libre discipline, à établir les conditions sanitaires qui soutiendront la reprise économique, voilà le message que je désirais vous adresser avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

135th message: Two rationales

Hello everyone,

Since the beginning of the pandemic we've been aware of two opposing rationales: lockdown, which involves a health imperative, and the lifting of all constraints, which is based on economic considerations. Each of these rationales has its own set of reasons and coherence that are fairly easy to accept. The tricky part is when they overlap.

What's important to me today, in this delicate situation where the two rationales overlap, where no one can tell us exactly what to do, is that it is the only time when we can regain our freedom. So what are we going to do with it?

You and I belong to a company for which the economic rationale takes precedence. But as men and women in this company, we all have relatives who have been dramatically affected by the pandemic. We therefore find ourselves at the intersection of the two rationales. It's up to us to find the right balance.

Let's use our self-discipline to create the health conditions that will support economic recovery – this is the message I wanted to send you before greeting you and wishing you all a very good day.



14 juillet 2021

136^e message : Anticiper

<https://vimeo.com/575084673>

Bonjour à tous,

Hier, en France, mais ce pourrait être dans n'importe quel pays, le gouvernement a édicté de nouvelles mesures pour lutter contre une pandémie toujours vivace, instaurant notamment l'extension du pass sanitaire. Or voilà, nous dit-on, que ces annonces ont provoqué une ruée sur les vaccinations!

Si cela est vrai, et il n'y a pas de raison d'en douter, je ne puis m'empêcher de constater, avec un peu de tristesse, que les menaces sont plus efficaces que l'appel à la responsabilité.

Étymologiquement, être responsable c'est être capable de répondre, de rendre raison de ce que l'on fait. Mais la responsabilité ne se réduit pas à cela. Rendre des comptes vient après coup ; or nous pouvons, et souvent nous devons être responsables en amont, anticiper.

Vous savez ce qu'est la responsabilité. Vous l'avez assez montré ces derniers temps. Continuez, plutôt continuons ensemble à agir en personnes responsables. Anticipons. Nous n'avons pas de marge. Si, un jour, les menaces de difficultés venaient à s'imposer, c'est qu'il serait déjà trop tard.

J'ai confiance en votre sens des responsabilités.

Je souhaitais simplement partager mes sentiments avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

136th message: Anticipating

Hello everyone,

Yesterday in France – but it could be in any country – the government issued new measures to fight against a pandemic that persists, including the extension of the health pass. Now, we are told, these announcements have triggered a surge in vaccinations!

If this is true, and there's no reason to doubt it, I can't help noting, rather sadly, that threats are more effective than the call for responsibility.

Etymologically, to be responsible is to be able to answer, to give an account of what one does. But responsibility isn't just that. Accountability comes after the fact.

But we can, and often must, be responsible beforehand, by anticipating.

You know what responsibility is. You've shown this well enough recently. Let's continue, or rather, let's continue together to act as responsible people. Let's anticipate. We have no margin. If, one day, the threat of difficulties were to arise, it would already be too late.

I trust your sense of responsibility.

I just wanted to share my feelings before greeting you and wishing you all a very pleasant day.



16 juillet 2021

137^e message :

Au-delà de nous-mêmes

<https://vimeo.com/575578241>

Bonjour à tous,

Dans mon précédent billet je parlais de responsabilité ; j'y reviens.

Nous ne devons pas mesurer les répercussions de nos actes à leurs effets dans l'instant. Nous sommes pris, j'ai eu l'occasion de l'évoquer, dans une chaîne de responsabilités aux suites parfois lointaines.

Ainsi le retour des restrictions, néfastes pour tous et pour l'économie, apparaît-il, aujourd'hui, autant la conséquence des variants que celle de notre légèreté. Nous savions qu'il fallait maintenir la

discipline. Mais on vantait tant les effets du vaccin et nous pensions que nos gestes seraient sans grave conséquence !

Ce n'est pas le cas.

Nous devons regarder au-delà de notre horizon immédiat.

Si nous avançons en repoussant les limites, cela ne signifie pas que nous sommes arrivés avant d'être partis. Il y a un chemin à parcourir. Et ce chemin n'est pas donné. Nous devons l'aménager. Voilà pourquoi il nous faut garder à l'esprit que ce que nous faisons aujourd'hui aura des effets demain, après-demain, plus tard encore.

Aussi, au moment de vous saluer et de souhaiter à chacun d'entre vous une très belle et bonne journée, je voulais vous rappeler que notre responsabilité nous engage bien au-delà de nous-mêmes, et que notre comportement affecte les autres.

137th message: Beyond ourselves

Hello everyone,

In my previous post I talked about responsibility and I'm coming back to this theme today.

We should not measure the repercussions of our actions by their immediate effects. We're caught up, as I've already mentioned, in a chain of responsibilities that can have far-reaching consequences.

So the return of restrictions, detrimental to everyone and to the economy, appears today to be caused as much by the variants as by our casual attitude. We knew that discipline had to be maintained. But the effects of the vaccine were so highly praised, and we thought

that our actions would have no serious consequences!

This is not the case.

We need to look beyond our immediate horizon.

We move forward by pushing back the boundaries, but this doesn't mean we have arrived before we have even set off. There is a path forward, but it is not traced out. We have to create it. Which is why we must bear in mind that what we do today will have an effect tomorrow, the day after tomorrow, and even beyond.

So, as I greet you and wish each of you a fine day, I would like to remind you that our responsibility extends well beyond ourselves, and that our behaviour affects others.



21 juillet 2021

138^e message :

Ne pas se disperser

<https://vimeo.com/577363573>

Bonjour à tous,

À l'heure où renaissent les inquiétudes quant au variant Delta, une nouvelle source d'agitation vient remuer les esprits : le pass sanitaire instauré en Europe ou ailleurs. Je n'entrerai pas dans ce débat. Je le crois surfait et, à la vue de certaines images, un peu nauséabond. Je m'interroge simplement sur son opportunité.

Quand les temps sont difficiles, il importe de ne pas se disperser. Or, comme je l'ai déjà indiqué, le retour des restrictions ces derniers temps tient

autant aux données matérielles, la nature des nouveaux variants par exemple, qu'à nos comportements et à nos errances.

L'incertitude de notre situation n'est toujours pas levée. Tout peut de nouveau basculer. Il nous faut nous montrer prudents. Ne nous dispersons pas. Ne laissons pas nos humeurs nous entraîner. Concentrons nos efforts. Profitons des possibilités qui nous sont encore offertes pour préparer et consolider l'avenir.

Il nous revient de rester fermes et engagés.

Ce n'est pas aisé. Je le sais. Nous sommes tous impatients de retrouver définitivement notre vie normale. Mais seule notre discipline nous y conduira.

Voilà ce que je souhaitais vous dire, quand tout incite à la détente, avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très bonne journée.

138th message: Staying focused

Hello everyone,

At a time when there are revived concerns about variant D, a new source of agitation is stirring: the health pass, introduced in Europe and elsewhere. I won't enter into this debate. I believe it to be overrated and, to judge by certain images, rather sickening. I simply question how appropriate it is.

When times are hard, it's important to keep focused. As I have already indicated, the recent return of restrictions is as much due to material data, the nature of the new variants for example, as to our behaviour and misguided actions.

The situation remains uncertain. Everything can change again. We need

to be cautious. Let's not fragment ourselves. Let's not get carried away by our own moods. Let's focus our efforts. Let's take advantage of the opportunities that are still open to us to prepare and consolidate the future.

It's up to us to remain firm and committed.

This isn't easy, I know. We're all keen to get back to our normal lives for good. But only our discipline will get us there.

This is what I wanted to say to you, at a time when everything calls for relaxation, before greeting you and wishing you all a very good day.



23 juillet 2021

139^e message : Prolonger

<https://vimeo.com/578453430>

Bonjour à tous,

Le pass sanitaire ; voilà bien le feuilleton de l'été ! Il agite les rues, les terrasses, les hémicycles. Mais, je ne me mêlerai pas à ce débat. Il me gêne. On y parle de tout sauf des mesures à prendre.

Décider, c'est trancher. Choisir, qu'on le fasse pour soi ou, comme cela peut advenir, pour une communauté dont on partage le destin, c'est privilégier un possible et écarter les autres. On peut se tromper. C'est pourquoi il est utile de peser ses choix et d'en débattre. Mais vilipender la décision, accuser un choix, quel qu'il

soit, d'ailleurs, de supprimer la liberté est dépourvu de sens.

Depuis le début de cette crise sans précédent il nous a fallu faire des choix ; dans notre vie privée, au sein du groupe. Certains d'entre eux ont été difficiles, voire désagréables, mais ils nous ont permis d'avancer. Nous aurions pu mieux faire ? Nul ne le sait. Nous avons fait ces choix et aujourd'hui il nous revient de les prolonger afin que les sacrifices qu'ils ont entraînés n'aient pas été vains.

C'est dans cet esprit que je viens vous saluer, vous soutenir et vous souhaiter, à tous et à toutes, une belle journée.

139th message: Extending

Hello everyone,

The health pass: the saga of the summer! It's stirring up the streets, terraces and auditoriums. But I won't get involved in this debate. It disturbs me. It discusses everything except the measures to be taken.

To decide is to rule on the matter. To choose, whether for oneself or, as may happen, for a community whose destiny one shares, is to favour one possibility and set aside the others. We can make mistakes. That is why it is useful to weigh up our choices and discuss them. But to vilify the decision, to accuse a choice, whatever it may be, of suppressing freedom is meaningless.

Since the beginning of this unprecedented crisis we have had to make choices; in our private lives, within the group. Some of these have been difficult, even unpleasant, but they have allowed us to move forward. Could we have done better? No one knows. We made these choices and today it is up to us to extend them so that the sacrifices they entailed were not in vain.

It is in this spirit that I greet you today, to support you and to wish you all a good day.



28 juillet 2021

140^e message : Sans titre

<https://vimeo.com/580299476>

Bonjour à tous,

Nous voilà au cœur de l'été en Europe. Mais nos préoccupations sont ailleurs. Au lieu de tirer plaisir du moment présent, nous anticipons les difficultés à venir, celles de demain et déjà celles de la rentrée. Nous avons perdu la belle assurance que nous affichions il y a encore un mois.

Avions-nous tort d'être confiants, alors? Je ne le crois pas. Sans doute étions-nous optimistes parce que les chiffres nous le permettaient mais nous l'étions surtout parce que les démarches entreprises, la vaccination offraient une assurance à

long terme. Or cela n'a pas changé. Voilà pourquoi, malgré les désagréments qui s'accumulent, je veux rester positif.

Nous pouvons avoir confiance en l'avenir. Nous sortons lentement de la crise. Mais rien n'est gagné. La quatrième vague le prouve assez. Restons disciplinés et attentifs. Ne retardons pas cette sortie. N'aggravons pas les conséquences néfastes que la pandémie peut avoir sur nos vies et nos activités. Favorisons plutôt la reprise par notre engagement et notre sérieux.

Je sais bien que je prêche des convaincus.

Je voulais seulement profiter de ce billet pour, au moment de vous saluer, réaffirmer ma confiance en vous et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

140th message: Untitled

Hello everyone,

Here we are in the middle of summer in Europe. But our concerns are elsewhere. Instead of enjoying the present moment, we are anticipating the hardships to come, those of tomorrow and already those of the autumn. We have lost the confidence we displayed just a month ago.

Were we wrong to be confident then? I don't think so. No doubt we were optimistic because the figures allowed us to be; but we were optimistic above all because the steps we had taken, the vaccination, offered long-term assurance. This has not changed. Which is why, despite the accumulating problems, I want to

remain positive. We can be confident about the future. We are slowly emerging from the crisis. But nothing is certain. The fourth wave is proof enough of that. Let's remain disciplined and attentive. Let's not delay this emergence. Let's not compound the negative impact the pandemic may have on our lives and our businesses. Instead, let us promote recovery through our commitment and earnestness.

I know I'm preaching to the converted.

I just wanted to take advantage of this post to say hello, to reaffirm my confidence in you, and to wish you all a very good day.



30 juillet 2021

141^e message : JO

<https://vimeo.com/581222051>

Bonjour à tous,

Nous voilà aujourd'hui en plein mitan des Jeux olympiques de Tokyo, qui sont toujours les JO 2020 même s'ils se déroulent en 2021 ! Nous pouvons n'être pas passionnés par cette manifestation sportive ; nous ne pouvons pas ne pas reconnaître le fait qu'en dépit des difficultés, elle a bien lieu ! Et saluer les athlètes qui y participent !

C'est une leçon d'opiniâtreté qu'il nous revient de méditer.

En effet, plus que les échecs, dont nous savons combien ils peuvent être

douloureux, ce sont les réussites qui doivent nous inspirer.

L'échec, c'est l'adversité qui s'impose ; parce que souvent – pas toujours il est vrai –, nous l'avons laissée s'imposer. La réussite c'est quand notre volonté, les efforts que nous avons consentis, notre ténacité s'imposent à l'adversité.

Certains projets peuvent être contrariés, certaines échéances, retardées. Nous pouvons le déplorer. Ce n'est pas une raison pour s'en irriter ou baisser les bras. Si nous voulons vraiment réussir, les JO nous le prouvent, si nous sommes prêts à faire les efforts qu'il faut, alors nous y parviendrons.

Permettez-moi de vous saluer sur ce message d'élan, et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée en cette période estivale.

141st message: Olympic Games

Hello everyone,

Here we are in the middle of the Tokyo Olympics, which is still the 2020 Olympics even if they're being held in 2021! We may not be passionate about this sporting event, but we have to recognise the fact that, despite the difficulties, it's taking place! And salute the athletes who are participating!

It's a lesson in perseverance that should give us pause for thought.

Indeed, more than the failures, which we know can be painful, it's the successes that should inspire us.

Failure is adversity imposing itself, because often, not always, we have allowed

it to impose itself. Success is when our will, the efforts we have made, and our tenacity impose themselves on adversity.

Certain projects can be thwarted, certain deadlines delayed. We can deplore this. But it is no reason to get irritated or give up. If we really want to succeed, as the Olympic Games prove, if we are ready to make the necessary efforts, then we will succeed.

Allow me to greet you with this message of enthusiasm, and wish you all a very good day in this summer season.



4 août 2021

142^e message : S'épauler

<https://vimeo.com/583033436>

Bonjour à tous,

Avec les JO dont j'ai parlé dernièrement, le sport occupe nos esprits. Mais derrière le sport se dissimulent d'autres intérêts. Rien n'est simple pour un sportif. En plus de ses performances, il porte sur ses épaules des enjeux nationaux, économiques, voire idéologiques. Pour certains, le poids est trop lourd et ils, elles en l'occurrence, l'ont fait savoir.

Nous sommes tous à la croisée d'attentes multiples, privées ou issues du groupe, qui peuvent nous peser. Bien sûr, nous n'avons pas à subir la discipline de

fer et les sacrifices qui s'imposent aux athlètes de haut niveau, mais nous avons nos exigences, nos règles, nos aspirations.

Je n'ignore pas les efforts auxquels vous consentez. Je sais que parfois ils vous semblent écrasants ; c'est l'une des raisons pour lesquelles, d'ailleurs, je prends le temps de vous écrire. Car, à la différence des compétiteurs olympiques, nous avons des gens sur lesquels nous appuyer. Si nous allons dans le même sens, si nous nous épaulons, nous pourrions non seulement avancer ensemble, mais encore nous soulager les uns les autres.

Nous sommes là pour nous entraider, je voulais vous le rappeler avant de vous saluer et de vous souhaiter une belle et heureuse journée.

**142nd message:
Supporting each other**

Hello everyone,

With the Olympics, which I mentioned in a recent post, sport is on our minds. But sport can conceal other interests. Nothing is simple for an athlete. In addition to their performances, they carry on their shoulders national, economic and even ideological stakes. For some the burden is too heavy and they – a female athlete in this case – have made this known.

We are all at the intersection of multiple expectations, whether personal or from the group, and this can weigh us down. Of course we don't have to undergo the strict discipline and sacrifices imposed

on high-level athletes, but we have our requirements, our own rules and our aspirations.

I am well aware of the efforts you are making. I know that this may seem overwhelming at times; which is one of the reasons why I take the time to write to you. Because unlike Olympic competitors, we have people to lean on. If we move in the same direction, if we support each other, we not only move forward together, we can also help each other.

We are here to help each other; I wanted to remind you of this before greeting you and wishing you a fine and happy day.



6 août 2021

143^e message : Blessures

<https://vimeo.com/583898911>

Bonjour à tous,

Les JO reflètent notre situation actuelle, c'est pourquoi je m'en inspire. Or, je suis surpris du nombre de blessés. Je puis me tromper, mais il me semble qu'il y en a plus qu'à l'ordinaire. En tout cas cela me donne matière à réflexion.

Les athlètes qui se sont blessés se sont entraînés durement. Seulement voilà, en l'absence de compétition, même la meilleure préparation se révèle insuffisante.

Nous avons, à plusieurs reprises, pensé revenir à la normale avant qu'une reviviscence de la pandémie ne nous arrête. Au

printemps, nous étions sûrs d'en être sortis. Cet été nous rappelle à l'ordre. Nous attendons toujours la reprise. Quand elle arrivera, elle pourra nous surprendre.

Certes, nous n'avons pas lésiné sur les efforts. Nous avons été sérieux. Mais nous devons savoir que les exigences et l'intensité que nous aurons à affronter quand la reprise se présentera seront supérieures à l'ordinaire. C'est que nous n'aurons pas seulement à renouer avec nos pratiques, nous devons aussi réparer les dégâts causés par la pandémie. À cela, nous devons nous préparer.

Je ne vous apprends rien, j'en suis sûr, je voulais simplement, au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée, que vous l'ayez à l'esprit.

143rd message: Injuries

Hello everyone,

The Olympics reflect our current situation, which is why I draw inspiration from them. But I'm surprised by the number of injuries. I could be wrong, but it seems to me that there are more than usual. In any case, it gives me pause for thought.

The athletes who were injured trained hard. However in the absence of competition, even the best preparation is not enough.

We thought we would be back to normal several times before a revival of the pandemic stopped us. In the spring, we were sure we were out of it. This summer

is a wake-up call. We are still waiting for the recovery. When it comes, it may surprise us.

Of course, we haven't spared our efforts. We have been thorough. But we have to know that the demands and the intensity that we will have to face when the recovery comes will be greater than usual. Not only will we have to resume our practices, we will also have to repair the damage caused by the pandemic. We need to be prepared for that.

I'm not telling you anything new I'm sure, I just wanted you to bear this in mind as I greet you and wish you a very good day.



11 août 2021

144^e message : Volonté

<https://vimeo.com/585798304>

Bonjour à tous,

J'ai bien souvent évoqué l'adversité.

C'est que nous la côtoyons sans cesse, dans la vie ordinaire, dans les moments exceptionnels, dans notre vie privée, dans notre travail.

L'adversité, comme un vent contraire, nous pousse en arrière, si bien que chaque fois que nous agissons, chaque fois que nous avançons, nous nous y opposons. Mais si elle connaît des gradations, l'adversité n'est ni le malheur ni la tragédie. Il n'y a aucune raison de s'emporter contre elle comme on le pourrait contre

une causalité aveugle qui nous atteindrait injustement. Face à l'adversité, il n'y a qu'une chose à faire : rassembler sa volonté.

Nous avons fait beaucoup d'efforts jusqu'ici et voilà qu'il nous faut en faire de nouveaux. Nous pouvons être légitimement impatientés par cette situation qui n'en finit pas. Mais nous savons qu'il est vain de s'irriter. En de tels moments, l'exaspération est sans raison et sans usage. Car nous ne sommes finalement confrontés qu'à une adversité qui, quelque longue et intense qu'elle soit, reste surmontable à qui en manifeste la volonté.

Voilà ce qu'aujourd'hui, alors que la grogne monte, je voulais vous rappeler avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

144th message: Willpower

Hello everyone,

I have often spoken about adversity.

It is something we deal with all the time, in ordinary life, at exceptional moments, in our private lives, in our work.

Adversity, like a headwind, pushes us back, so that every time we act, every time we move forward, we oppose it. But while there are different degrees of adversity, it is neither a misfortune nor a tragedy. There is no reason to rage against it, as we might if we were unjustly struck by blind fate. In the face of adversity there is only one thing to do: summon your will.

We have made many efforts so far and now we have to make new ones. We can

be justifiably impatient with this never-ending situation. But we know that it is pointless to get irritated. At such times exasperation is futile and useless. For in the end we are only confronted with adversity which, however long and intense it may be, can be overcome by those who demonstrate the will to do so.

This is what I wanted to remind you of today, while discontent is rising, before greeting you and wishing you all a very good day.



13 août 2021
145^e message :
Épaulons-nous

<https://vimeo.com/586831507>

Bonjour à tous,

Le Covid-19 n'est pas encore totalement derrière nous. Nous nous trouvons dans une situation exceptionnelle qui exige des réponses exceptionnelles. Pourtant, nous voyons poindre, un peu partout, des contestations. Nous entendons des paroles de défiance, quand ce n'est pas de défi. C'est ainsi depuis le début de la pandémie.

Ce que trahissent ces mouvements d'humeur et de refus, c'est l'absence de confiance. Or la confiance est nécessaire,

j'ai eu plusieurs fois l'occasion de le rappeler. La confiance est primordiale. Nous agissons le plus souvent sans preuves. Nous nous reposons sur les autres. Nous leur faisons confiance. Sans cela nous ne pourrions rien faire, rien entreprendre.

Sans doute nous arrive-t-il de n'avoir plus confiance, mais ce qu'il y a de singulier dans la contestation d'aujourd'hui, c'est qu'il s'agit d'un refus de donner sa confiance.

Dans l'épreuve que nous traversons, la pire des choses serait de perdre confiance, en nous-mêmes, dans les autres, dans notre avenir. Ne cédon pas au doute, à la mauvaise foi, au refus de se fier. Allons ensemble en resserrant nos liens.

En ce jour d'été, avant de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée, il me semblait utile de souligner l'importance de la confiance, sans laquelle il ne peut y avoir de solidarité.

**145th message:
Shoulder to shoulder**

Hello everyone,

Covid-19 is not yet fully behind us. We are in an exceptional situation that calls for exceptional responses. And yet we see protests emerging everywhere. We hear words of mistrust, if not defiance. This has been the case since the beginning of the pandemic.

What is betrayed by these restive reactions and refusals is the lack of trust. But trust is necessary, as I have said on several occasions. Trust is crucial. Most of the time we act without proof. We rely on others. We trust them. Without this we could do nothing, undertake nothing.

No doubt we sometimes lose our trust, but what is particular about today's protest is its refusal to grant trust in the first place.

In the ordeal we are going through, the worst thing would be to lose trust, in ourselves, in others, in our future. Let's not yield to doubt, bad faith, and the refusal to trust. Let's move forward together by strengthening our connections.

On this summer's day, before greeting you and wishing you a very fine day, I felt it would be useful to stress the importance of trust, without which there can be no solidarity.



18 août 2021

146^e message :
Nos lendemains

<https://vimeo.com/588845905>

Bonjour à tous,

Les inondations, les incendies, les guerres font de nouveau les gros titres des journaux. Face à ces drames, nos préoccupations et nos soucis quotidiens font pâle figure. Mais ces tragédies sont aussi une manière de nous rappeler à l'ordre.

Certes, nous sommes confrontés à une adversité que la pandémie a durcie et tendue. Mais qu'est-ce, comparé aux atrocités d'une guerre, au déchaînement d'une rivière en crue, à la violence des flammes d'un incendie? Si la crise que nous

traversons a sans conteste rendu nos vies plus pénibles, nous devons reconnaître que nous sommes privilégiés. Et pondérer les difficultés psychologiques que nous pouvons endurer à l'aune de ces tragédies.

Voilà plus d'un an que nous subissons des restrictions, que nous faisons des sacrifices. Nous sommes éprouvés. Mais nous avons toujours l'avenir pour nous. Ce dont il sera fait nous appartient encore. Ne nous plaignons pas, ne regardons pas en arrière. Tirons profit de ce qui est finalement une opportunité pour façonner nos lendemains avec force et résolution.

Notre avenir est entre nos mains, tel est le message que je voulais vous faire passer avant de vous souhaiter une très belle journée et de vous saluer, tous et toutes.

146th message: Our tomorrows

Hello everyone,

Floods, fires, wars, are once again making the headlines. In the face of these disasters, our daily concerns and worries pale in comparison. But these tragedies are also a way of calling us to order.

It is true that we are faced with an adversity that the pandemic has made tougher and tighter. But what is it compared to the atrocities of a war, the raging of a river, or the violence of a fire? The crisis we are going through has undoubtedly made our lives more difficult, but we must recognise how privileged we are. And we must weigh the psychological difficulties we may endure against these tragedies.

For over a year we have been subject to restrictions, we have made sacrifices. We have been tested. But the future is still ours. What that future will be is still up to us. Let's not complain, let's not look back. Let's take advantage of what is ultimately an opportunity to shape our future with strength and resolve.

Our future is in our hands: that is the message I wanted to pass on to you before wishing you a very fine day and greeting you all.



20 août 2021

147^e message :

Ensemble

<https://vimeo.com/589839197>

Bonjour à tous,

Des tensions se font jour autour de nous, où la fausseté le dispute à la violence. Tragédies sur la scène internationale, tragi-comédies dans nos rues, mélodrames dans nos vies privées, qu'importe! Tous ces drames partagent cette nouvelle tendance qui consiste à s'enclorre en soi, en ses intérêts ou ses convictions – c'est tout un –, à ne plus entendre ce que disent les autres pour ne prêter attention qu'aux échos infinis de ce que l'on croit déjà savoir.

Or, cette surdité, qui engendre la mystification, l'agressivité et l'ostracisme, nous fait perdre de vue l'intérêt commun.

Nous sommes différents, qui en doute? Nous portons le poids de nos histoires, de nos désirs, de nos opinions, de nos tragédies, de nos bonheurs. Oui, chacun d'entre nous est unique! Mais aucun d'entre nous ne peut avancer et œuvrer seul! Nous avons besoin des autres. Ouvrons nos oreilles et nos cœurs, collaborons et ensemble bâtissons l'avenir!

C'est en rappelant cette exigence, en soulignant l'importance qu'il y a à envisager le bien commun avant son intérêt et ses convictions, que je voudrais vous saluer aujourd'hui et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle et très bonne journée.

147th message: Together

Hello everyone,

Tensions are emerging all around us, where falsity competing with violence. Tragedies on the international scene, tragi-comedies in our streets, melodramas in our private lives, whatever it may be! All these dramas share the new tendency, which consists in closing in on ourselves, on our own interests or convictions – it's all the same – no longer hearing what others say and only paying attention to the infinite echoes of what we think we already know.

This deafness, which breeds mystification, aggressiveness and ostracism, makes us lose sight of the common interest.

We are different, there's no doubt. We carry the weight of our histories, our desires, our opinions, our tragedies, our happiness. Yes each of us is unique! But none of us can simply go ahead and work alone! We need others. Let's open our ears and our hearts, let's collaborate and together let's build the future!

It is by recalling this requirement, by underlining the importance of considering the common good before one's own interests and convictions, that I would like to greet you today and to wish you all a very good day.



25 août 2021

148^e message : Pétrole

<https://vimeo.com/592276146>

Bonjour,

Parlons de nous aujourd'hui.

Nous allons clore nos comptes. S'ils ne sont pas mauvais, ils ne sont pas meilleurs que ceux de l'année passée, au cours de laquelle pourtant nous avons subi la pandémie de plein fouet.

Il y a des explications à ce résultat. Il y a des raisons, voire des chaînes de raisons.

Cette pandémie a fait chuter l'activité, ce qui a réduit la production, donc le prix du baril de pétrole, entraînant un manque à gagner pour les producteurs d'énergie, qui n'ont alors plus investi comme avant

dans la construction ou la réhabilitation de leurs sites..., où nous intervenons.

Nous ne sommes pas responsables? Nous sommes au bout de la chaîne? Qu'importe. Nous subissons les conséquences. C'est ainsi en économie. Tout est lié. Nous ne pouvons prospérer si nos voisins ne prospèrent pas.

Il faut que nous le sachions. Les choses ne se redressent pas d'un coup de baguette magique. On y parvient à force de travail, de patience, de persévérance.

Nos vacances s'achèvent. Un chantier s'ouvre devant nous. Abordons-le avec sérieux et application.

Voilà ce que j'attends de vous.

Mais pour l'heure, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très bonne journée.

148th message: Oil

Hello,

Let's talk about us today.

We are about to close our accounts. While the results are not bad, they are no better than last year's, when we were hit hard by the pandemic.

There are explanations for this. There are reasons, indeed a chain of reasons.

The pandemic caused a drop in activity, which reduced production and therefore the price of a barrel of oil, resulting in a loss of income for energy producers, who then no longer invested as they had previously in the construction or rehabilitation of their sites, which is where we operate.

Are we responsible for this? Those of us at the end of the line? No matter. We are suffering the consequences. That's the way it goes in economics. Everything is linked. We cannot prosper if our neighbours do not prosper.

We need to know this. Things don't get better just by waving a magic wand. It takes hard work, patience and perseverance.

Our holidays are coming to an end. We have a new task ahead of us. Let us tackle it seriously and diligently.

This is what I expect from you.

But for now, let me greet you and wish you all a very good day.



28 août 2021

149^e message : Croissance

<https://vimeo.com/593309724>

Bonjour à vous,

Un détecteur de mensonge ne dit pas si vous mentez. Il indique votre niveau de stress. Et encore cette indication n'est-elle que relative. Il faut comparer vos réactions entre elles et interpréter le graphique pour enfin décider si vous dites le vrai.

Il en va de même pour l'économie. Laissés à eux-mêmes, les chiffres sont muets. Il faut les interpréter.

Les optimistes affirment que l'économie a repris. Les pessimistes pensent qu'il est trop tôt pour le dire. Ce que nous voyons, c'est que si nos résultats

s'améliorent, ils n'ont pas encore retrouvé leur dynamisme. Or c'est cela qui fait notre vitalité. Tant que nous n'aurons pas renoué avec notre élan, nous serons dans la morosité. Telle est notre exigence.

Si d'autres se satisfont d'un retour à l'activité, ce n'est pas notre cas. Nous devons retrouver notre croissance. Nous devons bâtir, grandir. Demain est notre aujourd'hui.

Nos chiffres sont bons? C'est bien. Ce n'est pas assez. Ils doivent être meilleurs parce que notre croissance est la condition de notre survie et de notre stabilité.

C'est en vous rappelant que nous devons repousser l'horizon que je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

149th message: Growth

Hello to you all,

A lie detector does not tell whether you are lying. It indicates your level of stress. And this is only a relative indication. Your reactions have to be compared with each other and the graph has to be interpreted to determine whether you are telling the truth.

The same applies to the economy. The figures alone say nothing. You have to interpret them.

The optimists say that the economy has recovered. The pessimists think it is too early to tell. What we see is that while our results are improving, they have not yet recovered their dynamism. And that

is what gives us our vitality. Until we regain our momentum, we will be in the doldrums. This is our challenge. If others are satisfied with a return to activity, we are not. We must regain our growth. We must build and grow. Tomorrow is our today.

Are our figures good? They are. But not good enough. They must be better because growth is the condition of our survival and our stability.

It is with this reminder of the need to expand the horizon that I would like to greet you and wish you all a very good day.



31 août 2021

150^e message : Chiffres

<https://vimeo.com/595897136>

Bonjour à tous,

Socrate nous avertit qu'il ne faut pas faire l'un ou le multiple trop vite et à l'aventure, mais bien respecter les intermédiaires. C'est un conseil dont nous devons tirer profit.

Nous voilà de retour sur nos lieux de travail ; pour certains depuis quelque temps déjà, pour d'autres depuis hier, de retour et prêts à nous remettre à nos affaires.

Ces affaires, l'Institut national des statistiques (en France), qui publie régulièrement des chiffres, nous permet de les

appréhender. Or les chiffres des derniers trimestres sont positifs. Ils indiquent une reprise de l'activité économique, ce qui est bon pour nous. Mais ils restent encore très largement inférieurs à ce qu'ils étaient avant la pandémie, sans parler des pertes que les confinements ont entraînées, ce qui doit nous alerter.

Aussi, si nous pouvons afficher un certain optimisme grâce aux signes encourageants de la reprise, nous devons rester prudents, et surtout redoubler d'efforts. Car nous ne sommes pas arrivés. Il nous faut remonter la pente.

Entre le meilleur et le pire, nous n'avons pas à choisir. Nous avons à construire le meilleur. Tel est le message que je veux vous transmettre au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle dernière journée d'août.

150th message: Figures

Hello everyone,

Socrates warns us that we should do neither the one or the many too quickly and adventurously but respect the intermediaries. We should listen to this advice.

Here we are, back in our places of work; some of us for some time already, others since yesterday, back and ready to get down to business.

The National Institute of Statistics (in France), which regularly publishes figures, allows us to understand this business activity. The figures for the last few quarters are positive. They indicate a recovery in economic activity, which is good for us. But they are still much lower

than they were before the pandemic, not to mention the losses caused by lockdowns, which should give us cause for concern.

So while we can be optimistic about the encouraging signs of recovery, we must remain cautious and, above all, redouble our efforts. Because we are not there yet. We need to get back on track.

Between the best and the worst, we don't need to choose. We have to build the best. This is the message I want to convey to you as I greet you and wish you a very happy last day of August.



3 septembre 2021

151^e message : Sans titre

<https://vimeo.com/597207638>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui est jour de rentrée scolaire, du moins en France d'où j'écris. L'éducation est une richesse. J'en sais quelque chose. D'être allé sur les bancs de l'école a changé le cours de ma vie, et je ne suis certainement pas le seul en ce cas.

Sans doute l'éducation nous permet-elle d'acquérir un savoir, mais elle nous apporte surtout la capacité d'élargir notre horizon, de découvrir de nouvelles possibilités. L'éducation nous ouvre l'esprit.

C'est une dynamique que nous devons conserver. Avoir l'esprit ouvert, être

capable d'innover, de s'adapter, d'agrandir son horizon, voire de le repousser, voilà ce qui nous permet d'avancer. Relever des défis, bâtir, prendre des risques, voilà ce qui nous donne les moyens de nous développer, de croître.

Tout n'est pas qu'une question de pandémie, de restrictions, de contexte, sanitaire ou économique. Nous avons un peu trop parlé de cela et nous avons oublié que quelles que soient les circonstances, c'est à nous qu'il revient de forger notre avenir en nous procurant nos opportunités.

Être ouvert, trouver des solutions, susciter des réponses, voilà ce à quoi j'aimerais vous encourager au moment de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

151st message: Untitled

Hello everyone,

It's back to school today, at least in France where I'm writing from. Education is an asset. I know this for a fact. Going to school has changed the course of my life, and I am certainly not the only one.

Education may give us knowledge, but it also allows us to broaden our horizons, to discover new possibilities. Education opens our minds.

This is a momentum that we need to sustain. Being open-minded, being able to innovate, to adapt, to expand our horizons, even to expand them, is what allows us to move forward. Taking on

challenges, building, taking risks is what gives us the means to develop, to grow.

It's not all about pandemics, restrictions, health or economic contexts. We've talked about this too much and forgotten that whatever the circumstances, it's up to us to shape our future by securing our opportunities.

To be open, to find solutions, to generate answers, this is what I would like to encourage you to do as I greet you and wish you all a very good day.



8 septembre 2021

152^e message : Se bâtir

<https://vimeo.com/600279962>

Bonjour à tous,

Chacun, aujourd'hui, y va de ses pronostics sur l'avenir qui nous attend. Qu'elles soient privées ou publiques, les institutions et les agences, sans parler des cabinets conseil, se livrent au jeu des annonces. La rentrée sociale sera calme ou agitée, la croissance, supérieure ou inférieure à ce qui était prévu. Mais, nous le savons, les prévisions sont faites pour être déjouées.

On ne peut dire à l'avance de quoi demain sera fait. Beaucoup le souhaiteraient. Il n'y aurait plus à trancher, à

décider, à prendre des risques, il suffirait de suivre le modèle.

Malheureusement, heureusement plutôt!, il n'y a pas de modèle. Nous sommes encore les acteurs de nos vies. Il n'appartient pas au spécialiste, aussi qualifié soit-il, de nous dire ce que nous devons faire. Il nous revient de le faire.

Ne nous laissons pas guider par les chiffres, les statistiques, forgeons-les! Faisons tout ce qu'il faut pour que les chiffres, que d'autres commenteront, nous soient favorables. Qu'ils expriment notre volonté d'aller de l'avant! Qu'ils traduisent notre dynamisme!

Laissez-moi vous saluer, vous tous et vous toutes, et vous redire : ne laissons les rênes de notre avenir à personne d'autre qu'à nous-mêmes.

152nd message: Building ourselves

Hello everyone,

Today everyone's busy making predictions about the future that awaits us. Be it private or public institutions and agencies, not to mention consultancies, everyone's playing the announcement game. The new social year will be calm or agitated, growth will be higher or lower than expected. But, as we all know, forecasts are made to be disproved.

We cannot tell what tomorrow will bring, although many would like to. There would be no more decisions to make, no more issues to settle, no more risks to take: we would just have to follow the model.

Unfortunately, or rather fortunately, there is no model. We are still the agents of our lives. It's not the specialist's job, however qualified, to tell us what we should do. It's up to us to do it.

Let's not be guided by numbers and statistics, let's build them! Let's do whatever it takes to ensure that the figures, which others will comment on, are in our favour. Let them talk about our will to move forward! Let them convey our dynamism!

And let me greet you, all of you, and say once again: let's not leave the reins of our future in anyone's hands but our own.

TABLE

PRÉFACE	4
63. Patience – <i>Patience</i> https://vimeo.com/473771067	6
64. Détermination – <i>Determination</i> https://vimeo.com/475501676	10
65. Accoutumance – <i>Getting used to things</i> https://vimeo.com/476188210	14
66. Incertitude – <i>Uncertainty</i> https://vimeo.com/478043493	18
67. Ténacité – <i>Tenacity</i> https://vimeo.com/478972046	22
68. Résolution – <i>Resolution</i> https://vimeo.com/480881305	26
69. Discipline – <i>Discipline</i> https://vimeo.com/481639554	30
70. Vigilance – <i>Vigilance</i> https://vimeo.com/483542535	34

71. Avenir – <i>Future</i>	38
https://vimeo.com/484421589	
72. Préparer – <i>Preparing</i>	42
https://vimeo.com/486362196	
73. Ensemble – <i>Together</i>	46
https://vimeo.com/487274297	
74. Esprit de corps – <i>Esprit de corps</i>	50
https://vimeo.com/488868376	
75. Conviction – <i>Conviction</i>	54
https://vimeo.com/489809348	
76. Vigilant – <i>Vigilant</i>	58
https://vimeo.com/491591530	
77. Fêtes – <i>Festive season</i>	62
https://vimeo.com/492516685	
78. Équilibre – <i>Balance</i>	66
https://vimeo.com/497590056	
79. Noël – <i>Christmas</i>	70
https://vimeo.com/498275254	
80. Tenir – <i>Holding on</i>	74
https://vimeo.com/498305398	
81. Jour de l’an – <i>New Year’s Day</i>	78
https://vimeo.com/498318554	
82. 2021 – <i>2021</i>	82
https://vimeo.com/497651942	
83. Morosité – <i>Gloominess</i>	86
https://vimeo.com/498417789	

84. Ritournelle – <i>Refrain</i>	90
https://vimeo.com/500114350	
85. Un autre aspect – <i>Another aspect</i>	94
https://vimeo.com/500858281	
86. Travail invisible – <i>Invisible training</i>	98
https://vimeo.com/502686388	
87. Inventer – <i>Inventing</i>	102
https://vimeo.com/503498329	
88. Pandémie – <i>Pandemic</i>	106
https://vimeo.com/505259940	
89. Défiance – <i>Distrust</i>	110
https://vimeo.com/506055125	
90. Confusion – <i>Confusion</i>	114
https://vimeo.com/507994505	
91. Tension – <i>Tension</i>	118
https://vimeo.com/508915104	
92. Froid – <i>Cold</i>	122
https://vimeo.com/510774202	
93. Endurance – <i>Endurance</i>	126
https://vimeo.com/511522129	
94. Fermeté – <i>Firmness</i>	130
https://vimeo.com/513365493	
95. Sentiments – <i>Feelings</i>	134
https://vimeo.com/514367435	

96. Impatience – <i>Impatience</i> https://vimeo.com/516205666	138
7. Persévérer – <i>Persevering</i> https://vimeo.com/517154152	142
98. Confiance – <i>Confidence</i> https://vimeo.com/519145894	146
99. Demain – <i>Tomorrow</i> https://vimeo.com/520047008	150
100. La centième – <i>Hundredth</i> https://vimeo.com/521886752	154
101. Reprise – <i>Recovery</i> https://vimeo.com/522832517	158
102. Courage – <i>Courage</i> https://vimeo.com/525169391	162
103. Se battre – <i>Fighting</i> https://vimeo.com/526182017	166
104. Responsabilité – <i>Responsibility</i> https://vimeo.com/528907353	170
105. Force – <i>Strength</i> https://vimeo.com/529440137	174
106. Crise – <i>Crisis</i> https://vimeo.com/531378900	178
107. Nos valeurs – <i>Our values</i> https://vimeo.com/531892749	182

108. Leçon – <i>Lesson</i>	186
https://vimeo.com/533971370	
109. Notre avenir – <i>Our future</i>	190
https://vimeo.com/534861106	
110. Résilience – <i>Resilience</i>	194
https://vimeo.com/536772243	
111. En soi – <i>In itself</i>	198
https://vimeo.com/537647249	
112. Se préparer – <i>Preparing ourselves</i>	202
https://vimeo.com/539766246	
113. Routine – <i>Routine</i>	206
https://vimeo.com/540682655	
114. Repartir – <i>Restarting</i>	210
https://vimeo.com/542756527	
115. Nous – <i>Us</i>	214
https://vimeo.com/543638395	
116. Humanité – <i>Humanity</i>	218
https://vimeo.com/545593953	
117. Implication – <i>Involvement</i>	222
https://vimeo.com/546527407	
118. Sans titre – <i>Untitled</i>	226
https://vimeo.com/548504036	
119. Ne rien lâcher – <i>Never give up</i>	230
https://vimeo.com/549340511	

120. Vie normale – <i>Normal life</i> https://vimeo.com/552455274	234
121. Avancée – <i>Moving forward</i> https://vimeo.com/553393311	238
122. Objectif – <i>Objective</i> https://vimeo.com/555220148	242
123. Reprendre – <i>Resuming</i> https://vimeo.com/556284237	246
124. Valeurs humaines – <i>Human values</i> https://vimeo.com/558190941	250
125. Unis – <i>United</i> https://vimeo.com/559016938	254
126. Optimisme – <i>Optimism</i> https://vimeo.com/560826298	258
127. Vulnérable – <i>Vulnerable</i> https://vimeo.com/561594195	262
128. Épreuve – <i>Ordeal</i> https://vimeo.com/564238908	266
129. Les autres – <i>Others</i> https://vimeo.com/564688605	270
130. Routine – <i>Routine</i> https://vimeo.com/566645569	274
131. Oubli – <i>Oversight</i> https://vimeo.com/567535378	278

132. Séquelles – <i>Aftermath</i> https://vimeo.com/569457426	282
133. L'ouvrage – <i>The task in hand</i> https://vimeo.com/570293457	286
134. Bâtir ensemble – <i>Building together</i> https://vimeo.com/572086168	290
135. Deux logiques – <i>Two rationales</i> https://vimeo.com/573079681	294
136. Anticiper – <i>Anticipating</i> https://vimeo.com/575084673	298
137. Au-delà de nous-mêmes – <i>Beyond ourselves</i> https://vimeo.com/575578241	302
138. Ne pas se disperser – <i>Staying focused</i> https://vimeo.com/577363573	306
139. Prolonger – <i>Extending</i> https://vimeo.com/578453430	310
140. Sans titre – <i>Untitled</i> https://vimeo.com/580299476	314
141. JO – <i>Olympic Games</i> https://vimeo.com/581222051	318
142. S'épauler – <i>Supporting each other</i> https://vimeo.com/583033436	322

143. Blessures – <i>Injuries</i>	326
https://vimeo.com/583898911	
144. Volonté – <i>Willpower</i>	330
https://vimeo.com/585798304	
145. Épaulons-nous – <i>Shoulder to shoulder</i>	334
https://vimeo.com/586831507	
146. Nos lendemains – <i>Our tomorrows</i>	338
https://vimeo.com/588845905	
147. Ensemble – <i>Together</i>	342
https://vimeo.com/589839197	
148. Pétrole – <i>Oil</i>	346
https://vimeo.com/592276146	
149. Croissance – <i>Growth</i>	350
https://vimeo.com/593309724	
150. Chiffres – <i>Figures</i>	354
https://vimeo.com/595897136	
151. Sans titre – <i>Untitled</i>	358
https://vimeo.com/597207638	
152. Se bâtir – <i>Building ourselves</i>	362
https://vimeo.com/600279962	

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR ANNE JAN
REPRODUIT ET ACHEVÉ D'IMPRIMER
EN MARS 2022
PAR L'IMPRIMERIE CORLET
POUR LE COMPTE DES ÉDITIONS
ACTES SUD
LE MÉJAN
PLACE NINA-BERBEROVA
13200 ARLES

DÉPÔT LÉGAL
1^{re} ÉDITION : MARS 2022
N° impr. :
(Imprimé en France)