

PENSÉES EN PARTAGE
SHARED THOUGHTS
Tome 3

Pensées en partage
Shared Thoughts

TOME 3

MOHED ALTRAD

© Mohed Altrad, 2024

Préface

Dès le début de la crise sanitaire qui a éprouvé nos certitudes et bousculé nos habitudes en mars 2020, Mohed Altrad, président du groupe Altrad, a choisi de s'adresser directement à chacun de ses 60 000 collaborateurs à travers des billets hebdomadaires. Partager, dialoguer, renforcer les liens et la convivialité étaient plus que jamais des impératifs du vivre ensemble. Tel était l'objet du premier tome des *Pensées de crise*, prolongé en 2021 par un deuxième tome. Depuis, cette somme de réflexions et de méditations, qui privilégient la recherche du sens, l'intelligence du cœur et rappellent avec force notre raison d'être, s'est poursuivie et est relatée dans ce troisième tome. Ces *Pensées en partage* sont l'occasion de revisiter les valeurs fondatrices que Mohed Altrad a toujours prônées et de s'interroger sur les changements profonds qui agitent le monde, ainsi que sur cette communauté de destins qu'est l'entreprise.

Preface

From the start of the health crisis in March 2020, which challenged our certainties and disrupted our habits, Mohed Altrad, Chairman of the Altrad Group, chose to address each of his 60,000 employees directly through weekly posts. Sharing, discussing, strengthening ties and improving conviviality were more than ever essential for living together. This was the aim of the first volume of *Thoughts on the Crisis*, which was followed in 2021 by a second volume. Since, this collection of reflections and meditations continued, focusing on the search for meaning, the intelligence of the heart, and forcefully reminding us of our raison d'être. It is presented in this third volume. These *Shared Thoughts* are an opportunity to revisit the founding values that Mohed Altrad has always advocated, and to reflect on the profound changes that are shaking the world and this community of destinies that is the company.

10 septembre 2021
153^e message : Rêver plus grand

Bonjour à tous,

Certains, dit-on, sont en quête d'immortalité ; non cette immortalité que donne la gloire mais celle que promet la science.

Si j'y pense aujourd'hui, c'est parce qu'on en parle, ici et là, mais aussi parce que cette quête peut constituer un modèle. Alors, je reconnais qu'elle est mégalomane et sans doute tout à fait impossible. Mais c'est un rêve, un horizon à atteindre, et donc un puissant moteur.

Ne pas répéter ce que nous avons mais chercher plus et plus loin, au-delà du possible, n'est-ce pas dans le fond ce qui fait notre humanité ?

C'est vrai pour chacun d'entre nous. C'est vrai d'une entreprise, qui n'est jamais que la résultante des hommes et des femmes qui la font. Elle aussi doit se renouveler, se diversifier, se transformer. Elle aussi doit croître, s'élargir, rêver. Et si ses rêves peuvent s'intensifier, c'est que chaque fois qu'elle grandit, elle se donne les ressources et la force de rêver plus grand, plus large.

Viser au-delà de ses acquis, chercher toujours à s'améliorer, en tout, dans les grandes et petites choses, voilà ce à quoi je vous convie au moment de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

153rd message: Dream bigger

Hello everyone,

It is said that some people are in search of immortality, not the immortality that glory gives but the one that science promises.

I am thinking about this today because it is mentioned here and there, but also because this quest can constitute a model. So I recognise that it is megalomaniacal and probably quite impossible. But it is a dream, a horizon to be reached, and therefore a powerful motivator.

The point here is not to repeat what we have, but to look for more and further, beyond what is possible; is this not, in the end, what makes us human?

This is true for each of us. It is true of a company, which is only ever the result of the men and women who make it. It too must renew itself, diversify, transform itself. It too must grow, expand, dream. And if its dreams can be intensified, it is because each time it grows it also gives itself the resources and the strength to dream bigger, wider.

Aiming beyond its achievements, always seeking to improve, in everything, in the big and small things, that is what I invite you to do as I wish you all a very beautiful day.

Mohed Altrad

15 septembre 2021
154^e message : Au service

Bonjour à tous,

De nouvelles estimations mondiales confirment le rebond économique et les prévisions de croissance à la hausse. C'est une bonne nouvelle.

Mais la vraie bonne nouvelle, c'est que l'image de l'entreprise change. Avec la crise, il est apparu que l'entreprise n'était pas seulement là pour faire des profits et créer des emplois ; elle était là aussi pour servir la société et répondre à ses besoins. J'en ai toujours été intimement persuadé. Je suis heureux que le grand public en vienne à partager mon sentiment.

Oui, cette implication de l'entreprise dans la vie de la société me tient à cœur. Je ne parle pas de la responsabilité sociale à la mode maintenant, je parle du simple fait que nous, qui travaillons dans une entreprise, appartenons à une communauté, dans laquelle s'insère notre entreprise. Et non seulement s'y insère-t-elle mais encore la sert-elle : par sa production comme par ses réussites, elle participe à sa prospérité et à son bien-être. Aussi, bien plus que le profit, cette présence et ce service font-ils notre raison d'être.

Voilà ce sur quoi je voulais insister avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

154th message: In service

Hello everyone,

New global estimates confirm the economic rebound and higher growth forecasts. This is good news.

But the really good news is that the image of business is changing. With the crisis, it became clear that business was not only there to make profits and create jobs; it also needed to serve society and meet its needs. I have always been firmly convinced of this. I'm pleased that the general public is coming to share my feeling.

Yes, this involvement of the company in society is important to me. I'm not talking about trendy social responsibility, I'm talking about the simple fact that we, who work in a company, belong to a community, in which our company is embedded. And not only is it part of the community, it also serves it: through both its production and successes; it contributes to prosperity and well-being. So, much more than profit, presence and service are our underlying purpose.

This is what I wanted to stress before wishing you all a great day.

Mohed Altrad

17 septembre 2021
155^e message : Opportunité

Bonjour à tous,

En ces temps de reprise, nous entendons beaucoup parler d'opportunité, s'agissant notamment des acquisitions. Or il se trouve qu'opportunité, en français du moins, est un terme qui a mauvaise presse. On le confond avec le fait d'être opportuniste et on y dénonce un comportement prédateur. Cette vision est excessive mais je peux la comprendre.

Seulement, l'opportunité n'est pas que cela. C'est aussi et avant tout un moment, ce moment opportun qui surgit au croisement de deux besoins, et qui s'exprime dans une transaction bénéfique pour les deux parties.

Voilà comment je comprends le terme et l'applique. Il y a d'ailleurs des contrepoids à l'opportunité opportuniste : l'intégration, la complémentarité, la diversification, qui lui donnent son équilibre. Chaque acquisition a un sens. Chaque acquisition répond à un besoin, est appelée à s'intégrer dans un ensemble. C'est ainsi qu'une acquisition devient une opportunité et non l'inverse.

Notre groupe se développe. Il voit croître ses besoins et par suite ses demandes en diversification, en renforcement, en implantation géographique. Ces besoins, nous devons les satisfaire, par l'innovation et les acquisitions.

Mais notre activité reprend et il est l'heure pour moi de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

155th message: Opportunity

Hello everyone,

In these times of recovery, we hear a lot about opportunity, especially in relation to acquisitions. And yet, it turns out that opportunity, in French at least, is a term that has gotten bad press. It is confused with the fact of being opportunistic and is denounced as predatory behaviour. This view is excessive but I can understand it.

But opportunity is not just that. It is also and above all a moment, that opportune moment which arises at the intersection of two needs, and which is expressed in a transaction beneficial to both parties.

This is how I understand the term and apply it. Besides, there are counterweights to opportunistic opportunity: integration, complementarity, diversification, which give it balance. Each acquisition has meaning. Each acquisition responds to a need and is designed to be integrated into a whole. This is how an acquisition becomes an opportunity, not the other way around.

Our group is growing. Its needs are growing and, consequently, so are its demands for diversification, reinforcement and geographical location. We must satisfy these needs through innovation and acquisitions.

But our business is picking up again and it is time for me to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

23 septembre 2021
156^e message : Cœur

Bonjour à tous,

On dit de l'économie qu'elle se décline en chiffres. Ce n'est vrai que si l'on souhaite en donner une description ou en faire une estimation. Derrière les équations mathématiques, il y a une activité humaine, des passions, des valeurs, des jeux d'intérêts.

J'ai eu, à plusieurs reprises, l'occasion de mentionner la confiance qui, mieux que l'intérêt à mon sens, est la base des échanges. J'ai eu aussi l'opportunité d'évoquer les valeurs, celles qui notamment configurent notre groupe.

Aujourd'hui je voudrais vous parler du cœur.

Par cœur, j'entends une certaine générosité qui s'exprime dans l'investissement et l'engagement personnel, mais aussi dans notre relation avec les autres.

J'ai souvent constaté qu'une entreprise qui repose sur le calcul de ses efforts, de son implication, de son intérêt, finit par échouer. Si l'on veut réussir, il faut y mettre de la générosité.

Cet allant qui nous pousse à faire plus, pour nous-mêmes et pour les autres ; cette exigence dynamique qui nous donne la force de repousser les limites ; ce plaisir enfin que nous avons à œuvrer ensemble.

Soyons donc généreux, voilà ce que je vous demande au moment de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

156th message: Heart

Hello everyone,

They say that the economy is about numbers. This is only true if we want to describe or estimate it. Behind the mathematical equations lie human activity, passions, values and the interplay of interests.

On several occasions I've spoken about trust, which, more than interest in my opinion, is the basis for trade. I've also had the opportunity to talk about values, those that shape our group.

Today I would like to talk to you about heart.

By heart, I mean a certain generosity that is expressed in our personal investment and commitment, but also in our relationship with others.

I've often noticed that a business that is focused only on calculating its efforts, its involvement, its interest, ends up failing. If you want to succeed, you have to be generous.

This drive that pushes us to do more, for ourselves and for others; this is the dynamic requirement that gives us the strength to push the limits, the pleasure that we have in working together.

So let's be generous, this is what I ask of you as I wish you all a great day.

Mohed Altrad

24 septembre 2021
157^e message : Plus

Bonjour à tous,

Notre monde est un monde contractuel. Les contrats gèrent nos relations de travail, ils réglementent nos vies ; ils servent même d'abstraction pour exprimer le lien social, parce qu'on en fait, à raison, l'expression du libre choix.

On a pu accuser cette dernière manière de voir d'être individualiste ou de ne pas respecter les traditions données. Ces critiques ne sont pas mon propos, même si je doute qu'elles soient fondées.

Le contrat permet de créer un cadre légal librement consenti. En cela il est bon. Il implique les parties, et les protège. En cela il est bon. Ce qui m'arrête toutefois, c'est cette idée que l'on y détermine par avance son engagement. Ni plus ni moins.

Or, j'ai le sentiment que si l'on veut avancer, si l'on veut progresser, il faut en faire plus que ce que l'on attend de nous, aller au-delà de la mesure que l'on s'est imposée.

Dépasser ses limites, même celles librement consenties, c'est se donner la force de repousser l'horizon, de transformer l'impossible en réalité.

C'est en rappelant cette liberté que nous avons tous d'aller au-delà de nous-mêmes que je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

157th message: More

Hello everyone,

Our world is a contractual world. Contracts manage our working relationships, they regulate our lives; they even serve as an abstraction to express social bonds, because they are rightly seen as an expression of free choice.

This view is targeted as individualistic or disrespectful of given traditions. Such criticisms are not my point, although I doubt that they are well-founded.

The contract creates a freely consented legal framework, which is good. It involves parties, and protects them, which is good. Where I draw the line, however, is the idea that one's commitment is determined in advance, no more and no less.

Yet it strikes me that if you want to move forward, if you want to progress, you have to do more than what is expected of you, you have to go beyond the limits you have set for yourself.

To go beyond one's limits, even those freely consented to, is to give oneself the strength to push back the horizon, to transform the impossible into reality.

It is by reminding you of this freedom that we all have to go beyond ourselves that I would like to wish you all a very fine day.

Mohed Altrad

29 septembre 2021
158^e message : Vigilance

Bonjour à tous,

Ces derniers temps, la presse s'intéresse au géant chinois de l'immobilier Evergrande, qui menace de se retrouver en cessation de paiements. Je n'ai pas de commentaire à faire sur cette entreprise. Elle est surendettée, dit-on, et semble avoir construit son modèle de croissance sur une fuite en avant. Je ne saurais dire si c'est vrai mais c'est l'idée de "fuite" que je veux retenir ici.

Une entreprise est une dynamique économique qui doit croître, se projeter, se mettre en danger, en déséquilibre. Mais une entreprise est aussi constituée par les hommes et les femmes qui y œuvrent et par ses responsabilités sociales, et à ce titre elle doit consolider son activité, l'inscrire dans la pérennité, et rétablir son équilibre.

Ces deux exigences s'imposent. Sacrifier l'une ou l'autre, c'est courir à l'échec. Il faut faire preuve d'audace, sans réserve, et avoir souci des autres, sans réserve. Seulement, ces deux soucis ne s'équilibrent pas. C'est pourquoi ils exigent de nous, à tous les niveaux, une constante vigilance pour que l'un ne prenne pas le pas sur l'autre.

Sur ces brèves considérations, je voudrais vous saluer et vous souhaiter aujourd'hui, à tous et à toutes, une très belle et très bonne journée.

Mohed Altrad

158th message: Vigilance

Hello everyone,

There has been a lot of press coverage lately of the Chinese property giant Evergrande, which is threatening to go into insolvency. I have no comment on this company. It is said to be over-leveraged and seems to have built its growth model on a headlong flight. I can't say whether this is true, but it's the idea of 'flight' that I want to retain here.

A company is an economic being that must grow, project itself, put itself in danger, in a state of imbalance. But a company is also made up of the men and women who work there and its social responsibilities, and as such it must consolidate its activity, make it sustainable, and restore its balance.

These two requirements are essential. Sacrificing one or the other is a recipe for failure. We must be bold, without reserve, and care for others, without reserve. But these two concerns do not balance each other. That is why they require constant vigilance on our part, at all levels, to ensure that one does not take precedence over the other.

With these brief considerations in mind, I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

1^{er} octobre 2021
159^e message : Les autres

Bonjour à tous,

On dit que l'une des limites rencontrées par la gestion de la pandémie a été qu'alors que le virus circulait à l'échelle du monde, les pays réagissaient à l'échelle locale, en s'enfermant dans leurs espaces territoriaux. Nous dépendons les uns des autres.

Hier, nous apprenions qu'une crise de l'approvisionnement menaçait parce que les métiers du transport rencontraient des difficultés dues aux conditions de travail imposées par la pandémie. Qui d'entre nous y avait pensé ? Lorsque l'on travaille sur site, on se concentre sur soi, sur son secteur d'activité ; on ne songe guère aux problèmes que peuvent rencontrer ceux dont le métier est d'être en déplacement. Pourtant, nous dépendons les uns des autres.

Il ne s'agit là que d'un constat. Mais je voudrais l'étendre, en tirer matière à réflexion.

Que nous le voulions ou non, nous sommes en lien avec les autres, pris dans une multitude de réseaux complexes, de responsabilités et de dépendances entremêlées. Ce n'est pas en privilégiant nos intérêts que nous les servirons au mieux, mais en pensant aux autres comme à nous-mêmes.

Sur cette évidence trop souvent négligée, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

159th message: Others

Hello everyone,

It's been said that one of the limitations of the way the pandemic was managed was that while the virus was circulating globally countries were reacting locally, locking themselves into their territorial space. We depend on each other.

Yesterday, we learned that a supply crisis was looming because the transport industry was experiencing difficulties due to the working conditions imposed by the pandemic. Who among us had thought of that? When you work on site you focus on yourself, on your business; you don't give much thought to the problems faced by those whose job is to be on the move. And yet we depend on each other.

This is just an observation. But I would like to put it out there, to offer some food for thought.

Whether we like it or not, we are connected to others, caught up in a multitude of complex networks, responsibilities, and interwoven dependencies. We will not serve them best by putting our own interests first, but by thinking of others as well as ourselves.

On this often-overlooked point, let me wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

6 octobre 2021
160^e message : Le devenir

Bonjour à tous,

Aujourd'hui, un des géants du Web est en difficulté ; hier, c'était un géant de l'immobilier chinois. Ces événements ne m'intéressent pas en eux-mêmes ; ils me sont matière à réflexion.

Le monde est pris dans le devenir, le changement, les bouleversements. Rien n'y est assuré. Tout est volatil. Nous aurons beau anticiper le futur, il réservera toujours des surprises. Qui, en 2018, avait intégré une pandémie dans ses modélisations ?

Nous devons avoir cela en tête quand, comme nous cherchons à le faire, nous désirons pérenniser notre activité et notre réussite.

De nombreuses images, plus que des métaphores, peuvent nous aider à nous comprendre. La marche, avec son déséquilibre sans cesse repris, nous permet de visualiser le fait d'avancer, de se développer. Pour mon propos, l'image serait plutôt celle de la nage. Pour se maintenir à flot, il faut s'efforcer, tenir, brasser l'eau ; aucun relâchement n'est possible ; cesse-t-on de nager, on coule.

Rien n'est acquis. Ce que l'on croit ferme est en sursis. Nous devons redoubler d'efforts, toujours et toujours remettre l'ouvrage sur le métier. C'est ainsi que nous pourrions durer.

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

Mohed Altrad

160th message: Becoming

Hello everyone,

Today, one of the giants of the Web is in trouble; yesterday, it was a Chinese real estate giant. These events do not interest me in themselves; they are merely something to ponder.

The world is caught up in becoming, in change, in upheaval. Nothing is certain. Everything is volatile. No matter how much we anticipate the future, it will always hold surprises. Who, in 2018, included a pandemic in their modelling?

We must bear this in mind when we seek to sustain our business and our success.

There are many images, more than metaphors, that can help us understand ourselves. Walking, with its continual lack of balance, allows us to visualise moving forward, developing. For my purposes, the image would be that of swimming. To stay afloat, we must strive, hold on, stir the water; no question of slowing down; if we stop swimming, we sink.

Nothing can be taken for granted. Our firm beliefs are on hold. We must redouble our efforts, over and over again, and always get back to the drawing board. That's how we can last.

That is what I wanted to say to you before wishing you a very nice day.

Mohed Altrad

8 octobre 2021

161^e message : Provenance

Bonjour à tous,

J'ai lu récemment que les patrons d'aujourd'hui ont, en matière d'image, des goûts plus sobres, plus simples, moins solennels que leurs prédécesseurs.

L'image n'est-elle pas une illusion ? En l'espèce on peut le penser car ce changement d'image donne à croire à un changement de provenance alors que, bien souvent, celui qui, de nos jours, arbore un polo a suivi le même parcours que celui qui, autrefois, portait une cravate.

Je n'ai rien à redire à cela. Je veux seulement tirer leçon de cette méprise qui renvoie à une exigence bien réelle : nous devons nous renouveler, valoriser nos différences, nos provenances, nos parcours.

Nous ne ferons rien de grand et pas grand-chose de bien en copiant nos voisins ou en reproduisant ce que l'école nous apprend. Nous devons innover, partir de ce qui nous rend uniques, introduire un nouvel éclairage.

Nous sommes tous confrontés aux mêmes difficultés, mais nous pouvons nous enrichir les uns les autres en apportant nos points de vue, nos audaces. Nos parcours, nos singularités ne doivent pas nous séparer ; ils doivent être mis au service de tous.

Sur ce rappel de ce qui fait notre culture, je vous salue et vous souhaite une très belle journée.

Mohed Altrad

161st message: Origins

Hello everyone,

I recently read that today's bosses have more sober, simpler, less solemn tastes for their image than their predecessors.

But isn't image an illusion? In this instance, one might think so, because this change in image gives the impression of a change in origin, whereas, very often, the person who wears a polo shirt today has the same background as the person who once wore a tie.

I have no quarrels with that. I just want to learn from this misconception, which points to a very real need: we must renew ourselves, value our differences, our origins, our backgrounds.

We will do nothing great and not much good by copying our neighbours or reproducing what we were taught in school. We need to innovate, to start from what makes us unique, to introduce a new perspective.

We're all facing the same difficulties, but we can enrich each other by contributing our points of view and our boldness. Our backgrounds and our uniqueness must not separate us; they must be put at the service of all.

With this reminder of what makes up our culture, I wish you a very nice day.

Mohed Altrad

13 octobre 2021
162^e message : Besoins

Bonjour à tous,

Une partie de l'activité économique, souvent de services, consiste à imaginer des niches non encore exploitées pour en tirer profit. Il n'y a rien à redire à cette approche. Elle n'est guère différente de celle qu'une firme met en œuvre lorsqu'elle lance un produit. Dans tous les cas le public juge. Si la proposition remporte du succès, c'est qu'elle répond à un besoin.

Or les besoins ne sont pas inventés, ils ne sont pas créés arbitrairement, même par la réclame. Ils ne sont pas non plus "naturels". Ils s'inscrivent dans un contexte, une activité, et savoir les prévoir est une vertu précieuse.

Nous pourrions penser que ces questions ne nous concernent pas ou peu ; il faut voir plus loin. Par-delà les secteurs dans lesquels nous sommes engagés, il y a ceux dans lesquels nous pourrions l'être.

Car la discipline qui consiste à anticiper les besoins s'échelonne des produits et services que nous pouvons proposer aux investissements dans des besoins futurs que nous pouvons présager.

L'avenir est riche d'opportunités. À nous de les pressentir.

Tel est le message que je veux vous transmettre avant de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

162nd message: Needs

Hello everyone,

Part of economic activity, often in services, consists of identifying untapped niches and taking advantage of them. I have nothing to add to this approach. It is hardly any different from the approach a firm takes when it launches a product. Whatever the case may be, the public is the judge. If the proposal succeeds, it's because it meets a need.

But needs aren't invented, they aren't created arbitrarily, even by advertising. Nor are they 'natural'. They are part of a context, an activity, and knowing how to anticipate them is a valuable skill.

We may consider these issues to be of little or no concern to us, yet we need to look further. Beyond the sectors we are involved in, there are those in which we could be involved.

For the discipline of anticipating needs ranges from the products and services we offer to the investments in future needs we predict.

The future is full of opportunities. It's up to us to foresee them.

This is the message I want to convey to you before wishing you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

15 octobre 2021
163^e message : L'image

Bonjour à tous,

Nous savons combien l'image est, aujourd'hui, importante. Pas n'importe quelle image, cependant. L'image qui nous obsède toujours plus n'est pas celle que l'on se fait de soi mais celle que nous renvoient les autres, leur regard, ou plutôt celle que nous projetons sur le miroir qu'est devenu, avec entre autres les réseaux sociaux, le regard des autres.

Ce n'est bien sûr qu'un mirage, une illusion. Dans ce mirage nous ne voyons que le reflet de notre mise en scène.

Nul doute, le regard des autres est précieux quand il reflète ce que nous sommes et non ce que nous prétendons être, mais le regard que nous portons sur nous-mêmes l'est plus encore.

Alors, nous œuvrons avec les autres, nos collègues et nos proches, et les résultats que nous obtenons sont la conséquence de l'union de nos forces. Pourtant, ce qui importe, ou devrait importer à nos yeux, ce sont les efforts que nous avons consentis pour obtenir ces résultats, non point l'image qu'ils nous renvoient.

Être juges de nous-mêmes n'est pas aisé, c'est pourtant ce à quoi je vous convie au moment de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une vraie belle et bonne journée.

Mohed Altrad

163rd message: Images

Hello everyone,

We know how important images are today. But not just any image. The one we're increasingly obsessed with is not the image we convey of ourselves but the image that's reflected back to us by others. Their gaze, or rather the one we project onto the mirror that's become, along with social networks, the gaze of others.

This is of course only a mirage, an illusion. In this mirage we only see the reflection of our own staging.

There's no doubt that the gaze of others is precious when it reflects what we are and not what we pretend to be, but the view we have of ourselves is even more precious.

So we work with others, our colleagues and loved ones, and the results we achieve are the consequence of our combined strengths. But what matters, or should matter to us, is the effort we put into achieving these results, not the image they reflect.

It's not easy to be the judge of ourselves, but that's what I invite you to do as I wish you all a truly fine day.

Mohed Altrad

20 octobre 2021
164^e message : Promettre

Bonjour à tous,

Avec l'élection présidentielle en France qui se profile vient le temps des promesses.

Mais promettre est chose ambiguë. Promettre, c'est mettre en avant tout aussi bien que remettre à demain. D'ailleurs, l'on se demande souvent pourquoi ne pas faire aujourd'hui ce que l'on promet pour demain. Et puis, contrairement à ce que la théorie prétend, la promesse n'est pas une action mais une parole, qui rarement se réalise totalement si jamais elle se réalise.

Quoi qu'il en soit, ce que l'on oublie lorsqu'on avance des promesses, c'est la façon dont on va agir, la méthode, le travail sur soi.

Les promesses sont des artifices. Elles ne changent rien sur le fond. Plutôt que de promettre et de remettre, il nous revient de nous amender, de nous améliorer, de nous développer, dès aujourd'hui ; il nous importe de travailler sur nous-mêmes pour nous rendre en mesure de réaliser.

Je ne vous apprends rien mais un rappel est toujours utile et c'est sur lui qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

164th message: Promises

Hello everyone,

With the presidential elections coming up in France, it's time for promises.

But promising is ambiguous. To promise is to put forward as well as to put off until tomorrow. Besides, we often ask ourselves why we don't do today what we promise to do tomorrow. And, whatever the theory claims, promises are not actions but pledges, which are rarely, if ever fulfilled.

In any case, what we tend to overlook when we make promises is the way we plan to carry them out, the method, the work on ourselves.

Promises are artifices. They don't change anything in substance. Rather than promising and postponing, it's up to us to change ourselves, to improve ourselves, to develop ourselves, starting today; it's important to work on ourselves in order to achieve something.

I'm not teaching you anything new, but a reminder is always useful, and it is with this one that I wish you a great day.

Mohed Altrad

22 octobre 2021
165^e message : Positivités

Bonjour à tous,

J'ai, récemment, évoqué les promesses. Je m'aperçois que la question va au-delà des recettes dont les compétitions politiques nous abreuvent. C'est, en effet, l'ensemble de nos discours et de nos "positivités" qui est concerné. Nous parlons et vivons de plus en plus de déclarations, de serments, de lendemains prometteurs.

Certes, il ne s'agit pas à proprement parler de promesses ; c'est une ambiance, une rumeur dans laquelle nous baignons, dans laquelle nous nous en remettons à demain.

Ne cherchons pas la positivité dans des rêves de pureté et d'harmonie mais ici et maintenant, dans ce qui nous est donné ; cette matière que nous pouvons forger. Veut-on œuvrer pour durer ? Pour plus de solidarité ? N'en écrivons pas la théorie, faisons-le.

L'inscription de notre activité dans notre société n'a rien à voir avec les grands discours. C'est une réalité quotidienne. Nul besoin de théoriser, de magnifier ; nous faisons partie du monde civil. Nous sommes le monde civil. Pas celui de demain, non, celui d'aujourd'hui ! Pas celui que l'on fantasmait mais celui que l'on bâtit.

Sur ces quelques mots, permettez-moi de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

165th message: Positivity

Hello everyone,

I recently spoke about promises. I realise that the issue goes beyond the formulas dished up by political rivalries. In fact, it includes our entire discourse and our 'positivity'. The way we live and speak increasingly relies on declarations, pledges and promising tomorrows.

Of course, it's not strictly speaking a question of promises; it's more an atmosphere, a pervading mood, where we put things off until tomorrow. We shouldn't look for positivity in dreams of purity and harmony, but in the here and now, in what is given to us; the material we can mould. Do we want to work for sustainability? For greater solidarity? Let's not just write the theory, let's do it!

Making our business a part of our society is not about grand speeches. It's day-to-day reality. There's no need to theorise, or glorify; we're part of the civil world. We are the civil world. Not tomorrow's world, no, today's world! Not the one we fantasise about, but the one we are actually building.

With these few words, allow me to wish you all a very fine day.

Mohed Altrad

27 octobre 2021
166^e message : S'ouvrir

Bonjour à tous,

En économie, chaque jour apporte ses tendances. Ces derniers temps les données révèlent une situation paradoxale : tandis que la demande de consommation se porte bien, et plus que bien, la production a du mal à suivre. Il y a des raisons à cela. L'une d'elles, nous dit-on, serait le protectionnisme, la mise en avant des intérêts particuliers au détriment de l'intérêt général.

Nous avons connu semblables comportements lors de la pandémie. Souvenons-nous, alors que le phénomène circulait et se moquait des frontières, les réponses, elles, s'y enfermaient.

Sans doute la tendance dont je parle porte-t-elle sur les États. Mais elle nous concerne. On en retrouve la logique à tous les niveaux d'activité.

Nul n'ignore, en effet, qu'une société repose sur l'échange, économique et social, qu'importe, l'un ne va jamais sans l'autre. Se cacher derrière ses murs, c'est refuser la société des autres.

Échanger, c'est s'ouvrir, s'exposer, prendre des risques. C'est entreprendre. C'est vivre. Ne nous renfermons pas sur nos acquis, nos certitudes. Ouvrons-nous aux autres, aux nouveautés. Acceptons les défis.

Penser à l'intérêt général, c'est penser à soi-même.

Je voulais vous le rappeler avant de vous saluer et de souhaiter à chacun d'entre vous une très bonne et belle journée.

Mohed Altrad

166th message: Opening up

Hello everyone,

In economics, new trends crop up every day. Lately the data reveal a paradoxical situation: while consumer demand is doing well, and more than well, production is struggling to keep up. There are reasons for this. One of them, we are told, is protectionism, the promotion of particular interests to the detriment of the general interest.

We experienced similar behaviour during the pandemic. Remember that while the virus was circulating and making a mockery of borders, the responses were confined within these borders.

No doubt the trend I'm talking about concerns states. But it also concerns us. The same logic can be found at all levels of activity.

We're all aware that a society is based on exchange, both economic and social, and whatever the case, one is always linked to the other. To hide behind walls is to refuse the society of others.

To exchange is to open up, to expose oneself, take risks. It means undertaking something. It's about living. Let's not limit ourselves to our assets, our certainties. Let's open up to others, to what's new. Let's accept the challenges.

To think of the general interest is to think of ourselves.

I wanted to remind you of this before wishing each of you a very pleasant day.

Mohed Altrad

29 octobre 2021
167^e message : Société

Bonjour à tous,

Combien de fois ai-je entendu critiquer l'économie ! On lui reproche ses lois, ses équations. Sans parler du profit, que tous les moralistes réproouvent avec véhémence.

Pourtant, outre que le profit n'est pas le seul moteur de l'économie, il n'est pas opportun de le confondre avec la cupidité. Les vices et les vertus ne sont pas dans les choses mais dans les personnes.

Qu'importe ! La machinerie économique serait, prétendent ses détracteurs, méprisante des réalités sociales, ou plutôt ceux qui la pratiquent et en suivent les règles ne se soucieraient que de sa mécanique et se moqueraient de la dimension sociale.

Ces allégations sont fausses.

L'économie est une expression des intérêts, des passions, des peurs et des désirs de la société.

Ce que nous entreprenons au quotidien, notre travail, les projets mis en place par nos filiales, la politique générale du groupe, tout cela fait écho aux réalités sociales et résonne dans la société. Cette inscription dans le monde social est une motivation pour chacun d'entre nous. C'est un moteur, une dynamique, autant, voire plus que le profit. Ne l'oublions pas.

Sur ce rappel, je veux vous saluer, ce jour, et souhaiter à chacun d'entre vous une très belle et favorable journée.

Mohed Altrad

167th message: Society

Hello everyone,

How many times have I heard people criticise economics! It's criticised for its laws, its equations. Not to mention profit, which all moralists vehemently condemn.

Yet, aside from the fact that profit is not the only thing that drives economics, it should not be confused with greed. Vice and virtue don't reside in things but in people.

But never mind that! Its detractors claim that economics is contemptuous of social realities, or rather that those who practise it and follow its rules are only concerned with its mechanics and care nothing about the social dimension.

These allegations are false.

Economics is an expression of society's interests, passions, fears and desires.

What we do on a daily basis, our work, the projects set up by our subsidiaries, the general policy of the group, all echo social realities and resonate in society. This involvement in the social world is a source of motivation for each of us. It's a driving force, a dynamic, as much or even more than profit. Let's not forget this.

With this reminder, I would like to wish each of you a very fine and fruitful day.

Mohed Altrad

4 novembre 2021
168^e message : Complexité

Bonjour à tous,

Il ne se passe pas un jour sans que l'on parle énergie, climat, transition, mutation, et autres enjeux environnementaux. Ces questions nous concernent. Du moins devraient-elles nous concerner et non nous déranger. Or les surenchères, les discours apocalyptiques ou sermonneurs, cette façon que notre société a de tout radicaliser risquent fort de les desservir.

C'est particulièrement vrai pour nous. Une entreprise comme la nôtre doit prendre en considération ces données, mettre en œuvre tout ce qui est en son pouvoir pour aller dans leur sens. Mais elle doit aussi tenir compte de ces impératifs vitaux que sont la croissance et la rentabilité économique. On ne peut simplifier le problème en les biffant d'un trait. On ne le peut pas parce qu'il est humain et que ce qui est humain est complexe.

Oui, nous faisons partie d'une entreprise, d'une aventure humaine. Oui, il nous revient de relever les défis qui nous sont posés. Pas en faisant des discours, des déclamations ou des promesses, mais en apportant des réponses concrètes qui respectent toute la complexité de notre situation.

Travaillez en ce sens !

Voilà ce que je vous demande au moment de vous souhaiter, à tous et à toutes, une belle et bonne journée.

Mohed Altrad

168th message: Complexity

Hello everyone,

Not a day goes by without talk of energy, climate, transition, change and other environmental issues. These issues concern us. At least they should concern us and not disturb us. However, the one-upmanship, the apocalyptic or preachy speeches, the way our society radicalises everything, are likely to do them a disservice.

This is particularly true for us. A company like ours must take these facts into consideration and do everything in its power to move in the same direction. But it also has to take into account the vital imperatives of growth and economic profitability. The problem cannot be simplified by crossing these factors out at the stroke of a pen. It cannot be simplified because it is human, and what is human is complex. Yes, we are part of a company, a human adventure. Yes, it is up to us to take up the challenges that we face. Not by making speeches, declamations or promises, but by providing concrete answers that respect the complexity of our situation.

Let's work towards this goal!

This is what I ask of you as I wish you all a great day.

Mohed Altrad

5 novembre 2021
169^e message : Résultats

Bonjour à tous,

Dans le monde du travail, on parle beaucoup du résultat. On en fait même une religion. Que personne ne conteste. Au mieux, on se penche sur les moyens, et l'on admet du bout des lèvres que tous les moyens ne sont pas bons.

Dans d'autres domaines il n'en va pas ainsi. Quand il s'agit de pensée, de culture, les chemins que l'on prend, les détours que l'on emprunte importent autant, voire plus que le résultat qu'on en tire.

Peut-il en aller de même dans le monde du travail ? Au risque de vous surprendre, je dirais que oui.

Je ne parle pas d'un renversement complet. Mais nous passons notre vie à travailler. Est-ce pour accumuler des résultats ? Ne pouvons-nous pas nous construire, nous bâtir, forger ce que nous sommes et pas seulement augmenter ce que nous avons ?

Bien sûr, nos résultats sont importants ; particulièrement parce que les autres en dépendent. Mais ce que nous faisons de nous-mêmes l'est tout autant. C'est une dimension à laquelle je tiens. Une entreprise est faite d'hommes et de femmes, pas d'instruments.

Sur cette considération, qui me tient à cœur, j'y insiste, je vous salue et vous souhaite une belle et bonne journée.

Mohed Altrad

169th message: Results

Hello everyone,

In the world of work, there's a lot of talk about results. It has become something of a religion. Which no one disputes. At best, we look at the means, and we pay lip service to the fact that not all the means are good.

In other spheres this is not the case. When it comes to thinking and culture, the paths one follows and the detours one takes are as important as, or even more important than, the results one achieves. Can the same be true in the world of work? At the risk of surprising you, my answer is yes.

I'm not talking about a complete reversal. But we spend our lives working. Is it to accumulate results? Can't we develop ourselves, build ourselves, forge who we are and not just increase what we have?

Of course, our results are important; especially because others depend on them. But what we make of ourselves is just as important. This is a dimension that I value. A company is made up of men and women, not instruments.

With this consideration in mind, which is close to my heart, I would like to wish you a great day.

Mohed Altrad

11 novembre 2021
170^e message : Honnêteté

Bonjour à tous,

Il n'y a pas si longtemps le mot d'ordre était à l'authenticité. Aller au bout de soi-même, voilà, disait-on, ce qu'il faut ambitionner. Aujourd'hui encore il est de mode sinon d'être fidèle à ce que l'on est, au moins de projeter une image à laquelle on finit par croire.

Face à l'authenticité, il y a l'honnêteté. Quand celui qui se dit authentique se pousse en avant, celui qui est honnête s'expose au regard des autres.

Ne pourrait-on pas être honnêtement authentique ? Combiner les deux mouvements ? Il est à craindre que non.

On ne peut feindre l'honnêteté tandis que l'on peut feindre l'authenticité. Et de multiples manières même : feindre un soi que l'on n'est pas, feindre une fidélité que l'on n'a pas.

Ne prétendons pas être ce que nous ne sommes pas. Combien de nos réussites sont dues aux autres ou au hasard ? Soyons honnêtes, avec nous-mêmes, avec les autres, c'est ainsi que nous grandirons. Soyons honnêtes, car, quand les reflets du monde se terniront, il ne restera de nous que ce petit noyau sur lequel nous n'avons pas menti.

En vous laissant imaginer la taille de ce noyau, je vous salue et vous souhaite, à tous, une très bonne journée.

Mohed Altrad

170th message: Honesty

Hello everyone,

Not that long ago, authenticity was the name of the game. Reaching your limits was seen as the ultimate goal. This is still fashionable today: you may not be faithful to who you are, but at least you can project an image that you end up believing in.

Faced with authenticity, there is honesty. Those who claim to be authentic push themselves to the forefront; those who are honest expose themselves to the scrutiny of others.

But can't we be honestly authentic? Can't we combine the two? I fear not.

You can't fake honesty, but you can fake authenticity. And there are many ways of doing this: pretending to be someone you're not, pretending to be loyal to something you are not.

Let's not pretend to be what we're not. How many of our successes are due to others or to pure chance? Let's be honest, with ourselves, with others, this is how we grow. Let's be honest, because when the gloss of the world fades, all that will be left is the small core of ourselves that we didn't lie about.

Leaving you to imagine the size of this core, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

24 novembre 2021
171^e message : Le sens

Bonjour à tous,

C'est un plaisir pour moi de vous retrouver aujourd'hui et de renouer avec mes billets. Il faut parfois s'arrêter, même brièvement, s'interroger, prendre le temps de recouvrer le sens de son implication. Non nécessairement que celui-ci ait été perdu. Recouvrer le sens, ce peut être aussi le revivifier.

Mais alors, qu'est-ce que le sens ? De toute la polysémie du terme, j'aimerais retenir une source, le germanique *sen*, qui dit "chemin" et "direction", un peu comme le vieil anglais *manan*, qui a donné *meaning*, dit initialement l'"intention".

Le sens nous oriente. Il ne définit pas un but mais une direction. Il dessine une intention. C'est important. On sacrifie souvent les moyens au but à atteindre tandis qu'une direction les préserve.

La façon dont nous œuvrons ensemble est aussi décisive que l'œuvre que nous réalisons. Le chemin importe autant que là où il conduit. Il est même possible qu'il importe plus. Car cheminer est dynamique, c'est du mouvement qui nous conduit, nous engage à avancer, nous incite à aller plus loin, tandis que le point d'arrivée marque un terme, une fin, un arrêt.

Laissez-moi donc, à ce jour, vous saluer en réaffirmant tout le plaisir que j'ai à revenir vers vous.

Mohed Altrad

171st message: Meaning

Hello everyone,

It's a pleasure for me to be back with you today and to resume my posts. Sometimes you have to pause, even briefly, to question yourself, take the time to recover the meaning of your involvement. Not that it was necessarily lost. Recovering meaning can also mean reviving it.

But then, what is meaning? Of all the many meanings of the term, I'd like to single out one source, the Germanic 'sen', which means path and direction, a bit like the Old English 'mænan', i.e. meaning, originally signifying intention.

Meaning gives us direction. It defines not a goal but a direction. It sets out an intention. This is important. The means are often sacrificed to the goal, while direction preserves them.

The way we work together is as decisive as the actual work we do. The path matters as much as where it leads. It may even matter more. Because the journey is dynamic, it is movement that leads us, commits us to move forward, encourages us to go further, while the point of arrival marks an ending, a finish, a stop.

So let me wish you a wonderful day and reaffirm the pleasure I have in returning to you.

Mohed Altrad

26 novembre 2021
172^e message : L'effort

Bonjour à tous,

Depuis quelque temps on renoue, dans le monde du travail notamment, avec des concepts comme le désir. On dit, non sans raison, que le désir nous meut. Et l'on veut bâtir, c'est intéressant, des stratégies sur lui.

Mais le désir, quelque séduisant qu'il soit, est une notion large et moins assurée qu'on ne l'imagine. Le désir est le fruit d'un manque qui nous tire et nous attire ? Le désir est l'expression d'une puissance qui nous pousse ? Il est cela, et d'autres choses. Et, parmi ces autres choses, il est aussi effort, tension.

Or cette dimension nous concerne. Directement.

Car ce qui nous fait tenir, ce qui nous fait avancer, ce qui nous permet de nous dépasser, c'est l'effort, c'est la tension que nous maintenons dans tous les aspects de notre vie, et dans notre travail. Oui, le travail est un effort. Non pas un effort auquel nous sacrifions seulement pour vivre, mais un effort auquel nous consentons pour avancer, créer et nous accomplir.

Je souhaitais vous rappeler, au moment de vous saluer, que l'effort quotidien auquel nous nous plions pour les autres : nos clients, nos collaborateurs, nos proches, est aussi ce qui nous permet de nous édifier.

Mohed Altrad

172nd message: Effort

Hello everyone,

For some time now, in the world of work in particular, concepts such as desire have been revived. It is said, not without reason, that desire moves us. And it is interesting that we want to build strategies on it.

But desire, however seductive it may be, is a broad notion that is less certain than one might imagine. Is desire the result of a lack that pulls us and attracts us? Is desire the expression of a power that drives us

It is that, and more besides. And, among these other things, it is also: effort, tension.

This dimension is one that concerns us. Directly.

Because what keeps us going, what makes us move forward, what allows us to surpass ourselves, is the effort, the tension that we maintain in all aspects of our lives, and in our work. Yes, work is an effort. Not an effort in terms of sacrificing ourselves just to live, but an effort in terms of moving forward, creating and fulfilling ourselves.

I wanted to remind you that the daily effort we make for others, our clients, our fellow workers, our loved ones, is also what enables us to construct ourselves.

Have a wonderful day.

Mohed Altrad

1^{er} décembre 2021
173^e message : Motivation

Bonjour à tous,

Chaque jour, nous reprenons l'œuvre où nous l'avons laissée pour la pousser, la faire avancer. Lorsqu'on demande ce qui nous conduit à le faire, la réponse est souvent l'habitude. Mais l'habitude n'est qu'une répétition de gestes. Il a fallu qu'il y ait un premier geste. Et celui-là, pourquoi l'avons-nous accompli ? Parce que nous avons un bon motif pour le faire.

Dans le monde du travail, la motivation est un peu la pierre philosophale, qui, si on la trouvait, permettrait de transformer le plomb en or. Mais ce n'est pas si simple.

La motivation n'est pas le moteur de notre activité, c'est le motif qui la met en mouvement. Le motif est la raison qui nous fait entreprendre.

En économie, la recherche de l'intérêt passe pour la première motivation. Pour moi, il y a plus. Au-delà de l'intérêt, il y a la valeur que l'on accorde à ce que l'on fait. Et cette valeur, pour une entreprise, se définit par la manière dont elle s'inscrit dans la communauté, par ce qu'elle lui apporte.

La valeur de ce que nous faisons ensemble, voilà ce qui doit être notre motivation. Pensez-y au moment de passer, comme je vous le souhaite, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

173rd message: Motivation

Hello everyone,

Every day we pick up the work we left off to move it on further. When asked why we do this, the answer is often habit. But habit is just a repetition of actions. There had to be that initial act. And why did that occur? Because we had a good motive for it.

In the world of work, motivation is like the philosopher's stone. Once you find it, you can turn lead into gold. But it's not that simple.

What drives our activity isn't motivation. It's motive that sets it in motion. Motive is the reason why we undertake things.

In economics, the main motivation is considered to be the search for interest. For me, there is more to it. Beyond interest, there is the value we place on what we do. And this value, for a company, is defined by the way it fits into the community, by what it contributes to it.

The value of what we do together should be what motivates us. Think about this as you have what I hope will be a great day.

Mohed Altrad

3 décembre 2021
174^e message : Le travail

Bonjour à tous,

On ne travaille que pour un salaire ! On travaille pour vivre ! Le travail est une nécessité pénible ! Autant de lieux communs que nous connaissons bien. Pourtant, nous pouvons nous interroger : le travail n'est-il que cela ?

Le travail s'oppose au repos. Le repos, c'est ne rien faire. Mais quand nous ne travaillons pas, nous nous occupons, nous faisons quelque chose, comme dans le travail.

Et c'est, à mon sens, par ce biais qu'il faut le considérer. Le travail est une activité dans laquelle nous sommes investis une très grande partie de notre vie. Je ne veux pas croire qu'elle ne soit que pénible. Le travail doit avoir une valeur. N'est-il pas une occasion, non pas la seule certainement, mais une occasion malgré tout, de nous accomplir ?

Le travail, notre travail, celui que nous accomplissons chaque jour, a une valeur. Il ne se réduit pas au salaire que nous en tirons. Mais il a la valeur que nous lui donnons. Il a la valeur dont nous l'enrichissons grâce aux efforts que nous y consentons.

Comme vous êtes déjà à vos postes de travail, laissez-moi, sans plus vous retenir, vous saluer et vous souhaiter une très belle journée.

Mohed Altrad

174th message: Work

Hello everyone,

We don't work for our salary alone, we also work to live! Work is a tedious necessity! So many clichés that we are all familiar with. Yet we can ask ourselves: is work just that?

Work is the opposite of rest. Rest means doing nothing. But when we're not working, we are busy, we are doing something, just like in work.

And I think this is the way to look at it. Work is an activity in which we are invested for a very large part of our lives. I don't want to believe that it is merely tedious. Work must have value. Is it not an opportunity, not the only one of course, but an opportunity nonetheless, to fulfil ourselves?

Work, our work, the work we do every day, has a value. It cannot be reduced to the salary we get from it. But it has the value that we give to it. It has the value that we add to it through the efforts we put into it.

As you are already at your workstations, let me, without holding you up any longer, wish you a great day.

Mohed Altrad

9 décembre 2021
175^e message : Rythmes

Bonjour à tous,

Le mois de décembre marque le début des fêtes dans nos villes comme dans nos foyers. Chaque jour qui passe nous en rapproche. Les rues sont illuminées et l'on éprouve le curieux sentiment que le temps s'accélère. Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que ces fêtes scandent notre année et qu'elles en modulent le rythme.

Dans le travail aussi nous avons des dates. Ce ne sont pas des fêtes mais des rendez-vous, et pas seulement ceux des vacances ; et ces dates, comme pour nous le séminaire de décembre (hélas annulé cette année pour cause de pandémie dans bon nombre de pays où nous travaillons), battent la mesure de notre année.

Il est bon qu'il en soit ainsi. Sculpter le temps, lui donner une cadence est une façon de l'humaniser. Avoir des rendez-vous qui ne soient pas des échéances représente, pour les membres d'une entreprise, une façon de se retrouver, une manière de reconnaître en la dimension humaine, quelle que soit l'activité, ce qui véritablement importe.

Le travail n'est pas en marge de la société. C'est un des domaines dans lesquels s'exprime notre sociabilité. Nous devons garder cela à l'esprit lorsque nous nous y rendons chaque matin.

Sur ces brèves considérations, je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

175th message: Rhythms

Hello everyone,

December marks the beginning of the festive season in our cities and homes. It gets closer every day. The streets are lit up and we get the strange feeling that time is speeding up. Why is this? Because these holidays mark out our year and modulate its rhythm.

In our work, too, we have dates. They are not celebrations but appointments, and not only at holiday time. And these dates, like the December seminar for us (sadly cancelled this year because of the Pandemic in many of the countries where we work), set the pace of our year.

This is as it should be. Shaping time, giving it a rhythm, is a way of humanising it. Setting dates that are not deadlines represents, for the members of a company, a chance to get together, a way of recognizing what really matters in human terms, regardless of the activity.

Work is not on the margin of society. It is one of the areas in which we express sociability. We should bear this in mind when we go to work every morning.

With these brief considerations, I'd like to wish each and every one of you a great day.

Mohed Altrad

10 décembre 2021
176^e message : Lucidité

Bonjour à tous,

Combien de fois n'a-t-on pas eu le sentiment qu'un sourire cachait une grimace, une amabilité, un dénigrement ? C'est ce que l'on appelle l'hypocrisie. Les personnes qui nous font face jouent et se jouent de nous.

Mais il peut arriver que nous prenions part à cette mascarade. Nous savons qu'on fait semblant de croire en nous mais nous feignons de ne rien remarquer. À notre tour nous entrons dans la duplicité.

Ce jeu de dupes est néfaste. Il entretient l'illusion. La nôtre, celle des autres, en un renvoi de miroirs menteurs. Plutôt que de l'accepter complaisamment, il convient de se demander pourquoi celui qui nous floue le fait. Mais aussi pourquoi feignons-nous de le croire ?

La capacité que nous avons de nous mystifier nous donnerait la force de nous dépasser ? C'est vrai ! Mais dans l'ordinaire de nos jours et sur nos lieux de travail, il en va autrement.

Nous pouvons prétendre être plus que ce que nous sommes. Il n'y a pas de mal. C'est même un défi qui nous permet d'aller plus loin. Mais nous ne devons pas être dupes.

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

Mohed Altrad

176th message: Lucidity

Hello everybody,

How often have we had the feeling that a smile hides a grimace, a sign of friendliness conceals a denigration? This is what we call hypocrisy. The people in front of us are acting and playing on us.

But sometimes we play along with the masquerade. We know that people are faking their belief in us, but we pretend not to notice. In turn, we become part of the duplicity.

This game of deception is harmful. It keeps up the illusion. Our own, and that of others, in a reflection of lying mirrors. Rather than accepting this complacently, we should ask ourselves why the person is trying to delude us? But also why we pretend to believe them?

Does our ability to fool ourselves give us the strength to surpass ourselves? Yes it does! But in our everyday lives and workplaces, this is not the case.

We can pretend to be more than what we are. There's nothing wrong with that. It even sets a challenge that helps us to go further. But we mustn't let ourselves be fooled.

That is what I wanted to say before wishing you a good day.

Mohed Altrad

16 décembre 2021
177^e message : Formation

Bonjour à tous,

Autrefois, le travail était une valeur et une vertu. Il favorisait la réussite. Il permettait l'élévation sociale. Sans doute le travail imposait-il des sacrifices mais il ne se faisait pas au détriment d'une vie ; il était à son service. Et s'il l'était et pouvait l'être, c'est qu'il était formateur. Aujourd'hui, le travail est soumis au profit ou, pour le dire avec d'autres mots, à la performance.

Notre monde est celui d'Internet. Celui de la réponse facile, immédiate. On se jette sur le résultat en sautant les étapes, les intermédiaires. Mais de même qu'un entassement de pierres ne fait pas un mur, un entassement de réponses ne fait pas une pensée, et un entassement de résultats ne fait pas une entreprise. Nous ne devons pas nous contenter du résultat, en négligeant le travail qui l'a permis. Atteindre un but, c'est une fin, certes, mais ce peut aussi être une impasse. Travailler à l'atteindre, c'est, en revanche, une formation, un élan qui nous permet d'aller plus loin, d'ambitionner d'autres résultats.

Nous savons tous ce que le travail peut nous apporter, je n'ai pas besoin d'y insister, je voulais seulement le rappeler avant de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

Mohed Altrad

177th message: Training

Hello everybody,

Work was once seen as a value and a virtue. It promoted success. It allowed for social elevation. No doubt work imposed sacrifices, but it was not at the expense of life; it was at its service. And this was possible because it was formative. Today, work is subject to profit or, to put it another way, performance.

Our world is that of the Internet. The world of the easy, instant answer. We jump straight to the result, skipping the stages, the intermediaries. But just as a pile of stones doesn't make a wall, a pile of answers doesn't make a thought, and a pile of results doesn't make a company.

We must not be content with the result alone, neglecting the work that made it possible. Reaching a goal is an end, but it can also be a dead end. Working to achieve it is, on the other hand, a formative process, a momentum that takes us further, allowing us to aspire to other results.

We all know what work can bring us. I don't need to insist. I just wanted to remind you of this before wishing you a very fine day.

Mohed Altrad

17 décembre 2021
178^e message : Le profit

Bonjour à tous,

Dans le monde de l'économie, le profit est un concept important mais souvent décrié. Disons-le tout de suite, le profit n'est pas une perversion moderne. Il a toujours fait partie de l'échange. On attendait, autrefois, quand on donnait, un petit plus en retour. Ce petit plus en retour en appelait un autre ; c'est ainsi qu'il entretenait la dynamique de l'échange. Ce petit plus, une fois tout équilibré, c'est le profit.

Dans l'économie moderne la question du profit s'est considérablement complexifiée. Aussi ne vais-je pas m'y attarder. Je veux simplement remarquer que le profit peut accompagner notre activité ou se présenter comme une fin.

Dans ce dernier cas, on perd la dimension de l'échange, de la dynamique économique et sociale qui y est attachée ; on saute au profit sans s'occuper du travail qui y conduit ni de la valeur qu'il peut créer.

Si, donc, il est légitime et recommandé de chercher le profit dans ce que l'on fait, celui-ci ne doit pas devenir une fin en soi. En cédant à cette passion, on dénature le profit et on se dénature.

Voilà ce que je désirais vous dire au moment de vous saluer comme de coutume, et de vous souhaiter une très belle journée.

Mohed Altrad

178th message: Profit

Hello everyone,

In the world of economics, profit is an important but often maligned concept. But to be clear from the start, profit is not a modern perversion. It has always been part of exchange. In the past, when we offered something, we expected a little more in return. The little extra in return called forth another; and in this way it maintained the dynamic of exchange. That little extra, once everything is balanced up, is profit.

In the modern economy, profit has become a far more complex issue. Which is why I won't dwell on it here. I simply want to point out that profit can either accompany our activity or be seen as an end in itself.

In the latter case, we lose the aspect of exchange, of the economic and social dynamics that are linked to it; we jump straight to profit without considering the work that leads to it or the value that it can create.

So, while it is legitimate and advisable to seek profit in what we do, it must not become an end in itself. If you give in to this passion, you debase profit and you debase yourself.

This is what I wanted to say to you as I wish you as usual a great day.

Mohed Altrad

22 décembre 2021
179^e message : Les fêtes

Bonjour à tous,

Nous sommes entrés dans la période des fêtes. Une période qui, pour la plupart d'entre nous, est signe de réunions familiales, de détente, de repos. Tout cela nous fera le plus grand bien.

Il faut dire que ce temps de répit, d'ordinaire très attendu, apparaît aujourd'hui particulièrement important pour nos organismes et nos esprits.

C'est que nous avons traversé une année très difficile, une année éprouvante faite de flux et de reflux, de restrictions et de reprises.

Il est juste de dire que le lot quotidien d'une entreprise est l'inquiétude concernant l'avenir. Certes, nous faisons tout pour le préparer, mais l'incertitude est plus forte que nos assurances. Cette année ce lot s'est alourdi, pour chacun d'entre nous. Nous avons dû redoubler d'efforts pour aménager un avenir sans cesse plus incertain ; nous avons vu croître en nos cœurs sinon l'appréhension, du moins le souci.

Je sais tout le travail que vous avez accompli, je sais qu'il ne faudra pas nous relâcher, mais ces quelques jours qui viennent sont à part, c'est pourquoi, au moment de vous saluer, je vous souhaite, à tous et à toutes, non seulement une belle journée mais aussi de profiter de cette parenthèse pour vous ressourcer.

Mohed Altrad

179th message: Festive season

Hello everyone,

We have entered the holiday season. A time that, for most of us, means family gatherings, relaxation and rest. All this will do us a world of good.

It must be said that this time of respite, which is usually long-awaited, seems particularly important today for our bodies and minds.

Because we have been through a very tough year, a trying year of ebbs and flows, of restrictions and recoveries.

It is fair to say that the daily lot of a company is concern for the future. Of course, we do whatever we can to prepare for it, but the uncertainty is stronger than our assurances. This year the burden has been greater; for all of us. We have had to redouble our efforts to prepare for an increasingly uncertain future; we have been stirred by a sense of apprehension, or at least concern.

I know how much work you have accomplished, I know that we must not slacken our efforts, but these next few days are special, which is why I wish you all not only a great day but also a chance to take advantage of this interlude to recharge your batteries.

Mohed Altrad

24 décembre 2021
180^e message : Tous

Bonjour à tous,

Nous voilà à la veille d'une journée que les enfants attendent avec grande impatience. Les enfants de toutes provenances d'ailleurs ; car nous devons bien le reconnaître, si nous voulons être honnêtes, nous ne savons plus guère si cette journée de cadeaux est religieuse ou laïque, blanche ou noire, d'ici ou de là. C'est une période où le temps ralentit, où la nature s'assoupit, où le froid nous serre.

C'est un moment privilégié qui nous rappelle l'humanité qui nous lie, quelles que soient nos racines. Or, cette leçon universelle devrait être particulièrement sensible dans notre groupe. N'est-il pas international ? Ne mêle-t-il pas les origines ? Certes, j'ai souvent insisté sur le respect des inscriptions locales ; je n'ai jamais voulu imposer un mode de fonctionnement uniforme. Mais cela ne signifie pas que je conçois notre groupe comme un agrégat de communautés. J'y vois au contraire une opportunité de nous réunir, de nous rassembler derrière un projet ; j'y vois la chance de travailler ensemble, tous, sans discrimination, pour le bien commun.

Demain, nous allons retrouver nos familles, gâter nos enfants ou nos petits-enfants. Aujourd'hui, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter, à vous et à vos familles, de très belles et heureuses fêtes.

Mohed Altrad

180th message: All

Hello everyone,

Here we are on the eve of a day that children have been eagerly awaiting. Children from all over the world, in fact; for we have to admit, if we are honest, that we are not sure whether this day of gifts is religious or secular, white or black, from here or there. It is a period when time slows down, when nature goes dormant, when the cold grips us.

It is a special moment that reminds us of the humanity that binds us together, whatever our roots. This universal lesson should be particularly meaningful in our group. Is it not international? Does it not mix origins? Of course, I've often insisted on respecting local registrations; I've never sought to impose a uniform mode of operation. But this doesn't mean that I see our group as an aggregate of communities. On the contrary, I see it as an opportunity to come together, to unite behind a project; I see it as a chance to work together, all of us, without discrimination, for the common good.

Tomorrow, we will get together with our families and spoil our children and grandchildren. Today, let me wish you and your families very happy holidays.

Mohed Altrad

29 décembre 2021

181^e message : Regarder demain

Bonjour à tous,

À l'approche du réveillon il est de coutume de dresser le bilan de l'année révolue. Je ne le ferai pas. Non que cette année ne mérite pas qu'on y revienne, bien au contraire.

Mais, dans le prolongement de celle qui l'a précédée, elle a suscité tant d'inquiétudes et d'interrogations que nous n'avons cessé de revenir en arrière, de faire des bilans ; et je me suis prêté à cet exercice autant, voire plus qu'un autre.

Certes, cet exercice a son utilité. Il nous permet d'éclaircir notre regard, de resserrer nos liens dans l'adversité. Mais il a ses limites. À trop nous y livrer, nous finissons par nous abîmer dans notre contemplation.

Alors, pour cette fois, essayons de regarder vers l'avant, d'anticiper l'avenir. Il ne s'agit pas de dire de quoi demain sera fait, mais de savoir comment nous voulons nous y engager.

Allons-nous concentrer notre attention sur nos difficultés ou nourrir de grandes ambitions ? Allons-nous nous renfermer sur nous-mêmes ou nous ouvrir aux opportunités ?

Regardons l'année qui vient, voilà ce que je voulais vous dire avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une belle journée, malgré le vent, les nuages et la pluie.

Mohed Altrad

181st message: Looking ahead

Hello everyone,

As New Year's Eve approaches, it is customary to take stock of the past year. I won't do it. Not that this year does not deserve to be revisited, quite the contrary.

But, in the wake of the one that preceded it, it has given rise to so many concerns and questions that we have not stopped looking back, taking stock; and I have lent myself to this exercise as much or more than any other.

Of course, this exercise is useful. It allows us to see things more clearly, to strengthen our ties in the face of adversity. But it has its limits. If we indulge in it too much, we end up sinking into our own contemplation.

So, for this time, let's try to look forward, to anticipate the future. It is not a question of saying what tomorrow will be like, but of knowing how we want to get there.

Are we going to focus on our difficulties or are we going to have great ambitions? Are we going to close in on ourselves or open up to opportunities?

Let's look at the year ahead, that's what I wanted to say to you before wishing you all a beautiful day, despite the wind, the clouds and the rain.

Mohed Altrad

31 décembre 2021
182^e message : Bonnes fêtes

Bonjour à tous,

C'est le dernier billet de l'année. Demain nous fermerons un chapitre pour en ouvrir un nouveau. Nul ne peut dire la teneur de ce qui vient. Une fois révolue, une année nous paraît brève ; quand elle se présente à nous, dans toute sa durée, elle nous paraît longue et incertaine.

Mais l'incertitude est notre lot. Nous savons que nous pouvons la dominer si nous avons des projets, un horizon à poursuivre, si nous voyons au-delà des simples possibles, ou plutôt si nous les construisons.

L'incertitude, c'est une façon de dire que tout est possible... pour nous. Nourrir un projet, c'est une façon, pour nous, de mettre en ordre les possibles. Nous n'acquérons aucune certitude pour autant, mais nous nous donnons la force d'avancer en pliant, s'il se peut, les événements dans notre sens.

Projetons-nous dans l'année qui s'annonce. Et soyons ambitieux ! Plonger le regard dans l'avenir nous permet de surmonter les difficultés. Voir plus loin nous donne du mouvement.

Voilà ce que je voulais vous dire, aujourd'hui ; et maintenant, il est temps pour moi de vous saluer, vous tous et vous toutes que je garde en mes pensées, et de vous souhaiter de très, très bonnes fêtes.

Mohed Altrad

182nd message: Happy holidays

Hello everyone,

This is the last post of the year. Tomorrow we will close a chapter to open a new one. No one can say what is to come. Once it is over, a year seems short; when it stretches before us, it seems long and uncertain.

But uncertainty is our lot. We know that we can overcome it if we have plans, if we have a horizon to pursue, if we see beyond the simple possibilities, or rather if we build them.

Uncertainty is a way of saying that everything is possible... for us. Nurturing a project is a way for us to put the possibilities in order. We may not gain certainty, but we give ourselves the strength to move forward by shaping the events in our direction, if possible.

Let's look forward to the year ahead. And let's be ambitious! Looking into the future helps us to overcome difficulties. Looking further ahead gives us momentum.

This is what I wanted to say to you today. Now it's time for me to wish you, all of you whom I keep in my thoughts, very, very happy holidays.

Mohed Altrad

5 janvier 2022
183^e message : Sérieux

Bonjour à tous,

L'année 2022 commence tout juste et déjà les articles économiques regorgent de sommes énormes. On a l'impression, à les parcourir, que les millions circulent !, qu'il suffit de se baisser pour les ramasser ou, mieux, de tendre la main pour les récolter. Nous savons que ce n'est pas le cas.

L'année qui vient est riche d'incertitudes, de difficultés et d'adversités dont nous pensions être libérés. Qu'importe. Ce ne doit pas nous effrayer.

Nous aurons à faire ce que nous avons toujours fait. Il nous faudra travailler avec sérieux et engagement, œuvrer de manière conjointe, être solidaires, consolider nos acquis, fidéliser nos clients, répondre à leurs attentes, mais aussi développer, créer, inventer, forger les chemins de l'avenir. Oui, il nous faudra faire ce que nous savons faire et les résultats viendront, les chiffres tomberont. Des sommes ? Ne préjugeons pas de ce qu'elles seront, préjugeons simplement qu'elles seront méritées, le fruit réel et légitime du travail des milliers d'hommes et de femmes qui forment notre groupe.

Quoi que nous réserve l'année qui vient, soyons sûrs qu'ensemble nous avons la force de l'affronter et de réussir. C'est convaincu de cela que je vous salue aujourd'hui et vous souhaite une très belle première journée de 2022.

Mohed Altrad

183rd message: Seriously

Hello everyone,

The year 2022 is just beginning and already the economics articles are brimming with huge sums. One gets the impression from reading them that millions are circulating, that all you have to do is bend down and pick up the money or, better still, reach out and collect it. We know that this is not the case.

The coming year is full of uncertainties, difficulties and adversities that we thought we would be free of. No matter. We should not let that frighten us.

We will have to do what we have always done. We'll have to work seriously and with commitment, work together, show solidarity, consolidate our achievements, build customer loyalty, meet their expectations, but also develop, create, invent and forge the paths of the future. Yes, we'll have to do what we know how to do and the results will follow, the figures will come in. The amounts? Let's not prejudge what they will be, let's just prejudge that they will be deserved, as the real and legitimate fruit of the work of the thousands of men and women who form our group.

Whatever the coming year holds for us, let's be sure that together we have the strength to face it and to succeed. With this in mind, let me wish you a wonderful start to 2022.

Mohed Altrad

7 janvier 2022
184^e message : Objectif

Bonjour à tous,

L'année est lancée. Les incertitudes liées à la pandémie demeurent mais elles ne doivent pas nous empêcher de nourrir des projets et de nous donner des objectifs.

Un objectif, ce n'est pas qu'un horizon, c'est un principe dynamique.

Certes, pour tout objectif un horizon est défini, pesé, calculé et les moyens pour l'atteindre sont mesurés, soupesés, estimés. Mais ce n'est qu'une partie de l'enjeu. S'il suffisait de faire coïncider ce que l'on veut avec ce que l'on peut, on ne se donnerait pas d'objectifs.

Se donner des objectifs, c'est voir plus loin, c'est viser au-delà de ce que l'on croit pouvoir, c'est aller chercher les moyens de se dépasser, de faire plus, de faire mieux. Se donner des objectifs, c'est la meilleure, à vrai dire la seule manière d'avancer.

Abordons les temps qui viennent dans cet état d'esprit.

Surmontons nos doutes, notre inquiétude, notre lassitude même en regardant résolument vers l'avant. Les temps sont durs, sans doute un peu plus aujourd'hui qu'hier, mais nous avons de bonnes raisons d'être ambitieux.

Je sais qu'ensemble nous parviendrons à repousser nos limites et, sur cette conviction, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

184th message: Objective

Hello everyone,

The year is underway. The uncertainties linked to the pandemic remain, but they shouldn't prevent us from making plans and setting objectives.

An objective isn't just a horizon; it's a dynamic principle.

It's true that for every objective a time horizon is defined, weighed up and calculated, and the means to achieve it are measured, weighed and assessed. But this is only part of the issue. If it were simply a matter of matching what we want with what we can do, we wouldn't set ourselves objectives.

Setting goals means looking further ahead, aiming beyond what you think you can do, looking for ways to surpass yourself, to do more, to do better. Setting goals is the best, indeed the only way to move forward.

Let's approach the times ahead in this frame of mind.

Let's overcome our doubts, our anxiety, our weariness even, by looking resolutely forward. Times are hard, probably a little harder today than yesterday, but we have good reason to be ambitious.

I know that together we will succeed in pushing back our boundaries and, with this conviction in mind, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

13 janvier 2022
185^e message : Morosité

Bonjour à tous,

Les anciens calendriers pouvaient faire commencer l'année au printemps, avec la renaissance de la nature. Mais les glissements calendaires avaient souvent raison de cette coïncidence. Aujourd'hui nos années sont plus régulières, seulement nous inaugurons l'année en hiver, après le solstice, et cela donne une nuance maussade à nos débuts. Notre humeur suit le temps ; elle se rembrunit.

Dans notre monde de chiffres, on parle peu d'humeur, de sentiments. C'est pourtant une dimension importante, décisive même de notre vie ; les sentiments donnent au monde ses couleurs.

Pourquoi abordé-je ce sujet ? demanderez-vous. Parce qu'en ces premiers jours de janvier je remarque, autour de moi, une certaine morosité et je ne voudrais pas qu'on s'y installe. Je ne voudrais pas qu'on l'explique encore par la conjoncture, le retour des incertitudes.

Ne soyons pas maussades même si l'hiver nous y incline. Nous avons de bonnes raisons d'être optimistes. Nous avons de bonnes raisons de nous impliquer dans cette nouvelle année. Bien sûr, il faudra se battre, lutter. Mais c'est toujours le cas, quelles que soient les circonstances.

Alors, laissez-moi, après ces quelques mots, vous saluer avec un sourire et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

185th message: Gloom

Hello everyone,

Ancient calendars might start the year in spring, with the rebirth of nature. But calendar shifts often overruled this coincidence. Today our years are more regular, but we begin the year in winter, after the solstice, and this lends a dismal tone to our beginnings. Our moods follow the weather; they become more sombre.

In our world of numbers, we don't talk much about mood, about feelings. Yet it is an important, even decisive dimension of our lives; feelings give the world its colours.

Why do I bring up this subject, you may ask. Because in these first days of January I notice a certain gloominess around me and I wouldn't want us to settle into it. I wouldn't want it to be explained by the economic situation, by the return of uncertainty.

Let's not be gloomy, even if the winter tends to make us so. We have good reasons to be optimistic. We have good reasons to get involved in this new year. Of course, we will have to fight, to struggle. But that is always the case, whatever the circumstances.

So let me, after these few words, greet you with a smile and wish you all a very fine and pleasant day.

Mohed Altrad

14 janvier 2022
186^e message : Horoscopes

Bonjour à tous,

Les jours se suivent, les sondages aussi ; et d'un jour à l'autre ils n'apportent pas les mêmes réponses. Hier, nous disait-on, on s'inquiétait de l'avenir, aujourd'hui, nous dit-on – car finalement ce ne sont que des on-dit –, on l'aborderait avec confiance.

N'accordons pas trop d'importance aux sondages et à leurs interprétations. Nous savons qu'il ne faut ni désespérer ni attendre naïvement monts et merveilles. Notre avenir sera le fruit des efforts auxquels nous aurons consenti.

Or ces efforts ne dépendent pas de l'appréhension confuse que nous pourrions avoir de l'avenir mais du sens que nous donnons, ici et maintenant, à notre travail et du plaisir que nous prenons à le faire.

J'ai souvent parlé de la passion, il s'agit un peu de cela. Avoir le sentiment du travail bien fait, du travail utile, le sentiment de participer à une œuvre commune.

Le premier pas vers cela, c'est la responsabilité. Se sentir responsable de ce que l'on fait et le faire parce qu'on s'en sent responsable.

Inutile de consulter les horoscopes pour savoir de quoi demain sera fait, c'est aujourd'hui qu'il se construit.

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

Mohed Altrad

186th message: Horoscopes

Hello everyone,

The days go by, and so do the polls; and from one day to the next they do not produce the same answers. Yesterday, we were told, there was concern about the future, today we are told - because in the end it's all just people talking - that we can approach it with confidence.

Let's not place too much importance on polls and their interpretations. We know that we should neither despair nor naively expect great things. Our future will be the fruit of our efforts.

And that effort doesn't depend on our muddled apprehension of the future, but on the meaning we give to our work here and now and the pleasure we take in doing it.

I've often talked about passion, and it is a bit like that. Having the feeling of a job well done, of useful work, the feeling of participating in a common task.

The first step towards this is responsibility. Feeling responsible for what you do and doing it because you feel responsible.

There's no need to check the horoscope to see what tomorrow will be like, it is being built today.

With these words, I wish you all a very fine day.

Mohed Altrad

20 janvier 2022
187^e message : Décider

Bonjour à tous,

Nous vivons dans le présent mais nous agissons en considérant l'avenir. Il n'y a rien d'extraordinaire à cela ; c'est un fait commun. Ce n'est pas propre au monde économique. Nous agissons tous ainsi parce que toute action est orientée vers un but dont la nature est d'être à venir.

Mais le monde économique ajoute à cela la volonté de savoir. Savoir pour prévoir afin de pouvoir, a-t-on pu dire. Alors, on anticipe. On prédit. On extrapole. Puis on modélise. On fait des projections. On calcule les probabilités. Et enfin on fait son choix, ce que l'on appelle décider.

Sans nier l'importance du savoir, des prévisions et de la prudence qui président au choix, agir ainsi, c'est, à mon sens, se soumettre aux événements, être passif, suivre les lignes de moindre résistance. Alors que décider, c'est bouleverser les arrangements, configurer l'avenir, non le subir, repousser l'horizon.

Ne nous laissons pas dicter notre conduite par les événements. Décidons de notre ligne et tenons-nous-y. C'est ainsi que nous bâtissons l'avenir, notre avenir. C'est ainsi que nous irons où nous voulons aller.

C'est sur cette recommandation qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

187th message: Deciding

Hello everyone,

We live in the present but we act with an eye to the future. There is nothing extraordinary about this; it's a common fact. It is not unique to the economic world. We all do this because any action is directed towards a goal which, by nature, is in the future.

But the economic world adds to this the will to know. To know in order to predict, and thus to act, as the saying goes. So we anticipate. We predict. We extrapolate. Then we model. We make projections. We calculate the probabilities. And finally we make our choice, which is called deciding.

Without denying the importance of knowledge, forecasts and prudence in making choices, to act in this way is, in my opinion, to submit to events, to be passive, to follow the lines of least resistance. Deciding, on the other hand, means disrupting the arrangements, shaping the future rather than enduring it, pushing back the horizon.

Let's not allow events to dictate our conduct. Let's decide on our line and stick to it. That is how we will build the future, our future. That is how we will get to where we want to go.

It is with this recommendation that I wish you all a great day.

Mohed Altrad

21 janvier 2022
188^e message : Promesse

Bonjour à tous,

En cette période électorale en France nous n'entendons parler que de promesses. Mais ce sont des promesses que d'autres nous font pour satisfaire nos désirs. L'Antiquité déjà connaissait cette forme singulière de bien commun qu'est l'*utilitas publica*, l'utilité publique décrétée par le prince et laissée à sa discrétion. Nos candidats sont souvent des princes qui décident pour nous.

Dans le monde économique on parle aussi d'utilité et encore d'intérêt ; mais on part du principe que chacun est en mesure de juger de son utilité et de son intérêt.

Certes, cette approche a été critiquée. On en a fustigé l'individualisme, voire l'égoïsme. Pourtant, poursuivre son intérêt n'empêche pas de poursuivre l'intérêt commun ; les deux peuvent s'articuler ; c'est quand ils ne le font pas que surgit l'égoïsme.

Combien de fois, en effet, avons-nous pu constater que lorsque nous œuvrions ensemble, pour le bien de tous, l'intérêt de chacun s'en trouvait augmenté ?

Bâtissons ensemble ! C'est ainsi que nous échafauderons notre bien commun. Engageons-nous ! Notre engagement tiendra lieu de promesse. Une promesse qu'il nous reviendra de respecter.

Œuvrons ensemble, voilà donc ce que je voulais vous dire avant de vous saluer et de vous souhaiter une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

188th message: Promise

Hello everyone,

In this electoral period in France all we hear about are promises. But they are promises made by others to satisfy our desires. In Antiquity, this singular form of common good was already known as *utilitas publica*, the public utility decreed by the prince and left to his discretion. Our candidates are often princes who decide for us.

In the economic world, we also talk about utility and interest, but on the basis that everyone is capable of judging their own utility and interest.

Of course, this approach has been criticised. It has been decried as individualistic and even egotistical. However, pursuing your own interest doesn't prevent you from pursuing the common interest; the two can be linked; it is when they are not that selfishness arises.

Indeed, how often have we seen that when we work together, for the good of all, the interest of each person is enhanced?

Let's build together! This is how we will build our common good. Let's commit ourselves! Our commitment will be a promise, one we will have to keep.

Let's work together; this is what I wanted to say to you before wishing you a very fine day.

Mohed Altrad

26 janvier 2022

189^e message : Innovation

Bonjour à tous,

On parle beaucoup, et moi le premier, d'innovation, de créativité. C'est un leitmotiv qui revient sans cesse dans les discours, et pour certains, c'est même un mot d'ordre. Mais à force de parler d'une chose on en perd le sens. C'est un peu ce qui arrive à l'innovation.

Souvent, on prétend innover alors qu'on ne fait qu'occuper des niches inexploitées sans rien créer de nouveau. On travaille sur la forme, pas sur le contenu. Or, l'innovation doit porter non seulement sur la forme mais sur le fond. Innover, ce devrait être aussi améliorer.

Et puis l'innovation, parfois, se tient pour seule dynamique, et on oublie qu'on n'innove pas dans le vide. Pour qu'il y ait du neuf, il faut qu'il y ait de l'ancien. En ce sens l'innovation, c'est ce qui permet de sortir des sentiers battus, d'explorer de nouvelles voies.

Innovons donc pour améliorer notre avenir, pour dépasser les difficultés, pour ne pas être soumis à l'adversité. Mais innovons en respectant ce qui se fait de bien, ce qui est solide. Et innovons dans l'idée de nous améliorer et d'améliorer nos performances.

C'est sur ce conseil qu'aujourd'hui je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

189th message: Innovation

Hello everyone,

We talk a lot, and I am no exception, about innovation and creativity. It's a leitmotiv that keeps coming up in speeches, and for some it's even a watchword. But if you talk about something too much, it loses its meaning. This is what's happening with innovation. We often claim to be innovating when all we're doing is occupying unexploited niches without creating anything new. We work on the form, not the content. And yet innovation should not only be about form but also about content. Innovation should also mean improvement.

And innovation sometimes acts as the only dynamic, forgetting that we don't innovate in a vacuum. For there to be something new, there must be something old. In this sense, innovation is what allows us to leave the beaten track, to explore new paths.

So let's innovate to improve our future, to overcome difficulties, to avoid being subjected to adversity. But let's innovate by respecting what is well done, what is solid. And let's innovate with the idea of improving ourselves and our performance.

With this advice in mind, I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

28 janvier 2022
190^e message : Travail

Bonjour à tous,

Nous parlons souvent de projet, d'horizon, d'ambition. Certes, dans la démarche d'une entreprise, nous retrouvons ces moments. Nous devons concevoir un projet, en élaborer les aspects, définir un horizon à atteindre, et nourrir l'ambition de le faire. Mais à ne s'en tenir qu'à cela on oublie l'essentiel : le travail.

Une entreprise produit des biens. Cette production implique diverses étapes et engage diverses qualifications. Or, non seulement chaque phase du processus requiert expertise et discipline, mais toutes commandent le résultat final.

Oui, le travail, quelle que soit sa nature : fabrication, entretien, réparation, réhabilitation, ce travail est au cœur de notre activité ; et ce travail, il importe qu'il soit bien fait.

On évoque rarement ce sujet. On s'attarde généralement sur les résultats, les ratios, les bénéfices, que sais-je. Mais le travail, qui nous fait vivre, on l'aborde peu.

Pourtant, nous devons ce que nous sommes devenus au travail bien fait de chacun d'entre nous. Alors, continuons à nous attacher à cette exigence.

Car si le travail bien fait est un réquisit de la réussite, c'est aussi la condition du bien-être, voilà ce que je voulais vous rappeler au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

Mohed Altrad

190th message: Work

Hello everyone,

We often talk about projects, horizons and ambitions. In the business process, we certainly find these moments. We have to design a project, work out its aspects, define a horizon to be reached, and nurture the ambition to do so. But if we limit ourselves to this, we forget the essential: the work.

A company produces goods. This production involves various stages and engages different skills. But not only does each phase of the process require expertise and discipline, they all control the end result.

Yes, work, whatever its nature: manufacturing, maintenance, repair, rehabilitation, this work is at the heart of our activity; and it is important that this work be done well.

We rarely talk about this subject. We usually dwell on results, ratios, profits, whatever. But the work that sustains us is rarely discussed.

Yet we owe what we have become to the hard work of each and every one of you. So let's continue to focus on this requirement.

Because if work well done is a prerequisite for success, it is also the condition for well-being, and this is what I wanted to remind you of as I wish you a great day.

Mohed Altrad

2 février 2022

191^e message : Le choix

Bonjour à tous,

Combien de fois nous est-il arrivé d'avoir besoin d'un service – généralement il s'agit d'une urgence – et de nous retrouver devant un monde absurde ? Les contacts indiqués ne correspondent à rien, les adresses sont fausses, les appels se perdent dans le vide, les messages restent sans réponses. Ce monde est le nôtre, plus souvent qu'on le voudrait.

Les modèles économiques postulent généralement un acteur rationnel, vous ou moi, qui fait des choix raisonnables en pondérant son intérêt, dans un monde rationnel. Évidemment, ces modèles ont suscité des critiques, on y a souvent introduit les passions pour les corriger.

Mais les passions ne sont pas les seules à perturber le beau monde rationnel, les dysfonctionnements s'en mêlent aussi. Or, nous n'en sommes pas seulement les victimes, nous pouvons très bien en être les acteurs.

Alors, nous devons proposer à nos clients toutes les raisons de nous choisir, de vouloir travailler avec nous. C'est le monde du choix rationnel. Mais nous devons être attentifs à la qualité du service que nous offrons. C'est impératif. Nous devons nous montrer accessibles, disponibles, réactifs.

Sur cette recommandation, de bon sens, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

191st message: Choice

Hello everyone,

How often have we needed a service - usually in an emergency - and found ourselves in an absurd world? The contacts listed correspond to nothing, the addresses are wrong, the calls are lost in the void, the messages go unanswered. This is our world, more often than we would like.

Business models are generally based on the supposition that there is a rational actor, you or me, who makes reasonable choices by weighing up his or her interest, in a rational world. These models have of course been criticised, and passions have often been introduced to correct them.

The fine rational world is not only disturbed by passions, but also by malfunctions. And we are not only the victims; we can also be the actors.

So we have to offer our clients every reason to choose us, to want to work with us. This is the world of rational choice. But we must also be attentive to the quality of the service we offer. This is essential. We must be accessible, available and responsive.

With this commonsense recommendation, I send you all my best and wish you all a very nice day.

Mohed Altrad

4 février 2022

192^e message : Signification

Bonjour à tous,

Il fut un temps où le travail était un moyen de s'épanouir. On pouvait, grâce à lui, prendre son autonomie, bâtir sa vie. Certes, le travail pouvait être dur, il pouvait exiger beaucoup, mais le monde auquel il permettait d'échapper était bien plus dur encore.

Aujourd'hui, l'autonomie nous est donnée, nous n'avons plus à la gagner. Ce qui importe à présent, c'est de la remplir, de lui donner du sens. Ainsi en va-t-il de notre travail.

Je n'aurais pas la prétention d'expliquer ce qu'est le sens. Je voudrais seulement remarquer qu'on doit se le donner et non le recevoir, et qu'une des voies pour trouver du sens à une activité, c'est d'en être le maître. Or, cela appelle aussi la responsabilité.

La responsabilité de chacun d'entre nous est une dynamique à laquelle je tiens.

Ce que nous faisons importe. Cela a de la valeur. Nous devons nous en montrer responsables, nous devons conférer du sens à ce que nous entreprenons, l'investir de signification, pour que le résultat de nos efforts conjugués acquière au terme toute sa portée.

Mais l'heure sonne. Je dois vous laisser, non sans vous saluer et en vous souhaitant, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

192nd message: Meaning

Hello everyone,

There was a time when work was a means to fulfilment. It allowed people to become independent and to build their own lives. Of course, work could be hard, it could be demanding, but the world it allowed you to escape from was much harder still.

Today, autonomy is given to us, we no longer have to earn it. What matters now is to fulfil it, to give it meaning. This is what our work is all about.

I won't presume to explain what meaning is. I'd just like to point out that we must provide it and not receive it, and that one way to find meaning in an activity is to be the master of it. But this also calls for responsibility.

The responsibility of each of us is a dynamic that I hold dear.

What we do matters. It has value. We have to take responsibility for it, we have to give meaning to what we do, to invest it with significance, so that the result of our combined efforts takes on its full scope in the end.

But time goes by. I must end here, but not before wishing you all a great day.

Mohed Altrad

9 février 2022

193^e message : Pouvoir d'agir

Bonjour à tous,

De nombreux débats agitent notre modernité. Ils sont généralement formulés sous la forme d'une alternative, un "ou bien, ou bien".

L'un d'entre eux, récurrent depuis le rapport Meadows de 1972, porte sur les limites de la croissance et sur le choix suivant : doit-on revenir au monde tel qu'il était avant ou avancer en forgeant et en forçant notre avenir ?

Je ne suis pas sûr que ce balancement soit fondé.

Certes, nous ne savons pas de quoi demain sera fait. Mais savons-nous mieux de quoi hier était fait ? Et puis, on ne revient pas à hier. On ne peut que préparer demain. Retourner au monde d'avant, c'est encore une manière de forger l'avenir. Donc forgeons l'avenir.

Il n'y a pas de fatalité. Nous avons prise sur notre destin. C'est lui que nous devons bâtir. Alors, oui, nous ne devons pas le faire en aveugle. Oui, nous devons tirer les leçons du passé. Mais nous devons avancer, nous développer.

Sur cette réflexion qui s'applique aux enjeux de notre société, mais aussi bien à nous, à notre travail quotidien, à nos ambitions, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

193rd message: Empowerment

Hello everyone,

There are many debates shaking up our modern world. They are usually set out as an alternative, an 'either/or'.

One recurrent debate since the Meadows Report of 1972 concerns the limits to growth and the following choice: should we return to the world as it was before or move forward by forging and forcing our future?

I'm not sure that this balancing act is a good idea.

Of course, we don't know what tomorrow will bring. But do we know any better what yesterday was made of? And besides, we don't go back to yesterday. We can only prepare for tomorrow. Going back to the world before is another way of forging the future. So let's forge the future.

It is not a question of fate. We do have a hand in our destiny. We must build it. So yes, we must not do this blindly. Yes, we must learn from the past. But we must move forward, and develop.

With this thought, which applies to the challenges of our society, but also to us, to our daily work, to our ambitions, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

11 février 2022
194^e message : Aménité

Bonjour à tous,

Notre monde est paradoxal. La moindre entorse aux règles ou à la morale est immédiatement dénoncée et, dans le même temps, combien croise-t-on de gens qui cherchent à nous duper, à tirer profit de notre confiance ? Mais le paradoxe n'est peut-être qu'apparent, car les deux attitudes, pour opposées qu'elles paraissent, partagent la même brutalité.

On s'intéresse rarement à notre manière d'être et l'on a tort. Elle importe, comme le ton que nous prenons pour nous adresser à quelqu'un importe autant que les paroles que nous prononçons.

Maintenant, le contraire de cette brutalité, c'est sans doute l'aménité, mais c'est aussi l'humanité. Traiter les autres avec humanité est la meilleure façon de sortir des clivages qui se multiplient. C'est aussi la seule façon de tisser des liens, de communiquer, de faire valoir son point de vue. Or, dans une entreprise comme dans une société, les liens sont de première importance.

On n'achève rien sans collaboration. Mais il faut mettre de l'humanité dans nos relations pour créer les conditions de cette collaboration. Alors, abordons les autres avec aménité et douceur, nous en tirerons autant de bénéfices que nous en apporterons.

Sur cette recommandation, je vous salue et vous souhaite une très belle journée.

Mohed Altrad

194th message: Amenity

Hello everyone,

We live in a paradoxical world. The slightest breach of rules or morality is immediately denounced and yet, how often do we come across people who seek to deceive us, to take advantage of our trust? But this paradox may just be apparent, because both attitudes, however opposed they may seem, share the same brutality.

People rarely pay attention to our way of being, and this is a mistake. It matters, just as the tone we adopt when addressing someone matters as much as the words we speak.

The contrary of brutality is undoubtedly amenity, but it is also humanity. Treating others with humanity is the best way out of the growing divide. It is also the only way to forge links, to communicate, to get one's point of view across. In a company, as in society, links are of primary importance.

Nothing can be achieved without collaboration. But we must put humanity into our relationships to create the conditions for collaboration. So let's approach others with amenity and gentleness, and we will benefit as much as we contribute.

With this recommendation, I send you all my best and wish you a very fine day.

Mohed Altrad

16 février 2022
195^e message : Pérenniser

Bonjour à tous,

Dans le monde du travail on parle beaucoup, pour expliquer la motivation, de sens, d'investissement, voire de plaisir. J'ai déjà eu l'occasion d'aborder ces questions ; permettez-moi d'y revenir.

Car l'une des conditions pour trouver du sens à ce que l'on fait, c'est de s'inscrire dans la durée. On peut être dans l'imédiateté si faire du profit est le seul objectif que l'on se fixe. Mais ce n'est pas notre perspective. Tout comme la croissance pour la croissance ne l'est pas.

Cela ne veut pas dire que croissance et profit sont à négliger. Simplement qu'ils ne sont pas nos uniques soucis, ni ce qui nous motive en premier lieu. Notre travail s'insère dans la cité, il est au service de ceux qui y vivent, et, partant, réclame une certaine pérennité.

Or, cette pérennité, nous en sommes responsables. Il nous incombe, par le soin que nous prenons de notre environnement humain et physique, de nous donner les chances d'entreprendre et d'œuvrer dans la durée.

Construire pour et sur le long terme, participer à l'effort collectif, fait partie intégrante de notre réflexion et de notre engagement.

Sur ce bref rappel, je vous salue et vous souhaite à tous et à toutes une très belle journée.

Mohed Altrad

195th message: Durability

Hello everyone,

In the world of work, we talk a lot about meaning, investment and even pleasure when explaining motivation. I've already had occasion to address these questions; allow me to come back to them.

Because one of the conditions for finding meaning in what we do is to take a long-term view. We can be in the immediate future if making a profit is the only objective we set ourselves. But that is not our perspective. Nor is growth for its own sake.

This is not to say that growth and profit should be disregarded. It's just that they are not our only concerns, nor what motivates us in the first place. Our work is part of the community, it is at the service of those who live in it, and therefore requires a certain durability.

This durability is our responsibility. It is our responsibility, through the care we take of our human and physical environment, to give ourselves the chance to engage and work in the long term.

Building for and in the long term, participating in the collective effort, is an integral part of our thinking and our commitment.

With this brief reminder, I wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

21 février 2022
196^e message : Risque

Bonjour à tous,

J'ai évoqué, récemment, la nécessité dans laquelle nous nous trouvons d'inscrire notre activité dans la durée, de la pérenniser, de lui donner une vraie stabilité. Il m'arrive aussi d'insister sur le fait de prendre des risques. Est-ce contradictoire ? Je ne le pense pas.

La stabilité n'est pas l'immobilité. Notre activité doit être en mouvement, capable de s'adapter, de se transformer, de répondre aux défis ; c'est ainsi qu'elle peut durer. Et si nous voulons y parvenir, nous devons bousculer les idées reçues, prendre des risques.

Il est vrai qu'aujourd'hui le risque est vu comme une menace parce qu'il échappe au contrôle. Mais le risque n'est pas une menace. Sans nier qu'il puisse avoir des conséquences néfastes, il me semble que vouloir tout soumettre au calcul des probabilités ne résout rien.

Dans un tel calcul, on n'agit pas. On subit les événements. Alors que prendre des risques, c'est agir, justement, intervenir dans le monde, créer des perturbations pour améliorer une situation. Oui, prendre des risques, c'est devancer les autres, ne pas hésiter et surtout ne jamais se contenter de ce que l'on a.

Sur ces considérations, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

196th message: Risk

Hello everyone,

I recently spoke of the need for our business to be long-term, to be durable, to have real stability. I also sometimes insist on taking risks. Is this contradictory? I don't think so.

Stability isn't immobility. Our business must be in motion, capable of adapting, transforming and responding to challenges; this is how it can last. And if we want to achieve this, we must challenge conventional wisdom and take risks.

It's true that today risk is seen as a threat because it escapes our control. But risk doesn't mean threat. Admittedly it can have harmful consequences, yet it seems to me that submitting everything to probability theory is not the answer.

In this kind of calculation, we do not act. We are subject to events. Whereas taking risks is precisely about acting, intervening in the world, creating disruptions to improve a situation. Yes, taking risks means being one step ahead of the rest, not hesitating and, above all, never simply being satisfied with what you already have.

With these thoughts in mind, let me wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

23 février 2022
197^e message : Quotidien

Bonjour à tous,

À lire les observations sur notre époque, on a le sentiment que tout y est sans cesse en voie de bouleversement. Les révolutions sont partout : numérique, climatique, humaine. Nous devons tout réinventer, repenser les liens de l'homme à l'homme, de l'homme à la nature. Certes ! Mais si tout cela s'inscrit parfaitement entre les pages d'un livre, dans notre vie quotidienne nous avons besoin d'une autre approche.

Nous devons agir dans un monde qui change ? C'était aussi le cas hier. Et hier, nous n'avons pas agi de manière écervelée. Nous avons estimé, pesé, puis nous avons décidé. Évidemment, notre aujourd'hui est différent de nos prévisions. C'est pourquoi il faut reprendre l'effort.

Oui, il faut continuer, ne pas nous relâcher. Parce que dans la vie de tous les jours il n'y a pas de discontinuité. Nous héritons de ce que nous avons fait hier, nous préparons ce que nous ferons demain. Aussi importe-t-il non seulement de ne pas fléchir mais, dans cet effort sans cesse renouvelé, de se corriger, de s'améliorer.

Vous le savez. C'est votre quotidien. J'y pense parce que je pense à vous au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

Mohed Altrad

197th message: Daily life

Hello everyone,

Reading the comments on our times, one gets the feeling that we are in a constant state of upheaval. Revolutions are everywhere: digital, climatic, human. We need to reinvent everything, rethink the links between human beings, between man and nature. Of course! But while all this fits neatly onto the pages of a book, in our daily lives we need a different approach.

We need to act in a changing world? This was also the case yesterday. And yesterday we didn't act rashly. We made assessments, weighed things up, and then we decided. Of course, our today differs from what we forecasted. Which is why we must renew the effort.

Yes, we must continue, not let up. Because in everyday life there is no discontinuity. We inherit what we did yesterday, we prepare what we will do tomorrow. So it's important not only to stand firm but, in this constant effort, to correct ourselves, to improve.

You know this. This is your daily life. I think about it because I am thinking of you as I wish you a great day.

Mohed Altrad

2 mars 2022

198^e message : Transmettre

Bonjour à tous,

J'ai commencé à écrire ces billets avec la pandémie. Au cœur de l'épreuve j'avais besoin de vous et je me disais que vous pouviez avoir besoin de moi. Il nous fallait nous soutenir, partager notre inquiétude ; cet échange m'avait alors semblé un bon moyen de le faire.

Car il s'agit bien d'un échange. J'ai vos retours, vos réactions, mais, surtout, je ne conçois jamais ces billets dans le vide. Je le fais en pensant à vous, à nous, et cela est, pour moi, déjà, un véritable échange.

Maintenant, la pandémie tire à sa fin. Disons que ses conséquences s'estompent lentement, même si nous ne devons en aucune manière nous relâcher, et que notre attention est toujours plus retenue par la reprise. Dans ces conditions, ne devais-je pas arrêter cet exercice ? Non !

Non ! Parce que, pour être moins dramatique, notre situation actuelle n'en est pas moins décisive. Elle requiert que nous œuvrions ensemble. Que nous avancions soudés, unis par un même projet, et ces billets sont l'occasion, pour moi, de vous transmettre les valeurs qui m'animent.

Enfin, je dois reconnaître que j'ai pris goût à cet exercice qui me permet d'être auprès de vous, de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

Mohed Altrad

198th message: Conveying

Hello everyone,

I began writing these posts with the pandemic. In the midst of the ordeal I needed you and I thought you might need me. We needed to support each other, to share our concerns; this exchange seemed to me a good way to do so.

Because it is an exchange. I have your feedback, your reactions, but, above all, I never devise these posts in a vacuum. I do it thinking about you, about us, and that is, for me, already a real exchange.

Now the pandemic is coming to an end. Let's say that its consequences are slowly fading away, even though we must not relax our efforts in any way, and our attention is still more focused on the recovery. In these conditions, should I not stop this exercise? No!

No! Because our current situation, although less dramatic, is no less decisive. It requires us to work together. So that we move forward together, united by the same project, and these posts are an opportunity for me to pass on to you the values that motivate me.

Finally, I must admit that I've acquired a taste for this exercise, which allows me to be with you and wish you a great day.

Mohed Altrad

16 mars 2022
199^e message : Quotidien

Bonjour à tous,

En temps de crise la morale et les impératifs sont redéfinis. L'urgence s'impose. La survie remplace le bien-être.

Alors, bien sûr, il y a des degrés dans la crise. La pandémie qui a bouleversé notre vie est bien loin de ce que connaissent les populations qui, en Syrie il y a peu ou en Ukraine aujourd'hui, vivent sous les bombes. Mais, en dépit de ce que certains voudraient nous faire croire, la crise n'est pas notre ordinaire.

La crise est une situation d'exception. Notre ordinaire est tissé de mille engagements, dans notre vie privée comme dans notre travail. Bien sûr, cet ordinaire n'est pas sans difficulté, mais il ne faut pas confondre adversité et crise.

S'agissant de l'entreprise, l'adversité fait partie de la vie courante ; elle n'exige nullement une morale particulière mais des efforts, de la discipline, de la constance.

Gardons cela en mémoire lorsque nous avons à aménager ces exigences. Souvenons-nous qu'elles s'inscrivent dans notre quotidien, dans un temps dominé non par la survie et son urgence mais par l'écoute, la disponibilité, et la recherche du bien-être.

C'est sur ce rappel que je voudrais vous saluer et, en ces heures de tristesse, vous souhaiter quand même une très belle journée.

Mohed Altrad

199th message: Day-to-day

Hello everyone,

In times of crisis, morale and imperatives are redefined. Urgency is the order of the day. Survival replaces well-being.

Of course, there are levels of crisis. The pandemic that has turned our lives upside down is a far cry from what people in Syria a short time ago or in Ukraine today are experiencing under the bombs. But, despite what some would have us believe, crisis is not our everyday life.

Crisis is an exceptional situation. Our ordinary, everyday life is made up of a thousand commitments, both in our private lives and in our work. Of course, this ordinary life has its difficulties, but we must not confuse adversity with crisis.

As far as the company is concerned, adversity is part of everyday life; it does not require any particular morale, but effort, discipline and constancy.

Let's keep this in mind when we have to deal with these demands. Let's remember that they are part of our day-to-day life, in a time dominated not by survival and its urgency but by listening, availability, and the search for well-being.

It is with this reminder that, in these hours of sadness, I would like to wish you a great day.

Mohed Altrad

23 mars 2022
200^e message : Ukraine

Bonjour à tous,

Sidérer ! C'était l'objectif de l'attaque lancée le 24 février sur l'Ukraine. Cet objectif n'a pas été atteint, mais la sidération s'est abattue sur nous, sur nous tous.

Car personne n'a rien vu venir. Si certains ont pu envisager ce drame, c'est de façon tout à fait intellectuelle ; au fond de leur cœur, même les plus avertis n'y croyaient pas. Cela semblait si absurde !

Mais les bombes sont là, et les morts, et l'exode.

Dans cette situation, que pouvons-nous faire ?

Nous pouvons et nous devons affirmer notre solidarité.

Notre solidarité sans faille avec la population ukrainienne qui souffre et avec nos collaborateurs ukrainiens qui partagent cette souffrance et qui pleurent. Notre solidarité avec nos collaborateurs, et particulièrement nos collaborateurs polonais, qui accomplissent un remarquable travail humanitaire dans l'aide aux réfugiés. Mais notre solidarité aussi avec nos collaborateurs russes, car il importe, en ces temps de douleur et de confusion, de ne pas assimiler le peuple aux autorités politiques qui décident pour lui et parfois contre lui.

Au cœur de la démence nous n'avons d'autre ressource que de nous attacher à ce qu'il y a d'humain en nous. Ces mots seront aujourd'hui ma manière de vous saluer.

Mohed Altrad

200th message: Ukraine

Hello everyone,

To stun! That was the objective of the attack on Ukraine on 24 February. The objective was not achieved, but we are shocked, all of us.

Because no one saw it coming. If some people were able to envisage this tragedy, it was from a purely intellectual point of view; in their heart of hearts, even the most informed did not believe it would happen. It seemed so absurd!

But the bombs are there, and the deaths, and the exodus.

In this situation what can we do?

We can and must confirm our solidarity.

Our unwavering solidarity with the suffering Ukrainian population and with our Ukrainian collaborators who share this suffering and who weep. Our solidarity with our staff, especially our Polish staff, who are doing outstanding humanitarian work in helping the refugees. But our solidarity also with our Russian colleagues, because it is important, in these times of pain and confusion, not to equate the people with the political authorities who decide for them and sometimes against them.

In the midst of insanity, we have no other resource than to hold on to what is human in us. These words will be my way of extending my greetings to you today.

Mohed Altrad

30 mars 2022

201^e message : Préparation

Bonjour à tous,

Les leçons nous viennent de toutes parts, sans préjuger de leur valeur morale. Cette fois, c'est la guerre qui sévit en Ukraine qui, au-delà du sang et des larmes, nous enseigne.

Les experts se sont trompés sur bien des points la concernant. L'une de leurs erreurs portait sur l'armée assaillante. Ils la disaient très puissante, l'une des premières en hommes et en matériel. Or voilà que cette armée s'est mise à piétiner, et ils se sont aperçus que la taille ne suffisait pas. Il fallait que tout cela fût organisé, que tout cela fût préparé.

La leçon est là.

Quelles que soient notre taille et l'image que nous entretenons, nous ne devons jamais nous surestimer. Nous ne devons pas nous contempler dans le regard des autres. Que nous soyons grands, que nous soyons petits, nous devons nous préparer avec application comme si nous avions tout à prouver.

Car non seulement rien n'est acquis, mais nous tirons notre réputation et l'idée que nous nous faisons de nous-mêmes du fait que nous nous préparons toujours avec soin et sérieux.

Sur ces mots, permettez-moi de vous saluer et de vous souhaiter une très bonne journée, en ayant une pensée particulière pour ceux qui souffrent.

Mohed Altrad

201th message: Preparation

Hello everyone,

Lessons can come from all sides, without prejudging their moral value. This time, it is the war in Ukraine which, beyond the blood and tears, has something to teach us.

The experts were wrong about many things. One of their mistakes was about the invading army. They said it was very powerful, one of the largest in terms of men and equipment. But then the army started to fall back and they realised that it wasn't just a matter of size. All this had to be organised, all this had to be prepared.

That is the lesson.

No matter how big we are and the image we project, we must never overestimate ourselves. We must not see ourselves through the eyes of others. Whether we are big or small, we must prepare ourselves as if we had everything to prove.

Nothing can be taken for granted, and our reputation and self-image are based on the fact that we always prepare ourselves carefully and seriously.

With these words let me wish you a great day, with a special thought for those who are suffering.

Mohed Altrad

6 avril 2022
202^e message : Libres

Bonjour à tous,

On parle beaucoup de leadership dans le monde de l'entreprise. Le leader est seul, dit-on, en avant des autres, montrant la voie. Les événements récents devraient nous faire douter de cette évidence.

Seul, le leader ne l'est jamais. Quand cela arrive, il est isolé. Il peut croire que tout repose sur lui ; c'est une illusion.

Le leader est épaulé. Il ne peut en être autrement. Ne dit-on pas qu'un bon leader sait s'entourer de gens compétents ? Compétents ? Qualifiés ? Certainement. Mais libres, aussi, de leur jugement, autonomes, responsables. Cela, on l'oublie. L'actualité de ces derniers jours se charge de nous le rappeler. Le leader travaille en collaboration, et on ne collabore jamais qu'avec des gens libres.

Or, nous sommes tous, à un degré ou à un autre, des leaders. Tous, nous sommes investis dans des projets, tous nous poursuivons des buts vers lesquels nous nous engageons en impliquant les autres. Alors, pensons-y : la force du leader est d'entraîner les autres, de travailler avec eux, pas de leur dire ce qu'ils doivent faire ou penser.

Sur ces mots, permettez-moi de vous saluer, avec une pensée particulière pour ceux qui souffrent, et de vous souhaiter une bonne journée.

Mohed Altrad

202nd message: Free

Hello everyone,

There is a lot of talk about leadership in the business world. The leader stands alone, it is said, in front of others, showing the way. Recent events should make us doubt this assumption.

The leader is never alone. When this happens he is isolated. He may believe that everything rests on his shoulders; this is an illusion.

The leader is supported. It cannot be otherwise. Don't we say that a good leader knows how to surround himself with competent people? Competent? Qualified? Certainly. But also free in their judgement, autonomous, responsible. This part is often overlooked. The news of the last few days has reminded us of this. The leader works in collaboration, and one can only collaborate with free people.

But we are all, to one degree or another, leaders. We are all involved in projects, we all have goals to which we commit ourselves and involve others. So let's think about this: the strength of the leader is to lead others, to work with them, not to tell them what to do or think.

With these words, let me extend my greetings to you, with a special thought for those who are suffering, and wish you a pleasant day.

Mohed Altrad

13 avril 2022
203^e message : Constance

Bonjour à tous,

Aujourd'hui, la guerre en Ukraine nous occupe. S'enlise-t-elle comme elle nous menace ? Nous en parlerons moins et, demain, nous serons passés à autre chose.

Nous connaissons tous ce phénomène de lassitude. Un événement survient. Nous nous enflammions. Il envahit nos écrans, nos vies, notre souci. Puis le temps passe. Nous nous lassons. Et nous finissons par n'en plus parler. Combien de conflits, de drames, de tragédies avons-nous ainsi laissés derrière nous ?

Nous le reprochons aux médias. Nous leur faisons grief de céder au sensationnalisme. Mais agissons-nous autrement ?

Un projet nous séduit. Nous nous y engageons. Nous y mettons toute notre ardeur. Puis le temps passe. La routine s'installe, la facilité. L'intérêt faiblit. Et avec lui la continuité dans l'effort.

Or ce moment, le moment qui suit le premier engagement, quel que soit son résultat, est décisif. C'est lui qui décide de la réussite d'un projet. Le premier engagement rencontre-t-il des difficultés ? C'est alors qu'il faut se mobiliser pour les surmonter. Est-il un succès ? C'est alors qu'il faut se mobiliser pour ne pas se démobiliser.

C'est en vous rappelant l'importance de la constance qu'aujourd'hui je vous salue et, avec toujours une pensée pour ceux qui souffrent, vous souhaite une belle et bonne journée.

Mohed Altrad

203rd message: Constasy

Hello everyone,

Today, the war in Ukraine is on our minds. Is the situation getting as bogged down as it threatens to be? We will talk less about it and tomorrow we will have moved on.

We all know this phenomenon of weariness. An event occurs. We get fired up. It invades our screens, our lives, our concerns. Then time passes. We get weary. And we end up not talking about it anymore. How many conflicts, dramas, tragedies have we left behind?

We blame the media. We blame them for giving in to sensationalism. But do we act any differently?

A project seduces us. We commit ourselves to it. We put all our energy into it. Then time passes. Routine sets in, complacency. Interest wanes. And with it the continuity of the effort.

But this moment, the moment after the first commitment, whatever the result, is decisive. It is the moment that determines the success of a project. If the first commitment runs into difficulties, it is then that we must work to overcome them. Is it a success? Then you have to mobilise yourself to avoid becoming demobilised.

It is with a reminder of the importance of constancy that I extend my greetings to you today and, with a thought for those who are suffering, I wish you a pleasant day.

Mohed Altrad

21 avril 2022

204^e message : Entêtement

Bonjour à tous,

L'actualité ne dicte pas toujours nos réflexions. Elles nous viennent parfois du hasard, quand nous passons d'une chose à l'autre, que nous sautons du coq à l'âne. Et aujourd'hui, comme cela, peut-être parce que mon esprit vagabondait, que je pensais aux gens que j'ai croisés dans mes différentes passions, le thème de ce billet s'est imposé à moi : l'entêtement.

Nous avons tous connu cela.

Quelqu'un, un proche, un collaborateur, nous-mêmes, qu'importe, commet une erreur d'appréciation. Il ne veut pas le reconnaître. Sa vanité l'en empêche. Au lieu de revenir sur sa décision, il insiste, poursuit contre les évidences, alourdit son erreur et augmente d'autant les effets néfastes de ses choix.

Ce qui caractérise un tel entêtement, c'est un enfermement sur soi, un aveuglement volontaire, un refus d'écouter, d'échanger, de collaborer. Bref, la mise à l'écart des autres.

Or si les autres nous soutiennent, ils peuvent aussi nous conseiller, voire nous corriger. C'est ce que l'on appelle l'échange, la collaboration. Grâce à cela, nous pouvons nous améliorer ou au moins éviter des catastrophes.

Écoutons les autres, soyons attentifs à nos collaborateurs, tel est mon message aujourd'hui, au moment de vous saluer et de vous souhaiter à tous et à toutes une très belle journée.

Mohed Altrad

204th message: Stubbornness

Hello everyone,

Current events do not always dictate our thoughts. Sometimes they come to us by chance, when we move from one thing to another, when we jump from one subject to another. And today, just like that, perhaps because my mind was wandering, thinking about the people I have met in pursuit of my various interests, the theme of this post came to me: stubbornness.

We have all experienced this.

Someone, someone close to us, someone we work with, ourselves, whoever, makes an error of judgement. They don't want to admit it. Their vanity prevents them from doing so. Instead of going back on their decision, they persist, continue against all the evidence, making their mistake even worse and increasing the harmful effects of their choices.

What characterises such stubbornness is self-absorption, voluntary blindness, a refusal to listen, to exchange, to collaborate. In short, it is the exclusion of others.

But if others support us, they can also advise us, or even correct us. This is what we call exchange, collaboration. Thanks to this, we can improve ourselves or at least avoid disasters.

Let's listen to others, let's be attentive to our collaborators, this is my message today, as I wish you all a great day.

Mohed Altrad

27 avril 2022

205^e message : Concrètement

Bonjour à tous,

La mondialisation !

Que la Russie entre en guerre, nous voilà déstabilisés. Que la Chine confine, nous voilà inquiets.

Les liens, les chaînes, les réseaux économiques et autres encerclent la planète. Est-il nécessaire pour autant que nous vivions à leur rythme ? Tandis que l'information est une fenêtre ouverte sur le monde et ses lointains, l'horizon concret de nos vies est proche, local. Ils concernent ceux avec lesquels nous sommes en contact, pour lesquels nous œuvrons.

Et cela avant tout importe. Dans nos vies comme dans notre travail. Dans nos vies, c'est une évidence. Je n'ai nul besoin de m'y attarder. Dans le travail, ce devrait l'être aussi.

Notre groupe est international. Il compte plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs. Mais si nous devions être un jeu vidéo, nous serions un jeu de coopération en ligne, car ce que nous sommes globalement est la somme de ce que chacun d'entre nous fait localement. Et qu'il fait en collaborant avec ses proches.

Nous ne sommes pas une abstraction. Nous sommes le résultat concret d'actions concrètes. Nous sommes l'addition de nos collaborations.

Voilà ce que je désirais réaffirmer au moment de vous saluer et de vous souhaiter, à chacun d'entre vous, concrètement, une très belle journée.

Mohed Altrad

205th message: In concrete terms

Hello everyone,

Globalization!

If Russia goes to war, we are destabilised. If China locks down, we worry.

Links, chains, economic and other networks encircle the planet. But do we need to live at their pace? While information is a window on the world and its far reaches, the actual horizon of our lives is close, local. It concerns the people we're in contact with, the people we work for.

And that's what matters most of all. In our lives and in our work. In our lives, it's obvious. I don't need to dwell on this. In our work this should be obvious too.

Our group is international. It has tens of thousands of employees. But if we were a video game, we would be an online cooperation game, because what we are as a whole is the sum of what each of us does locally. And what we do by working together with those around us.

We are not an abstraction. We are the concrete result of concrete actions. We are the sum of our collaborations.

This is what I wanted to reaffirm as I wish each of you a great day.

Mohed Altrad

4 mai 2022

206^e message : Le doux commerce

Bonjour à tous,

La violence éclate en tous lieux. Et depuis un moment. La guerre en est la pire expression et celle qui sévit en Ukraine domine et efface tout le reste. Mais en dépit de sa monstruosité, elle ne se distingue pas des soubresauts auxquels nous sommes confrontés dans nos rues ; la même folie, inutile et stupide, s'en dégage.

Pourquoi en est-il ainsi ? Je serais incapable de le dire. Mais ce que je sais, c'est qu'il y a la vie que nous essayons de mener, vous, moi, nous tous, ensemble, une vie faite de soucis concrets, de réalité quotidienne, une vie faite d'échanges, économiques et sociaux ; une vie enfin que Montesquieu appelait le "doux commerce", dans laquelle il s'agit d'échanger des biens et non des maux.

Car cela importe. Le travail que nous accomplissons au sein du groupe, et par lui au sein de la société, ne se réduit pas au salaire que nous gagnons. C'est, plus largement, une façon de nous lier les uns aux autres, de nous rapprocher les uns des autres, de créer une communauté.

Et c'est dans cet esprit particulier qu'aujourd'hui je veux vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

206th message: Gentle commerce

Hello everyone,

Violence is erupting everywhere. And this has been the case for some time. War is the worst form of violence, and the war in Ukraine dominates and overshadows everything else. But despite its monstrosity, it is no different from the outbreaks of violence we see in our streets, giving rise to the same useless and pointless madness.

Why is this so? I can't say. But what I do know is that there is the life we try to lead, you, me, all of us, together, a life of concrete concerns, of daily reality, a life of exchanges, economic and social; a life that Montesquieu called 'gentle commerce', or soft trade, which is a question of exchanging goods and not evils.

Because it matters. The work we do within the group, and within society, is not just about the wages we earn. It is, more broadly, a way of binding us together, of bringing us closer to each other, of creating a community.

And it is in this particular spirit that I want to wish you all a great day.

Mohed Altrad

11 mai 2022

207^e message : Rencontre cadre

Bonjour à tous,

Il y a quinze jours nous étions réunis au Corum. Comme chaque année, pour un événement que nous connaissons bien. Chaque année, c'est trop dire. Souvenez-vous, la crise suscitée par la pandémie nous avait contraints d'annuler le précédent.

Je l'ai déploré. Cette rencontre est un moment que j'apprécie particulièrement. Surtout quand, comme cela a été le cas, elle se passe en bonne entente et dans la compréhension mutuelle.

Vous le savez, j'accorde une grande importance à la dimension humaine. Au-delà des chiffres, il y a les personnes. Vous ! Vous formez le groupe. Votre travail, votre engagement en assurent la réussite. Voilà pourquoi il est bon que nous nous retrouvions régulièrement, que nous nous parlions et qu'ensemble nous tracions une ligne d'avenir.

Cette année, en dépit des difficultés, ou plutôt devrais-je dire grâce à vos efforts, à votre constance, à votre investissement, les résultats sont positifs. Le groupe a connu une croissance soutenue et il a pu opérer des acquisitions qui augmentent considérablement sa taille. Tout cela nous permet d'aborder l'avenir avec une belle confiance.

Aussi, dans l'attente de vous retrouver toutes et tous l'année prochaine, je vous salue et vous souhaite une très belle et très bonne journée.

Mohed Altrad

207th message: Management get-together

Hello everyone,

A fortnight ago we met at the Corum. Like every year, for an event that we're familiar with. Actually, not quite every year. Remember, the crisis caused by the pandemic forced us to cancel the previous event.

I regretted that. This meeting is a moment that I particularly value. Especially when, as was the case, it takes place in a spirit of mutual understanding.

As you know, I attach a lot of importance to the human dimension. Beyond the numbers, there are people. You! You form the group. Your work, your commitment, ensures its success. That is why it is so good to meet regularly, to talk to each other and together, chart a course for the future.

This year, despite the difficulties, or should I say thanks to your efforts, your constancy and your investment, the results are positive. The group has experienced sustained growth and has been able to make acquisitions that have considerably increased its size. All this allows us to look to the future with confidence.

I look forward to meeting you all next year, I wish you a very beautiful day.

Mohed Altrad

18 mai 2022

208^e message : Notre quotidien

Bonjour à tous,

En période de crise, et ces derniers temps nous sommes servis, on en appelle aux valeurs sans égard au milieu. Au fil des jours ordinaires, en revanche, on se montre suspicieux. Ainsi de l'économie, ou disons la production de richesses à laquelle on oppose régulièrement les valeurs morales.

Cela me surprend. Car la création de richesses, quand elle est liée à une activité comme la nôtre, suppose la moralité qu'on lui refuse. Elle exige même un comportement que l'on rêverait de trouver en période de crise.

L'activité économique est une forme d'échange. Or l'échange requiert l'honnêteté des parties, qui invite à la confiance et permet la justice.

Je formule un lieu commun. Je le sais. Vous le savez. Nous en faisons l'expérience quotidiennement.

Reste que cette "moralité" fait partie de notre vie d'entreprise. Et qu'elle importe autant que nos compétences et nos succès. Elle crée, sans l'épuiser, le lien social indispensable à notre existence.

Nous avons tendance à l'oublier. Les crises qui nous cernent devraient pourtant nous inciter à mesurer l'importance de ces valeurs qui forgent notre vie quotidienne.

Sur ces considérations inactuelles, je vous salue aujourd'hui en souhaitant à chacun d'entre vous une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

208th message: Our day-to-day

Good morning everyone,

In times of crisis, and recently we have had our share of these, we call on values regardless of the setting. In ordinary times, on the other hand, we are more suspicious. This is the case with the economy, or let's say the production of wealth, which is regularly contrasted with moral values.

This surprises me. Because the creation of wealth, when it is linked to an activity such as ours, implies the very morality that is denied to it. It even requires the kind of behaviour that one would dream of finding in times of crisis.

Economic activity is a form of exchange. And exchange requires the honesty of the parties, which invites trust and allows for justice.

I am stating the obvious. I know this. You know it. We experience this daily.

The fact remains that this 'morality' is part of our business life. And it is just as important as our skills and successes. It creates, but does not deplete, the social link that is essential to our existence.

We tend to forget this. The crises that surround us should, however, encourage us to measure the importance of these values that shape our daily lives.

With these timeless considerations in mind, I would like to wish each of you a great day.

Mohed Altrad

25 mai 2022

209^e message : Confiance

Bonjour à tous,

Parcourons les nouvelles, même de façon superficielle. Nous serons très rapidement convaincus que tout va mal, que tout va s'assombrissant. Et je ne parle pas de la guerre en Ukraine avec son lot d'inquiétudes, de la pandémie qui continue de rôder, ni du climat, vraie épée de Damoclès au-dessus de nos têtes.

Eh bien, aujourd'hui je voudrais m'élever contre cette impression. Dire que nous vivons dans un monde, un monde que nous avons créé, qui bénéficie de conditions favorables.

Ce disant je n'envisage pas seulement le progrès technique et matériel, je songe encore aux relations humaines. Rousseau (écrivain, philosophe suisse) ne serait pas d'accord. Le progrès matériel n'a pas apporté le progrès moral, pensait-il. Il était jeune alors.

Ce que je vois, dans mon petit secteur de l'univers, ce que j'ai vu au long des jours ordinaires comme au moment de crise, c'est beaucoup de solidarité, d'efforts, de sacrifices, de discipline. Ce sont des collaborateurs qui font preuve d'autant d'humanité que de compétence. Et cela est pour moi remarquable, c'est une source d'enthousiasme, une des raisons pour lesquelles j'ai confiance en l'avenir.

Voilà ce que, contre l'humeur chagrine du temps, je voulais rappeler avant de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

209th message: Trust

Hello everyone,

Let's take a look at the news, even superficially. We soon come to the conclusion that everything is going wrong, everything is getting gloomier. And I'm not talking about the war in Ukraine with all its concerns, the pandemic that still lurks, or the climate, a real sword of Damocles hanging over our heads.

But today I'd like to challenge this impression. I'd like to say that we live in a world, a world that we have created, which benefits from favourable conditions.

In saying this, I'm not only thinking of technical and material progress, I'm also thinking of human relations. Rousseau (Swiss writer and philosopher) would not agree. Material progress has not brought moral progress, according to him. He was young then.

What I see, in my little sector of the universe, what I have seen in the course of ordinary days as well as in times of crisis, is a lot of solidarity, effort, sacrifice and discipline. People who show as much humanity as competence. And that is a remarkable thing; it's a source of enthusiasm, one of the reasons why I have confidence in the future.

This is what I wanted to say before wishing you all a great day.

Mohed Altrad

1^{er} juin 2022

210^e message : Œuvre collective

Bonjour à tous,

En dépit de la guerre qui dure, au prix de milliers de vies, de morts, faudrait-il dire, tellement inutiles ! ; en dépit de la pandémie qui perdure là où l'on prétendait l'avoir chassée ; en dépit de cela et d'autres drames, le monde va... avec ses interrogations lancinantes.

L'une d'elles, j'ai déjà eu l'occasion d'en parler, porte sur le travail et le sens à lui donner. Je comprends cette interrogation. Pour une part. On ne doit pas subir le travail comme une peine qui nous serait imposée. Mais pourquoi lui chercher, en privé et pour soi, un sens à tout prix ?

Le travail est une œuvre commune. Nous apportons chacun notre pierre à l'édifice qui se bâtit. Là est le sens de notre travail. De notre travail à tous, quel que soit notre échelon dans l'entreprise.

Cette communauté, cette solidarité entre nous tous me paraît décisive. Car le travail, hors ses aspects techniques, c'est avant tout cela : s'insérer dans une chaîne, une continuité, collaborer, œuvrer les uns avec les autres, viser ensemble un but et ensemble réussir.

Nous sommes tous importants, sans distinction de statut, et pour cela je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

210th message: Collective task

Hello everyone,

In spite of the continuing war, at the cost of thousands of lives, or deaths we should say, which are all so futile, in spite of the pandemic which persists when it was supposed to have been eradicated, in spite of these and other tragedies, the world goes on... with its nagging questions.

One of them, which I have already had the occasion to talk about, concerns work and the meaning we attach to it. I understand this questioning. Partly. Work shouldn't be suffered as a punishment imposed on us. But why seek a meaning for it, privately and for oneself, at all costs?

Work is a common task. We each contribute our stone to the building that is being constructed. That is the meaning of our work. The work of all of us, whatever our level in the company.

This community, this solidarity between us all strikes me as crucial. Because work, apart from its technical aspects, is essentially this: to be part of a chain, a continuity, to collaborate, to work with each other, to aim for a goal together and to succeed together.

We are all important, regardless of our position, and for this I wish you all a great day.

Mohed Altrad

8 juin 2022

211^e message : Le monde d'après

Bonjour à tous,

Souvenez-vous, c'était hier, alors qu'une pandémie encerclait la terre, avec des conséquences terribles, nous parlions, et moi comme un autre, du monde d'après. Nous envisagions de profondes transformations, des leçons à tirer, un élan de solidarité. Le monde d'après serait tout autre.

Nous sommes sortis de cette crise lentement, sans tambour ni trompette, presque avec lassitude. Nous avons repris notre quotidien sans nous inquiéter du monde d'après et nous avons plongé dans une autre crise, une guerre où l'égoïsme et le cynisme prévalent.

Nous le savons, les grandes envolées théoriques ont leur logique qui n'est pas celle de la vie et des efforts journaliers. Eux font notre lot. Ce sont eux qui importent. Ce sont eux qui changent la face des choses.

Et c'est vrai pour nous, pour notre implication à tous dans le groupe. Ce qui importe, ce ne sont pas les discours d'estrade, mais le travail régulier, constant, sérieux de chacun d'entre nous. Nos résultats, qu'un chiffre résume, sont en fait la somme de tous ces efforts, les succès que nous obtenons, leur addition.

Voilà ce que je voulais vous redire, au moment de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

211th message: The world after

Hello everyone,

Remember, it was only yesterday, when a pandemic encircled the earth, with terrible consequences. We talked, myself included, about how the world would be afterwards. We imagined deep transformations, lessons to be learned, and a surge of solidarity. The world after would be quite different.

We emerged from this crisis slowly, without a fanfare, almost wearily. We went back to our daily lives without thinking about the world afterwards and plunged into another crisis, a war where selfishness and cynicism prevail.

As we know, great theoretical flights of fancy have their own logic, which is not that of life and daily endeavours. This is our lot. These are the ones that count. These are the ones that change the face of things.

And the same is true for us, for all of us in the group. What matters is not the speeches from the podium, but the regular, constant, serious work of each of us. Our results, which can be summed up in one figure, are in fact the sum of all these efforts, the successes we achieve, the sum of them.

This is what I wanted to say to you again, as I wish you all a great day.

Mohed Altrad

15 juin 2022

212^e message : Ce qui nous rassemble

Bonjour à tous,

J'entends dire, je le lis aussi, que les réseaux sociaux, que l'on charge de bien des maux, vivent des émotions. Ce qui est, si je comprends bien, mauvais ; sans doute parce que les émotions s'opposeraient à la raison.

Les réseaux sociaux ne sont pas mon sujet. Ce qui m'intéresse, c'est le jugement négatif que l'on porte sur les émotions. Ce faisant, on oublie que si le siècle des Lumières* a été celui de la raison, il a été aussi, et surtout, celui du sentiment, l'ancien nom de l'émotion.

Les sentiments sont nécessaires pour adhérer à un projet. Quand on parle de collaboration, on pense à des procédures, mais tout aussi décisif est le sentiment que l'on éprouve dans les échanges.

Je ne crois pas que cette dimension ait jamais été négligée. Ce sont les sentiments sur lesquels on s'appuie qui changent. Autrefois, on encourageait l'ambition, aujourd'hui, pour nous, ce sont le courage, l'humilité, le respect, entre autres, que nous privilégions, que nous voulons mettre en avant.

Favorisons les sentiments qui nous font grandir, qui nous unissent, qui nous rassemblent, voilà ce que je veux vous dire aujourd'hui, au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

Mohed Altrad

* Les Lumières désignent un mouvement intellectuel européen du XVIII^e siècle, *Enlightenment* en anglais, *Aufklärung* en allemand, qui a jeté les bases de notre modernité.

212nd message: What brings us together

Hello everyone,

I hear, and I also read, that social networks, which are blamed for many evils, thrive on emotions. Which, if I understand correctly, is considered to be bad; no doubt because emotions are opposed to reason.

Social networks are not the issue here. What interests me is the negative judgement that we make about emotions. In doing so, we forget that if the Enlightenment* was the century of reason, it was also, and above all, the century of sentiment, the old name for emotion.

Sentiments or feelings are necessary in order to adhere to a project. When we talk about collaboration, we think of procedures, but just as decisive is the feeling we get from the interactions.

I don't think this dimension has ever been overlooked. It's the feelings you rely on that change. In the past, it was ambition that was encouraged. Today, for us, it is courage, humility, respect, among others, that we prioritise, that we want to emphasise.

Let's encourage the feelings that make us grow, that unite us, that bring us together. This is what I want to say to you today, as I wish you a great day.

Mohed Altrad

* The Enlightenment refers to an 18th century European intellectual movement, *Les Lumières* in French, *Aufklärung* in German, which laid the foundations of our modernity.

22 juin 2022
213^e message : Ne pas céder

Bonjour à tous,

Le rugby, le terrain, j'entends, m'a appris une chose : la force qui réside dans le fait de ne pas céder. J'en ai été témoin il y a peu et j'avais envie d'en parler.

Aujourd'hui on a l'impression d'être fort parce qu'on éprouve de la colère. Mais ces petites colères de frustration, qui nous secouent, nous rendent violents, agités, haineux, elles ne nous rendent pas forts.

En rugby, il arrive qu'une équipe se sente frustrée, victime d'injustice ; la colère gronde alors. Et... l'équipe se désunit. Les joueurs commettent des fautes. Ils sont sanctionnés. Ils sortent de leur match.

La colère naît de notre incapacité à dépasser nos moments de faiblesse. Ce qui, tout au contraire, est le fait de "tenir".

Quand on est conquérant, tout va bien. C'est facile. Mais quand on subit, quand on est dans la difficulté, c'est alors que cette vertu révèle son importance. Subir, avoir des moments de faiblesse nous arrive à tous. C'est normal. C'est en ces moments que tenir importe.

Ne pas céder, c'est préserver ce que l'on a acquis pour repartir. C'est être fort quand on est faible.

C'est sur ces mots que je voudrais vous saluer aujourd'hui en vous souhaitant une très belle journée.

Mohed Altrad

213rd message: Not giving in

Hello everyone,

In the game of rugby, what happens on the pitch has taught me one thing: the strength that lies in not giving in. I witnessed this recently and I wanted to talk about it.

Today we feel strong because we feel anger. But the bouts of frustrated anger that shake us up, make us violent, agitated and hateful, don't make us strong.

In rugby, sometimes a team feels frustrated, a victim of injustice; the anger rises. And... the team falls apart. Players make mistakes. They are penalized. They walk out of the match.

Anger comes from our inability to overcome moments of weakness. Which, on the contrary, is about holding on.

When you are winning, everything's fine. It's easy. But when you lose ground, when you are in difficulty, that's when the virtue of holding on reveals its importance. We all suffer and have moments of weakness. It's normal. It is at these moments that holding on is important.

Not giving in means preserving what you have acquired in order to start anew. It is being strong when you are weak.

With these words, I would like to wish you a very pleasant day.

Mohed Altrad

4 juillet 2022
214^e message : Victoire

Bonjour à tous,

On accorde au baron de Coubertin, fondateur des Jeux olympiques modernes, cette phrase : “L’important, c’est de participer.” Dans le sport, aujourd’hui, dans la compétition, c’est la victoire qui prime. À vrai dire, la victoire obnubile quand on ne gagne pas. Quand on gagne, tout autre chose vient à importer.

On pense au chemin que l’on a parcouru, aux erreurs que l’on a commises, aux corrections que l’on a apportées. On pense surtout à ceux et à celles qui nous ont accompagnés, ou que nous avons accompagnés tout au long de cette aventure.

On dit que la défaite est une école en laquelle on se forge. La victoire plus encore, si on ne laisse pas l’euphorie nous emporter et nous faire croire que nous sommes invincibles.

Or ce que l’on constate, après une victoire, tout de suite, c’est la place du groupe dans le succès, le poids de sa cohérence, des liens qui s’opèrent, de la solidarité. Je n’ai jamais cru que le collectif était au-dessus de l’individu, mais j’ai toujours pensé que l’on était plus forts ensemble que seul.

C’est sur ces mots que je voudrais vous saluer aujourd’hui, et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

214th message: Victory

Hello everyone,

Baron de Coubertin, founder of the modern Olympic Games, is credited with the phrase: “The important thing is to participate.” In sport today, in competition, it is the victory that takes precedence. To tell the truth, victory is the main concern when you don’t win. When you win, everything else matters.

We think about the path we’ve taken, the mistakes we’ve made, the corrections we’ve made. Above all, we think of those who have accompanied us, or whom we have accompanied throughout this adventure.

They say that defeat is a school in which we forge ourselves. Victory even more so, if we don’t let euphoria get the better of us and make us believe that we are invincible.

But what we notice, after a victory, is the place of the group in the success, the weight of its coherence, the links that are established, the solidarity. I have never believed that the collective was above the individual, but I have always thought that we were stronger together than alone.

It is with these words that I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

8 juillet 2022
215^e message : Les vacances

Bonjour à tous,

L'été est là, en Europe. Pas seulement parce que le 21 juin est passé mais parce que nous sommes entrés dans ces mois où la perspective du loisir domine celle du travail.

C'est une période singulière que celle-ci, une période durant laquelle on se repose, quelles que soient les activités auxquelles on s'adonne, parce qu'on a pris l'habitude de considérer que ne pas travailler, c'est se reposer. C'est une période aussi où l'on fait taire les soucis quotidiens pour prendre soin de soi et des siens.

Tout cela est bien mais quelque peu injuste, il faut le reconnaître. Le travail en effet n'est pas cette caricature que l'on fait et que l'on fuit. Il peut être, lui aussi, il doit être une manière de prendre soin de soi, en se constituant, en grandissant, et de prendre soin des autres.

Mais je ne voudrais pas gâcher vos perspectives de vacances en vous parlant de travail alors que vous avez déjà l'esprit à la détente. Nous aurons le temps d'y revenir. L'heure est au délassement, à l'évasion, au loisir.

Aussi, ce jour, je vous salue, je vous souhaite, à tous et à toutes, une bonne journée mais aussi et encore de belles vacances à venir.

Mohed Altrad

215th message: Vacation

Hello everyone,

Summer is here in Europe. Not only because June 21 has passed, but because we have entered the months when the prospect of leisure outweighs that of work.

It's a special period, a time of rest, whatever the activities we engage in, because we tend to consider that not working means resting. It's also a time when we put aside our daily worries to take care of ourselves and our loved ones.

This is all well and good, but it is slightly unfair, we have to admit. Because work isn't this caricature that we make of it and that we run away from. It can be, it has to be, a way of taking care of ourselves, of developing ourselves, of growing, and taking care of others.

But I don't want to spoil your vacation prospects by talking about work when your mind is already geared to relaxation. This is a time for relaxation, escape and leisure.

So, today, let me wish you all a good day and, more than that, a great vacation to come.

Mohed Altrad

13 juillet 2022
216^e message : Civilité

Bonjour à tous,

J'aimerais profiter de la période des vacances pour aborder des sujets différents de l'ordinaire, des sujets en marge de l'entreprise mais qui, finalement, nous concernent aussi bien.

J'ai choisi, aujourd'hui, la civilité. On en parle peu. On évoque de préférence, et malheureusement, l'incivilité que l'on assimile sans trop de réflexion à l'individualisme et à son corollaire, l'égoïsme. En quoi l'on se trompe.

Qu'est-ce que la civilité ? La politesse, la courtoisie ? En partie seulement. La civilité, c'est surtout le respect des autres. C'est la reconnaissance de ce fait décisif : on vit avec les autres, non pas à leur côté, mais avec eux vraiment.

Ce partage avec les autres, cette civilité donc, nous la pratiquons presque naturellement entre nous dans le cadre de notre collaboration. Nous en éprouvons quotidiennement les bienfaits sans y mettre un nom. Mettons-y un nom et demandons-nous si cette civilité, cet effort que nous faisons chaque jour pour vivre, échanger, partager avec nos collègues, autrement dit nos prochains, ne pourrait pas devenir une nouvelle valeur dans notre groupe, une valeur à promouvoir.

Prenez le temps d'y penser, et permettez-moi de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

216th message: Civility

Hello everyone,

I would like to take advantage of the holiday period to talk about subjects that are out of the ordinary, subjects that are on the fringes of the company but which, in the end, concern us as well.

Today I've chosen civility. We don't talk about it much. Sadly, we prefer to talk about incivility, which we broadly associate with individualism and its corollary, selfishness. This is a mistake.

What is civility? Politeness, courtesy? Yes, but only in part. Civility is above all respect for others. It is the recognition of this decisive fact: we live with others, not alongside them, but with them really.

Sharing with others, civility, is something we practice almost naturally among ourselves in the context of our collaboration. We experience its benefits daily without putting a name to it. Let's put a name to it and ask ourselves whether civility, this effort we make every day to live, exchange and share with our colleagues, in other words our neighbours, could not become a new value in our group, a value to be promoted?

Take the time to think about this, and allow me to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

20 juillet 2022
217^e message : À la hauteur

Bonjour à tous,

Nous évoluons dans un monde compétitif. C'est vrai dans la vie économique, c'est vrai dans le sport et en de nombreux autres domaines. On caricature ce monde en se focalisant sur la victoire. Mais la victoire n'est pas tout, ni même un aboutissement.

La victoire n'est pas tout. Il y a la préparation, la discipline et les efforts qui y conduisent. Cela est bien connu. Je n'insisterai pas. Je préfère m'attarder sur l'autre versant dont on parle peu : l'après-victoire.

La victoire est d'un instant. Elle paraît tout parce qu'elle vient couronner une longue attente et tant de sacrifices ! Elle ne représente en fait qu'une partie du chemin. Pour le dire autrement, la victoire d'un jour est incomplète. Il lui faut être confirmée. On doit prouver qu'elle n'est pas le fruit du hasard. On doit se montrer à sa hauteur.

Et c'est la partie la plus difficile. Après la victoire on s'imagine que tout nous est acquis, que l'on est arrivés, et on se relâche, alors qu'il faut persévérer, maintenir l'effort et ainsi achever ce que l'on avait commencé dans la victoire d'un instant.

Sur cette considération je vous salue aujourd'hui et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

217th message: Living up to it

Hello everyone,

We live in a competitive world. This is true in economic life, it is true in sports and in many other areas. We caricature the world by focusing on victory. But victory isn't everything, nor is it a culmination.

There is also the preparation, the discipline and the efforts leading up to it. This we all know. I won't dwell on this. I'd rather focus on the other side of the coin, which we don't talk about much: the aftermath of victory.

Victory is fleeting. It seems like everything because it is the crowning point of a long wait and so many sacrifices! In fact, it is only part of the road. To put it another way, the victory of a day is incomplete in itself. It has to be confirmed. You have to prove that it did not happen by chance. You have to live up to it.

And this is the hardest part. After the victory we take things for granted, we think that we have arrived and we can sit back and relax, whereas we need to persevere, maintain the effort and thus complete what we started in the victory of a moment.

With this in mind, I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

27 juillet 2022

218^e message : De belles journées

Bonjour à tous,

L'été dans l'hémisphère nord bat son plein. Il est temps pour moi de vous laisser respirer. Un dernier billet et je reprendrai ma conversation avec vous à la rentrée.

Que dire alors ?

Nous avons connu ces derniers temps une succession de crises qui ont transformé notre regard sur l'avenir.

Nous n'avions pas imaginé les convulsions que nous avons traversées. Il importe de le relever, afin de reconnaître que les modèles prévisionnels ne sont que des hypothèses parmi d'autres et que, quels que soient nos efforts de rationalisation, l'incertitude demeure.

Mais nous sommes aussi confrontés à une succession de crises. Cela non plus n'était pas prévu. Envolées la cohérence et la continuité. À nouveau le monde nous échappe, et à nouveau l'incertitude et l'adversité s'imposent.

Ces perspectives peuvent en inquiéter certains. Elles sont notre quotidien. Tous les jours nous nous mesurons à l'incertitude. Tous les jours nous surmontons l'adversité. Nous l'avons fait, nous le ferons.

Alors, si nous ne savons pas de quoi sera faite notre rentrée, nous savons que nous avons la capacité de venir à bout des difficultés.

C'est avec cette assurance rivée au cœur que je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, de très belles journées.

Mohed Altrad

218th message: Fine summer days

Hello everyone,

Summer in the northern hemisphere is in full swing. It's time for me to give you a breather. One last post and I'll resume my conversation with you in the autumn.

So what can I say?

We have recently experienced a succession of crises that have transformed our view of the future.

We had not foreseen the convulsions we have been through. It's important to note this in order to recognise that forecasting models are only hypotheses among others and that, whatever efforts we make to rationalise, uncertainties remain.

But we are also facing a new series of crises. This too was unforeseen. Consistency and continuity have disappeared. Once again the world is slipping away from us, and once again uncertainty and adversity are taking over.

These prospects may worry some. They are our daily life. Every day we face uncertainty. Every day we overcome adversity. We have done this, and we will carry on doing this.

So, while we don't know what the autumn will bring, we do know that we have the capacity to overcome the difficulties.

With this deep-rooted assurance, I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

7 septembre 2022
219^e message : Bonjour à tous

Bonjour à tous,

Je renoue avec mes billets pour vous accompagner, vous tous qui reprenez le chemin du travail. Bon nombre d'entre vous l'ont déjà fait mais (surtout en Europe), symboliquement, le début septembre marque le retour à l'activité.

Donc nous reprenons. Mais nous le faisons dans un monde agité, au contexte incertain. Sans doute ne cessons-nous depuis la pandémie d'affronter des crises. Ce n'est pas une raison pour s'en accommoder.

Chaque crise traversée aurait dû nous enrichir de sagesse, nous apprendre l'importance du courage, de l'endurance, de la solidarité. Ce n'est pas le cas. Certes, chaque épisode critique a éveillé en nous ces valeurs mais, une fois l'épisode passé, nous les avons comme oubliées.

Nous devons donc reprendre cela aussi. Nous devons aujourd'hui, face à la guerre (Russie-Ukraine), aux conséquences économiques qu'elle peut avoir sur notre vie et notre activité, faire à nouveau des efforts sur nous-mêmes, convoquer notre courage, en appeler à notre solidarité, endurer.

Plutôt que de nous plaindre de l'adversité, faisons en sorte qu'elle ait le moins d'effets possible sur nous. Nous avons réussi chaque fois, nous réussirons cette fois encore, n'en doutons pas.

Sur ces mots, permettez-moi de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle et très bonne journée de reprise.

Mohed Altrad

219th message: Hello everyone

Hello everyone,

I'm back to posting to accompany all of you as you head back to work. Many of you have already done so but (especially in Europe), symbolically, the beginning of September marks the return to work.

So we're back in action. But we are doing so in a turbulent and uncertain world. Since the pandemic, we have undoubtedly continued to face crises. This is no reason to simply put up with them.

Each critical episode should have enriched us with wisdom, taught us the importance of courage, endurance and solidarity. This is not the case. It's true that each crisis has awakened these values in us, but once we have overcome the episode, we seem to have forgotten them.

We must therefore take up these values again. Today, in the face of war (Russia-Ukraine) and the economic consequences it may have on our lives and activities, we must again draw on our own resources, summon our courage, call on our solidarity, endure.

Instead of complaining about adversity, let's make sure that it has as little effect on us as possible. We have succeeded every time, we will succeed again this time, let's have no doubt.

With these words, allow me to wish you all a great day as you return to work.

Mohed Altrad

14 septembre 2022
220^e message : Polarité

Bonjour à tous,

Notre monde se polarise. En lui-même ? Je ne sais pas. Dans les discours que l'on tient sur lui, certainement. Dans les médias, les réseaux sociaux, partout où circule de l'information, il n'est plus question que de cela.

On accuse, on calomnie, on dénonce, on juge. On dresse un monde face à un autre. On désigne des coupables. Il en faut toujours plus. La parole ne se contient plus. On le voit, de façon caricaturale ces derniers temps sur la scène internationale, avec toute cette propagande et ces déclarations à l'emporte-pièce. Mais cela affecte tous les domaines de notre vie et envahit nos existences.

On le sait, pourtant, rien n'est tranché. Les sociétés sont complexes. Elles accueillent en leur sein des valeurs contradictoires qu'elles font coexister ; et c'est bien qu'il en soit ainsi. Dans le monde du travail, par exemple, l'intérêt et le profit peuvent tout à fait se mêler à la générosité et à la solidarité.

Dans les temps difficiles que nous connaissons, il importe de conserver la mesure, de reconnaître la complexité et d'avancer ensemble au lieu de s'opposer.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

220th message: Polarity

Hello everyone,

Our world is becoming polarised. In itself? I don't know. In the speeches we make about it, certainly. In the media, on social networks, wherever information circulates, it is all about that.

People accuse, slander, denounce, judge. One world is pitted against another. Guilty parties are pointed out. More is always needed. Speech is no longer contained. We have seen this in a caricatural way recently on the international scene, with all this propaganda and these sweeping statements. But it affects all areas of our lives and invades our existences.

As we know, however, nothing is clear-cut. Societies are complex. They accommodate contradictory values that coexist, and it is good that this is the case. In the world of work, for example, interest and profit can be mixed with generosity and solidarity.

In these difficult times, it is important to keep a sense of proportion, to recognise the complexity and to move forward together rather than in opposition.

It is with these words that I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

21 septembre 2022
221^e message : Deux visions

Bonjour à tous,

J'ai souvent parlé de confiance dans ces billets, je voudrais y revenir, car on peut regarder le monde de deux manières : à travers le prisme du soupçon ou celui de la confiance. Et cela change énormément de choses.

Le soupçon part du principe que les hommes sont mauvais, menteurs, malhonnêtes, et qu'il faut dénicher le mal qui se dissimule en toutes choses. Le soupçon ne sait et ne veut voir que le mal. La confiance suppose les hommes bons. Elle tient qu'ensemble ils cherchent à bâtir une œuvre pour le bien de tous. Le soupçon cherche la faute, la confiance, l'intention.

Dans le monde du soupçon chaque parole, chaque geste est retourné contre soi. Dans ce monde, on n'accomplit rien. On défait, on détruit et parfois on salit.

Je préfère la confiance. Avec elle on bâtit. L'intention préside, les résultats suivent. Dans le soupçon, l'erreur est une faute impardonnable. Dans la confiance, l'erreur fait partie du processus, elle est à corriger. Avec la confiance, on avance, on s'améliore, on grandit.

Oui, je préfère la confiance qui est une dynamique de vie.

Sur ces réflexions, permettez-moi de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

221st message: Two visions

Hello everyone,

I've often talked about trust in these posts, and I'd like to come back to it, because we can look at the world in two ways: through the prism of suspicion or that of trust. And this changes a lot.

Suspicion is based on the principle that people are evil, liars, dishonest, and that the evil that is hidden in everything must be found. Suspicion only knows and wants to see evil. Trust assumes that people are good. It holds that together they seek to build a project for the good of all. Suspicion looks for fault, trust looks for intention.

In the world of suspicion, every word and every gesture is turned against us. In this world, nothing is accomplished. One undoes, destroys and sometimes sullies.

I prefer trust. With it we build. Intention presides, results follow. In suspicion, a mistake is an unforgivable fault. In trust, mistakes are part of the process, they must be corrected. With trust, you move forward, you improve, you grow.

Yes, I prefer trust, which is a dynamic of life.

With these thoughts, allow me to wish you all a very nice day.

Mohed Altrad

28 septembre 2022
222^e message : Engagement

Bonjour à tous,

Nous connaissons tous l'apologue du pot de terre contre le pot de fer. Quand nous sommes confrontés à une adversité disproportionnée, à l'État, aux institutions, parfois même à l'univers du travail, nous ressentons un sentiment d'impuissance.

Ce sentiment est trompeur. Même, et cela arrive partout, quand ceux qui sont investis d'un certain pouvoir en abusent. Car ce que les hommes accomplissent et bâtissent, des entreprises aux institutions et à la guerre, est le fait d'individus comme nous.

En ce sens, que cela concerne la tragédie qui secoue l'Europe, l'entreprise dans laquelle nous œuvrons, nos amis, notre famille, ce sont nos engagements qui changent les choses.

Une entreprise – mais c'est vrai de tout le reste – est la somme de ceux qui s'y engagent. On aime à dire que la résultante de ceux qui œuvrent vaut plus que leur addition. C'est vrai, parce que l'on doit prendre en compte la manière dont ils s'organisent, mais cela ne change rien au fond.

Ce en quoi nous sommes impliqués, aussi grand soit-il, aussi disproportionné soit-il, n'est jamais que ce que nous en avons fait. Nous bâtissons le monde dans lequel nous vivons.

Sur ce, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

222nd message: Commitment

Hello everyone,

We all know the story of David and Goliath. When we are confronted with disproportionate adversity, whether it be the state, institutions, sometimes even the world of work, we feel a sense of powerlessness.

This feeling is deceptive. Even, as happens everywhere, when those who are vested with a certain power abuse it. For what people accomplish and build, from businesses to institutions and war, is done by individuals like us.

In this sense, whether we are talking about the tragedy shaking Europe, the company we work for, our friends, or our family, it is our commitments that change things.

A company - like everything else - is the sum of those who commit to it. We like to say that the combined result of those who work is worth more than the sum of their parts. This is true, because you have to take into account the way people organise themselves, but it doesn't change anything in the end.

What we are involved in, however great, however disproportionate, is only ever what we have made of it. We build the world we live in.

With that, let me send you my greetings and wish you all a great day.

Mohed Altrad

5 octobre 2022

223^e message : Le monde à l'envers

Bonjour à tous,

Le monde parfois marche sur la tête. Nous le constatons ces derniers temps avec stupéfaction. Des théories complotistes aux discours de certains chefs d'État, le monde est mis à l'envers.

Voulez-vous soigner ? On vous accuse d'empoisonner. Êtes-vous agressé ? On vous accuse d'être l'agresseur. Voulez-vous donner ? On vous accuse de voler.

Pourquoi en est-on arrivés là ? Les raisons sont multiples. Je voudrais m'arrêter sur l'une d'elles. De nos jours, dans les discours, les proclamations, les jugements, tout est blanc ou noir. Il n'y a plus de nuances, de mesures, d'intermédiaires. Dans le monde réel, en revanche, il n'y a que cela, nuances et mesures.

Nous ne sommes pas parfaits, c'est pourquoi nous cherchons à nous améliorer. Nous ne faisons pas tout bien, c'est pourquoi nous nous efforçons de faire toujours mieux. Nous ne sommes jamais certains du résultat, c'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour l'atteindre.

Le monde des nuances, notre monde, est un monde ouvert, dynamique. Il accueille tout le monde, sans jugement. Il parie sur le bien et donne à chacun la possibilité de grandir.

Je voulais vous rappeler ces évidences au moment de vous saluer et de vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

223rd message: World upside down

Hello everyone,

The world sometimes turns on its head. We are witnessing this with amazement these days. From conspiracy theories to the speeches of certain heads of state, the world is turned upside down.

Do you want to heal people? You are accused of poisoning. Are you being attacked? You are accused of being the aggressor. Do you want to give? You are accused of stealing.

Why has it come to this? There are many reasons. I'd like to focus on one of them. Nowadays, in speeches, proclamations and judgements, everything is black and white. There are no more nuances, measures or intermediate positions. In the real world, on the other hand, it's all about nuances and measures.

We are not perfect, which is why we seek to improve. We don't do everything well, so we always seek to do better. We're never sure of the result, so we strive to achieve it.

The world of nuances, our world, is an open, dynamic world. It welcomes everyone, without judgment. It wagers on the good and gives everyone the opportunity to grow.

I would like to remind you of these obvious facts as I wish you all a great day.

Mohed Altrad

12 octobre 2022
224^e message : Nulle fatalité

Bonjour à tous,

J'ai commencé à rédiger des billets avec l'apparition de la pandémie. C'était un bouleversement dans nos vies. Nous devons l'affronter ensemble. Beaucoup, dont moi-même, pensaient alors que cette épreuve pouvait resserrer nos liens, accentuer nos solidarités.

Nous ne saurons jamais si cela aurait pu se produire. Une tragédie, une guerre absurde et de plus en plus démente, est survenue qui nous a replongés dans l'épreuve. Comme si, au moment où l'on espérait voir les hommes se rapprocher et s'unir, leur face sombre avait surgi pour apporter la contradiction.

Est-ce sans issue ? Je ne le crois pas. Je ne crois pas l'homme si mauvais. Certains le sont. Ils le sont à titre individuel. À mon sens l'homme est plus enclin à la bonté qu'à la méchanceté.

La violence qui s'empare du monde n'est pas une fatalité. Il nous incombe, à chacun d'entre nous, d'agir pour le bien commun, de sortir de notre torpeur, de nos petits intérêts.

Œuvrer ensemble accroît notre efficacité, nous le savons, mais œuvrer ensemble souligne aussi et accroît notre humanité ; ce dont nous avons bien besoin en ces jours sombres.

C'est sur cette dernière remarque que je veux vous saluer aujourd'hui et vous souhaiter une très bonne et belle journée.

Mohed Altrad

224th message: Nothing is inevitable

Hello everyone,

I started writing posts with the onset of the pandemic. It was an upheaval in our lives. We had to face it together. Many people, including myself, thought that this ordeal could strengthen our bonds, increase our solidarity.

We will never know if this could have happened. A tragedy, an absurd and increasingly demented war, has begun, plunging us back into the ordeal. It is as if, at the very moment when we hoped to see people coming together and uniting, their dark side has emerged, bringing contradiction.

Is there no way out? This is not what I believe. I don't think man is so bad. Some are. They are bad as individuals. In my opinion, man is more inclined to good than to evil.

The violence that is taking over the world is not inevitable. It is up to each of us to act for the common good, to revive ourselves from our torpor and petty interests.

Working together increases our efficiency, we know that, but working together also underlines and enhances our humanity, which is much needed in these dark days.

It is with this last remark that I would like to wish you a very pleasant day.

Mohed Altrad

19 octobre 2022
225^e message : Construire

Bonjour à tous,

Les semaines se succèdent et se ressemblent. Sauf qu'en plus d'une actualité qui baigne dans le sang et les menaces, nous avons ces jours-ci, un peu partout en France, des conflits qui se renforcent.

Alors, on nous parle de luttes, de guerres qui, on nous le promet, vont déboucher sur un nouveau monde fait de justice et de valeurs, ou la restauration d'un ancien monde fait de justice et de valeurs.

Je ne me prononcerai pas sur ces promesses. Ce que je sais, ce que mon expérience m'a appris, c'est que ce ne sont que des promesses.

Veut-on quelque chose ? On travaille à l'obtenir. Prendre ainsi est voué à l'échec. On bâtit, on construit, on œuvre. Et on ne le fait pas seul. On ne le fait pas pour soi sans les autres. On ne le fait pas pour soi contre les autres.

Détruire n'est pas construire. C'est une évidence. Qu'il faut pourtant sans cesse rappeler. Et rappeler que construire nous engage tous, comme il profite à tous.

Sur ces quelques considérations, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et fructueuse journée.

Mohed Altrad

225th message: Building

Hello everyone,

The weeks follow one another and look the same. Except that in addition to news that is bathed in blood and threats, these days, just about everywhere in France, the conflicts are getting stronger.

So we hear about struggles and wars which, we are promised, will lead to a new world of justice and values, or the restoration of an old world of justice and values.

I won't comment on these promises. What I do know, what my experience has taught me, is that they are only promises.

Do you want something? You work to get it. Taking it is doomed to failure. You build, you construct, you work. And you don't do it alone. You don't do it just for yourself without others. You don't do it for yourself against others.

Destroying is not building. A truism? And yet we must constantly remind ourselves of this. And to remind us that building involves us all, just as it benefits us all.

With these considerations in mind, I would like to wish you all a very fine and fruitful day.

Mohed Altrad

26 octobre 2022
226^e message : Information

Bonjour à tous,

Nous vivons dans un monde où, nous dit-on, l'information circule comme elle ne l'a jamais fait. Et l'information est précieuse ! Elle nous aide à comprendre et à juger. C'est du moins ce que l'on pouvait croire. Ce à quoi on assiste ces derniers temps nous conduit à en douter.

Je ne parle pas seulement des manipulations, des gauchissements, pas seulement des dérives complotistes, je parle d'un phénomène qui me laisse pantois, de cette capacité à mentir sans fard, sans dissimulation, sans honte qui s'affiche ces jours-ci jusque dans les déclarations les plus officielles. Comment l'expliquer ?

Est-ce parce que l'information tient lieu de réflexion ? On dit, et c'est ainsi. Ou parce que ces mensonges rendent impossible de penser la complexité ? Le mensonge est toujours noir ou blanc. À mon sens, les deux s'entremêlent.

Dans notre vie privée, dans notre vie publique comme dans notre travail, il importe que nous nous fassions notre opinion. La nôtre, pas celle qui est colportée. Et que nous la fassions à partir d'informations vérifiées, confirmées, qui nous donnent, et cela importe avant tout, matière à réflexion.

Voilà. C'est sur ces considérations qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

226th message: Information

Hello everyone,

We live in a world where, we are told, information flows like never before. And information is valuable! It helps us understand and judge. At least that's what we used to think. What we have been witnessing lately leads us to doubt this.

I'm not just talking about manipulations, distortions, or conspiracies. I'm talking about a phenomenon that leaves me dumbfounded, this capacity to lie without shame, without concealment, which is displayed these days even in the most official declarations. How can this be explained?

Is it because information has replaced reflection? If something is stated, it must be so. Or because these lies make it impossible to think about complexity? Lies are always black or white. In my opinion, the two are intertwined.

In our private life, in our public life and in our work, it is important that we form our own opinion. Our own, not the one that is being circulated. And that we do so on the basis of verified, confirmed information that gives us (and this is most important), food for thought.

That's it. With these considerations in mind, I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

2 novembre 2022
227^e message : Le positif

Bonjour à tous,

Ceux qui suivent l'actualité le savent : tout va mal et demain sera pire. Le monde s'assombrit. Les journalistes, que l'on pointe d'ordinaire du doigt, n'y sont pour rien. Ce sont les responsables, les leaders, les experts, quel que soit le secteur : économique, social, politique, qui dramatisent. Ils s'inquiètent. Ils vitupèrent. Ils prédisent des catastrophes ; et s'ils les prédisent pour demain, c'est bien qu'aujourd'hui rien ne va.

Certes, la guerre, les gesticulations de certains dirigeants, les effets économiques du conflit, sans parler des autres menaces, doivent nous retenir. Mais le monde a-t-il jamais été paisible, sans difficultés à affronter ?

Sans doute ne faut-il pas être béatement optimiste. Reste que, sans nier les problèmes auxquels nous avons à faire face, il m'apparaît important de ne pas négliger ce qui marche, prospère et se développe... dans notre groupe comme dans le reste de la société.

Oui, nous devons apprécier l'adversité qui se profile afin de nous y préparer, mais nous devons aussi apprécier nos réussites afin de nous donner la force de la surmonter.

C'est en pensant à ce que nous faisons de bien qu'aujourd'hui je veux vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

227th message: The upside

Hello everyone,

Those who follow the news are aware that everything is going wrong and that tomorrow will be worse. The world is getting darker. Journalists, whom we usually point the finger at, have nothing to do with this. It's the people in charge, the leaders, the experts, whatever the sector: economic, social, political, who dramatise things. They worry. They rant. They predict catastrophes; and if they predict them for tomorrow, it's because nothing is going right today.

Certainly, the war, the gesticulations of certain leaders, the economic effects of the conflict, not to mention the other threats, must hold our attention. But has the world ever been a peaceful place, devoid of difficulties to face?

It's true, we should not be blissfully optimistic. Yet without denying the problems we face, I believe it is important not to overlook what is working, thriving and developing... in our group as in the rest of society.

Yes, we need to recognise the adversity that lies ahead in order to prepare for it, but we also need to recognise our successes in order to give ourselves the strength to overcome it.

It is with an eye to the good things we do that I want to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

9 novembre 2022
228^e message : Balance

Bonjour à tous,

Je voudrais prolonger ce jour le billet précédent. Je rappelais alors qu'il y avait, en tout, des aspects positifs et qu'il ne fallait pas les oublier. Ce disant je ne prenais pas la perspective des sciences du comportement dans lesquelles on valorise un état d'esprit positif. Ce n'est pas cette dimension subjective qui m'intéresse mais la réalité objective des performances, des réussites, qui sont régulièrement négligées au profit, si l'on peut dire, des erreurs ou des revers.

Tout ce qui est de l'ordre du succès est mis sur le compte du normal – on ne pouvait en attendre moins –, tandis que ce qui ressortit à l'échec est imputé personnellement.

Mais le succès tout autant est une réussite personnelle. C'est le fruit d'un travail dont nous devrions être crédités. Nous devrions être jugés, et nous devrions juger les autres, sur la balance de ces deux aspects.

S'il en était ainsi, honnêtement ainsi, je suis sûr que l'on s'apercevrait qu'il y a bien plus de succès que d'échecs et qu'au lieu de dénoncer les revers, il conviendrait de souligner et de protéger les réussites.

Sur ce rappel, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

228th message: Balance

Hello everyone,

Today, I would like to extend the previous post. I reminded you that there are positive aspects to everything and that we should not overlook them. In saying this, I wasn't speaking from the perspective of the behavioural sciences, in which a positive state of mind is valued. It is not this subjective dimension that interests me but the objective reality of performances, of successes, which are regularly neglected in favour of, what one might call mistakes or setbacks.

Everything that is a success is attributed to the normal - one can't expect anything less - while everything that is a failure is attributed to the personal.

But success is also a personal achievement. It is the result of work for which we should be credited. We should be judged, and we should judge others, on the balance of these two aspects.

If this were truly the case, I'm sure we would find far more successes than failures and that instead of denouncing the setbacks, the successes should be highlighted and protected.

With this reminder, let me wish you all a great day.

Mohed Altrad

16 novembre 2022

229^e message : Le démon du bien

Bonjour à tous,

Une expression qui m'a toujours intrigué : le "démon du bien". Ce n'est pas une expression, me dira-t-on, c'est le titre d'un livre. Qu'importe. La formule seule retient mon attention. Elle m'interpelle parce qu'elle n'est pas sans écho de nos jours.

De nos jours, on veut le bien, sans concession. Pas ce qui est bon, ce n'est pas assez. On veut le bien, un point c'est tout. Les révolutionnaires, les traditionalistes parlent le même langage. Ce travers n'est pas nouveau sans doute. Mais quelque ancien qu'il soit, il entraîne toujours les mêmes conséquences. Le bien que l'on poursuit sans réserve finit par provoquer des catastrophes, des excès, de l'intolérance, de l'aveuglement.

Ce qui est bon simplement préserve l'ensemble des éléments d'une situation. Son accent peut changer, les éléments sont conservés. La quête du bien, elle, est exclusive, elle privilégie un élément au détriment des autres, qu'elle écarte comme mauvais.

Nous nous rencontrons, sur nos lieux de travail, dans nos vies quotidiennes, avec toutes nos différences. Nous devons les accepter et, pour ce faire, promouvoir ce qui est bon pour nous tous sans exclure ni condamner.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

229th message: The enemy of the good

Hello everyone,

There is an expression that has always intrigued me: 'the enemy of the good'. It's not an expression, you might say, it's the title of a book. It doesn't matter. The phrase alone holds my attention. It does so because it resonates with our time.

Nowadays, we want the good, what is 'right', without concessions. Not goodness itself, that is not enough. We want the good, full stop. Revolutionaries and traditionalists speak the same language. There is nothing new about this phenomenon, no doubt. But however old it may be, it always leads to the same consequences. What is right, when pursued without restraint ends up causing disasters, excesses, intolerance, blindness.

Goodness simply preserves all the elements of a situation. The emphasis may change, the elements are preserved. The quest for what is right is exclusive, it favours one element to the detriment of the others, which it dismisses as wrong.

We meet each other, in our workplaces, in our daily lives, with all our differences. We must accept them and to do so promote what is good for all of us without excluding or condemning.

With these words, let me wish you all a very nice day.

Mohed Altrad

23 novembre 2022
230^e message : Digne

Bonjour à tous,

Nous vivons dans un monde bizarre. C'est du moins mon sentiment quand je prends un peu de recul. Quand je ne m'offusque pas de l'usage de la force, de la violence et du mensonge qui circulent si fort ces temps-ci. Bizarre, il l'est par ses contradictions, sa mauvaise foi, mais surtout par sa précipitation.

Le monde, certains acteurs dans le monde à vrai dire cherchent à obtenir de force ce qui ne se gagne qu'avec le temps et la discipline, comme le respect. Pire, ils cherchent à l'obtenir sans changer, tandis que l'on ne peut prétendre au respect que lorsqu'on s'en montre digne, et non quand, à la différence de la crainte, on l'impose aux autres.

Y parvenir est un long chemin, une discipline en laquelle on s'améliore, on grandit, on se bâtit et qui ne s'achète pas.

Cela vaut pour tous, et pour l'entreprise. Elle revendique des valeurs ? Elle doit les acquérir. Suivre un lent processus, dans lequel elle se trouve sans cesse en train d'apprendre, sans cesse en train de s'améliorer. Jusqu'à se rendre digne de ses prétentions.

Voilà. Sur ce rappel au bon sens, je vous salue et vous souhaite à tous et à toutes une très belle journée.

Mohed Altrad

230th message: Worthy

Hello everyone,

We live in a strange world. At least that is how I feel when I take a step back. When I am not offended by the use of force, violence, and lies that circulate so strongly these days. Our world is strange in its contradictions, its bad faith, but above all in its haste.

The world, some actors in the world, in fact, seek to obtain by force what can only be earned with time and discipline, like respect. Worse, they seek to obtain it without changing, whereas respect can only be claimed when one proves worthy of it, not when, unlike fear, one imposes it on others.

Achieving it is a long road, a discipline in which one improves, grows, and builds, and it cannot be bought.

This applies to everyone, and to the business. Do companies claim to have values? They must acquire them. They must follow a slow process, in which they are constantly learning, and constantly improving. Until a company is worthy of its claims.

And so, with this commonsense reminder, let me wish you all a very nice day.

Mohed Altrad

2 décembre 2022
231^e message : La guerre

Bonjour à tous,

La guerre entre l'Ukraine et la Russie est malheureusement omniprésente dans l'actualité. Certes, elle ne s'en est jamais vraiment absentée, mais elle demeurait lointaine. Nous en parlions, nous n'y prêtions pas garde. Elle peut s'étendre pour se trouver à notre porte et au centre de nos interrogations, en elle-même mais surtout par les discours qui l'accompagnent.

Alors la guerre suscite l'héroïsme, mais sa réalité est abjecte. La guerre est pour tous inacceptable, mais il y a quand même, nous dit-on, des guerres justes. Est juste, nous dit-on encore, une guerre de défense, mais on peut agresser en prétendant se défendre. Bref, la guerre est pleine de confusion et à la fin ce sont toujours les innocents qui sont fauchés par sa violence aveugle.

Or on applique l'image de la guerre au sport, voire à la compétition économique. Je n'ai jamais adhéré à cette métaphore. Ni pour le sport, fût-il le rugby, ni pour le travail. Le sport comme le travail exigent la collaboration, l'entraide, le respect des autres. Ils en appellent aussi au courage mais sans la violence de la guerre. Un courage qui est fermeté mais aussi empathie.

Sur ces quelques mots je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

231st message: War

Hello everyone,

The war between Ukraine and Russia is unfortunately everywhere in the news. Of course, it was never really absent, but it remained distant. We talked about it, but without really paying attention to it. It may come to our doorstep and be at the centre of our questioning, but above all through the discussions that accompany it.

War arouses heroism, but its reality is abject. War is unacceptable to everyone, but there are still, we are told, wars that are just. A defensive war is just, we are told, yet one can attack while claiming to defend oneself. In short, war is full of confusion and in the end it is always the innocent who are struck down by its blind violence.

The image of war is applied to sport and even to economic competition. I have never adhered to this metaphor. Neither for sport, be it rugby, nor for work. Sport and work require collaboration, mutual aid and respect for others. They also call for courage, but without the violence of war. Courage that is firmness but also empathy.

With these few words, let me wish you all a very nice day.

Mohed Altrad

7 décembre 2022
232^e message : Repousser

Bonjour à tous,

Au cœur de notre actualité internationale – la guerre, non le Mondial – se trouve une question qui, à première vue, ne nous concerne pas : faut-il privilégier la diplomatie ou soutenir la force ? Je ne m'insinuerai pas dans ce débat, d'autres bien mieux qualifiés le font et le feront, et surtout cette décision ne dépend pas de moi ; or parler est une chose, décider en est une autre, très différente. Reste le cadre général qui peut nous intéresser.

L'idée, dans le fond, et elle ne nous est pas étrangère, est à peu près la suivante : devant l'adversité, faut-il faire des compromis, ruser, attendre des jours meilleurs pour mieux repartir ou faut-il l'affronter, résister ? Et résister, est-ce seulement tenir ou avancer, pousser, repousser l'adversité même ?

Ceux qui me connaissent savent ce que sera ma réponse. Depuis que je me suis engagé dans le monde de l'entreprise, j'ai toujours suivi la même ligne : affronter l'adversité, la repousser, la surmonter. Tout autre choix nous affaiblit.

L'adversité n'est pas un destin. Elle le devient quand on la laisse prospérer.

C'est sur ces quelques mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

232nd message: Push back

Hello everyone,

At the heart of our international news - the war not the world cup - is a question which, at first sight, does not concern us: should we favour diplomacy or support force? I won't enter into this debate, those who are much better qualified do so and will continue to do so. Moreover, the decision does not depend on me; talking is one thing, deciding is another, very different, thing. This leaves us with the general context, which may interest us.

Ultimately, this idea – which is fairly familiar - is more or less as follows: in the face of adversity, should we compromise, use our wits, wait for better days in order to start again, or should we confront adversity, resist. And is resisting just a matter of holding on or of advancing, pushing, pushing back adversity itself?

Those who know me know what my answer will be. Ever since I came into the business world, I have always followed the same line: face adversity, push it back, overcome it. Any other choice weakens us.

Adversity is not a matter of destiny. It becomes so when you allow it to flourish.

With these few words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

21 décembre 2022
233^e message : L'envie

Bonjour à tous,

Un journaliste récemment m'a interrogé sur la richesse. Il m'a demandé si cela pouvait susciter l'envie. J'ai hésité. Il me semblait que c'était le pouvoir, que parfois donne la richesse, qui suscitait la crainte et la jalousie. J'ai hésité aussi parce que tout le monde n'est pas envieux, même de la richesse ou du pouvoir.

Mais l'envie existe, et elle a de nombreuses faces. Il y a la frustration, il y a la convoitise, la jalousie aussi, mais surtout une certaine méchanceté. L'envieux cherche à nuire à celui qu'il envie et il se réjouit des malheurs qui peuvent lui arriver.

Avant d'éprouver moi-même l'envie, je pensais que l'on enviait ceux qui héritent de leur place, non ceux qui la gagnent et la méritent. À ma grande surprise, je me suis aperçu que c'était le contraire. On envie ceux qui gagnent leur place. Ils la doivent pourtant à leur travail. Qu'importe, on les envie d'avoir réussi.

Mais les envieux ne sont rien, et ils ne déterminent pas ce que l'on est. C'est nous, et nous seuls, par notre travail et nos efforts qui bâtissons ce que nous sommes.

Sur cette dernière remarque, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

233rd message: Envy

Hello everyone,

A journalist recently questioned me about wealth. He asked me if it could create envy. I hesitated. It seemed to me that it was the power which wealth sometimes gives, that arouses fear and jealousy. I also hesitated because not everyone is envious, even of wealth or power.

But envy does exist, and it has many faces. There is frustration, there is covetousness, there is jealousy, but above all there is a certain malice. The envious person seeks to harm the one he envies and rejoices in the misfortunes that may befall him.

Before I experienced envy myself, I thought that people envied those who inherited their position, not those who earned and deserved it. To my surprise I found that the opposite was true. We envy those who earn their place. Yet they owe it to their work. No matter, we envy them for having succeeded.

But the envious are nothing, and they do not determine what we are. It is we, and we alone, through our work and our efforts that build what we are.

With this last remark, I send you all my best wishes for a wonderful day.

Mohed Altrad

27 décembre 2022

234^e message : Prendre le temps

Bonjour à tous,

Nous voilà à la veille des fêtes. C'est une période heureuse au cours de laquelle on oublie généralement ses soucis. Alors, oui, la fête dont je parle est une fête religieuse. Qu'importe ! Elle s'est transformée avec le temps en une fête pour tous.

Cette transformation a été le fruit d'une évolution lente, qui a pris du temps, qui a demandé de nombreux ajustements ; il y a eu des arrêts en cours de route mais l'orientation du mouvement est demeurée constante.

Ainsi va une entreprise. Elle se construit, elle s'ajuste, elle se développe dans le temps. Pour elle, c'est le mouvement, c'est la croissance qui importe. Elle peut rencontrer des obstacles, des circonstances contraires, de la malveillance, elle doit préserver cette continuité parce que c'est en elle et grâce à elle qu'elle se consolide.

Alors, avançons, bâtissons, surmontons l'adversité, mais sachons aussi prendre le temps, profiter des parenthèses que nous offrent les fêtes.

Et, en ce moment de récréation, quand pour une fois on pense avant tout à faire plaisir aux autres, laissons de côté les contrariétés et réjouissons-nous ensemble.

C'est sur cette invitation qu'aujourd'hui je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, de très bonnes fêtes.

Mohed Altrad

234th message: Take the time

Hello everyone,

Here we are on the eve of the holidays. It's a happy time of year when we usually forget our worries. So, yes, the holiday I'm talking about is a religious holiday. But what does this matter? It has been transformed over time into a festival for all.

This transformation was the result of a slow evolution, which took time, which required many adjustments; there were pauses along the way but the movement continued in the same direction.

This is how it is for a company. It builds, it adjusts, it develops over time. For a company, it's movement, it's growth that matters. There may be obstacles, adverse circumstances, malevolence, but this continuity must be maintained because it is precisely through continuity and thanks to it that the company consolidates.

So let's move forward, let's build, let's overcome adversity, but let's also take the time, let's take advantage of the interludes offered by the holidays.

And, in this moment of recreation, when for once, we think above all of pleasing others, let's put aside the annoyances and rejoice together.

It is with this invitation that I would like to wish you all very happy holidays.

Mohed Altrad

29 décembre 2022
235^e message : Dernier billet de 2022

Bonjour à tous,

Voici le dernier billet de l'année. Dans quelques jours, nous clôturerons 2022. Les années se succèdent et ne se ressemblent guère.

J'ai commencé à rédiger ces billets au début de la pandémie. Nous ne savions pas, alors, de quoi demain allait être fait. Nous nous inquiétions pour l'avenir. Puis, lentement, les choses sont revenues à la normale, et nous avons repris le cours de nos vies et de notre travail.

On disait alors que la pandémie allait transformer en profondeur nos comportements. Cela n'a pas eu lieu. Du moins en apparence. Car je reste persuadé que notre regard a changé : nous savons à présent combien la réussite, même la plus durement acquise, est fragile.

Certes ce constat n'a pas éliminé l'envie, la malignité, la tromperie, mais il a accentué en nous le sentiment de solidarité ; le fait que nous devons nous appuyer les uns sur les autres, que nous avons besoin de tous, des grands comme des petits, dans nos difficultés comme dans nos succès.

Eh bien, c'est sur cette évocation du lien qui nous unit dans ce groupe qu'aujourd'hui je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, de très belles fêtes de fin d'année !

Mohed Altrad

235th message: Last post of 2022

Hello everyone,

This is the last post of the year. In a few days, we will close 2022. The years come and go, and they are hardly ever the same.

I started writing these posts at the beginning of the pandemic. We didn't know then what tomorrow would bring. We were worried about the future. Then, slowly, things returned to normal and we got back to our lives and our work.

It was said at the time that the pandemic would fundamentally change our behaviour. It didn't happen. At least on the surface. Because I am convinced that our outlook has changed: we now know how fragile success, even the hardest won, is.

Of course, this being said, envy, malice and deception have not been eliminated. But as a matter of fact, the feeling of solidarity within each of us has been strengthened; we know that we must rely on each other, that we need everyone, big and small, to face difficulties and also to celebrate successes.

Well, it is with this evocation of the link that unites us in this group that I would like to wish you all very happy end-of-year holidays!

Mohed Altrad

5 janvier 2023

236^e message : Premier billet de 2023

Bonjour à tous,

Quand une année s'ouvre, il est d'usage de la saluer, et de saluer bien sûr tous nos proches en leur envoyant nos vœux. Mais le solstice n'est plus ce qu'il était ; en sa symbolique, j'entends. Le renouvellement a cédé la place à la continuité. La nouvelle année prolonge l'ancienne. Les projets courent sur du long terme.

Malgré tout, j'aime cette idée de recommencement. Il ne s'agit pas de rompre avec le passé ni de le renier mais de renouveler son allant. Il est important, au cours d'une vie, et même au cours d'une année, ou d'une année à l'autre, de pouvoir se reprendre, s'alléger des poids accumulés pour jeter un regard neuf sur l'avenir. On se donne ainsi de nouveaux moyens de surmonter ce qui a pu paraître comme un échec mais aussi, et ce n'est pas moins important, de relancer la dynamique de ce qui a pu être un succès.

Repartir, c'est regarder vers l'avenir, c'est vouloir s'améliorer, avancer, grandir.

C'est pourquoi, au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée, je veux profiter de ce premier billet 2023 pour vous transmettre du fond du cœur, à tous et à toutes, mes meilleurs vœux pour l'année qui vient.

Mohed Altrad

236th message: First post of 2023

Hello everyone,

When a new year begins, it is customary to greet it, and of course to greet all our loved ones by sending them our best wishes. But the solstice is not what it used to be; in terms of symbolism, I mean. Renewal has given way to continuity. The new year continues the old. Projects run for the long term.

Despite everything, I like the idea of starting again. It is not a question of breaking with the past or denying it, but of renewing its momentum. It's important, in the course of a lifetime, and even in the course of a year, or from one year to the next, to be able to pick yourself up, lighten your load in order to take a fresh look at the future. In this way, we give ourselves new means of overcoming what may have seemed like a failure, but also, and this is just as important, of reviving the dynamics of what may have been a success.

Starting again means looking to the future, wanting to improve, to move forward, and grow.

That is why, as I wish you a very pleasant day, I want to take advantage of this first 2023 post to send you all my best wishes for the coming year.

Mohed Altrad

11 janvier 2023
237^e message : Ordinaire

Bonjour à tous,

Nous sommes entrés dans la nouvelle année et nous renouons avec nos soucis ordinaires. Ordinaire n'est pas un terme de mépris. L'ordinaire, c'est le quotidien. Et certains quotidiens peuvent être extrêmement durs quand ils sont sous les bombes. Le nôtre l'est moins.

À vrai dire, il suffit de regarder autour de soi pour s'en apercevoir, il est fait d'aménagements. On administre ce qui est. Au mieux, mais c'est fort difficile, on réforme ou essaie de réformer ce qui est.

Certes, on parle beaucoup d'innovation, de création. Le plus souvent il s'agit d'opportunité. Et puis, ce qui importe, ce n'est pas d'innover mais d'avancer. Ce n'est pas de gérer l'acquis, d'y trouver des niches, mais de se projeter. De forger l'avenir.

Nous savons cela. Nous en avons fait notre credo. Ce credo fait-il notre ordinaire ? Non ! Comment le ferait-il puisqu'il nous demande de prendre des risques, d'être toujours en avant de nous-mêmes !

Alors, oui, l'année s'est installée. Nous reprenons le cours des choses. Mais en ce qui nous concerne, ce n'est pas pour les aménager mais pour anticiper ce qui vient.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

237th message: Ordinary

Hello everyone,

We have entered the new year and are back to our ordinary concerns. Ordinary is not a term of contempt. Ordinary is the everyday. And some everyday lives can be extremely hard when they are under bombardment. Ours is less so.

In fact, you only have to look around you to see that everyday life is made up of arrangements. We administer what already exists. At best - but this is very difficult - we reform or try to reform what exists.

Of course, there's much talk of innovation and creation. More often than not, it is a question of opportunity. And then, what counts is not to innovate but to move forward. It's not about managing what has been achieved, finding niches, but about projecting ourselves. Forging the future.

We know this. We have made it our creed. Does this creed make us ordinary? No! How could it, since it requires us to take risks, to stay ahead of ourselves!

So, yes, the year has begun. Things are back on course. But as far as we are concerned, it is not about arranging things but about anticipating what is to come.

Mohed Altrad

17 janvier 2023
238^e message : Le positif

Bonjour à tous,

On dit que le mois de janvier est un peu déprimant. Les fêtes sont passées. L'hiver s'est installé. Il fait gris, il fait froid. Il est vrai que les jours rallongent. Mais si peu ! Et ils étaient déjà si courts !

Oui, telle est la couleur des jours en cette période.

Il se trouve que le temps et l'humeur ne sont pas les seuls à alimenter notre morosité. Notre propension à voir le mauvais côté des choses, mêlée d'un peu de mauvaise foi, y participe aussi.

Certes, tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes. Il y a des aspects négatifs à corriger. Mais ils ne sont pas tout, bien au contraire.

Pourtant, nous faisons comme si. Nous nous alarmons, nous grossissons, nous exagérons. Nous oublions ce faisant que la réalité est infiniment complexe, qu'elle se modifie et qu'il dépend de nous non de la changer ni de la maintenir telle qu'elle est, mais de la faire aller dans le sens positif qu'elle recèle et que nous ne manquerions pas de reconnaître si nous y étions plus attentifs.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

238th message: On a positive note

Hello everyone,

January is said to be a bit of a downer. The holidays are over. Winter has set in. It's grey, it's cold. It is true that the days are getting longer. But not by much! And they were already so short!

Yes, such is the colour of the days at this time.

It turns out that it is not only the weather and the general mood that fuel our gloom. Our tendency to see the bad side of things, mixed with a bit of bad faith, also plays a part.

Of course, not everything is for the best in the best of worlds. There are negative aspects to be corrected. But that's not all there is to it, quite the contrary.

And yet we act as if it were all about the negative sides. We get alarmed, we magnify things, we exaggerate. In doing so, we forget that reality is infinitely complex, that it changes. It is up to us not to change reality or keep it as it is, but to move it in a positive direction. This is something that we would certainly recognise if we were more attentive to it.

With these words, I wish you all a very fine day.

Mohed Altrad

25 janvier 2023
239^e message : Sophismes

Bonjour à tous,

Nous avons tous entendu parler des sophismes, ces raisonnements qui paraissent vrais mais ne le sont pas. Nous nous sommes tous demandé comment ils pouvaient nous tromper.

Il y a différents moyens de substituer une fausse apparence à la vérité. On peut gauchir la réalité, omettre certains éléments, en inventer d'autres, on peut faire passer une interprétation pour la réalité et la marteler, on peut tout simplement mentir ; et le pur mensonge n'est pas le plus difficile à faire passer.

Ces procédés ne sont pas très subtils. Il est aisé de les éventer. Mais qui en fait l'effort ? Car c'est là finalement que tout se noue. Nous confions nos jugements aux autres, à ceux qui parlent, ceux qui arbitrent, ceux qui tranchent. Nous ne suivons pas leur raisonnement, nous suivons leurs conclusions. Ce faisant nous laissons passer des sophismes qui nous abusent.

Nous ne pouvons le faire en toute occasion, mais quand il importe, quand il s'agit de juger, prenons le temps d'examiner les arguments, d'éprouver les raisonnements, et vérifions les faits avancés ; il n'y a qu'ainsi que nous ne serons pas trompés.

C'est sur cette recommandation que je voudrais vous saluer aujourd'hui et vous souhaiter à tous une très bonne journée.

Mohed Altrad

239th message: Fallacies

Hello everyone,

We have all heard of fallacies, those arguments that seem true but are not. We have all wondered how they can deceive us.

There are various ways of substituting a false presence for the truth. You can distort reality, you can omit certain elements, you can invent others, you can pass off an interpretation as reality and then hammer it home, you can simply lie; and an outright lie is not the hardest thing to get across.

These procedures are not very subtle. They are easy to expose. But who makes the effort to do so? Because this is what it all comes down to. We entrust our judgements to others, to those who speak, those who arbitrate, those who decide. We don't follow their reasoning, we follow their conclusions. In doing so, we allow fallacies to deceive us.

We can't do this on all occasions, but when it matters, when it comes to judging, let's take the time to examine the arguments, test the reasoning, and verify the facts put forward; only in this way will we not be deceived.

It is with this recommendation that I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

1^{er} février 2023
240^e message : L'information

Bonjour à tous,

Nous nous mêlons tous de tout. Je ne m'exclus pas de l'affaire. Sans cesse nous jugeons. C'est la conséquence de l'information dans laquelle nous sommes plongés. Une information presque agressive, qui nous encercle et nous cerne. Une information qui nous laisse croire que nous savons. Croire, en effet, car il se trouve que souvent, le plus souvent même, nous ne savons rien.

Nous sommes confrontés à des bribes de données. Et des données déjà digérées, interprétées. Nous n'avons pas affaire aux choses mais à des discours sur les choses. Autrefois on appelait cela une opinion, pour la distinguer de la vérité. Je ne suis pas sûr qu'il s'agisse encore d'opinion.

Nous n'avons plus le temps de nous forger une opinion. Nous empruntons celles des autres, qui souvent l'empruntent eux aussi ; c'est ce que l'on appelle la rumeur.

C'est pourquoi il serait bon qu'au lieu de juger nous suspendions nos jugements et, quand cela nous tient à cœur, c'est valable en affaires comme dans la vie privée, que nous prenions le temps de nous informer réellement. Nous aurons des surprises, à n'en pas douter.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

240th message: Information

Hello everyone,

We all get involved in everything. I include myself in this. We're constantly judging things. It's a consequence of all the information we are submerged in. Almost aggressive information, which circulates and surrounds us. Information that leads us to believe that we are in the know. And yet it turns out that often, most often, we know nothing at all.

We're confronted with bits of data. And data that has already been digested and interpreted. We're not dealing with things but with discourses on things. This used to be called opinion, to distinguish it from truth. I'm not sure it is still a matter of opinion.

We no longer have time to form our own opinions. We borrow the opinions of others, who often borrow them in turn; this is what is known as rumour.

This is why it would be good if, instead of judging, we suspend our judgements and, when we feel strongly about something, in business as in private life, we take the time to really inform ourselves. We will be surprised, no doubt about it.

With these words, let me wish you all a great day.

Mohed Altrad

15 février 2023
241^e message : À nos portes

Bonjour à tous,

Le monde rougeoit autour de nous. La guerre à nos frontières se prolonge. Les morts s'amoncellent. On en parle moins. Parce que les combats sont moins spectaculaires, parce qu'un entassement de cadavres ne sert qu'à gagner quelques rues d'une bourgade. Mais ce sont des hommes qui meurent, et des femmes, des enfants même lorsque la guerre déborde sur l'espace civil.

On s'en soucie moins, de par chez nous, parce qu'aussi nous nous trouvons occupés de nos problèmes. Des problèmes moins sanglants mais plus proches. Nous avons des questions à régler, des traites à payer, des enfants à scolariser... Notre quotidien nous accapare.

Nous devrions pourtant prendre du recul. La brusque agitation, peut-être légitime, autour des retraites en France, les gesticulations, qui le sont moins, ont envahi la une des journaux tandis que non loin des jeunes gens n'auront jamais l'occasion de vieillir.

Qu'importe où se trouve le tort, où se trouve la raison, dans les conflits sociaux. Il m'apparaît important de rappeler qu'à nos portes se joue un drame d'une autre importance, un drame qui tue, non pas métaphoriquement mais littéralement.

Sur ce rappel, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

241st message: On our doorstep

Hello everyone,

The world is glowing red around us. The war on our borders goes on. The dead are piling up. We don't talk about it as much. Because the fighting is less spectacular, because a pile of corpses only serves to gain a few streets in a town. But it is men who are dying, women and even children who are dying when the war spills over into civilian life.

We are less preoccupied by this because we're also busy with our own problems. Problems that are less bloody but closer to home. We have issues to deal with, bills to pay, children to send to school... Our daily lives take over.

Yet we should take a step back. The sudden agitation, perhaps legitimate, over pensions in France, the gesticulations, which are less so, have invaded the front pages of the newspapers. At the same time, not far away, young people will never have the chance to grow old.

Never mind who's right and who's wrong in the social conflicts. I think it is important to remember that on our doorstep there is a drama of a different kind, a drama that kills, not metaphorically but literally.

With this reminder, let me wish you all a great day.

Mohed Altrad

22 février 2023
242^e message : Constance

Bonjour à tous,

L'actualité est importante. Elle est toujours importante. Il se passe toujours des événements appelés à changer la face du monde. Pourtant, ces derniers jours, rien ne nous retient vraiment. Il se passe des choses. On en parle. Elles ne nous arrêtent pas. C'est comme le temps. Il y a les températures réelles et il y a les températures ressenties.

D'où vient cette indifférence ? De la répétition probablement. Elle insinue en nous, dans nos impressions, une sorte de lassitude, de désintéressement. Et l'intensité, l'agitation n'y sont pour rien. La rengaine des cris, des crises, des insultes, des menaces lasse tout aussi bien. Et je serais tenté de dire plus. Les cris, les crises nous assourdissent et finissent par créer une espèce de brouhaha sans relief.

Mais les cris, les crises, les insultes, les menaces ne sont pas les seuls à nous harasser. La vie ordinaire avec sa ritournelle nous ennuie aussi. Elle est pourtant décisive. C'est la persévérance dans l'effort, la constance, la capacité à ne pas se démobiliser, à être impliqués quelles que soient les circonstances qui conditionnent notre réussite.

Sur ces mots je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

242nd message: Constancy

Hello everyone,

News is important. It is always important. Events are always happening that are going to change the face of the world. Yet in the last few days, nothing really holds our attention. Things are happening. We talk about them. They don't stop us. It's like the weather. There are real temperatures and there are felt temperatures.

Where does this indifference come from? Probably from repetition. It induces a kind of weariness, a lack of interest. It's not about the intensity, the agitation. The refrain of shouting, crises, insults, threats is just as tiring. And I'm tempted to add more. The shouts and crises deafen us and end up creating a kind of bland hubbub.

But it is not only the shouting, the crises, the insults, the threats that bother us. Ordinary life, with its rituals, also annoys us. Yet it is crucial. It is perseverance in effort, constancy, the ability not to lose heart, to be involved no matter what the circumstances, that determines our success.

With these words, let me wish you all a very nice day.

Mohed Altrad

1^{er} mars 2023

243^e message : Avoir part

Bonjour à tous,

Nous vivons une période conflictuelle, où l'on s'engage dans la confrontation, l'hostilité, que ce soit pour des raisons économiques, sociales, politiques ou idéologiques. Je pense évidemment à la guerre en Ukraine mais aussi aux conflits sociaux qui nous agitent. Qu'ont en commun ces deux aspects de l'actualité ? L'idée que les autres ne gagnent qu'à notre détriment.

Cette idée est cohérente si l'on a une vision du monde antagoniste. Est-elle vraie pour autant ?

Dans un système complexe, et notre monde est un système complexe, il n'y a pas de réponses simples. Or, la confrontation, la guerre, la force, la violence, sont des réponses simples, simplistes, des simplifications dramatiques.

À mon sens, nous sommes capables de bien mieux. Ce qui caractérise l'homme n'est-il pas qu'il s'est montré en mesure de s'affranchir des limites que la nature impose aux autres espèces ?

Je suis persuadé que nous pouvons créer des conditions de progrès qui profitent à tous. C'est ainsi que j'ai envisagé le groupe. J'y ai toujours vu un bénéfice commun. Un bénéfice auquel tout le monde a droit à sa part.

C'est sur ces mots que je vous salue aujourd'hui, et vous souhaite, à tous et à toutes, une très fructueuse journée.

Mohed Altrad

243rd message: Having a share

Hello everyone,

We are living in a time of conflict, where people are engaged in confrontation, hostility, whether for economic, social, political or ideological reasons. I obviously have in mind the war in Ukraine, but also the social conflicts that are currently agitating us. What do these two aspects of current events have in common? The idea that others only win at our expense.

This idea is coherent if one has an antagonistic vision of the world. But is it true?

In a complex system, and our world is a complex system, there are no simple answers. Confrontation, war, force, violence, are simple, simplistic answers, dramatic simplifications.

In my opinion, we are capable of much better. Isn't it a characteristic of humankind that it has proven itself capable of freeing itself from the limits that nature imposes on other species?

I am convinced that we can create conditions for progress that benefit everyone. This is how I have envisioned the group. I have always seen it as a common benefit. A benefit in which everyone has a share.

It is with these words that I wish you all a very fruitful day.

Mohed Altrad

9 mars 2023
244^e message : Violence

Bonjour à tous,

J'aurais bien aimé traiter un autre sujet, mais l'actualité, aujourd'hui, en France, m'y ramène. Je veux parler du conflit social et de la violence qui lui est attachée. La question n'est pas de prendre parti, mais de s'interroger sur la violence.

Ce qui me surprend, en effet, ce n'est pas que la violence, l'affrontement existent dans les rapports sociaux, mais qu'ils soient devenus ordinaires. Ce n'est pas faute de dire combien la collaboration importe. Ce discours est tenu partout, et par tous.

La violence a toujours existé. Mais autrefois celui qui s'y livrait savait qu'il allait devoir en payer le prix. En devenant ordinaire, la violence s'est exonérée du prix, ou plutôt c'est parce qu'on n'en paie plus le prix que l'on a fait de la violence un ordinaire.

Dans une société où l'on paie le prix de la violence, on sait l'importance de la mesure ; quand on n'en paie plus le prix, on se complaît dans son idée. Or la mesure, dans la vie, est précieuse. Mais elle n'est pas donnée. C'est un combat quotidien que nous devons mener ensemble, tous ensemble. C'est cela aussi la solidarité.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

244th message: Violence

Hello everyone,

I would have liked to deal with another subject, but current events in France today bring me back to this one. I'm talking about the social conflict and the violence that goes with it. It is not a question of taking sides, but of questioning violence.

What surprises me, in fact, is not that violence and confrontation exist in social relations, but that they have become commonplace. It is not for lack of emphasis on the importance of collaboration. We hear this message everywhere, spoken by everyone.

Violence has always existed. But in the past, those who indulged in it knew there would be a price to pay for it. By becoming commonplace, violence has been exempted from price, or rather it is because we no longer pay the price that we have made violence commonplace.

In a society where we pay the price of violence, we know how important it is to be measured in our actions; when we no longer pay the price, we become complacent. And measure in life is precious. But we must not take it for granted. It is a daily struggle that we must wage together, all of us. It is also about solidarity.

With these words, I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

15 mars 2023
245^e message : Pérenniser

Bonjour à tous,

Je ne reviendrai pas sur les tensions de notre monde, qui surgissent partout, comme s'il y avait un sens à recourir à l'absurde violence.

Je voudrais parler, aujourd'hui, d'une question qui alimente les querelles : le profit. Depuis que je me suis lancé dans l'aventure de l'entreprise, j'entends parler de profit ; pas uniquement de cela mais souvent. Mes financiers me demandent d'augmenter les profits, mes détracteurs m'accusent de ne penser qu'au profit. Je les écoute, mais je sais que les uns et les autres ne parlent pas de la même chose.

Le profit, chez mes financiers, du moins est-ce ainsi que je l'entends, c'est ce qui permet de mener à bien et de développer l'œuvre en cours, le groupe ; pour mes détracteurs il est, croient-ils, la fin que je poursuis.

Que ce soit clair : le profit n'est pas une fin, c'est un moyen.

Quand on s'est engagé à conduire une œuvre, ce ne sont ni les bénéfices ni les récompenses que l'on pourrait en tirer qui importent. Ce qui importe, c'est l'œuvre même. C'est pour elle que l'on se bat, c'est elle que l'on veut pérenniser.

Sur ce, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

245th message: Perpetuation

Hello everyone,

I won't come back to the tensions of our world, which are arising everywhere, as if there were some sense in resorting to absurd violence.

Today I would like to talk about an issue that fuels the quarrels: profit. Ever since I set up my own company, I have heard about profit - often. My financiers ask me to increase profits, my detractors accuse me of thinking only about profit. I listen to them, but I know that they are not talking about the same thing.

For my financiers, or at least that is how I understand it, profit is what makes it possible to carry out and develop the work in progress, the group; for my detractors it is, they believe, the end that I am pursuing.

Let me be clear: profit is not an end, it is a means.

When you have committed yourself to a task, it is neither the benefits nor the rewards that you might get from it that matter. What matters is the work itself. This is what one fights for, this is what one strives to perpetuate.

On this note, let me wish you all a great day.

Mohed Altrad

22 mars 2023

246^e message : Échanger

Bonjour à tous,

Je vais à nouveau, aujourd'hui, sortir de l'actualité, celle qui crée de l'agitation dont on sait que, la plupart du temps, elle n'a pas le bien commun pour objet. Chacun s'y occupe de soi, de ses intérêts en dénonçant l'égoïsme de l'autre. Et c'est justement ce qui a attiré mon attention : que deviennent et vont devenir nos liens avec les autres ?

Que ce soit sur le plan individuel, communautaire ou global, on a le sentiment que le repli sur soi, la levée des barrières, l'accentuation des différences prennent le pas sur les affinités, les similitudes, les relations et les échanges.

J'ai toute ma vie voulu sortir de ce qui me tenait enfermé. Et j'ai très vite compris que je ne pouvais le faire que par le haut, par l'éducation, la formation, l'ouverture et les échanges. Or, ce qui vaut pour moi vaut pour tous.

Les conflits comme les guerres, qui nous agitent depuis le début du siècle, se présentent comme des enjeux profonds ; ce ne sont que des poussées d'intérêts. Privilégions l'échange sous toutes ses formes, la collaboration, l'entente ; ce sont les seuls vrais moyens de vivre et de grandir.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite une très belle journée.

Mohed Altrad

246th message: Exchange

Hello everyone,

I'm going to leave the news aside again today, news that creates unrest which, as we know, does not usually have the common good as its prime object. Everyone looks after themselves, and their own interests, denouncing the selfishness of others. And this is precisely what caught my attention: what is happening and will happen to our links with others?

Whether on an individual, community, or global level, we get the feeling that turning inward, putting up barriers, and accentuating differences is taking precedence over affinities, similarities, relationships, and exchanges.

All my life, I have wanted to break free of whatever kept me locked in. And I soon realised that I could only do so from above, through education, training, openness, and exchange. What goes for me goes for everyone.

Conflicts and wars, which have been agitating us since the beginning of the century, are presented as deep-seated issues; they are merely the flare-up of interests. Let's favour exchange in all its forms, collaboration, and understanding; these are the only true ways to live and grow.

With these words, I wish you a very fine day.

Mohed Altrad

29 mars 2023
247^e message : Dialogue

Bonjour à tous,

Aujourd'hui, je reviens à l'actualité, à l'une de ses formes du moins. Comme l'on est sans cesse confrontés à la violence, à tous les niveaux – personnel, social, étatique –, on peut se demander, et on se le demande, si elle est efficace. Est-ce que le recours à la violence donne des résultats ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi y recourir ?

On dit que le recours à la violence se justifie parce que l'autorité est sourde et qu'elle impose ses décisions ; mais l'autorité justifie d'imposer ses décisions parce qu'elle est confrontée à une violence sourde.

Alors, cette violence, est-ce parce que nous ne savons plus nous parler ? Je ne le crois pas. Je crois au contraire que nous commençons à nous parler et que certaines stratégies ont voulu empêcher ce dialogue, le mettre dans l'impasse.

La violence n'est pas une fatalité. C'est un mauvais choix. Ne nous laissons pas prendre à son piège. Nous avons dans nos vies, dans nos engagements, dans notre travail mille occasions de dialoguer, d'échanger, de construire ensemble. Saisissons-les, et nous verrons combien cela porte de fruits.

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

Mohed Altrad

247th message: Dialogue

Hello everyone,

Today, I am returning to current affairs, or at least to one of its forms. As we are constantly confronted with violence, at all levels: personal, social, and state, we can and do ask ourselves if it is effective. Does the use of violence work? If not, why resort to it?

Resorting to violence is said to be justified because authority is deaf and imposes its decisions, but authority justifies imposing its decisions because it is faced with deaf violence.

So does violence occur because we no longer know how to talk to each other? I don't think so. On the contrary, I believe that we were beginning to talk to each other and that certain strategies wanted to prevent this dialogue, to put it in deadlock.

Violence is not inevitable. It is a poor choice. Let's not fall into its trap. In our lives, in our commitments, in our work, we have a thousand opportunities to dialogue, to exchange, and to build together. Let's seize them, and we will see how much fruit this bears.

With these words, I wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

5 avril 2023
248^e message : L'égoïsme

Bonjour à tous,

C'est une rengaine sur laquelle tout le monde s'accorde : l'égoïsme est un vice destructeur. Mais qu'est-ce que l'égoïsme ? Ce serait poursuivre ses intérêts ?

Mais, quand on confond ses intérêts avec ceux de l'humanité, cesserait-on d'être égoïste ? Je ne le crois pas. Et quand on poursuit ses intérêts comme à l'ordinaire, serait-on égoïste ? Je ne le crois pas.

Il y a dans l'égoïsme une espèce d'obsession, non pas de soi, mais du projet que l'on a de soi. Le monde aujourd'hui nous donne en exemple des hommes et des nations qui poursuivent de façon désastreuse et maniaque l'idée qu'ils ont d'eux-mêmes, de ce qu'ils devraient être et qu'ils ne sont pas.

L'intérêt ordinaire se conforme à ce que l'on est ; le poursuivre n'est pas égoïste, c'est naturel ; et cet intérêt peut, et doit, et finit par composer avec les autres intérêts ; parce que l'intérêt de tous est finalement aussi le nôtre.

On parle de réalité virtuelle ; la première réalité virtuelle, c'est l'idéologie. Et l'idéologie est exclusive. Elle ne voit qu'elle-même. C'est cela l'égoïsme : écarter les autres de sa route.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite une très bonne journée.

Mohed Altrad

248th message: Selfishness

Hello everyone,

It's a common refrain: selfishness is a destructive vice. But what is selfishness? Is it pursuing your own interests?

But when you merge your own interests with those of humanity, would you cease to be selfish? I don't think so. And when you pursue your interests as usual, are you being selfish? I don't think so.

Selfishness is a kind of obsession, not with oneself, but with one's own project. The world today provides us with examples of men and nations who disastrously and maniacally pursue the idea they have of themselves, of what they should be and are not.

Ordinary interest conforms to what one is; pursuing it is not selfish, it is natural; and this interest can, must, and does end up being in harmony with other interests, because the interest of all is ultimately also our own.

We talk about virtual reality; the first virtual reality is ideology. And ideology is exclusive. It sees only itself. That is egoism; it keeps others out of its way.

With these words, I wish you a great day.

Mohed Altrad

12 avril 2023

249^e message : Intelligence artificielle

Bonjour à tous,

On parle beaucoup ces temps-ci d'intelligence artificielle. Certains s'en inquiètent, d'autres veulent la réguler. Je ne sais trop ce que peut signifier réguler ou encadrer une intelligence. Peut-être simplement interdire ? En tout cas l'intelligence artificielle est au cœur des conversations.

C'est bien sûr très intéressant, mais cela doit-il nous occuper, nous préoccuper, nous inquiéter ? Je ne le crois pas. Disons que ceux qui s'inquiètent de l'utilisation de cette technologie ont raison. Quant à la technologie elle-même, aussi puissante soit-elle, l'intelligence artificielle n'est qu'une intelligence combinatoire.

C'est très utile quand il faut mécaniser des processus, automatiser des tâches, élaborer des modèles. C'est tout. Ce qui pourrait m'inquiéter, en revanche, c'est que l'on se contente de cela.

Il est tentant en effet de suivre des modèles ; on se donne des allures d'experts tout en se désengageant. Or, justement, ce qui nous distingue de ce type d'intelligence, c'est notre capacité à nous engager, à décider, non pas à choir parmi des possibles, mais à dire oui ou non, à nous impliquer, à prendre des risques. C'est ce qui fait notre valeur, dans notre vie et dans notre travail.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite une très belle journée.

249th message: Artificial intelligence

Hello everyone,

There's a lot of talk these days about artificial intelligence. Some people are worried about it, others want to regulate it. I'm not sure what regulating or controlling intelligence actually means. Maybe just prohibit it? In any case, artificial intelligence is the focus of debate.

It's very interesting, of course, but should it be a cause for concern, for worry, or disquiet? I don't think so. Suffice it to say that those who are worried about the use of this technology are right. As for the technology itself, as powerful as it is, artificial intelligence is only combinatorial intelligence.

It's very useful when applied to mechanising processes, automating tasks, and developing models. That's all it is. What might concern me, on the other hand, is that we content ourselves with that.

It's tempting to follow models; you take on the air of the expert while withdrawing from the issue. And yet, what distinguishes us from this type of intelligence is our capacity to commit ourselves, to decide, not to choose between possibilities, but to say yes or no, to get involved, to take risks. This is what makes us valuable, in our lives and in our work.

With these words, let me wish you a great day.

Mohed Altrad

20 avril 2023
250^e message : Démocratie

Bonjour à tous,

On parle beaucoup de démocratie de nos jours. À cause de la menace existentielle que représente la guerre en Ukraine, ou encore des débats sociaux qui provoquent de multiples crispations. On parle même de crise de la démocratie.

Mais la démocratie n'est-elle pas toujours en crise ? Elle accueille le débat, la confrontation, la contradiction. Elle est instable ; c'est sa nature ; un peu comme la marche est faite de déséquilibre. Avec, aux deux limites du spectre, l'autorité qui s'impose et – on l'oublie trop souvent – l'opposition qui fait obstruction. Deux surdités.

Mais l'abîme de sens et de souffrance qui sépare la folie de la guerre, qui ravage l'Ukraine, et la contestation, qui agite nos rues, devrait nous appeler à plus de mesure. Ce devrait nous éloigner de toute idéologie et nous faire comprendre la chance qui est la nôtre, quand il nous est donné de pouvoir collaborer, bâtir ensemble, et apprendre, dans le dialogue, à nous découvrir les uns les autres.

Car échanger, écouter, pour œuvrer ensemble, ne signifie pas renoncer à ses convictions mais, bien au contraire, augmenter le nombre de ses choix et de ses possibilités.

Sur ce, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée d'avril.

Mohed Altrad

250th message: Democracy

Hello everyone,

There is a lot of talk about democracy these days. Because of the existential threat posed by the war in Ukraine, or because of the social debates that are provoking multiple tensions. There is even talk of a crisis of democracy.

But isn't democracy always in crisis? It welcomes debate, confrontation and contradiction. It is unstable; that is its nature; just as walking is a series up of imbalances. With, at both ends of the spectrum, the authority that asserts itself and - we too often forget - the opposition that obstructs. Two deaf ears.

But the gulf of meaning and suffering that separates the madness of war, which is ravaging Ukraine, and the protest, which is stirring up our streets, should call for greater restraint. It should lead us away from all ideology and make us understand how lucky we are to be able to collaborate, to build together, and to learn, through dialogue, to discover each other.

Because exchanging and listening in order to work together does not mean renouncing one's convictions but, on the contrary, increasing one's choices and possibilities.

On this note, I would like to wish you all a very nice April day.

Mohed Altrad

26 avril 2023
251^e message : Liberté

Bonjour à tous,

Le monde plus que jamais se scinde en deux blocs, opposant entre autres les complications de la technocratie à l'efficacité des décisions d'un chef. C'est du moins ce que l'on voudrait nous faire croire. Les choses sont très différentes.

Certes, les blocs sont là. Mais le bloc qui se favorise de la décision d'un seul a développé des systèmes technocratiques bien plus lourds que ceux qu'il dénonce. Des technocraties qui ne sont que des mécanismes sans liberté ; des technocraties qui fabriquent leur chef ainsi que ses "décisions". L'autocrate en réalité ne décide rien ; il est le produit de sa technocratie.

À l'inverse, les complications que nous connaissons dans nos technocraties sont liées à la présence de règles, mais aussi à la liberté des opérateurs qui interviennent à tous les niveaux. Or, ce n'est que dans un tel système que l'on peut envisager l'intervention de celui qui, à un certain point, prend la décision ; un acte libre qui considère tous les libres consentements.

Il n'y a de vraie décision que celle qui prend en charge les libertés de tous.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

251st message: Freedom

Hello everyone,

The world is more than ever divided into two blocks, with the complications of technocracy versus the efficiency of a leader's decisions. At least that is what they would have us believe. The real picture is quite different.

Certainly, the blocks are there. But the block that favours the decision of a single person has developed technocratic systems that are much more cumbersome than those it denounces. Technocracies that are only mechanisms without freedom; technocracies that manufacture their leader and his or her 'decisions'. The autocrat in reality decides nothing; he or she is the product of his or her technocracy.

On the contrary, the complications we experience in our technocracies are linked to the presence of rules but also to the freedom of the operators who intervene at every level. Yet, this is the only system in which one can envisage the intervention of the person who, at a certain point, takes the decision; a free act that considers all the free acts of consent.

The only true decision is the one that takes into account the freedoms of all.

With these words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

3 mai 2023

252^e message : Voir plus loin

Bonjour à tous,

Dans un monde où l'on est prompt à dénoncer l'égoïsme, on s'occupe beaucoup, assez égoïstement, de ses petits intérêts ; ceux qui les dénoncent non moins que les autres.

La poursuite de ses intérêts n'a rien de négatif, j'ai eu l'occasion de le dire, sauf quand elle se fait au détriment des autres. Aujourd'hui, toutefois, je m'intéresse à un autre cas de figure : quand la recherche légitime de nos intérêts nous fait oublier des enjeux plus importants.

Or, nous traversons une crise qui me préoccupe. Non pas une crise économique mais une crise qui pousse à la remise en cause des valeurs qui me sont chères, celles qui ont fait que j'ai choisi de rester en France, à commencer par la liberté.

Ce n'est qu'un rappel général, mais un rappel aussi de ce qu'est notre groupe. Parce qu'il importe de voir plus loin que la poursuite de ses intérêts, notre groupe n'est pas simplement une machine à produire des profits ; il s'inscrit plus largement dans le corps social où il défend et promeut des valeurs dont la liberté avec la solidarité font partie.

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

Mohed Altrad

252nd message: See further

Hello everyone,

In a world which is quick to criticise selfishness, people are very much concerned, rather selfishly, with their own small interests; those who criticise no less than the others.

There is nothing negative about pursuing one's own interests, as I have already said, except when it is at the expense of others. Today, however, I am interested in another case: when the legitimate pursuit of our interests makes us forget about more important issues.

We are going through a crisis which gives me cause for concern. Not an economic crisis, but one that is leading to a questioning of the values I hold dear, those that made me choose to stay in France, starting with freedom.

This is just a general reminder, but also a reminder of what our group is. Because it is important to look beyond the pursuit of one's own interests, our group is not simply a machine for producing profits; it is more broadly part of the social fabric, where it defends and promotes values of which freedom and solidarity are part.

With these words, I wish you all a very fine day in this month of May.

Mohed Altrad

10 mai 2023

253^e message : Rien n'est acquis

Bonjour à tous,

Quand vous remportez un contrat, lorsque vous gagnez un titre, surtout si c'est après un long combat et de dures épreuves, les lendemains ne chantent généralement pas. C'est singulier mais c'est ainsi. Comment l'expliquer ?

Le désir, qui nous taraude et nous pousse à obtenir ce dont nous manquons, disparaît une fois satisfait. En son absence, nous ne sommes plus en mesure de nous surpasser. C'est vrai dans le sport, c'est vrai dans les affaires.

Mais la victoire peut aussi nous empêcher de nous renouveler. Le vainqueur se trouve, à son goût, justifié par sa victoire et ne voit aucune raison de se remettre en cause.

Être victorieux est pourtant le fait d'un jour ; c'est la preuve d'une valeur, non sa nécessaire conséquence. La seule morale que l'on peut tirer d'une victoire, lorsqu'elle est légitime, c'est qu'on en est capable ; qu'on est capable, si l'on s'en donne les moyens, de réussir.

Nul n'est jamais installé. Il faut sans cesse reprendre. Il n'y a pas de terme aux défis. Tout est toujours à refaire, chaque succès est, encore et encore, à obtenir.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

253rd message: Nothing is acquired

Hello everyone,

When you win a contract, when you win a title, especially if it's after a long struggle and tough challenges, the aftermath is usually not great. It's strange, but that's how it is. How can we explain this?

Desire, which torments us and drives us to obtain what we lack, disappears once it is satisfied. In its absence, we are no longer able to surpass ourselves. This is true in sport, it is true in business.

But victory can also prevent us from renewing ourselves. The winner feels justified by his or her victory and sees no reason for self-questioning.

But being victorious is a one-day event; it is the proof of a value, not its necessary outcome. The only lesson that can be learned from a victory, when it is legitimate, is that one is capable of it; that one is capable, if one gives oneself the means, of succeeding.

No one ever succeeds once and for all. You have to start over and over. There is no end to challenges. Everything has to be done over again, every success has to be achieved time and again.

With these words, I wish you all a very fine day.

Mohed Altrad

17 mai 2023

254^e message : Nos actes

Bonjour à tous,

Qu'il s'agisse de la guerre, des questions politiques ou des enjeux sociaux, nous pouvons remarquer la discordance entre les discours et la réalité ; tous les discours, même et surtout ceux qui dénoncent chez les autres l'absence d'ancrage dans la réalité ! Cela prête à sourire, mais il faut aller plus loin.

Dans le monde du travail nous savons l'importance des débats entre nous quand il s'agit de préparer une action, des communiqués quand il s'agit d'expliquer cette action, et plus généralement des échanges qui font notre quotidien. Mais ce qui fait nos résultats, nos succès, ce sont nos actions, tout ce que nous entreprenons concrètement sur le terrain.

Un militaire dirait, j'en suis sûr, la même chose, et il ajouterait une réflexion supplémentaire : c'est le terrain qui décide du sort de la guerre et des discours qui finiront par l'accompagner.

Il en va de même pour nous. Certes, une entreprise n'est pas une armée, et elle ne livre pas de guerre. Mais elle tire sa vérité du terrain. C'est ce que nous faisons, non ce que nous disons, qui nous fait avancer.

Sur ce, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une belle et active journée.

Mohed Altrad

254th message: Our actions

Hello everyone,

Whether about war, political issues or social issues, we can see the discordance between speeches and reality; all speeches, especially those that decry other people's lack of reality! This may raise a smile but we need to look further.

In the world of work, we know how important debates are when it comes to preparing an action, communicated when it comes to explaining this action, and more generally, the exchanges that are part of our daily life. But what determines our results, our successes, are our actions, everything that we undertake concretely on the ground.

A military person would say the same thing, I am sure, and would add an extra thought: it is the field that decides the fate of the war, and the speeches that will eventually accompany it.

The same is true for us. Of course, a company is not an army, and it is not fighting a war. But it derives its truth from the field. It is what we do, not what we say, that drives us forward.

With that, I wish you all a fine and active day.

Mohed Altrad

24 mai 2023
255^e message : Pérennité

Bonjour à tous,

On s'aperçoit ces derniers temps, de plus en plus, que ce que l'on croyait fort, parce qu'il se prétendait fort, est faible finalement. L'illusion conduirait le monde ? Pas tout à fait. Ceux qui en font un usage délibéré se font des... illusions, car vient, à un moment ou à un autre, le temps de l'épreuve.

Tenter de persuader que l'on est plus fort, plus compétent, plus grand que ce que l'on est, est un travers ordinaire. Le plus souvent on ne croit guère à sa mise en scène. Mais certains se laissent prendre à leur artifice. Ils finissent par croire à leurs inventions. Et, quand la réalité les rattrape, ils sont désemparés.

À l'opposé, il y a ceux qui bâtissent à force d'efforts, d'honnêteté et de constance. Ceux-là n'ont pas besoin d'illusion. Ce qu'ils font parle pour eux. Ils ne craignent pas l'épreuve puisqu'ils y sont sans cesse confrontés.

Ceux-là œuvrent pour la durée, pour eux-mêmes et pour ceux qui leur succéderont. Ceux-là, c'est vous tous qui faites avancer le groupe, qui sans mentir lui donnez sa solidité et assurez sa pérennité.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite à tous et à toutes une très belle journée de printemps.

Mohed Altrad

255th message: Permanence

Hello everyone,

We are increasingly aware that what we once thought was strong, because it claimed to be strong, is actually weak. So, is the world driven by illusion? Not exactly. Those who deliberately use illusion are actually deluding themselves, because at some point there is a time of reckoning.

Trying to persuade people that you are stronger, more competent, bigger than you are, is a common failing. We're not really taken in by it most of the time. But some people do fall for it. They end up believing their own inventions. And when reality catches up with them, they are helpless.

On the other hand, there are those who build through effort, honesty and consistency. They have no need for illusions. What they do speaks for itself. They aren't afraid of hardship because they are constantly faced with it.

They work for the long term, for themselves and for those who come after them. You are the ones who keep the group moving forward, who, without artifice, give it its solidity and ensure its continuity.

With these words, I'd like to wish you all a wonderful spring day.

Mohed Altrad

31 mai 2023
256^e message : Crédibilité

Bonjour à tous,

Nous vivons dans le monde de l'image ; images des autres que nous recevons, image de nous-mêmes que nous projetons dans le monde. Nous existons dans le regard des autres. Mais sommes-nous crédibles ?

C'est une question que nous devrions nous poser, car un jour il faudra rendre des comptes. Cette injonction est particulièrement sensible dans l'espace politique, où la question de la crédibilité est centrale, mais elle vaut aussi dans l'espace privé comme dans celui du travail.

Il est naturel que nous voulions nous montrer sous notre meilleur jour. Mais, et c'est humain, nous avons tendance à projeter une image de nous-mêmes qui va au-delà de ce que nous sommes. Est-ce un tort ? Est-ce le problème de la crédibilité ? Je ne le crois pas.

Se montrer plus que ce que l'on est peut et doit être une raison de se dépasser ; ce ne doit en aucun cas être une apparence, un masque. Si bien que si l'on veut être crédible, il ne suffit pas d'être ce que l'on est mais d'être ce que l'on prétend être.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

256th message: Credibility

Hello everyone,

We live in a world of images: images of others that we receive, images of ourselves that we project into the world. We exist in the eyes of others. But are we credible?

This is a question we should be asking ourselves, because one day we will have to be accountable. This is a particularly sensitive rule in the political arena, where the question of credibility is central. But it also applies in the private sphere and at work.

It's natural for us to want to show ourselves in the best possible light. But - and this is human - we tend to project an image of ourselves that goes beyond what we are. Is this wrong? Is this the problem of credibility? I don't think so.

Showing ourselves to be more than what we are can and should be a reason to actually surpass ourselves; under no circumstances should it be just an outward appearance, a mask. So if you want to be credible, it's not enough to be what you are, but to be what you claim to be.

With that, I'd like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

7 juin 2023

257^e message : Au-delà des idées

Bonjour à tous,

Dans notre monde l'information circule en tous sens. Elle nous vient de toutes parts. La planète, dont on parle tant, se rapetisse. Ce qui se passe de l'autre côté du globe nous apparaît comme un phénomène de voisinage.

La pandémie, souvenez-vous, avait rendu ce phénomène particulièrement sensible. La guerre en Ukraine, avec ses grandes manœuvres internationales, prolonge cette situation. Et quand on veut se rapprocher de ses intérêts, ce sont quand même de grands enjeux nationaux qui nous occupent.

Je ne critique pas cet état de fait. Je veux simplement remarquer qu'il tend à nous transformer en êtres abstraits, êtres de principes, de morale, d'idées. À faire de nous des êtres qui scrutent et qui jugent.

Et cela nous fait perdre le sens de la proximité, de l'engagement dans la réalité, de la responsabilité, des sentiments.

Cela nous fait perdre le sens de ce jeu complexe qui constitue notre humanité, cette capacité à aller au-delà des principes, des idées, de la morale, du jugement, pour considérer l'homme en sa finitude et ses faiblesses. Car cette finitude et ces faiblesses sont aussi les nôtres.

C'est sur cette réflexion qu'aujourd'hui je voulais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

257th message: Beyond ideas

Hello everyone,

In our world, information circulates in all directions. It comes at us from all sides. The planet we hear so much about is getting smaller. What happens on the other side of the globe seems like a neighbourhood phenomenon.

The pandemic, remember, made this phenomenon particularly noticeable. The war in Ukraine, with its major international manoeuvres, is an extension of this situation. And when we want to focus on our own interests, we are concerned with major national issues.

I'm not criticising this state of affairs. I simply want to point out that it tends to turn us into abstract beings, beings of principles, morals and ideas. It turns us into beings who scrutinise and judge.

And this makes us lose our sense of proximity, of commitment to reality, of responsibility, of feelings.

It makes us lose the sense of the complex interplay that constitutes our humanity, this capacity to go beyond principles, ideas, morals and judgement, to consider humankind in its finitude and weaknesses. For this finitude and these weaknesses are also our own.

With these thoughts in mind, I would like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

14 juin 2023

258^e message : Une opportunité pour tous

Bonjour à tous,

Un vieux poète grec, Hésiode, écrivant sur les races mythiques, prédit que, vers la fin, les jeunes générations n'auront plus de respect pour les anciens. Elles auront des mots durs envers eux. Elles ne montreront que mépris et n'en prendront plus soin. Il n'anticipait pas, ce disant, la question des retraites mais celle plus profonde de la crise climatique.

Nous voyons bien aujourd'hui comment la jeune génération accuse l'ancienne d'un peu tous les maux. Elle n'a pas entièrement tort. Nous le savons. Nous savons ce que la recherche de profit peut entraîner comme dérives, avec les conséquences désastreuses sur l'environnement.

Mais contrairement à ce que l'on dit, le système n'en est pas responsable ; ou plutôt s'il est responsable des dérives, il l'est aussi de la prise de conscience.

Il n'y a pas de fatalité. Notre travail, avec sa production, sa recherche de profit, si décriée, sa création de richesses, n'est certainement pas une malédiction ; c'est une opportunité. Car c'est à travers lui et grâce à lui que nous, jeunes et anciens, pouvons transposer la prise de conscience en réalisations concrètes.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

258th message: An opportunity for everyone

Hello everyone,

An ancient Greek poet, Hesiod, writing about mythical races, predicted that, towards the end, the younger generations would no longer respect their elders. They would speak harshly of them. They would show them nothing but contempt and would no longer care for them. In saying this, he was not anticipating the question of pensions, but the deeper issue of the climate crisis.

Today we can see how the younger generation is accusing the older generation of just about everything. They're not entirely wrong. We know that. We know what the profit motive can lead to, with disastrous consequences for the environment.

But contrary to what people say, the system is not responsible; or rather, if it is responsible for the excesses, it is also responsible for raising awareness.

Nothing is inevitable. Our work, with its production, its pursuit of profit, so decried, its creation of wealth, is certainly not a curse; it is an opportunity. For it is through it and thanks to it that we, young and old, can transform awareness into concrete achievements.

With these words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

21 juin 2023
259^e message : Lucidité

Bonjour à tous,

L'été est arrivé. Sera-t-il chaud ? Risque-t-on d'en souffrir ? Et la sécheresse ? Chaque année on s'interroge ; parfois à raison, le plus souvent pour nourrir nos peurs.

Il en va un peu de même avec l'économie. Là aussi on s'interroge. On soupçonne le pire. Les choses vont mal : c'est un *a priori* tenace dans nos esprits. Et quand c'est le cas, n'en doutons pas, on le dit haut et fort. On a en revanche beaucoup plus de pudeur avec les réussites ; ceux qui en parlent sont jugés arrogants.

Il faut pourtant apprendre à voir les choses de façon plus juste, ce qui veut dire de façon plus positive. Il ne s'agit pas de "positiver" ; il s'agit de reconnaître ce qui se fait de bien quand c'est le cas, les succès quand ils sont là.

N'œuvrons-nous pas pour réussir dans nos projets ? Ne travaillons-nous pas pour améliorer notre sort et celui des autres ? Reconnaître nos performances, nos résultats, admettre que ce que nous faisons participe au mieux-vivre, c'est donner du sens à nos engagements.

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

Mohed Altrad

259th message: Lucidity

Hello everyone,

Summer has arrived. Will it be hot? Will we suffer? And what about drought? Every year we ask ourselves the same questions, sometimes for good reason, but more often to feed our fears.

The same goes for the economy. Here too we ask ourselves questions. We suspect the worst. Things are going badly: this is a stubborn preconception in our minds. And when it really is the case, we say it loud and clear. On the other hand, we are far more reserved about success stories; the people who talk about them are considered arrogant.

But we need to learn to see things more fairly, which means more positively. It's not a question of 'positivism'; it's a question of recognising what's being done well when it's being done well, the successes when they are there.

Don't we work to succeed in our projects? Don't we work to improve our lot and that of others? Acknowledging our performance, our results, admitting that what we do contributes to a better life, gives meaning to our commitments.

With these words, I wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

28 juin 2023

260^e message : L'apparence

Bonjour à tous,

Dans les nouvelles dont le monde nous abreuve, il y a trop souvent des tragédies. Parfois, il y a une tragédie ; quelque chose de sérieux certes mais qui prête à rire. C'est le cas avec cette histoire de putsch avorté qui nous est venue de Russie ces derniers jours.

Je ne la commenterai pas, ce n'est pas mon rôle. Mais je voudrais en tirer une leçon. Nous avons pu, en effet, constater l'écart entre l'apparence et la réalité : un territoire en apparence inviolable s'est laissé, en réalité, transpercer.

Alors, il faut convenir que l'apparence a longtemps persuadé et d'une certaine manière cette capacité à paraître plus fort qu'on ne l'est est une force. Mais elle a ses limites. La vraie force est celle qui nous tient préparés à la crise, à l'adversité. Quand les difficultés brusquement surgissent, il s'agit d'y faire face, réellement, afin de les surmonter.

Nous avons connu cela avec la pandémie ; et parce que nous étions réellement forts, non forts en apparence, nous avons surmonté l'épreuve. Telle est la leçon dont je parlais, qui devrait nous convaincre de ne jamais relâcher nos efforts.

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

Mohed Altrad

260th message: The appearance

Hello everyone,

In the news that floods in from around the world there is too often tragedy. But sometimes a tragicomedy comes along, something serious yet funny at the same time. This is the case with the story of the aborted putsch that reached us from Russia in the last few days.

I won't comment on it, it's not my role. But I would like to draw a lesson from it. We have seen the gap between appearances and reality: a seemingly inviolable territory has in fact been breached.

So we have to admit that outward appearances have convinced people for a long time, and in a way this ability to appear stronger than we are is a strength. But it has its limits. Real strength is what keeps us prepared for crisis and adversity. When difficulties suddenly arise, it's a question of facing them head on, really facing them, in order to overcome them.

We experienced this with the pandemic, and because we were really strong, not just apparently strong, we overcame the ordeal. That's the lesson I was talking about, and it should convince us never to slacken our efforts.

With these words, I wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

5 juillet 2023
261^e message : L'éducation

Bonjour à tous,

Au milieu de l'agitation générale l'activité ordinaire se poursuit et nos lycéens passent leur baccalauréat.

J'ai toujours porté une attention particulière à l'éducation. Elle a été décisive pour moi. Elle m'a ouvert des portes, permis d'envisager la vie autrement, de trouver l'espoir où il n'y en avait pas. Mais elle a fait plus encore : elle m'a donné une discipline et le sens du progrès.

Posséder un diplôme n'est rien si ce n'est pas l'aboutissement d'efforts consentis. Ce n'est rien, si ce n'est pas accompagné de la légitime fierté de l'avoir obtenu.

Le chemin que l'on parcourt est plus important que le point où l'on arrive. C'est le chemin qui est formateur, l'arrivée n'en est que l'ultime attestation.

En fait, nous ne sommes jamais vraiment arrivés ; les arrivées ne sont que des étapes. Nous devons sans cesse nous remettre en chemin, sans cesse nous améliorer, sans cesse grandir. Car si la véritable éducation est celle qui augmente nos choix et nos possibilités, c'est aussi et avant tout un travail que nous faisons sur nous-mêmes.

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

Mohed Altrad

261st message: Education

Hello everyone,

In the midst of all the hustle and bustle, business as usual continues and our high school students take their final exams.

I have always paid particular attention to education. It has been decisive for me. It has opened doors for me to look at life differently, to find hope where there was none. But it did even more: it gave me discipline and a sense of progress.

A qualification is nothing if not the result of hard work. It is nothing if it is not accompanied by the legitimate pride of having obtained it.

The road you travel is more important than the point you arrive at. It's the journey that teaches, the arrival is just the final proof.

And the truth is that we have never really arrived; arrivals are just stages. We have to keep getting back on track, constantly improving, constantly growing. For if true education is that which increases our choices and our possibilities, it is also, and above all, the work that we do on ourselves.

It is with these few words that I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

12 juillet 2023
262^e message : Patience

Bonjour à tous,

Nous vivons dans ce que l'on appelle l'ère de l'information. Les nouvelles circulent. Elles vont très vite. Elles traversent la terre en un instant. Rien pratiquement ne nous échappe et nous pouvons, si nous le voulons, réagir instantanément : juger, condamner, encenser.

Le problème, c'est que nous n'avons qu'exceptionnellement affaire à de l'information ; nous sommes le plus souvent confrontés à des opinions, autrement dit à des interprétations hâtives. À peine des interprétations d'ailleurs. Ces opinions sont en général des idées préconçues qui utilisent les événements comme autant de ressources pour alimenter leurs préjugés.

Ainsi, bien que nous vivions dans l'ère de l'information, nous n'avons affaire qu'à des impressions, des présomptions, des passions, de fausses informations ou des informations biaisées.

Il faut prendre le temps d'établir les faits et la vérité qui les accompagne. Prendre le temps pour avoir les moyens d'afficher nos convictions. Ou plutôt, il nous faut avoir la patience d'attendre que les faits soient établis.

La patience, oui ! La patience est une vertu oubliée ; une vertu décisive pourtant dans ce monde de l'immédiateté et de la précipitation qui est le nôtre.

Sur ces mots, aujourd'hui, je vous salue et vous souhaite à tous et à toutes un bel été à venir.

Mohed Altrad

262nd message: Patience

Hello everyone,

We live in what is known as the information age. News circulates. It moves very fast. It crosses the globe in an instant. Practically nothing escapes us and we can, if we want, react instantly: judge, condemn, praise.

The problem is that only in exceptional cases are we dealing with information; more often than not we are confronted with opinions, in other words hasty interpretations. Barely even interpretations, in fact. These opinions are generally preconceived ideas that use events as resources to fuel their prejudices.

So, even though we live in the information age, we are still dealing with impressions, presumptions, passions, false or biased information.

We need to take the time to establish the facts and the truth behind them. We need to take the time to have the means to state our convictions. Or rather, we need to have the patience to wait for the facts to be established.

Patience, yes! Patience is a forgotten yet decisive virtue in today's world of immediacy and haste.

With these words, I'd like to wish you all a wonderful summer ahead.

Mohed Altrad

19 juillet 2023
263^e message : L'été

Bonjour à tous,

C'est l'été en hémisphère nord. L'été n'est pas une saison propice aux considérations économiques. On y parle plutôt vacances, chaleurs accablantes. L'été, c'est aussi la période des slogans, des formules, des accroches. On y parle innovation, ingéniosité, frugalité, start-up, high- ou low-tech, on cherche à inventer ou réinventer.

Tout cela est méritant, et les solutions concrètes que dissimulent ces mots fétiches peuvent, les circonstances aidant, se révéler efficaces. Nous sommes sans cesse en train d'essayer de nous améliorer et ces pistes font partie de nos efforts pour progresser et nous perfectionner.

Mais le cœur du problème est ailleurs ; c'est quelque chose dont on évite de parler l'été, je veux dire le travail.

L'éducation me tient particulièrement à cœur pour la liberté qu'elle donne, cette possibilité qui est une chance de ne dépendre que de soi. Mais l'éducation n'est rien sans le travail. Car le travail ne se réduit pas à "gagner sa vie", c'est aussi le moyen principal de donner du sens à l'éducation et de "construire sa vie".

Voilà. Sur ce rappel, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée, de travail si vous y êtes encore ou de vacances si vous en profitez toujours.

Mohed Altrad

263rd message: Summer

Hello everyone,

It's summer in the northern hemisphere. Summer is not a time for economic considerations. The talk is more about holidays and scorching heat. Summer is also a time for slogans, formulas and catchphrases. It's a time for innovation, ingenuity, frugality, start-ups, high or low-tech, for inventing or reinventing.

It's all very worthy, and the concrete solutions hidden behind these buzzwords can, given the right circumstances, prove to be effective. We are constantly trying to improve, and these avenues are part of our efforts to progress and perfect ourselves.

But the heart of the problem lies elsewhere; it's something we avoid talking about in the summer, i.e. work.

Education is something I particularly care about because of the freedom it gives us, the opportunity to depend solely on ourselves. But education is nothing without work. Because work is not just about 'earning a living', it's also the main way of giving meaning to education and 'building a life'.

So there you have it. With this reminder, let me wish you all a wonderful day, either at work if you're still at it, or on holiday if you're still enjoying it.

Mohed Altrad

26 juillet 2023
264^e message : La morale

Bonjour à tous,

Notre monde est soumis à la polarité, dans de nombreux domaines. Mais la polarité majeure, celle qui institue les autres, c'est la polarité morale, moderne ou traditionnelle, qui oppose, sans mesure, le bien et le mal.

Sans doute y a-t-il toujours eu une morale, des mœurs, des lois pour dire ce qui est bien et ce qui est mal. Mais alors cette morale jugeait les hommes au nom d'un horizon de perfectionnement, tandis qu'aujourd'hui ce sont les hommes qui jugent, au nom d'une morale et de son absolu.

La réalité est pourtant infiniment complexe. Elle échappe par tous les côtés à la morale. La complexité n'est pas morale. Tout n'y est que mélange et rien n'y autorise le jugement. Qu'importe, on juge.

Et ceux qui jugent ne se contentent pas d'appliquer leur morale ; ils transforment l'autre, celui ou celle qu'ils jugent, en "salaud", pour reprendre le mot de Sartre.

Je voulais aujourd'hui rappeler à ces gens notre humanité, celle qui fait de nos vies un enchevêtrement de raisons et de sentiments qui dépasse toute polarité et tout jugement.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

264th message: Morality

Hello everyone,

Our world is subject to polarity in many areas. But the main polarity, the one that underpins all the others, is moral polarity, whether modern or traditional, which pits good against evil without measure.

There have undoubtedly always been morals, customs, and laws to define what is good and what is bad. But these morals judged people in the name of a horizon of perfection, whereas today it is people who judge, in the name of morality in absolute terms.

Yet reality is infinitely complex. It eludes morality in every way. Complexity is not morality. It is a compound mixture, and there is nothing in it to justify judgement. Nevertheless, we judge.

And those who judge don't just apply their morality; they turn the other person, the one they are judging, into a 'bastard', to coin Sartre's term.

Today I wanted to remind these people of our humanity, the humanity that makes our lives a tangle of reasons and feelings that transcends any polarity or judgement.

With these words, I would like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

2 août 2023

265^e message : Image

Bonjour à tous,

Aujourd'hui, tout repose sur l'image. Nous sommes au monde à travers l'image que nous y projetons, une image que nous avons façonnée. Nous savons évidemment que nous ne coïncidons pas avec cette image. Les autres le savent aussi. Ils ne s'y laissent pas prendre.

Or lorsque des épreuves nous surviennent, notre image est la première affectée. Elle perd consistance. Si encore nous étions renvoyés à ce que nous sommes vraiment. Mais ce n'est pas le cas. Dans l'épreuve, le regard des autres forge de nous une nouvelle image ; une image négative qui ne coïncide pas plus que l'autre avec ce que nous sommes, mais qui ne bénéficie plus du doute.

Brusquement, en effet, parce qu'elle nous a été attachée, cette image injuste se substitue à ce que nous sommes. Elle nous colle. Nous ne pouvons nous en défaire.

Mais cette façon de forger l'image de l'autre quand il est dans l'adversité, c'est notre pente à tous. L'injustice est notre fait. Il convient que nous le sachions, par respect pour ceux qui traversent les difficultés, comme pour l'estime que nous devons avoir de nous.

Sur cette considération, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

265th message: Image

Hello everyone,

Today, everything depends on image. We exist in the world through the image we project onto it, an image we have shaped. Of course we know that we don't really fit this image. Other people know this too. They are not taken in by it.

But when we face an ordeal, our image is the first to be affected. It loses substance. If only we could appear as we really are. But that's not what happens. During an ordeal, the view of others forges a new image of ourselves; a negative image that does not match who we are any more than the other, but which no longer benefits from doubt.

Suddenly, because it has been attached to us, this unfair image replaces what we are. It sticks to us. We can't get rid of it.

But this way of forging an image of the other when they are in adversity is something we all fall into. Injustice is our lot. We need to be aware of this, out of respect for those who are going through difficulties, as well as for the esteem in which we should hold ourselves.

With this in mind, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

9 août 2023
266^e message : S'imposer

Bonjour à tous,

On définit souvent un leader par le fait qu'il prévoit et anticipe, qu'il aménage l'avenir. Et certes, cette aptitude est une vertu. Les religions l'ont même transformée ; elles parlent à son sujet de providence, dont le latin ne dit rien d'autre que prévoir.

Mais cette capacité n'est pas si centrale qu'on veut le croire. C'est en fait une qualité d'administrateur, non d'entrepreneur.

L'entrepreneur, je l'ai dit et répété, est celui qui prend des risques. Mais prendre des risques n'est pas se jeter les yeux fermés dans le vide. On prend des risques lorsque l'on va au-delà du calcul, de la prévision. Encore n'est-ce pas là le principal.

Prendre des risques, c'est ne pas se laisser imposer sa décision par le cours des choses mais imposer sa décision au cours des choses. En cela, il y a un risque, parce que l'on peut échouer.

Si cela arrive, il faut être prêt à réagir ; non pas chercher à se justifier et ainsi subir la situation, mais prendre de nouvelles décisions, intervenir dans le cours des choses, aussi contraire soit-il, pour avancer et surmonter les difficultés.

C'est sur cette réflexion qu'aujourd'hui je veux vous saluer et vous souhaiter une très belle journée d'août.

Mohed Altrad

266th message: Imposing yourself

Hello everyone,

Leaders are often defined by the fact that they anticipate and plan for the future. And this ability is certainly a virtue. Religions have even transformed it; they speak of providence, the Latin meaning of which is nothing other than to foresee.

But this ability is not as central as people like to believe. It is in fact the quality of an administrator, not of an entrepreneur.

As I've said time and again, an entrepreneur is someone who takes risks. But taking risks does not mean jumping into the void with your eyes closed. You take risks when you go beyond calculation and forecasting. But that's not the essential point. Taking risks is not about letting the course of events impose your decision, but about imposing your decision on the course of events. That's a risk, because you can fail.

If that happens, you have to be ready to react; not to try to justify yourself and suffer the situation, but to make new decisions, to intervene in the course of events, however contrary, to move forward and overcome the difficulties.

It is with these thoughts that I would like to wish you a very wonderful August day.

Mohed Altrad

16 août 2023
267^e message : Le déni

Bonjour à tous,

En ce 15 août, c'est un peu comme si nous nous trouvions au milieu du gué, au milieu de l'année, tandis que le monde autour de nous continue d'aller, avec ses joies et ses peines.

Parlons des peines.

Quand une épreuve nous affecte, nous cherchons à la surmonter. Théoriquement du moins. Parce qu'il n'est pas toujours possible de le faire.

Nous pouvons manquer de force. Nous pouvons manquer de volonté. Je ne crois guère à ces raisons. Nous avons tous de la force et de la volonté en nous ; nous pouvons varier en degré, mais ce n'est ni la force ni la volonté qui nous manquent en ces moments critiques, c'est le sentiment de pouvoir en user.

Il est en effet des situations dans lesquelles nous nous trouvons impuissants. Ce n'est pas une simple impuissance, c'est une impuissance vécue comme une injustice. On ne peut intervenir dans la situation qui nous oppresse. La force et la volonté qui sont en nous sont déniées.

Appliquons, alors, notre force et notre volonté à ce déni, surmontons-le. Renversons l'injustice. Il sera temps ensuite de nous occuper de l'épreuve qui nous affecte.

Voilà, sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

267th message: Denial

Hello everyone,

On this August 15, it's rather like being in the middle of the ford, in the middle of the year, while the world around us continues on, with its joys and sorrows.

Let's talk about the sorrows.

When we are affected by an ordeal, we try to overcome it. In theory at least. Because it's not always possible to do so.

We may lack the strength. We may lack the will. But I don't believe in these reasons. We all have strength and willpower within us; they may vary in degree, but it's not strength or willpower that we lack at these critical moments, it's the feeling of being able to use them.

There are indeed situations in which we find ourselves powerless. It's not simple powerlessness, it's powerlessness experienced as injustice. We cannot intervene in the situation that oppresses us. The strength and will within us are denied.

So let's apply our strength and willpower to this denial and overcome it. Let's reverse the injustice. Then it will be time to deal with the ordeal that affects us.

With these words, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

23 août 2023

268^e message : Inertie

Bonjour à tous,

En toute action, il y a un phénomène d'inertie. Nous agissons dans un certain but. Nous obtenons un résultat et nous pensons que notre action s'arrête là. Nous nous trompons. Elle se poursuit au-delà de ce qui devait être son terme.

Ceux qui ont piloté des navires, de gros navires, savent de quoi je parle. Sur l'eau, sur une surface liquide, instable, on ne peut pas s'immobiliser, à moins d'être amarré à une terre ferme. On glisse, quand même on voudrait s'arrêter.

Notre monde est un monde instable. Nos mouvements nous échappent. L'inertie de nos actions nous dépasse.

Dans un tel monde nous devons élargir notre horizon, penser à cette inertie qui nous entraîne plus loin que ce que nous voulons, mais qui entraîne aussi les autres au-delà de ce qu'ils souhaitent ou désirent.

Dans un tel monde, qui est le nôtre, nous devons étendre notre perspective, intégrer les autres et leur inertie, penser en termes de mouvements, non de positions, avec cette idée bien ancrée que nos décisions affectent notre entourage pour le meilleur ou pour le pire.

Voilà, c'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

268th message: Inertia

Hello everyone,

In any action, there is a phenomenon of inertia. We act with a certain goal in mind. We obtain a result and we think that our action stops there. But we are mistaken. It continues beyond its expected conclusion.

Anyone who has piloted ships, big ships, knows what I'm talking about. On water, on a liquid, unstable surface, you can't come to a standstill unless you're moored to solid ground. You slide, even when you want to stop.

Our world is unstable. Our movements escape us. The inertia of our actions is beyond us.

In such a world, we need to broaden our horizons, to think about the inertia that drags us further than we want to go, but also drags others further than they aim or wish to go.

In such a world, our world, we need to broaden our outlook, to include others and their inertia, to think in terms of movements, not positions, with the inherent idea that our decisions affect those around us for better or for worse.

With these words, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

30 août 2023
269^e message : Stress

Bonjour à tous,

Nous voilà à la veille de reprendre le cours ordinaire de nos jours, de revenir non seulement à notre rythme de travail, mais dans un monde qui y revient lui-même. Nous aimerions prolonger nos vacances. Pour quelle raison ?

On dit que l'on se repose en vacances, mais de quoi ? Que laisse-t-on quand on part ? Je répondrais le stress, la pression que l'on subit.

De stress, il y en a deux sortes.

La première, celle que nous rencontrons sur notre lieu de travail, est un aiguillon. Elle est positive. Elle nous engage à nous dépasser, ou plutôt, car dépasser n'est pas le terme qui convient, on ne va jamais au-delà de ce que l'on peut, à aller jusqu'au bout de nous-mêmes.

L'autre sorte de stress, négative celle-là, c'est celle qui nous fait douter de nous. On voudrait tout laisser tomber, partir. Ce n'est pas une solution. Car cette sorte de stress nous piège. Elle nous persuade que l'on ne peut pas ou plus endurer certaines choses.

Nous sommes plus forts que ce que nous pensons, 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.

Mohed Altrad

269th message: Stress

Hello everyone,

Here we are, about to go back to the usual pace of our days, returning not just to our own work rhythm but to a world that is returning to it. We'd like our holidays to go on. But why?

They say you rest on holiday, but from what? What do we leave behind when we go away? My answer would be stress, the pressure we're under.

There are two kinds of stress.

The first, which we find in the workplace, is a stimulus. It's positive. It urges us to surpass ourselves, or rather, because surpass is perhaps not the right word - we never surpass what we can do - let's say it urges us to go to the limits of ourselves.

The other kind of stress, a negative one, is the kind that makes us doubt ourselves. We want to drop everything and leave. But that's no solution. Because this kind of stress traps us into thinking that we can't or can no longer endure certain things.

We are stronger than we think we are, and that's what I wanted to say to you today before wishing you all a wonderful day.

Mohed Altrad

6 septembre 2023
270^e message : L'hypocrisie

Bonjour à tous,

Ces derniers temps le monde du sport, comme celui du spectacle d'ailleurs, est devenu un espace dans lequel on parle plus de morale que de résultats. On nous explique que ces deux microcosmes étaient protégés par leur statut et qu'il est normal qu'on en révèle la face cachée. Mais ceux qui dénoncent l'hypocrisie sont peut-être les hypocrites, car nous savons bien que l'univers du sport et celui du spectacle attirent l'attention parce que des stars y évoluent.

Il ne s'agit pas de fermer les yeux sur les offenses et les atrocités qui peuvent y être commises. Les victimes méritent que justice leur soit rendue. Elles ne doivent pas servir de prétexte à des causes qui leur sont étrangères.

Les moralistes sont des comptables qui réduisent le monde et les hommes à quelques équations éthiques. Ils ne prennent pas en considération leur complexité et leur finitude.

Nous commettons tous des erreurs. Dans notre vie privée, dans notre vie publique. C'est notre lot. Reconnaître notre complexité, c'est nous donner la possibilité de nous amender, c'est donner aux autres cette possibilité qui est une chance.

Sur ces quelques mots je vous salue et vous souhaite à tous et à toutes une très belle journée.

Mohed Altrad

242

270th message: Hypocrisy

Hello everyone,

Lately, the world of sport, like the world of entertainment for that matter, has become a place where people talk more about morals than results. We are told that these two microcosms have been protected by their status and that it is only natural that their hidden face should be revealed. But those who denounce the hypocrisy are perhaps the hypocrites, because we know full well that the worlds of sport and entertainment attract attention because of the stars who perform in them.

It is not a question of turning a blind eye to the offences and atrocities that can be committed there. Victims deserve justice. They must not be used as a pretext for causes that have nothing to do with them.

Moralists are accountants who reduce the world and human beings to a few ethical equations. They fail to take into account their complexity and finitude.

We all make mistakes. In our private lives, in our public lives. That's our lot. Acknowledging our complexity means giving ourselves the opportunity to make amends, and giving others this opportunity.

With these few words, I'd like to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

243

13 septembre 2023
271^e message : Les sentiments

Bonjour à tous,

Dans le monde du travail, il y a la façon de fonctionner à l'ancienne et, disons, à la moderne. Généralement à l'ancienne est synonyme d'amateur, à la moderne, de professionnel.

Comment distinguer amateur de professionnel ? On appelle professionnel ce qui est rationalisé, prévisible, calculable, tel que l'on peut l'optimiser. Dans ce cadre, même les relations humaines sont rationalisées et la science qui s'en charge se nomme le management.

Loin de moi l'idée de critiquer la perspective professionnelle, et le management. Il y a beaucoup de bonnes choses en eux, en premier lieu l'effort qu'ils consentent pour comprendre les différents secteurs d'activité, et pour chercher à les perfectionner, à les rendre plus efficaces mais aussi à améliorer le bien-être de ceux qui y sont engagés.

Manque à mon sens à cette approche la capacité d'appréhender les sentiments, qui dominent dans la manière à l'ancienne. Les sentiments ne peuvent être rationalisés. Or ils sont la force active de ce que nous entreprenons.

Il convient donc de trouver un équilibre entre les deux approches, d'améliorer tout ce qui peut l'être en préservant l'humanité et ses sentiments.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

271st message: The feelings

Hello everyone,

In the world of work, there are the old-fashioned and let's say the modern ways of doing things. Generally speaking, old-fashioned means amateur, modern means professional.

What's the difference between amateur and professional? We label as professional that which is rationalised, predictable, calculable, so that it can be optimised. In this context, even human relations are rationalised, and the science that deals with this is called management.

Far be it from me to criticise professional perspective and management. There are many good things about them, first and foremost the effort to understand the different sectors of activity, and to seek to improve them, to make them more efficient but also to improve the well-being of those involved.

What this approach lacks, in my view, is the ability to understand feelings, which dominate the old-fashioned way. Feelings cannot be rationalised. And yet they are the driving force behind everything we do.

So we need to strike a balance between the two approaches, to improve everything that can be improved while preserving humanity and its feelings.

With these words, I'd like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

21 septembre 2023
272^e message : Les faits

Bonjour à tous,

La guerre en Ukraine nous a rendus sensibles à la désinformation. Nous la savions présente et active. La pandémie avait été une première forte alerte. Le conflit qui fait rage à nos frontières, avec son lot de discours caricaturaux, l'a affichée à plein.

Mais comment dire la vérité ? Comment la transmettre ? En se restreignant à ce qu'il y a de plus élémentaire en elle : les faits.

Ce n'est pas si facile. Nous le voyons bien dans nos vies, professionnelle et privée. Les faits peuvent être contestés, on peut vous accuser de les gauchir, d'être partial dans leur présentation, de les interpréter à votre guise, d'en tirer de fausses conclusions.

Et ce qu'il y avait de plus simple dans la vérité finit par se désagréger. Certes, les faits passent par notre lecture. Mais ils ne sont pas non plus simplement subjectifs. Ils délimitent la réalité. On peut s'appuyer sur eux.

Reste qu'il faut avoir du courage pour les exposer sachant que l'on sera non seulement contredit mais calomnié. Du courage et de la persévérance afin d'établir ou de rétablir la vérité.

C'est sur cette réflexion que je vous salue aujourd'hui et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

272nd message: The facts

Hello everyone,

The war in Ukraine has made us sensitive to disinformation. We knew it was present and active. The pandemic was an initial wake-up call. The conflict raging on our borders, with all its caricatured rhetoric, has brought it to the fore.

But how do we tell the truth? How do we convey it? By restricting ourselves to its most basic elements: the facts.

It's not that easy. We see this clearly in our lives, both professional and private. Facts can be challenged, you can be accused of distorting them, of presenting them in a biased way, of interpreting them as you wish, of drawing the wrong conclusions.

And what was simplest about the truth ends up disintegrating. Admittedly, facts are subject to the way we read them. But facts are not simply subjective. They define reality. We can rely on them.

But it takes courage to expose the facts, knowing that you will not only be contradicted but slandered. Courage and perseverance to establish or re-establish the truth.

It is with these thoughts that I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

29 septembre 2023
273^e message : Inutile

Bonjour à tous,

Notre monde change, évolue. On a pensé longtemps que cette évolution était une expression du progrès mais ces derniers temps on s'aperçoit qu'un mouvement inverse s'opère. Les changements que l'on observe manifestent un retour aux anciennes pratiques. Et l'on s'interroge. Si tout ce qui a été gagné s'effondre, à quoi cela a-t-il servi ?

Nous pouvons avoir ce sentiment dans nos vies. À quoi ont servi les sacrifices consentis durant des années ? Nous avons parfois le sentiment d'avancer dans un tunnel. Nous avançons parce que nous ne pouvons pas faire autrement. Nous espérons simplement une heureuse sortie.

Dans notre travail c'est différent. Nous poursuivons des objectifs. Nous savons où nous allons. Mais si nous prenons du recul, si nous regardons notre travail du point de vue de notre vie, alors là encore nous pouvons nous demander : à quoi a servi de réaliser tous ces objectifs ?

Nous avons tort de penser ainsi, car l'effort que nous faisons pour surmonter les épreuves, c'est cela même qui nous fait vivre, c'est ce qui nous fait avancer. S'arrêter, se dire que c'est inutile, c'est renoncer.

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

Mohed Altrad

273rd message: Useless

Hello everyone,

Our world is changing and evolving. For a long time we thought that this evolution was an expression of progress, but recently we have seen a reversal of this trend. The changes we're seeing are evidence of a return to old practices. And we ask ourselves: If everything that has been gained is collapsing, what good has it done?

We can experience this feeling in our own lives. What was the point of all the sacrifices made over the years? Sometimes we feel as if we are walking through a tunnel. We move forward because we have no other choice. We simply hope for a happy ending.

In our work it's different. We have goals. We know where we're going. But if we take a step back, if we look at our work from the point of view of our life, then again we might ask ourselves: what was the point of achieving all those goals?

We're wrong to think like that, because the effort we make to overcome our trials and tribulations is what keeps us alive, what keeps us moving forward. To stop, to tell ourselves it's pointless, is to give up.

With these words, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

4 octobre 2023

274^e message : Long terme

Bonjour à tous,

Les scandales financiers se succèdent. Chaque année apporte son lot : des banques aux plateformes de cryptomonnaies, des placements à risques aux fraudes. Ces scandales ont en commun la volonté de faire beaucoup d'argent très vite. Le système n'est pas en cause – certes, il doit être amélioré, mais on peut et on doit toujours améliorer les choses –, ni les jeux financiers en eux-mêmes. C'est la hâte, la quête du gain immédiat sans autre projet, qui est à mettre en cause.

J'ai toujours privilégié le développement sur le long terme. Quand vous cherchez à pérenniser votre entreprise, vous pensez aux emplois, à la collectivité que forme votre entreprise. Vous regardez au-delà de votre activité. Vous envisagez votre entreprise non seulement à travers sa production, mais aussi à travers sa place dans la société.

Cela ne signifie nullement que vous ne prenez pas de risques, ni que vous ne cherchez pas à faire des profits, mais que les risques sont mesurés, et que le profit n'est ni l'unique ni même le principal objectif de votre entreprise mais bien la communauté humaine qu'elle constitue et qu'elle soutient.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne et fructueuse journée.

Mohed Altrad

274th message: Long term

Hello everyone,

One financial scandal follows another. Every year brings its share: from banks to cryptocurrency platforms, from risky investments to fraud. What these scandals have in common is the drive to make a lot of money very quickly. It's not the system that's at fault - sure, it needs improving, but things can and should always be improved - nor the financial games themselves. It's the haste, the quest for immediate gain without any other project that's to blame.

I've always favoured long-term development. When you're looking to make your business sustainable, you think about the jobs and the community that your business builds. You look beyond your business. You look at your company not just in terms of what it produces, but also in terms of its place in society.

This does not mean that you don't take risks, or that you don't seek to make a profit, but that the risks are measured, and that profit is not the sole or even the main objective of your company, but rather the human community that it constitutes and supports.

With these words, I wish you all a pleasant and rewarding day.

Mohed Altrad

12 octobre 2023
275^e message : Chaos

Bonjour à tous,

Les temps qui courent sont ponctués non seulement de drames, comme il en advient régulièrement, mais de déchaînements de violences dont nous avons le sentiment toujours plus fort qu'ils proviennent du chaos et nourrissent le chaos.

Et cela nous surprend parce que nous tenons pour acquis l'ordre dans lequel nous vivons. Nous jouons parfois avec cet ordre. D'autres fois, nous rêvons d'en changer. Nous avons oublié qu'il n'existe que parce que nous le soutenons.

L'ordre, cet agencement des choses et des règles de vie qui instaurent la concorde entre les êtres, cet ordre, même s'il n'est pas dépourvu d'injustices, est notre œuvre. C'est nous qui lui donnons force en consentant à ses conventions, à ses prescriptions.

Certes, il peut, et même il doit être amélioré – c'est ce qui fait de lui le cadre malléable dans lequel nous pouvons exister sans trop de heurts –, amélioré, non détruit dans le sang.

Instiller le chaos dans l'espoir d'implanter un ordre nouveau est une illusion. Le nouvel ordre vient de l'ordre ancien qui est amélioré, amendé, rendu plus juste. Du chaos ne sort que le chaos ou le despotisme.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, malgré tout, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

275th message: Chaos

Hello everyone,

These times are punctuated not only by tragedies, as regularly happens, but also by outbursts of violence, which we feel ever more strongly come from chaos and feed chaos.

And this surprises us because we take for granted the order in which we live. We sometimes play with that order. At other times, we dream of changing it. We've forgotten that it only exists because we support it.

This arrangement of things and the rules of life that establish harmony between beings, this order even if it's not without its injustices, is our work. We give it strength by consenting to its conventions and prescriptions.

Of course, it can and must be improved - that's what makes it the malleable framework within which we can exist without too many clashes - improved, not destroyed in bloodshed.

Instilling chaos in the hope of implanting a new order is an illusion. The new order comes from the old order, which is improved, made fairer. From chaos comes only chaos or despotism.

With these words, I hope that, despite everything, you will have a great day.

Mohed Altrad

18 octobre 2023
276^e message : Dynamique

Bonjour à tous,

Le monde continue d'être assailli par le chaos. On ne peut l'ignorer mais on ne peut non plus passer son temps à le ruminer. Malheureusement ou heureusement, il est d'autres problèmes. Et à choisir, je dirais heureusement, même s'il s'agit de problèmes et de difficultés.

On dit que les instigateurs du chaos sont les vaincus de l'histoire. Ce sont ceux qui sont sortis de la marche du monde. Et parce qu'ils sont ainsi restés en arrière, ils n'ont d'autre ressource que la ruine et la dévastation. Et parce que leur voix est de moins en moins audible dans un monde qui va, ils n'ont d'autre ressource que la violence.

L'évolution des choses peut ne pas nous plaire. Quand cela est le cas, nous avons la possibilité de la modifier, de lui donner un sens plus conforme à nos désirs. Voilà les problèmes dont je parlais.

Rien n'est définitif, tout est en mouvement. Les difficultés que nous pouvons rencontrer sont l'effet de ce mouvement. Et lorsqu'elles adviennent, elles doivent être surmontées. Telle est la dynamique de la vie : surmonter, grandir, s'établir, pour ne pas être confit en ressentiment.

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

Mohed Altrad

276th message: Dynamics

Hello everyone,

The world continues to be beset by chaos. We can't ignore it, but nor can we spend all our time dwelling on it. Unfortunately or fortunately, other problems exist. And if I had to choose, I'd say fortunately, despite the fact that they are problems and difficulties.

It is said that the instigators of chaos are history's losers. They are the ones who have opted out of the way of the world. And because they have stayed behind, their only resources are ruin and devastation. And because their voice is less and less audible in a changing world, they have no other resources than violence.

We may not like the way things are going. When this is the case, we have the opportunity to change it, to give it a meaning that is more in line with our aspirations. These are the problems I was talking about.

Nothing is definitive, everything is in motion. The difficulties we may encounter are the result of this movement. And when they arise, they must be overcome. This is the dynamic of life: to overcome, to grow, to establish oneself, so as not to be confounded by resentment.

With that, I'd like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

25 octobre 2023
277^e message : Sévérité

Bonjour à tous,

Nous sommes naturellement enclins, du moins je l'espère, à la douceur. Nous préférons la tendresse. Mais il est des moments où il faut être sévère. Or, quand viennent ces moments, nous hésitons. C'est que cette douceur réclamée et caressée s'offusque trop facilement de la sévérité. Et puis l'on craint les reproches que l'on pourrait encourir, d'être qualifié de dur ou de brutal.

Pourtant, la sévérité n'est pas autre chose que la justice. C'en est la simple application. Être sévère, dans son action et dans sa posture, n'est jamais qu'une manière de clarifier les choses.

La mansuétude laisse subsister des zones d'ombre. C'est tant mieux lorsque le bien prévaut et que cette générosité le suscite et le nourrit, ça l'est moins quand on cherche à sortir du mensonge.

La sévérité est cette exigence. Au-delà, elle passe pour de la cruauté. Mais ce n'est pas parce que l'on a été sévère que l'on va le rester, au contraire, c'est parce que l'on a été sévère que l'on peut être doux... une fois les raisons établies. En ce sens, la sévérité est ce qui permet la vraie douceur, elle en est le juste complément.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

277th message: Severity

Hello everyone,

We are naturally inclined, or so I hope, towards gentleness. We prefer tenderness. But there are times when we must be severe. And when those times come, we hesitate. It's because the gentleness we seek and cherish is too easily offended by severity. We're afraid of the reproaches we might incur, of being described as harsh or brutal.

Yet severity is nothing other than justice. It is simply the application of justice. Being severe, in your actions and position, is simply a way of making things clear.

Leniency leaves grey areas. This is fine when good prevails and is nurtured by generosity, but less so when we are trying to get rid of lies.

Severity is required in this case. Beyond that, it becomes cruelty. But it's not because you've been strict that you'll remain so; on the contrary, it's because you've been strict that you can be gentle... once the reasons have been established. In this sense, severity is what makes true gentleness possible, it is the right complement to it.

With these words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

1^{er} novembre 2023
278^e message : Aller de l'avant

Bonjour à tous,

Le monde n'est pas propice à l'optimisme. C'est encore plus vrai aujourd'hui où le chaos croît en se nourrissant lui-même, amenant chaque jour son lot de violence et de haine.

Optimisme est un mot récent. Il date du xviii^e siècle. Il a été forgé sur le latin *optimus* qui signifie le "meilleur". Si bien que l'on pense qu'être optimiste, c'est croire que tout est pour le mieux. Ce n'est pas ainsi que je le prends.

L'optimiste est, pour moi, celui qui ne cède pas au découragement. Il ne pense pas que nous vivons dans le meilleur des mondes mais que toute situation, quelle qu'elle soit, peut être améliorée. Ce sentiment, qui le pousse à l'effort, lui donne un surcroît de puissance.

L'optimiste n'est pas candide, n'en déplaît à Voltaire. Il n'ignore pas la folie des hommes, leurs vices, l'absurdité de leurs discordes. Il pense simplement que ces travers, pour marqués qu'ils soient, ne sont pas une fatalité, que les gens peuvent changer, que les situations peuvent être corrigées, redressées, que les difficultés peuvent être surmontées.

L'optimiste, c'est celui qui va de l'avant malgré tout.

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

Mohed Altrad

278th message: Moving forward

Hello everyone,

The world is not inclined towards optimism. Even less so today, when every day brings its own share of violence and hatred.

Optimism is a recent word. It dates from the 18th century. It was coined from the Latin 'optimus', which means 'the best'. So we assume that being optimistic means believing that everything is for the best. That's not how I see it.

For me, an optimist is someone who doesn't give in to discouragement. They don't think we're living in the best of all possible worlds, but that any situation, whatever it may be, can be improved. This feeling, which drives them to make an effort, gives them extra power.

The optimist is not naive, whatever Voltaire may say. He or she is well aware of the folly of human beings, their vices, the absurdity of their discord. The optimist simply believes that these failings, however marked they may be, are not inevitable, that people can change, that situations can be corrected, rectified, that difficulties can be overcome.

An optimist is someone who forges ahead in spite of everything.

With these words, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

8 novembre 2023
279^e message : La raison

Bonjour à tous,

Dans notre monde plein de violence la plupart des actions et des réactions sont suscitées par l'émotion. L'émotion est une puissante dynamique, mais aussi, parfois, une dynamique aveugle.

J'ai eu l'occasion d'en parler. Je l'ai fait en considérant la dimension de l'émotion. Je voudrais aujourd'hui m'intéresser à sa contrepartie, la raison.

La raison est souvent considérée comme froide, sans humanité. On la dit obsédée par les quantités et oublieuse des qualités. On y voit le calcul, simplement, et bien sûr le calcul des intérêts. Tout ce que l'on aime réprouver.

Malheureusement, dans notre monde agité, la raison prend tout à coup un autre sens. Non pas tant qu'elle nous montre le monde tel qu'il est, non tel qu'on voudrait qu'il soit, ce qui est déjà beaucoup, mais en ce qu'elle nous contraint à nous arrêter, à réfléchir au lieu de courir après nos émotions, à trouver la mesure des choses.

Certes, on n'attendra pas de la raison qu'elle ait le dernier mot. On s'appuiera sur elle pour donner sens à nos émotions, pour, sinon les tempérer, du moins les confronter à la justice.

Voilà, c'est sur ces mots que je souhaite vous saluer aujourd'hui, et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

279th message: Reason

Hello everyone,

In our violent world, most actions and reactions are driven by emotion. Emotion is a powerful force, but it can also be a blind force.

I've spoken about this before. I did so by looking at the dimension of emotion. Today I would like to look at its counterpart, reason.

Reason is often considered to be cold and devoid of humanity. It is said to be obsessed with quantities and oblivious to qualities. It is seen simply as calculation, and of course the calculation of interests. Everything we love to condemn.

Unfortunately, in our troubled world, reason suddenly takes on a different meaning. Not so much because it shows us the world as it is and not as we would like it to be, which is already an important step, but because it forces us to stop, to think instead of running after our emotions, to weigh things up.

Of course, we won't expect reason to have the last word. We rely on it to give meaning to our emotions, if not to temper them, at least to hold them up to the test of justice.

It is with these words that I would like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

15 novembre 2023
280^e message : Le sport

Bonjour à tous,

Le sport a pris une place très importante dans nos sociétés. Je ne parle pas de sa pratique quotidienne. Elle vient compenser une vie de plus en plus sédentaire. Je ne parle pas non plus de sa vertu sociale. Elle existe. Je l'ai défendue. Mais je dois reconnaître que le sport n'attire pas les jeunes parce qu'il est une école de discipline et de solidarité.

Il attire parce qu'il est devenu un spectacle, et les sportifs, des célébrités. Il est vrai que la société a toujours été un spectacle. Le sport, en ce qu'il exigeait de travail sur soi, semblait offrir une alternative. Il a été rattrapé.

Il l'a été parce que l'argent s'en est mêlé. Non seulement les sommes sans mesure que gagnent ses acteurs, mais aussi ces flots d'argent qui circulent tout autour et fascinent.

Quant aux moralistes... s'ils sont satisfaits d'eux-mêmes, ils n'apportent rien, que blâmes et réprobations.

Pourtant, en dépit de tout cela, du spectacle, de l'argent et des moralistes, le sport m'importe, et il m'importe parce qu'il enseigne l'accomplissement de soi dans le dépassement de soi.

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

Mohed Altrad

280th message: Sport

Hello everyone,

Sport has become a very important part of our society. I'm not talking about daily practice. This compensates for an increasingly sedentary lifestyle. Nor am I talking about its social virtue. Which does exist. I've defended it. But I have to admit that sport does not attract young people because of being a school of discipline and solidarity.

It attracts them because it has become a spectacle, and sportsmen and women have become celebrities. It's true that society has always been a spectacle. Sport, by virtue of the work it demands of oneself, seemed to offer an alternative. But it has been overtaken.

It has been overtaken because money has got involved. Not just the huge sums earned by the sportsmen and women, but also the stream of money that circulates around them and fascinates.

As for the moralists... They may be smug about themselves, but they contribute nothing but blame and disapproval.

And yet, despite all that, the spectacle, the money and the moralists, sport matters to me, and it matters to me because it teaches self-fulfilment by surpassing oneself.

With these words, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

22 novembre 2023
281^e message : À bout de bras

Bonjour à tous,

Il arrive, c'est naturel, que l'on désire se reposer. La fatigue, l'âge, la lassitude, que sais-je, nous y invitent. Mais les choses du monde ne nous le permettent pas. C'est une espèce de destin malveillant qui opère à notre rencontre. À peine se relâche-t-on que les contrariétés nous sautent à la gorge.

Un très ancien philosophe grec faisait du combat le père de toutes choses. On se bat pour bâtir, une vie, une œuvre. On ne se bat pas contre les autres. On se bat contre l'adversité.

Or il peut arriver qu'avec le temps on s'oublie, que l'on tienne ce que l'on a construit pour acquis. C'est alors que sans prévenir, la vague déferle. On ne l'attendait pas. On n'imaginait pas qu'elle pût surgir si soudaine et si violente. Et voilà que l'on doit tout reprendre, s'investir de nouveau, tout reconstruire.

L'adversité ne nous laisse jamais en paix. C'est la dynamique de la vie que de l'affronter et de la surmonter.

Ce que l'on a bâti ne dure que tant qu'on le tient à bout de bras. Tant qu'on lutte pour que cela dure.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

281st message: At arm's length

Hello everyone,

It's natural that sometimes we want to rest. Tiredness, age, weariness, whatever, all invite us to do so. But the ways of the world don't allow us to. It's a kind of malevolent destiny that works against us. As soon as we let go, difficulties come right back at us.

A very ancient Greek philosopher made combat the father of all things. We fight to build a life, a work. We don't fight against others. We fight against adversity.

But it may happen that over time we forget ourselves, we take what we've built for granted. Then, without warning, the wave breaks. We weren't expecting it. We never imagined it could come so suddenly and so violently. And then we have to start all over again, invest ourselves anew, rebuild everything.

Adversity never leaves us in peace. It's part of the dynamics of life to face it and overcome it.

What you've built only lasts as long as you hold on to it. As long as you fight to make it last.

With these words, I would like to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

29 novembre 2023
282^e message : Individualisme

Bonjour à tous,

On voit aujourd'hui l'esprit de foule et de rue prévaloir sur la conscience individuelle. On s'affronte au nom de sa bande, de son groupe, de son appartenance. On ne le fait pas parce que c'est juste. On ne le fait pas parce qu'on le veut vraiment. On le fait parce qu'on se soumet aux lois de la tribu qui tiennent lieu de réflexion.

On décrie souvent l'individualisme. On y voit une espèce de maladie moderne. À tort à mon sens. L'individualisme a toujours existé. Ce n'est pas lui qui pose problème mais l'usage qu'on en fait et le sens qu'on lui donne.

On peut voir, en effet, dans le fait de dire "je" la manifestation d'un ego ou le sens des responsabilités. Pour ma part, j'ai souvent insisté sur l'importance qu'il y a à se bâtir. Seulement, on ne se bâtit pas en ne s'occupant que de soi. On se bâtit en bâtissant avec autrui. Or, bâtir ainsi, c'est une responsabilité. Et cette responsabilité est individuelle. On ne la partage pas, on ne s'en décharge pas sur autrui. On l'assume.

C'est cela aussi l'individualisme.

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

Mohed Altrad

282nd message: Individualism

Hello everyone,

These days, the spirit of the crowd and the street prevails over individual consciousness. We fight in the name of our gang, our group, our allegiance. We don't do it because it's right. We don't do it because we really want to. We do it because we submit to the laws of the tribe that substitute for thinking.

Individualism is often criticised. It's seen as a kind of modern disease. Wrongly, in my opinion. Individualism has always existed. It's not individualism that's the problem, but the way we use it and the meaning we give to it.

Saying 'I' can be seen as a sign of ego or a sense of responsibility. Personally, I've often stressed the importance of building yourself. But you don't build yourself by looking after yourself alone. You build yourself by building with others. And building in this way is a responsibility. And that responsibility is individual. You don't share it, you don't offload it onto others. You assume it.

That, too, is individualism.

With that, I'd like to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

6 décembre 2023
283^e message : Idéologie

Bonjour à tous,

Les idéologies sont mortifères. On leur donne trop de valeur en se sacrifiant pour elles, et on donne trop de valeur à ce sacrifice. Les idéologies dévorent les individus.

Certes, on peut vouloir s'engager au service d'une cause, ou apporter son aide, marquer sa solidarité. Mais il faut le faire en songeant que rien n'est juste en soi. Sophocle le savait, qui, dans un fameux monologue, fait dire à Ajax : "Maintenant je sais ne haïr un ennemi que de façon à pouvoir l'aimer de nouveau."

Les généralités sans mesure : idéologies, grandes causes, nous déshumanisent et nous opposent les uns aux autres. Pourtant, si on y pense, elles ne prétendent qu'être au service des hommes et des femmes sans distinction. Malheureusement, ce qui n'était qu'un moyen devient une fin où ce service est oublié.

Or, c'est ce service qui doit nous retenir. Dans notre vie privée, dans le monde du travail, nous côtoyons des hommes et des femmes, nos proches, nos collègues ; c'est avec eux et pour eux que nous devons œuvrer et bâtir le monde qui vient.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

283rd message: Ideology

Hello everyone,

Ideologies are deadly. We place too much value on them by sacrificing ourselves for them, and we attach too much value to that sacrifice. Ideologies devour individuals.

Of course, we may want to commit ourselves to a cause, or provide help, or show solidarity. But we must do so with the understanding that nothing is right in itself. Sophocles knew this when, in a famous monologue, he had Ajax say: 'Now I know how to hate an enemy only so that I can love him again'.

Generalities beyond measure: ideologies, great causes, dehumanise us and set us against each other. And yet, if you think about it, they only claim to be at the service of men and women without distinction. Sadly, what used to be a means to an end has become an end in which service is forgotten.

Yet it is this service that should hold us back. In our private lives, in the world of work, we rub shoulders with men and women, our loved ones, our colleagues; it is with them and for them that we must work and build the world to come.

With these words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

13 décembre 2023
284^e message : Trancher

Bonjour à tous,

Nous voyons un peu partout, dans la vie quotidienne comme au niveau des États ou des instances internationales, des hommes et des femmes prendre des décisions qui ont des conséquences bonnes ou mauvaises sur nos vies. Mais est-on sûrs qu'il s'agit réellement de décisions ?

Toute décision est le produit d'un choix. Parce qu'il y a une certaine rationalité dans cet acte, on a cru pouvoir l'optimiser afin de dégager le meilleur choix possible. C'est ainsi que l'on a inventé les modèles prospectifs. Mais cela n'est pas choisir ; c'est se conformer à une image en minimisant les risques ; or choisir, c'est risquer.

Choisir, c'est trancher, renoncer à un ou plusieurs possibles ; c'est sacrifier. Certains semblent le faire. Ils le proclament à cor et à cri. À bien y regarder, ils tranchent mais ne sacrifient rien, ou sacrifient les autres.

Tout le poids d'une décision tient à ce que l'on s'y engage. Elle part de nous, non d'une image. Et cet engagement est un risque que l'on prend, un sacrifice – ce que l'on ne choisit pas – que l'on consent. Telle est la noblesse et la difficulté de la décision.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite une très belle journée.

Mohed Altrad

284th message: Deciding

Hello everyone,

Wherever we look, in everyday life as well as in government and international bodies, we see men and women making decisions that have consequences, good or bad, on our lives. But can we be sure that this is really about decisions?

Every decision is the product of a choice. And because there is a certain rationality in this act, we believe we can optimise it to produce the best possible choice. This is how prospective models came to be. But that's not choosing; it's conforming to an image by minimising the risks, and yet to choose is to take risks.

To choose is to make a decision, to give up one or more possibilities; it is to sacrifice. Some people seem to do this. They proclaim it loud and clear. On closer inspection, they make a decision but sacrifice nothing, or sacrifice others.

The weight of a decision lies in its commitment. It starts with us, not with an image. And this commitment is a risk that we take, a sacrifice - which we do not choose - that we accept. This is the nobility and the difficulty of the decision.

With these words, I would like to wish you a wonderful day.

Mohed Altrad

20 décembre 2023
285^e message : Fêtes

Bonjour à tous,

L'année est un cycle, un cycle de saisons, un cycle de fêtes. C'est un rythme de vie qui donne forme et couleur au temps qui vient ; sans cela, nous n'aurions affaire qu'à l'écoulement fastidieux des instants et l'avenir nous serait un brouillard opaque.

Parmi ces fêtes, certaines se distinguent. Pour nous, c'est celle qui s'annonce, qui arrivera dans quelques jours. Qu'importe le sens qu'on lui donne, c'est l'occasion de réjouir les enfants et de se retrouver en famille.

Les enfants sont le cœur de la famille. Cela n'a pas toujours été ainsi. Il fut un temps où l'on attendait que l'enfant devînt adulte pour le considérer.

Mais si les enfants se trouvent à présent au centre de l'intérêt, certaines situations rendent cette relation difficile à vivre. Les séparations, les divorces font que parfois on n'a pas l'occasion de manifester sa joie en cette occasion.

C'est à tous ceux et toutes celles qui éprouvent de la joie dans leur cœur mais à qui les circonstances de la vie ne permettent pas de l'exprimer que vont aujourd'hui mes pensées.

Voilà. Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée et de très belles fêtes à venir.

Mohed Altrad

285th message: Festive times

Hello everyone,

The year is a cycle, a cycle of seasons, a cycle of festive occasions. It's a rhythm of life that gives shape and colour to the time ahead; without it, we'd just be dealing with the hum-drum passing of moments and the future would be foggy.

Among these celebrations, some stand out. For us, it's the one that's just around the corner, in a few days' time. No matter how you look at it, it's a time to bring joy to children and to get together as a family.

Children are the heart of the family. But it hasn't always been that way. There was a time when we waited for children to become adults before really taking them into consideration.

But while children are now at the centre of attention, certain situations make this relationship difficult to live with. Separation and divorce mean that we don't always get the chance to show our joy on this occasion.

My thoughts today go out to all those who feel joy in their hearts but whose life circumstances don't allow them to express it.

So there you have it. With these words, I'd like to wish you all a great day and a wonderful festive season ahead.

Mohed Altrad

27 décembre 2023
286^e message : Demain

Bonjour à tous,

L'année 2023 touche à sa fin. Elle aura été bonne pour certains, mauvaise pour d'autres, et pour la plupart d'entre nous, mêlée de réussites et d'échecs, de joies et de tristesses. Est-ce l'heure de dresser un bilan ?

On pense généralement qu'un bilan clôture une période ; en réalité il n'indique qu'un moment de l'activité. On ne devrait donc pas faire le bilan de l'année écoulée puisque sa dynamique se prolonge dans l'année qui s'ouvre.

On le fait toutefois quand l'année a été bonne, parce que l'on veut enclorre ce bonheur dans un écrin afin de ne pas le laisser se dissiper ; on le fait quand elle a été mauvaise, parce qu'on veut, cette fois, enfermer ces malheurs entre deux dates afin qu'ils ne viennent pas contaminer la nouvelle année.

Pour ma part, je ne dresserai pas de bilan. Nous avons tous beaucoup travaillé cette année, nous pouvons tous revendiquer de belles réussites, mais déjà demain, porteur de belles promesses, nous fait signe. Répondons à son appel.

C'est sur cette invitation qu'aujourd'hui je voudrais vous saluer et vous souhaiter, un peu en avance, à tous et à toutes, une heureuse année 2024, qu'elle soit meilleure encore que 2023 et riche d'un bel et long avenir.

Mohed Altrad

286th message: Tomorrow

Hello everyone,

The year 2023 is drawing to a close. It has been a good year for some, a bad year for others, and for most of us, a mixture of successes and failures, joys and sorrows. Is it time to take stock?

We tend to think that by assessing a period we bring it to a close, but in fact it's just a snapshot in time. So we shouldn't be taking stock of the past year, since its momentum continues into the new year.

We do it when it's been a good year, because we want to enclose this happiness in a casket so that it doesn't fade away; we do it when it's been a bad year, because we want to enclose the misfortunes between two dates so that they do not contaminate the new year.

Personally, I am not going to take stock. We've all worked hard this year, and we can all lay claim to some fine achievements, but tomorrow is already beckoning us with its promises. Let's answer its call.

With this invitation, I would like to wish you all, a little in advance, a happy 2024. May it be even better than 2023 and blessed with a long and bright future.

Mohed Altrad

3 janvier 2024

288^e message (qui est aussi le 287^e) : Cycle

Bonjour à tous,

Nous nous étions quittés, en 2023, en regardant vers 2024. 2024 s'ouvre, laissons le passé à ce qu'il est, profitons de ses réussites, mettons un point final à ses échecs, et entrons dans ce monde nouveau où tout est encore possible.

Les cycles ont cet avantage qu'ils nous permettent de recommencer. Sans eux nous serions dans une continuité indéfinie, et les efforts finiraient par se dissiper de n'avoir jamais de terme. Les cycles nous permettent d'anticiper, de fixer des objectifs. Ils nous permettent de clore une période passée, de laisser les difficultés derrière nous, afin de n'être plus affectés, mais aussi les réussites, afin de pouvoir recommencer.

C'est ce qu'ils nous permettent. Car les cycles ne sont pas en eux-mêmes des promesses ; c'est à nous qu'il revient de tirer profit des opportunités qu'ils nous offrent, de bâtir. Une année, c'est long ; on peut parfois se trouver empêtré dans d'inutiles complications ; faisons-en table rase, c'est l'occasion, et allons de l'avant.

J'ai déjà eu l'occasion de vous adresser mes vœux mais aujourd'hui, au moment de vous saluer, j'aimerais les renouveler et, au-delà d'une simple journée, vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle et heureuse année qui vient.

Mohed Altrad

288th message (also 287th message): Cycle

Hello everyone,

In 2023, we said goodbye and set our sights on 2024. Let's leave the past as it is, take advantage of its successes, put an end to its failures, and enter this new world where everything is still possible.

The advantage of cycles is that they allow us to start again. Without them, we would be in a state of indefinite continuity, and our efforts would eventually dissipate, never coming to an end. Cycles allow us to look ahead, to set objectives. They allow us to bring the previous period to a close, to leave the difficulties behind us, so that we are no longer affected by them, but also the successes, so that we can start again.

That's what they allow us to do. Because cycles are not in promises in and themselves; it's up to us to take advantage of the opportunities they offer us, to build on them. A year is a long time; we can sometimes find ourselves caught up in pointless complications; let's wipe the slate clean and move forward.

I've already had the opportunity to send you my season's greetings, but today, as I write to you, I'd like to repeat them and, more than just for one day, wish you all a very happy New Year.

Mohed Altrad

11 janvier 2024
289^e message : Opinions

Bonjour à tous,

L'année nouvelle commence comme l'ancienne année a fini. La folie des hommes continue son œuvre, avec un singulier penchant ces derniers temps à exposer et sacrifier les innocents sur l'autel de la terreur. Et cela ne se limite pas aux États ou aux organisations. Cette façon d'écarter toute mesure au profit de ce que l'on croit être la vérité et la justice est devenue un des travers les plus regrettables de notre aujourd'hui.

Que ce soit dans notre vie privée ou sur notre lieu de travail, il importe non seulement que nous agissions avec mesure et réserve, mais que nous soyons à l'écoute des autres. Parce que nos convictions ne sont jamais que des opinions et que demain nous pouvons en changer.

La réalité humaine est complexe. La simplifier, ne vouloir connaître que le bien, notre bien, et le mal, c'est passer à côté et parler d'autre chose. Or la lecture des faits, lorsqu'elle émane d'un regard accusateur, a tendance à verser dans la caricature et l'outrance. Restons donc à l'écoute des autres, de leurs arguments, même et surtout s'ils ne sont pas des nôtres.

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

Mohed Altrad

289th message: Opinions

Hello everyone,

The new year begins just as the old one ended. The human madness goes on, with a particular penchant these days for exposing and sacrificing the innocent on the altar of terror. And this is not limited to states or organisations. This way of ruling out all moderation in favour of what we believe to be truth and justice has become one of the most regrettable shortcomings of our times.

Whether in our private lives or in the workplace, it is important not only that we act with moderation and reserve, but also that we listen to others. Because our convictions are only ever opinions, and we can change them tomorrow.

Human reality is complex. To simplify it, to seek only the good, our good, and the bad, is to miss the point. And when we interpret the facts in an accusatory way, we tend to fall into caricature and excess. So let's continue to listen to others and their arguments, even and especially if they are not our own.

With these words, I wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

17 janvier 2024

290^e message : Au long d'une vie

Bonjour à tous,

Nous savons aujourd'hui la place que la morale prend dans nos sociétés. Je ne veux pas dire que nous sommes plus moraux que nos pères, mais que la morale est devenue un enjeu, voire un vecteur de radicalisation. On fait de l'éthique un absolu et des procès à tout le monde.

Que reste-t-il de cette raideur sans concession lorsqu'on est, à son tour, pris dans l'approximation – ah non ! –, lorsque, pour user du vocabulaire de ces moralistes, on est pris dans le mensonge impardonnable ?

La morale n'est pas un absolu. Cela ne signifie pas que l'on peut impunément mentir, tromper et se laisser aller à tous les vices. La morale est une disposition que l'on se forge au long d'une vie ; et au long d'une vie il y a de tout, de belles et de moins belles choses. Ce qui importe, c'est l'orientation que l'on se donne, et l'effort sans cesse repris pour se tenir droit.

Faute de reconnaître ceci, les moralistes s'égarent. Ayons, pour notre part, souci du bien, ne relâchons pas nos efforts et surtout ne faisons pas la morale aux autres.

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

Mohed Altrad

290th message: Over a lifetime

Hello everyone,

We are well aware of the importance of morality in our societies today. I'm not saying that we are more moral than our forebears, but that morality has become an issue, even a vector for radicalisation. We make ethics an absolute and put everyone on trial.

What is left of this uncompromising rigour when we, in turn, are caught up in approximation, oh no, when, to use the vocabulary of the moralists, we are caught up in unforgivable lies?

Morality is not an absolute. This doesn't mean that we can lie, cheat and indulge in every vice with impunity. Morality is a disposition that we forge over the course of a lifetime; and over the course of a lifetime there are all kinds of things, some are fine, some are not so fine. What matters is the direction we take, and the effort we make over and over again to stand up straight.

If moralists fail to recognise this, they go astray. Let's, for our part, be mindful of the good, let's not slacken our efforts and, above all, let's not lecture others.

With these words, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

24 janvier 2024
291^e message : Hiérarchie

Bonjour à tous,

Dans ce billet, l'actualité dont je voudrais parler est celle du groupe. On peut en effet, en ce début d'année, considérer l'année écoulée. Et on peut le faire avec satisfaction. Mais je voudrais m'arrêter sur l'intégration des acquisitions. C'est une question propre à la politique de notre groupe, qui a des résonances plus vastes.

Nous sommes en effet capables d'intégrer des entreprises dans notre groupe en leur faisant partager notre culture et nos valeurs tout en respectant leur culture et leurs valeurs distinctes. Comment est-ce possible ?

C'est une question de hiérarchie. La hiérarchie n'est pas une gradation, une simple échelle. La hiérarchie, c'est la capacité d'intégrer des valeurs différentes, voire contraires, en définissant les situations où chacune d'elles prévaut. Ainsi y a-t-il les valeurs du groupe, celles que, tous, nous partageons et qui définissent notre identité. Et puis il y a les valeurs sur le terrain, qui répondent à une histoire, à une tradition particulière. Les deux ne s'opposent pas, l'une englobe l'autre.

Ce qui est vrai pour le groupe est vrai dans nos vies dont les appartenances multiples et complexes appellent une telle hiérarchie.

Sur ces mots, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

291st message: Hierarchy

Hello everyone,

In this post, I'd like to talk about the group. At the beginning of this year, we can look back on the past year. And we can do so with satisfaction. But I would like to focus on the integration of acquisitions. This is a question specific to our group's policy, which has wider implications.

We are indeed capable of integrating companies into our group by having them share our culture and our values, while respecting their own distinct cultures and values. How is this possible?

It's a matter of hierarchy. Hierarchy is not a grading system, a simple scale. Hierarchy is the ability to integrate different, even opposing, values by defining the situations in which each of them takes precedence. So there are the group values, those that we all share and that define our identity. Then there are the values in the field, which reflect a particular history and tradition. The two are not mutually exclusive; each encompasses the other.

What is true for the group is also true for our lives, whose multiple and complex affiliations call for such a hierarchy.

With these words, let me wish you all a great day.

Mohed Altrad

31 janvier 2024
292^e message : Confrontation

Bonjour à tous,

Le sujet d'aujourd'hui semble tout trouvé. L'actualité se charge de nous l'offrir. La colère et son corollaire, la confrontation. La colère est un sentiment complexe, qui va de la vengeance au ressentiment, et un peu fourre-tout il faut l'avouer. Mais ce n'est pas ce qui m'interpelle.

Parce que si on écarte la colère, on trouve des demandes, des revendications, légitimes ou non, qu'importe, en tout cas rationnelles. Or ces demandes sont exprimées sous la forme du sentiment et à travers la confrontation. On dira que l'on vit dans un monde de compétition, mais justement la compétition n'est pas la confrontation.

Je ne veux pas m'engager sur les questions de société. Ce n'est pas mon rôle et je n'en ai pas les compétences. J'écris sur le principe, sur cette idée que l'homme est un loup pour l'homme et qu'il est avec les autres en guerre perpétuelle.

Je pense au contraire, c'est ce que nous essayons de développer dans le groupe, que l'homme est plus naturellement enclin à collaborer avec son semblable, et que même dans la compétition il y a une place pour la collaboration.

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

Mohed Altrad

292nd message: Confrontation

Hello everyone,

Today's topic seems to have been handed to us on a plate. Provided by current events. Anger and its corollary, confrontation.

Anger is a complex feeling, ranging from revenge to resentment, and a bit of a catch-all term, I must admit. But that's not what I'm interested in.

Because if we leave anger aside, we find demands, claims, which may or may not be legitimate but are in any case rational. But these demands are expressed in the form of feelings and through confrontation. You might say that we live in a world of competition, but competition is not confrontation.

I don't want to get involved in social issues. That's not my role and I don't have the skills. I'm writing about the principle, about the idea that it's a dog-eat-dog world and that we're always at war with each other.

I believe, on the contrary - and this is what we are trying to develop in the group -, that human beings are more naturally inclined to collaborate with one another, and that even in competition there is room for collaboration.

With that, I'd like to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

7 février 2024
293^e message : L'école

Bonjour à tous,

Je voudrais parler aujourd'hui de l'école. C'est un sujet intemporel qui rentre, de temps à autre, dans l'actualité. Ce n'est bien souvent pas pour de bonnes raisons. Comme pour toutes choses, on n'en parle et on ne s'y intéresse que lorsqu'il y a des difficultés apparentes.

C'est un sujet qui me tient à cœur. L'école a été, pour moi, l'origine de tout. C'est elle qui m'a mis en chemin. C'est elle qui m'a donné la force d'avancer et la capacité de surmonter les obstacles.

Me rendre à l'école, écouter les leçons des maîtres, c'était, je m'en souviens, un moment d'émerveillement et une chance inouïe, que je ne voulais pas gâcher.

Mais il est à craindre, concernant l'école, que ce sentiment de reconnaissance ne se soit émoussé, comme encore l'émerveillement dans l'apprentissage. Or, sans reconnaissance il n'y a ni respect ni transmission, et sans émerveillement il n'y a pas d'esprit d'entreprise.

Sans doute ne pouvons-nous rien faire pour y remédier, mais nous pouvons entretenir ces dynamiques afin de continuer à grandir et à découvrir, quel que soit notre âge.

C'est sur ces mots que je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

293rd message: School

Hello everyone,

Today I'd like to talk about schools. A timeless subject that crops up in the news from time to time. Often for the wrong reasons. As with anything else, we only talk about it and take an interest in it when difficulties arise.

It's a subject close to my heart. For me, school was the origin of everything. It set me on my way. It gave me the strength to go forward and the ability to overcome obstacles.

Going to school and listening to the teachers' lessons was, I remember, a moment of wonder and an incredible opportunity that I didn't want to waste.

But I fear that, as far as school is concerned, this sense of recognition has faded, as has the wonder of learning. Yet without recognition there can be no respect or transmission, and without wonder there can be no entrepreneurial spirit.

We may not be able to do anything about it, but we can nurture these dynamics so that we can continue to grow and discover, whatever our age.

With these words, I would like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

14 février 2024
294^e message : Sans titre

Bonjour à tous,

La Fontaine nous a donné une fable un peu bizarre ; le titre l'est déjà : "Le Rat et l'Huître", la morale nous est largement connue : "Tel est pris qui croyait prendre." C'est un peu ce qui menace nos moralistes sans concession.

Eux, qui ne supportent pas le moindre écart aux règles éthiques, risquent de se retrouver un beau jour pris au filet de leurs petits arrangements. Nous en connaissons à qui c'est arrivé. Ce n'est rien, disent-ils. Et nous serions prêts à le leur accorder s'il n'y avait leur intransigeance passée.

Sans doute y a-t-il des règles. Mais la vie est plus souple et fluide que les cadres qui veulent la contenir ; elle les déborde. C'est à nous alors qu'il revient d'imposer une mesure.

Or, cette mesure, nous la tirerons de nous, non des règles, de ce que nous avons fait de nous-mêmes. Que si ainsi nous devons nous bâtir, c'est bien que nous ne sommes pas parfaits ; cela, nous ne devons pas l'oublier si nous voulons nous améliorer et encore, c'est tout aussi important, ne pas juger les autres.

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

Mohed Altrad

294th message: Untitled

Hello everyone,

La Fontaine wrote a rather strange fable, starting with the title: The Rat and the Oyster. The moral is familiar: "Don't get caught in your own trap." Which is what threatens our hard-line moralists.

People who will not tolerate the slightest deviation from ethical rules risk finding themselves one fine day caught in the net of their own little schemes. We know a few people who have been caught out. It's no big deal, they say. And we'd be prepared to let them off the hook if it weren't for their past intransigence.

No doubt there are rules. But life is more flexible and fluid than the frameworks that seek to confine it; it flows beyond them. So it's up to us to set the measure.

But the measure must not come from the rules but from ourselves, from what we have made of ourselves. If this is how we must build ourselves, it is because we are not perfect. We must not forget this if we want to improve and, just as importantly, we must not judge others.

With these words, I'd like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

21 février 2024
295^e message : Dynamique

Bonjour à tous,

Est-on simplement ce que l'on est ? On l'entend dire souvent. Nous sommes des êtres finis. Nous avons nos limites. Mais ce constat est généralement mal interprété. Nous en usons pour ne pas faire d'efforts, pour consentir aux limites que l'on s'est reconnues ou imposées.

Or, c'est à mon sens une erreur. Nous ne sommes jamais seulement ce que nous paraissions être. Notre vie est une dynamique. Parfois nous nous dépassons, parfois nous restons en retrait de ce que nous pouvons.

Se dépasser, c'est travailler sur soi pour s'améliorer. Ce n'est pas quelque chose d'impossible, sinon nous n'y parviendrions pas. Ni d'exceptionnel. Ce n'est pas, à l'inverse, quelque chose dont nous serions capables mais que nous ignorerions. C'est un effort sur nous-mêmes grâce auquel nous nous donnons les moyens d'aller plus loin. C'est cela travailler sur soi, grandir de l'intérieur pour faire plus et mieux aujourd'hui qu'hier.

Se dépasser n'est pas une question de désir mais de dynamique. Tout bouge autour de nous. Ne pas bouger, ne pas se dépasser sans cesse, c'est se faire dépasser par le monde qui nous entoure, et finalement reculer.

Sur ces mots je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

295th message: Dynamics

Hello everyone,

Are we simply what we are? We often hear this said. We are finite beings. We have our limits. But this statement is usually misinterpreted. We use it as an excuse not to make any effort, to accept the limits we have recognised or imposed on ourselves.

In my view, this is a mistake. We are never just what we appear to be. Our life is a dynamic process. Sometimes we surpass ourselves, sometimes we fall short of what we can do.

Surpassing ourselves means working on ourselves to improve. It's not impossible, otherwise we wouldn't be able to do it. Nor is it exceptional. On the other hand, it's not something we're capable of doing but aren't aware of. It's an effort we make to give ourselves the means to go further. This means working on ourselves, growing from within to do more and better today than we did yesterday.

Surpassing ourselves is not a matter of desire but of dynamics. Everything around us is moving. If we don't keep moving, if we don't keep surpassing ourselves, we will be overtaken by the world around us, and ultimately fall behind.

With these words, I'd like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

28 février 2024
296^e message : L'échec

Bonjour à tous,

Il arrive parfois que l'être le plus brillant connaisse des échecs. Et quand cela arrive, celui qui était jusqu'alors si remarquable devient médiocre. Incapable, bien souvent, de faire face à l'échec, englué dans le déni. C'est que, dans la culture du succès, on néglige la possibilité de l'échec.

On ne s'en préoccupe pas parce qu'on ne veut considérer que le succès et les moyens d'y parvenir. On l'évite parce que l'on pense que l'échec participe d'une autre logique, d'un autre état d'esprit. On s'en détourne simplement parce qu'on en a peur.

Mais ce faisant, on passe à côté du sens que revêt ou devrait revêtir le succès.

Car le succès n'est pas dissocié de l'échec. Il n'a de sens que parce qu'il y a une possibilité d'échec. Il n'existe pas contre l'échec mais en dépit de lui. Le succès n'est pas mécanique ; il n'y a pas de recette. Le succès se conquiert.

Nous échouons ? Qu'importe. Cet échec n'est qu'un délai. Ce n'est pas une catastrophe. Cet échec ne nous condamne pas. Il nous appelle à nous reprendre. Il est la condition de nos futurs succès.

Sur cette réflexion je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

296th message: Failure

Hello everyone,

Sometimes, even the most brilliant people fail. And when this happens, the person who was once so remarkable becomes mediocre. Often unable to cope with failure, he or she becomes trapped in denial. This is because, in the culture of success, we overlook the possibility of failure.

We ignore it because we only want to think in terms of success and the means to achieve it. We avoid it because we think that failure belongs to a different mindset, another state of mind. We shy away from it simply because we're afraid of it.

But in doing so, we miss out on the meaning that success has, or should have.

Because success is not dissociated from failure. The meaning of success lies in the possibility of failure. It does not exist in opposition to failure, but in spite of it. Success is not mechanical; there is no recipe. Success has to be conquered.

Do we fail? No matter. Failure is just a setback. It's not a catastrophe. This failure does not condemn us. It calls on us to pick ourselves up again. It is the condition of our future success.

With that in mind, I'd like to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

13 mars 2024

297^e message : L'opinion

Bonjour à tous,

Dans un monde où l'on prône l'individualité, la liberté et la responsabilité, il paraît tout à fait normal de valoriser les opinions. Et de favoriser le débat à travers lequel ces opinions s'expriment, se confrontent et peuvent, parfois, se modifier. Mais les opinions ne sont pas toujours ce qu'elles paraissent.

On se forge son opinion. On le fait à partir de son expérience. Bien souvent, reconnaissons-le, et sur bien des sujets, nous sommes sans opinion. Nous pouvons répéter ce que d'autres disent, leur emprunter leurs opinions en quelque sorte, mais nous ne les avons pas forgées.

Ce n'est pas très grave. En effet, à l'épreuve des autres opinions nous pouvons nous amender, affiner celle qui n'était qu'à peine la nôtre. Plus grave, en revanche, est l'esprit de système, lorsque l'opinion que nous prétendons faire valoir ne vient pas de notre expérience mais s'impose à nous à partir d'un ensemble d'*a priori* auxquels nous sommes soumis.

À ce point on ne devrait plus parler d'opinion mais d'idéologie. Or ce type de pensée dogmatique ne compte pas. Nous comptons en tant qu'êtres libres, c'est pourquoi nos opinions comptent.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

297th message: Opinion

Hello everyone,

In a world where we prize individuality, freedom and responsibility, it seems only natural to value opinions. And to encourage debate through which these opinions are expressed, confronted and, sometimes, modified. But opinions are not always what they seem.

We form our own opinions. We do so on the basis of our own experience. And let's face it, we often have no opinions on a number of subjects. We may repeat what others say, borrowing their opinions as it were, but we haven't forged them ourselves.

That's not an issue. In fact, by testing our opinions against those of others, we can amend and refine an opinion that was barely ours in the first place. More serious, on the other hand, is system thinking, when the opinion we claim to hold does not come from our own experience, but is imposed on us by a set of preconceived notions to which we are subject.

At this point, we should no longer speak of opinion, but of ideology. But this dogmatic type of thinking doesn't count. We count as free beings, which is why our opinions count.

With these words, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

21 mars 2024

298^e message : Histoires

Bonjour à tous,

Nous ne cessons de voir le mensonge à l'œuvre ; partout, chez les politiques, dans la justice, les médias, et jusqu'à notre porte. Mentir, c'est certes dire ce qui n'est pas, mais cela va bien plus loin. Mentir, et se mentir à soi-même aussi bien qu'aux autres, c'est raconter, se raconter des histoires. Pour être populaire, l'expression n'en est pas moins juste.

Un homme politique, en ses discours, raconte des histoires. Parlera-t-on de mensonges ? Non ! Pourtant le destin d'une nation dépend de ses divagations. Un procureur, lors d'un procès, raconte une histoire ; cette histoire est un tissu de spéculations. Dira-t-on que c'est un mensonge ? Non ! Pourtant des vies dépendent de ses élucubrations. Un journaliste raconte, au long de ses articles, des histoires. Évoquera-t-on le mensonge ? Non plus ! Pourtant des réputations dépendent de ses inventions.

Et nous ? Combien de fois nous arrive-t-il de conter des histoires ? Ce ne sont que des histoires, se dit-on. Mais cela peut devenir des mensonges dès que quelque chose ou quelqu'un dépend de notre travestissement de la réalité. Ayons cela à l'esprit.

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

Mohed Altrad

298th message: Stories

Hello everyone,

We keep seeing lies in action - everywhere, among politicians, within the justice system, in the media, and right up to our doorstep. Lying means of course saying what isn't true, but it goes much further than that. Lying, and lying to oneself as well as to others, means telling stories to other people as well as to yourself. Telling tall tales is a common expression, but an accurate one.

Politicians tell stories in their speeches. Are they lies? No, but the fate of a nation depends on these digressions. During a trial, a prosecutor tells a story; this story is a web of speculations. Will it be considered a lie? No, and yet lives depend on these flights of fancy. Journalists tell stories in the course of their articles. Are they considered as lies? No! Yet reputations depend on inventions like these.

But what about us? How often do we tell stories? We tell ourselves they're just stories. But they can become lies as soon as something or someone depends on our adaptation of reality. Let's keep this in mind.

With that, I'd like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

29 mars 2024
299^e message : Réflexions

Bonjour à tous,

Les débats qui circulent autour de nous sont emplis de considérations morales... en apparence. Je dis en apparence non pour récuser la morale ou pour y introduire un quelconque relativisme. Je le dis parce que la morale n'est que le vêtement dont se pare l'émotion immédiate.

Qu'il s'agisse d'une émotion n'est pas important ; l'émotion est partout ; ce qui importe, c'est qu'elle est immédiate, sans recul, et qu'elle se pare de la morale pour se donner un couleur de réflexion.

Dans le monde de l'immédiat on oublie une émotion aussitôt éprouvée pour passer à une autre, mais aussi, et avant tout à mon sens, on manque de réflexion.

La réflexion, c'est ce qui engage les moyen et long termes. C'est ce qui nous permet d'anticiper l'avenir, de le préparer, de nous y préparer. À l'inverse, l'immédiateté nous confine au présent ; en elle nous sautons d'un instant à un autre sans vision, sans projet, en aveugle.

Si nous ne voulons pas être des chiens de Pavlov qui répondent en automates à un stimulus, nous devons prendre du recul, engager notre réflexion, penser au-delà de l'instant.

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

Mohed Altrad

299th message: Reflections

Hello everyone,

The debates going on around us are full of moral considerations... on the surface. I say seemingly not to deny morality or to introduce any kind of relativism. I say it because morality is merely the garment worn by immediate emotion.

The fact that it is an emotion is not important; emotion is everywhere; what is important is that it is immediate, without hindsight, and that it is clothed in morality to give itself the colour of reflection.

In the world of the immediate, we forget one emotion as soon as we feel it and move on to another, but also, and above all in my opinion, we lack reflection.

Reflection is what commits us to the medium and long term. It's what allows us to anticipate the future, to prepare for it, to get ready for it. Immediacy, on the other hand, confines us to the present; we jump from one moment to the next without vision, without plans, blind.

If we don't want to be Pavlov's dogs, responding like automats to a stimulus, we need to take a step back, engage in reflection, think beyond the moment.

With that, I'd like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

4 avril 2024

300^e message : Les “people”

Bonjour à tous,

On aura pu le remarquer, des sportifs aux politiques, en passant par à peu près n'importe qui, tout le monde aujourd'hui se transforme en people. Mais d'abord qu'est-ce qu'un people ? C'est une image, et seulement cela.

Quand se forger soi-même est passé au premier plan, on pouvait encore distinguer ceux qui le faisaient réellement, et n'avaient nul besoin de s'afficher, de ceux dont s'afficher et se mettre en scène était la seule façon de se forger.

Aujourd'hui cette distinction est brouillée. Ceux qui se bâtissent ont besoin de se mettre en scène. Nous n'existons plus que dans le regard des autres. Et ne croyons pas que nous soyons les seuls touchés. C'est partout pareil.

Nous ne savons plus nous considérer ; non pas de manière narcissique, car le narcissisme, c'est justement d'exister dans le regard des autres, mais nous considérer de manière critique, prendre la mesure de nos erreurs pour nous améliorer, de nos dérives pour nous construire de l'intérieur, cesser de nous inventer, de prétendre pour commencer à être, avec ce que cela implique de difficultés mais aussi de vraies joies. Nous devons le réapprendre.

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

Mohed Altrad

300th message: Famous people

Hello everyone,

As you may have noticed, from sportsmen and women to politicians and just about anyone else, everyone these days is a celebrity. But first of all, what is a celebrity? It's an image, and that's all it is.

When people first began forging their own identity, you could still distinguish between those who really forged themselves, and had no need to flaunt it, and those for whom flaunting their image was the only way to forge it.

Today that distinction is blurred. Those who build themselves need to put on a performance. We exist only in the eyes of others. And don't think we're the only ones affected. It's the same all over.

We no longer know how to look at ourselves; not in a narcissistic way, because narcissism is precisely about existing in the eyes of others, but to look at ourselves critically, to take stock of our mistakes in order to improve, of our shortfalls in order to build ourselves from within, to stop inventing ourselves, pretending to be, in order to start being, with all that this implies in terms of difficulties but also real joys. We need to learn this all over again.

With that, I'd like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

10 avril 2024

301^e message : Présomption

Bonjour à tous,

Nous avons tous fait, dans notre vie, cette expérience : nous avons ou pensons avoir la réponse à un problème avant même d'en avoir conçu les termes. Dans ce cas nous ne jugeons pas, nous préjugeons. Bien sûr, une fois établie notre présomption, il nous faut l'étoffer, et c'est là que les choses se compliquent. Car nous pouvons bien anticiper un résultat, suivre une intuition, ce mouvement n'est pas décisif. Ce qui l'est, en revanche, c'est l'établissement des faits, de leur sens, de leurs intentions, l'établissement de la vérité. Or il se trouve que lorsque nous préjugeons, nous avons tendance à tordre les faits, leur sens et leurs intentions pour les rendre conformes à la fin que nous avons décidée. Un peu comme, dans l'espace du prétoire, procureurs et avocats s'affrontent en cherchant uniquement à asseoir leur vérité, non la vérité.

Pour ce qui nous concerne, il importe, sachant cela, d'être attentifs à ce biais lorsque nous jugeons les autres, nos proches ou nos collègues ; il importe de toujours garder une réserve vis-à-vis des certitudes que nous avons et qui peuvent nous égarer.

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

Mohed Altrad

301st message: Presumption

Hello everyone,

We've all experienced this in our lives: we have, or think we have, the answer to a problem before we've even worked out the terms. In this case, we are not judging, but prejudging. Of course, once we've arrived at our presumption, we need to flesh it out, and that's where things get complicated. We can anticipate an outcome, follow an intuition, but this process is not key. What is key, however, is establishing the facts, their meaning, their intentions, establishing the truth. But when we prejudge, we tend to twist the facts, their meaning and intentions, to match the outcome we have decided upon. Just as, in the courtroom, prosecutors and lawyers confront each other, seeking only to establish their truth, not the truth.

For our part, it's important to be aware of this bias when we judge others, our loved ones or our colleagues; it's important to remain cautious about the certainties we hold that can lead us astray.

With these words, I wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

17 avril 2024

302^e message : Approche holistique

Bonjour à tous,

Une récente étude a montré que la réduction de la pollution de l'air avait eu pour conséquence une aggravation du réchauffement climatique. Ce n'est rien en soi sinon la conséquence logique d'un phénomène physique. Cela devient paradoxal lorsque l'on considère la chose sous un angle plus politique, où réduction de la pollution et lutte contre le réchauffement climatique sont l'expression d'un seul et unique projet.

Cette situation paradoxale est un cas limite, mais elle nous fait clairement comprendre que, lorsque l'on décide, il importe de se libérer d'une perspective unilatérale. Car on a tendance à envisager les choses à partir d'un angle particulier, d'un souci particulier. Ce souci peut bien avoir des conséquences universelles, il reste particulier.

Ainsi, lorsque l'on est amenés à prendre des décisions impliquant les autres, il convient, et cela quelle que soit la situation, que nous ayons à décider dans notre vie privée ou que nous nous trouvions à le faire dans le cadre de notre travail, il convient donc, à chaque fois, de sortir de sa particularité et de considérer la totalité, l'ensemble des intérêts, des contraintes et des conséquences.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue, et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

302nd message: Holistic approach

Hello everyone,

A recent study has shown that the reduction in air pollution has led to a worsening of global warming. This in itself is merely the logical consequence of a physical phenomenon. It becomes paradoxical when viewed from a more political angle, where pollution reduction and the fight against global warming are expressions of the same undertaking.

This paradoxical situation is a borderline case, but it shows how important it is, when making decisions, to free ourselves from a one-sided perspective. We tend to see things from a particular angle, based on a particular concern. That concern may have universal consequences, but it remains particular.

So, when we are called upon to make decisions involving others, we must (and this applies regardless of the situation, whether we have to make a decision in our private life or do so in the course of our work) take a step back from our particular standpoint and consider the totality of interests, constraints and consequences.

With these words, I would like to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

29 avril 2024

303^e message : Innovation

Bonjour à tous,

On entend souvent dire que les anciennes générations sont dépassées par les nouveautés. Cela me surprend toujours un peu parce qu'à mon sens on oublie que ces générations sont à l'origine de ces nouveautés. Que ce soit la technologie, que ce soit l'idéologie, ou quelque secteur que l'on veuille, elles ont médité les nouveautés dont nous disposons aujourd'hui, elles les ont conçues. Que s'est-il passé alors pour qu'elles donnent l'impression d'être dépassées ? Rien sur le fond, sinon que ces nouveautés sont devenues consommation de masse et pratiques habituelles.

Pourquoi parlé-je de cela ? Parce que, dans le domaine de l'entreprise, l'innovation est décisive. Elle insuffle sa dynamique à notre activité et nous donne l'élan et la force d'avancer. Mais l'innovation à laquelle je pense ne se fait pas sur le mode start-up. Elle procède à la manière des anciens. Elle ne cherche pas à exploiter des créneaux, des opportunités, ou à créer des besoins ; elle vise sans cesse à affiner l'offre, en anticipant les demandes et les façons d'y répondre. Autrement dit, elle cherche à améliorer l'entreprise en la réinventant, afin de la pérenniser.

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

Mohed Altrad

303rd message: Innovation

Hello everyone,

It's often said that older generations are overwhelmed by what's new. This always surprises me a bit, because I think we forget that these generations are at the root of the innovations. Whether it's technology, ideology, or whatever sector you like, they reflected on the novelties we have today, they conceived them. So what has happened to make them seem outdated? Basically, nothing, except that these innovations have become part of mass consumption and common practice.

Why do I mention this? Because, when it comes to business, innovation is decisive. It injects momentum into our business and gives us the impetus and strength to move forward. But the innovation I'm thinking of doesn't happen in start-up mode. It proceeds in the old-fashioned way. It's not about exploiting niches or opportunities, or creating needs; it's about constantly refining the offer, anticipating demands and ways of meeting them. In other words, it seeks to improve the business by reinventing it, in order to make it sustainable.

With these words, I wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

1^{er} mai 2024

304^e message : For intérieur

Bonjour à tous,

Une enquête récente montre que les jeunes entre dix-huit et trente ans restent “à l'écart de la vie de la cité”. Ce qui m'a retenu dans cette enquête, c'est le fait que ces jeunes hommes et femmes sont en marge parce qu'ils sont, dit-on, fragiles, déprimés.

Sans doute les anciens y sont-ils pour quelque chose, pris individuellement ou collectivement, en tant que génération. Mais je pressens qu'une autre cause est à l'œuvre dans cette situation.

J'ai connu, et je ne suis pas le seul, une enfance durant laquelle je devais sans cesse justifier mes choix, m'affirmer et m'imposer. Si je rencontrais une difficulté, il m'appartenait de la surmonter. C'était une question de survie.

Or j'ai le sentiment qu'aujourd'hui les enjeux se sont inversés. Quand les difficultés surgissent, elles ne sont plus à surmonter mais à stigmatiser. Certes, montrer du doigt peut se faire avec violence, mais cette violence n'est pas l'expression d'une force, elle ne vient pas d'un for intérieur. Et c'est cela qui, à mon sens, manque, cette intériorité, qui n'est pas égoïsme mais discipline ; et c'est cela que nous devons aider à bâtir ou rebâtir.

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

Mohed Altrad

304th message: Inner strength

Hello everyone,

A recent survey shows that young people between the ages of 18 and 30 remain on the fringes of community life. What caught my attention in this survey was the fact that these young men and women are on the margins because they are said to be fragile and depressed.

No doubt their elders have something to do with it, individually or collectively as a generation. But I sense that another cause is at work in this situation.

My childhood, and I'm not the only one, was one in which I had to constantly justify my choices, assert myself and impose myself. If I encountered a problem, it was up to me to overcome it. It was a matter of survival.

But I get the feeling that today, the case is reversed. When problems arise, they no longer have to be overcome but stigmatized. Of course, pointing the finger can be done with violence, but this violence is not an expression of strength. It doesn't come from an inner strength. And it's this inner strength that I feel is lacking. An inner strength that isn't selfishness but discipline, and it's this that we need to help build a new foundation.

On this note, I wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

2 mai 2024

305^e message : Confiance en soi

Bonjour à tous,

En France, les championnats des sports d'équipe touchent à leur fin. Un mois, voilà à peu près ce qui reste. Ceux qui sont en haut du classement espèrent pouvoir améliorer leur place. Ceux qui sont au fond du classement l'espèrent aussi, mais pour d'autres raisons.

Ces derniers parlent sans cesse de se battre, de faire corps, de s'unir. C'est le discours attendu. C'est le discours nécessaire pour s'en sortir. Mais, bien souvent, il ne change rien.

On s'aperçoit, quand on vit ce genre de situation, que ce n'est pas suffisant. Certes, il faut sans cesse en appeler à la solidarité. Mais quand cet appel serait entendu, il n'y a aucune assurance qu'il transforme l'équipe. Parce qu'en dépit de toute la bonne volonté, le doute s'est instillé. Elle a perdu la confiance en soi.

Or la confiance en soi est déterminante. On y voit de l'arrogance quand elle s'exprime en pleine réussite. On a tort car c'est dans la difficulté qu'elle se révèle. Et c'est cette confiance en ce que l'on est, cette confiance d'avoir mérité la place que l'on occupe, qui nous permet d'affronter et de surpasser l'adversité sans trembler.

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

Mohed Altrad

310

305th message: Self-confidence

Hello everyone,

The team sports championships are drawing to a close in France. One month, that's about all that's left. Those at the top of the ranking hope to improve their position. Those at the bottom hope so too. But for other reasons.

The latter are always talking about combat, joining forces, uniting. It's the kind of talk you need to get by, but it often fails to change anything.

When you're in this kind of situation, you realize that it's just not enough. Of course, you have to keep calling for solidarity. But when that call is heard, there's no guarantee that the team will be transformed. Because, despite all the goodwill, doubt has crept in and the team has lost its own self-confidence.

And yet self-confidence is a determining factor. It is considered as arrogance when expressed in a context of success. But we are mistaken because it actually reveals itself in hardship. And it's this very confidence in who you are, this confidence that you've earned your place, that enables you to face and overcome adversity without trembling.

With these words, I would like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

311

8 mai 2024

306^e message : Les grandes causes

Bonjour à tous,

Un concours de chansons se transforme en tribune politique. Une remise de prix sert de chambre d'écho à une cause. Tout, de nos jours, devient une estrade sur laquelle se hisser pour parler de ses engagements. Et quand une cause n'a pas l'opportunité de se montrer lors d'événements, elle s'insinue dans les contraintes administratives, qui l'imposent à travers des normes édictées.

Sans doute nombre de ces causes sont importantes. Mais les activités qu'elles occultent le sont tout autant. Sans doute encore une profession gagne-t-elle à se moraliser, une entreprise à se conformer aux prescriptions, à prendre en considération les enjeux naturels et sociaux. Mais cette profession ou cette entreprise ont leurs propres fins et leurs raisons d'être. Et ces fins, ces raisons d'être ne sont pas moins respectables, et pas moins morales que les causes qui s'y greffent.

Il importe d'avoir cela à l'esprit. Les efforts que nous accomplissons au quotidien, notre travail, les objectifs de notre entreprise, nous font vivre. Ils comptent autant que les grandes causes. Voire plus, parce que c'est cette activité qui, là où la morale sépare, tisse les liens qui unissent notre communauté.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

306th message: The major causes

Hello everyone,

A song contest turns into a political platform. An awards ceremony serves as an echo chamber for a cause. Everything, these days, becomes a platform on which to talk about one's commitments. And when a cause can't make its presence felt at events, it finds its way into administrative constraints, which impose it through decreed norms.

No doubt many of these causes are important. But so are the activities they obscure. There's no doubt that a profession benefits from ethical standards, or a company from complying with regulations and taking environmental and social issues into account. But these professions and businesses have their own purpose and raison d'être. And these purposes and raisons d'être are no less respectable, and no less moral, than the causes behind them.

It's important to keep this in mind. The efforts we make every day, our work, our company's objectives, are what sustain us. They count as much as the great causes. Even more so, because unlike morality which separates, it is this activity which weaves the bonds that unite our community.

With these words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

22 mai 2024
307^e message : IA

Bonjour à tous,

La nouvelle mode, mais elle commence déjà à vieillir, c'est l'intelligence artificielle. J'ai déjà abordé le sujet. J'y reviens parce qu'il occupe régulièrement notre actualité et qu'il convient, de temps à autre, de sortir des conflits et des folies qui déchirent le monde et semblent inépuisables.

J'ai dit ce que j'avais à dire sur l'intelligence artificielle, que c'était une intelligence combinatoire, capable de produire tous les scénarios possibles à partir de ses données mais incapable d'inventer.

Ça n'a pas en soi beaucoup d'importance.

Ce qui me gêne, en revanche, c'est lorsque l'on envisage d'utiliser cette ressource pour le développement ; non d'un produit, où ce pourrait être justifié, mais d'une entreprise, d'une nation, d'un continent.

Se développer, croître, grandir, dans ce cas en effet est un enjeu humain. C'est un enjeu dans lequel on se développe en développant son projet. Voire dans lequel se développer précède et conditionne le développement du projet que l'on porte. Or l'intelligence artificielle propose des solutions dont l'homme n'est qu'une variable. Or l'homme, vous, moi, nous tous, n'est pas une variable, c'est l'origine et la fin du projet de développement.

Sur ces réflexions, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne et belle journée.

Mohed Altrad

307th message: A.I.

Hello everyone,

Artificial intelligence is the latest craze, even if it's starting to date. I've already touched on this subject. I'm coming back to it now because it regularly comes up in the news. But also because, every now and then, we need to get away from the conflicts and follies that are tearing the world apart and seem inexhaustible.

I said what I had to say about artificial intelligence, that it was a combinatorial intelligence, capable of producing all possible scenarios from its data, but incapable of inventing.

This in itself doesn't matter much.

What bothers me, on the other hand, is the idea of using this resource for development; not of a product, where it might be justified, but of a company, a nation, a continent.

To develop, to grow, in this case, is indeed a human issue. It's a challenge in which we develop ourselves by developing our project. In fact, developing yourself precedes and conditions the development of your project. Artificial intelligence provides solutions in which human beings are only one variable. Yet a human being - you, me, all of us - is not a variable, but the origin and purpose of the development project.

With these thoughts in mind, I'd like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

29 mai 2024

308^e message : Passion

Bonjour à tous,

Chaque nouvelle génération paraît plus performante que la précédente. C'est sans doute une illusion d'optique. Et il y a des chances que cette erreur de perspective vienne du cadre culturel qui les reçoit, un cadre qui évolue en intégrant les acquis antérieurs. Reste que chaque nouvelle génération nous surprend par son sérieux, sa discipline et sa capacité de travail.

C'est beaucoup. Mais est-ce assez ?

On voit apparaître de plus en plus de sportifs – pour parler de ces figures qui occupent l'actualité et deviennent ainsi publiques, mais on pourrait dire la même chose des autres domaines, et de l'entreprise –, on voit donc apparaître des professionnels de plus en plus efficaces, mais aussi de plus en plus mécanisés.

Si on peut être satisfait en termes de rendement, on sent néanmoins qu'il manque quelque chose. Quoi ? La passion, l'émotion, le sentiment. Je ne dis pas qu'ils sont privés de passion, mais qu'ils ne la manifestent pas.

Le sentiment engage, la compétence suit. L'émotion porte, la compétence donne les moyens de réaliser les objectifs. La passion enfin anticipe, se projette dans l'avenir et tire tout avec elle.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

308th message: Passion

Hello everyone,

Each new generation seems to perform better than the last. This is undoubtedly an illusion. And this error of perspective may well come from the cultural framework of performance, a framework that evolves by incorporating previous achievements. The fact remains that each new generation surprises us with its commitment, discipline and capacity for hard work.

That's already a great deal. But is it enough?

We are seeing more and more sportsmen and sportswomen who are in the news and thus become public figures. But the same could be said of other fields, including business. We are witnessing the emergence of professionals who are more and more efficient, but who are also more and more mechanised.

This may be satisfactory in terms of performance, but we feel that something is missing. What's missing? Passion, emotion, feeling. I'm not saying that they lack passion. They just don't show it.

Feeling creates commitment, competence follows on. Emotion drives, competence provides the means to reach the goals. Finally, passion anticipates, projects into the future and carries everything along with it.

With these words, I'd like to wish you all a great day.

Mohed Altrad

5 juin 2024

309^e message : Désinformation

Bonjour à tous,

Ces derniers temps nous entendons, de plus en plus souvent, parler d'entreprise de désinformation. Le monde de la communication et de la transparence se révèle être celui de la malhonnêteté et du mensonge. Ce n'est pas nouveau. La parole est double, elle peut dire le vrai et le faux.

Ce qui est nouveau, c'est l'indécence dans l'usage de la malhonnêteté et, plus encore, le fait que le monde du mensonge devient une espèce de monde réel, alternatif dans lequel beaucoup se complaisent. Une espèce seulement, parce qu'il est sans fondement ni consistance et est appelé à s'effondrer à un moment.

Mais entre-temps beaucoup de mal aura été dit, fait et colporté.

Nous ne pouvons pas faire grand-chose contre cela. Nous sommes confrontés à des entreprises créées pour être malveillantes, ou des entreprises plus honnêtes mais à la recherche du sensationnel au détriment de ceux qui leur fournissent la matière.

Nous pouvons en revanche nous discipliner, sortir de nos évidences, de nos certitudes, confronter les points de vue. Nous pouvons, en un mot, cesser d'être les marionnettes dont d'autres, nuisibles ou intéressés, tirent les ficelles.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue, et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

309th message: Disinformation

Hello everyone,

Lately we've been hearing more and more about disinformation companies. The world of communication and transparency is turning out to be one of dishonesty and lies. There's nothing new about this. Words have double meanings: they can be true or false.

What is new is the indecent way that dishonesty is used and, even more so, the fact that the world of lies is becoming a kind of real, alternative world that many people seem to take pleasure in. Only a kind of world, because it has no foundation or consistency and is bound to collapse at some point.

But in the meantime, a lot of evil will have been said, done and peddled.

There's not much we can do about it. We are faced with companies that were created to be malicious, or companies that are more honest but seek sensationalism to the detriment of those who provide them with the material.

On the other hand, we can discipline ourselves, stand back from our certainties and confront different points of view. We can, in a word, stop being the puppets whose strings are pulled by others, whether harmful or self-interested.

On this note, I would like to wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

12 juin 2024
310^e message : La crise

Bonjour à tous,

La crise est un moment particulier où ce qui nous était familier se défait, où, comme le dit le grec *krisis*, les choses sont triées, mises à part. Que si cette distinction des constituants appelle une recomposition, le nouvel arrangement n'aura plus de lien avec l'ancien.

Telle est la description formelle que l'on peut donner de la crise. Elle ne nous dit pas toutefois comment l'interpréter, ni si l'on peut l'interpréter.

On le peut à mon sens, mais selon deux voies opposées. On peut envisager la crise comme une opportunité, celle de repartir avec une nouvelle organisation. On peut y voir une catastrophe qui libère les conflits et les confrontations.

Ceux qui sont engagés dans une crise doivent choisir leur lecture. Car c'est celle-ci qui décidera du sens qu'elle prendra. On peut renoncer à la dominer, la subir comme une dévastation. On peut rassembler nos forces et notre volonté pour la surmonter, se servir de ce qu'elle a mis au jour pour repartir sur de nouvelles bases.

On peut en faire une défaite ou la matière de futures victoires.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

Mohed Altrad

310th message: The crisis

Hello everyone,

A crisis is a particular moment when the familiar comes undone, when, as the Greek word 'krisis' puts it, things are sorted out, set apart. So if this distinction of constituents calls for a recomposition, the new arrangement will no longer have any connection with the old.

This is the formal description we can give of the crisis. But it does not tell us how to interpret it, or whether it can be interpreted.

I think that we can interpret it, but in two opposing ways. We can see the crisis as an opportunity to start afresh with a new organisation. We can see it as a catastrophe that unleashes conflict and confrontation.

Those involved in a crisis must choose how to read it. For it is the way we read the crisis that will determine the direction it takes. You can give up trying to dominate it, and suffer it as if it were devastating. You can muster the strength and will to overcome it, and use what it has brought to light to start afresh.

You can make it a defeat or the material for future victories.

With these words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

19 juin 2024
311^e message : Repartir

Bonjour à tous,

On dit que passer proche de la défaite rend plus fort, que c'est une base pour reconstruire. Est-ce si sûr ? Il y a, comme cela, des lieux communs que l'on répète à l'envi mais dont on prend rarement le temps de vérifier la pertinence.

On pourrait, par exemple, penser qu'une victoire jette les fondements de réussites à venir : on va s'appuyer sur ce que l'on a bien fait. Or ça ne marche pas. Le plus souvent, on ne parvient pas à réitérer ses succès. Ceux qui en ont l'expérience reconnaissent qu'il est plus difficile de conserver ce que l'on a conquis que de le conquérir.

Lorsque l'on a frôlé le précipice et que l'on s'en revient, l'important n'est pas de regarder en arrière pour en tirer des leçons, l'important est de regarder en avant pour construire l'avenir.

Certes, on affronte le nouveau défi avec l'héritage de l'ancien. Mais c'est un nouveau défi, voilà ce que l'on doit avoir en tête. Tout y est à bâtir. Tout est toujours à bâtir et à rebâtir. Et c'est cet effort et ce travail qui nous permettent de durer.

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

Mohed Altrad

311th message: Starting over

Hello everyone,

They say that coming close to defeat makes you stronger, that it's a basis for rebuilding. Is this really so? Some truisms are repeated over and over again, but we rarely take the time to check their relevance.

You might think, for example, that a victory paves the way for future success: you build on what you've done well. But it doesn't work like that. More often than not, we fail to repeat our successes. Those who have experienced this know that it's harder to keep what you have conquered than to conquer it in the first place.

When you've come to the edge of a precipice and stepped back from it, the important thing is not to look back and learn from it, but to look forward and build for the future.

Of course, we face the new challenge with the legacy of the old. But it's a new challenge, and that's what we have to bear in mind. Everything needs to be built. Everything always has to be built and rebuilt. And it is this effort and this work that keeps us going.

With these words, I'd like to wish you all a very pleasant day.

Mohed Altrad

26 juin 2024
312^e message : Les extrêmes

Bonjour à tous,

On parle beaucoup, ces derniers temps, des extrêmes. Je ne suis pas sûr que la formule soit juste. L'extrémité, c'est ce qui se trouve tout au bout. Or, quand on mentionne les extrêmes, on n'entend pas le bout. On évoque quelque chose de plus grave et de plus inquiétant.

Les extrêmes, qu'importe leur obédience, séduisent parce qu'on y voit une radicalité ou plutôt une authenticité opposée aux compromis tenus pour des reniements.

C'est un sentiment que l'on peut nourrir lorsqu'on est adolescent, rêveur et sans responsabilités. En réalité ceux qui se tiennent aux extrêmes ne sont nullement plus authentiques que les autres ; ils sont plus simplistes.

Ils ont une vision unilatérale, qui exclut tout ce qui ne vient pas d'elle. C'est cela que l'on devrait dénoncer en parlant des extrêmes, cette incapacité à prendre en considération le bien commun en sa diversité d'exigences et sa complexité.

Il importe d'insister, dans la vie civile comme dans le monde professionnel, sur ce bien commun, ce souci de tous, qui est le vrai défi à relever et qui doit intégrer les diversités pour les faire œuvrer dans le même sens.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée.

Mohed Altrad

312th message: Extremes

Hello everyone,

There has been a lot of talk recently about extremes. I'm not sure that's the right expression. The extreme is what is furthest from the centre. But when we talk about extremes, we don't mean extremities. We're talking about something more serious and more worrying.

Extremes, whatever their persuasion, are attractive because they are seen as radical, or authentic, as opposed to compromises that are seen as denials.

It's a point of view that you can have when you're an adolescent, a dreamer with no responsibilities. In reality, those who stand at the extremes are in no way more authentic than the others; they are more simplistic.

They have a one-sided vision, which excludes everything that does not come from them. This is what we should be denouncing when we talk about extremes, this inability to take into consideration the common good in all its diversity and complexity.

It is important to insist, in civil life as in the professional world, on this common good, this concern for all, which is the real challenge to be taken up and which must integrate diversities to ensure that they work in the same direction.

With these words, I wish you all a great day.

Mohed Altrad

3 juillet 2024
313^e message : Concerné

Bonjour à tous,

Je voudrais parler aujourd'hui des promesses non tenues. C'est d'actualité. Nous sommes en pleine période électorale en France, en pleine période de promesses. Or ces promesses, bien souvent, ne sont que paroles en l'air. Elles sont lancées à la volée pour faire plaisir aux électeurs ou pour se donner contenance lorsque l'on n'est pas qualifié pour être élu.

Quand vient le moment de les mettre en œuvre, ceux qui les ont faites tergiversent, font traîner, et finalement les renient en rejetant la faute sur les autres. C'est ce type d'attitude qui a conduit au discrédit de la politique.

Un entrepreneur ne se lancerait pas dans de telles promesses. Il esquisserait un projet, établirait des objectifs, mettrait en place les moyens de les atteindre et impliquerait l'ensemble de ses collaborateurs dans cette aventure. Et là est toute la différence.

Je ne parle pas des promesses qui ne visent qu'à satisfaire les flux d'émotions des électeurs sans se soucier de leur faisabilité, je parle de l'implication de tous. C'est cela qui importe. Lorsque chacun trouve son intérêt, tout le monde œuvre ensemble. C'est ce que la politique, avec ses clivages, a oublié.

Sur ces mots, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle journée.

Mohed Altrad

313th message: Concerned

Hello everyone,

Today I'd like to talk about broken promises. It's a topical issue. We are in the middle of an election period in France, a time of promises. But very often these promises are just empty words. They are made on the fly to please the electorate or to put up a front when you are not qualified to be elected.

When the time comes to implement them, the people who made them procrastinate, drag their feet, and finally disown them by blaming others. It is this kind of attitude that has brought politics into disrepute.

An entrepreneur would not make such promises. He or she would outline a project, set objectives, put in place the means to achieve them and involve all their staff in the adventure. And therein lies the difference.

I'm not talking about promises that only aim to satisfy the emotions of voters without worrying about their feasibility, I'm talking about getting everyone involved. That's what matters. When everyone has an interest, everyone works together. That's what politics, with its divisions, has forgotten.

With that, let me wish you all a wonderful day.

Mohed Altrad

TABLE

Préface	6
153. Rêver plus grand – <i>Dream bigger</i>	8
154. Au service – <i>In service</i>	10
155. Opportunité – <i>Opportunity</i>	12
156. Cœur – <i>Heart</i>	14
157. Plus – <i>More</i>	16
158. Vigilance – <i>Vigilance</i>	18
159. Les autres – <i>Others</i>	20
160. Le devenir – <i>Becoming</i>	22
161. Provenance – <i>Origins</i>	24
162. Besoins – <i>Needs</i>	26
163. L'image – <i>Images</i>	28
164. Promettre – <i>Promises</i>	30
165. Positivités – <i>Positivity</i>	32
166. S'ouvrir – <i>Opening up</i>	34
167. Société – <i>Society</i>	36
168. Complexité – <i>Complexity</i>	38
169. Résultats – <i>Results</i>	40
170. Honnêteté – <i>Honesty</i>	42
171. Le sens – <i>Meaning</i>	44
172. L'effort – <i>Effort</i>	46
173. Motivation – <i>Motivation</i>	48

174. Le travail – <i>Work</i>	50
175. Rythmes – <i>Rhythms</i>	52
176. Lucidité – <i>Lucidity</i>	54
177. Formation – <i>Training</i>	56
178. Le profit – <i>Profit</i>	58
179. Les fêtes – <i>Festive season</i>	60
180. Tous – <i>All</i>	62
181. Regarder demain – <i>Looking ahead</i>	64
182. Bonnes fêtes – <i>Happy holidays</i>	66
183. Sérieux – <i>Seriously</i>	68
184. Objectif – <i>Objective</i>	70
185. Morosité – <i>Gloom</i>	72
186. Horoscopes – <i>Horoscopes</i>	74
187. Décider – <i>Deciding</i>	76
188. Promesse – <i>Promise</i>	78
189. Innovation – <i>Innovation</i>	80
190. Travail – <i>Work</i>	82
191. Le choix – <i>Choice</i>	84
192. Signification – <i>Meaning</i>	86
193. Pouvoir d'agir – <i>Empowerment</i>	88
194. Aménité – <i>Amenity</i>	90
195. Pérenniser – <i>Durability</i>	92
196. Risque – <i>Risk</i>	94
197. Quotidien – <i>Daily life</i>	96
198. Transmettre – <i>Conveying</i>	98
199. Quotidien – <i>Day-to-day</i>	100
200. Ukraine – <i>Ukraine</i>	102
201. Préparation – <i>Preparation</i>	104
202. Libres – <i>Free</i>	106

203. Constance – <i>Constancy</i>	108
204. Entêtement – <i>Stubbornness</i>	110
205. Concrètement – <i>In concrete terms</i>	112
206. Le doux commerce – <i>Gentle commerce</i>	114
207. Rencontre cadre – <i>Management get-together</i>	116
208. Notre quotidien – <i>Our day-to-day</i>	118
209. Confiance – <i>Trust</i>	120
210. Œuvre collective – <i>Collective task</i>	122
211. Le monde d'après – <i>The world after</i>	124
212. Ce qui nous rassemble – <i>What brings us together</i>	126
213. Ne pas céder – <i>Not giving in</i>	128
214. Victoire – <i>Victory</i>	130
215. Les vacances – <i>Vacation</i>	132
216. Civilité – <i>Civility</i>	134
217. À la hauteur – <i>Living up to it</i>	136
218. De belles journées – <i>Fine summer days</i>	138
219. Bonjour à tous – <i>Hello everyone</i>	140
220. Polarité – <i>Polarity</i>	142
221. Deux visions – <i>Two visions</i>	144
222. Engagement – <i>Commitment</i>	146
223. Le monde à l'envers – <i>World upside down</i>	148
224. Nulle fatalité – <i>Nothing is inevitable</i>	150
225. Construire – <i>Building</i>	152
226. Information – <i>Information</i>	154
227. Le positif – <i>The upside</i>	156
228. Balance – <i>Balance</i>	158
229. Le démon du bien – <i>The enemy of the good</i>	160
230. Digne – <i>Worthy</i>	162
231. La guerre – <i>War</i>	164

232. Repousser – <i>Push back</i>	166
233. L'envie – <i>Envy</i>	168
234. Prendre le temps – <i>Take the time</i>	170
235. Dernier billet de 2022 – <i>Last post of 2022</i>	172
236. Premier billet de 2023 – <i>First post of 2023</i>	174
237. Ordinaire – <i>Ordinary</i>	176
238. Le positif – <i>On a positive note</i>	178
239. Sophismes – <i>Fallacies</i>	180
240. L'information – <i>Information</i>	182
241. À nos portes – <i>On our doorstep</i>	184
242. Constance – <i>Constancy</i>	186
243. Avoir part – <i>Having a share</i>	188
244. Violence – <i>Violence</i>	190
245. Pérenniser – <i>Perpetuation</i>	192
246. Échanger – <i>Exchange</i>	194
247. Dialogue – <i>Dialogue</i>	196
248. L'égoïsme – <i>Selfishness</i>	198
249. Intelligence artificielle – <i>Artificial intelligence</i>	200
250. Démocratie – <i>Democracy</i>	202
251. Liberté – <i>Freedom</i>	204
252. Voir plus loin – <i>See further</i>	206
253. Rien n'est acquis – <i>Nothing is acquired</i>	208
254. Nos actes – <i>Our actions</i>	210
255. Pérennité – <i>Permanence</i>	212
256. Crédibilité – <i>Credibility</i>	214
257. Au-delà des idées – <i>Beyond ideas</i>	216
258. Une opportunité pour tous – <i>An opportunity for everyone</i>	218
259. Lucidité – <i>Lucidity</i>	220

260. L'apparence – <i>The appearance</i>	222	290. Au long d'une vie – <i>Over a lifetime</i>	280
261. L'éducation – <i>Education</i>	224	291. Hiérarchie – <i>Hierarchy</i>	282
262. Patience – <i>Patience</i>	226	292. Confrontation – <i>Confrontation</i>	284
263. L'été – <i>Summer</i>	228	293. L'école – <i>School</i>	286
264. La morale – <i>Morality</i>	230	294. Sans titre – <i>Untitled</i>	288
265. Image – <i>Image</i>	232	295. Dynamique – <i>Dynamics</i>	290
266. S'imposer – <i>Imposing yourself</i>	234	296. L'échec – <i>Failure</i>	292
267. Le déni – <i>Denial</i>	236	297. L'opinion – <i>Opinion</i>	294
268. Inertie – <i>Inertia</i>	238	298. Histoires – <i>Stories</i>	296
269. Stress – <i>Stress</i>	240	299. Réflexions – <i>Reflections</i>	298
270. L'hypocrisie – <i>Hypocrisy</i>	242	300. Les "people" – <i>Famous people</i>	300
271. Les sentiments – <i>The feelings</i>	244	301. Présomption – <i>Presumption</i>	302
272. Les faits – <i>The facts</i>	246	302. Approche holistique – <i>Holistic approach</i>	304
273. Inutile – <i>Useless</i>	248	303. Innovation – <i>Innovation</i>	306
274. Long terme – <i>Long term</i>	250	304. For intérieur – <i>Inner strength</i>	308
274. Chaos – <i>Chaos</i>	252	305. Confiance en soi – <i>Self-confidence</i>	310
276. Dynamique – <i>Dynamics</i>	254	306. Les grandes causes – <i>The major causes</i>	312
277. Sévérité – <i>Severity</i>	256	307. IA – <i>A.I.</i>	314
278. Aller de l'avant – <i>Moving forward</i>	258	308. Passion – <i>Passion</i>	316
279. La raison – <i>Reason</i>	260	309. Désinformation – <i>Disinformation</i>	318
280. Le sport – <i>Sport</i>	262	310. La crise – <i>The crisis</i>	320
281. À bout de bras – <i>At arm's length</i>	264	311. Repartir – <i>Starting over</i>	322
282. Individualisme – <i>Individualism</i>	266	312. Les extrêmes – <i>Extremes</i>	324
283. Idéologie – <i>Ideology</i>	268	313. Concerné – <i>Concerned</i>	326
284. Trancher – <i>Deciding</i>	270		
285. Fêtes – <i>Festive times</i>	272		
286. Demain – <i>Tomorrow</i>	274		
287 et 288. Cycle – <i>Cycle</i>	276		
289. Opinions – <i>Opinions</i>	278		

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR NORD COMPO À VILLENEUVE-D'ASCQ
REPRODUIT ET ACHEVÉ D'IMPRIMER
EN OCTOBRE 2024
PAR XXX
À XXX
POUR LE COMPTE DES ÉDITIONS ACTES SUD
LE MÉJAN
PLACE NINA-BERBEROVA
13200 ARLES

DÉPÔT LÉGAL
1^{re} ÉDITION : OCTOBRE 2024
N° impr. :
(Imprimé en France)

