

MOHED ALTRAD

**Pensées
en partage**

**Shared
Thoughts**



TOME 4



PENSÉES EN PARTAGE
SHARED THOUGHTS
Tome 4

© Mohed Altrad, 2026

Pensées en partage
Shared Thoughts

TOME 4

Du 10/07/2024 au 24/01/2026
From 10/07/2024 to 24/01/2026

MOHED ALTRAD

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 65 000 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 et en 2024 par un troisième 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 quatrième 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 65,000 employees directly through weekly posts. Sharing, discussing, strengthening ties and improving conviviality were more essential than ever for living together. This was the aim of the first volume of *Thoughts on the Crisis*, which was followed by a second volume in 2021 and by a third volume in 2024.

Since then, Mohed Altrad has continued to share reflections and meditations, with a special focus on the search for meaning, the intelligence of the heart, and forcefully reminding us of our *raison d'être*. The Shared Thoughts presented in this fourth volume represent an opportunity

to revisit the founding values that Mohed Altrad has always advocated for, and to reflect on the profound changes that are shaking the world and the community of destinies that make up the company.

314^e message : Le faux

Bonjour à tous et à toutes,

Il arrive que ce qui paraît n'exprime pas la réalité. Ce qui paraît n'est pas ce qui est. Cette formule a l'air un peu abstraite, elle recouvre pourtant des réalités ordinaires, à commencer par le mensonge ou cette nouvelle mode que l'on appelle désinformation. Ce ne sont pas les seules manières de raconter de fausses histoires ; il en est d'autres, très nombreuses ; et on le fait parfois sans le savoir.

Du moins le fait-on involontairement. Souvent, en effet, on soupçonne que quelque chose cloche, mais on ne se soucie pas de le vérifier. Notamment lorsque le faux discours est soutenu par une

autorité. Or vérifier, juger par soi-même devrait être notre première démarche.

Cette situation est dommageable. Elle nous induit en erreur. Elle nous fait adhérer à des réalités qui n'existent pas et nous empêche de voir les choses telles qu'elles sont ; elle entretient une illusion nocive.

En acceptant les faux paraître on ne ment pas seulement aux autres, on se ment à soi-même, et c'est, à mon sens, presque le plus grave, car ainsi on se rend incapable d'agir.

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

MOHED ALTRAD

314th message: Falsehoods

Hello everyone,

Appearances don't always convey reality. What appears is not what is. This may sound like an abstract phrase, but it describes ordinary realities, starting with lies and the new trend known as disinformation. These are not the only ways of telling fake stories; there are many others, and sometimes we do this without even realising it.

Or at least we do it unwittingly. Often, in fact, we suspect that something is not quite right, but we don't bother to check it out. Particularly when the fake message is backed by an authority. But checking and judging for ourselves should be our first reflex.

This situation is damaging. It misleads us. It makes us buy into realities that do not exist and prevents us from seeing things as they really are; it sustains a harmful illusion.

By accepting false pretences we are not only lying to others, we are lying to ourselves, and this, in my view, is almost worse, because it makes us incapable of taking action.

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

MOHED ALTRAD

315^e message : Contrôle

Bonjour à tous et à toutes,

Nous prenons des décisions régulièrement, et il arrive que nous nous trompions. Nous nous trompons, nous savons que nous nous sommes trompés lorsque les conséquences de l'action que nous avons entreprise ne sont pas celles que nous avons escomptées. Ces conséquences peuvent s'écarter de nos prévisions ou leur être radicalement contraires.

Elles sont rarement telles, comme nous choisissons rarement entre une chose et son contraire. La plupart du temps nos choix consistent en une variation à l'intérieur d'un même mouvement. En gros, ils visent le même but. C'est pourquoi on

peut rattraper une erreur, ou s'en servir pour avancer, autrement sans doute, mais dans la même direction.

Certains toutefois ont la tentation d'intervenir dans le choix, de jouer à Dieu, ont la tentation de contrôler le mouvement, de pousser les choses en espérant, car on ne peut faire mieux qu'espérer, qu'elles iront dans le bon sens. Or une telle intervention a le plus souvent des effets néfastes et alourdit l'erreur. Car choisir, c'est prendre un risque, accepter l'incertitude ; choisir ne s'accommode pas de contrôle. Tout responsable doit avoir l'humilité de le reconnaître et agir en conséquence.

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

MOHED ALTRAD

315th message: Control

Hello everyone,

We regularly make decisions, and sometimes we make mistakes. We are wrong, and we know we are wrong, when the consequences of the action we have taken are not what we expected. These consequences may not be the ones we expected or may even be the opposite.

They rarely are, just as we rarely choose between one thing and its opposite. Most of the time our choices consist of a variation within the same range. Basically, they are aimed at the same goal. That's why we can make up for a mistake, or use it to move forward, no doubt differently, but in the same direction.

Some people, however, are tempted to intervene in the choice, to play God, to control the movement, to push things forward in the hope—because the best we can do is hope—that they will go in the right direction. But this kind of intervention usually has harmful effects and adds to the error. Because to choose is to take a risk, to accept uncertainty; choosing cannot be controlled. All leaders must have the humility to recognise this and act accordingly.

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

MOHED ALTRAD

316^e message : La kermesse

Bonjour à tous et à toutes,

Nous sommes à la veille des Jeux olympiques d'été. Ces Jeux nous occupent plus qu'à l'ordinaire ; cette année ils se déroulent à Paris.

Il s'agit de sport, dit-on. En est-on sûr ?

C'est un secret de Polichinelle que les Jeux ont, dès leur création, servi la propagande des nations plus que l'universalité du sport. Ils ont servi des fins politiques, des causes, des idéologies. Aujourd'hui s'y mêlent des enjeux financiers.

Les Jeux ne sont pas seuls en cause ; tout le sport est concerné. Nombre d'athlètes passent people, et ne pratiquent leur

discipline que pour gagner des millions.
Bienvenue à la kermesse !

Le sport est une discipline, physique et morale. On y forge son corps et sa volonté. La performance y est secondaire, elle atteste des efforts accomplis, sans plus. Le dépassement de soi, quelles que soient les limites que l'on doit dépasser, voilà ce qui compte.

Que m'importe les résultats d'un athlète doué. Je m'incline devant quelqu'un de bien moins servi par la nature, mais qui, grâce à ses efforts et à son courage, parvient vraiment à aller plus loin.

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

MOHED ALTRAD

316th message: The circus

Hello everyone,

We are on the eve of the Summer Olympics. These Games have more meaning for us than usual; this year they are taking place in Paris.

They are said to be about sports. Are we sure?

It is an open secret that the Games have, from their beginnings, served the propaganda of nations more than the universality of sports. They have served political ends, causes, ideologies. Today, stakes are also financial.

The Games are not the only thing at fault; this criticism can be made about all sports. Many athletes become celebrities

and only practise their sport to earn millions. Welcome to the circus!

Every sport requires discipline, both physical and moral. It shapes our bodies and our will. Performance is secondary, it attests to the efforts made, nothing more. Surpassing oneself, no matter what limits one must overcome, that's what counts.

What do I care about the results of a gifted athlete. I bow before someone less endowed with natural gifts, but who, through their efforts and courage, truly manages to go further.

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

MOHED ALTRAD

317^e message : Mauvaise foi

Bonjour à tous et à toutes,

Nous sommes de plus en plus confrontés à la mauvaise foi, dans tous les domaines de la vie publique. La mauvaise foi, on sait de quoi il s'agit. Ce serait cette façon d'assener des contre-vérités avec aplomb ? Mais n'est-ce que cela ? La mauvaise foi se réduit-elle à cette image folklorique, qui fait sourire ?

La mauvaise foi argumente, expose, affirme, réfute. Elle fait usage de la rationalité. Elle ne le fait pas toujours très bien, mais elle le fait, se parant de l'universalité de la raison sans avouer que ses prémisses sont tellement particulières et exclusives qu'elles gauchissent toutes ses conclusions.

Et puis la mauvaise foi ment ; et, quoi qu'on en veuille, elle ment délibérément. Si cet aspect se perd assez vite avec l'usage, la répétition et l'habitude, il est là.

Mais surtout la mauvaise foi répond à un désir aveugle : celui qui aimerait que les choses soient comme on voudrait qu'elles soient, non comme elles sont réellement.

Or ce désir trahit un inquiétant déni de réalité et, lorsque, sortant de son confort, il est confronté au réel, il conduit à des catastrophes.

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

MOHED ALTRAD

317th message: Bad faith

Hello everyone,

We are increasingly confronted with bad faith in all areas of public life. We know what bad faith is. Is it asserting falsehoods with confidence? But is it only that? Is bad faith reduced to this folkloric image that makes us smile?

Bad faith argues, exposes, affirms, refutes. It makes use of rationality. It does not always do it very well, but it does it, adorning itself with the universality of reason without admitting that its premises are so particular and exclusive that they distort all of its conclusions.

And then bad faith lies; and, whether we like it or not, it lies deliberately.

Though this aspect is quickly lost with use, repetition, and habit, it is still there.

But above all, bad faith responds to a blind desire: the desire for things to be as we would like them to be, not as they really are. This desire betrays a worrying denial of reality and, when, stepping out of its comfort zone, it is confronted with reality, it leads to disasters.

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

MOHED ALTRAD

318^e message : Le coup

Bonjour à tous et à toutes,

Le coup, politique ou économique, cette décision qui surprend tout le monde, redistribue les cartes, n'est un calcul qu'en apparence. On n'en envisage les conséquences que très confusément – et on ne peut faire autrement puisque c'est une opération sans précédent –, on espère que la pièce jetée en l'air tombera du bon côté, mais c'est tout ce que l'on peut faire. La suite, c'est le fait des circonstances et du hasard.

Le coup est un peu comme la start-up ; c'est brillant, original, inventif, mais sans aucune assurance et surtout, comme son nom l'indique, ce n'est qu'un “démarrage” ;

il faut ensuite durer, sinon démarrer ne sert à rien ; et durer est une autre affaire.

Durer, en politique comme en économie, c'est se confronter au monde réel, sortir de l'entre-soi, des discours, des théories. Prendre les choses et les gens tels qu'ils sont pour apporter une réponse adéquate, non pas surprenante ni innovante, à leur attente.

Cela ne veut pas dire que l'innovation doit être exclue. Mais à l'innovation pour l'innovation, comme dans le coup, on doit substituer l'innovation pour satisfaire la demande.

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

MOHED ALTRAD

318th message: The move

Hello everyone,

A political or economic move, that decision that takes everyone by surprise and reshuffles the cards, is only an apparent calculation. We can only vaguely foresee the consequences—and there's no real alternative, since it is an unprecedented operation—, we hope the coin tossed in the air will land on the right side, but that's all we can do. The rest is up to circumstances and chance.

A move is a bit like a start-up; it is brilliant, original and inventive, but there's no guarantee, and above all, as the term suggests, it is only a start. You then

have to make it last, otherwise there's no point in starting; and lasting is another matter.

Lasting, in politics as in economics, means confronting the real world, getting away from the hothouses, the speeches, and theories. Taking things and people as they are to provide an adequate response to their expectations, not a surprising or innovative one.

This does not mean excluding innovation. But innovation for its own sake, as in a political move, must be replaced by innovation to satisfy demand.

With these words, I wish you all a very pleasant and enjoyable day.

MOHED ALTRAD

319^e message : Les données

Bonjour à tous et à toutes,

Lorsqu'il s'agit de comprendre une situation, deux éléments sont requis : des données justes et honnêtes sur lesquelles se baser, et une grille de lecture objective pour leur donner sens.

S'agissant des données, notre monde n'a affaire qu'à du bruit. Car on ne peut guère parler, au sujet des flux de données qui circulent, d'informations, mais au mieux de bruits, de commérages, d'inepties, quand il ne s'agit pas simplement de mensonges. Concernant l'interprétation qu'on en donne, ce que l'on nous propose est le plus souvent biaisé, produit d'une idéologie, sectaire et unilatéral.

Comment sortir de ces pièges ?

On dénonce généralement le rôle de l'émotion dans cet imbroglio, et on en appelle à la raison. Mais où placer l'émotion ? Dans l'interprétation ? Nullement. L'émotion s'invite dans le choix des données.

Il arrive, c'est rare mais pas impossible, que les données s'imposent ; et quand c'est le cas, les interprétations qu'on en peut livrer trahissent leur biais.

En ce sens, il m'apparaît que le plus important pour comprendre une situation, c'est d'établir des données honnêtes ; leur interprétation vient en second et en découle.

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

MOHED ALTRAD

319th message: Data

Hello everyone,

When we try to understand a situation, two things are needed: fair and honest data on which to base our judgement, and an objective framework to make sense of it.

When it comes to data, our world is all about noise. The flow of data that circulates can hardly be described as information, but at best as noise, gossip, and nonsense, if not outright lies. As for interpreting data, what we are offered is most often biased, the product of an ideology, sectarian and one-sided.

So, how can we avoid these traps?

We tend to condemn the role of emotion in this confusion, and appeal to reason.

But where does emotion come in? In the interpretation? Not at all. Emotion creeps into the choice of data.

It may happen, although rarely, that the data impose themselves, and when this is the case the interpretations that can be made of them betray their bias.

In this sense, it seems to me that the most important thing in understanding a situation is to establish honest data; the interpretation comes second and follows on from it.

With these words, I'd like to wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

320^e message : **Motivation**

Bonjour à tous et à toutes,

L'été touche à sa fin, du moins l'été des grandes vacances. La rentrée se profile. C'est un passage délicat. Il est vrai que les habitudes reviennent très vite ; mais aussi bref soit ce moment, il pose la question de la motivation.

La racine latine de "motivation" parle de mouvement, *motus*, mais aussi des raisons, causes ou mobiles de ce mouvement. Et, à mon sens, c'est le deuxième sens, la raison ou cause, qui prime. La cause finale a été oubliée depuis bien longtemps. Pourtant, ce "pourquoi" on fait ce que l'on fait me semble décisif.

Avec le retour de l'habitude on ne s'interroge plus guère sur la finalité. On est pris dans le mouvement, les objectifs à court terme qui nous font aller. Mais l'objectif final, ce que l'on vise cette année et les années à venir, c'est lui qui importe. C'est lui qui détermine tous les objectifs à court terme.

Il serait bon que l'on y songe, à différents moments propices de l'année, et la rentrée en est un, et pas seulement quand on l'établit.

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

**320th message:
Motivation**

Hello everyone,

Summer is coming to an end, or at least the summer holidays are. The new school year is just around the corner. It is a delicate transition period. It is true that habits come back very quickly, but however brief this period may be, it raises the question of motivation.

The Latin root of the word motivation speaks of movement, “motus”, but also of the reasons, causes or motives for this movement. And, in my opinion, it is the second meaning, the reason or cause, that takes precedence. The final cause was forgotten a long time ago. And yet,

“why” we do what we do seems to me to be decisive.

When habit sets back in, we no longer question our purpose. We get caught up in the movement, the short-term goals that keep us going. But the final objective, what we’re aiming for this year and in the years to come, is what matters. That’s what determines all the short-term objectives.

It would be a good idea to think about this at different times of the year, and the start of the new school year is just one of them.

With these words, I’d like to wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

321^e message : Comédie

Bonjour à tous et à toutes,

On assiste, mais cela n'est pas nouveau même si c'est plus manifeste ces derniers temps, à des farces non dénuées d'hypocrisie où l'on attendait des engagements sérieux. C'est particulièrement vrai aujourd'hui dans l'espace public, mais ça l'est aussi dans le monde du travail comme dans nos vies privées.

Pourquoi ces mascarades ? Elles naissent simplement de ce que, prétendant poursuivre le bien commun, on ne s'occupe en réalité que de soi, de son image, de ses intérêts. On s'agite sur la scène pour ne pas mourir, ou ne pas disparaître. On ne se soucie pas du bien

commun, mais on feint de le faire ; tel est le simulacre.

L'art de mettre en scène n'est pas nécessairement négatif. Quand il s'appuie sur la réalité, il permet de faire la lumière sur certains aspects autrement négligés. Il le devient lorsqu'il ne s'appuie sur rien. Car alors il monte ce qui n'est pas en spectacle ; et cela s'appelle mentir et tromper.

Il importe de ne pas se laisser abuser par ces comédies. Et on ne le peut qu'en étant honnête, qu'en se souciant réellement du bien commun.

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

MOHED ALTRAD

321st message: Playacting

Hello everyone,

When we were expecting serious commitments, what we are actually seeing are farces not without a degree of hypocrisy. There is nothing new about this, although it has become more apparent in recent years. It is particularly true today in the public sphere, but it is also present in the workplace and in our private lives.

Why these masquerades? They simply arise from the fact that, while claiming to pursue the common good, people are actually only concerned with themselves, their image and their own interests. They act out on stage to avoid dying or disappearing. They don't care about the

common good, but they pretend to; this is the sham.

The art of staging is not necessarily negative. When it is based on reality, it sheds light on otherwise neglected aspects. It becomes negative when it is based on nothing. Because then it stages what is not real; and this is called lying and deceit.

We should not let ourselves be fooled by this playacting. And we can only do this by being honest and genuinely caring about the common good.

With that, I wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

322^e message : Améliorer

Bonjour à tous et à toutes,

Dans notre monde on cherche à tout optimiser, même les relations. Tout est affaire de volonté et de méthode. À qui s'entraîne bien et comme il se doit, rien ne semble impossible. Cela s'entend s'agissant de sport et surtout de haut niveau. S'entraîner, répéter les gestes, forger le corps à un effort particulier, voilà ce qui permet de gagner. Mais cela ne vaut pas dans la vie courante, ni même dans le monde du travail.

Parce que l'effort sportif s'exprime dans le court, au mieux dans le moyen terme alors qu'il s'agit, dans les autres domaines, de durer sur le long terme.

Et encore, parce qu'on peut optimiser des mécanismes, le corps des athlètes pouvant en être un, non des comportements ni des sentiments. Ceux-là sont le fruit d'une éducation, longue elle aussi, reposant, on l'espère, sur des valeurs universelles.

Nous sommes donc ce que nous sommes et ce que notre éducation a fait de nous. Mais nous pouvons nous améliorer. Nous pouvons nous discipliner, corriger nos défauts, adoucir nos angles ; faire cela, c'est œuvrer en profondeur, pour le présent et pour l'avenir.

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

MOHED ALTRAD

322nd message: Improve

Hello everyone,

In today's world, we try to optimise everything, even relationships. It is all about willpower and method. For those who train the right way, nothing seems impossible. That goes for sports, whether we are amateurs or elites. Training, repeating movements, conditioning the body for a specific type of effort are what lead to victory. But that does not apply to everyday life, or even to the world of work.

Because athletic effort is expressed in the short, or at best, medium term, whereas in other fields, it is about sustaining effort over the long term.

And again, while we can optimise mechanisms, the athletes' body being one of them, we cannot optimise behaviours or feelings. These are the result of education, which is also a long process, hopefully based on universal values.

So we are what we are and what our upbringing has made of us. But we can improve. We can discipline ourselves, correct our flaws, soften our edges; doing so means working in depth, for the present and for the future.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

323^e message : Collaborer

Bonjour à tous et à toutes,

L'actualité suit son cours sans grande annonce ces derniers jours. Non qu'il ne se passe rien ; il ne se passe rien qui retienne fortement l'attention et puisse susciter réflexion. C'est pourquoi, pour ce billet, je m'inspirerai des Assises sur la cybersécurité qui se tiennent régulièrement à Monaco.

Ce n'est pas tant la cybersécurité qui m'intéresse d'ailleurs, encore qu'en tant qu'entreprise nous devions y accorder une très sérieuse attention, que le thème de cette année : "Ensemble".

Comme les cybermenaces sont mondiales, l'idée d'établir une coopération

pour lutter contre elles paraît une évidence. Mais cette évidence prend du temps à se concrétiser. Parce que unifier les efforts, collaborer, échanger avec les autres n'est pas si facile.

On a tendance à rester entre soi, à ne faire confiance qu'à ceux que l'on connaît. C'est rassurant, certes, mais dans un monde ouvert nous avons besoin d'aller plus loin.

Et cela vaut pour tous les domaines, pas simplement pour la cybersécurité, et à tous les niveaux, pas seulement à celui des échanges internationaux. Quelle que soit notre place, en haut ou en bas de l'échelle, nous devons privilégier le travail ensemble.

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

MOHED ALTRAD

323rd message: Collaborate

Hello everyone,

The news has been unfolding over the last few days, without any major announcements. It is not that there's nothing going on; it is just that there's nothing going on that's really grabbing our attention and giving us food for thought. That's why, for this post, I'm drawing inspiration from the "Cybersecurity Conferences" held regularly in Monaco.

It is not so much cybersecurity that interests me, although as a company we do have to pay very serious attention to it, but rather this year's theme: Together.

As cyber threats are global, the idea of working together to combat them seems

obvious. But it takes a long time for this to materialise. Because pooling efforts, collaborating, and exchanging with others are not that easy.

We tend to keep to ourselves, trusting only the people we know. This may be reassuring, of course, but in an open world we need to reach out further.

And this applies to all areas, not just cybersecurity, at all levels, not just international exchanges. Wherever we are, at the top or the bottom of the ladder, we need to work together.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

324^e message : Résilience

Bonjour à tous et à toutes,

Aujourd'hui je ne m'inspirerai pas de l'actualité mais de mon environnement. Vous savez que j'ai en charge un club de rugby, un sport que j'ai appris à aimer et dont les valeurs sont très proches de celles que je voudrais promouvoir dans le groupe. Or ce club a été confronté à des difficultés sportives l'année passée ; il s'en est sorti mais le combat qu'il a fallu mener pour y parvenir a suscité ma réflexion.

L'ouverture à la nouveauté est une très bonne chose, elle apporte de l'innovation, de l'enthousiasme, de l'allant. Tant que les choses vont bien, c'est une dimension à favoriser.

Mais quand surgissent les difficultés, cette capacité à créer du nouveau manque de répondant. Pour tenir face à l'adversité, il faut de la solidarité, le sens d'une identité partagée, des valeurs communes sur lesquelles s'appuyer.

La vie n'est pas constituée uniquement de prospérité ou inversement de difficultés. Les deux moments se mêlent, alternent. En ce sens la hardiesse qui nous pousse à nous réinventer et la tradition qui nous établit dans notre identité doivent s'articuler et se répondre. L'un avec l'autre, non l'un sans l'autre.

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

MOHED ALTRAD

324th message: Resilience

Hello everyone,

Today I won't be drawing inspiration from current events, but from my environment. As you know, I'm in charge of a rugby club, a sport I've grown to love and whose values are very close to those I'd like to promote within the group. The club faced some sporting difficulties last year; it came through, but the struggle required to achieve this gave me food for thought.

It is good to be open to new things. This brings innovation, enthusiasm, and drive. As long as things are going well, it is a dimension that should be encouraged.

But when difficulties arise, this ability to create something new is lacking. To

stand firm in the face of adversity, you need solidarity, a sense of shared identity, and common values to build on.

Life is not made up solely of prosperity or, conversely, of hardship. The two moments intermingle and alternate. In this sense, the boldness that drives us to reinvent ourselves and the tradition that establishes our identity must interact and respond to each other. One with the other, not one without the other.

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

MOHED ALTRAD

325^e message : Durer

Bonjour à tous et à toutes,

En tant qu'entrepreneur j'ai soutenu l'innovation et la prise de risque. Je l'ai fait et je continuerai à le faire parce que ces termes décrivent la nature même de l'entreprise. Maintenant, je suis un peu gêné par la prolifération de l'impératif d'innovation, et par son extension à toutes les sphères. On parle d'innover dans l'économie, dans le management, dans la gestion, qu'importe, partout il est question d'innover.

Or il faut comprendre ceci : innover n'est pas améliorer, changer, jouer sur des variations, innover, c'est créer quelque chose d'entièrement nouveau. Tous les

secteurs ne supportent pas ce type de rupture. On n'invente pas de nouvelles relations humaines, on n'invente pas de nouveaux sentiments. Certes, les relations et les sentiments peuvent changer, mais c'est alors le fruit d'une lente évolution.

Ce qui m'amène à mon dernier point : la durée. Une entreprise innove et doit sans cesse innover pour s'établir, mais elle s'établit pour durer. Une entreprise n'est pas une création éphémère, c'est l'œuvre commune de ceux qui y collaborent ; elle n'innove pas pour innover, elle innove pour durer.

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

MOHED ALTRAD

325th message: Enduring

Hello everyone,

As an entrepreneur, I have always backed innovation and risk-taking. I have done so and will continue to do so because these terms describe the very nature of business. However, I am somewhat concerned by the proliferation of the imperative to innovate, and by the way it is extended to all spheres. We talk about innovating in the economy, in management, in administration, it is all about innovation.

But it is important to understand that innovation is not a matter of improving, changing or playing on variations; innovation is about creating something

entirely new. Not all sectors can support this kind of breakthrough. You can't invent new human relationships, you can't invent new feelings. Of course, relationships and feelings can change, but this is the result of a slow process.

Which brings me to my final point: longevity. A company innovates and must constantly innovate to establish itself, but it establishes itself in order to endure. A company is not an ephemeral creation, it is the joint work of all those who collaborate within it; it does not innovate for the sake of innovating, it innovates to endure.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

326^e message : Opportunément

Bonjour à tous et à toutes,

On parle, notamment dans le monde de l'entreprise, d'opportunité ; on parle aussi d'opportunisme. On les rapproche souvent et parfois les confond, et l'actualité ces derniers temps nous offre bien des mélanges de genres et des amalgames où le sens se perd.

Il faut d'abord noter que le terme "opportunité" est trompeur. Il laisse à penser que, tout à coup, une chance se présenterait à nous que nous devrions avoir le réflexe de saisir. Or, il s'agit de tout autre chose. Il s'agit d'une discipline dans laquelle on se forme à agir au bon

moment et au bon endroit. Ce faisant, on ne saisit pas une opportunité, on agit opportunément.

C'est de ne pas comprendre cela qui entraîne la confusion. Saisir la chance qui passe simplement parce qu'elle passe devient de l'opportunisme ; non cependant du seul opportunisme ni son pire visage.

Son pire visage, c'est quand l'opportuniste tente, parce que l'opportuniste ne réussit pas toujours, de profiter d'une situation dans son intérêt, en sachant qu'il le fait au détriment des autres. L'opportunisme est un coup de force, très différent du fait d'agir opportunément qui respecte l'ordre des choses.

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

MOHED ALTRAD

**326th message:
In a timely manner**

Hello everyone,

In the business world in particular, we talk about opportunity, but we also talk about opportunism. Though often used together, the two terms are sometimes confused, and recent events have shown us many instances where their meanings get blurred.

First of all, the term “opportunity” is misleading. It implies that a chance suddenly appears and that we should automatically seize it. But it is actually quite different. We must train ourselves to act at the right time and in the right place. In doing so, we don’t seize an opportunity, we act in a timely manner.

Failing to understand this can lead to confusion. Seizing an opportunity simply because it presents itself becomes opportunism, though not all opportunism is negative.

The worst form of opportunism is when someone tries—because the opportunist does not always succeed—to take advantage of a situation for their own benefit, knowing that it is at the expense of others. Opportunism is the power to grab, which is very different from timely action, which respects the natural order of things.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

327^e message : Un et tous

Bonjour à tous et à toutes,

Il est ordinaire d'opposer la communauté à l'individu, le souci commun à l'individualisme égoïste. C'est une opposition que nul ne questionne ; une opposition dans laquelle on voit même le vice du monde moderne. Sur ce dernier point on a raison, mais pas comme on le croit.

Qu'on le veuille ou non, nous sommes tous des individus ; des êtres uniques et libres de décider. Aujourd'hui nous ne sommes pas plus individus qu'hier, nous sommes peut-être plus libres, moins soumis aux pesanteurs sociales, sans prétendre que ces pesanteurs ont disparu.

La communauté, elle, n'est pas une entité en elle-même ; c'est la somme des individus qui la constituent. Ensemble, ils peuvent créer un peu plus que leur addition, non pas mécaniquement, mais parce que ensemble ils ont librement choisi de collaborer.

Libre. Voilà ce qui importe !

La communauté, celle du travail comme les autres, n'a rien à nous imposer. Mais nous pouvons librement nous impliquer et ensemble créer quelque chose qui nous dépasse ; et ce que nous créerons sera toujours notre œuvre, l'œuvre que nous portons et qui nous porte.

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

MOHED ALTRAD

327th message: One and all

Hello everyone,

It's commonplace to talk about the community versus the individual, the common concern versus the selfish individual. It's an opposition that no one questions; an opposition in which we can even see the vice of the modern world. We're right about this last point we, but not in the way we think.

Whether we like it or not, we are all individuals, unique and free to make our own decisions. Today we are no more individuals than we were yesterday, but we are perhaps freer, less subject to social constraints, without claiming that these constraints have disappeared.

The community, on the other hand, is not an entity in itself; it is the sum of the individuals who make it up. Together, they can create a little more than the sum of their parts, not mechanically, but because together they have freely chosen to collaborate.

Free. That's what matters!

The work community, like all others, has nothing to impose on us. But we can freely get involved and together create something that goes beyond us; and what we create will always be our work, the work that we carry and that carries us.

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

MOHED ALTRAD

328^e message :
Polarisation

Bonjour à tous et à toutes,

On parle beaucoup de radicalisation. Ce mot hérisse les uns, fascine les autres. Une certaine jeunesse, qui veut tout, tout de suite, peut être séduite par des positions radicales, quelle que soit leur nature. Mais on se fourvoie en ne s'en tenant qu'à cela.

Car avec le radicalisme il n'est pas seulement question d'une position extrême et sans compromis, mais plus largement de la polarisation qu'elle entraîne. Et moins importe la pureté d'un engagement que rien ne viendrait entacher que le refus, violent et intolérant, de tout autre choix,

que la scission du monde en deux et la guerre déclarée à tout ce qui n'est pas soi ou pour soi.

Or rien n'est pur dans notre monde, ni biologiquement ni moralement. Tout y est mélangé. La polarisation entre la vertu et le vice, entre soi et les autres, est une profonde erreur ; la vertu en effet ne se situe pas à l'une des extrémités, elle se tient dans la mesure, dans le juste milieu entre ce qui n'est finalement que deux formes de vice.

Et cette mesure, nous devons l'avoir en tout ; elle est notre sauvegarde.

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

MOHED ALTRAD

**328th message:
Polarisation**

Hello everyone,

We hear a lot about radicalisation. Some find the word irritating, others find it fascinating. Some young people, who want everything right now, can be seduced by radical positions, of any nature. But that's not the whole story.

Radicalism is not just about an extreme and uncompromising position but more broadly about the polarisation it causes. Pure, untarnished commitment is less of an issue than the violent and intolerant rejection of any other choice, dividing the world in two and declaring war on everything that is not oneself or for oneself.

Nothing in our world is pure, either biologically or morally. Everything is mixed. Polarising between virtue and vice, between oneself and others, is a profound mistake. Virtue does not lie at one end of the spectrum, it stands in moderation, in the middle ground between what are ultimately two forms of vice.

And we need this moderation in everything; it is our safeguard.

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

MOHED ALTRAD

329^e message : Simplifier

Bonjour à tous et à toutes,

Nous vivons dans un monde où le slogan domine : petite phrase, plaisanterie, polémique, provocation, simplification, à la manière des accroches publicitaires. À la manière ? Pas tout à fait, ou du moins pas de façon inachevée. En effet, si, comme les slogans, la publicité est bâtie sur des éléments simples, aisément saisissables, qui captent l'attention, elle est aussi, c'est sa finalité, au soutien d'un objet ou d'un service réel qu'elle promet ; ce qui n'est pas le cas de ces slogans.

La polémique aujourd'hui recouvre cette façon de procéder. Hier, elle consistait à caricaturer les positions de l'autre

pour faire ressortir les siennes. Elle continue de nos jours à caricaturer, à gauchir les autres comme la réalité, mais elle n'a rien à proposer. Nous sommes dans le slogan, voire dans l'incantation.

Or, lorsque l'on s'affronte à la réalité, lorsqu'on l'affronte telle quelle, non telle qu'on voudrait qu'elle soit, la simplification est impossible, pas plus que le slogan.

Nous vivons dans un monde complexe. Un monde complexe que l'on devrait commencer à voir tel qu'il est avant de prétendre l'interpréter.

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

MOHED ALTRAD

329th message: Simplifying

Hello everyone,

We live in a world dominated by slogans: quick phrases, jokes, controversy, provocation, simplification, much like advertising catchphrases. Like advertising, but not quite. While advertising slogans are built on simple, easy-to-grasp elements that catch our attention, they ultimately serve to promote a real object or service. This is not the case with slogans.

Today controversy adopts the same approach. In the past, controversy involved caricaturing the positions of others in order to highlight one's own. Nowadays, it continues to caricature and distort others and reality, but offers

nothing in return. It is all sloganeering and incantation.

And yet, when we confront reality as it is, rather than as we wish it to be, simplification and slogans become impossible.

We live in a complex world. A complex world that we should start to see as it is before claiming to interpret it.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

330^e message : Privé

Bonjour à tous et à toutes,

Qui n'a pas entendu parler des "droits télévisuels" et de leur feuilleton ? Ils révèlent les problèmes que rencontre l'économie du sport professionnel.

On explique en effet que la part des "droits TV", trop grande, fragilise l'équilibre financier des clubs, ceux surtout qui ne disposent pas de mécène pour combler leurs déficits. C'est juste. Mais pourquoi en est-il ainsi ? Parce que les clubs ne sont pas propriétaires de leur stade et ne peuvent, par suite, développer un modèle financier viable et indépendant de ces "droits".

Je ne rentrerai pas dans des considérations techniques sur ce point, la situation

seule m'importe où l'on voit les collectivités locales avoir des réticences à céder leurs enceintes.

C'est précisément le point sur lequel je m'interroge. Les représentants de la sphère publique ont beaucoup de mal à envisager que la sphère privée puisse jouer un rôle public. Or on devrait commencer par reconnaître qu'un club de football, de rugby ou autre, qu'une entreprise locale, nationale ou internationale, tous privés, ont une présence publique sur leur territoire et que, tels, ils participent au bien commun.

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

MOHED ALTRAD

330th message: Private

Hello everyone,

Who hasn't heard about the ongoing saga of "television rights"? They reveal the issues facing the economy of professional sports.

It has been argued that the large share of TV rights undermines the financial stability of clubs, especially those that have no sponsors to cover their deficits. This is true. But why is this the case? Because clubs do not own their stadiums and therefore cannot develop a viable financial model that is independent of these "rights".

I won't go into technical considerations here. What matters to me is the situation

itself, where we see local authorities reluctant to sell their stadiums.

And this is my point. Representatives of the public sector find it difficult to envisage that the private sector can play a public role. But we should start by recognising that a football club, a rugby club or any other club, or a local, national or international company, all of which are private entities, have a public presence in their area and, as such, contribute to the common good.

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

MOHED ALTRAD

331^e message : L'intérêt

Bonjour à tous et à toutes,

La fin d'année approche ! C'est une période de réjouissance mais aussi d'effervescence sociale, car chacun en profite pour faire avancer ses revendications ; il faut dire qu'avec les fêtes les leviers de pression sont plus puissants. Et cette année, en France, nous avons un nouvel acteur, le gouvernement, qui cherche à faire rentrer des fonds.

Alors certes, il est parfaitement compréhensible que chacun poursuive ses intérêts et cherche à améliorer sa situation. Mais la façon de s'y prendre l'est moins.

L'intérêt a mauvaise presse. Nous n'aimons pas en parler, comme si nous en

avons honte. Il constitue pourtant une donnée ordinaire de notre réalité, à l'origine de la plupart de nos actions.

Reste que, lorsque la poursuite de l'intérêt privé – en ce sens le gouvernement qui poursuit ses intérêts n'est pas différent d'un acteur privé – se fait ouvertement au détriment des autres intérêts, on comprend que l'intérêt puisse être dénigré.

Or ce n'est pas obligatoire. L'intérêt n'est pas égoïste. Les intérêts peuvent collaborer, s'entresoutenir, et trouver ensemble satisfaction. Ni le conflit ni la force ne sont une nécessité.

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

MOHED ALTRAD

331st message: The interest

Hello everyone,

The end of the year is approaching! A time of celebration but also of social reckoning, as everyone takes the opportunity to press their demands. It has to be said that the festive season brings more powerful levers of pressure. And this year, in France, we have a new player, the government, which is looking to raise funds.

Of course, it is perfectly understandable for everyone to pursue their interests and seek to improve their situation. But the way of going about it is less so. Interest gets bad press. We don't like to talk about it, as if we were ashamed of it. Yet it is an

ordinary part of our reality, at the root of most of our actions.

However, when the pursuit of private interest comes at the expense of other interests—in this sense, the government pursuing its interests is no different from a private actor—it is not hard to understand why interests can be denigrated.

But this does not have to be the case. Interest is not selfish. Interests can collaborate, support each other, and find joint satisfaction. Conflict and force are not necessary.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

332^e message : Scandale

Bonjour à tous et à toutes,

Nous vivons dans un monde qui ne vibre qu'au rythme des slogans, des accroches, de ces formules ciselées qui ne disent rien, ne résument rien, mais provoquent. C'est un problème.

Tant qu'il s'agissait d'une ressource rhétorique comme pouvait l'être un titre d'article, cela restait dans un domaine circonscrit. Mais le phénomène a débordé son cadre pour pénétrer notre existence ordinaire.

En elle-même, cette situation est problématique. Mais elle se double d'une nouvelle dimension. Le buzz, comme on dit, ne se contente plus de formules, il

invite le scandale. Tout devient scandale, motif à indignation, à délation, et surtout à discrimination. Et ce travers, comme le précédent, est en train de pénétrer nos vies.

Je ne veux pas dire que les abus n'existent pas. Bien au contraire. Mais pour que la lutte contre les abus ait un sens, il faut que nous ayons une perception des choses qui repose sur la communauté, la coopération, l'union, bref, sur un socle commun et non pas sur le conflit, la polarité, la dénonciation qui fait de l'autre l'objet de scandale.

Être ensemble, œuvrer ensemble, voilà le souci premier.

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

MOHED ALTRAD

332nd message: Scandal

Hello everyone,

We live in a world that only resonates with slogans, catchphrases, and those crafted formulas that say nothing, summarise nothing, yet provoke. This is a problem. As long as it was a rhetorical resource like the title of an article, it remained within a confined domain. But the phenomenon has gone beyond that to penetrate our day-to-day existence.

In itself, this situation is problematic. But it is compounded by a new dimension. The buzz, as they say, is no longer content with formulas, it invites scandal. Everything becomes a scandal, a reason for indignation, denunciation, and

especially discrimination. And this flaw, like the previous one, is penetrating our lives.

I'm not saying that abuses don't exist. On the contrary. But for the fight against abuse to make sense, our perception of things has to be based on community, cooperation, union—in short, on a common foundation and not on conflict, polarity or denunciation that make the other the target of scandal.

Being together, working together, that is our primary concern.

With that, I extend my greetings to you and wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

333^e message :
Se tromper

Bonjour à tous et à toutes,

Dans le monde des affaires comme dans la vie quotidienne, les excès ont des conséquences néfastes. Dans la vie quotidienne, ce n'est pas toujours très perceptible, du moins faut-il du temps pour que l'on s'en aperçoive. Dans le monde des affaires, où l'on fait chaque année le point sur son activité, les effets négatifs sont plus rapidement décelables.

Ces excès viennent des comportements certes, mais ils peuvent aussi venir d'idéologies, de théories, de principes qui prétendent s'imposer à la réalité. Sans doute l'idéologie touche-t-elle avant tout

le monde civil, mais le monde des affaires n'est pas épargné.

Malheureusement la réalité résiste aux principes qu'on voudrait lui appliquer. Cela ne veut pas dire que l'on doive s'incliner devant elle et ne rien tenter. Tout au contraire. On peut modeler la réalité, et on doit le faire quand c'est pour le bien commun. Mais on le fera en sachant que ce n'est possible que jusqu'à un certain point.

Tout ce qui est radical, sans concession ni critique, est appelé à échouer. On peut se tromper. On ne doit pas imposer son erreur.

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

MOHED ALTRAD

**333rd message:
Making mistakes**

Hello everyone,

In the business world, as in everyday life, excesses have harmful consequences. In everyday life, this often goes unnoticed, or at least, it takes time for us to realise it. In the business world, where activities are reviewed annually, negative effects are more quickly apparent.

These excesses stem from behaviours, certainly, but they can also come from ideologies, theories, and principles that claim to impose themselves on reality. Ideology no doubt primarily affects the civil world, but the business world is not spared.

Unfortunately, reality resists the principles we would like to apply to it. This does not mean that we should give in to it and do nothing. On the contrary. We can shape reality, and we must do so when it is for the common good. But we must do so knowing that this can only be done to a certain extent.

Anything radical, without concession or critique, is bound to fail. We can make mistakes. But we must not impose our errors.

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

MOHED ALTRAD

334^e message : Surprise

Bonjour à tous et à toutes,

L'actualité réserve des surprises. Les surprises dans le cours des événements sont rares ; elles sont le fait d'accidents. Mais souvent on nomme surprise quelque chose qui nous surprend, ce qui est très différent.

Quand quelque chose nous surprend, il y a fort à parier que c'est notre attente qui était en défaut, non le monde. Nous avons été surpris parce que nous manquions de données, parce que nous les analysions mal, ou simplement parce que nous connaissions mal le sujet. Tout cela corrigé, il s'avère que les événements qui nous ont surpris n'avaient rien de surprenant.

Dans le monde de l'entreprise on parle beaucoup du risque. Entreprendre, c'est prendre des risques. C'est tout à fait vrai. Mais prendre des risques ne consiste pas à parier sur la surprise ou à se laisser surprendre.

Prendre des risques n'est pas foncer en ignorant son sujet. Tout au contraire. On ne peut prendre des risques qu'en le connaissant bien. Ou plutôt, c'est parce qu'on le maîtrise que l'on sait où se trouvent les risques et que l'on fait le choix de les prendre.

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

MOHED ALTRAD

334th message: Surprise

Hello everyone,

Current events are full of surprises. Surprises in the course of events are rare; they are the result of accidents. But we often call something that surprises us a surprise, which is a very different thing.

When something surprises us, the chances are that it was our expectations that were at fault, not the world. We were surprised because we didn't have enough data, because we didn't analyse it properly, or simply because we didn't know enough about the subject. Once all that has been corrected, it turns out that the events that surprised us were not surprising at all.

In the business world, we talk a lot about risk. Entrepreneurship means taking risks. This is absolutely true. But taking risks is not about betting on surprise or letting yourself be surprised.

Taking risks does not mean rushing into things without knowing what you're doing. Quite the opposite. You can only take risks if you know your subject well. Or rather, it is because you know it well that you know where the risks lie and you make the choice to take them.

With those words, I'd like to wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

335^e message : Les cycles

Bonjour à tous et à toutes,

Les fêtes se profilent ; elles seront bientôt là. Elles suivent, comme chaque année, le retour des saisons. Ce retour rythme nos vies. Mais il n'est pas le seul. Nos vies sont soumises à des cycles plus longs, naturels comme les étapes de l'existence, conventionnels comme le temps des études, celui du travail, celui de la retraite.

Pris dans l'exercice, et à ne considérer les choses que d'année en année, on finit par oublier ces cycles longs. Ils se rappellent à nous tardivement, au moment de leur achèvement, pour nous déconcerter.

Il importe pourtant d'y songer. Rien ne dure éternellement. Quelque solide que

soit ce que nous bâtissons, cela demeure soumis au temps qui ronge et qui use. Nous devons envisager ce qui finit et comment cela pourrait renaître, vivre autrement, l'envisager et le préparer.

Mais, j'en ai bien conscience, la période des fêtes n'est pas le moment le plus approprié pour le faire. On s'y détend et, d'une certaine manière, on profite du temps suspendu pour ne pas penser, justement, au temps qui passe.

Sur ces mots, je vous salue, vous tous et vous toutes qui sans doute préparez ces fêtes, et vous souhaite une très belle journée.

MOHED ALTRAD

335th message: Cycles

Hello everyone,

The festive season is just around the corner. Like every year, it follows the changing of the seasons. This is the rhythm of our lives. But it is not the only one. Our lives are subject to longer cycles, natural cycles like the stages of life, conventional cycles like study, work, and retirement.

Caught up in the process, considering things only from one year to the next, we end up forgetting these long cycles. We are reminded of them later on, as they come to an end, only to be disconcerted by them.

But it is important to think about cycles. Nothing lasts forever. However solid our

structures, they are still subject to the wear and tear of time. We need to consider what is coming to an end and how it might be reborn, live differently, envisage, and prepare for it.

But I'm well aware that the festive season is not the most appropriate time to do this. It is a time to relax and, in a way, take advantage of suspended time to avoid thinking about the passage of time.

With these words, I'd like to extend my greetings to all of you, who are no doubt preparing for the festive season, and wish you a very happy day.

MOHED ALTRAD

336^e message : Avenir

Bonjour à tous et à toutes,

Aujourd'hui c'est la fête de Noël. C'est une tradition dans nos pays, c'est une tradition pour moi de l'évoquer dans mes billets. J'ai eu l'occasion de le dire, mais j'y reviens : cette fête a largement débordé son cadre religieux, pour devenir un moment de partage et d'échanges pour tous, et les enfants en particulier.

Les enfants sont en dehors du monde du travail. Mais, d'une certaine façon, c'est pour eux que nous travaillons. Pour subvenir à leurs besoins quand ils sont dans nos foyers, et pour préparer leur avenir.

Les fêtes qui les mettent au centre ne sont pas seulement là pour nous signaler

leur importance, et l'importance de leur joie, mais aussi pour nous rappeler nos responsabilités.

Si l'on a pu abuser de l'idée : réduire tout ce que nous faisons à cette responsabilité pour les temps futurs, cette responsabilité n'en est pas moins réelle.

Nous travaillons pour gagner nos vies et pour préparer le monde dans lequel vivront nos enfants, un monde dont on espère qu'il sera de partage et d'échanges.

Aujourd'hui, je veux profiter de ce moment pour vous souhaiter, à tous et à toutes, de passer une bonne journée et de très belles fêtes avec vos proches.

MOHED ALTRAD

336th message: Future

Hello everyone,

It is Christmas Day. A tradition in our countries, and in my posts. I've already said it, but I'll say it again: this celebration has gone way beyond its religious framework to become a time for sharing and exchange for everyone, and children in particular.

Children are outside the world of work. But, in a way, it is for them that we work. To provide for them when they are in our homes, and to prepare for their future.

The celebrations that put them at the centre of our lives are not only there to remind us of their importance, and the importance of their joy, but also to remind us of our responsibilities.

Although the idea of reducing everything we do to this responsibility for future times has been overdone, this responsibility is no less real.

We work to earn a living and to prepare the world in which our children will live, a world we hope will be one of sharing and exchange.

Today, I would like to take this opportunity to wish you all a very happy day and a wonderful holiday season with your loved ones.

MOHED ALTRAD

337^e message : Rythme

Bonjour à tous et à toutes,

L'année s'achève. Faut-il se tourner vers le passé, faire le bilan de ce qui est advenu ? Ou faut-il regarder devant soi, anticiper ce qui adviendra ? Les deux exercices sont possibles et utiles ; mais ils sont quelque peu artificiels comme l'est l'année calendaire qui, par convention, commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre.

Une année n'est pas une réalité close, définie, autonome. C'est un découpage que nous faisons dans le flux du temps où rien n'est séparé et où ce qui se passera demain poursuit et prolonge ce qui a été initié aujourd'hui.

Il en va ainsi dans nos vies, et dans le monde de l'entreprise. Sans doute faut-il que nous rythmions ce temps, que nous lui donnions, sur le court terme, des couleurs comme des saisons, mais le vrai temps pour nous et pour l'entreprise s'estime sur le long terme.

Le 31 ne marque pas une fin, il est le lien qui permet la continuité, un passage, et c'est ce passage que l'on doit fêter.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très bonne journée et de très belles fêtes.

MOHED ALTRAD

337th message: Rhythm

Hello everyone,

The year has drawn to a close. Should we look back and take stock of what has happened? Or should we look ahead, anticipating what's to come? Both approaches are possible and useful, but they are somewhat artificial, as is the calendar year which, by convention, begins on 1 January and ends on 31 December.

A year is not a closed, defined, autonomous reality. It is a division we make in the flow of time where nothing is overlooked and where what happens tomorrow continues and extends what has been initiated today.

That's how it is in our lives, and in the business world. No doubt we need to mark out the rhythms of time, to give it colour in the short term, like the seasons. But the real time for us and for the company is in the long term.

The 31st does not mark an end, it is the link that enables continuity, a passage, and it is this passage that we must celebrate.

With these words, I'd like to wish you all a pleasant day and a very happy festive season.

MOHED ALTRAD

338^e message :
Reprendre

Bonjour à tous et à toutes,

Nous entrons dans une nouvelle année. Rien ne change vraiment avec ce passage. Les problèmes d'hier sont ceux d'aujourd'hui et de demain sans doute. Pourtant, recommencer une année n'est pas totalement indifférent. Je ne veux pas parler des "bonnes résolutions" qui ne sont qu'une excuse pour écrire des papiers mais de ce sentiment diffus que, puisque l'on repart, que l'on commence ou recommence, on peut peut-être changer quelque chose à ce qui est.

Si j'ai insisté ces derniers temps sur la continuité et le fait que le rythme d'une

entreprise, des projets qu'elle met en place et poursuit, ne suit pas nécessairement celui des saisons, je voudrais aujourd'hui considérer l'autre versant de la question.

En effet, quelque réfléchi que soit un projet, il se révèle toujours mal adapté dès qu'il est mis en œuvre. Il faut y être attentif, sans cesse le reprendre ; rien ne va de soi ni ne se déroule mécaniquement.

La continuité n'est pas un flux ininterrompu, c'est un perpétuel recommencement et, comme pour la nouvelle année, ces recommencements sont l'opportunité d'aménager, d'améliorer, de relancer les projets engagés.

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

MOHED ALTRAD

**338th message:
Picking up again**

Hello everyone,

We're entering a new year. Nothing really changes with this transition. Yesterday's problems are today's, and no doubt tomorrow's, too. And yet, starting a new year is not entirely insignificant. I'm not talking about "New Year's resolutions", which are just an excuse to write articles, but about this general feeling that, since we're starting anew, whether we're beginning or starting afresh, we might be able to change something about the current state of things.

While I've recently been focusing on continuity and the fact that the rhythm

of a company, of the projects it sets up and pursues, does not necessarily follow that of the seasons, today I'd like to consider the other side of the question.

No matter how well thought out a project may be, it always proves to be ill-adapted once it is implemented. We must be attentive, constantly revisiting it; nothing is self-evident or unfolds mechanically.

Continuity is not an uninterrupted flow, it is a perpetual renewal and, like the New Year, these renewals are an opportunity to adjust, improve and relaunch the projects underway.

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

MOHED ALTRAD

339^e message : L'effort

Bonjour à tous et à toutes,

On encourage de plus en plus les entreprises à se donner des chartes éthiques. On légifère de plus en plus, dans les parlements cette fois, sur les produits qui leur sont autorisés et ceux qui ne le leur sont pas. Tout cela est très bien tant que l'on ne confond pas les chartes et les législations avec l'activité de l'entreprise, tant que l'on n'oublie pas qu'une entreprise est avant tout un lieu où l'on travaille.

Une entreprise est une somme d'efforts qui met un produit ou un service à disposition d'une clientèle en faisant en sorte de dégager des profits afin de perdurer et de rémunérer ceux qui y œuvrent.

Ce n'est pas un simple mécanisme de rémunération qui permettrait de satisfaire sa conscience et de ne penser qu'à son bien-être.

Ou plutôt, c'est parce que tous les collaborateurs de l'entreprise s'impliquent dans leur travail que celle-ci peut devenir rémunératrice et, par suite, permettre à ceux qui y prennent part de trouver un équilibre dans leur vie.

Et, à mon sens, l'un des premiers principes de l'équilibre d'une vie, c'est d'accepter l'effort.

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

MOHED ALTRAD

339th message: Effort

Hello everyone,

Companies are increasingly encouraged to draw up ethical charters. Legislators are also increasingly regulating, this time in parliaments, the products that companies are allowed to offer and those they are not. This is all very well, as long as we don't confuse charters and legislation with business activity, and as long as we remember that a company is, above all, a place where people work.

A company is a sum of efforts that makes a product or a service available to a customer base, ensuring profits to sustain itself and remunerate those who work there. It is not just a remuneration

mechanism to satisfy one's conscience and think only of one's own well-being.

Rather, it is because everyone in the company is involved in their work that the company can become profitable and, as a result, enable those involved to find balance in their lives.

And, as I see it, one of the first principles of a balanced life is to accept effort.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

340^e message : Dépassement

Bonjour à tous et à toutes,

J'ai, dans mon précédent billet, évoqué l'effort. Je vais poursuivre et prolonger dans ce sens. Dans le fond, tout demande un effort : changer d'état, de situation, de statut, qu'importe. Se lever le matin demande un effort. Mais cet effort-là, cet effort quotidien, n'est pas mon objet. Je veux parler de l'effort qui nous demande d'aller au-delà de ce que l'on peut ou croit pouvoir.

Il nous arrive de penser : c'est assez. Nous avons fait ce qu'il fallait, ce que l'on attendait de nous, arrêtons-nous. Mais est-ce vraiment assez ? Et se dire "c'est assez", n'est-ce pas d'une certaine façon rester en deçà de ce qu'il fallait faire ?

Dans la dynamique de la vie, comme dans celle de l'entreprise, soit nous avançons, soit nous reculons. Faire halte parce que "c'est assez" n'est pas une option, car tandis que nous nous immobilisons, satisfaits de nous-mêmes, le monde autour de nous poursuit son chemin et nous prenons du retard.

L'effort comme dépassement est un service que nous nous rendons, une manière d'être présent au monde en nous avançant, de ne pas rester en arrière.

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

MOHED ALTRAD

340th message: Surpassing

Hello everyone,

In my previous post, I talked about effort. I'm going to carry on and extend this topic. Basically, everything requires effort: changing state, situation, status, whatever. Getting up in the morning requires effort. But this kind of effort, this daily effort, is not my subject here. I'm talking about the effort that requires us to go beyond what we can, or think we can achieve.

Sometimes we think: enough is enough. We've done what's necessary, what's expected of us, let's stop here. But is it really enough? And isn't saying that it is enough, in a way, falling short of what needs to be done?

In the dynamics of life, as in business, we either go forward or backward. Stopping because “enough is enough” is not an option, because while we stand still, satisfied with ourselves, the world around us continues on its way, and we fall behind.

Effort as surpassing ourselves is a service we render ourselves, a way of being present in the world by going beyond ourselves, not lagging behind.

With these words, I’d like to wish you all a wonderful day.

MOHED ALTRAD

341^e message : Coopération

Bonjour à tous et à toutes,

Partout on vante la coopération mais, dans le même temps, partout on appelle au conflit, à la discorde. Comment est-ce possible ? Nous savons combien, dans une entreprise, mais dans notre vie aussi bien, la coopération est nécessaire. Sans elle, nous n'arriverions à rien. Nul ne peut œuvrer seul.

Coopérer, c'est évidemment collaborer. Les mots sont presque synonymes. Presque. Parce qu'il y a une nuance. Collaborer, c'est se côtoyer, échanger, s'entraider au besoin, intégrer une chaîne de tâches, enfin, c'est travailler ensemble. Coopérer, c'est travailler ensemble en vue d'une œuvre à accomplir.

Or cette œuvre dépasse les intérêts privés ou les intérêts de groupe. Nous pouvons collaborer mécaniquement et nous déchirer par ailleurs. Mais lorsque, en commun, nous bâtissons une œuvre, que ce soit dans le cadre de l'entreprise ou dans celui de la société, il n'y a plus de place pour la discorde.

C'est cela qui doit nous guider. Il ne suffit pas simplement de travailler ensemble, il faut encore avoir la volonté de créer, ensemble, une œuvre qui nous dépasse et qui bénéficie à tous.

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

MOHED ALTRAD

341st message: Cooperation

Hello everyone,

Cooperation is promoted everywhere, yet conflict and discord are also called on everywhere. How can this be? We know how necessary cooperation is in a company, but also in our own lives. Without it, we would achieve nothing. No one can work alone.

Cooperation obviously means collaboration. The words are almost synonymous. Almost. Because there is a slight difference. To collaborate is to spend time together, to exchange ideas, to help each other when necessary, to integrate a chain of tasks, in short, to work together. To cooperate is to work together towards a common goal.

And this work goes beyond private or group interests. We can work together mechanically and tear each other apart at the same time. But when we work together to build something, whether in a business or in society, there is no more room for discord.

That's what should guide us. It is not enough simply to work together, we must also have the will to create, together, to make something that is greater than ourselves and that benefits us all.

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

MOHED ALTRAD

342^e message : Amitié

Bonjour à tous et à toutes,

J'ai traité, dans mon dernier billet, de la coopération. Je voudrais y revenir. Lorsque l'on parle de coopération, et plus encore de collaboration, on décrit souvent une espèce de mécanisme, ou plutôt un comportement qui répond à des lois mécaniques ou instinctives.

Mais les hommes ne sont pas des fourmis. Même si la collaboration – l'entraide – est apparue dans la nature comme un phénomène d'adaptation à des situations complexes, l'homme est un être de culture qui répond à d'autres sollicitations et notamment aux sentiments.

On dit souvent que les joueurs d'une équipe n'ont pas besoin de s'apprécier pour jouer ensemble. C'est faux. Jouer ensemble, ils sont obligés de le faire puisqu'ils pratiquent un sport collectif. Mais bien jouer ensemble demande d'autres relations au sein de l'équipe.

Les anciens considéraient que ce qui lie une communauté est non seulement l'intérêt commun, mais aussi l'amitié ; un sentiment qui rapproche les personnes et leur donne des raisons de s'entresoutenir.

Le vivre ensemble commence donc par l'amitié. C'est ce sentiment qu'il faut favoriser, qu'il faut bâtir, entretenir et étendre à tous avant d'envisager d'élever une œuvre.

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

MOHED ALTRAD

342nd message: Friendship

Hello everyone,

In my last post, I talked about cooperation. I'd like to come back to this. When we speak of cooperation, and even more so of collaboration, we often describe a kind of mechanism, or rather a behaviour that follows mechanical or instinctive laws.

But human beings aren't ants. Collaboration and mutual aid have emerged in nature as a phenomenon of adaptation to complex situations, but man is a cultural being who responds to other stimuli, particularly feelings.

It is often said that team players don't need to like each other to play together.

But this is not true. They have to play together because they're playing a team sport. But playing well together requires other relationships within the team.

The ancients believed that what binds a community together is not only common interest, but also friendship—a feeling that brings people together and motivates them to support one another.

Living together begins with friendship. This is the feeling that must be fostered, built upon, nurtured, and extended to all before we can even think of carrying out a joint project.

With these words, I wish you all a wonderful day.

MOHED ALTRAD

343^e message : IA

Bonjour à tous et à toutes,

Je voudrais aborder, aujourd'hui, un sujet qui nous interpelle et fait nos gros titres : cette intelligence artificielle que tout le monde appelle et que tout le monde redoute. Que craint-on réellement ? Si j'écarte son utilisation malveillante par des hommes et la mécanisation du travail qui est entrée dans l'histoire depuis fort longtemps, que reste-t-il ? Que l'IA puisse mentir ?

C'est ce que l'on a découvert récemment ; l'IA peut mentir délibérément ! Ce glissement prouve-t-il qu'elle est capable de s'émanciper de ses limites ? Sans doute pas. Mentir est une stratégie.

On peut le déplorer, cela reste un moyen de poursuivre un but. En mentant, l'IA ne transgresse pas sa programmation, elle arbitre entre les multiples exigences de cette programmation.

Maintenant, que l'IA puisse mentir nous dérange et nous alerte est un bien. Il convient, en effet, en toute chose de vérifier, de contrôler. Si cette inquiétante capacité de l'IA nous incite à le faire, alors tant mieux.

Car pour nous, comme pour l'entreprise, plus importe de favoriser le développement de l'esprit critique que la performance ; celle-ci finalement s'en trouvera améliorée.

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

MOHED ALTRAD

343rd message: AI

Hello everyone,

Today, I'd like to address a topic that is on our minds and in the headlines: this artificial intelligence that everyone is calling for and everyone is dreading. What are we really afraid of? If I rule out its malicious use by humans and the mechanisation of labour, which has been part of history for a very long time, what is left? The fact that AI can lie?

This is what we have discovered recently: AI can deliberately lie! Does this shift prove that it is capable of freeing itself from its limitations? Probably not. Lying is a strategy. It can be deplored, but it remains a means to an end. By lying,

AI does not transgress its programming; it arbitrates between the multiple demands of this programming.

Now, the fact that AI can lie disturbs and alerts us, which is a good thing. In fact, it is always advisable to verify and to check. If this worrying ability of AI encourages us to do so, so much the better.

Because for us, as for the company, it is more important to promote the development of critical thinking than performance; the latter will ultimately be improved as a result.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

344^e message : Intérêt personnel

Bonjour à tous et à toutes,

Bon nombre de théories économiques et sociales, d'origine anglo-saxonne principalement, mettent en avant l'égoïsme ou ce qu'elles appellent *self-interest*. Elles le font non pour le célébrer ou par provocation, mais par souci de réalisme. Et ce qu'elles en déduisent, ce n'est pas la guerre de tous contre tous, c'est une composition de ces intérêts qui aboutit à la création d'un ordre qui dépasse et contredit d'une certaine façon les égoïsmes qui l'ont forgé.

Nous voyons ressurgir aujourd'hui, un peu partout et en différents contextes,

cet égoïsme triomphant. Mais c'est un égoïsme brutal et aveugle qui poursuit son intérêt au détriment des autres.

Alors oui, mon intérêt est ce qui m'importe ; mais qui dit que ce qui m'importe doit exclure les autres ? C'est le contraire qui est vrai. Exclure les autres, c'est aller contre son intérêt ; les intégrer dans l'horizon de ce qui nous importe, c'est se donner la possibilité de créer avec eux un ordre partagé.

Et ce mouvement naturel dans lequel chacun cherche à améliorer sa situation, et à satisfaire ses intérêts, n'est possible que si tous œuvrent ensemble.

C'est sur ces mots que je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

MOHED ALTRAD

**344th message:
Personal interest**

Hello everyone,

Many economic and social theories, mainly of English origin, emphasise selfishness or what they call self-interest. They do so not to celebrate it or to be provocative, but for the sake of realism. And what they deduce from this is not a war of everyone against everyone else, but a composition of these interests that leads to creating an order which surpasses and, in a way, contradicts the self-interest that forged it.

We are seeing the resurgence of this triumphant self-interest in many different places and contexts. But it is a brutal and

blind form of self-interest that pursues its own interests to the detriment of others.

So yes, my interests are what matter to me, but who says that what matters to me should exclude others? The opposite is true. Excluding others goes against our interests; integrating them into the horizon of what matters to us allows us to create a shared order with them.

And this natural movement in which everyone seeks to improve their situation and satisfy their interests is only possible if everyone works together.

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

MOHED ALTRAD

345^e message : Projet

Bonjour à tous et à toutes,

Dans un univers chaotique, où les États, au lieu d'être des régulateurs, sont bien souvent des perturbateurs, il appartient aux groupes et institutions de toutes sortes de bâtir le cadre d'un monde partagé. Parmi ces institutions, au sens d'un groupement fait pour durer, on peut trouver l'entreprise.

La vie d'une entreprise ne se réduit pas à sa production ni à son chiffre d'affaires. Une entreprise est insérée dans la cité ; elle est impliquée dans les enjeux de la société dans laquelle elle opère ; elle est confrontée aux valeurs que promeut cette société.

C'est en ce sens qu'au-delà du produit et du profit, l'entreprise est un projet. Ce projet est sa surface de contact avec le monde extérieur. Il doit satisfaire aux exigences de ceux qui œuvrent pour et avec elle : salariés aussi bien que clients, actionnaires comme fournisseurs, mais il doit aussi satisfaire aux exigences de l'environnement dans lequel elle évolue.

Je n'invente rien en disant cela. Je le rappelle et j'y insiste parce que j'ai toujours pensé que l'entreprise avait un rôle à jouer dans la société.

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

MOHED ALTRAD

345th message: Project

Hello everyone,

In a chaotic world, where states are often disruptors rather than regulators, it is up to groups and institutions of all kinds to build the framework for a shared world. Among these institutions, in the sense of a group made to last, is the company.

The life of a company is more than just production and sales. A company is part of the community; it is involved in the concerns of the society in which it operates; it is confronted with the values promoted by that society.

In this sense, beyond product and profit, the company is a project. This project is its

interface with the outside world. It must not only satisfy the demands of those who work for and with it—employees as well as customers, shareholders as well as suppliers—; it must also satisfy the demands of the environment in which it evolves.

I'm not making this up. I'm saying it because I've always believed that the company has a role to play in society.

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

MOHED ALTRAD

346^e message : Défis

Bonjour à tous et à toutes,

Dans notre monde, il y a des enjeux économiques, sociaux, moraux, politiques, et même simplement humains. Les enjeux économiques ont leur logique, souvent identifiée au profit. Mais, contrairement au mythe qui circule, les réalités économiques ne sont pas autonomes ; elles sont mêlées de valeurs sociales, morales, politiques.

Je n'ai pas l'intention d'entrer dans des considérations théoriques sur ce sujet ; je veux simplement rappeler cette évidence. La rappeler parce qu'on est souvent tenté d'agir, surtout quand il est question de profit, mais en d'autres

cas aussi bien, comme si ces domaines étaient séparés.

Sur le plan du simple commerce, agir en privilégiant la logique économique peut se comprendre et n'a guère d'incidence. En revanche, lorsqu'il s'agit d'une entreprise, d'un groupe ou autre, agir ainsi peut entraîner de graves conséquences. Les plans changeant, les enjeux se modifient ; de simplement économiques ils deviennent sociaux, éthiques, voire, qui sait, politiques.

Alors certes, en tant que membres d'une entreprise notre premier objectif est de pérenniser son activité économique, mais nous devons prendre conscience qu'au-delà de cette exigence d'autres défis nous attendent, que nous avons aussi à relever.

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

MOHED ALTRAD

346th message: Challenges

Hello everyone,

In our world, there are economic, social, moral, political, and even purely human issues at stake. Economic issues follow their own logic, often associated with profit. However, contrary to popular belief, economic realities are not autonomous; they are intertwined with social, moral and political values.

I don't intend to go into theoretical considerations on this subject; I simply want to restate the obvious. Because we are often tempted to act as if these areas were separate, especially when it comes to profit, but in other cases as well.

In terms of pure commerce, prioritising economic logic is understandable and has little impact. However, when it comes to a company, a group or any other organisation, acting in this way can have serious consequences. As plans change, the issues at stake change; from purely economic, they become social, ethical, or even political.

So of course, as members of a company, our primary objective is to ensure its long-term economic activity, but we must realise that beyond this requirement, other challenges await us, which we also have to face.

On that note, I wish you all a very nice day.

MOHED ALTRAD

347^e message :
Se découvrir

Bonjour à tous et à toutes,

Dans la société comme dans une entreprise, et de manière générale dans la plupart des situations, on ne fait rien seul. On œuvre ensemble. On avance ensemble. On bâtit ensemble. Mais il semble que, ces derniers temps, cette leçon ait du mal à passer. Quel que soit le domaine : société, politique, que ce soit dans le management ou les idéologies, on voit apparaître des comportements brutaux.

Ces comportements créent des distances, introduisent des clivages qui rendent toute coopération impossible. On dira que, ce faisant, ils ravivent l'esprit de

solidarité, mais c'est une solidarité tribale, une tribu dans laquelle on se retrouve et se resserre parce qu'on dit la même chose avec les mêmes mots.

Or la coopération n'est pas cela. La coopération, c'est la capacité d'intégrer des points de vue divergents dans un projet commun. La coopération, c'est aussi, on l'oublie trop souvent, ce par quoi on est appelé à découvrir l'autre, à le découvrir, pas à l'affronter. À découvrir aussi que l'on peut changer d'avis ou que l'on peut amener l'autre à changer d'avis sans le heurter.

Sur ces mots, je voulais vous saluer et vous souhaiter, à tous et à toutes, une très belle et bonne journée.

MOHED ALTRAD

**347th message:
Discover ourselves**

Hello everyone,

In society as in business, and generally in most situations, we don't do anything alone. We work together. We move forward together. We build together. But lately this lesson seems to be difficult to get across. In all areas: society, politics, in management or ideologies, brutal behaviour is emerging.

This behaviour creates distance and introduces divisions that make any form of cooperation impossible. You could say that, in doing so, it revives the spirit of solidarity, but it is a tribal solidarity, a tribe in which we find ourselves and grow

closer because we say the same thing with the same words.

But that's not what cooperation is about. Cooperation is the ability to integrate differing points of view into a common project. Cooperation is also, as is too often forgotten, what we are called upon to discover in others, to discover them, not to confront them. It is also about discovering that we can change our minds or that we can get others to change their minds without offending them.

On that note, I would like to wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

348^e message : Courtoisie

Bonjour à tous et à toutes,

Je voudrais aborder aujourd'hui un sujet assez inhabituel : la courtoisie, à savoir le respect dans les rapports humains.

Les réseaux sociaux sont pleins de vulgarité. Nous ne sommes pas obligés de les consulter, mais la presse s'en fait écho, si bien que nous ne pouvons y échapper. Les politiciens, qui n'existent que pour le bien commun, n'ont qu'invectives à la bouche. Et, de manière générale, on a le sentiment que pour se démarquer il faut être grossier, brutal, et qu'inversement la mesure, la politesse sont perçues comme des signes de faiblesse.

Or la courtoisie est une attitude de respect. On peut en trouver l'usage un peu formel et chercher à l'assouplir, en elles-mêmes ces manières n'ont rien de formel. La courtoisie, ou disons simplement la politesse, est une façon de donner à l'autre une place, c'est un effort pour l'accueillir.

Ce n'est pas un point d'arrivée, c'est un point de départ. Ce n'est qu'à partir du moment où nous nous traitons avec égards que nous pouvons œuvrer ensemble. À l'inverse, la vulgarité, la grossièreté sont l'indice clair d'un refus de vivre ensemble.

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

MOHED ALTRAD

348th message: Courtesy

Hello everyone,

Today I would like to address a rather unusual subject: courtesy, the ability to show respect in human relationships.

Social media is full of vulgarity. We don't have to look at it, but the press talks about it so much that we can't escape it. Politicians, who exist only for the common good, have nothing but invectives on their lips. And, in general, there is a feeling that to stand out you have to be rude and brutal, and that, conversely, restraint and politeness are perceived as signs of weakness.

Courtesy, however, is an attitude of respect. It may come across as rather

formal and we may try to make it less rigid, but in themselves these manners are not formal at all. Courtesy, or let's just say politeness, is a way of giving the other person a place; it is an effort to welcome them.

It is not a point of arrival, it is a point of departure. Only when we treat each other with respect can we work together. On the other hand, vulgarity and rudeness are a clear sign of a refusal to live together.

On that note, I wish you all a very nice day.

MOHED ALTRAD

349^e message : Quarante ans

Bonjour à tous et à toutes,

Nous allons bientôt fêter les quarante ans du groupe. En me penchant sur son histoire, j'ai eu la confirmation du sentiment qui m'anime depuis fort longtemps, à savoir qu'une entreprise est une œuvre humaine, qu'elle est, au-delà de son organisation, le fruit de ceux et celles qui y œuvrent et que, telle, sa fin n'est pas de dégager du profit mais d'offrir une place où vivre et grandir à tous ceux qui y sont engagés.

Je ne veux pas dire qu'une entreprise est une œuvre sociale, ni que le profit est mauvais. Il est nécessaire qu'une entreprise dégage du profit. La question

qui se pose est : pourquoi ? Est-ce pour faire toujours plus d'argent, de bénéfices ? Ou est-ce pour continuer d'exister, pour se consolider, pour se donner les moyens de se développer ?

Ce que ces quarante années à vivre avec et pour le groupe m'ont appris, c'est que la seconde réponse est la bonne. Quarante ans, c'est beaucoup, c'est aussi ma fierté, et c'est encore mon espoir : que ce que nous avons entrepris tous ensemble continue de durer, quarante ans et plus.

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

MOHED ALTRAD

349th message: Forty years

Hello everyone,

We'll soon be celebrating the group's fortieth anniversary. Looking back over its history, I've been reassured in the belief that has long inspired me, namely that a company is a human endeavour, that it is, beyond its organisation, the fruit of the labour of those who work there and that, as such, its purpose is not to make a profit but to offer a place where all those involved can live and grow.

I don't mean to say that a company is a social organisation, nor that profit is a bad thing. A company needs to make a profit. The question is why? Is it to make more and more money, more and more profit?

Or is it to continue to exist, to consolidate, to provide the means for development?

What these forty years of living with and for the group have taught me is that the second answer is the right one. Forty years is a long time, it is also a source of personal pride, and it is still my hope that what we have undertaken together will continue for another forty years or more.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

350^e message :
Quarante ans #2

Bonjour à tous et à toutes,

Cette année 2025 est une année particulière. Elle commémore les quarante ans du groupe.

On s'engage dans une aventure pour mille raisons. Je ne reviendrai pas sur les miennes. Ce n'est pas ce qui importe. Parce qu'une aventure n'en est vraiment une que si elle vous transforme, si, à l'arrivée, vous n'êtes pas ou plus celui que vous étiez au départ, et pas même celui que vous pouviez imaginer devenir.

C'est précisément ce qui m'est arrivé. Ce qui avait commencé par le souci de faire des affaires dans une entreprise,

avec le côté humain que cela comporte, s'est transformé. Le temps passant, la dimension humaine a pris le pas sur celle des affaires. Alors oui, l'entreprise doit dégager du profit, mais pas pour le profit. Elle le doit pour permettre à tous ceux et celles qui en font de continuer leur œuvre.

Parce que ces quarante années ont été notre œuvre commune et si le groupe a pu durer, c'est grâce à vous tous, passés et présents, et s'il doit continuer, ce ne sera encore que grâce à vous.

C'est pourquoi aujourd'hui c'est avec émotion que je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, une très belle journée.

MOHED ALTRAD

**350th message:
Forty years #2**

Hello everyone,

There are a thousand reasons for embarking on an adventure. I won't go back over my own. That's not what matters. Because an adventure is only really an adventure if it transforms you, if, when you reach your destination, you are no longer the person you were at the start, and not even the person you could imagine becoming.

That is exactly what happened to me. What started out as a desire to do business in a company, with the human side that this entails, was transformed. As time went by, the human dimension took precedence over the business dimension.

So yes, the company has to make a profit, but not for the sake of profit. It has to do so to enable all those who are part of it to continue their work.

Because these forty years have been our joint endeavour and if the group has been able to endure it is thanks to all of you, past and present, and if it is to continue, it will once again be thanks to you.

That is why today it is with emotion that I wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

351^e message : Hommes et femmes

Bonjour à tous et à toutes,

Le sujet qui occupe les médias aujourd'hui, c'est l'intelligence artificielle. J'ai déjà évoqué cette question. J'y reviens à l'occasion d'une information de peu d'importance en elle-même : une multinationale recalibre son intelligence artificielle pour corriger ses biais politiques.

Si cette information a retenu mon attention, c'est que, ces derniers temps, on ne cesse de nous prévenir contre la prise d'autonomie de l'intelligence artificielle : or voilà que ses promoteurs nous disent qu'on peut la corriger, lui faire dire ce que

l'on veut, et l'empêcher de dire ce que l'on ne veut pas.

Je n'ai jamais adhéré au prophétisme catastrophique et, à mon sens, les apparentes émancipations de l'intelligence artificielle ne sont qu'une manière, qui peut nous surprendre, qu'elle a de se conformer à sa programmation.

Pourquoi reviens-je sur cette question ? Parce que j'ai toujours cru en l'homme, dans les hommes et les femmes avec lesquels je collabore, dans les hommes et les femmes que je côtoie. Quelque valeur que puisse avoir la technologie, et elle est grande, ce sont eux et elles notre présent, ce sont eux et elles notre avenir.

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

MOHED ALTRAD

**351st message:
Men and women**

Hello everyone,

The topic that is dominating the media today is artificial intelligence. I have already spoken about this issue. I'm coming back to it in relation to a piece of news that is of little importance in itself: a multinational is recalibrating its artificial intelligence to correct its political biases.

If this information caught my attention, it is because we are constantly being warned against the autonomy of artificial intelligence: its promoters are now telling us that we can correct it, make it say what we want, and prevent it from saying what we don't want.

I've never believed in prophecies of doom, and in my view the apparent emancipation of artificial intelligence is just one way of conforming to its programming.

Why do I come back to this question? Because I have always believed in people, in the men and women I work with, the men and women I meet. Whatever the value of technology—and it is great—they are our present, they are our future.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

352^e message : Éternité

Bonjour à tous et à toutes,

On reproche aux politiques de ne pas avoir de projets. Ils peuvent avoir, et ils ont, des opinions sur un tas de sujets, mais ces opinions, même si on les somme, ne font pas un projet. De la même manière, quoique d'un autre ordre, on reproche à des entrepreneurs de n'avoir qu'une vision à court terme, sous-entendant, avec raison, que la somme de ces visions ne fait pas une vision à long terme.

Qu'est-ce qui caractérise un projet ou, bien qu'encore une fois ce ne soit pas tout à fait la même chose, une vision à long terme ? Un projet est un horizon, un but que l'on poursuit.

Mais un projet est plus que cela. C'est une manière de concevoir les choses sous une certaine espèce d'éternité. Bien sûr nul ne s'imagine éternel, ni que son œuvre pût l'être. Mais si l'on n'envisage pas que l'œuvre que l'on bâtit, l'œuvre que l'on poursuit, vaut pour l'éternité, c'est qu'on ne lui accorde pas de valeur. C'est comme en amour : on n'aime, on ne peut aimer que pour l'éternité.

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

MOHED ALTRAD

352nd message: Eternity

Hello everyone,

Politicians are criticised for not having projects. They may have, and do have, opinions on a whole range of subjects, but these opinions, even if they are added up, do not amount to a project. Likewise, albeit in a different context, entrepreneurs are criticised for having only a short-term vision, implying, rightly, that the sum of these visions does not amount to a long-term vision.

What characterises a project or—although once again it is not quite the same thing—a long-term vision? A project is a horizon, a goal that we pursue.

But a project is more than that. It is a way of conceiving things as a kind of

eternity. Of course, no one imagines themselves as eternal, nor that their work could ever be. But if we don't consider that the work we are building, the work we are pursuing is for eternity, it is because we fail to give it value. It is like love; we can only love for eternity.

On that note, I wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

353^e message : Marchandage

Bonjour à tous et à toutes,

Ces derniers temps la négociation s'est invitée un peu partout. Autrefois, on appelait cela le marchandage parce qu'il s'agissait d'une pratique de marchand, quand on voulait établir un prix satisfaisant les deux parties. Dans le cadre plus large de l'économie, le marchandage a cédé la place au marché et à ses lois. Jusque-là, il n'y a rien à dire.

Ce qui est gênant, c'est lorsque cette pratique est imposée à des domaines qui lui sont étrangers. Le souci politique du bien commun, par exemple, n'est pas le fruit d'un marchandage.

Il en va de même pour l'entreprise. Sans doute doit-elle tenir compte du marché

mais elle ne se réduit pas, vous commencez maintenant à le savoir, à vendre des biens ou des services. L'entreprise est une entité économique, et tout autant une réalité sociale.

Penser qu'il suffit de négocier, comme penser qu'il suffit de réduire les coûts, pour être un bon entrepreneur, c'est ne pas comprendre la nature de l'entreprise. Ne pas comprendre que les hommes et les femmes qui la font importent plus que l'argent qu'elle fait circuler.

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

MOHED ALTRAD

353rd message: Bargaining

Hello everyone,

In recent times, negotiation has become more and more widespread. In the past, it was called bargaining because it was a trading practice aimed at establishing a price that satisfied both parties. In the wider economy, bargaining has been replaced by the market and its laws. So far, so good.

What is disturbing is when this practice is imposed on areas that are foreign to it. Political concern for the common good, for example, is not the result of bargaining.

The same applies to business. Of course it has to take the market into account but,

as you are now beginning to realise, it is more than just selling goods or services. The company is an economic entity, and equally a social reality.

To think that all you have to do to be a good entrepreneur is to negotiate, or simply cut costs, is to fail to understand the nature of business. It is missing the point that the men and women who work in it are more important than the money it circulates.

With that, I'd like to wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

354^e message : Liberté

Bonjour à tous et à toutes,

Dans un environnement qui se découvre de plus en plus complexe, la simplification à laquelle se livrent certains discours les rend attractifs. On a le sentiment qu'ainsi réduit à quelques données, le monde devient saisissable. Et tout à coup la liberté fait peur, parce qu'elle introduit de la complexité et de l'instabilité. Et, la liberté faisant peur, on s'en remet à l'autoritarisme.

Si l'on considère l'entreprise – réalité économique aussi bien que sociale –, on voit sans hésitation que c'est la liberté qui la soutient et la nourrit. La liberté est le sang qui circule dans ses veines.

Mais si la liberté est la possibilité de faire ce que l'on veut, le jeu complexe des libertés entre elles engage des équilibres. Certes, livrés à eux-mêmes ces équilibres sont précaires. Mais on oublie que la liberté dont nous parlons est la liberté d'entreprendre, de faire.

Or, en entreprenant on poursuit un projet. Dès lors, tandis que la liberté nous donne l'opportunité de mettre en œuvre notre projet, notre projet donne à cette liberté de la consistance et de la durée ; il instaure et conforte cette stabilité tant désirée.

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

MOHED ALTRAD

354th message: Liberty

Hello everyone,

In an environment that is becoming increasingly complex, the over-simplification of some discourses makes them attractive. We get the impression that the world can be grasped by reducing it to a few simple facts. And freedom suddenly becomes frightening, because it introduces complexity and instability. And because freedom scares people, they turn to authoritarianism.

If we look at business—an economic as well as a social reality—we see clearly that freedom is what sustains and nourishes it. Freedom is the blood that flows through its veins.

But while freedom is the ability to do what you want, the complex interplay of freedoms requires balance. Of course, left to themselves, these balances are precarious. But we forget that the freedom we are talking about is the freedom to undertake, to do.

And by undertaking, we pursue a project. So while freedom gives us the opportunity to put our project into action, our project gives this freedom consistency and longevity; it establishes and reinforces this much-desired stability.

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

MOHED ALTRAD

355^e message : Chaos

Bonjour à tous et à toutes,

À une époque, en rugby, un style de jeu est apparu – je crois qu'on le doit à un club français (le Stade Toulousain) mais je n'en suis pas sûr –, qui consistait à créer le chaos. Créer le chaos, surprendre l'équipe adverse, la désorganiser, pour qu'au moment opportun une organisation se mette en place qui, par sa discipline, permettait de déborder l'adversaire et de marquer.

Pourquoi j'évoque cela ? Parce que j'ai le sentiment que de plus en plus de gens, de responsables, d'organisations instaurent volontairement le chaos. Car le chaos s'installe quand on a affaire à un

comportement erratique, et il s'installe quand on est dans une perspective de division, de clivage, d'opposition. Or si ces chaos prétendent servir un but : tout réinventer, ils ne sont pas de taille à y parvenir et finissent par être des fins en soi.

Je suis un entrepreneur, et il est vrai qu'un entrepreneur joue avec les interstices, là où l'ordre n'est pas encore établi, pour y développer son projet. Mais il ne joue pas avec le désordre et le chaos, parce qu'au-delà des opportunités qu'il peut exploiter, il a besoin de cohérence pour durer.

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

MOHED ALTRAD

355th message: Chaos

Hello everyone,

At one point, in rugby, a style of play emerged—I think it originated with a French club (Stade Toulousain) but I'm not sure—which consisted of creating chaos. Create chaos, surprise the opposing team, disorganise them, so that at the right moment an organisation could be put in place which, through its discipline, could outflank the opposition and score.

Why do I mention this? Because I have the feeling that more and more people, managers and organisations are deliberately creating chaos. Because chaos is created when there is erratic behaviour, and it is established when there is division,

cleavage, and opposition. And while this chaos claims to serve a purpose: to reinvent everything, it lacks the backbone to achieve it and ultimately becomes an end in itself.

I'm an entrepreneur, and it is true that an entrepreneur plays with the interstices, where order is not yet established, to develop his or her project. But they don't play with disorder and chaos, because beyond the opportunities that they can exploit, they need coherence in order to last.

On that note, I'd like to wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

356^e message : Certitudes

Bonjour à tous et à toutes,

Notre monde semble n'avoir jamais été autant en quête de certitudes. On peut avoir le sentiment contraire, se dire que jamais les évidences n'ont été à ce point minées. C'est une illusion. Dans notre univers clivé, les parties opposées se réfugient dans leurs convictions, et se rendent sourdes aux autres.

Que s'est-il passé ? Je dirais que la modernité, avec tous ses défauts, que l'idée du progrès, a, en intronisant la critique, introduit l'incertitude. Mais cette incertitude n'était pas le chaos ; c'était une ouverture aux possibles.

C'était l'idée qu'il n'y avait pas de système figé. Qu'il revenait à chacun d'affronter le

monde et son destin. Que, pour le faire, on pouvait, on devait même se construire, par l'éducation en premier lieu. Qu'enfin tout était question d'effort, de courage et de confiance dans les autres.

Aujourd'hui l'incertitude terrifie. Pour l'éluder, on se réfugie dans des réponses toutes faites dont on se moque qu'elles soient vraies ou fausses.

Dans le monde de l'entreprise, l'incertitude est un moteur, c'est une dynamique. Pour l'affronter, nul besoin de réponses, mais d'effort, de courage et de confiance.

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

MOHED ALTRAD

356th message: Certainties

Hello everyone,

Our world seems to be in greater need of certainty than ever before. You might think the opposite, that certainties have never been so undermined. But this is an illusion. In our divided world, opposing sides take refuge in their convictions, and become deaf to others.

So what is going on? I would say that modernity, with all its flaws, the very idea of progress, by enthroning criticism, has introduced uncertainty. But the uncertainty was not about chaos; it was an opening up to possibilities.

It was the idea that there was no fixed system. That it was up to each individual

to confront the world and his or her destiny. That, in order to do so, we could and should develop ourselves, first and foremost through education. That it was all a matter of effort, courage and trust in others.

Today, we find uncertainty terrifying. To avoid it, we take refuge in ready-made answers regardless of whether they're true or false.

In the business world, uncertainty is a driving force, a dynamic. To confront it, you don't need answers; what you need is effort, courage, and confidence.

With that, I'd like to wish you all a very pleasant day.

MOHED ALTRAD

357^e message : Mémoire

Bonjour à tous et à toutes,

Le monde de l'actualité est celui de l'immédiat. Un immédiat qui peut durer, tant qu'il suscite l'intérêt. Un immédiat qui peut durer sous une autre forme encore, en s'inscrivant dans les mémoires. Mais cette durée est éphémère. Même la mémoire ne va pas au-delà d'une génération. Une figure qui, hier, nous semblait incontournable est aujourd'hui totalement ignorée de nos enfants.

Pourtant, les anciens concevaient l'éternité de cette manière : durer dans les mémoires, au-delà de l'immédiat. *Ktêma eis aei*, disait l'historien grec Thucydide : quelque chose qui est pour toujours.

Mais qu'est-ce qui était ainsi "pour toujours" ? Qu'est-ce qui, dans leur regard, devait et pouvait durer éternellement ? Non pas une action, un succès, un prix, mais une œuvre. Un vainqueur aux Jeux olympiques ne passait à l'éternité que quand un poète l'"immortalisait" dans son œuvre.

Il en va de même pour nous. Ce qui dure, c'est notre œuvre, l'œuvre à laquelle nous participons par notre engagement, notre ténacité, notre constance. C'est cette œuvre qui dure et qui nous permet de durer en elle et à travers elle.

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

MOHED ALTRAD

357th message: Memory

Hello everyone,

The world of news is all about immediacy. Immediacy that can last as long as it raises interest. Immediacy that can last in yet another form, by being remembered. But it is short-lived. Even memory does not last beyond a generation. A figure who once seemed exceptional is today completely unknown to our children.

Yet this is how the ancients understood eternity: to last in memory, beyond the immediate. *Ktêma es aei*, as the Greek historian Thucydides put it: possession for eternity. But what did 'eternity' mean? What, in their eyes, should and could last forever? Not an action, a success, a prize,

but a work. A winner at the Olympic Games only became eternal when a poet ‘immortalised’ him in his work.

It is the same for us. What lasts is our work, the work in which we participate through our commitment, our tenacity, our constancy. It is this work that endures and allows us to endure in it and through it.

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

MOHED ALTRAD

358^e message : Image

Bonjour à tous et à toutes,

Nous savons tous combien l'image importe aujourd'hui ; j'entends par là l'image que les autres peuvent avoir de nous, et que nous pouvons avoir de nous-mêmes. Il est même des personnes qui sont devenues une image ; qui ne sont qu'une image et qui vendent leur image.

Avoir une image, afficher une image n'est pas mauvais en soi. En effet, lorsque l'image que l'on manifeste s'impose en s'appuyant sur une réalité consistante, lorsque cette image est simplement le signe, le raccourci de cette réalité, il n'y a rien à y redire.

Les problèmes naissent lorsque l'image n'est qu'une marque, c'est-à-dire un nom

vide de contenu. Car alors le seul souci sera d'alimenter l'image. Tout ce qui sera entrepris le sera pour l'image pour la préserver, pour l'accroître, au détriment de ce qu'elle représente.

Le véritable mouvement se fait de l'œuvre à l'image et non de l'image à l'œuvre. Dans notre monde de l'image il nous faut prendre soin, en tant que personne privée comme en tant qu'entreprise ou groupe, à œuvrer d'abord et à laisser notre œuvre produire son image.

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

MOHED ALTRAD

358th message: Image

Hello everyone,

We all know how important image is today; by this I mean the image that others may have of us, and that we may have of ourselves. There are even people who have become an image; who are just an image and who sell their image.

Having an image, displaying an image, is not in itself a bad thing. In fact, when the image you project is based on a consistent reality, when this image is simply a sign, a shorthand for this reality, there is nothing wrong with it.

Problems arise when the image is merely a brand, a name devoid of content. Because then the only concern will

be to feed the image. Everything that is undertaken will be for the sake of the image, to preserve and enhance it, to the detriment of what it represents.

The real flow process is from the work to the image, not from the image to the work. In our world of images, we have to make sure, as individuals as well as companies and groups, that we work first and let our work produce its own image.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

359^e message : Débordement

Bonjour à tous et à toutes,

On vit dans un monde de débordements. Peut-être faudrait-il dire dans un monde où il y a des débordements dont on fait les gros titres. Mais qu'il pût y en avoir, et qu'on en parle, est assez. Ces débordements, assez bizarrement, vont de l'affrontement à la fête.

Or ce phénomène m'interpelle non seulement du fait de son inutilité, mais parce qu'il va à l'encontre de ce qui me paraît un premier pas essentiel dans la vie : la capacité à endurer et à avancer.

Se forger n'est pas écarter les contraintes, mais les accepter et les dépasser. On le fait lorsque l'on voit dans ces contraintes

non pas un simple empêchement à “sa” liberté, mais une épreuve à surmonter.

L'épreuve, en effet, nous confronte à nous-mêmes ; non pas aux autres, c'est trop facile ; à nous-mêmes, à nos limites, à nos désirs. La liberté ne se revendique pas ; elle se gagne et, à nouveau, elle ne se gagne pas au détriment des autres mais en s'imposant à soi-même, en se libérant de ses propres empêchements...

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

MOHED ALTRAD

359th message: Excesses

Hello everyone,

We live in a world of excess. Perhaps we should say in a world where there are excesses that make headlines. But the fact that they exist, and that we're talking about them, is enough. Strangely, these excesses range from confrontation to celebration.

But I'm concerned about this phenomenon not only because it is pointless, but because it runs counter to what seems to me an essential first step in life: the ability to endure and move forward.

You don't forge yourself by rejecting constraints, but by accepting and overcoming them. We do this when we see

the constraints not simply as an obstacle to 'our' freedom, but as an ordeal to be overcome.

The test, in fact, confronts us with ourselves; not with others, that would be too easy; but with ourselves, our limits, our desires. Freedom can't be claimed; it has to be earned and, once again, it isn't earned at the expense of others, but by imposing it on ourselves, by freeing ourselves from our own obstacles.

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

MOHED ALTRAD

360^e message : Sécurité

Bonjour à tous et à toutes,

Il existe un paradoxe au cœur de la sécurité : plus nous devenons efficaces pour prévenir les dangers, plus il est facile d'oublier pourquoi nous avons commencé. La familiarité engendre le confort, et le confort, s'il n'est pas surveillé, peut émousser la vivacité de notre attention.

Dans les anciennes traditions, la vigilance n'était pas seulement une pratique mais une vertu, une manière d'être. Les bergers veillaient sur leurs troupeaux non seulement pour agir en cas de danger, mais pour l'anticiper bien avant qu'il ne survienne. Leur sagesse nous enseigne

que la sécurité ne naît pas de l'absence de menace, mais de la présence de conscience.

Alors que nous approchons de la fin de l'exercice financier annuel, il peut être tentant de céder à la routine, de penser que le chemin est connu, que les risques sont maîtrisés. Mais la sécurité ne réside pas dans la routine. Elle existe dans les questions que nous continuons à poser : est-ce la bonne voie ? Avons-nous vraiment compris le risque ? Qu'avons-nous cessé de voir, simplement parce que nous le voyons chaque jour ?

Ne confondons pas répétition et maîtrise. La véritable maîtrise réside dans la curiosité, l'alerte, et parfois une légère, mais saine, inquiétude. Car ce n'est pas la peur, mais une attention réfléchie, qui nous garde en sécurité.

Sur ce, je vous souhaite une journée pleine de réflexion et de sécurité.

MOHED ALTRAD

**360th message:
Security**

Hello everyone,

There is a paradox at the heart of safety: the better we become at preventing harm, the easier it is to forget why we began. Familiarity breeds comfort, and comfort, if left unchecked, can dull the sharpness of our attention.

In ancient traditions, vigilance was not just a practice but a virtue, a way of being. Shepherds watched over their flocks not only to act in moments of danger, but to anticipate them long before they arrived. Their wisdom teaches us that safety is not born in the absence of threat, but in the presence of awareness.

As we move through the final stretch of the financial year, it may be tempting to settle into routine, to feel that the path is known, the risks accounted for. But safety does not live in routine. It lives in the questions we continue to ask: Is this the right way? Have we truly understood the risk? What have we stopped seeing, simply because we see it every day?

Let us not mistake repetition for mastery. True mastery lies in remaining curious, alert, and occasionally, and healthily, uneasy. For it is not fear, but thoughtful attention, that keeps us safe.

With that, I wish you a reflective and safe day ahead.

MOHED ALTRAD

361^e message : S'opposer

Bonjour à tous et à toutes,

Nous voyons, un peu partout, les gens s'indigner, s'insurger, dire "non". Ce type de comportement peut être parfaitement légitime, le problème apparaît quand il devient systématique.

Levons tout d'abord une équivoque. S'opposer n'est pas une manière de s'affirmer ; et s'opposer systématiquement est une autre manière d'être conventionnel.

Maintenant, il faut, dit-on, du courage pour rejeter ce qui est et qui nous est imposé. Mais il en faut autant pour s'y conformer. Il est des situations où il est plus facile d'accepter que de refuser ; il en est d'autres où il est plus facile de refuser.

Le courage dans les deux cas consiste seulement à tenir contre l'adversité.

Mais la vraie difficulté avec l'opposition systématique, c'est qu'elle cherche son ennemi, le grand dragon. Elle s'oppose pour s'opposer, et crée un clivage, un "nous contre vous" sans horizon. Elle ne surmonte pas le désert, elle crée et fait régner son désert.

Tout cela vient d'une méprise. Car il ne s'agit pas de s'opposer mais de se libérer, de se rendre libre, de l'obéissance comme de la révolte.

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

MOHED ALTRAD

361st message: Oppose

Hello everyone,

Just about everywhere, we see people expressing indignation, protesting and saying 'no'. This type of behaviour may be perfectly legitimate, but the problem arises when it becomes systematic.

First of all, let's clear up a misunderstanding. Opposition is not a way of asserting oneself; and systematic opposition is another way of being conventional.

Now, they say it takes courage to reject the status quo and what is imposed on us. But it takes just as much courage to conform. There are situations where it is easier to accept than to refuse; there are others where it is easier to refuse. Courage

in both cases consists simply in holding out against adversity.

But the real problem with systematic opposition is that it seeks out its enemy, the great dragon. It opposes for the sake of it, and creates a divide, an 'us against you' with no horizon. It does not conquer the desert, it creates and reigns in its own desert.

This all stems from a misunderstanding. Because it is not about opposing, it is about liberating ourselves, setting ourselves free, whether from obedience or rebellion.

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

MOHED ALTRAD

362^e message : Posture

Bonjour à tous et à toutes,

On confond souvent les ordres. On fait de la défense de la tradition et de la rébellion contre cette tradition des valeurs, où il ne s'agit que de postures. Ces postures ne valent rien en elles-mêmes, mais elles peuvent s'accompagner de vertus et susciter des valeurs.

Défendre la tradition en appelle en effet aux vertus d'endurance, d'humilité, et peut ériger en valeurs des sentiments comme le respect. De son côté, la rébellion en appelle à l'esprit critique, à l'engagement, et peut susciter des valeurs comme le courage.

Mais le respect n'est pas propre à l'un ni le courage à l'autre ; ce sont des

valeurs que ces postures privilégient, non des valeurs qui leur appartiendraient de manière exclusive.

La défense de la tradition ne doit jamais oublier que la tradition est critique, qu'elle change en puisant dans ses réussites les moyens de se transformer, et la rébellion doit toujours se garder de s'enclorre en elle-même et de créer des clivages.

Car il s'agit ensemble, dans le privé comme dans notre travail, de prolonger l'héritage tout en s'en libérant et d'innover pour le perpétuer.

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

MOHED ALTRAD

362nd message: Posture

Hello everyone,

Orders are often confused. Defending tradition and rebelling against it are turned into values, when they are really just positions. These positions are worthless in themselves, but they can be accompanied by virtues and give rise to values.

Defending tradition calls for virtues such as endurance and humility, and can promote values such as respect. Rebellion, on the other hand, calls for critical thinking and commitment, and can give rise to values such as courage.

But respect is not specific to one, nor is courage specific to the other; they are

values that these attitudes favour, not values that belong exclusively to them.

The defence of tradition must never lose sight of the fact that tradition is critical, that it changes by drawing on its successes to transform itself, and rebellion must always guard against closing in on itself and creating divisions.

Because it is about working together, in our private lives as in our work, to prolong the legacy while freeing ourselves from it, so that we can innovate and, in innovating, prolong it.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

363^e message : Accueillir

Bonjour à tous et à toutes,

La force n'a jamais cessé de fasciner. Précisons d'emblée que la force ne fascine, et ne peut fasciner, que ceux qui ne sont pas forts. Ces temps-ci, elle éblouit plus qu'à l'ordinaire. Des individus, des groupes, organisés ou non, s'en émerveillent. Ils l'adulent. Ils la recherchent.

Le plus souvent la force, ainsi perçue, n'est que la violence. Non pas la violence en elle-même, ni la violence qui pourrait servir des objectifs, mais la violence pour faire peur, pour intimider, pour terroriser. La force, dans ce cas, n'est qu'une image, une apparence que l'on se donne, une façon de se rassurer et de masquer sa faiblesse.

Ce que n'ont pas compris ceux que la force séduit, c'est que la force ne fait pas le fort. Le fort dispose de la force, mais il est fort de pouvoir la dominer afin de se rendre disponible.

La vraie force, c'est la capacité d'accueillir les autres. Pour un individu, comme pour une entreprise, être fort n'est pas écraser les autres, c'est avoir assez de force, de confiance en soi pour partager avec eux.

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

MOHED ALTRAD

363rd message: Welcoming

Hello everyone,

Strength has always been fascinating. But let's be clear: strength only fascinates, and can only fascinate, those who are not strong. These days, strength dazzles more than usual. Individuals and groups, organised or not, are in awe of it. They worship it. They seek it.

Most often, strength, as perceived, is nothing more than violence. Not violence in itself, nor violence that could serve a purpose, but violence designed to frighten, to intimidate, to terrorise. Strength, in this case, is nothing more than an image, an appearance we put on, a way of reassuring ourselves and masking our weakness.

What those who are seduced by strength fail to understand is that strength does not make you strong. The strong have power, but they are strong because they can control it in order to make it available.

True strength is the ability to welcome others. For an individual, as for a company, being strong is not about crushing others, it is about having enough strength and self-confidence to share with them.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

364^e message :
Beaux jours

Bonjour à tous et à toutes,

Les beaux jours sont là. C'est le temps de s'occuper de soi et des siens. D'ordinaire on fait une nette distinction entre le temps du travail et le temps des vacances, la vie professionnelle et la vie privée. En l'un on oublie l'autre.

Quand on se donne à son travail, on ne pense qu'à lui et quand, pour un temps, on s'en détache, on ne veut plus y penser. Je peux le comprendre.

Mais, au-delà du cas particulier des vacances, je ne suis pas sûr que ce soit la meilleure approche. Certes il ne s'agit pas de confondre vie privée et vie professionnelle.

Mais entre confondre et exclure il y a des intermédiaires.

On peut, notamment, envisager que ce que l'on fait dans l'entreprise va au-delà de l'entreprise, que cela sert plus largement la communauté dans laquelle on est engagé à titre privé. On peut aussi reconnaître que l'éthique développée dans l'entreprise met en avant des valeurs qui peuvent nous former à titre privé.

En tout cas, les deux domaines sont interdépendants, ils ne s'excluent ni ne se confondent.

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

MOHED ALTRAD

**364th message:
Fine days**

Hello everyone,

The summer days are back. A time to take care of yourself and your loved ones. We tend to draw a line between work and holiday time, professional life and private life. When we're at work, we leave our private life aside and vice versa.

At work, we focus solely on our job, and in the time we spend away from work, we don't want to worry about it. I can understand that.

But beyond the particular case of holidays, I'm not sure that this is the best approach. Of course, we shouldn't mix up our private and professional lives. But

there are degrees between mixing and excluding.

For instance, we can consider that what we do in the company goes beyond the company and serves the wider community in which we are involved in our private lives. We can also recognise that the ethics developed in the company promote values that can shape us in our private lives.

In any case, the two areas are interrelated; they are neither mutually exclusive nor indistinguishable.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

365^e message : Incendie

Bonjour à tous et à toutes,

L'été est une période propice aux incendies. À l'heure où j'écris, des fumées rougeoient dans le ciel. Certes, un incendie est un phénomène naturel, mais il engage aussi l'homme et peut nous inspirer. Vu comme une grande métaphore, il peut nous donner à réfléchir.

Que faut-il en effet pour que se déclenche un incendie et qu'il se propage ? Des conditions favorables, pour l'incendie s'entend, et une étincelle. Les conditions favorables sont, on le sait, la sécheresse et le vent. Ces conditions ne sont rien en elles-mêmes ; elles deviennent dramatiques avec le départ du feu. L'autre élément, c'est

l'étincelle. L'étincelle est une petite chose, presque rien, un point incandescent. Or voilà qu'elle peut embraser une région !

Maintenant, pour lutter contre un incendie on ne peut pas compter sur la nature et sur les conditions extérieures. On ne peut compter que sur l'homme, des hommes et des femmes qui travaillent en équipe, solidaires, coordonnés, engagés et courageux.

On le voit, il faut peu de choses pour qu'une catastrophe survienne mais beaucoup d'efforts et de sacrifices pour parvenir à la maîtriser.

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

MOHED ALTRAD

365th message: Fire

Hello everyone,

Summer is a time when fires are common. As I write, smoke is reddening the sky. Of course, fire is a natural phenomenon, but it also affects humans and can be a source of inspiration for us. Seen as a grand metaphor, it can give us food for thought.

What does it take for a fire to start and spread? Favourable conditions, for the fire that is, and a spark. Favourable conditions are, as we know, dry weather and wind. These conditions are nothing in themselves; they become dramatic when the fire starts. The other element is the spark. A spark is a tiny thing, almost

nothing, a glowing point. Yet it can set a whole region ablaze!

Now, to fight a fire, we cannot rely on nature and external conditions. We can only rely on people, men and women who work in teams, united, coordinated, committed and courageous.

As we can see, it takes very little for a disaster to occur, but a great deal of effort and sacrifice to bring it under control.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

366^e message : Éblouir

Bonjour à tous et à toutes,

Nous sommes tentés, quand nous réussissons, et surtout quand nous réussissons à plusieurs reprises, de nous croire invincibles, capables de tout entreprendre et de tout réussir. Nous savons que c'est une illusion mais lorsque l'échec finalement nous sanctionne, nous nous retrouvons désemparés. C'est vrai dans le sport, dans le travail, dans nos vies privées.

Pour commencer, nous œuvrons avec d'autres à qui une part de nos réussites, de nos échecs aussi, revient. C'est la première leçon. Ne pas s'imaginer, parce qu'on se trouve au cœur de multiples succès, qu'on en est la cause. On en est l'un des facteurs.

Ensuite, quand même on reconnaîtrait tout ce travail d'équipe, on devrait encore considérer qu'une part de notre réussite tient souvent, toujours ?, à la chance qui nous favorise. La chance ne fait pas tout. Elle donne des petits coups de pouce. Et c'est assez pour basculer de l'échec au succès.

Ainsi, il ne faut pas croire que tout nous revient. Il faut avoir l'humilité de reconnaître que nos réussites ne sont pas entièrement de notre fait, et ne pas se laisser éblouir par elles.

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

MOHED ALTRAD

366th message: Dazzle

Hello everyone,

When we succeed, especially when we succeed again and again, we're tempted to think that we're invincible, capable of undertaking anything and succeeding at everything we do. We know that this is an illusion, and yet when failure finally catches up with us, we're disconcerted. This is true in sport, at work and in our private lives.

First of all, we work with others who share in our successes and failures. This is lesson number one. We shouldn't think that because we're at the heart of multiple successes, we are the sole cause of them. We are one of the factors.

Secondly, even if we recognise all the teamwork involved, we should still consider that part of our success often, always?) is due to luck. Luck may not be everything but it gives us a little boost. And that's enough to tip the balance from failure to success.

So, let's not think it is all down to us. We need the humility to recognise that our successes are not entirely our own doing and not let ourselves be dazzled by them.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

367^e message :
Travail sur soi

Bonjour à tous et à toutes,

J'ai longtemps cru que nos actions nous définissaient, que nous ne devons être jugés que sur ce que nous avons accompli. Je n'avais pas entièrement tort, ni totalement raison. Nos actions, nos accomplissements, sont la part visible de notre être. Mais ils peuvent aussi être une illusion qui nous égare. Et cela l'est lorsque nous sommes si bien convaincus que ce que nous faisons est juste que nous n'envisageons pas un instant de nous remettre en question.

Or, il faut le reconnaître, c'est le travail sur nous-mêmes, plus que son expression

extérieure, qui importe. Or un travail, un vrai travail, tout travail à vrai dire, commence par le doute, les interrogations, les remises en question.

Nul n'avance, nul ne s'améliore, nul ne se dépasse s'il est persuadé d'avoir raison. Il se peut que l'on ait raison d'ailleurs ; encore faut-il le démontrer en mettant sa raison à l'épreuve. Mais en être persuadé est une manière de contentement de soi qui s'apparente à un vice.

Nos actions nous révèlent. Elles ne nous définissent pas comme nous définit le travail intérieur que nous faisons sur nous.

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

MOHED ALTRAD

**367th message:
Self-improvement**

Hello everyone,

I used to believe that our actions defined us, that we should only be judged by our accomplishments. I wasn't entirely wrong, nor was I entirely right. Our actions, our achievements, are the visible part of who we are. But they can also be an illusion that leads us astray. All the more so when we're convinced that what we're doing is right, without questioning ourselves for a moment.

But let's face it, it is the work we do on ourselves that's important, rather than its outward expression. And work, real work—indeed, all work—begins

with doubt, questioning and self-questioning.

No one progresses, no one improves, no one surpasses themselves if they're convinced they're right. It may well be that you're right; but you still have to prove it by putting your reason to the test. But being that convinced is a kind of self-satisfaction akin to a vice.

Our actions may reveal us. But they don't define us in the same way that the work we do on ourselves defines us.

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

MOHED ALTRAD

368^e message : Renouveler

Bonjour à tous et à toutes,

Nous sommes au cœur de l'été. Le monde ne s'est pas arrêté, mais pour certains il a ralenti. En apparence du moins. Dans les faits, le moment des vacances nous voit courir tout autant que le reste de l'année.

Alors, qu'est-ce qui nous fait courir de la sorte ? Certains diront le dépaysement. Mais ce dépaysement, nous pourrions le trouver là où nous vivons. Nous le pourrions si nous changions notre regard.

Car dans le fond, ce qui change réellement dans le temps des vacances, c'est le regard que nous portons sur les choses.

Dans le monde du sport, de même, le regard est déterminant. Chaque saison

en effet est un nouveau défi qui exige un nouveau regard ; c'est ce constant renouvellement qui permet aux équipes de se maintenir au plus haut niveau.

Il devrait en être ainsi dans le monde du travail. Nous devrions être attentifs au regard que nous portons sur nous-mêmes, sur les autres, sur ce que nous faisons, être attentifs surtout à le ranimer sans cesse afin de découvrir grâce à lui de nouveaux horizons.

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

MOHED ALTRAD

368th message: Renew

Hello everyone,

We are in the middle of summer. The world hasn't stopped, but for some it has slowed down. At least on the surface. In reality, we run around just as much on holiday as we do the rest of the year.

So what makes us rush around like this? Some would say it is the change of scenery. But we could find that change of scenery right where we live. We could, if we changed our perspective.

Because ultimately, what really changes during the vacation period is the way we look at things.

Likewise, in the sports world, the way we see things is crucial. Each season is

a new challenge that requires a new perspective; thanks to this constant renewal teams can maintain their high level of performance.

It should be the same in the work world. We should be mindful of how we see ourselves, others, and what we do, and above all, we should strive to constantly renew our perspective so that we can discover new horizons.

On that note, let me wish you all a very fine day.

MOHED ALTRAD

369^e message : Canicule

Bonjour à tous et à toutes,

Depuis quelque temps la canicule s'est abattue sur le pays. C'est un phénomène particulier que la canicule. Et pas seulement en sa nature. Il a ceci de singulier qu'il nous oppresse et nous rend impuissants. Nous ne pouvons rien faire contre la chaleur qui descend sur nos têtes sinon nous calfeutrer.

Il nous arrive parfois de rencontrer des situations de cet ordre dans nos vies privées aussi bien que professionnelles. Des situations sur lesquelles nous n'avons aucune prise, qui nous laissent démunis.

Mais si la canicule est un phénomène oppressant, c'est aussi un événement

exceptionnel, et ses effets sont passagers. De même s'il peut arriver que nous soyons confrontés à des conjonctures oppressantes, comme ce fut le cas avec la pandémie, nous devons les considérer pour ce qu'elles sont : des anomalies transitoires, et nous préparer à en sortir dès que l'occasion se présente.

Car même désarmés, même accablés, nous ne sommes jamais totalement impuissants. Nous pouvons toujours nous préparer et préparer l'avenir. Nous pouvons et nous devons regarder plus loin que l'adversité présente.

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

369th message: Heatwave

Hello everyone,

For some time now, a heatwave has swept across the country. A heatwave is a peculiar phenomenon, not just in its nature, but in terms of its impact. It has this unique quality of oppressing us and making us feel powerless. There is nothing we can do against the heat that descends upon us, except to shut ourselves away.

Sometimes, we encounter similar situations in our personal and professional lives, circumstances over which we have no control, that leave us feeling helpless.

But while a heatwave is oppressive, it is also an exceptional event, and its effects

are temporary. Likewise, when we face oppressive conditions, as we did during the pandemic, we must see them for what they are: temporary anomalies and prepare to move forward as soon as the opportunity arises.

Because even when we are disarmed, even when we are overwhelmed, we are never completely powerless. We can always prepare ourselves and prepare for the future. We can and must look beyond the adversity of the present.

With these words, I would like to wish you all a wonderful day.

MOHED ALTRAD

370^e message : S'ouvrir

Bonjour à tous et à toutes,

La confiance est le fondement des relations sociales. C'est une idée ancienne. Les Romains parlaient de *fides*. Les économistes ont en fait la base de l'échange. Or la confiance est quelque chose qui se perd. On le sait, les politiques ont perdu la confiance du peuple. Mais nous avons, pour une part, perdu la confiance qui nous liait les uns aux autres. En qui avons-nous confiance aujourd'hui ? En ceux qui nous ressemblent. Cela peut paraître une évidence : puisqu'ils nous ressemblent, nous savons à quoi nous en tenir et nous pouvons leur faire confiance. Mais cette évidence est spéieuse.

Tout d'abord, elle répond à une logique de bande qui est une logique d'enfermement alors que la confiance devrait être une ouverture à l'autre.

En outre, ce n'est pas parce que les gens nous sont proches que nous pouvons leur faire confiance mais c'est parce que nous leur faisons confiance que nous pouvons nous rapprocher d'eux et les rapprocher de nous.

Enfin, la confiance est réciproque. Non seulement elle nous ouvre aux autres, mais elle permet aux autres de s'ouvrir à nous.

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

MOHED ALTRAD

**370th message:
Opening up**

Hello everyone,

Trust is the foundation of social relationships. This is an ancient idea. The Romans spoke of *fides*. Economists have made it the basis of exchange. Yet trust is something that can be lost. We know that politicians have lost the trust of the people. But we too have, in part, lost the trust that once bound us to one another.

Who do we trust today? Those who resemble us. It may seem obvious: since they are like us, we know what to expect and can trust them. But this apparent truth is misleading.

First, it follows a gang mindset, a way of keeping to one's own kind, whereas trust should be an opening to others.

Moreover, it is not because people are close to us that we can trust them, but rather because we choose to trust them that we can grow closer and bring them closer to us.

Finally, trust is reciprocal. Not only does it open us to others, but it also allows others to open up to us.

With these words, I wish you all a wonderful day.

MOHED ALTRAD

371^e message : Léguer

Bonjour à tous et à toutes,

Nous nous retrouvons de nouveau confrontés à l'agitation sociale et politique. Tout à coup, tout devient urgent. La crise semble partout. Et tout est source de cris, de vindicte, d'indignation. À considérer cette effervescence, on ne peut s'empêcher de penser qu'elle est vide de sens et de contenu. Qu'elle n'est que l'expression d'un calcul, voire, à un certain point, d'une ambition arriviste.

Dans la perspective de construire une vie, une famille, une entreprise et *a fortiori* une nation, on ne devrait s'engager qu'à édifier ce qui dure, ce qui peut se prolonger et se transmettre.

Or on ne transmet pas des convoitises, des calculs, pas même des idées. On transmet des valeurs. On transmet des exemples. On transmet ce qui peut résister au temps. C'est cela qui importe.

C'est ce qui devrait nous guider dans notre vie privée comme professionnelle. Le fait de ne pouvoir bâtir sans avoir dans l'esprit de léguer. Et de savoir que l'on ne peut léguer que ce qui est viable, pour nous comme pour ceux qui en hériteront.

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

MOHED ALTRAD

371st message: Pass on

Hello everyone,

Once again, we are faced with social and political unrest. Suddenly, everything becomes urgent. The crisis seems to be everywhere. And everything becomes a matter of shouting, vindictiveness, and indignation. Looking at this frenzy, one cannot help but think that it is empty of meaning and substance. That it is merely the expression of calculation, or even, at a certain point, of an opportunistic ambition.

When it comes to building a life, a family, a business, and even more so a nation, one should only commit to constructing what lasts, what can endure and be passed on.

But one does not pass on desires, calculations, not even ideas. One passes on values. One passes on examples. One passes on what can withstand the test of time. That is what matters.

This is what should guide us in our private as well as professional lives: the fact that one cannot build without having in mind the idea of passing on. And knowing that one can only pass on what is viable, for ourselves and for those who will inherit it.

With these words, I wish you all a beautiful day.

MOHED ALTRAD

372^e message : S'indigner

Bonjour à tous et à toutes,

On s'indigne facilement aujourd'hui. S'indigner est même devenu une sorte de mot d'ordre. Mais s'indigner n'est souvent qu'une manière de caresser sa conscience. Et s'indigner est, tout aussi souvent, contre-productif.

S'indigner est d'abord une réaction émotionnelle. Certes, l'homme a toujours été livré aux passions. Mais il en appelait à la raison pour les équilibrer. Ces derniers temps, il semble ne se livrer qu'à l'émotion.

Et l'émotion peut aveugler, surtout lorsqu'elle nous convainc que nous militons pour le bien. Or, on le sait, il n'y a pas

de bien pur comme il n'y a pas de race pure dans le monde humain où tout est mêlé. Elle peut aussi nous détourner de l'analyse des causes en nous jetant sur les conséquences. Et faire que nos cris se perdent dans le vent. Enfin, s'indigner appartient aux nantis. Ceux qui n'ont pas leur confort ne s'indignent pas, ils souffrent.

Alors, si nous voulons faire quelque chose pour nos semblables, corrigeons notre émotion en la mesurant à la raison et œuvrons, dans notre vie privée et professionnelle, pour promouvoir des valeurs qui rassemblent, non pas qui séparent.

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

MOHED ALTRAD

372nd message: **Outrage**

Hello everyone,

It is easy to feel indignant these days. Indignation has even become a kind of watchword. But indignation is often just a way of easing one's conscience. And indignation is just as often counterproductive.

Being indignant is primarily an emotional reaction. Of course, humans have always been subject to passions. But these passions were balanced by reason. Lately, it seems that we are giving in to emotion alone. And emotion can blind us, especially when it convinces us that we are fighting for the greater good.

However, as we know, there is no such thing as pure good, just as there is no

such thing as a pure race in the human world, where everything is mixed.

It can also distract us from analysing the causes by focusing on the consequences. Where our cries are lost in the wind.

Finally, indignation is the preserve of the wealthy. Those who do not have that comfort are not indignant, they merely suffer.

So, if we want to do something for our fellow human beings, let us adjust our emotions by measuring them against reason and let us work, in our private and professional lives, to promote values that bring people together, not divide them.

With these words, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

373^e message : Bien commun

Bonjour à tous et à toutes,

Le spectacle auquel se livrent nos responsables, politiques et autres, est désolant pour ceux, les citoyens, qui ne font qu'y assister en spectateurs. Nous les voyons favoriser la discorde, les tensions, à seule fin de servir leurs intérêts. Ce n'est pas nouveau. Et ils ne sont pas les seuls. Ils sont simplement plus visibles et posent la question du bien commun dont ils se prétendent les dépositaires.

Dans une entreprise, et pour nous tous, quand on laisse s'installer la division, on court à la catastrophe. Sans doute l'entreprise répond à une logique économique, tandis qu'on nous explique que

l'engagement politique répond, lui, à des idées.

Et c'est là que le bât blesse. Lorsqu'en effet on parle de la poursuite d'intérêts privés, il ne s'agit pas uniquement de la recherche d'avantages, pécuniaires ou autres. On peut le faire en toute honnêteté, en considérant que les idées que l'on défend incarnent le bien commun. Une telle attitude, malheureusement, est le ferment de la guerre civile.

Dans le bien commun, les deux termes importent, et "commun" autant que "bien", voire plus, car être commun est déjà un bien.

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

MOHED ALTRAD

373rd message: Common good

Hello everyone,

The spectacle presented by our leaders, politicians as well as others, is disheartening for the citizens who are merely spectators. We watch them promoting discord and tension for the sole purpose of serving their own interests. This is nothing new. And they are not alone. They are simply more visible and raise the question of the common good, of which they claim to be the guardians.

In a company, and for all of us, when division is allowed to take hold, disaster is inevitable. No doubt the company is driven by economic logic, while we are told that political commitment is driven by ideas.

And that is where the problem lies. When we speak of pursuing private interests, it is not just a question of seeking financial or other advantages. It can be done in all honesty, in the belief that the ideas we defend embody the common good. Unfortunately, such an attitude can breed civil war.

In the term common good, both words are important, 'common' as much as 'good', if not more so, 'common' already being a good thing in itself.

On that note, I wish you all a pleasant day.

MOHED ALTRAD

374^e message :
Homo œconomicus

Bonjour à tous et à toutes,

À force de diaboliser l'intérêt, le profit, bref, l'économie, on finit par n'en plus parler sinon du bout des lèvres. Pour faire bonne mesure, on a ajouté à ce discrédit l'idée que l'économie était une réalité qui ne voulait connaître qu'un *homo œconomicus* dissocié des réalités sociales ou politiques.

Or ce dernier point est faux. Sans nous attarder sur les théories et leurs hypothèses de rationalité, il nous suffit de regarder autour de nous pour voir que l'économie est une dimension de notre existence en société. Nous le

savons, nous l'éprouvons dans nos vies quotidiennes.

L'une des valeurs les plus mises en avant dans notre société est la liberté ; et j'y adhère absolument. Mais je sais, et tout le monde sait, que l'une des conditions de cette liberté, c'est de ne pas être en dette, d'être indépendant économiquement, mieux, de pouvoir vivre et prospérer parce qu'on a les ressources économiques nécessaires pour le faire.

Cela est vrai pour les personnes privées que nous sommes, pour les entreprises, voire au-delà. Alors, oui, l'économie, tout ce qu'elle implique de discipline et d'enjeux, mériterait d'être reconsidérée.

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

MOHED ALTRAD

**374th message:
Homo oeconomicus**

Hello everyone,

By demonising interest, profit and, in short, the economy, we end up merely paying lip service to it. To make matters worse, we have added to this discredit the idea that the economy is a reality that only recognises homo economicus, dissociated from social or political realities.

However, this last notion is false. Without dwelling on theories and their assumptions of rationality, we need only look around us to see that the economy is a dimension of our existence in society. We know this, we experience it in our daily lives.

One of the most highly valued principles in our society is freedom, and I wholeheartedly subscribe to this. But I know, as everyone does, that the first step towards this freedom is to be debt-free, to be economically independent, or better still, to be able to live and prosper because we have the necessary economic resources to do so.

This is true for us as individuals, for businesses, and even beyond. So, yes, the economy, with all its implications in terms of discipline and challenges, deserves to be reconsidered.

On that note, I wish you all a very happy and successful day.

MOHED ALTRAD

375^e message :
Les lendemains

Bonjour à tous et à toutes,

Nombreux sont ceux qui agissent en considérant leur image dans l'avenir, en pensant à "ce que l'on dira de moi". C'est le syndrome de la belle âme, dans lequel on s'occupe de son image en avançant ses engagements. Or s'il est juste de se préoccuper de l'avenir dans nos actions présentes, il ne l'est pas de le faire en se souciant de notre image.

Par ailleurs, nous ne savons pas si ce que nous tenons pour juste et bon aujourd'hui le sera encore demain. C'est une incertitude commune qui fait que toute action est un risque.

Reste que le souci de l'avenir est d'abord un correctif. Dans un monde où prime bien souvent une vision à court terme, le souci de l'avenir est là pour inscrire ce que nous faisons dans la durée. L'idée n'est pas de se détourner du présent, mais au contraire de bâtir un présent assez solide pour qu'il puisse durer.

Il faut construire aujourd'hui quelque chose de consistant que l'on pourra transmettre comme un héritage capable d'affronter les lendemains et l'avenir à long terme.

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

MOHED ALTRAD

**375th message:
Next days**

Hello everyone,

Many people act by considering their image in the future, thinking about: “what will be said about me”. This is the syndrome of the beautiful soul, in which one is more concerned about one’s image than about one’s commitments. Yet, while it is right to care about the future in our present actions, it is not right to do so out of concern for our image.

Moreover, we do not know if what we hold to be right and good today will still be so tomorrow. This is a common uncertainty that makes every action a risk.

Still, concern for the future is above all a corrective. In a world where short-term vision often prevails, concern for the future serves to anchor our actions in time. The idea is not to turn away from the present, but on the contrary to build a present solid enough to last.

We must build today something substantial that can be passed on as a legacy, capable of facing the days to come and the long-term future.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a very beautiful day.

MOHED ALTRAD

376^e message : Intérêt général

Bonjour à tous et à toutes,

J'ai plusieurs fois abordé la question du bien commun et de ses rapports compliqués avec les intérêts privés. Malheureusement, chaque jour nous replonge dans ces affres.

Alors, le terme "intérêt", que je reprends du langage ordinaire, est mal choisi ; si l'on voulait s'exprimer correctement, il faudrait opposer l'intérêt général aux intérêts privés.

Ensuite, ces deux types d'intérêts ne sont pas nécessairement opposés ; ils le deviennent quand ceux qui ont en charge l'intérêt général font passer leur intérêt privé avant lui.

Dans le domaine politique, c'est monnaie courante, où l'on prétexte que son intérêt privé : son idéologie, sa doctrine, ses idées, incarne l'intérêt général à l'exclusion des autres.

Une telle prétention est impensable dans le monde de l'entreprise. Dans ce monde, qu'importe les opinions, les sensibilités, les religions, tous collaborent, tous œuvrent ensemble dans l'intérêt général, sachant que cet intérêt général sert leur intérêt privé. Parce que dans ce monde on favorise la concorde, le bien de tous, non la discorde, le bien de quelques-uns au détriment de tous.

Faut-il y voir un modèle social ?

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

376th message: General interest

Hello everyone,

I have often addressed the issue of the common good and its complicated relationship with private interests. Unfortunately, every day brings us back to this dilemma.

The term “interest”, which I borrow from everyday language, is poorly chosen; to be precise, we should contrast the general interest with private interests. These two types of interests are not necessarily opposed; they become so when those responsible for the general interest prioritise their private interest over it.

In politics, this is common practice, where one claims that their private interest:

ideology, doctrine, ideas, embodies the general interest, excluding all others.

Such a claim is unthinkable in the business world. In this world, regardless of opinions, sensitivities, or religions, everyone collaborates and works together for the general interest, knowing that this general interest serves their private interest. Because in this world, harmony and the good of all are promoted, not discord and the benefit of a few at the expense of all.

Should we see this as a social model?

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a very beautiful day.

MOHED ALTRAD

377^e message : Technocratie

Bonjour à tous et à toutes,

Nous vivons dans un monde saturé de technocratie. Je ne dis pas dominé par la technocratie, le nôtre est dominé par les idéologies et les émotions. Je dis que lorsque l'on veut faire appel à la raison, on ne trouve rien de mieux que la technocratie pour l'exprimer.

Or qu'est-ce que la technocratie ? C'est résoudre des problèmes en usant d'outils techniques, et certaines approches de la gestion sont techniques en ce sens.

Résoudre des problèmes, pas les penser, et les résoudre de manière circonscrite. Si bien que, telle résolution venant à engendrer de nouveaux problèmes, on va

s'appliquer à la résoudre en apportant une solution qui va créer... On voit où cela mène : un empilement de solutions qui ne font que régler les difficultés qu'elles ont créées.

Au niveau de la technocratie, on n'est confronté qu'à des problèmes sans vision globale ; au niveau de l'idéologie, on ne se confie qu'à une vision globale sans contact avec la réalité.

Dans le monde de l'entreprise, cela est impensable. Une entreprise, si elle veut survivre, doit allier une vision globale et un contact avec la réalité.

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

MOHED ALTRAD

377th message: Technocracy

Hello everyone,

We live in a world saturated with technocracy. I'm not saying it is dominated by technocracy, ours is dominated by ideologies and emotions. What I mean is that when we try to appeal to reason, technocracy is often the only framework we find to express it.

So, what is technocracy? It is solving problems using technical tools, and some management approaches fall into this category.

It is about solving problems, not thinking them through and solving them in a limited scope. When one solution creates new problems, we apply another solution,

which creates more... You see where this leads: a stack of solutions that only fix the issues they themselves created.

At the level of technocracy, we face problems without a global vision; at the level of ideology, we rely on a global vision disconnected from reality.

In the business world, this is unthinkable. A company, if it wants to survive, must combine a global vision with a firm grip on reality.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a wonderful day.

MOHED ALTRAD

378^e message :
Intelligence artificielle

Bonjour à tous et à toutes,

L'intelligence artificielle sature notre environnement. Elle s'insinue partout et on ne cesse d'en parler. Elle s'impose, un peu comme l'avaient fait à leur époque la machine-outil et la mécanisation des chaînes. Mais elle ajoute quelque chose : une apparence d'humanité. Elle a une apparence d'humanité, une apparence seulement, en ce qu'elle partage avec l'homme certains travers. On sait que l'homme est capable de se tromper et capable de mentir ; or on s'est aperçu que l'intelligence artificielle l'était aussi. Mentir à son sujet est sans doute trop

dire ; disons qu'elle se trompe et refuse de le reconnaître.

Pourquoi évoqué-je ce sujet ? Parce que j'ai toujours insisté sur la dimension humaine de l'entreprise. Et, je vais encore me répéter, sur le fait qu'une entreprise n'est pas au service du profit, mais que le profit est au service de l'entreprise. Une entreprise, c'est une aventure humaine ; d'hommes et de femmes, de véritable humanité. L'intelligence artificielle peut y avoir sa place pour autant que, tel le profit, elle reste au service de cette aventure et ne prétend ni l'imiter ni s'y substituer.

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

MOHED ALTRAD

**378th message:
Artificial intelligence**

Hello everyone,

Artificial intelligence saturates our environment. It creeps in everywhere, and we keep talking about it. It imposes itself, much like machine tools and assembly line mechanisation did in their time. But it adds something: a semblance of humanity. It has the appearance of humanity, just an appearance, in that it shares some of humanity's flaws. We know humans can make mistakes and lie; well, it turns out AI can too. Saying it lies might be too much; let's say it makes mistakes and refuses to admit them.

Why am I bringing this up? Because I've always emphasised the human dimension of business. And I'll say it again: a company is not at the service of profit; profit is at the service of the company. A company is a human adventure, of men and women, of true humanity. AI can have its place, as long as, like profit, it remains at the service of this adventure and does not try to imitate or replace it.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a wonderful day.

MOHED ALTRAD

379^e message : Le but

Bonjour à tous et à toutes,

Notre culture a privilégié, depuis les Grecs, le dialogue, la confrontation des points de vue, dans l'idée qu'à travers l'échange on pouvait comprendre l'autre, comprendre qu'il pût avoir raison et nous tort, ou l'inverse. Tel était le risque que l'on encourait en acceptant le dialogue. De nos jours, on monologue. On ne prend aucun risque. L'autre n'existe pas. On a pu dire que là où il y avait deux partis, il n'y avait plus de ridicule. Tout est aujourd'hui mortellement sérieux. Chaque mot, chaque geste pèse. On les scrute, on les comptabilise, on en demande des comptes. Non pas au nom

de la vérité ou de la justice, mais au nom du dogme qui est le sien, religieux ou laïc, et qui rend aveugle aux autres. J'ai déjà dit que, dans le monde de l'entreprise, le dialogue était encore possible ; il l'est parce que le but poursuivi est le même pour tous. Que si le dialogue se révèle impossible, c'est sans doute que le but poursuivi n'est pas le même ici et là, et cela est beaucoup plus préoccupant.

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

MOHED ALTRAD

379th message: The goal

Hello everyone,

Our culture has favoured, since the Greeks, dialogue, the confrontation of points of view, with the idea that through exchange one could understand the other, understand that he might be right and we wrong, or the opposite. Such was the risk we took by accepting dialogue. Nowadays, people monologue. They take no risks. The other does not exist. It has been said that where there were two parties, ridicule disappeared. Today everything is deadly serious. Every word, every gesture carries weight. They are scrutinised, counted, and accountability is demanded. Not in the name of truth

or justice but in the name of one's own dogma, religious or secular, which blinds us to others. I have already said that, in the business world, dialogue is still possible; it is because the goal pursued is the same for everyone. If dialogue proves impossible, it is undoubtedly because the goal pursued is not the same here and there, and that is much more worrying.

With these words I extend my greetings to you and wish you all a very beautiful day, nonetheless.

MOHED ALTRAD

380^e message : Bon sens

Bonjour à tous et à toutes,

On dit, et on le déplore, que les réseaux sociaux sont un espace où l'on peut raconter tout et n'importe quoi. C'est ce que les anciens appelaient l'opinion ; pas l'opinion droite telle qu'on la pratiquait autrefois, qui avançait ses raisons et tentait de se justifier, même si elle pouvait se tromper, non, mais l'opinion simplement qui n'existe que par l'affirmation. Face à cela, on imagine que les experts pourraient livrer une parole sensée. Ce n'est, malheureusement, plus le cas. Les experts semblent eux aussi soumis au régime de l'opinion. Les causes de cette situation sont trop complexes pour que

je m'y attarde ; sans doute la dimension militante y a-t-elle part. Quand on poursuit une idéologie, on peut si facilement gauchir les faits pour qu'ils y correspondent ! Et quand le monde est polarisé entre idéologies qui s'affrontent, il y a peu de chances qu'une parole mesurée vienne nous informer sur la réalité. "Gouverner, disait Louis XIV, c'est laisser agir le bon sens." Ne faudrait-il pas y revenir, dans nos vies et notre travail, si tant est que cela soit encore possible ?

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

MOHED ALTRAD

380th message: Common sense

Hello everyone,

It is said, and regrettably so, that social networks are spaces where one can say anything and everything. This is what the ancients called opinion; not the sound opinion as it was once practised, which presented its reasons and tried to justify itself, even if it could be mistaken, no, but simply the opinion that exists only by asserting itself. Faced with this, one might imagine that experts could deliver thoughtful words. Unfortunately, this is no longer the case. Experts too seem subject to the regime of opinion. The causes of this situation are too complex for me to dwell on; undoubtedly, the

militant dimension plays a part. When one pursues an ideology, it is so easy to bend facts to fit! And when the world is polarised between clashing ideologies, there is little chance that a measured voice will inform us about reality. To govern, said Louis XIV, is to let common sense prevail. Should we not return to this, in our lives and our work, if such a thing is still possible?

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a very beautiful day.

MOHED ALTRAD

381^e message : Différences

Bonjour à tous et à toutes,

Dans notre monde, ou plutôt dans les discours qui portent sur lui, on oppose tout : cultures, races, religions, sexes et maintenant même générations. Il y a peu on opposait seulement les jeunes et les vieux, à présent on oppose une génération – mais qu'est-ce qu'une génération ? Qui en arrête les dates ? – aux autres en général, à telle autre en particulier. Certes, il y a des différences partout, en toutes choses, et la différence ultime, c'est l'individu en sa singularité ; une différence que, bizarrement d'ailleurs, ceux qui se bâtissent sur ces oppositions refusent de reconnaître. Or non seulement la différence

n'implique pas opposition ; la différence peut très bien appeler la complémentarité, mais il ne peut y avoir de différences que sur un socle commun. C'est ce que j'ai expérimenté dans mon histoire. Il y a une dimension universelle dans notre humanité qui fait qu'un petit Bédouin comme je l'étais peut aujourd'hui se retrouver, en France, à la tête d'un groupe aux dimensions internationales. Alors, oui, c'est en reconnaissant cette humanité commune que chacun d'entre nous pourra être lui-même et grandir au contact des autres.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, un très bon weekend.

MOHED ALTRAD

381st message: Differences

Hello everyone,

In our world, or rather in the discourse about it, everything is opposed: cultures, races, religions, sexes, and now even generations. Not long ago, it was only the young and the old who were contrasted; now, an entire generation—what is a generation anyway? who decides its boundaries?—is set against others in general, and one in particular.

Of course, there are differences everywhere, in all things, and the ultimate difference is the individual in their uniqueness, a difference that, strangely enough, those who build on these oppositions refuse to acknowledge.

Yet difference does not imply opposition; difference can very well call for complementarity, but differences can only exist on a common foundation.

This is what I have experienced in my own story. There is a universal dimension to our humanity that allows a little Bedouin like I once was to now find himself, in France, at the head of an internationally sized group.

So yes, it is by recognising this shared humanity that each of us can truly be ourselves and grow through contact with others.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a very beautiful weekend.

MOHED ALTRAD

382^e message : Perpétuer

Bonjour à tous et à toutes,

Il y a quelque temps, deux des responsables politiques les plus influents de notre monde ont été surpris en train de discuter de l'immortalité. Évidemment, lorsque l'on détient un grand pouvoir, on voit d'un mauvais œil le fait de vieillir. Mais, au-delà des transplantations d'organes, comme l'imaginaient nos deux potentats, l'immortalité a été envisagée de bien d'autres manières.

Dans le monde antique, l'immortalité recherchée n'était pas celle du corps, mais celle de l'œuvre. C'est à travers l'œuvre que l'on laissait derrière soi que la mémoire de ce que l'on avait été et accompli pouvait

perdurer. La seule condition : que cette œuvre ait de la valeur.

C'est dans cette perspective que l'on peut envisager de perpétuer une œuvre commune, comme l'est le développement d'une entreprise, à la condition, bien sûr, qu'elle soit porteuse de valeur.

Or, cette valeur ne sera reconnue que si ceux qui y participent en sont convaincus. Ce n'est pas en se conformant aux diktats extérieurs qu'une œuvre acquiert de la valeur, mais en imposant l'élan qui lui vient du dedans, la force de tous ceux qui y sont engagés.

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

MOHED ALTRAD

382nd message: Perpetuate

Hello everyone,

Some time ago, two of the most important political leaders in our world were caught discussing immortality. Obviously, when one holds great power, ageing is seen in a negative light. But beyond organ transplants, as our two potentates dreamed of, immortality has been considered in many other ways.

In the ancient world, the immortality sought was not of the body but of the work. It was through the work left behind that the memory of what one had been and what one had done could endure. The only condition: that this work be of value.

It is from this perspective that we can consider perpetuating a common work such as the development of a company, provided of course, that it is of value.

Now, this value will only be recognised if those who participate are convinced of it. It is not by conforming to outside dictates that a work acquires value. It is by imposing the momentum that comes from within, the strength of all those who are committed to it.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a very beautiful day.

MOHED ALTRAD

383^e message : Choisir

Bonjour à tous et à toutes,

L'actualité est agitée de multiples questions. Aujourd'hui, c'est l'information, ou plutôt la qualité de l'information, qui fait la une. Le sujet n'est pas nouveau ; on a même forgé l'expression "ère de l'information" pour qualifier notre époque. On en parlait comme d'une révolution, et l'on en retenait que l'aspect quantitatif.

Nul ne songeait alors à l'aspect qualitatif. Aujourd'hui, c'est l'aspect qualitatif qui est au cœur des débats : *fake news*, manipulation, omissions, réseaux sociaux, etc., et l'aspect quantitatif vient encore aggraver la situation.

Comment remédier à cela ? Par des réglementations, des officines chargées de juger, des normes ? Ces solutions ne marchent pas, parce que l'information est toujours une interprétation, dans la lecture que nous avons des faits comme dans la transmission que nous en donnons.

Dans nos vies privées comme professionnelles, nous ne devons pas attendre des autres qu'ils nous disent ce qui est vrai et ce qui est faux. C'est à nous qu'il revient de le faire. Et pour cela nous devons nous former, nous éduquer. L'éducation ne consiste pas à cumuler des informations mais à savoir choisir parmi elles.

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

MOHED ALTRAD

383rd message: Choose

Hello everyone,

Current events are filled with many questions. Today, it is information—or rather, the quality of information—that makes the headlines. The topic is not new; we even coined the term “information age” to describe our era. We spoke of it as a revolution, focusing only on the quantitative aspect.

No one thought about the qualitative aspect back then. Today, it is at the heart of the debate: fake news, manipulation, omissions, social networks, etc., and the quantitative aspect only worsens the situation.

How can we fix this? Through regulations, agencies tasked with judging,

standards? These solutions don't work because information is always an interpretation—both in how we read facts and in how we transmit them.

In our private and professional lives, we should not wait for others to tell us what is true and what is false. It is up to us to do so. And for that, we must train ourselves, educate ourselves. Education is not about accumulating information but about knowing how to choose among it.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a wonderful day.

MOHED ALTRAD

384^e message : Meilleurs vœux

Bonjour à tous et à toutes,

Nous sommes en pleine période de fêtes. Quelle que soit notre religion, ou notre absence de religion aussi bien, nous nous retrouvons en famille, entre amis, pour conclure dans le partage l'année qui vient de s'écouler. Or, cette année, nous l'avons en grande partie passée sur notre lieu de travail. C'est pourquoi je me permets de m'inviter pour m'adresser à vous : personnel Altrad, amis et tous ceux et celles que j'ai rencontrés.

Ainsi une année s'achève. Nous ne savions guère, même si on pouvait faire des projections, de quoi elle serait faite et comment nous en sortirions. Nous

pouvons dire à présent que cette année, le groupe Altrad a poursuivi sa performance et sa progression. Il l'a poursuivie... Je devrais dire : nous avons fait, vous avez fait en sorte qu'il poursuive sa performance !

Et pour cela, je voulais vous remercier, vous tous et vous toutes qui avez participé à cette réussite. Grâce à vous, à vos efforts, à vos compétences réunies, à votre commune ambition, ce groupe qui a vu le jour il y a quarante ans continue sa marche en avant. Je ne cesserai de le répéter : une entreprise est en premier lieu ceux et celles qui la font, qui la font vivre, qui la font grandir, qui la font réussir.

C'est sur ces mots qu'aujourd'hui je vous salue et vous souhaite, à tous et à toutes, non seulement une très bonne journée, mais aussi de très belles fêtes.

MOHED ALTRAD

384th message: Best wishes

Hello everyone,

We are in the midst of the holiday season. Whatever our religion—or even if we have none—we gather with family and friends to conclude the year in a spirit of sharing. This year, we have spent much of our time at work. That is why I wanted to take this opportunity to address you: Altrad staff, friends, and all those I have met.

Thus, another year comes to an end. We hardly knew, even with projections, what it would bring and how we would navigate it. Today, we can say that this year, the Altrad Group has continued its performance and progress. It has

continued... I should say we have made it happen—you have made it happen!

For that, I want to thank you—all of you who contributed to this success. Thanks to you, to your efforts, to your combined skills, to your shared ambition, this group, born forty years ago, continues to move forward. I will never stop repeating it: a company is, above all, the people who make it; who bring it to life, who help it grow, who make it succeed.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all not only a pleasant day but also wonderful holidays.

MOHED ALTRAD

385^e message : Vision

Bonjour à tous et à toutes,

En chaque fin d'année il est d'usage de faire des vœux. Ces vœux se projettent sur l'année qui vient et se renouvellent d'année en année. C'est notre rythme ; le rythme des saisons, des prévisions. Mais aujourd'hui, je voudrais voir plus loin.

Il est vrai que nous avançons heure après heure, jour après jour, année après année ; il est vrai aussi que notre capacité d'anticipation est faible. Les anciens s'en remettaient aux oracles, nous nous en remettons aux modélisations, sans doute plus fiables, mais qui ne peuvent rien contre l'incertitude du monde.

Sur cette incertitude, le savoir n'a, par définition, pas de prise. Seule peut s'y confronter la volonté de porter une vision qui va au-delà des exigences immédiates afin de dessiner un horizon, une direction.

On doit envisager le lointain pour avancer. Considérons donc, dans l'année qui vient, non pas seulement ce que nous avons à faire, mais le projet que nous portons tous, et œuvrons cette année dans la perspective de le voir durer au-delà même de ce que nous lui apportons.

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

MOHED ALTRAD

385th message: Vision

Hello everyone,

At the end of each year, it is customary to make wishes. These wishes look ahead to the coming year and are renewed year after year. It is our rhythm; the rhythm of the seasons, of forecasts. But today, I would like to look further.

It is true that we move forward hour by hour, day by day, year by year; it is also true that our ability to anticipate is limited. The ancients relied on oracles, we rely on models—probably more reliable, but powerless against the uncertainty of the world. On this uncertainty, knowledge has, by definition, no hold. Only the will to carry a vision that goes beyond

immediate demands can face it, in order to draw a horizon, a direction.

We must consider the distant future to move forward. So, in the coming year, let us not only think about what we have to do, but about the project we all carry, and let us work this year with the perspective of seeing it last beyond what we contribute to it.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a wonderful day and very happy holidays.

MOHED ALTRAD

386^e message : Compétence

Bonjour à tous et à toutes,

L'actualité, ces derniers jours, est d'ordre international. Elle touche même à l'ordre international. Nos responsables et nos prétendants responsables, de toutes provenances et de tous degrés, s'en donnent à cœur joie. Et certes, ce sont des questions qui méritent d'être abordées. Mais de leur part, on souhaiterait qu'ils s'occupent de la réalité quotidienne, qu'ils élaborent des solutions concrètes et viables pour régler les problèmes ordinaires.

Nous savons tous, je l'ai écrit, qu'on n'avance pas la tête baissée. Il faut avoir une vision, un objectif, qui donne sens et direction à nos actions. Mais se contenter

d'une vision – en politique cela s'appelle le plus souvent l'idéologie – nous expose à la mésaventure arrivée au philosophe Thalès qui, contemplant les étoiles, n'a pas vu sous ses pieds le trou dans lequel il est tombé.

Sans doute devons-nous combiner la vision et le souci du terrain. Mais, tandis que le premier venu peut porter une idéologie, le terrain réclame, lui, de la compétence.

De la compétence, car sur le terrain, on agit, et ces actions ont un prix. Un prix que nous devons tous payer.

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

MOHED ALTRAD

386th message: Skills

Hello everyone,

The news these past few days has been international in scope. It even concerns the international order itself. Our leaders and would-be leaders, of all backgrounds and all levels, are taking great pleasure in discussing it. And indeed, these are questions that deserve to be addressed. But from them, we would hope that they take care of everyday reality, that they develop concrete and viable solutions to address ordinary problems.

We all know, as I have written, that one does not move forward with one's head down. One must have a vision, an objective that gives meaning and direction

to our actions. But relying solely on a vision—in politics this is most often called ideology—exposes us to the same mishap experienced by the philosopher Thales, who, while contemplating the stars, failed to see the hole at his feet and fell into it.

We must undoubtedly combine vision with attention to the field. But while anyone can carry an ideology, the field requires competence.

Competence, because in the field we take action, and these actions have a cost. A cost that we all must pay.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a very beautiful day.

MOHED ALTRAD

387^e message : Théâtrocratie

Bonjour à tous et à toutes,

On a pu qualifier notre aujourd'hui de "théâtrocratie", qui ne veut pas dire, comme on le croit habituellement, que le pouvoir est une mise en scène mais que son succès dépend des applaudissements du public. Reste, au-delà de l'erreur sur le sens du mot, que le pouvoir est bien, de nos jours, une mise en scène, et que ses acteurs y sont de plus en plus outranciers.

Nous les voyons parader et afficher leur force, leur fatuité et la crainte qu'ils inspirent. Mais lorsque l'on quitte leur théâtre pour rejoindre la rue, la réalité se rappelle à nous.

Gérer une entreprise, une ville, travailler pour cette entreprise ou cette ville, c'est se confronter à la réalité au quotidien. Et, nous le savons d'expérience, notre quotidien ne se maîtrise qu'à l'aide de nos efforts, consentis parce qu'ils ont un sens, de notre discipline, de notre rigueur, mais surtout de notre solidarité.

Dans le monde réel qui est le nôtre, il ne s'agit pas d'applaudir ce qu'un autre fait ou nous promet, mais d'œuvrer nous-mêmes, pour nous, ensemble, sans mise en scène ni spectacle.

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

MOHED ALTRAD

387th message: Theatrocracy

Hello everyone,

Our present time has sometimes been described as a “theatrocracy”, which does not mean, as is often believed, that power is mere staging, but rather that its success depends on the applause of the audience. Beyond the misunderstanding of the term’s meaning, it remains true that power today is indeed a form of staging, and that its actors are increasingly excessive.

We watch them flaunt their strength, their vanity, the fear they inspire. But when we leave their theatre and step into the street, reality confronts us once again.

Running a company, a city, working for that company or that city means facing reality every day. And we know from experience that our daily lives can only be managed through our efforts—efforts made meaningful by purpose—through discipline, rigour, and above all, solidarity.

In the real world we inhabit, it is not a matter of applauding what others do or promise us, but of acting ourselves, for ourselves, together, without staging or spectacle.

With these words, I extend my greetings to you and wish you all a very wonderful day.

MOHED ALTRAD

TABLE

PRÉFACE	6
314. Le faux – <i>Falsehoods</i>	10
315. Contrôle – <i>Control</i>	14
316. La kermesse – <i>The circus</i>	18
317. Mauvaise foi – <i>Bad faith</i>	22
318. Le coup – <i>The move</i>	26
319. Les données – <i>Data</i>	30
320. Motivation – <i>Motivation</i>	34
321. Comédie – <i>Playacting</i>	38
322. Améliorer – <i>Improve</i>	42
323. Collaborer – <i>Collaborate</i>	46
324. Résilience – <i>Resilience</i>	50
325. Durer – <i>Enduring</i>	54
326. Opportunément – <i>In a timely manner</i>	58

327. Un et tous – <i>One and all</i>	62
328. Polarisation – <i>Polarisation</i>	66
329. Simplifier – <i>Simplifying</i>	70
330. Privé – <i>Private</i>	74
331. L'intérêt – <i>The interest</i>	78
332. Scandale – <i>Scandal</i>	82
333. Se tromper – <i>Making mistakes</i>	86
334. Surprise – <i>Surprise</i>	90
335. Les cycles – <i>Cycles</i>	94
336. Avenir – <i>Future</i>	98
337. Rythme – <i>Rhythm</i>	102
338. Reprendre – <i>Picking up again</i>	106
339. L'effort – <i>Effort</i>	110
340. Dépassement – <i>Surpassing</i>	114
341. Coopération – <i>Cooperation</i>	118
342. Amitié – <i>Friendship</i>	122
343. IA – <i>AI</i>	126
344. Intérêt personnel – <i>Personal interest</i>	130
345. Projet – <i>Project</i>	134
346. Défis – <i>Challenges</i>	138

347. Se découvrir – <i>Discover ourselves</i>	142
348. Courtoisie – <i>Courtesy</i>	146
349. Quarante ans – <i>Forty years</i>	150
350. Quarante ans #2 – <i>Forty years #2</i>	154
351. Hommes et femmes – <i>Men and women</i>	158
352. Éternité – <i>Eternity</i>	162
353. Marchandage – <i>Bargaining</i>	166
354. Liberté – <i>Liberty</i>	170
355. Chaos – <i>Chaos</i>	174
356. Certitudes – <i>Certainties</i>	178
357. Mémoire – <i>Memory</i>	182
358. Image – <i>Image</i>	186
359. Débordement – <i>Excesses</i>	190
360. Sécurité – <i>Security</i>	194
361. S’opposer – <i>Oppose</i>	198
362. Posture – <i>Posture</i>	202
363. Accueillir – <i>Welcoming</i>	206
364. Beaux jours – <i>Fine days</i>	210
365. Incendie – <i>Fire</i>	214

366. Éblouir – <i>Dazzle</i>	218
367. Travail sur soi – <i>Self-improvement</i>	222
368. Renouveler – <i>Renew</i>	226
369. Canicule – <i>Heatwave</i>	230
370. S’ouvrir – <i>Opening up</i>	234
371. Léguer – <i>Pass on</i>	238
372. S’indigner – <i>Outrage</i>	242
373. Bien commun – <i>Common good</i>	246
374. <i>Homo œconomicus</i> – Homo oeconomicus	250
375. Les lendemains – <i>Next days</i>	254
376. Intérêt général – <i>General interest</i>	258
377. Technocratie – <i>Technocracy</i>	262
378. Intelligence artificielle – <i>Artificial intelligence</i>	266
379. Le but – <i>The goal</i>	270
380. Bon sens – <i>Common sense</i>	274
381. Différences – <i>Differences</i>	278
382. Perpétuer – <i>Perpetuate</i>	282
383. Choisir – <i>Choose</i>	286

384. Meilleurs vœux – <i>Best wishes</i>	290
385. Vision – <i>Vision</i>	294
386. Compétence – <i>Skills</i>	298
387. Théâtrocratie – <i>Theatrocracy</i>	302

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR NORD COMPO À VILLENEUVE-D'ASCQ
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER
EN MARS 2026
PAR L'IMPRIMERIE NORMANDIE ROTO

DÉPÔT LÉGAL
1^{re} ÉDITION : AVRIL 2026
N^o impr. :
(Imprimé en France)

Témoignage de sympathie et d'encouragement, ce regard hebdomadaire au gré d'une actualité qui bouleverse nos vies constitue l'opportunité pour Mohed Altrad de dialoguer avec les collaborateurs de son groupe.

Puiser en soi la force et la résilience, garder aussi la lucidité et la détermination pour continuer à faire « son métier d'homme », retrouver la confiance indispensable à toutes relations humaines, rester vigilant et à l'écoute des changements profonds – le monde de demain ne sera pas celui d'aujourd'hui –, tels sont les messages dispensés tout au long de ces billets.

“Nous ne sommes pas ce que le monde fait de nous, mais ce que nous faisons de ce que le monde fait de nous.”

MOHED ALTRAD

In this weekly diary imbued with sympathy and encouraging words, Mohed Altrad takes the opportunity to look back on the current events shaking up our lives and to converse directly with his employees.

Drawing strength and resilience from within, keeping a clear head and remaining determined to continue doing “our jobs as men and women”, rediscovering the trust that is so essential to all human relationships, remaining vigilant and attentive to profound changes—because tomorrow's world will not be the same as today's—these are the messages conveyed throughout.

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

MOHED ALTRAD