

Pensées de crise

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

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

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

Mohed Altrad

Thoughts on the crisis

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

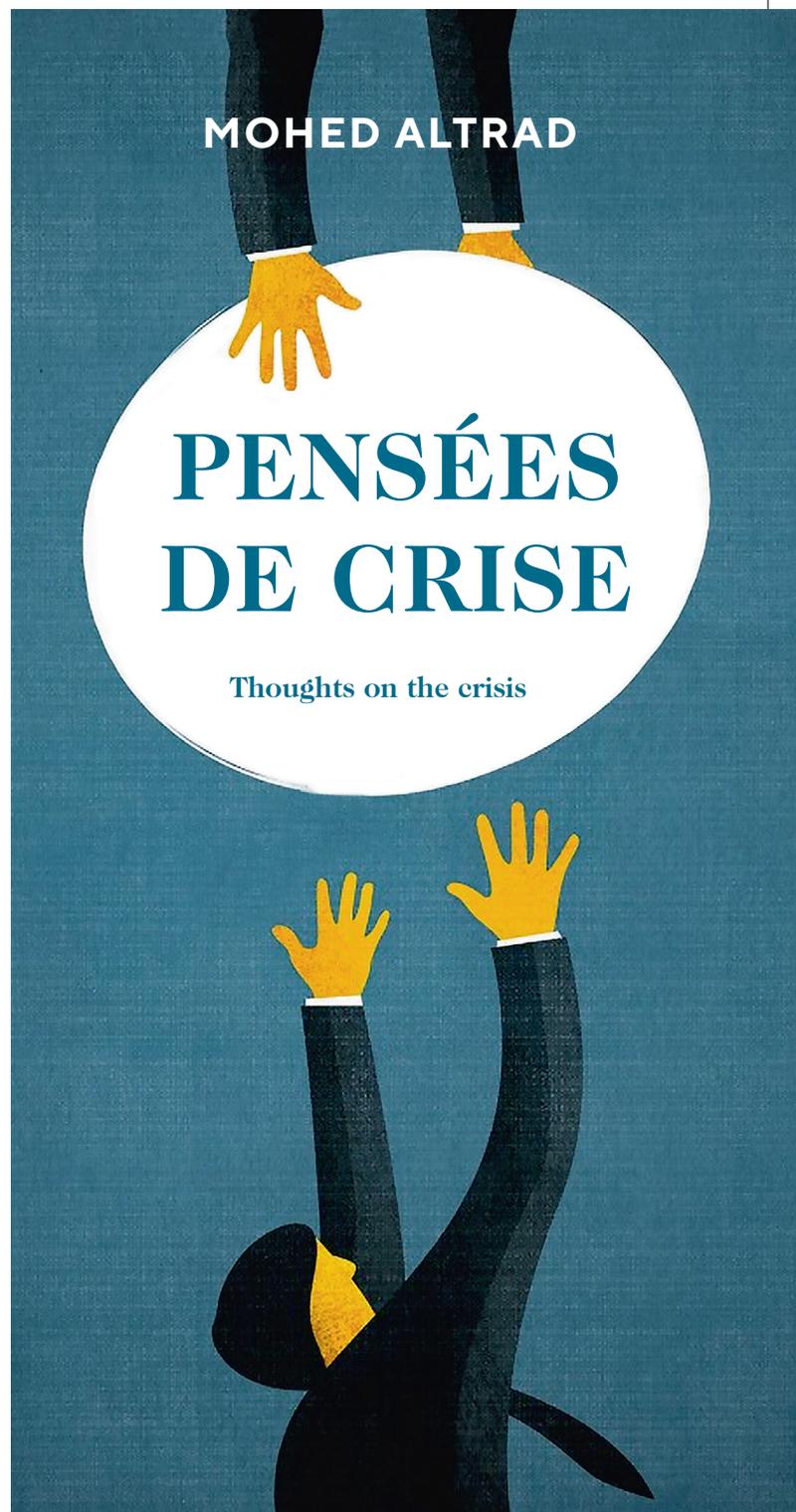
It was necessary for us to become aware of the seriousness of the situation and, as these posts were addressed to you, all of you, men and women of the group, that we draw from within ourselves, from our values, the strength to face it together.”

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

Mohed Altrad

MOHED ALTRAD

PENSÉES DE CRISE



PENSÉES DE CRISE
THOUGHTS ON THE CRISIS

Illustration de couverture : © Benedetto Cristofani

© Mohed Altrad, 2020

Pensées de crise

*Thoughts
on the Crisis*

MOHED ALTRAD

ACTES SUD

PENSÉES DE CRISE

La crise sanitaire inédite éprouve nos certitudes, bouscule nos habitudes et nous interpelle sur le sens de nos vies professionnelles et personnelles. Dans cette période singulière où la distanciation est de rigueur, partager, dialoguer, renforcer les liens et la convivialité sont plus que jamais un impératif du vivre-ensemble.

C'est le but poursuivi par Mohed Altrad, président du groupe Altrad, qui a choisi dès le mois de mars 2020 de s'adresser directement à chacun de ses 40 000 collaborateurs à travers ces billets bihebdomadaires.

Témoignage de sympathie et d'encouragement, ce regard sur les difficultés liées à la crise et sur ses conséquences

humaines, sociales, économiques est aussi l'opportunité de revisiter les valeurs fondatrices que Mohed Altrad a toujours prônées : le courage, l'humilité, la solidarité, la confiance, et de s'interroger sur leur traduction en ces temps agités.

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 vigilants 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 billets¹.

Une somme de réflexions et de méditations, qui privilégient la recherche du sens et l'intelligence du cœur comme vrai lien de cette communauté d'intérêts et de destins qu'est l'entreprise, et qui rappellent avec force sa raison d'être.

“Nous ne sommes pas ce que le monde fait de nous, mais ce que nous faisons de ce que le monde fait de nous.”

Mohed Altrad

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

THOUGHTS ON THE CRISIS

The unprecedented health crisis is testing our certainties, disrupting our habits and challenging the meaning of our professional and personal lives. In this singular period where distancing is the rule, sharing, dialogue, strengthening ties and conviviality are more than ever an essential part of living together.

This is the goal pursued by Mohed Altrad, President of the Altrad Group: in March 2020 he decided to address each of his 40,000 employees directly through these bi-weekly posts.

This look at the difficulties linked to the crisis and its human, social and economic consequences is a testimony of sympathy and support. It is also an

opportunity to revisit the founding values that Mohed Altrad has always advocated: courage, humility, solidarity and trust, and to question how they are being expressed in these turbulent times.

Drawing strength and resilience from within, maintaining lucidity and determination in order to continue to do “one’s job as a human”, regaining the trust essential to all interpersonal relations, remaining vigilant and attentive to profound changes – the world of tomorrow will not be the world of today – these are the messages conveyed throughout the posts.¹

A sum of reflections and meditations, which favour the search for meaning and the intelligence of the heart as the true link in this community of interests and destinies that is the company, and which powerfully remind us of its *raison d’être*.

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

Mohed Altrad

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



25 mars 2020

1^{er} message : La crise

<https://vimeo.com/400899754>

Bonjour à tous,

Permettez-moi de vous livrer ce court billet, le premier d'une série que je souhaite vous adresser régulièrement afin de témoigner de ma présence à vos côtés en cette triste situation.

Au moment où je vous parle, une terrible crise affecte chacun d'entre nous, hommes et femmes ; elle nous saisit dans notre vie professionnelle et dans notre vie privée. Cette crise est violente, et elle peut facilement nous submerger. Mais il faut tenir, c'est mon sentiment profond, garder son calme. Les anciens voulaient que

l'homme de valeur dominât ses passions. Ils avaient raison. Les réglementations, les organisations, pour importantes qu'elles soient – et elles le sont, croyez-moi – ne font pas tout. Lorsque surviennent les crises, les situations exceptionnelles, c'est nous qui détenons la réponse; c'est notre capacité à nous maîtriser qui nous permettra de surmonter finalement ces difficultés.

Voilà la première réflexion que l'expérience récente m'a inspirée. J'espère qu'elle pourra vous être utile.

En tout cas mes pensées ne vous quittent pas.

1st message: the crisis

Hello everyone,

Allow me to issue this short message, the first in a series that I wish to send you regularly to show that I am by your side in this sad situation.

As I speak to you now, a terrible crisis is affecting each and every one of us, men and women; it grips us in our professional and private lives. This crisis is violent, and we can easily be overwhelmed by it. But we must hold on, this is my deepest feeling, and keep calm. The ancients urged people of value to tame their passions. They were right. Regulations, organisations, important as they are – and indeed they are, believe me – are not everything.

When crises arise, in exceptional situations, we hold the answer; it is our ability to master ourselves that will enable us to finally overcome these difficulties.

This is the first thought that the recent experience has inspired. I hope that it will be of use to you.

In any case, my thoughts remain with you.



26 mars 2020

2^e message : L'adversité

<https://vimeo.com/401528411>

Bonjour à tous,

Mardi dernier, au moment où je vous écrivais, j'apprenais que les Jeux olympiques étaient finalement reportés.

Je voudrais m'attarder sur cette nouvelle, avoir une pensée pour les athlètes qui devaient participer à ces JO.

Chacun d'entre eux, on le sait, suit une préparation stricte qui doit lui permettre d'arriver au mieux de sa forme au moment voulu. Un décalage de quelques semaines peut tout changer.

Or, si le report des JO a une date butoir, il n'a pas une date fixée.

On imagine donc ces athlètes ne pas se relâcher, continuer de s'entraîner dur, mais être aussi attentif à l'évolution de la situation, anticiper sans cesse, afin d'être dans les meilleures dispositions, lorsque, la situation revenant à la normale, il leur sera possible de renouer avec leurs objectifs.

Je nous vois un peu comme ces athlètes. Non moins qu'eux nous devons maintenir notre effort, non moins qu'eux nous devons anticiper, afin d'être prêts quand le moment viendra. Non moins qu'eux, enfin, nous pourrons vaincre l'adversité.

C'est ce que je nous souhaite ; c'est ce que je vous souhaite.

En tout cas, mes pensées ne vous quittent pas. *Stay safe, keep well.*

2nd message: Adversity

Hello everyone,

Last Tuesday, as I was writing to you, I learned that the Olympic Games had been postponed.

I would like to linger over this news, with a thought for the athletes who were due to take part in these Games.

Each of them, as we know, has been following strict preparations to be at their best when the time is right. A delay of a few weeks can change everything.

However, although the postponement of the Olympics has a deadline, it does not have a fixed date.

We can therefore imagine these athletes not letting up, continuing to train hard,

but also being attentive to developments in the situation, constantly anticipating, in order to be in the best position when the situation returns to normal and they can get back to their objectives.

I see us a bit like these athletes. No less than they do, we must maintain our effort, no less than they, we must anticipate, in order to be ready when the time comes. No less than they, we will be able to overcome adversity.

That is what I wish for us; that is what I wish for you.

In any case my thoughts remain with you. Stay safe, keep well.



30 mars 2020

3^e message : Un exemple

<https://vimeo.com/402522894>

Bonjour à tous,

Cette année, le début du printemps est passé inaperçu. Quelques jours seulement avant son arrivée, nous nous retrouvions confinés. Qui songea alors que nature entrait dans son cycle de renaissance ?

D'autres choses encore passent inaperçues ; certains emplois notamment. Je pense en premier lieu à ces caissiers qui travaillent dans les alimentations, mais il en est d'autres. Qui songe à eux ? Ils sont humbles. Ils n'ont pas l'aura héroïque des soignants ou des policiers. Pourtant, comme eux, ils sont exposés. Comme

eux, il leur faut du courage pour se lever chaque matin. Et, comme eux, ils sont indispensables.

Je voulais saluer toutes ces personnes et souligner la leçon d'endurance qu'elles nous donnent. Le cœur, la persévérance, la solidarité se rencontrent chez elles comme ailleurs. Leur humilité cependant y ajoute une profonde simplicité qui me touche.

C'est un exemple pour moi, pour nous, pour toute la société ; un encouragement quotidien que nous devons imiter sans réserve.

Que Dieu vous protège ainsi que votre famille.

Le monde en sortira plus fort mais nous devons le décider.

3rd message: An exemple

Hello everyone,

This year, the beginning of spring went unnoticed. Only a few days before its arrival we found ourselves in lockdown. Who was thinking then about nature entering its cycle of rebirth?

Other things also go unnoticed; certain jobs in particular. I think first of the cashiers who work in the grocery stores, but there are others besides. Who gives thought to them? They are humble. They don't have the heroic aura of caregivers or police officers. Yet like them, they are exposed. Like them, it takes courage to get up every morning. And like them, they are indispensable.

I wanted to pay tribute to all these people and to emphasise the lesson in endurance that they give us. They have heart, perseverance and solidarity like others. But their humility adds a profound simplicity, which touches me.

It is an example for me, for us, for the whole of society; a daily encouragement that we must emulate without reservation.

May God protect you and your family
The world will come out of this stronger, but it is up to us.



4 avril 2020

4^e message :

Le souci des autres

<https://vimeo.com/403687490>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui je voudrais partager avec vous une réflexion que m'inspire la situation présente.

Vous aurez sans doute remarqué combien le monde s'est rétréci depuis quelques mois. Ce qui se passe à des milliers de kilomètres nous est soudain familier. Il n'y a plus de barrières culturelles. Nous nous découvrons tous égaux devant la contagion, partie solidaire du genre humain. Sans doute voit-on, ici et là, renaître le discours sur les frontières,

accompagné de la triste équation “contagion – étranger”. Mais ce phénomène reste encore marginal. Ce que je veux retenir c’est la capacité accrue que notre malheur nous a donnée de nous soucier des autres, si lointains soient-ils, les autres, quelles que soient leur race, leur langue, leur culture!

Bien sûr, ce beau souci nouveau est dicté par l’épreuve. Résistera-t-il au retour à la normale, au monde ordinaire? On peut en douter. Mais on doit le souhaiter pour le bien de tous.

C’est, pour ma part, ce que je souhaite ardemment, et c’est sur ce souhait que je veux vous saluer, et vous dire que je vous garde en mes pensées.

4th message: Care of others

Hello everyone,

Today I would like to share with you a thought inspired by the current situation.

You will no doubt have noticed how the world has shrunk in recent months. What is happening thousands of miles away is suddenly familiar to us. There are no longer any cultural barriers. We find that we are all equal in the face of contagion, as part of the human race. No doubt we can see, here and there, a revival of the discourse on borders, accompanied by the sad equation of contagion – foreigner. But this phenomenon is still marginal. What I want to keep in mind is the increased capacity that our

misfortune has given us to care for others, however far away they may be, whatever their race, their language, their culture!

Of course, this wonderful new concern is dictated by the current ordeal. Will it resist the return to normality, to the ordinary world? This may be debatable. But it is what we must hope for, for the good of all.

It is, for my part, my fervent wish, and it is with this wish that I want to greet you, and tell you that I keep you in my thoughts.



10 avril 2020

5^e message : Respect

<https://vimeo.com/405383177>

Bonjour à tous,

Les jours passent et se ressemblent. Notre quotidien exceptionnel se prolonge. Nous devons, à présent, supporter non seulement les limites que la situation nous impose, mais aussi nos propres limites. Et c'est peut-être plus difficile que prévu. Il faut tenir pourtant.

La période de confinement que nous traversons éclaire d'une lumière nouvelle certains comportements. C'est le cas du respect. À cette heure, de façon plus distincte que de coutume, nous voyons que le respect des règles communes va bien

au-delà de ces règles ; le respect de ces règles, en effet, c'est avant tout le respect des autres. Et c'est cela qui importe. Si la lassitude nous vient, si la tentation de rompre la discipline s'insinue en nous, pensons aux autres, à ceux qui nous sont proches et à ceux qui sont plus lointains, pensons à eux et à cette valeur fondatrice de toute communauté : le respect.

Sur ces mots qui vous sont sans doute familiers, je vais malheureusement devoir vous quitter, non sans vous encourager à tenir et vous assurer que je vous garde proche de mon cœur.

5th message: Respect

Hello everyone,

The days go by and one day looks much like the next. Our exceptional everyday life goes on. We must now not only bear the limits imposed on us by the situation, but also our own limits. And this is perhaps harder than we thought. But we have to hold on.

The lockdown period that we are going through sheds new light on certain behaviours. This is the case with respect. At this time, more clearly than usual, we see that respect for common rules goes far beyond the rules themselves; respecting these rules, in fact, is above all about respecting others. And this is what

matters. If we get tired of things, if the temptation to break the code of discipline creeps in, let us think of others, of those who are close to us and those who are farther away, let us think of them and of that founding value of every community: respect.

I must unfortunately leave you for now with these words, which are no doubt familiar to you, but not without encouraging you to hold on and assuring you that I keep you close to my heart.



12 avril 2020

6^e message : Religion

<https://vimeo.com/406163419>

Bonjour à tous,

Je voudrais aujourd'hui avoir une pensée pour tous nos amis croyants, quelle que soit leur foi.

Hier, en effet, à la tombée de la nuit commençait Pessah, la Pâque juive. Dimanche, celui qui vient, dans la matinée, les catholiques et les protestants fêteront leur Pâque et, dans la nuit du samedi au dimanche suivant, ce sera au tour des orthodoxes. Les musulmans ne sont pas en reste, qui voient arriver le mois de ramadan, dont le début est fixé au 23 avril, et surtout le grand hajj,

prévu fin juillet, mais déjà fortement compromis.

Comment partager le repas de seder quand les regroupements familiaux sont interdits? Comment aller à l'église ou au temple quand ceux-ci sont fermés? Comment faire son pèlerinage quand les lieux sont bouclés?

Pour ceux que la foi anime, ces fêtes et leur partage avec la communauté sont essentiels, et les restrictions qui les touchent, particulièrement difficiles à vivre. Mais nous devons les accepter car ces célébrations, source de vie, ne doivent pas devenir vectrices de mort.

Je vous souhaite à tous, et en dépit des empêchements, de passer de bonnes fêtes, présentes et à venir, et d'y puiser la force de tenir jusqu'au bout.

6th message: Religion

Hello everyone,

Today I would like to spare a thought for all of our friends with religious beliefs, regardless of their faith.

Indeed yesterday, at nightfall, the Jewish Passover began. This coming Sunday, in the morning, Catholics and Protestants will celebrate Easter, and on the night of Saturday until the following Sunday, it will be the turn of the Orthodox. Muslims are no exception, with the month of Ramadan, beginning on April 23, and above all the great Hajj, scheduled for the end of July, but which is already seriously compromised.

How can we share the Seder meal when family reunions are forbidden? How can we go to churches or chapels when they are closed? How can we make a pilgrimage when the sites are shut off?

For believers, these feast days and the experience of sharing them with the community are essential. The restrictions imposed on them are particularly difficult to bear. But we must accept them because these celebrations, a source of life, must not become the vectors of death.

I wish you all, in spite of the hindrances, a happy festive season, present and future, and hope that you will be able to draw from it the strength to keep going right through to the end.



14 avril 2020

7^e message : Convivialité

<https://vimeo.com/407950749>

Bonjour à tous,

Nous avons eu, lundi, de la bouche du président de la République française Emmanuel Macron, confirmation de ce que nous savions déjà : l'épreuve sera longue. Mais aujourd'hui j'ai envie de penser à autre chose et de considérer, avec vous, un aspect oublié de notre présente situation ; je veux parler de la convivialité.

Certes, en ces temps de claustration forcée, mettre en avant la convivialité est un exercice assez osé. Il est pourtant intéressant de noter combien ces gestes simples de partage, d'échange, de rencontre,

auxquels on ne prêtait pas garde d'ordinaire, viennent soudain à nous manquer. C'est cette humanité du contact, qui n'est nullement grégarité, dont on ressent l'absence. Sans doute pouvons-nous communiquer, et travailler, grâce aux moyens dématérialisés que la technique met à notre disposition ; mais ce défaut de proximité physique, de ne pouvoir tout simplement être côte à côte, fait la différence.

Il m'apparaît alors qu'au sortir de l'épreuve, nous aurons non seulement à retrouver cette convivialité perdue mais à la cultiver, à l'enrichir, car nous savons à présent combien elle est précieuse.

En espérant vous retrouver tous et pouvoir enfin partager avec vous tous, je vous souhaite beaucoup de courage et une belle journée.

7th message: Conviviality

Hello everyone,

Monday, the President of France Emmanuel Macron gave confirmation of what we already knew: the ordeal will be a long one. But today I would like to think about something else and to consider, with you a forgotten aspect of our present situation. I am talking about conviviality.

Admittedly, in these times of forced confinement putting the emphasis on conviviality is a rather risky enterprise. Yet it is interesting to note how we suddenly miss the simple gestures of sharing, exchange and encounter, which we had not particularly paid attention to.

It is the humanity of contact, which is not just herd instinct, that we miss. No doubt we manage to communicate and work thanks to the dematerialised means made available by technology. But the lack of physical closeness, the fact that we cannot simply be next to each other, is what makes all the difference.

It seems to me then that at the end of the ordeal, we will not only have to regain this lost conviviality but cultivate it, enrich it, because we now know how precious it is.

Hoping to see you all again and to finally be able to share with you all, I wish you much courage and a good day.



16 avril 2020

8^e message : Aujourd'hui

<https://vimeo.com/408833353>

Bonjour à tous,

Cela fait déjà un mois que nous sommes en confinement. Bientôt nous fêterons le début du printemps, le retour des beaux jours. Entre lassitude et appel du renouveau, nous avons tendance, nous le constatons autour de nous et sur nous-mêmes, à perdre de vue la virulence de la maladie qui nous menace. Nous en arrivons même à nous habituer au nombre de décès journaliers. Mais la sombre réalité est là et les disparitions continuent leur ronde macabre ; particulièrement chez nos anciens.

Je voudrais partager avec vous l'émotion qui monte en moi à l'évocation de ces vieilles personnes qui nous quittent si vite! Pris par les nécessités de la vie, nous passons à côté d'elles d'un pas pressé. Sans doute les saluons-nous mais déjà notre esprit est ailleurs. Et ces personnes que nous avons aimées s'effacent, ombres légères, et partent comme une feuille emportée par la brise.

Combien y en a-t-il, parmi nous, qui ont des proches ou des connaissances dans cette situation? Je ne sais, mais qu'ils sachent que je m'associe, que nous nous associons tous, à leur tristesse.

C'est sur cette pensée émue que je vous salue tous aujourd'hui.

8th message: Today

Hello everyone,

We've been in lockdown for a month now. Soon we'll celebrate the beginning of spring, the return of summer weather. Between weariness and the call for renewal, we see around us and in ourselves a tendency to lose sight of the virulence of the disease that threatens us. We have almost become accustomed to the daily death toll. But the grim reality exists and the deaths continue their macabre round; especially among our elders.

I would like to share with you the emotion that rises in me at the mention of these elderly people who are leaving us so

quickly! Caught up in the necessities of life, we hurriedly pass them by. No doubt we salute them, but our minds are already elsewhere. And the people we have loved fade away, like light shadows, and depart like a leaf carried away by the breeze.

How many of us have relatives or acquaintances in this situation? I don't know, but I want them to know that I join them, that we all join them, in their sadness.

It is with this moving thought that I send you all my regards today.



21 avril 2020

9^e message : Groupe

<https://vimeo.com/410568668>

Bonjour à tous,

J'ai, à plusieurs reprises, et je ne suis certes pas le seul, souligné la gravité de la situation. J'ai rappelé la malignité du mal qui nous cerne. Aujourd'hui, il me faut y revenir. Les circonstances m'y forcent. Notre groupe n'est pas épargné et je dois en parler.

Nous commençons, en effet, à enregistrer des décès. Plusieurs d'entre nous sont en réanimation. Plus nombreux encore sont ceux que le mal a atteints et qui doivent rester confinés chez eux. Ces malheurs m'affectent. Ils m'attristent très

profondément. C'est pourquoi je devais les évoquer.

On dit que les crises renforcent les liens de ceux qui les affrontent. Pour ma part, parce qu'il n'y a pas un instant que je ne consacre au Groupe, à ceux et celles qui y sont engagés, à préparer un avenir et des jours meilleurs, je me sens concerné par tous et ce qui arrive à l'un d'entre nous me touche intimement.

Je suppose que nous sommes tous dans ce cas, aussi je tenais à partager avec vous ma peine face à ces tristes nouvelles, et dire aux familles et aux proches éprouvés tout mon soutien.

9th message: Group

Hello everyone,

I have stressed the seriousness of the situation on several occasions, and I am certainly not alone in doing so. I have called to mind the malignancy of the disease that surrounds us. Today I must come back to this. Circumstances force me to do so. Our group has not been spared and I need to talk about this.

We are, in fact, beginning to register deaths. Several of us are in intensive care. Even more numerous are those who have been affected by the disease and who must remain confined at home. These misfortunes affect me. They sadden me deeply. Which is why I had to talk about them.

It is said that crises strengthen the bonds of those who face them. For my part, because there is not a single moment that I do not devote to the group, to those who are committed to it, to preparing for a better future and better days, I feel concerned about everyone, and what happens to one of us affects me profoundly.

I imagine that this is the case for all of us, so I wanted to share with you my sorrow at this sad news, and to express my full support to the families and loved ones who have been affected.



23 avril 2020

10^e message : Économie

<https://vimeo.com/411364867>

Bonjour à tous,

Les jours passent, les semaines s'enchaînent, bientôt les mois, et nous sommes toujours dans l'incertitude. Nul ne sait de quoi demain sera fait. Quelles seront les conditions sanitaires? Quelles seront les conditions économiques?

L'économie! On se sent gêné d'en parler. Au regard des problèmes de santé, les enjeux économiques paraissent mineurs. Pourtant, on le sait, la crise sanitaire que l'on connaît s'accompagne d'une crise économique. Elle est plus importante que toutes les crises subies depuis plusieurs

génération. Et l'heure est venue, à mon sens, de s'en soucier.

Il ne s'agit pas de choisir entre deux impératifs mais de comprendre que, désormais, on doit s'occuper des difficultés qui s'annoncent. Après deux billets consacrés à ce qui fait notre tristesse quotidienne, je me devais de l'évoquer.

Aujourd'hui, sans mettre en danger notre santé, nous devons redonner aux questions économiques leur importance. Il ne s'agit pas de négliger le drame humain qui nous cerne mais, au contraire, d'en tirer les leçons et de préparer le choc économique qui se profile comme on aurait aimé que la crise sanitaire fût préparée.

Je ne doute pas que vous soyez tous conscients de cela.

Je voulais simplement le rappeler et réaffirmer mon engagement à vos côtés dans ce combat.

En tout cas mes pensées ne vous quittent pas.

10th message: Economy

Hello everyone,

The days go by, the weeks follow on, soon it will be months, and we are still in a state of uncertainty. No one knows what tomorrow will bring. What will the sanitary conditions be like? What will the economic conditions be like?

Economic! We feel embarrassed to talk about it. Given the health issues, the economic challenges seem minor. But as we all know, the health crisis we are going through is accompanied by an economic crisis. It surpasses all the crises experienced for several generations. And the time has come, in my view, to turn our attention to it.

It is not a matter of choosing between two imperatives, but of understanding that, from now on, we have to deal with the difficulties that lie ahead. After two posts devoted to the object of our daily sorrow, I feel the need to raise the issue.

Today, without endangering our health, we must re-emphasise the importance of the economic issues at stake. It is not a question of neglecting the human drama that surrounds us but, on the contrary, of learning from it and preparing for the economic shock that is looming, the kind of preparation we would like to have had for the health crisis.

I have no doubt that you are all aware of this.

I simply wanted to remind you of it and reaffirm my commitment at your side in this struggle.

In any event, my thoughts are with you.



28 avril 2020

11^e message : Solidarité

<https://vimeo.com/413103263>

Bonjour à tous,

Les crises ont ceci de cruel pour les hommes qu'elles les mettent à nu. Les beaux discours ne tiennent plus. L'âpre égoïsme reprend le dessus. Ce n'est pas toujours le cas, il est vrai. Et si l'on peut parfois être déçu, on peut aussi être agréablement surpris.

La solidarité est l'une des valeurs les plus sollicitées en temps de crise. Ce n'est pas toujours la plus pratiquée. L'hypocrisie souvent en tient lieu. On fait le minimum, juste ce qu'il faut pour donner l'illusion que l'on participe. Mais

la solidarité n'est pas cela. C'est un effort consenti pour que tout le monde puisse faire face, un effort tel que ceux qui sont mieux lotis aident ceux qui le sont moins ; un effort mesuré par le besoin des autres, non par le désagrément que cause le sacrifice.

La solidarité est une valeur que nous avons toujours affichée. L'épreuve que nous traversons ne fait que confirmer, pour moi, son importance. Or, son centre se situe dans le cœur de chacun d'entre nous. C'est donc au cœur de chacun que je fais appel, aujourd'hui, pour faire rayonner cette belle valeur, en nous et autour de nous !

Je pense à vous et c'est pourquoi je voudrais, en vous saluant, vous rappeler que l'épreuve n'est pas passée et qu'il nous faut encore lutter ensemble.

11th message: Solidarity

Hello everyone

The cruel thing about crises is that they lay people bare. Fine words don't hold up anymore. Bitter selfishness takes over. This is not always the case, it's true. And while we can sometimes be disappointed, we can also be pleasantly surprised.

Solidarity is one of the values most in demand in times of crisis. It is not always the most practised. It is often replaced by hypocrisy. We do the minimum, just enough to give the illusion that we are participating. But that is not what solidarity is about. It is an effort made so that everyone can cope, an effort so that those who are better off help those who

are less so; an effort measured by the needs of others, not by the inconvenience caused by sacrifice.

Solidarity is a value we have always displayed. The ordeal we are going through only confirms, for me, its importance. Its centre is found in the heart of each one of us. It is therefore to the heart of each one of us that I appeal to you today, to spread this great value, within us and around us!

I'm thinking of you and that is why I wanted, in greeting you, to remind you that the ordeal has not passed and that we still have to fight together.



30 avril 2020

12^e message : 1^{er} Mai

<https://vimeo.com/413912574>

Bonjour à tous,

Demain nous fêterons le 1^{er} Mai, cette fête du Travail et des Travailleurs, que l'on célèbre en chômant et en défilant, et ensemble cette fête du printemps, que l'on célèbre en offrant du muguet.

Mais demain, les rues seront vides et le muguet restera sur sa branche. Même le fait d'être une journée chômée ne sera pas ressenti. Ce sera un changement dans nos habitudes comme il y en a eu tant d'autres. Un changement symbolique cependant, puisqu'il renvoie au monde du travail qui est le nôtre, et qui devrait

nous inciter à sortir de nos évidences pour nous demander ce que sont, dans le fond, nos raisons d'agir, d'œuvrer ensemble, de nous engager avec et pour les autres.

Les réponses à ces questions ne sont pas simples, certaines valeurs devront sans doute être réévaluées, mais il faut savoir que le monde d'après sera différent et qu'il convient, comme pour le reste, de s'y préparer.

Alors, aujourd'hui, je vous souhaite, par avance, de bonnes fêtes du 1^{er} Mai et je vous engage à en profiter pour entamer cette réflexion que nous sommes appelés à mener ensemble bientôt.

12th message: May Day

Hello everyone,

Tomorrow we celebrate May Day and International Workers' Day, often commemorated with a day off work and parades. This spring festival is traditionally celebrated together, with maypole dancing in some countries, or, in France, by offering small bouquets of lily of the valley.

But tomorrow the streets will be empty and the lily of the valley will remain in the fields. Even the fact that it's a day off will go by the board. A change in our habits like so many others. A symbolic change, however, since it refers to the world of work that we live in and should

prompt us to look beyond the obvious and ask ourselves what, in fact, are our reasons for acting, for working together, for committing ourselves with and for others.

The answers to these questions are not simple: certain values may need to be re-evaluated, but we must be aware that the world to come will be different and that, as with everything else, we must be prepared for it.

So today I wish you, in advance, a happy May Day and I urge you to take the opportunity to start the thinking process that we will soon be called upon to embark on together.



5 mai 2020

13^e message : Réactivité

<https://vimeo.com/415508612>

Bonjour à tous,

Comme vous le savez, nous nous approchons de la fin du confinement. On nous l'annonce pour la semaine prochaine en France et dans quelques pays où nous avons des filiales. Il ne s'agit, évidemment, que d'une première étape. Rien n'est définitif. Il peut y avoir des rechutes. Mais c'est un pas.

Un pas que l'on attend, et que l'on redoute. On se demande comment les choses vont se passer, ce que l'on pourra faire. Et l'on s'inquiète déjà de l'été qui s'annonce, des dépenses, des vacances.

Or, si ces craintes et ces inquiétudes, qui marquent notre retour vers la normalité, sont parfaitement légitimes, elles risquent, si l'on s'y attarde, de nous détourner de ce qui importe dans les jours qui viennent : la réactivité que l'on pourra et devra montrer lorsque les conditions seront à nouveau réunies pour œuvrer et relancer l'activité. C'est à cela qu'il nous faut nous préparer. Le reste viendra en son temps. Les jours qui viennent, en revanche, sont cruciaux. Ils sont un moment de bascule. Nous ne devons pas manquer leur rendez-vous.

Au moment où je m'apprête à vous saluer et vous souhaiter une belle journée, laissez-moi insister une dernière fois sur l'importance qu'il y a, aujourd'hui, à préparer la reprise, car sur elle repose notre avenir.

13th message: Reactivity

Hello everyone,

As you know, we are nearing the end of lockdown. It has been announced for next week in France and in a few countries where we have subsidiaries. This is of course only a first step. Nothing is final. There may be relapses. But it is a step.

A step that we are waiting for and that we are apprehensive about. We ask ourselves how things are going to work out, what we will be able to do. And we're already worried about the summer ahead, about expenses, about holidays. These fears and worries, which signal our return to normality, are perfectly legitimate. But if we dwell on them, they run the risk of

distracting us from what is important in the coming days: the responsiveness that we can and must show when the conditions are once again in place to work and restart activity. That is what we must prepare for. The rest will follow in due course. The coming days, however, are crucial. They represent a turning point. We must make sure to be there for it.

As I prepare to greet you and wish you a good day, let me stress one last time how important it is to prepare for the recovery today, because our future depends on it.



12 mai 2020

14^e message : Choix

<https://vimeo.com/416304242>

Bonjour à tous,

Nous nous rapprochons chaque jour un peu plus de ce fatidique 11 mai, date de déconfinement en France et dans quelques pays où nous avons des filiales.

Mais qu'allons-nous trouver demain? Un monde radicalement changé? Ou, comme certains l'affirment, l'ancien monde, dans une version plus sombre et triste?

L'expérience que nous venons de traverser et que nous continuons à vivre a eu sur nous des effets assez paradoxaux. Elle nous a éloignés les uns des autres; elle

nous a fait redouter notre voisin, nous a poussés à changer de trottoir quand nous en croisons un. N'est-ce pas cela que l'on appelle pudiquement distanciation sociale? Mais elle nous a, dans le même temps, indéniablement rapprochés; elle a fait apparaître des solidarités, mis en avant des soucis humains que l'on avait négligés ou oubliés.

Le monde qui nous attend sera ce que nous en ferons. Il aura la couleur que nous lui donnerons selon que nous opterons pour la distance ou la proximité, la méfiance ou la solidarité. Pour ma part, le choix est fait : c'est celui de la proximité, de la solidarité.

Ce choix m'appartient. J'espère pourtant qu'il sera partagé. Et, j'ai confiance. L'adversité est l'occasion de grandir. J'en ai fait l'expérience.

Laissez-moi donc, aujourd'hui, vous saluer et vous souhaiter une belle et bonne journée sur cette note d'espoir.

14th message: Choice

Hello everyone,

We are getting closer every day to that fateful 11th of May, the end of lockdown in France and in a few countries where we have subsidiaries.

But what will we find tomorrow? A radically changed world? Or, as some say, the old world, in a darker, sadder version?

The experience we have just gone through and continue to live through has had quite paradoxical effects on us. It has kept us away from each other; it has made us fear our neighbour, made us change footpaths when passing on the street. Isn't that what we discretely refer to as social distancing? But at the same

time, it has undeniably brought us closer together; it has revealed solidarities and highlighted human concerns that we had neglected or forgotten.

The world that awaits us will be what we make of it. It will have the colour we give it depending on whether we opt for distance or proximity, mistrust or solidarity. As far as I am concerned, the choice has been made: it is that of proximity, of solidarity.

That choice is mine. I hope, however, that it will be shared. And I have confidence. Adversity is an opportunity to grow. I have experienced this.

So let me greet you today and wish you a good day on this note of hope.



19 mai 2020

15^e message : Mémoire

<https://vimeo.com/417990830>

Bonjour à tous,

Le 11 mai est passé. C'était hier. Ou était-ce avant-hier? Ou la semaine dernière? On ne saurait dire tant nos habitudes sont vite revenues; et avec elles, l'amnésie.

Hier soir, 20 heures... le silence. La veille encore, à cette heure-ci, les gens ouvraient leur fenêtre et sortaient sur leur balcon pour applaudir les soignants. Hier, après à peine quelques heures de normalisation, les soignants étaient déjà oubliés.

C'est pour ne pas laisser sombrer dans l'oubli, les soignants bien sûr qui

continuent d'œuvrer et de peiner quand les autres trinquent et dansent, mais aussi les leçons de ces derniers mois, que j'ai décidé de poursuivre mes billets.

Il y avait quelque chose de triste dans le silence d'hier soir, le poids d'une ingratitude, mais aussi d'inquiétant. Comme s'il n'y avait rien à retenir de ce qui venait de se passer, ou plutôt de ce qui se passait, là, sous nos yeux, dans nos vies.

Non! Ce lundi nous n'avons pas refermé une parenthèse pour revenir à notre routine. La crise est toujours là. C'est toujours un défi qui exige de nous discipline et effort. Voilà ce que je voulais vous rappeler aujourd'hui avant de vous saluer, tous, et de vous souhaiter une bonne journée.

15th message: Memory

Hello everyone,

May 11th has past. That was yesterday. Or was it the day before? Or was it last week? You can't tell, that's how fast we have gone back to our habits; and with them, amnesia.

Last night, 8 pm ... silence. Just the day before, at that hour, people in France opened their windows and went out onto their balconies to applaud the healthcare workers. Yesterday, after only a few hours of normalisation, the healthcare workers were already forgotten.

So that they are not forgotten, the carers of course, who continue to work and toil when others toast and dance, but also

the lessons of the last few months, I've decided to continue my notes.

There was something sad about last night's silence, the weight of ingratitude, but also something disturbing. As if there was nothing to remember from what had just happened, or rather from what was actually happening, right there, before our eyes, in our lives.

No! This Monday we did not close the parenthesis and go back to our routines. The crisis is still here. It is still a challenge that demands discipline and effort from us. This is what I wanted to remind you of today before greeting you all and wishing you a good day.



21 mai 2020

16^e message : Liberté

<https://vimeo.com/418919599>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui, les soignants épuisés subissent le contrecoup physique et moral des efforts qu'ils ont consentis ces derniers mois tandis que le reste des pays où nous avons des filiales reprend le travail avec beaucoup d'appréhension. Aujourd'hui, des écoles et des commerces ouvrent leurs portes, sans savoir si cela durera, tandis que d'autres activités attendent anxieusement qu'on les autorise à revenir.

De quoi sera fait demain ? Nous l'ignorons. Mais nous savons que demain dépend de nous. Nous savons que la

solidarité, la responsabilité, le souci des autres peuvent nous sauver, comme l'égoïsme et le quant-à-soi nous perdre.

Alors que certains s'inquiètent des restrictions imposées à la liberté, le choix qui nous est donné en cette heure est peut-être l'un de ces rares moments où l'on peut exercer notre liberté et non simplement la revendiquer.

Ce n'est pas la première fois que j'en parle, sans doute, mais cela me paraît important. Et je désirerais, dans ce billet, vous rappeler qu'en dépit des difficultés nous sommes encore libres de choisir ce que nous serons, et responsables de ce choix.

Laissez-moi, à présent, vous saluer et vous souhaiter une très belle journée.

16th message: Freedom

Hello everyone,

Today exhausted carers are suffering the physical and moral repercussions of the efforts they have made in recent months, while the rest of the countries where we have subsidiaries are returning to work with a lot of apprehension. Today schools and shops are opening their doors, without knowing if it will last, while other activities are anxiously waiting for permission to return.

What will tomorrow bring? We don't know. But we do know that tomorrow depends on us. We know that solidarity, responsibility and concern for others can

save us just as selfishness and aloofness can lead us astray.

While some people worry about the restrictions imposed on freedom, the choice we are given at this time is perhaps one of those rare moments when we can exercise our freedom and not simply claim it.

It is not the first time I have spoken about this, no doubt, but it strikes me as important. And I would like, in this post, to remind you that, despite the difficulties, we are still free to choose what we become, and responsible for that choice.

Let me now send you my regards and wish you a wonderful day.



27 mai 2020

17^e message :

Reprise progressive

<https://vimeo.com/420624191>

Bonjour à tous,

La reprise n'est pas ce que nous attendions! Elle nous paraît lente et maladroite! Nous sommes sortis de la crise et pourtant nous avons le sentiment d'y être encore englués! Ces impressions pleines d'agacement, ce n'est pas notre raison qui nous les dicte. Nous savions à quoi nous attendre. Nous savions que la reprise serait progressive. Nous le savions mais nous ne voulons pas y consentir. Nous sommes impatients!

Mais l'impatience n'est pas une vertu. Ce n'est qu'un manque de fermeté, une

façon de se précipiter dans l'avenir à l'aveugle. Il ne faut pas y céder.

La crise n'est pas passée, c'est un fait que nous devons accepter. La reprise se fait lentement, par à-coups, c'est encore un fait dont nous devons être conscients. Ces faits, il n'est pas en notre pouvoir de les modifier. Ce qui, en revanche, est en notre pouvoir, c'est de les affronter avec fermeté.

Nous avons une longue route devant nous, une route qui demande un effort continu, non de l'impatience, de la constance, non de l'agacement.

Voilà ce sur quoi je voulais, aujourd'hui, attirer votre attention avant de vous saluer tous et de vous souhaiter une belle journée.

17th message: Gradual resumption

Hello everyone,

The resumption of activities is not what we expected! It seems slow and awkward to us! We have come out of the crisis and yet we feel we are still stuck in it! These annoying impressions are not dictated by reason. We knew what to expect. We knew that the recovery would be gradual. We knew it, but we don't want to consent to it. We're impatient!

But impatience is not a virtue. It is just a lack of firmness, a way of rushing blindly into the future. We mustn't give in to it.

The crisis is not over, this is a fact that we must accept. The recovery is slow and

piecemeal, and we need to be aware of this. It is beyond our power to change these facts. What we can do, however, is to face them firmly.

We have a long road ahead of us, a road that requires continuous effort, not impatience, consistency, not irritation.

This is what I wanted to draw your attention to today before sending you my greetings and wishing you all a good day.



28 mai 2020

18^e message : Gain

<https://vimeo.com/421500276>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui est un jour férié en Europe et peut-être ailleurs aussi. C'est un jour de détente au cours duquel on a loisir, pour quelques heures, de s'abstraire des difficultés qui nous entourent.

Laissez-moi profiter de cette accalmie pour revenir à cette impatience que j'évoquais mardi dernier. Alors, certes, ce jour chômé n'est pas là pour l'adoucir. Mais il y a plus. En effet, si l'impatience est un mouvement aveugle, c'est encore une manière de bousculer les choses et les gens en ne cherchant que son intérêt.

Or il importe, de manière générale et surtout dans les conditions délicates et instables qui sont les nôtres en ce moment, de mettre en avant la collaboration. Il importe de comprendre que l'intérêt de tous est l'intérêt de chacun. Il nous faut prendre le temps de rebâtir, je l'ai déjà dit, mais aujourd'hui je voulais insister sur le fait que pour y parvenir nous devons tenir compte des autres. Nous ne sommes pas seuls, jamais, nous sommes entourés, et ce n'est qu'en collaborant avec ceux qui ainsi nous entourent que l'on aura les meilleures chances de repartir.

Mais ce jour est un jour de détente et je ne veux pas vous retenir. Je vous salue donc tous et vous souhaite une très bonne journée.

18th message: Gain

Hello everyone,

Today is a public holiday in many parts of Europe and perhaps elsewhere too. It's a day of relaxation when, for a few hours, we have the chance to get away from the difficulties that surround us.

I would like to take advantage of this respite to come back to the impatience I referred to last Tuesday. Of course this work-free day will not soften its impact. But there is more to it. Indeed, while impatience is a blind impulse, it is also way of shaking up situations and people to satisfy one's personal interest.

But it is important, in general and especially in the delicate and unstable

conditions that we are in at the moment, to promote collaboration. It is important to understand that the interest of all is the interest of each one of us. We need to take the time to rebuild, as I have already said, but today I wanted to emphasise that, in order to do so, we must take account of others. We are not alone, we are never alone, we are surrounded by others, and it is only by working together with those around us that we will have the best chance of getting back on our feet.

But today is a day of relaxation and I don't want to detain you. So, let me greet you all and wish you all a very good day.



2 juin 2020

19^e message : Réactifs

<https://vimeo.com/423138341>

Bonjour à tous,

Nous ne sommes pas encore sortis de la crise que l'on voit ressurgir les vieux démons. Les logiques partisanses sont à nouveau à l'œuvre. Les intérêts privés reprennent le dessus. Les vieilles querelles sont ranimées, et les tensions, ravivées. Tout se passe comme si l'on n'avait tiré aucun enseignement de ce qui nous est arrivé, comme si le temps de l'effort commun était passé.

On nous avait dit que le monde d'après serait différent. Celui qui nous revient ressemble fort à l'ancien.

Mais il ne faut pas s'y tromper. Certes, les travers d'hier n'ont pas disparu, mais le monde et ses pratiques vont assurément changer et nous devons nous y préparer.

Il nous revient donc de ne pas nous laisser prendre aux apparences, ne pas croire que les choses sont comme avant, qu'il suffit de reprendre ses habitudes. Il nous revient d'être attentifs, réactifs, prêts quand il le faut et s'il le faut à repenser nos organisations, nos fonctionnements, nos comportements pour construire ensemble un monde durable.

Voilà ce que je souhaitais vous rappeler en ce beau jour de mai, avant de saluer chacun d'entre vous.

19th message: Reactive

Hello everyone,

We are not yet out of the crisis but the old demons are resurfacing. Partisan thinking is at work again. Private interests are regaining the upper hand. The old quarrels are being revived and tensions rekindled. It is as if no lessons have been learned from what has happened to us, as if the time for common effort has been and gone.

We were told that the world afterwards would be different. The one we are returning to looks very much like the old one.

But make no mistake about it. Admittedly yesterday's shortcomings

have not disappeared, but the world and its practices will certainly change and we must prepare for this.

Therefore, it's up to us not to let ourselves be taken in by appearances, not to believe that things are as they were before, that we just have to go back to our old ways. It is up to us to be attentive, reactive, ready when and if necessary to rethink our organisations, our operations and our behaviour in order to build a sustainable world together.

This is what I wanted to remind you of on this beautiful day in May, before extending my greetings to each and every one of you.



4 juin 2020

20^e message : Sport

<https://vimeo.com/423992448>

Bonjour à tous,

Le sport! Depuis quelque temps on se remet à en parler. Les compétitions n'ont pas repris? Qu'importe! On se distrait avec les coulisses, les manœuvres en sous-main, les déclarations. Régulièrement, cependant, des responsables rappellent que la situation est dramatique et que si, pour une raison ou une autre, l'automne devait mal se passer, cela risquerait fort d'en être fini de certains fédérations, ligues ou clubs.

Le véritable enjeu est là. Et pas seulement pour le sport. Mais le sport a un

calendrier parlant. Septembre, la reprise? C'est à cette date que les clubs auront une idée, plus claire, ou sombre, de ce que sera leur avenir. Or, septembre sera aussi le moment où la vague des conséquences économiques et sociales nous touchera vraiment.

Les médecins ne cessent de répéter que la crise sanitaire n'est pas encore passée; on ne doit pas oublier que la crise économique est encore à venir. Il faut même le rappeler, à l'occasion, afin de mieux s'y préparer et se donner la force d'affronter l'adversité qui s'annonce. Je voulais le faire aujourd'hui.

Je vous salue tous, à présent, et vous souhaite de passer une très bonne journée.

20th message: Sport

Hello everyone,

Sport! We've been talking about it for a while now. The competitions haven't yet restarted? What does it matter? We're entertained meanwhile by what's happening behind the scenes, the underhand manoeuvres, the statements. Regularly, however, the officials point out that the situation is dramatic and that if, for one reason or another, the autumn turns out badly, it could well be the end of certain federations, leagues or clubs.

That is what is really at stake. And not only for sport. But sport has a calendar that speaks loud and clear. September, for the resumption of sports events? That's

when the clubs will have a clearer, or darker, idea of what their future will look like. But September will also be the time when the wave of economic and social consequences will really hit us.

Doctors keep repeating that the health crisis is not over yet; we must not forget that the economic crisis is still to come. We must even remind ourselves of this, on occasion, in order to better prepare for it and give ourselves the strength to face the adversity that lies ahead. This is what I wanted to do today.

I now send my greetings to all of you and wish you all a very good day.



9 juin 2020

21^e message :

Presse et oppresse

<https://vimeo.com/425469912>

Bonjour à tous,

En ce mardi 2 juin, nous entrons, en France du moins, dans le dernier acte du retour à la normale. Le travail reprend dans tous les secteurs. C'était déjà le cas depuis quelques semaines, mais ce matin les choses ont une allure résolue. Le bruit, l'empressement, la cohue matinale, les engorgements sont de retour. Un jésuite français du XVII^e siècle écrivait déjà que nous ne savions rien faire sans "presse et oppresse".

Certes, toute cette circulation, ces déplacements et transports ne sont pas à

proprement parler le travail; ils en font néanmoins partie. Quant au travail, nous le savons, il s'accomplit dans les ateliers, dans les bureaux, sur site, ou à distance maintenant. C'est là que, chaque jour, nous œuvrons à restaurer l'activité, à rebâtir petit à petit ce que ces derniers mois ont érodé. C'est là que se déroule notre labeur quotidien, qui ne s'affiche pas, mais s'effectue heure après heure.

Je voulais lui rendre hommage aujourd'hui puisque c'est sur lui que nous reposons, puisque notre activité est la somme de ces heures et de leur production.

Aussi, au-delà de l'agitation retrouvée, laissez-moi vous souhaiter, à chacun d'entre vous, une très bonne mais aussi studieuse journée.

21st message: Press and oppress

Hello everyone,

On this Tuesday, June 2nd, we are entering, in France at least, the last act of the return to normal. Work is resuming in all sectors. This has already been the case for a few weeks, but this morning things have a more purposeful air. The noise, the rush, the morning bustle, the bottlenecks are all back. A 17th-century French Jesuit once wrote that we could do nothing without being: “Pressed and oppressed.”

Admittedly all this circulation, travel and transport are not strictly speaking work; they are nevertheless part of it. As for work, we know that it goes on in

workshops and offices, on site, and now remotely. This is where, every day, we strive to restore activity, to rebuild little by little what has been eroded in recent months. This is where our daily tasks take place, which are not displayed, but carried out hour after hour.

I wanted to pay tribute to this today since it is what we rely on, our business being the sum of these hours and their output.

So, beyond all the renewed hustle and bustle, let me wish each of you a very good but also hard-working day.



11 juin 2020

22^e message : Routine

<https://vimeo.com/426242886>

Bonjour à tous,

J'évoquais, mardi, dans mon dernier billet, notre travail quotidien, celui que nous effectuons heure après heure. Je voudrais prolonger aujourd'hui cette esquisse.

Notre travail quotidien, en effet, correspond chez les sportifs à l'entraînement. C'est pour eux une routine, qui certes peut augmenter d'intensité à l'approche de la compétition, mais une routine sur laquelle pourtant reposent leurs performances. Et, les sportifs savent qu'ils doivent la soigner, l'appliquer avec

rigueur, si répétitive soit-elle. Ils savent aussi que s'ils ont été contraints de s'arrêter, ils doivent reprendre doucement, pour consolider, assurer, affermir tous les rouages de leur corps.

Il en va de même pour nous. Nous devons reprendre notre routine en sachant que la pleine activité n'est pas pour tout de suite, même si elle fait notre horizon. Nous devons nous y appliquer avec rigueur. Nous devons faire de cette routine une discipline et de cette discipline une façon d'avancer en nous reconstruisant. C'est ainsi que nous pourrons retrouver toute notre efficacité.

Voilà ce que je voulais ajouter, aujourd'hui, avant de vous souhaiter, à vous tous, une bonne journée et du courage.

22nd message: Routine

Hello everyone,

In my last post on Tuesday, I mentioned our daily work, the work we do hour after hour. I would like to sketch this out further today.

Our daily work, in fact, corresponds to the training carried out by sportsmen and women. For them, it is a routine, which may increase in intensity as they approach a competition, but it is a routine on which their performance is based. And sportsmen and women know that they must apply themselves to it carefully and rigorously, no matter how repetitive it may be. They also know that if they have been forced to stop, they must return to

it gradually, to consolidate, ensure and strengthen the workings of their body.

The same goes for us. We must pick up our routine knowing that the time has not yet come for full activity, even if it is on our horizon. We must apply ourselves to it rigorously. We must make this routine a discipline and this discipline a way to move forward by rebuilding ourselves. In this way, we will be able to regain our full efficiency.

This is what I wanted to add today, before wishing you all a good day and all the best in your endeavours.



16 juin 2020

23^e message : Besoins

<https://vimeo.com/428156329>

Bonjour à tous,

Les jours passent. L'économie repart. Le travail retrouve son rythme. Les prévisions s'affinent sans devenir plus souriantes. Tout se remet en place, difficilement certes mais avec des besoins nouveaux.

C'est sur ces besoins que je voudrais m'attarder aujourd'hui.

Sans doute l'économie, qui concerne la communauté et non le seul individu, inclut-elle les autres. Mais la crise nous a forcés à reconsidérer cette coopération mécanique. Elle en a étendu le besoin et

modifié le contenu. Nous le pressentons, la coopération, la solidarité, la collaboration ne doivent plus, dans l'avenir, s'exercer seulement à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe, elles doivent déborder ces champs et impliquer la société dans laquelle nous vivons.

C'est un enjeu réel. Ne nous y trompons pas. Que signifie, en effet, pour une entreprise économique, de dépasser l'idée de profit? Il s'agit de repenser le sens de notre activité, de revoir notre raison d'être.

Aussi, tout en vous saluant et en souhaitant à chacun d'entre vous une très bonne journée, je vous engage à y réfléchir; pour moi, pour vous, cette question importe et nous aurons à y répondre dès demain.

23rd message: Needs

Hello everyone,

The days go by. The economy is picking up. Work is getting back on track. The forecasts are becoming more refined without becoming any more cheerful. Everything is going back into place, with difficulty, admittedly, but with new needs.

It is these needs that I would like to focus on today.

No doubt the economy, which concerns the community and not just the individual, includes others. But the crisis has forced us to reconsider this mechanical cooperation. It has expanded the need for it and changed the content. We sense that

cooperation, solidarity and collaboration must no longer be exercised only within the company or the group but must go beyond these fields and involve the society in which we live.

This is a real issue. Let's make no mistake about it. What does it mean, in fact, for an economic enterprise to go beyond the idea of profit? It means rethinking the meaning of our activity, of reviewing our *raison d'être*.

So while I greet you and wish each of you a very good day, I urge you to think about this; for me, for you, this question is important, and going forward, we will have to answer it.



18 juin 2020

24^e message : Durée

<https://vimeo.com/428493716>

Bonjour à tous,

Ces derniers temps, on parle moins du virus. Les espaces qui lui étaient consacrés dans les médias s'amenuisent. L'épidémie, nous dit-on, est sous contrôle.

Reste que nous ne sortons lentement de la crise sanitaire que pour en hériter les conséquences. Et les situations qu'elle a créées et qu'elle nous lègue sont parfois douloureuses. Certains même peuvent les juger injustes et s'efforcer, contre vents et marées, de revenir à ce qu'il y avait avant. Mais, ce qui semble injuste à l'un peut paraître juste à un autre. À ne regarder

que soi, on en oublie les autres. Or, la nécessité de prendre l'autre en compte n'est-elle pas l'un des enseignements pressants de la crise?

Prendre les besoins des autres en considération ne signifie pas que l'on va négliger ses propres besoins; cela signifie que l'on ne cherchera pas à les satisfaire au détriment des autres, même en situation de concurrence.

C'est une nouvelle perspective qui nous projette, au-delà du simple profit, dans une dimension de durée, de pérennité et d'équilibre dont l'importance doit être réévaluée.

En ayant cela à l'esprit, permettez-moi de vous saluer et de vous souhaiter une très bonne journée.

24th message: Duration

Hello everyone,

Lately there's been less talk of the virus. The space devoted to it in the media is dwindling. The epidemic, we are told, is under control.

The fact remains that we are slowly emerging from the health crisis only to inherit the consequences. And the situations it has created and bequeathed to us are sometimes painful. Some may even consider them unfair and try, against all odds, to go back to the way things were before. But what seems unfair to one may seem fair to another. By looking only at oneself, one forgets others. But isn't the need to take the other into

account one of the compelling lessons of the crisis?

Taking the needs of others into consideration does not mean neglecting one's own needs; it means not seeking to satisfy them to the detriment of others, even in a situation of competition.

It is a new perspective that projects us, beyond mere profit, into a dimension of duration, sustainability and balance, and we need to reassess the importance of this.

With this in mind, allow me to send you my greetings and to wish you a very good day.



23 juin 2020

25^e message : Deuils

<https://vimeo.com/429986551>

Bonjour à tous,

Alors que la France, comme beaucoup d'autres pays, commence à respirer, les autorités de Pékin s'inquiètent du retour du virus dans leurs murs. Le chant de la pandémie est toujours audible, en sourdine, menaçant comme une rumeur. Nous devons faire avec.

Une entreprise comme la nôtre n'existe pas dans le vide. Elle est en contact avec son environnement. Elle s'enrichit des changements qui interviennent dans la société et s'y adapte. Si elle devait s'enfermer, elle finirait par se

scléroser et dépérir. Tel est le phénomène de l'entropie.

Ces derniers temps, nombre de réajustements auxquels nous devons procéder s'apparentent au deuil : il nous faut intégrer la perte de ce qui a été mais aussi de ce qui aurait pu être. Ces deuils, nous avons à les affronter, mais ils ne doivent pas nous détourner d'une réflexion plus large sur notre responsabilité dans la société qui se bâtit autour de nous, de même que la menace de la pandémie ne doit pas nous empêcher d'œuvrer dès à présent pour l'avenir.

Aujourd'hui, au moment de vous saluer et vous souhaiter une très bonne journée, je voudrais insister sur le fait qu'il y a un avenir et que nous en sommes les architectes.

25th message: Bereavements

Hello everyone,

While France, like many other countries, is starting to breathe, the authorities in Beijing are concerned about the return of the virus within their walls. The song of the pandemic is muffled but it is still audible, threatening like a rumour. We have to make do with it.

A business like ours doesn't exist in a vacuum. It's in touch with its environment. It's enriched by and adapts to changes in society. If it were to shut itself away, it would end up becoming fossilised and withering away. This is the phenomenon of entropy.

Recently many of the readjustments we have had to make are rather like bereavement: we have to integrate the loss of what was but also of what might have been. We have to deal with this grief, but it should not divert us from a broader reflection on our responsibility in the society that is being built around us, just as the threat of the pandemic should not prevent us from working now for the future.

Today, as I greet you and wish you a very good day, I would like to emphasise that there is a future and that we are its architects.



25 juin 2020

26^e message : Confiance

<https://vimeo.com/430708813>

Bonjour à tous,

Les hommes politiques font des bilans. Ils dessinent des perspectives. Ils font des promesses. Ils s'engagent. Mais on les écoute de moins en moins. La rue prend le relais ? La rue crie. Parce qu'elle crie on l'entend. Mais l'écoute-t-on ? On ne lui fait pas plus confiance qu'aux politiques.

Dans le commerce, dans toute activité professionnelle, nous savons bien le poids de la confiance. La confiance ne porte pas sur les capacités. Elle n'est pas affaire de prédiction. La confiance est constitutive de la vie sociale.

On ne peut la déduire du calcul des intérêts. Elle est d'un autre ordre. Elle est affaire de coopération, de collaboration. Et plus encore. Elle est affaire de solidarité, de réciprocité. Et plus encore. La confiance, c'est ce qui nous permet d'affronter les crises. C'est ce qui nous assure qu'en cas de coup dur l'autre fera ce qu'il doit faire, même si cela n'est pas dans son intérêt.

Si aujourd'hui, à l'occasion de vous saluer et de vous souhaiter une belle et bonne journée, j'évoque cette confiance, c'est que j'y vois un élément indispensable de notre vie d'entreprise.

26th message: Trust

Hello everyone,

Politicians take stock. They set out perspectives. They make promises. They make commitments. Yet we listen to them less and less. Has the street taken over? The street is shouting. And because it shouts out, we hear it. But do we listen to it? We don't trust the street any more than we trust politicians.

In business, in any professional activity, we are well aware of the importance of trust. Trust is not about capabilities. It's not about making predictions. Trust is a constituent part of social life.

It cannot be deducted from calculating interest. It's of a different order. It's about

cooperation, collaboration. And it's more than that. It is a matter of solidarity, of reciprocity. Even more. Trust is what enables us to face crises. It is what assures us that in times of need, the other will do what they have to do, even if it is not in that person's best interest.

If I mention trust in greeting you and wishing you a good day, it is because I see it as an indispensable part of our corporate life.



30 juin 2020

27^e message : Responsabilité

<https://vimeo.com/432123860>

Bonjour à tous,

La vie a repris son cours, et, de nouveau, le monde est agité de soubresauts. La colère est très présente ces derniers temps. Alors, sans doute les indignations qui s'expriment ne sont pas toujours légitimes, mais celles qui le sont indiquent un intense besoin de changement, la nécessité de corriger ce qui est perçu comme une iniquité.

Or, pour répondre à ce besoin, l'appel à la justice ne suffit pas. Il faut l'étoffer, lui adjoindre des notions telle la responsabilité. Nous sommes responsables

individuellement, les uns vis-à-vis des autres, mais nous le sommes aussi en tant qu'entreprise, vis-à-vis de la cité. Certes, il y a un ensemble de normes que nous respectons. Mais le simple respect des normes n'est pas le vrai respect, ni la véritable responsabilité. Nous devons aller au-delà. C'est le moment pour nous, puisque l'activité reprend, d'engager une profonde réflexion sur notre place et notre rôle dans la cité. L'agitation qui renaît un peu partout autour de nous est là pour nous rappeler cet impératif et, pour les entreprises, ce nouvel horizon.

Voilà. Je désirais aujourd'hui vous faire part de cette réflexion que l'actualité m'a inspirée avant de vous saluer tous et de vous souhaiter une belle journée.

27th message: Accountability

Hello everyone,

Life has resumed its course, and once again the world is in turmoil. There has been a lot of anger about lately. And while the indignation that is expressed may not always be legitimate, it does indicate a deep-seated need for change, the need to rectify what is perceived as injustice.

Yet in order to respond to this need, the call for justice is not enough. It has to be fleshed out, with concepts such as accountability. We are accountable individually, to one another, but we are also accountable as a company, to the community. Of course there is a set of standards that we respect. But simply complying

with standards is not true respect, nor is it true accountability. We have to go beyond that. It is time for us, as business resumes, to engage in a deep reflection on our place and role in the community. The resurgence of unrest around us is here to remind us of this imperative and, for businesses, this new horizon.

And so, today, I wanted to share this reflection with you, inspired by current events, before greeting all of you and wishing you a fine day.



2 juillet 2020

28^e message :

Responsabilité II

<https://vimeo.com/432805806>

Bonjour à tous,

L'été est là. Il débute officiellement le 20 juin, nous sommes le 26, en été donc, la saison estivale. Malheureusement, derrière ce séduisant mirage se tient une réalité têtue, plus dure, plus âpre, aride comme le désert, qui impose des efforts quand on voudrait se détendre.

On peut vaincre le désert si on ne le mésestime pas. On peut surmonter les difficultés économiques si on ne les sous-estime pas. Les surmonter veut dire les affronter.

J'évoquais, la dernière fois, la responsabilité qui, vous le savez, est l'une des valeurs de notre groupe. Avec la responsabilité il s'agit, bien sûr, d'agir en sachant que l'on devra en répondre. Mais il y a une autre dimension, dont on parle moins, qui consiste à faire, à oser ; la responsabilité que l'on prend d'user des possibilités qui nous sont données.

Or, cette responsabilité, qui veut qu'on ne se dérobe pas, qu'on ne se cache pas, mieux que toute chose nous permettra de surmonter les difficultés.

C'est en rappelant une valeur qui concerne chacun d'entre nous et nous tous comme collectivité que je veux aujourd'hui vous saluer et vous souhaiter une très bonne journée.

28th message: Accountability II

Hello everyone,

Summer's here. It officially starts on June 20th, and it's now the 26th, so we're in the summer season. Unfortunately, behind this seductive mirage lies a stubborn reality that is harder, harsher, as arid as the desert, and which requires effort at a time when you want to relax.

The desert can be conquered if you don't underestimate it. We can overcome economic difficulties if we do not underestimate them. Overcoming them means facing them.

In my last message, I spoke of accountability, in the sense of responsibility, which, as you know, is one of the values

of our group. Responsibility means, of course, acting in the knowledge that we will have to answer for our actions. But there is another dimension that is less talked about, which consists of doing, of daring; the responsibility that we take on to make use of the possibilities that are given to us.

This type of responsibility means that we must not be evasive, we must not hide. It is what, more than anything else, will enable us to overcome difficulties.

It is in recalling a value that concerns each one of us and all of us as a community that I want to greet you today and wish you a very good day.



7 juillet 2020

29^e message : Probité

<https://vimeo.com/434390730>

Bonjour à tous,

Le virus responsable de la pandémie rôde encore que déjà l'on dresse des bilans et tire des leçons. Ainsi a-t-on pu constater combien cette situation avait déchaîné de désinformations, combien de théories du complot elle avait alimentées.

Pourquoi ces impostures suscitent-elles tant d'intérêt? Le plaisir malsain du soupçon serait-il supérieur à l'épreuve de la vérité? Il est vrai que dire, avec droiture, les choses telles qu'elles sont n'est pas toujours aisé. On ne vous écoute pas. On ne vous entend pas. La probité,

pourtant, est indispensable à notre vie quotidienne.

Nous la connaissons, d'ailleurs, cette probité. C'est la condition nécessaire des valeurs de notre groupe. C'est elle qui permet d'établir des liens de confiance. C'est elle qui livre une image juste d'une situation, de ce que l'on peut y faire, de ce que l'on peut en attendre. Seule la probité dans nos conduites et dans les analyses que nous menons nous permettra de préparer l'avenir.

C'est cette probité, dans la vie de notre groupe comme dans nos vies quotidiennes, que je voulais mettre en exergue aujourd'hui, avant de vous souhaiter à tous une belle journée et de vous saluer.

29th message: Probity

Hello everyone,

The virus responsible for the pandemic is still on the prowl, but we are already taking stock and learning lessons. We have seen the extent to which this situation has unleashed disinformation and conspiracy theories.

Why is there so much interest in these impostures? Is the unhealthy pleasure of suspicion greater than the test of truth? It's true that it is not always easy to speak the plain truth about things as they are. People don't listen to you. They don't hear you. And yet probity is essential to our daily lives.

What's more, we are familiar with probity. It is the necessary condition of our group's values. It's what allows us to establish bonds of trust. It's what gives an accurate picture of a situation, of what we can do about it, and what we can expect from it. Only probity in our conduct and in the analyses we carry out will enable us to prepare for the future.

It is this probity, in the life of our group as in our daily lives, that I wanted to highlight today, before greeting you and wishing you all a fine day.



9 juillet 2020

30^e message : Probité II

<https://vimeo.com/435052897>

Bonjour à tous,

Dans mon dernier billet, j'ai parlé de probité. Je voudrais, alors que l'on a l'impression d'assister à des règlements de compte quelque peu ineptes au moment où le virus circule toujours, prolonger ma réflexion.

C'est qu'en effet, la probité peut être identifiée, d'une façon générale, à la vertu, autrement dit la base de la morale, mais aussi, de façon plus spécifique, à l'honnêteté, l'intégrité.

Mais l'honnêteté dont il est question ici n'a rien à voir avec la transparence que

l'on exige partout. C'en est même, d'une certaine façon paradoxale, le contraire. Car la transparence que l'on requiert n'est que surveillance, regard de soupçon ; au même titre que les comptes que l'on réclame. La probité comme vertu est, en revanche, une disposition intérieure. C'est quelque chose en quoi on se bâtit. On n'agit pas seulement avec intégrité, on est intègre.

C'est en insistant sur cette éthique de la vertu, à savoir de la valeur, vraie assise de la responsabilité et fort différente de la conformité aux règles, que je vous salue et vous souhaite, à tous, une très belle journée.

30th message: Probity II

Hello everyone,

In my last post I spoke about probity. Today I would like to extend my thinking at a time when we seem to be witnessing the rather inept settling of scores while the virus is still circulating.

The reason is that probity can generally be identified with virtue, in other words the basis of morality, but also, more specifically, with honesty and integrity.

But the honesty we are talking about here has nothing to do with the transparency that is being called for everywhere. It is even, paradoxically, the opposite. Because the transparency demanded is purely a question of surveillance, a look

of suspicion; in the same vein as settling a score. Probity as a virtue, on the other hand, is an inner disposition. It is something to build within ourselves. We not only act with integrity, we have integrity.

It is in paying attention to this ethic of virtue, as a value, which is the true basis of responsibility and very different from compliance with rules, that I greet you and wish you all a very good day.



14 juillet 2020

31^e message : Respect II

<https://vimeo.com/436471014>

Bonjour à tous,

Le virus qui a empoisonné nos jours renaît sans cesse, comme un phénix. Il disparaît ici, il ressurgit là, jouant ce jeu sur toute la surface de la Terre. Ces retours nous rappellent qu'il est important, encore et toujours, de respecter les gestes barrières et autres recommandations.

Aujourd'hui, néanmoins, c'est l'appel au respect plus que son objet qui me retient. Il est, en effet, pour moi, l'occasion d'aborder l'une des valeurs du groupe, que l'on pratique au quotidien mais dont finalement on parle peu.

Car de quoi s'agit-il avec le respect ? De façon générale, on le constate autour de nous, le respect est plus souvent exigé que mérité, quand il n'est pas confondu avec la crainte que l'on inspire. Or, le respect n'est pas cela. Respecter, c'est tenir compte, prendre en considération en ayant souci, égard, en étant attentif. Et cela fait toute la différence. Tenir compte, on le fait en calculant. Respecter, on le fait avec le cœur.

Aussi, au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très bonne journée, je désirais vous rappeler, à mon tour, que sans la sincérité qui vient du cœur il n'y a pas de respect.

31st message: Respect II

Hello everyone,

The virus that has poisoned our days is being reborn again and again, like a phoenix. It disappears in one place only to reappear in another, playing this game over the entire surface of the earth. These recurrences remind us how important it is, over and over, to respect barrier gestures and other recommendations.

Today, however, it is the call for respect more than its purpose that holds my attention. For me it is an opportunity to look at one of the group's values, one we practice on a daily basis yet don't actually talk about much.

What does respect really come down to? Generally speaking, as we can see around us, respect is more often demanded than deserved, when it is not confused with a response to instilled fear. But this is not what respect is about. Respect means taking into account, taking into consideration by being concerned, by being considerate, by being attentive. This is what makes all the difference. Taking into consideration is something we do by calculating. Showing respect is done with the heart.

So as I greet you and wish you a very good day, I wanted to remind you, in turn, that without the sincerity that comes from the heart there is no respect.



16 juillet 2020

32^e message : Respect III

<https://vimeo.com/437166261>

Bonjour à tous,

Comme j'en ai pris l'habitude ces derniers temps, j'aimerais revenir, aujourd'hui, sur le respect dont je parlais dernièrement. C'est que les vanités satisfaites des politiques qui se congratulent au mépris des mesures barrières ou encore l'excitation des foules qui se pressent dans les rues dès que les bars rouvrent sont autant de manques de respect qui m'incitent à reprendre la question.

Maintenant, si le respect porte sur la loi ou sur les règles, il porte surtout sur les personnes. Alors, certes, il y a des règles,

et, ces règles, il faut les appliquer. Mais ce qu'il y a d'inacceptable dans les manquements que l'on constate, ce n'est pas seulement que l'on n'y respecte pas les règles mais que l'on n'y respecte pas les personnes, toutes celles que cette absence de discipline met en danger.

En outre, les règles sont un facteur d'homogénéisation. Or, ce sur quoi nous avons toujours insisté dans notre groupe, c'est la diversité ; non celle des règles mais bien celle des personnes qui le forment, et sur le profond respect que nous pouvons avoir de ces personnes en leur diversité.

En ayant une pensée pour chacun de vous, je vous salue tous et vous souhaite une belle et bonne journée.

32nd message: Respect III

Hello everyone,

As I've become accustomed to lately, I'd like to return to the issue of respect, which I spoke about recently. The vanity of politicians patting themselves on the back in defiance of barrier measures or the excitement of crowds in the streets as soon as the bars reopen are instances of the lack of respect that prompt me to come back this question.

Now while respect is about the law or rules, it is mostly about people. So yes, there are rules, and those rules must be enforced. But what is unacceptable in the breaches we are seeing is not just a failure to respect the rules, but also a failure to

respect people, all those who this lack of discipline puts at risk.

Furthermore rules are a standardising factor. What we have always insisted on in our group, however, is diversity; not that of the rules but that of the people who make up the group, and the deep respect that we can have for those people in their diversity.

So with a thought for each of you, I greet you all and wish you a good day.



21 juillet 2020

33^e message : Raison d'être

<https://vimeo.com/438589624>

Bonjour à tous,

Une fête nationale, comme en France le 14 juillet, est l'occasion de considérer l'entreprise au-delà de ses résultats économiques et de ses équilibres financiers et de réfléchir au rôle que des entités comme notre groupe sont appelées à jouer dans la société; un rôle qui répond, d'ordinaire, à la question : pourquoi? Pour quelle raison nous, notre entreprise, notre groupe, existons?

La réponse n'est pas si simple. Cette raison ne doit pas être un autre argument de vente ou de management. Elle doit

s'insérer dans une réflexion générale sur le vivre-ensemble, le fait social, la communauté. Si l'on parle de raison d'être, c'est que l'on envisage de dépasser les objectifs purement économiques de l'entreprise. Il faut donc sortir de son lexique et de son cadre mental, sortir de la gestion, sortir de l'administration, et accepter de se confronter à des domaines aussi différents que la politique, si l'on prend le terme au sens large, la philosophie, la sociologie, et d'autres encore.

Notre raison d'être, voilà ce à quoi, en ce jour particulier, je voulais vous encourager à réfléchir avant de vous souhaiter une très belle journée et de vous saluer tous.

33rd message: Raison d'être

Hello everyone,

A national holiday, as in France on July 14, is an opportunity to look beyond the company's economic results and financial balances, and reflect on the role that entities like our group are called upon to play in society, a role that usually responds to the question: Why? Why do we, our company, our group, exist?

The answer is not that simple. The reason should not just be another sales or management argument. It must be part of a general reflection on living together, on social issues, on the community. If we talk about a *raison d'être*, it is because we are considering going beyond the purely

economic objectives of the company. To do so, we need to move away from business vocabulary and mindset, move away from management, move away from administration, and be willing to confront fields as different as politics, in its broadest sense, philosophy, sociology and others.

Our *raison d'être* is what, on this particular day, I wanted to encourage you to think about before wishing you a very pleasant day and sending my greetings to you all.



23 juillet 2020

34^e message : Raison d'être II

<https://vimeo.com/439311047>

Bonjour à tous,

Dans ce cadre estival d'où, néanmoins, l'inquiétude n'est pas absente, on pourrait ne se soucier que de soi. Mais, on le sait, la donne a changé. Le virus nous a contraints à voir plus large, à considérer la communauté dans chacune de nos démarches.

Je disais dans mon précédent billet que l'élaboration de la raison d'être devait s'insérer dans une réflexion générale sur le fait social. L'inverse est vrai aussi. L'entreprise comme espace d'activité organisée impliquant une communauté

de salariés peut devenir une matrice de réflexion pour un engagement plus vaste. Certes, il faut poser des limites. On ne doit pas confondre l'entreprise avec la société. On ne doit pas confondre le travail avec la vie personnelle. Maintenant, la coopération, la confiance, la solidarité ne sont pas des abstractions ni des lois universelles. Elles exigent un enracinement, une réalité concrète. Et cette réalité n'est pas nécessairement traditionnelle, elle peut être volontaire comme dans une association ou une entreprise. Ainsi, approfondir notre raison d'être peut devenir une manière d'approfondir notre vivre ensemble en général.

Voilà ce que je voulais, aujourd'hui, rappeler avant de vous saluer tous et de vous souhaiter une belle journée.

34th message: Raison d'être II

Hello everyone,

In this summer setting where there is, nonetheless a degree of anxiety, one could care only about oneself. But as we know, things have changed. The virus has forced us to see the bigger picture, to consider the community in each of our actions.

I said in my previous post that the development of a *raison d'être* should be part of overall thinking about the social phenomenon. The reverse is also true. The company as a space for organised activity involving a community of employees can become a template for thinking about wider commitment. Obviously we need

to set limits. The company should not be confused with society. Work should not be confused with personal life. At the same time, cooperation, trust and solidarity are not abstractions or universal laws. They need to be rooted; they need to be a concrete reality. And this reality is not necessarily traditional in nature; it can be voluntary, as in an association or an initiative. So broadening our *raison d'être* can become a way of broadening our lives together in general.

This is what I wanted to remind you of today before sending my greetings to you all and wishing you a fine day.



27 juillet 2020

35^e message : Humilité

<https://vimeo.com/440666288>

Bonjour à tous,

Au moment où l'on recommence à s'inquiéter, où après avoir, non sans une certaine arrogance, pensé s'être débarrassé du virus, on craint de revenir en arrière, il est bon de s'intéresser à l'une des valeurs prônées par le groupe : l'humilité.

C'est une valeur dont on parle assez peu et qui peut sembler paradoxale dans un monde qui exalte l'ambition, l'estime de soi, voire l'orgueil. Mais l'appel à l'humilité est justement une note d'humanité propre à empêcher que l'on verse dans la boursoufflure et la suffisance. Il n'est par

suite pas utile de plonger dans les profondeurs de cette notion pour prendre la mesure de son message : ne pas croire que l'on est arrivé; être conscient qu'il y a toujours du chemin à parcourir, de l'adversité à vaincre, des efforts à fournir. L'humilité, c'est ce qui nous pousse à ne jamais relâcher notre effort.

Tout en vous saluant et en vous souhaitant une très belle journée, je voulais évoquer cette valeur, notre valeur, cette discipline enfin qui, valable en tout temps, est particulièrement appréciable dans l'épreuve que nous traversons encore aujourd'hui.

35th message: Humility

Hello everyone,

At a time when we are starting to worry again, when, after thinking, rather arrogantly, that we had gotten rid of the virus, we are afraid of moving backwards, it is useful to focus on one of the values promoted by the group: humility.

This value is one that is not often talked about, and which may seem paradoxical in a world that exalts ambition, self-esteem, even pride. But the call for humility is precisely a note of humanity that can prevent us from becoming smug and complacent. You don't need to delve into the depths of this notion to grasp its message: do not believe that you have reached

your goal; be aware that there is still a long way to go, adversity to overcome and effort to be made. Humility is what drives us to never slacken our resolve.

While greeting you and wishing you a very good day, I wanted to evoke this value, our value, this discipline which, true at all times, is particularly valuable in the ordeal we are still going through today.



30 juillet 2020

36^e message : Humilité II

<https://vimeo.com/441346468>

Bonjour à tous,

Rien n'a vraiment changé depuis mardi dernier. Les craintes que l'on pouvait nourrir se confirment. Les décrets suivent en conséquence, ainsi que les appels à la responsabilité. Il y a donc, à mon sens, toutes les raisons de reprendre et prolonger le thème de l'humilité.

Si l'humilité est une discipline qui nous incite à ne jamais relâcher notre effort, c'est parce que cette valeur nous rappelle notre part humaine. Mais tandis que l'humilité, ordinairement conçue, éclaire

cette part humaine sous un angle plutôt négatif, en insistant sur notre impuissance et notre faiblesse, je l'envisage positivement. Je vois, en effet, dans l'humilité non seulement une nécessaire correction à la fatuité mais aussi la prise en considération des autres sans lesquels nous ne sommes rien.

L'humilité nous rappelle que nous dépendons les uns des autres. Nous ne pouvons rien faire sans l'aide et l'apport des autres, ils ne peuvent rien faire sans nos efforts et notre discipline. Cette dépendance est vraie dans notre lutte contre le virus, elle est vraie dans notre vie d'entreprise.

Voilà, aujourd'hui, les quelques mots que je désirais vous adresser avant de saluer chacun d'entre vous, et de vous souhaiter une belle et bonne journée.

36th message: Humility II

Hello everyone,

Nothing has really changed since last Tuesday. The fears we might have had have been confirmed. The decrees follow on accordingly, as do the appeals for responsibility. There is therefore, in my view, every reason to take up and extend the theme of humility.

If humility is a discipline that encourages us to never slacken our efforts it is because this value reminds us of our human side. But while humility, usually conceived of as a discipline, sheds a rather negative light on this human side, insisting on our powerlessness and weakness, I see it as something positive. I see in

humility not only a necessary correction for complacency, but also consideration for others without whom we are nothing.

Humility reminds us that we depend on one another. We can do nothing without the help and contribution of others; they can do nothing without our efforts and discipline. This dependence is true in our fight against the virus and it is true in our business life.

These are the few words I wanted to say to you today before greeting each and every one of you and wishing you a good day.



4 août 2020

37^e message : Audace

<https://vimeo.com/442962888>

Bonjour à tous,

Avec la résurgence du virus en Europe et en France, où on l'avait cru en recul, l'heure est évidemment aux précautions, à la prudence renouvelée, à la vigilance, bref, aux mesures de défense.

La période que nous traversons n'est donc pas le meilleur moment, je le reconnais volontiers, pour évoquer l'audace. Mais même ainsi, même dans la torpeur estivale, il me faut le faire. Comme un rappel. Car, l'audace, avec ses corollaires : la créativité, l'inventivité, était une dynamique qui nous portait avant que ne

survînt la crise. Et, cela, nous ne devons pas l'oublier.

Sans doute, cette crise a-t-elle mis en avant l'importance des valeurs de solidarité mais, à mon sens, l'audace n'est pas incompatible avec ces valeurs. L'audace, en effet, porte à affronter des situations difficiles, à être hardi, innovant, certainement pas à contrevenir aux règles sanitaires ou à mépriser les mesures de protection.

Aussi, avec toutes les précautions exigées, il me semble bon de renouer avec l'esprit de l'entreprise et l'audace qui étaient, et doivent toujours être, les nôtres.

Sur le rappel de cette dynamique si nécessaire à notre survie, je voudrais vous souhaiter, à tous, une très bonne journée, et vous saluer.

37th message: Boldness

Hello everyone,

With the resurgence of the virus in Europe, and in France, where it was thought to be on the decline, now is obviously a time for precautions, renewed prudence, vigilance: in short, barrier measures.

The period we are going through is therefore not the best time, I admit, to talk about boldness. But even so, even in the slower pace of summer, I feel the need to do so. As a reminder. Because boldness, with its corollaries: creativity and inventiveness was a strong impetus for us before the crisis hit. And we mustn't forget that.

This crisis has undoubtedly highlighted the importance of the values of solidarity but, in my view, boldness is not incompatible with these values. Boldness, in fact, means facing difficult situations, being audacious, being innovative, certainly not contravening health rules or disregarding protective measures.

Therefore, with all due precautions, I believe it is right to return to the spirit of business and the boldness that was, and must always be, ours.

As a reminder of this impetus, which is so necessary to our survival, I would like to wish you all a very good day, and to extend my greetings to you all.



6 août 2020

38^e message : Audace II

<https://vimeo.com/443362578>

Bonjour à tous,

L'actuelle reviviscence du virus nous enseigne que si les mesures de protection et de précaution mises en place nous ont bien aidés à le contenir, elles ne suffisent pas à l'éradiquer. Ce n'était certes pas leur but, mais on a pu le croire, comme on peut croire qu'il suffit de gérer son entreprise ou son acquis. Mais, pour que le virus cesse d'être une menace, il faudra innover, trouver un vaccin, et pour qu'une entreprise se développe et croisse, il faut innover, être audacieux.

Alors, sans doute la crise a changé l'approche de nombreuses questions, et le monde d'après, comme on l'appelle, a des chances d'être assez différent de celui que nous connaissions, au moins devra-t-il faire une place plus grande à la prudence, et reconsidérer une certaine hiérarchie de valeurs en plaçant la solidarité en haut de l'échelle. Mais cette crise n'a pas fait disparaître la vie telle que nous la pratiquions. Et l'esprit d'entreprise, qui va au-delà de l'économie, est toujours aussi nécessaire, parce que c'est une des formes que prend la liberté, et l'un des moteurs de notre avenir.

C'est pourquoi tout en vous souhaitant une belle journée et en vous saluant tous, je voulais à nouveau insister sur cette dynamique.

38th message: Boldness II

Hello everyone,

The current re-emergence of the virus has taught us that while the barrier and precautionary measures put in place have helped us contain the virus, they are not enough to eradicate it. That wasn't their purpose, of course, but it was easy to believe that they might have been sufficient. Just as we may think it is enough to manage one's business or assets. But for the virus to stop being a threat, we need to innovate, we need to find a vaccine, and for a business to develop and grow, we need to innovate and we need to be bold.

So no doubt the crisis has changed our approach to many issues, and the world after, as it is called, is likely to be quite different from the one we knew. At the very least, it will have to be more cautious, and review the hierarchy of values, putting solidarity at the top of the list. But this crisis has not made life as we used to know it disappear. And the spirit of enterprise, which goes beyond the economy, is still as necessary as ever, because it is a form of freedom, and one of the driving forces of our future.

That is why, while wishing you all a good day and sending my greetings to you, I wanted to stress this dynamic process once again.



11 août 2020

39^e message : L'effort

<https://vimeo.com/444932065>

Bonjour à tous,

L'inquiétude augmente avec le retour du virus dans l'actualité. Sans oser en parler, on évoque une reprise de l'épidémie. Or, parmi les facteurs de cette résurgence, on mentionne un certain relâchement, une insouciance coupable. Ce n'est que l'une des causes, bien entendu, non la seule ni la principale, mais c'est, pour moi, l'occasion de revenir sur la solidarité et sur l'effort qui en est une forme.

Alors, on applaudit la solidarité; on disserte sur elle; on l'érige en valeur centrale du vivre-ensemble, et on le fait avec

raison ; la crise qui nous éprouve nous le montre suffisamment. Mais, cette solidarité est menacée par un fléchissement dans la discipline qui ne se conçoit pas comme égoïsme. Faire moins, ce n'est pas ne rien faire, se dit-on, c'est déjà faire quelque chose, et c'est assez. L'effort y est vécu comme empêchement de "vivre". Mais la solidarité n'est jamais acquise. Il faut la bâtir, jour après jour, dans la cité comme dans l'entreprise. Et seul l'effort constant peut la soutenir ; l'effort lui-même devient alors solidarité.

Sur ces quelques mots, j'aimerais vous saluer et vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

39th message: Effort

Hello everyone,

Concern is growing with the virus back in the news. Without daring to really talk about it, there is speculation of a resurgence of the epidemic. However, among the factors of this resurgence, there is reference to a certain laxity, a guilty lack of concern. This is only one of the causes, of course. It is neither the only one nor the main one. But it provides an opportunity for me to come back to solidarity and to effort, which is one form of solidarity.

So we applaud solidarity; we debate about it; we cite it as a core value of living together, and we do so with good reason, as this testing crisis shows us well enough.

But solidarity is threatened by a slackening of discipline, which is not seen as selfishness. To do less is not to do nothing, we tell ourselves; it is already doing something, and that is enough. Effort is experienced as keeping us from “living”. But solidarity can never be taken for granted. It has to be built, day after day, in the community as well as in the company. And only constant effort can sustain it; effort itself then becomes solidarity.

With these few words, I would like to send my greetings to you and wish you all a very fine day.



13 août 2020

40^e message : L'effort II

<https://vimeo.com/445637415>

Bonjour à tous,

Les nouvelles du jour nous apportent leur lot de drames qui, pour quelque temps, vont détourner nos regards de la pandémie. Ces tragédies douloureuses, comme celle qui vient de frapper Beyrouth, vont exiger de ceux qui les vivent et de ceux qui les prennent en charge de nouveaux efforts.

Or, il y a dans l'effort aussi bien à la racine du mot que dans les faits, une composante de courage dont notre groupe est familier. L'effort, en effet, est une manière de ne pas se dérober. C'est

une façon de s'opposer à l'adversité et de la surmonter. Mais le courage dont je parle n'est pas seulement celui qui s'exprime dans l'impétuosité, c'est aussi celui qui se manifeste dans l'endurance. L'impétuosité a tendance à tout entreprendre et ne rien achever. L'endurance pousse les projets à leur fin. Mais l'endurance n'est pas infinie. Il faut pouvoir la ménager sans desserrer la discipline. Et c'est là qu'intervient la solidarité. Cette solidarité qui nous incite à apporter notre aide mais aussi, et ce n'est pas moins important, à ne pas alourdir une situation par désinvolture.

Sur cette dernière réflexion, je vous salue et vous souhaite, à tous, une très bonne journée.

40th message: Effort II

Hello everyone,

Today's news brings its share of tragedies that will, for a while, divert our attention from the pandemic. These tragic events, like the one that has just struck Beirut, will call for new efforts on the part of those experiencing them and of those who come to their aid.

Yet there is in effort, both at the root of the word and in practice, an element of courage with which our group is familiar. Effort, indeed, is a way of not shirking responsibility. It is a way of facing up to adversity and overcoming it. But the courage I am talking about is not only expressed in impetuous acts, it is also

manifested in endurance. Impetuosity tends to embark on everything and achieve nothing. Endurance drives projects to completion. But endurance is not infinite. It must be managed without slackening discipline. And that's where solidarity comes in. The kind of solidarity that prompts us to offer help, but also, which is no less important, to avoid overburdening a situation through thoughtlessness.

With this last reflection, I would like to send you my greetings and wish you all a very good day.



18 août 2020

41^e message : Virus

<https://vimeo.com/447448403>

Bonjour à tous,

Depuis janvier, on parle du virus, beaucoup, partout. La pandémie tient le haut de l'affiche. On insiste sur les risques. On souligne les menaces. On régleme. On explique. On commente. Cette insistance froisse certaines âmes qui fustigent la multiplication des discours en insinuant que nous sommes pris de paranoïa.

Or, non seulement il fallait en parler mais il faut continuer de le faire. On voit bien qu'au moindre signe d'amélioration, on assiste à un fléchissement de la discipline, à une amnésie qui renvoie la crise

présente au passé révolu. Il ne faut pas relâcher l'attention. Il faut suivre la situation, l'accompagner, comme je m'efforce de le faire dans l'espace de ces billets, continuer de se soucier, garder éveillé notre sens de la responsabilité.

Le premier épisode de la crise nous a surpris. Nous avons dû l'affronter au débotté, en limitant les dégâts et préparant la reprise. Il serait désastreux et passablement absurde que par notre insouciance nous mettions en péril les efforts que nous avons consentis et que nous compromettions la reprise que nous avons préparée.

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

41st message: Virus

Hello everyone,

Ever since January, the virus has been talked about, a lot, everywhere. The pandemic is at the top of the agenda. The risks are emphasised. The threats are underlined. We regulate. We explain. We comment. This insistence offends some people, who rail against the proliferation of speeches, insinuating that we are being paranoid.

But not only did we have to talk about it, we have to continue to do so. It's clear that at the slightest sign of improvement, there is a weakening of discipline, an amnesia that puts the present crisis back into the past. We must not let up.

We must monitor the situation, go with it, as I am trying to do in the space of these notes, continue to care, keep our sense of responsibility alive.

The first episode of the crisis surprised us. We had to face it head-on, limiting the damage and preparing for recovery. It would be disastrous and quite absurd if, through our recklessness, we jeopardised the efforts we have made and compromised the recovery we have prepared.

This is what I wanted to say to you today, before sending my greetings to you and wishing you all a very good day.



25 août 2020

42^e message : Doute

<https://vimeo.com/447805869>

Bonjour à tous,

Je me permets de reprendre l'inspiration de mon précédent billet parce que, alors que nous voyons se dégrader un peu partout les chiffres concernant le virus, nous ne voyons pas la responsabilité augmenter en conséquence, mais bien s'installer l'indifférence, voire fleurir le doute. J'ai évoqué la légèreté de l'indifférence, je voudrais revenir sur le doute qui en est le moteur.

Une société comme une entreprise repose sur la confiance. On doit pouvoir s'appuyer sur son voisin, son compagnon

de route puisque c'est le sens de socius. La confiance, en ce qu'elle permet le compagnonnage, est donc une condition de la vie commune, mais c'est aussi une valeur que l'on doit défendre. Car, la défiance vis-à-vis des autorités, concernant le virus, vis-à-vis de la couleur de peau, dans d'autres cas, ces défiances ne sont que l'expression d'une défiance générale vis-à-vis des autres. Or, il faut l'affirmer avec force : on peut et on doit faire confiance aux autres. On le peut, parce qu'en premier lieu les autres le méritent. On le doit, parce que cette confiance nourrit l'espoir et, seule, permet d'œuvrer ensemble.

C'est sur cette note d'espoir et de confiance renouvelée qu'aujourd'hui j'entends vous saluer et vous souhaiter une très belle journée.

42nd message: Doubt

Hello everyone,

I'd like to pick up on the theme of my previous post, because while we see statistics for the virus deteriorating pretty much everywhere, we don't see responsibility increasing as a result. Rather, we see indifference and even the flourishing of doubt. I mentioned the lightness of indifference; I would like to return to the doubt that is driving it.

A society, like a company, is based on trust. You must be able to rely on your neighbour, your fellow traveller, because this is the meaning of *socius*. Trust, in allowing companionship, is therefore a condition for living together, but it is also

a value that we must defend. For mistrust towards the authorities, whether in regard to the virus, or in regard to skin colour, in other cases, this mistrust is merely the expression of a general mistrust of others. But we need to state it forcefully: we can and must trust others. We can, because first of all others deserve it. We must, because this trust nourishes hope and it is the only way we can work together.

It is on this note of hope and renewed trust that I'd like to send my greetings to you today and wish you all a very pleasant day.



27 août 2020

43^e message : Rentrée

<https://vimeo.com/449260630>

Bonjour à tous,

Alors que les mesures de protection se multiplient et se durcissent on commence à s'interroger. La rentrée de septembre devait, c'est du moins ce que l'on attendait, rendre sensibles les conséquences économiques de la crise. On le redoutait. On s'y préparait. Or, voilà qu'il est à craindre qu'en lieu et place de ces difficultés nous nous retrouvions occupés de nouveau par le risque sanitaire.

Nous n'en sommes pas là, direz-vous. Mais nous savons, d'expérience, dans notre vie d'entreprise comme dans

nos vies privées, qu'il n'y a rien de pire qu'attendre d'être arrivé au point de non-retour pour réagir. Lorsque nous saurons que nous en sommes là, il sera trop tard. Or, il me semble que nous, nous tous s'entend, avons eu tendance à minimiser voire négliger les questions sanitaires dans nos projections de rentrée; nous nous sommes taillé un calendrier sur mesure dans lequel nous les repoussions implicitement au cœur de l'hiver. Mais le virus semble vouloir anticiper son retour et pour nous cela signifie revoir notre appréhension et notre préparation de l'automne.

Tel est le point sur lequel je voulais, aujourd'hui, attirer votre attention au moment de vous saluer et de vous souhaiter une très belle journée.

43rd message: Back to work

Hello everyone,

As the protective measures multiply and become stricter, we begin to wonder. The period after the holidays was expected to bring home the economic consequences of the crisis. We dreaded this. We were preparing for it. But now there is a fear that, instead of dealing with these difficulties, we will find ourselves once again occupied by the health risk.

We are not there yet, you may say. But we know from experience, both in our professional and private lives, that there is nothing worse than waiting until we have reached the point of no return before reacting. By the time we know we're

actually there, it will be too late. It strikes me that we have all tended to downplay or even neglect health issues in our back-to-work projections; we have worked out a calendar in which we implicitly push these issues back to mid-winter. But the virus seems to want to anticipate its return and for us this means rethinking our perception and preparation for autumn.

This is the point I wanted to draw your attention to today as I send you my greetings and best wishes for a fine day.



1^{er} septembre 2020

44^e message : Rentrée II

<https://vimeo.com/450090909>

Bonjour à tous,

Je m’inscris aujourd’hui – j’en ai quelque peu pris l’habitude ces derniers temps – dans le prolongement de mon précédent billet.

Car j’ai des doutes quand j’entends parler, ici et là, d’anxiété pour dire la situation dans laquelle nous nous trouvons. On a en effet tendance à mettre en avant les émotions quand on veut donner chair à son discours. Mais les émotions sont un puissant levier, dans la vie réelle comme en rhétorique, et si l’anxiété nous avait vraiment saisis, les comportements

seraient très nettement différents de ce qu'ils sont. L'appréhension qui point n'est pas un fait d'angoisse mais de rationalité. Si à la rentrée nous devons affronter une deuxième vague, alors les dispositifs que l'on a prévu de mettre en place dans l'hypothèse d'une pandémie contrôlée se révéleront inutiles. Il faut donc en prévoir d'autres.

C'est pourquoi il me paraît important d'insister sur la raison. Mieux que les émotions, elle nous permet d'anticiper. Mieux que la peur ou la crainte, elle nous permet de nous préparer. Cela vaut pour le groupe ; cela vaut pour chacun d'entre nous.

En ayant conscience de cette nouvelle exigence, je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à tous, une belle et bonne journée.

44th message: Back to work II

Hello everyone,

I'm writing today – as I've tended to do lately – as an extension of my previous post.

For I have my doubts when I hear talk, here and there, of anxiety about our current situation. Indeed, we tend to bring emotions to the fore when we want to give substance to our words. But emotions are a powerful lever, in real life as well as in rhetoric, and if we were really gripped by anxiety, our behaviour would be very different from what it is today. The mounting apprehension is not due to anxiety but to rationality. If we have to face a second wave in the autumn, then

the measures we have planned to put in place in the event of a controlled pandemic will prove useless. We must therefore plan others.

That is why I think it is important to insist on reason. Reason, rather than emotion, allows us to anticipate. More than fear or dread, it allows us to prepare. This is true for the group; it is true for each of us.

Mindful of this new requirement, I would like to send you my greetings and wish you all a very good day.



3 septembre 2020

45^e message : Balancier

<https://vimeo.com/451937815>

Bonjour à tous,

Ce sur quoi j'ai insisté ces derniers temps, comme toute personne sensée l'eût fait, se confirme. Les questions sanitaires se rappellent malheureusement à nous, repoussant dans l'ombre les autres sujets. Il faut néanmoins prendre garde que ce souci, tout à fait légitime, ne nous les fasse oublier.

Aussi, après avoir orienté le regard vers la reviviscence du virus, convient-il, en un mouvement de balancier, de revenir aux préoccupations économiques. Nous savions que cette crise allait avoir des

conséquences et nous nous attendions à ce que le choc nous touche en septembre. Ce sera le cas, soyons-en sûrs, quelles que soient les conditions sanitaires. Il s'agissait alors d'être prêt, de prévenir, d'anticiper. C'est toujours le cas. Mais nous devons aujourd'hui, en outre, nous armer mentalement pour cette échéance. Car elle est là, à portée de main, à quelques jours d'ici. Or, les jeux de yo-yo de la pandémie nous en détournent. Il nous faut donc, sans négliger ces enjeux premiers, faire un effort sur nous-mêmes pour nous mettre en condition d'affronter l'adversité qui se profile.

C'est sur ce rappel de ce que sans doute vous savez déjà que je veux vous saluer et vous souhaiter une très belle journée.

45th message: Pendulum

Hello everyone,

What I have been insisting on lately, as any sensible person would, has been confirmed. The health concerns are there to remind us of this unfortunate fact, pushing other subjects into the shadows. However we must be careful not to let this legitimate concern cause us to forget the other issues.

Having turned our attention to the revival of the virus, we should return, in a pendulum motion, to the economic concerns. We knew that this crisis would have consequences and we expected the shock to hit us in September. This will be the case, let's make no mistake, regardless

of the health conditions. It was a matter of being prepared, of preventing, of anticipating. This is still the case. Today, however, we must also prepare ourselves mentally for this deadline. Because it is there, around the corner, just a few days away. But we are being distracted from this by the yo-yo effects of the pandemic. We must therefore, without neglecting the primary challenges, make an effort on ourselves to gear up to face the looming adversity.

It is with this reminder of what you probably already know that I want to send my greetings to you and wish you a very good day.



8 septembre 2020

46^e message : Ensemble

<https://vimeo.com/452572381>

Bonjour à tous,

On nous dit que les acteurs de l'économie sont inquiets. À raison. Ils redoutent les faillites, la montée du chômage, le retour du confinement. Au vrai, ils ne s'inquiètent pas pour eux : la plupart pensent pouvoir s'en sortir. Ils s'inquiètent des autres : la grande majorité, en effet, émet des doutes sur la capacité des autres à affronter la crise. Cette réaction est très humaine. C'est aussi une faute de perspective.

Nous ne pourrons surmonter la crise seuls. Nous ne le pourrons que si chacun

œuvre à le faire et qu'ensemble nous créions les conditions de la réussite. L'implication de tous, de nous-mêmes et des autres, permettra seule de parvenir à un équilibre dans lequel tout le monde sera gagnant (équilibre de Nash¹). Car chacun d'entre nous est un élément de la dynamique des échanges. Et sans cette dynamique, pas d'économie.

Alors, l'idée d'un tel équilibre n'est pas nouvelle. D'ordinaire, on ne s'en soucie guère. Chacun poursuit son profit sans égard aux autres. Mais nous vivons une situation exceptionnelle, une crise qui nous révèle toute l'importance de la coopération.

Sur ces considérations, laissez-moi vous saluer, vous tous et chacun d'entre vous, et vous souhaiter, à tous, une très belle journée.

1. Prix Nobel, John Forbes Nash, Jr., né le 13 juin 1928 et mort le 23 mai 2015, est un mathématicien et économiste américain. Il a travaillé sur la théorie des jeux, la géométrie différentielle et les équations aux dérivées partielles.

46th message: Together

Hello everyone,

We are told that the economic players are worried. Rightly so. They fear bankruptcies, rising unemployment, the return of lockdown. The truth is, they're not worried about themselves: most of them think they can get by. They're worried about others: the vast majority, in fact, have doubts about the ability of others to cope with the crisis. This is a very human reaction. It also shows a lack of perspective.

We will not be able to overcome the crisis on our own. We can only do so if everyone works towards it and together we create the conditions for success. The

involvement of everyone, of ourselves and of others, is the only way to achieve an equilibrium in which everyone will be a winner (Nash equilibrium).¹ Because each one of us is an element in the dynamics of exchange. And without this dynamic, there can be no economy.

There is nothing new about the idea of this kind of equilibrium. But usually we don't pay much attention to it. Everyone seeks their own profit without regard to others. But we are living in an exceptional situation, a crisis that shows us the importance of cooperation.

With these considerations in mind, let me send my greetings to each and every one of you and wish you all a very happy day.

1. Nobel Prize winner John Nash, Jr, born 13 June 1928, died 23 May 2015 was an American mathematician and economist, who worked on game theory and differential geometry.



10 septembre 2020

47^e message : 1^{er} septembre

<https://vimeo.com/454173251>

Bonjour à tous,

Ce mardi 1^{er} septembre marque, en France, la rentrée scolaire et le retour pour chacun d'entre nous aux rythmes de l'existence ordinaire. Or, dans le même temps, les contestations – contre les restrictions, contre le port de masque, contre le vaccin, que sais-je? – se font sans cesse plus tapageuses un peu partout en Europe.

A-t-on des motifs de s'inquiéter? Doit-on craindre pour la cohésion sociale si importante pour les mois qui viennent? Je ne le crois pas. Pour parodier

Shakespeare, ces contestations font “beaucoup de bruit pour rien”. La très grande majorité des personnes interrogées se montre favorable au port du masque, au vaccin, etc., parfaitement conscientes des difficultés et prêtes à faire les efforts qu’il faut. C’est capital car cela signifie que nous pouvons nous appuyer sans réserve sur les autres, sur leur sérieux, leur engagement. Nous devons avoir confiance. C’est la condition pour surmonter la crise. Et les chiffres nous disent et la réalité nous montre que nous pouvons avoir confiance.

C’est sur cette note optimiste que je voulais vous saluer aujourd’hui et vous souhaiter une très belle journée.

47th message: September 1st

Hello everyone,

This Tuesday, September 1st, marks the beginning of the school year in France and the return for each of us to the pace of ordinary life. Meanwhile, the protests against the restrictions, against wearing masks, against the vaccine and what have you, are becoming more and more heated across Europe.

Is there cause for concern? Should we fear for the social cohesion that is so important for the coming months? I don't think so. To invoke Shakespeare, these protests make "much ado about nothing". The vast majority of the people interviewed are in favour of wearing

masks, vaccinations, etc., perfectly aware of the issues at stake and prepared to make the necessary effort. This is crucial because it means that we can fully rely on others, on their seriousness and commitment. We need to have confidence. This is the condition for overcoming the crisis. The numbers tell us, and reality shows us, that we can indeed have confidence.

It is on this optimistic note that I wanted to send my greetings to you today and wish you a very good day.



15 septembre 2020

48^e message : Protocoles

<https://vimeo.com/454749361>

Bonjour à tous,

La période estivale s'achève. Pour tout le monde, c'est la reprise. Mais cette reprise peut réserver des déconvenues. Si l'on considère, à titre d'exemple, le championnat de rugby en France, on se rend compte que ses débuts sont assez chaotiques. Certaines rencontres amicales ont été annulées à cause du virus, la rencontre qui en marquait l'ouverture a dû être reportée et d'autres rencontres aujourd'hui sont menacées.

Cette situation est la conséquence du protocole mis en place, ce qui est, à mon

sens, une bonne chose. Pas simplement du point de vue sanitaire et moral. C'est une bonne chose parce que ces mesures permettront, paradoxalement, au championnat de se dérouler finalement si, mais c'est déjà le cas, chacun les respecte et si tout le monde collabore. Les protocoles ne sont pas des empêchements, pas plus d'ailleurs que les aides financières, les aménagements administratifs et toute autre forme de soutien ne sont des solutions. Ce qui importe, c'est ce que l'on en fait. Ce sont les acteurs, ce sont vous, moi, nous tous, qui leur donnons leur sens et leur portée.

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

48th message: Protocols

Hello everyone,

The summer period is coming to an end. For everyone, it's back to work. But this period can also bring disappointments. If we take the rugby championship in France as an example, we can see that it has got off to a rather chaotic start. Some friendly matches have been cancelled because of the virus, the opening match had to be postponed, and other matches are now threatened.

This situation is the result of the protocol that has been put in place, which I think is a good thing. Not just from a health and moral point of view. It's a good thing because these measures will,

paradoxically, allow the championship to finally take place if, as is already the case, everyone respects them and everyone works together. Protocols are not obstacles, nor are financial aid, administrative arrangements or any other form of support. What matters is what we do with them. It is the actors, it is you, me, all of us, who give them meaning and scope.

With these few words, let me now send you my greetings and wish you all a very good day.



17 septembre 2020

49^e message : Impatience

<https://vimeo.com/456253507>

Bonjour à tous,

La rentrée est derrière nous. Elle n'a été ni bonne ni mauvaise. Nous avons simplement repris la cadence ordinaire.

Mais cette image est trompeuse et dangereuse. Nous avons, en effet, tendance à tenir l'absence de graves difficultés pour la preuve que l'on est revenu à la normalité des jours anciens. Et certains se montrent impatients. On le voit dans le sport collectif où les reports de matchs commencent à agacer. On voudrait que tout se passe aujourd'hui comme avant. Mais rien ne sera plus comme avant ; dans

les mois qui viennent c'est sûr, et à terme sans doute.

C'est pourquoi, en dépit des contraintes qu'ils imposent, il faut consentir aux efforts. En ce sens, non seulement les collectivités, du sport, de l'entreprise, de la vie municipale, doivent-elles se donner les moyens sanitaires de mener à bien leur activité, mais leurs membres, pris individuellement, vous, moi, chacun d'entre nous, tout aussi bien. Alors, certes ces disciplines ne sont pas la garantie que tout ira bien, elles en sont cependant la condition.

Voilà les quelques mots que je désirais vous dire aujourd'hui avant de vous saluer, tous, et de vous souhaiter une très bonne journée.

49rd message: Impatience

Hello everyone,

The return to school and work is now behind us. It was neither good nor bad. We have simply gone back to our usual pace.

But this image is misleading and dangerous. Indeed, we tend to take the absence of serious difficulties as proof that we have returned to the normality of days gone by. And some are getting impatient. We see it in team sports, where people are starting to be annoyed by the match postponements. We want everything to carry on as it was before. But nothing will be the same as before; in the months to come, for sure, and in the long run, no doubt.

This is why, in spite of the constraints involved, we need to make the necessary efforts. To this end, communities, in sport, in business, in municipal life, must equip themselves with the sanitary resources to carry out their activity. But this is equally true of the individual members of these communities: you, me, all of us. These acts of discipline are certainly no guarantee that everything will go well, but they are the underlying condition.

These are the few words I wanted to say to you today before sending you my greetings, all of you, and wishing you a very good day.



24 septembre 2020

50^e message : Durable

<https://vimeo.com/456874195>

Bonjour à tous,

À peine avons-nous repris le collier que nous voyons se profiler les complications liées aux conditions économiques particulières de cette rentrée, et les problèmes délicats de l'emploi. Nous étions prévenus. Septembre semblait fait pour mettre au jour ces difficultés. Mais de l'avoir prévu n'atténue en rien l'anxiété et l'appréhension de ceux qui ont à les subir.

Jusqu'à il y a peu, la socialisation semblait, après la santé, notre souci majeur. On parlait certes d'économie, mais cette question ne sortait guère des discours.

Aujourd'hui elle le fait. Elle devient concrète, sensible. Or, dans la socialisation comme dans l'économie il s'agit d'échanges. Non de ces échanges éphémères d'une soirée où l'on veut jouir du présent sans penser au lendemain, mais des échanges durables qui permettent d'établir une base solide pour le présent et d'envisager l'avenir. C'est de durabilité que l'économie et les entreprises ont besoin. Et cela est de notre responsabilité. Il nous revient, à chacun d'entre nous, à travers notre discipline, de créer les conditions de ces échanges durables pour le bien de tous.

Sur ces mots, sur ce rappel de ce qui devrait être une simple évidence, je voudrais vous saluer et vous souhaiter, à chacun, une très bonne journée.

50th message: Sustainable

Hello everyone,

No sooner have we put our collars back on than we see the complications arising from the particular economic conditions of this autumn, and the delicate problems of employment. We were warned. September seemed destined to bring these difficulties to light. But having foreseen them in no way diminishes the anxiety and apprehension of those who have to endure them.

Until recently socialisation seemed, after health, to be our major concern. There was certainly talk of economics, but this issue rarely went beyond the discussion level. Today it does. It is

becoming tangible and noticeable. But in socialisation, as in economics, it is a question of exchanges. Not the fleeting exchanges of an evening when we want to enjoy the present without thinking about tomorrow, but lasting exchanges that allow us to establish a solid base for the present and to envisage the future. What the economy and companies need is sustainability. And that is our responsibility. It is up to each and every one of us, through our discipline, to create the conditions for these sustainable exchanges for the good of all.

With these words, with this reminder of what should be self-evident, I would like to greet you and wish you all a very good day.



28 septembre 2020

51^e message : Décision

<https://vimeo.com/458664243>

Bonjour à tous,

Nous continuons à suivre, jour après jour, l'évolution de la pandémie. Ce souci, que nous partageons, est à l'origine de ces billets hebdomadaires. Or, nous voyons des pays confiner à nouveau, des villes durcir leurs restrictions et nous nous interrogeons. À quoi devons-nous nous attendre ?

Les avis sont partagés. Les spécialistes affichent des opinions disparates et parfois divergentes. Certains d'entre nous en tirent profit pour refuser toute contrainte. D'autres pour mettre en cause l'autorité,

les experts. Mais sur de tels sujets, tout est affaire d'interprétation, pour les experts, et d'interprétation de ces interprétations, pour ceux qui ne le sont pas.

Dans un monde tissé d'incertitudes, ce qui importe c'est la décision. Décider, voilà un exercice que le monde de l'entreprise connaît bien. Nous savons que sans être une déduction, ni tout à fait un choix, la décision n'est jamais irrationnelle. Il s'agit de trancher pour avancer. Donc, plutôt que d'argumenter sans fin et de contester toujours, reconnaissons aux diverses instances, comme nous le faisons pour nous-mêmes, la capacité de prendre des décisions et de les appliquer avec cohérence et constance.

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

51st message: Decision

Hello everyone,

We continue to follow the developments of the pandemic day by day. This concern, which we share, is the basis for these weekly notes. We see countries going back into lockdown, cities tightening their restrictions and ask ourselves: What can we expect?

Opinions are divided. Specialists have differing and sometimes divergent opinions. Some of us take advantage of this to refuse all constraints. Others question authority, the experts. But for issues like these, it is all a matter of interpretation, for the experts, and for those who are not, it is a matter of interpreting these interpretations.

In a world full of uncertainty, what matters is decision. Decision-making is an exercise with which the business world is familiar. We know that without it being a deduction or even a choice, a decision is never irrational. It is a matter of settling a question in order to move forward. So rather than arguing endlessly and challenging constantly, let's acknowledge the ability of the various bodies to make decisions, as we do for ourselves, and to apply them consistently and coherently.

With these few words, allow me to greet you and wish you all a good day.



1^{er} octobre 2020

52^e message : Décision II

<https://vimeo.com/459356115>

Bonjour à tous,

Les données sanitaires se dégradent ? C'est chaque jour que l'on y fait face. On s'inquiète de ce qui pourrait advenir ? C'est à présent que l'on affronte les difficultés. On redoute demain ? C'est aujourd'hui que l'on administre. Que l'on se méfie, si l'on veut, c'est maintenant que l'on doit agir.

Dans mon précédent billet j'ai évoqué la décision. J'y ai rappelé que la décision est avant tout un acte de volonté. Qu'elle n'est pas arbitraire, sans raisons ni délibérations, mais qu'elle n'est pas non plus la

conséquence nécessaire d'une déduction. On peut donc argumenter en amont, prouver, réfuter tout ce que l'on veut, une fois la décision prise, elle change de nature. Une fois la décision prise, on ne la discute plus, on entre dans l'action. Ne pas agir ou agir mal, c'est la vouer à l'échec. Or, quand une décision est prise pour un groupe ou une communauté, vous, moi, tout le monde se trouve engagé en un large mouvement de solidarité. Ne pas agir ou mal agir, c'est alors rompre cette solidarité et mettre les autres en danger.

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

52nd message: Decision II

Hello everyone,

Is the health figures are deteriorating? This is something we are dealing with every day. Are we worried about the future outcome? Now is the time to face up to the difficulties. Are we afraid of tomorrow? It is our today that we have to manage. We may be wary, but the time to act is now.

In my previous post I spoke about decision-making. I recalled that decision-making is above all an act of will. It is not arbitrary, lacking reason or deliberation, but nor is it purely the result of a deduction process. So one can present arguments beforehand, prove or refute

whatever one wants, but once the decision has been taken, it changes its nature. Once the decision has been taken, we no longer discuss it, we take action. Not to act or to act badly is to doom it to failure. When a decision is taken for a group or a community, you, me, everyone is involved in a broad movement of solidarity. Not to act or to act badly amounts to breaking this solidarity and putting others in danger.

With these few remarks, allow me to greet you and wish you all a very good day.



6 octobre 2020

53^e message : Légèreté

<https://vimeo.com/461738489>

Bonjour à tous,

Demain, on annonce de la pluie. Mais aujourd'hui le ciel est clair. Demain, donc, en accord avec l'assombrissement du temps, nous serons sérieux. Mais aujourd'hui, les beaux jours nous incitent à la légèreté. Nous connaissons tous cette tentation ; elle est, d'une certaine manière, naturelle. Nous savons l'importance de la légèreté. Une vie sous la menace permanente d'une catastrophe, sous le poids constant des contraintes, n'est pas viable.

Reste que les astreintes que les circonstances nous imposent sont là pour

nous protéger et nous donner les moyens d'avancer. Certes, nos vies sont secouées, et notre économie de même. Mais cela ne signifie pas que nous ne pourrions renouer avec la légèreté, avec les plaisirs simples dont nous avons besoin. Nous le pourrions si nous nous en donnons les moyens. Oui, il y a encore beaucoup à faire. Heureusement, il y a, malgré les difficultés, toujours des possibilités. Voilà pourquoi il importe, même durant les beaux jours, de se soumettre à la discipline. Parce que l'avenir reste ouvert. Mais il ne reste ouvert que parce que nous le maintenons tel.

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

53rd message: Lightness

Hello everyone,

Tomorrow, rain is forecast. But today the sky is clear. Tomorrow, therefore, in keeping with the darkening of the weather, our mood will be earnest. But today, the fine weather makes us light-hearted. We all know this temptation; it's natural, in a way. We understand the importance of lightness. A life under the permanent threat of a catastrophe, under the constant weight of constraints, is not viable.

The fact remains that the constraints imposed on us by circumstances are there to protect us and give us the means to move forward. Of course, our lives are

shaken, and so is our economy. But this doesn't mean that we won't be able to return to lightness, to the simple pleasures we need. We can if we give ourselves the means to do so. Ye, there is still a lot to be done. Fortunately despite the difficulties, there are always possibilities. That is why it is important, even on sunny days, to submit to discipline. Because the future remains open. But it remains open only because we keep it that way.

With these few words, allow me to greet you and to wish you all a good and fruitful day.



8 octobre 2020

54^e message : S'épauler

<https://vimeo.com/462990024>

Bonjour à tous,

Le virus qui s'insinue dans nos vies est terrible. Il s'attaque aux personnes les plus faibles et, pour elles, est mortel. Au regard de cette menace, les autres désagréments sont mineurs. Nous pouvons nous plaindre des injustices quand nous les subissons, nous pouvons considérer certains jeux de pouvoir et d'intérêts comme malsains, qu'est-ce comparé aux dégâts que fait la maladie ?

Maintenant, si les effets de cette pandémie sont sanitaires, ils sont aussi économiques et sociaux. Or, excepté la question

sanitaire, pour laquelle nous dépendons de ce corps médical qu'on sollicite jusqu'à l'épuisement, nous pouvons affronter le reste en nous appuyant sur nous-mêmes. Et s'appuyer sur nous, cela signifie s'appuyer les uns sur les autres. Ce n'est pas le moment de ne penser qu'à soi, à ses frustrations, à ses ambitions. Nous pouvons surmonter l'adversité. Mais la situation se détériore lentement. Les possibilités de socialisation et d'échanges s'amenuisent de jour en jour. La conjoncture se fragilise. Et elle se fragilise d'autant plus que nous ne sommes pas solidaires. Nous devons donc, comme en mêlée, nous épauler pour ne pas mettre en péril les chances qui restent.

Sur ces mots, je voudrais vous saluer, tous, et vous souhaiter une très belle journée.

54th message: Support

Hello everyone,

The virus creeping into our lives is terrible. It attacks the weakest and, for them, it is deadly. In view of this threat, other inconveniences are minor. We can complain about injustices when we suffer them, we can consider certain power and interest games as unhealthy, but what are they compared to the damage caused by the disease?

While the effects of this pandemic are health-related, they are also economic and social. However apart from the health issue, for which we depend on a medical profession that is stretched to the limit, we can face the rest by relying

on ourselves. And relying on ourselves means relying on each other. This is not the time to think only about ourselves, our frustrations, our ambitions. We can overcome adversity. But the situation is slowly deteriorating. There are fewer and fewer opportunities for socialising and exchange. The economic situation is becoming more fragile. And this is all the more so because we are not showing solidarity. So we need to support each other – as in a rugby scrum – so as not to jeopardise the opportunities that are available.

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



13 octobre 2020

55^e message : Agir

<https://vimeo.com/464097644>

Bonjour à tous,

Les temps sont durs. On peut s'en plaindre, on peut agir.

Les temps sont durs? Nul n'en doutera. Il y a même pour cela des raisons. La pandémie, nous le savons, est l'une d'elles, et une raison particulièrement lourde. Pourtant, même dans une situation où les causes des difficultés sont clairement identifiables, il est des moments où l'on a affaire à l'impondérable. Et l'on peut raisonner de la sorte s'agissant des succès que l'on remporte; là encore une place doit être faite à l'imprévu. C'est vrai dans le

sport, dans le monde des affaires, comme dans la vie quotidienne.

Il y a, en toute chose, une marge d'incertitude qui doit nous empêcher de nous résigner. Nous donner la force de nous battre. Sans doute n'irons-nous pas nous battre contre les circonstances, ni nous en plaindre, ni nous y opposer comme si on pouvait les changer; elles dictent les règles. Mais nous nous battons contre l'adversité qu'elles provoquent et nous anticiperons leur évolution. L'avenir n'est pas écrit; il nous revient de le faire, en agissant.

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

55th message: Act

Hello everyone,

Times are hard. We can complain about it, we can act.

Times are hard? No doubt about it. There are even reasons for it. The pandemic, as we know, is one reason, and a particularly weighty one. However, even in a situation where the causes of hardship are easy to identify, there are times when we are dealing with the imponderable. And the same can be said of successes; here again, there has to be room for the unexpected. This is true in sport, in the business world, as well as in everyday life.

There is, in everything, a margin of uncertainty that must prevent us from resigning ourselves. To give us the strength to fight. Obviously we won't fight against the circumstances, or complain about them, or oppose them as if they could be changed; they dictate the rules. But we will fight against the adversity they cause, and we will anticipate the changes. The future is not written; it is up to us to do this, by acting.

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



15 octobre 2020

56^e message : Réciprocité

<https://vimeo.com/465575752>

Bonjour à tous,

La situation sanitaire ne s'améliore pas. Les restrictions se multiplient, avec des conséquences véritablement dramatiques sur certains corps de métier. Cela suscite de l'amertume et parfois de la rancœur. Mais cela entraîne aussi, chez certains, plus curieusement, une forte animosité mêlée d'une profonde défiance.

Sans doute est-il difficile de se départir des anciennes habitudes, de la vieille tentation du soupçon. Et l'on voit croître la méfiance où l'on aurait besoin de confiance, la suspicion où l'on aurait

besoin de considération. On jette le discredit sur les scientifiques, sur les politiques, sur le pouvoir, pour nul ne sait quelle raison ; et quand je dis “nul ne sait”, ce n’est pas une formule de rhétorique, nul ne sait réellement pourquoi il doute, suspecte. La rumeur œuvre, elle s’insinue et s’impose.

Porter ce regard de défiance sur les puissants, c’est confondre confiance et crédulité. La confiance est partagée ; on se fait confiance les uns les autres ; sans réciprocité il n’y a pas de confiance. Mais, grâce à cette confiance on peut avancer, consentir des efforts, et affronter ensemble les difficultés.

Sur ces mots, je vous salue et vous souhaite à tous, aujourd’hui, une belle journée.

56th message: Reciprocity

Hello everyone,

The health situation isn't improving. The restrictions are multiplying, with truly dramatic consequences for certain trades. This causes bitterness and sometimes resentment. But it also leads to intense animosity and, curiously enough, deep mistrust among some people.

No doubt it's hard to break old habits, the old temptation of suspicion. And we see growing mistrust where we need trust, suspicion where we need to show consideration. Scientists, politicians, the authorities are being discredited for no one knows what reason; and when I say "no one knows" it's not a rhetorical

device: no one really knows why they doubt, why they are suspicious. Rumour is at work, it creeps in and asserts itself.

To cast this look of mistrust on the powerful is to confuse confidence with credulity. Trust is shared; we trust each other; without reciprocity there is no trust. But, thanks to this trust, we can move forward, make the effort, and face the difficulties together.

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



20 octobre 2020

57^e message : Réciprocité II

<https://vimeo.com/466494429>

Bonjour à tous,

On parle de restrictions, et toujours plus de restrictions liées au Covid-19. L'idée nous inquiète et nous contrarie. Pour certains métiers, j'ai eu l'occasion de le dire, ce mot a des résonances sinistres et des conséquences dramatiques. Nous pouvons le comprendre et soutenir ceux qui en pâtissent. Mais, et cela aussi je l'ai déjà évoqué, ces restrictions ne sont pas uniquement le fait de la fatalité, elles viennent encore de notre absence de rigueur, de la légèreté que nous manifestons parce que nous ne nous soucions

guère de notre voisin, ou parce que nous refusons l'effort imposé par la contrainte.

On a pu dire que, dans une cité libre, la vertu du citoyen était de savoir également obéir et commander. Notre inconscience, les polémiques frivoles, les confusions qui font lire crédulité où il y a confiance, soumission où il y a écoute et discipline, ignorent ce balancement et la liberté qu'il recèle. Car, c'est bien parce qu'on est libre de s'engager dans la vie sociale comme dans la vie d'entreprise que l'on peut et doit être en mesure de commander mais aussi d'obéir.

Voilà ce que je voulais vous dire aujourd'hui, avant de vous saluer, tous, et de vous souhaiter une belle journée.

57th message: Reciprocity II

Hello everyone,

There is talk of restrictions, more and more restrictions related to Covid-19. The idea worries and annoys us. For some trades, as I've had occasion to say, this word has sinister overtones and dramatic consequences. We can understand this and support those who suffer. But, as I have also already mentioned, these restrictions are not only the result of fate, they also come from our lack of rigour and the casual attitudes we demonstrate because we don't care about our neighbours, or because we reject the effort imposed by constraint.

It has been said that, in a free city, the virtue of the citizen is also about knowing how to obey and to command. Our recklessness, the frivolous polemics, the confusions whereby we see trust as gullibility, listening and discipline as submission, make us unaware of this balance between the two and the freedom that it conceals. It is precisely because we are free to engage in social life as in company life that we can and must be able to command but also to obey.

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



22 octobre 2020

58^e message : Cacophonie

<https://vimeo.com/468145397>

Bonjour à tous,

On prend des décisions; elles ne sont pas appliquées. Certains décrètent des restrictions; d'autres les amendent au point de les rendre dérisoires. De ce côté du fleuve on dispose d'une manière, de l'autre, d'une autre. Et le désordre s'étend. Il nous affecte tous. Ne voit-on pas des institutions sportives s'affronter en justice? Tout le monde veut la même chose, dit-on, mais chacun le veut pour soi et veut décider des moyens. Peut-on s'empêcher alors d'avoir le sentiment que règne la cacophonie?

Or, la cacophonie, c'est la confusion dans les discours mais aussi dans les comportements, avec des conséquences néfastes sur l'efficacité des actions entreprises. Nous le savons bien, nous en faisons l'expérience quotidiennement, dans notre vie privée comme dans notre vie d'entreprise. À l'intérieur d'une communauté, d'une organisation, d'une société, nos démarches sont appelées à concourir au bien commun, non à favoriser des intérêts privés au détriment des autres. Et il me semble que dans la situation particulièrement difficile que nous connaissons, cette exigence du bien commun devrait définitivement primer et faire cesser toute cacophonie.

Sur ces quelques mots, laissez-moi vous saluer et vous souhaiter à tous une très belle et bonne journée.

58th message: Cacophony

Hello everyone,

Decisions are made; they are not implemented. Some decree restrictions; others amend them to the point of making them derisory. On this side of the river things are done one way, on the other side they're done another way. And the disorder is spreading. It affects us all. Don't we see sports institutions fighting each other in court? Everyone wants the same thing, they say, but everyone wants it for themselves and wants to decide on the means to get it. How can we avoid feeling that cacophony reigns?

Cacophony means confusion in speeches but also in behaviour, with

harmful consequences for the effectiveness of the actions undertaken. We are well aware of this; we experience it on a daily basis, both in our private and professional lives. Within a community, an organisation, a society, our actions are intended to contribute to the common good, not to favour private interests to the detriment of others. And it seems to me that in the particularly difficult situation we are in, this demand for the common good should take precedence once and for all, to put an end to all the cacophony.

With these few words, let me greet you and wish you all a very good and pleasant day.



27 octobre 2020

59^e message : Cacophonie II

<https://vimeo.com/468938946>

Bonjour à tous,

Aujourd'hui ne déroge pas à hier. Les difficultés sont toujours là. Elles s'appesantissent même dans certaines régions. Les restrictions sont là elles aussi, qui se renforcent. On aurait tendance à évoquer la parole du sage, "Rien de nouveau sous le soleil", si la situation que nous affrontons n'était pas totalement inédite.

Et ce qui se répète encore, c'est cette cacophonie dont je parlais dans mon précédent message. Car nous continuons à nous contredire, à contredire les autorités, les experts, notre voisin. Ce faisant,

tout le monde se discrédite : celui qui est contesté comme celui qui conteste. D'ailleurs, plus personne ne se demande : qui a raison ? Mais à quoi servent toutes ces déclarations, ces récriminations ? Le bien commun devient un simple mot. Comme la liberté, qu'on revendique contre lui. Le seul élément cohérent à ce jour, c'est le virus qui continue de faire méthodiquement ce qu'il sait faire. Nous l'oublions. Nous n'y pensons que lorsqu'une nouvelle restriction nous est imposée. Pourtant, c'est bien contre lui que nous devons lutter.

Voilà les réflexions que m'inspire l'actualité. Je voulais les partager avec vous avant de vous saluer tous et de vous souhaiter une très bonne journée.

59th message: Cacophony II

Hello everyone,

Today is no departure from yesterday. The difficulties remain. They are even greater in certain regions in Europe and elsewhere. The restrictions are still there too and are getting tighter. One would be tempted to evoke the words of the wise: “There is nothing new under the sun”, if the situation we are facing weren’t totally new.

And what also continues is the cacophony I was talking about in my last message. Because we carry on contradicting ourselves, the authorities, the experts, our neighbours. In doing so, everyone discredits themselves: the person who is

contested as well as the person contesting. Moreover, no one even asks who is right anymore. But what is the point of all these statements, these recriminations? The common good has become a mere word. Like freedom, which is pitted against it. The only consistent element to date is the virus, which methodically continues to do what it knows how to do. We forget about it. We only think about it when a new restriction is imposed on us. And yet it is the virus that we need to fight against.

These are my thoughts on the current situation. I wanted to share them with you before greeting you all and wishing you a very good day.



29 octobre 2020

60^e message : Solidarité II
<https://vimeo.com/470670282>

Bonjour à tous,

Pour des raisons que l'on peut comprendre, les nuits se ferment un peu partout sur le territoire. La France n'est pas le seul pays à appliquer cette restriction ; d'autres ailleurs le font. On a pu dire qu'avec cette mesure on privilégiait le travail au détriment du loisir. Il est possible que ce soit le cas. Mais il y a aussi une industrie du loisir.

Sans doute les restrictions nous touchent-elles. Sans doute devons-nous surmonter bien des difficultés. Mais nous pouvons encore le faire. Même si cela n'est

pas simple, nous avons encore notre destin en main. Ce n'est pas tout à fait le cas des secteurs comme le tourisme, le monde du spectacle, de l'art, etc. ; ces espaces de respiration sont les premiers touchés par la crise. Nous devons donc, par notre discipline professionnelle, soutenir l'activité économique mais encore, par notre discipline sanitaire, permettre un retour à la normale le plus rapide possible. C'est une exigence qui vaut pour nous, certes, mais c'est aussi un devoir moral, un effort de solidarité.

Voici les quelques mots que je voulais vous dire aujourd'hui, avant de vous saluer tous et de vous souhaiter une belle et bonne journée.

60th message: Solidarity II

Hello everyone,

For understandable reasons, the nights are shutting down all over the territory. France is not the only country to apply this restriction; others are doing so elsewhere. It could be said that with this measure, work has gained priority over leisure. This may well be the case. But there is also a leisure industry.

No doubt we are affected by the restrictions. No doubt we have to overcome many difficulties. But we can still do it. Even if it isn't easy, we still hold our destiny in our hands. This is not quite the case for sectors such as tourism, the world of entertainment, art, etc.; these

breathing spaces are the first to be affected by the crisis. We must therefore support economic activity, through professional discipline, but also through health discipline, to allow a return to normal as quickly as possible. This is a requirement that applies to us all, of course, but it is also a moral duty, an effort of solidarity.

These are the few words I wanted to say to you today, before greeting you all and wishing you a good day.



31 octobre 2020

61^e message : Solidarité III

<https://vimeo.com/471351770>

Bonjour à tous,

Mardi dernier j'évoquais les secteurs d'activité que la pandémie affecte particulièrement; il en est d'autres malheureusement qu'elle sollicite à plein. Les soignants, par exemple, vont à nouveau devoir supporter le poids de la crise; et sa fatigue, et ses angoisses. Une crise dont la deuxième vague se précise; il est à craindre en effet que la fermeture des nuits ne soit la dernière mesure avant la fermeture des villes.

Les chiffres disent que l'activité économique a nettement repris après le

déconfinement mais qu'elle pourrait se contracter fortement en cas de nouveau confinement. De ce point de vue, les activités dont je parlais mardi, auxquelles on peut ajouter le sport dont la situation sanitaire et économique est extrêmement précaire, ne sont-elles pas en état de confinement? Alors, oui, la solidarité est impérative. Mais cette solidarité a un coût que seule l'activité économique permettra de financer. Dès lors, si la discipline sanitaire est un devoir de solidarité, la discipline et l'engagement professionnel, en vue de maintenir la dynamique économique, l'est aussi à sa manière.

Telles sont les réflexions que je voulais partager avec vous avant de vous saluer et de souhaiter, à tous, une très bonne journée.

61st message: Solidarity III

Hello everyone,

Last Tuesday I mentioned the sectors of activity particularly affected by the pandemic; unfortunately, there are others that are also heavily impacted. Caregivers, for example, will once again have to bear the weight of the crisis with its attendant fatigue and anxieties. A crisis whose second wave is becoming more apparent; the fear is that closing in the nights will be the last measure before closing off the cities.

The figures show that economic activity has clearly picked up with the end of lockdown, but that it could contract sharply in the event of a new lockdown.

From this point of view, the activities I referred to on Tuesday (to which we can add sport, whose health and economic situation is extremely precarious), can be considered to be in a state of lockdown. So yes, solidarity is imperative. But solidarity carries a cost that can only be financed by economic activity. Therefore if health discipline is a duty of solidarity, then professional discipline and commitment, with a view to maintaining the economic dynamic, is also a duty of solidarity in its own way.

These are the thoughts that I wanted to share with you before greeting you and wishing you all a very good day.



2 novembre 2020

62^e message :

Se responsabiliser

<https://vimeo.com/472922758>

Bonjour à tous,

Partout le ton est grave, les propos alarmants, les prévisions sombres. La deuxième vague que l'on appréhendait est maintenant à notre porte, pour certains déjà à l'œuvre, et, nous dit-on, elle sera pire que la première!

Les inquiétudes ne sont pas seulement d'ordre sanitaire; elles portent à présent sur l'état de l'économie. On redoute aujourd'hui les conséquences de la crise pour l'économie presque autant qu'on les redoute pour la santé.

Mais quand l'économie a besoin d'activité, la santé a besoin de protection. Aucune injonction n'est capable de gérer ces aspects contradictoires. Seule la responsabilité individuelle est en mesure de les articuler.

La santé n'est pas, ne devrait pas être, un souci égoïste ; la santé de chacun a un effet sur la collectivité, il n'est que de penser aux hôpitaux saturés. L'économie n'est pas qu'une donnée publique ; elle nous concerne tous et chacun, jusque dans notre vie privée. C'est pourquoi il nous appartient, et non aux autorités, il est de notre responsabilité de nous discipliner afin que la santé soit protégée et l'activité maintenue.

Voici ce que je désirais vous dire avant de vous saluer, tous, et de vous souhaiter une très belle journée.

62nd message: Taking responsibility

Hello everyone,

The mood everywhere is serious, the words alarming, the forecasts gloomy. The second wave that was feared is now at our doorstep; for some it is already well underway, and we are told it will be worse than the first!

The concerns are not only about health; they are now about the state of the economy. Today we fear the effects of the crisis on the economy almost as much as we fear the effects on our health.

But while the economy requires activity, health requires protection. No injunction is capable of dealing with these contradictory aspects. Only individual

responsibility can coordinate both at the same time.

Health is not, and should not, be a selfish concern; everyone's health has an effect on the community, as overcrowded hospitals so clearly illustrate. The economy is not just a public issue; it concerns each and every one of us, even in our private lives. Which is why it is our responsibility, not the authorities, to discipline ourselves so that health is protected and activity is maintained.

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

POSTFACE

18 novembre 2020

Lorsque le confinement de mars est arrivé, il nous a pris au dépourvu. On le pressentait, mais on ne voulait pas y croire. De cette Italie, première frappée, on en parlait sans doute ; on regardait même avec curiosité et tendresse ces chanteurs de bel canto pousser la sérénade sur leur balcon pour égayer leur ville, mais, il faut l'avouer, Florence alors avait quelque chose d'exotique. Un peu de réflexion eût, pourtant, pu nous convaincre que les difficultés que nos voisins connaissaient étaient à notre porte ; notre légèreté et notre désir d'être épargné nous ont fait passer outre.

C'est ce constat qui m'a, pour une grande part, incité à rédiger ces billets. Il fallait que l'on – et « on » ici me désigne aussi bien – prît conscience de la gravité de la situation et, comme ces billets s'adressaient à vous, vous tous, hommes et femmes du groupe, que l'on puisât en notre sein, en nos valeurs, la force d'y faire face ensemble.

Mon idée première était de rédiger ces billets tant que sévirait la crise, afin de vous soutenir et de vous témoigner ma solidarité, puis de prolonger l'exercice quelque peu au-delà, en manière d'accompagnement vers un retour à la vie et à l'activité « normales ».

J'avais imaginé, un peu comme tout le monde je pense, y mettre un terme à la rentrée de septembre. Mais la pandémie en a décidé autrement. Nous n'étions pas encore revenus, août finissait tout juste, que déjà renaissait l'inquiétude. La crise que nous croyions passée, que nous espérions telle, était toujours là, active et mortelle. Ce n'était pas le moment d'arrêter.

A l'heure où j'écris ces lignes je continue de partager avec vous les réflexions que l'actualité m'inspire. Jusqu'à quand ? Je n'ose plus me prononcer. L'avenir est encore très incertain. Mais quel que

soit le plaisir que je prends à m'adresser à vous, j'éprouverai une joie bien plus intense le jour où je poserai ma plume, car cela signifiera que nous pouvons enfin renaître, renouer avec nos projets, nos espoirs, notre existence.

POSTFACE

November 18th 2020

When the March lockdown arrived, it caught us off guard. We could sense it coming but we didn't want to believe it. We no doubt talked about Italy, the first to be struck. We even looked on with curiosity and tenderness as bel canto singers serenaded from their balconies to cheer up their city. But we have to admit that there was something exotic about Florence at that time. Had we thought a little further, we would have realised that the hardships our neighbours were facing were at our doorstep; our lightness and desire to be spared made us disregard this.

It was this observation that largely prompted me to write these posts. It was necessary for us – including myself – to become aware of the seriousness of the situation and, as these posts were addressed to you, all of you, men and women of the group, that we draw from within ourselves, from our values, the strength to face it together.

My first idea was to write these posts for as long as the crisis lasted, in order to support you and show you my solidarity, and then to extend the exercise somewhat beyond, as a way of accompanying you towards a return to “normal” life and activity.

I had imagined, a bit like everyone else I think, stopping at the beginning of September. But the pandemic decided otherwise. We hadn't yet returned to work, August was just ending, and there was already renewed anxiety. The crisis that we thought was over, that we hoped was over, was still there, active and deadly. It was not the time to stop.

As I write these lines, I continue to share with you the thoughts inspired by current events. Until when? I no longer dare to say. The future is still very uncertain. But no matter how much pleasure

I take in addressing you, I will feel a much greater joy the day I lay down my pen, because it will mean that we can finally come alive again, and rekindle our projects, our hopes, our existence.

TABLE

| | |
|---|----|
| PENSÉES DE CRISE | 6 |
| THOUGHTS ON THE CRISIS | 8 |
| 1. La crise – <i>The crisis</i> https://vimeo.com/400899754 | 10 |
| 2. L'adversité – <i>Adversity</i> https://vimeo.com/401528411 | 14 |
| 3. Un exemple – <i>An exemple</i> https://vimeo.com/402522894 | 18 |
| 4. Le souci des autres – <i>Care of others</i> https://vimeo.com/403687490 | 22 |
| 5. Respect https://vimeo.com/405383177 | 26 |
| 6. Religion https://vimeo.com/406163419 | 30 |

| | |
|---|----|
| 7. Convivialité – <i>Conviviality</i> <i>https://vimeo.com/407950749</i> | 34 |
| 8. Aujourd’hui – <i>Today</i> <i>https://vimeo.com/408833353</i> | 38 |
| 9. Groupe – <i>Group</i> <i>https://vimeo.com/410568668</i> | 42 |
| 10. Économie – <i>Economy</i> <i>https://vimeo.com/411364867</i> | 46 |
| 11. Solidarité – <i>Solidarity</i> <i>https://vimeo.com/413103263</i> | 50 |
| 12. 1 ^{er} Mai – <i>May Day</i> <i>https://vimeo.com/413912574</i> | 54 |
| 13. Réactivité – <i>Reactivity</i> <i>https://vimeo.com/415508612</i> | 58 |
| 14. Choix – <i>Choice</i> <i>https://vimeo.com/416304242</i> | 62 |
| 15. Mémoire – <i>Memory</i> <i>https://vimeo.com/417990830</i> | 66 |
| 16. Liberté – <i>Freedom</i> <i>https://vimeo.com/418919599</i> | 70 |
| 17. Reprise progressive – <i>Gradual resumption</i> <i>https://vimeo.com/420624191</i> | 74 |
| 18. Gain <i>https://vimeo.com/421500276</i> | 78 |

| | |
|---|-----|
| 19. Réactifs – <i>Reactive</i> https://vimeo.com/423138341 | 82 |
| 20. Sport https://vimeo.com/423992448 | 86 |
| 21. Presse et oppresse – <i>Press and oppress</i> https://vimeo.com/425469912 | 90 |
| 22. Routine https://vimeo.com/426242886 | 94 |
| 23. Besoins – <i>Needs</i> https://vimeo.com/428156329 | 98 |
| 24. Durée – <i>Duration</i> https://vimeo.com/428493716 | 102 |
| 25. Deuils – <i>Bereavements</i> https://vimeo.com/429986551 | 106 |
| 26. Confiance – <i>Trust</i> https://vimeo.com/430708813 | 110 |
| 27. Responsabilité – <i>Accountability</i> https://vimeo.com/432123860 | 114 |
| 28. Responsabilité II – <i>Accountability II</i> https://vimeo.com/432805806 | 118 |
| 29. Probité – <i>Probity</i> https://vimeo.com/434390730 | 122 |
| 30. Probité II – <i>Probity II</i> https://vimeo.com/435052897 | 126 |

| | |
|---|-----|
| 31. Respect | 130 |
| https://vimeo.com/436471014 | |
| 32. Respect II | 134 |
| https://vimeo.com/437166261 | |
| 33. Raison d'être | 138 |
| https://vimeo.com/438589624 | |
| 34. Raison d'être II | 142 |
| https://vimeo.com/439311047 | |
| 35. Humilité – <i>Humility</i> | 146 |
| https://vimeo.com/440666288 | |
| 36. Humilité II – <i>Humility II</i> | 150 |
| https://vimeo.com/441346468 | |
| 37. Audace – <i>Boldness</i> | 154 |
| https://vimeo.com/442962888 | |
| 38. Audace II – <i>Boldness II</i> | 158 |
| https://vimeo.com/443362578 | |
| 39. L'effort – Effort | 162 |
| https://vimeo.com/444932065 | |
| 40. L'effort II – <i>Effort II</i> | 166 |
| https://vimeo.com/445637415 | |
| 41. Virus | 170 |
| https://vimeo.com/447448403 | |
| 42. Doute – <i>Doubt</i> | 174 |
| https://vimeo.com/447805869 | |
| 43. Rentrée – <i>Back to work</i> | 178 |
| https://vimeo.com/449260630 | |

| | |
|---|-----|
| 44. Rentrée II – <i>Back to work II</i> | 182 |
| https://vimeo.com/450090909 | |
| 45. Balancier – <i>Pendulum</i> | 186 |
| https://vimeo.com/451937815 | |
| 46. Ensemble – <i>Together</i> | 190 |
| https://vimeo.com/452572381 | |
| 47. 1 ^{er} Septembre – <i>1 September</i> | 194 |
| https://vimeo.com/454173251 | |
| 48. Protocoles – <i>Protocols</i> | 198 |
| https://vimeo.com/454749361 | |
| 49. Impatience | 202 |
| https://vimeo.com/456253507 | |
| 50. Durable – <i>Sustainable</i> | 206 |
| https://vimeo.com/456874195 | |
| 51. Décision – <i>Decision</i> | 210 |
| https://vimeo.com/458664243 | |
| 52. Décision II – <i>Decision II</i> | 214 |
| https://vimeo.com/459356115 | |
| 53. Légèreté – <i>Lightness</i> | 218 |
| https://vimeo.com/461738489 | |
| 54. S'épauler – <i>Support</i> | 222 |
| https://vimeo.com/462990024 | |
| 55. Agir – <i>Act</i> | 226 |
| https://vimeo.com/464097644 | |
| 56. Réciprocité – <i>Reciprocity</i> | 230 |
| https://vimeo.com/465575752 | |

| | |
|--|-----|
| 57. Réciprocité II – <i>Reciprocity II</i> | 234 |
| <i>https://vimeo.com/466494429</i> | |
| 58. Cacophonie – <i>Cacophony</i> | 238 |
| <i>https://vimeo.com/468145397</i> | |
| 59. Cacophonie II – <i>Cacophony II</i> | 242 |
| <i>https://vimeo.com/468938946</i> | |
| 60. Solidarité II – <i>Solidarity II</i> | 246 |
| <i>https://vimeo.com/470670282</i> | |
| 61. Solidarité III – <i>Solidarity III</i> | 250 |
| <i>https://vimeo.com/471351770</i> | |
| 62. Se responsabiliser – <i>Taking responsibility</i> | 254 |
| <i>https://vimeo.com/472922758</i> | |
| POSTFACE | 258 |

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR ANNE JAN
REPRODUIT ET ACHEVÉ D'IMPRIMER
EN DÉCEMBRE 2020
PAR L'IMPRIMERIE CORLET
POUR LE COMPTE DES ÉDITIONS
ACTES SUD
LE MÉJAN
PLACE NINA-BERBEROVA
13200 ARLES

DÉPÔT LÉGAL
1^{re} ÉDITION: DÉCEMBRE 2020
N° impr. :
(Imprimé en France)