

AUDIENCE

NUMÉRO CINQ

TRIMESTRIEL

ÉTÉ 2017

Et si on appuyait sur



PAUSE ?

AUDIENCE

N U M É R O C I N Q

ÉTÉ 2017

X

04

C DANS L'ÈRE
Tour d'horizon des
actualités du droit

06

DÉCRYPTAGE
Déconnexion,
De la loi au management

10

PAUSE STRATÉGIQUE
Jean-Paul CHARLEZ

16

REPORTAGE
Petite histoire des
Grandes vacances

20

PAUSE TOURISTIQUE
Christian MANTEI

24

ÉCLAIRAGE
Quel avenir pour les
labels touristiques ?

27

INSPIRATION
Les vacances
en citations

28

PORTRAIT
Tour Eiffel,
Si chère Dame de Fer Verre

31

AILLEURS
L'île Maurice,
du rêve au cauchemar ?

32

PAUSE HUMOURISTIQUE
Anne ROUMANOFF

36

PAUSE TACTIQUE
Claude ONESTA

42

PAUSE ÉPIQUE
Esteban OCON

46

PAUSE GASTRONOMIQUE
Yannick ALLÉNO

50

PAUSE MATHÉMATIQUE
Cédric VILLANI

54

PAUSE THÉRAPEUTHIQUE
Frédéric SALDMANN

59

PAUSE PHILOSOPHIQUE
Laurent GOUNELLE

62

À VOUS DE JOUER
Quiz
"Capital"

63

SAVOUREUX SAVOIRS
Pour ne pas
mourir idiot !

64

BILLET D'HUMOUR
Souriez,
vous êtes filmés !

65

BILLETS D'HUMOUR
Quand le droit
ne tourne pas rond !

66

PAUSE "AMÉRIQUE"
Guénola PELEN

70

LE SAVIEZ-VOUS ?
L'avocat et la
communication

71

À PROPOS
AUDIENCE by
ADEKWA Avocats

72

TRAITS DE CRAYON
Le dessin d'**ALEX**

www.adekwa-avocats.com

ÉDITORIAL



Pause !

L'année 2017 est une année Présidentielle !

Nous en sommes déjà à la moitié...

Alors, une pause s'impose !

Tel est l'objectif poursuivi pour **AUDIENCE** N°5

Nous avons délibérément retenu tout ce qui pouvait relever de la prise de soin de soi.

Prendre soin de soi, n'est-ce pas le meilleur moyen d'être en capacité de prendre ensuite soin des autres ?

Comme le dit si bien l'écrivain et poète français Etienne de la Boétie :

« *Il est besoin de temporiser, nous ne pouvons pas toujours être les plus forts* ».

Et, cela ne s'invente pas, Etienne de la Boétie a grandi dans une famille de magistrats !

Au fil des pages et des rubriques nous avons ainsi donné audience à l'entraîneur Claude ONESTA, à l'humoriste Anne ROUMANOFF, au président de l'Association nationale des DRH Jean-Paul CHARLEZ, au célèbre cardiologue et nutritionniste Frédéric SALDMANN, à l'écrivain Laurent GOUNELLE, dont les ouvrages cristallisent le bien être... et à bien d'autres encore...

Excellentes vacances, les plus courtes étant aussi, parfois, les meilleures !

Ghislain Hanicotte

Associé ADEKWA Avocats

audience@adekwa-avocats.com

ET SI VOUS CHANGIEZ DE PRÉNOM ?

Hier complexe et nécessitant obligatoirement l'intervention d'un juge, la procédure de demande de changement de prénom est aujourd'hui simplifiée. Avec la loi de modernisation de la justice du XXI^e siècle et la modification de l'article 60 du code civil, ce sont désormais les maires et non plus les juges qui sont compétents pour recevoir ce type de demandes. Il incombe ainsi à l'officier de l'état civil d'instruire la demande, de s'assurer de sa légitimité, de prendre une décision et de mettre à jour les registres de l'état-civil.

Le demandeur a deux options pour voir son prénom évoluer : il doit effectuer sa démarche auprès de la mairie de son lieu de résidence ou de celle de son lieu de naissance.

Outre le cas des personnes transgenres, les raisons valables pour faire valider l'évolution du prénom restent, elles, inchangées : prénom ridicule (seul ou lorsqu'il est associé au nom), francisation du prénom, perpétuation d'une coutume familiale... Les motifs de pure convenance personnelle recevront toujours une fin de non-recevoir. Actuellement, 3 000 personnes changent de prénom chaque année.



DANS L'ÈRE

UN AMI "FACEBOOK"...N'EST PAS UN AMI !

Visé par une procédure disciplinaire, un avocat du barreau de Paris, constatant que le bâtonnier, à l'origine des poursuites, était connecté en tant qu'ami avec certains membres de la formation chargée de le juger, forme une requête en récusation à l'encontre de ses pairs. Après le rejet de sa démarche par la cour d'appel, l'avocat forme un pourvoi. Résultat : ses arguments sont de nouveau rejetés par la Cour de cassation. La raison ? La Haute juridiction estime que le terme « d'amis », employé pour désigner les personnes qui acceptent d'entrer en contact via les réseaux sociaux, ne renvoie pas à des relations d'amitié au sens traditionnel du terme.

BANQUE ET ASSURANCE : LES ANCIENS MALADES NE SERONT PLUS TAXÉS

Depuis le mois de février 2017, les anciens malades du cancer et de l'hépatite C n'ont plus à déclarer leur pathologie passée à l'issue d'un délai de dix ans après la fin de leur traitement. Ce délai est raccourci à cinq ans pour les cancers diagnostiqués avant 18 ans. En pratique, les anciens malades peuvent désormais souscrire un contrat d'assurance sans surprime, ni exclusion de garantie, aux mêmes conditions que les personnes n'ayant jamais été affectées par la maladie.

L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) veille ainsi au respect de ce droit à l'oubli.

LES DÉLAIS DE PRESCRIPTION ALLONGÉS...MAIS PAS POUR TOUT LE MONDE !

La prescription, principe général de droit qui désigne la durée au-delà de laquelle une action en justice n'est plus recevable, a connu une évolution majeure début 2017. Depuis le mois de février, les délais de prescription pour les crimes et délits ont en effet été doublés. Le nouveau texte porte de dix à vingt ans le délai de prescription pour les crimes et de trois à six ans pour les délits de droit commun. Par exemple, un meurtrier qui passerait entre les mailles du filet devra attendre vingt ans avant de ne plus être inquiété.

La loi prévoit également le report des délais de prescription pour les infractions « occultes » ou « dissimulées » (abus de biens sociaux, trafic d'influence, détournement de fonds...). La prescription ne court plus à partir de la commission des faits mais à compter du moment où « l'infraction est apparue et a pu être constatée ». Les parlementaires ont toutefois réservé un traitement particulier à cette délinquance en col blanc en introduisant une date butoir de douze ans pour les délits et de trente ans pour les crimes, date butoir qui, elle, démarre après la commission des faits et non à leur découverte. Autrement dit, un détournement de fonds commis en 2004 ne pourra plus être poursuivi au-delà de 2017.

OUI, L'EMPLOYEUR PEUT VÉRIFIER SI SON SALARIÉ N'EST PAS DROGUÉ !

L'employeur est tenu d'assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs. Dans cette optique, il peut prévoir des tests salivaires de détection de produits stupéfiants, sans la présence d'un professionnel de santé. C'est ce qu'a estimé le Conseil d'État dans sa décision du 5 décembre 2016.

Dans cette affaire, une entreprise prévoyait, dans son règlement intérieur, de recourir à des tests salivaires aléatoires pour détecter l'usage de drogue par les salariés occupant des postes sensibles. En cas de contrôle positif, les salariés encouraient des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. L'inspecteur du travail avait exigé le retrait de ces dispositions. L'employeur a contesté cette décision devant la juridiction administrative et obtenu gain de cause. Le Conseil d'État a ainsi conclu que le contrôle de salariés affectés à des postes à risque ne portait pas une atteinte disproportionnée à leurs libertés individuelles et collectives, pourvu qu'il soit dispensé par un supérieur hiérarchique.

À quand des éthylotests sur le lieu de travail ?

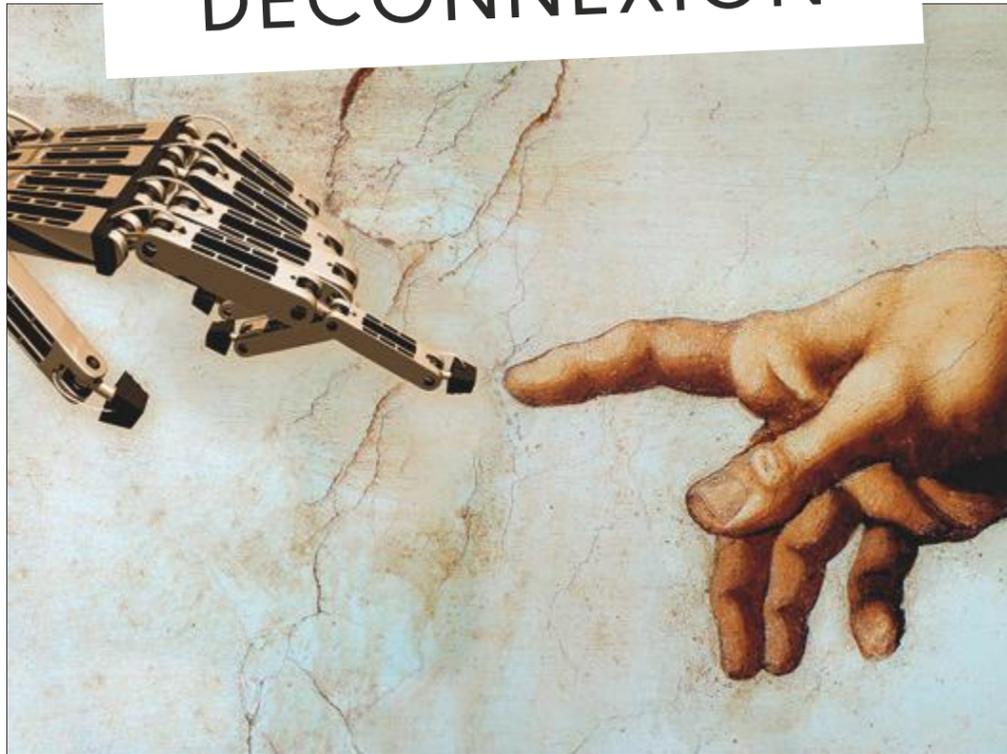
REMBOURSEMENT CLIENT : C'EST À LA BANQUE DE PROUVER L'ARNAQUE !

Face à un client qui exige le remboursement d'un achat frauduleux sur internet, une banque se doit de s'exécuter si elle ne parvient pas à apporter la démonstration d'un phishing ou hameçonnage. Un établissement du Nord de la France, qui refusait de rembourser trois achats en ligne d'un de ses clients d'un montant de 838 euros, l'a appris à ses dépens. En l'espèce, ledit client, croyant avoir reçu un courriel officiel de sa banque, n'avait pas manqué de divulguer l'ensemble de ses identifiants, mots de passe et clefs personnels.

La banque, qui se justifiait en invoquant l'article L133-16 du Code monétaire et financier selon lequel « dès qu'il reçoit un instrument de paiement, l'utilisateur de services de paiement prend toute mesure raisonnable pour préserver la sécurité de ses dispositifs de sécurité personnalisés » a été rappelée à l'ordre par la Cour de cassation. Pour la Haute juridiction, dans son arrêt du 18 janvier 2017, il revient en effet au prestataire de « rapporter la preuve que l'utilisateur, qui nie avoir autorisé une opération de paiement, a agi frauduleusement ou n'a pas satisfait intentionnellement ou par négligence grave à ses obligations ».

Avec 26% des attaques, les banques sont les premières entreprises visées par le phishing.

DÉCONNEXION



DE LA LOI AU MANAGEMENT

Philippe Vynckier
Associé ADEKWA Avocats

Alors que le sujet bouleverse et questionne l'ensemble des organisations, le droit à la déconnexion, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017 et introduit dans le code du travail par la loi n°2016-1088 du 8 août 2016, dite "Loi Travail", s'avère peu ambitieux et peu contraignant. Ce nouveau droit invite toutefois les entreprises à s'emparer de ce sujet potentiellement explosif afin de protéger l'ensemble de leurs collaborateurs contre le risque d'une connexion permanente et sans filtre.

C'est en premier lieu par la négociation collective que l'entreprise doit définir ce droit à la déconnexion. L'objectif ? Construire et établir des règles numériques de bonne conduite en phase avec les attentes et besoins réciproques de l'employeur et des salariés. Et c'est bien là que réside son principal intérêt.



Négociation. C'est par ce biais que le droit à la déconnexion doit en priorité être appliqué. Pour les entreprises de plus de cinquante salariés, la négociation annuelle "égalité professionnelle et qualité de vie au travail" doit désormais discuter des modalités de plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congés (C. trav. Art. L 2242-8, 7^e). Une problématique ô combien stratégique alors que la frontière entre la sphère professionnelle et la vie privée n'a jamais été aussi poreuse. À défaut d'accord, l'employeur devra élaborer, après avis du comité d'entreprise, une charte pour définir les modalités d'exercice du droit à la déconnexion et prévoir, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, des actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques (C. trav. Art. L 2242-8, 7^e). Il en va de même pour les entreprises dépourvues de délégués syndicaux. En filigrane, la préservation de la santé des salariés est largement suggérée.

Si l'intention première d'encadrer la surconnexion est louable, la loi ne donne malgré tout aucune définition claire et précise du droit à la déconnexion. Une large amplitude est ainsi laissée aux négociateurs, qui pourront choisir de mettre en place des mécanismes plus ou moins contraignants, plus ou moins innovants. Et pour aborder sereinement et efficacement ce questionnement, même si cela peut sembler paradoxal, il apparaît pertinent de s'interroger sur l'essence même de la connexion. Les psychologues du travail s'accordent pour le dire, la connexion n'est pas seulement technique : c'est une connexion au monde, aux autres, qui contribue au sentiment de reconnaissance de chaque individu. Un phénomène d'autant plus prégnant dans un contexte d'infobésité où il faut être présent



L'apparition du numérique a bouleversé les pratiques et entraîné une large redéfinition du temps et de l'espace dans le monde de l'entreprise



et disponible à chaque instant et en tous lieux. Aussi indispensable soit-il, le droit à la déconnexion n'est que peu contraignant et s'érige avant tout comme une obligation de négocier. En effet, si le non-respect de l'obligation de négocier est sanctionné pénalement par un an d'emprisonnement et 3 750 euros d'amende, l'employeur ne sera pas inquiet s'il ne parvient pas à un accord. Il en va de même s'il omet d'élaborer une charte. En effet, sauf à ce qu'elle prévoit des sanctions à l'encontre des salariés, auquel cas elle pourra être considérée comme une annexe au règlement intérieur, une charte ne recèle aucune force juridique. L'employeur a donc tout intérêt à rechercher la signature d'un accord plutôt qu'à la conclusion d'une charte. Et si cette absence de sanctions pourra dissuader les entreprises les plus récalcitrantes à engager des négociations ou à plancher sur la rédaction d'une charte, faire preuve de légèreté sur ce volet n'est pas sans danger. Car si un salarié intente un procès à son employeur pour burn-out et que ce dernier n'a établi aucune politique de prévention visant à réguler les pratiques numériques, il risque bien de se retrouver en fâcheuse posture devant le juge. Dans cette même optique, même si l'article L 2242-8 du code du travail ne prévoit pas l'intervention du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), il apparaît plus qu'imprudent de le blacklister sur ce sujet. Ledit comité contribue en effet « à la prévention et à la protection de la santé physique et mentale des travailleurs et à l'amélioration des conditions de travail » (C. trav. Art. L 4612-1).

Le code du travail a été promulgué en 1910, puis repensé en 1973, deux époques où la relation de travail ne se déroulait que dans un seul et même lieu, et, naturellement, où les appareils informatiques n'étaient pas légion. L'apparition du numérique a bouleversé les pratiques et entraîné une large redéfinition du temps et de l'espace dans le monde de l'entreprise. Les nouveaux salariés d'aujourd'hui, et a fortiori ceux de demain, sont nés avec les technologies. Et pour beaucoup, le sentiment de ne jamais quitter vraiment leur travail est grandissant. Limiter le nombre d'heures travaillées était simple il y a encore quelques années : il suffisait d'imposer des horaires plus courts. Mais la nature ininterrompue et souvent addictive de nos communications en ligne contemporaines rend les choses plus compliquées.

Une connexion permanente avec l'environnement de travail est un facteur de stress. Une surcharge de travail, subie ou consentie, peut entraîner de graves conséquences sur le plan de la santé. En 2015, la revue médicale *The Lancet* a chiffré ce risque. Après avoir observé 600 000 personnes en bonne santé sur trois continents, pendant

huit ans, le résultat est éloquent : par rapport à un travail hebdomadaire de 35 à 40 heures, les risques d'AVC augmentent de 10% lorsqu'il atteint 41 à 48 heures et de 27% lorsqu'il est porté entre 49 et 54 heures. Au-delà de 55 heures, le risque de faire un AVC croît même de 33%...

Il convient toutefois de discerner différents cas de figure. Pour certains, la charge de travail est telle qu'elle requiert une connexion en dehors des heures habituelles de travail. Pour d'autres, l'addiction à la technologie relève de la pathologie. Enfin, pour quelques-uns, il s'agit-là d'une opportunité d'aménager son agenda différemment et plus efficacement et gagner en flexibilité. Travailler en situation de mobilité, depuis sa propriété ou dans tout autre lieu extérieur à l'entreprise ne signifie pas pour autant travailler plus. C'est travailler autrement, différemment, ni forcément mieux ou moins bien par essence. Les cas de figure sont donc multiples et l'entreprise doit veiller à distinguer ses différents salariés connectés et différencier déconnexion technique et déconnexion émotionnelle réelle. Seule cette dernière peut s'avérer véritablement libératrice. Savoir se déconnecter est ainsi une compétence qui se construit individuellement et s'entretient collectivement, avec le concours d'un management bienveillant. Mettre à disposition du salarié une technologie non plus pour surveiller et punir mais pour tenter d'allier puissance, performance et polyvalence.

En la matière, la jurisprudence est d'ailleurs très claire et a jusqu'alors toujours choyé le salarié. Dans un arrêt du 17 février 2014 (n° 01-45889), la Cour de cassation avait ainsi déjà consacré le droit à la déconnexion, en dédouanant le salarié : « *Le fait de n'avoir pu être joint en dehors de ses horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire pour faute grave* ». De la sorte, nul ne peut être sanctionné, voire licencié, parce qu'il s'est abstenu de répondre à un appel ou un courriel en dehors de ses heures de bureau.

La digitalisation et la numérisation de notre société comme le phénomène d'ultra-connexion n'étant pas un phénomène tout à fait nouveau, nombre d'organisations n'ont pas attendu le 1^{er} janvier

2017 pour interroger leurs process numériques et établir, avec plus ou moins d'efficacité, quelques régulations. En point de mire, un objet cristallise particulièrement les tensions : le mail. Depuis 2011, Volkswagen a ainsi décidé de bloquer ses serveurs le soir et le week-end, empêchant aux salariés d'accéder à leur boîte mail entre 18h15 et 7h, et ce, sept jours sur sept. Une pratique qui ne concerne toutefois que 1 150 des 190 000 collaborateurs que compte le groupe. Le site Price Minister a lui mis en place en 2015 le *mailless friday morning* qui, comme son nom l'indique, suggère de n'envoyer aucun mail chaque vendredi matin. En 2016, la ville de Saint-Sébastien-sur-Loire, avait de son côté imposait trois journées sans mail : les agents de la mairie ont ainsi constaté une baisse de 75% de courriels reçus durant cette période...avant de devoir faire face à un pic jamais atteint le lendemain ! Encore balbutiantes, ces pratiques ne brillent pas par leur efficacité. Elles apparaissent surtout inapplicables à grande échelle et pour chaque échelon de l'entreprise.

Cette invitation à la déconnexion instaurée par le législateur français demeure une première mondiale

Aussi imprécise et évasive soit-elle, cette invitation à la déconnexion instaurée par le législateur français demeure une première mondiale. Et bien qu'il n'entraîne aucune révolution d'ampleur, nombre de médias et éditorialistes étrangers s'en sont émus. « *Encore plus de raisons d'apprécier la France en ces temps de changement. La France laisse les travailleurs débrancher, et vivre leur vie !* », s'est enthousiasmé un journaliste du *New York Times*.

L'enjeu est juridique mais aussi et surtout managérial et relève autant du bon sens que de la pédagogie, de la formation et de la responsabilisation des utilisateurs. L'on peut déplorer le recours à l'État et au cadre législatif pour instaurer un usage raisonné des outils connectés et juguler les excès mais l'enjeu est de taille. Le principal écueil réside dans le fait qu'il existe presque autant de pratiques numériques que d'entreprises. L'esprit de la loi consiste *in fine* à réguler la culture informationnelle et managériale de l'entreprise à travers le dialogue social et à questionner en interne les notions de flexibilité, d'évaluation, de présentisme ou encore de reconnaissance du travail. Il revient ainsi aux entreprises, à leurs hommes forts et à leurs partenaires sociaux, de s'approprier cet outil juridique, plus symbolique que révolutionnaire. ■

LA FRANCE ET LA (DÉ)CONNEXION



3,2 millions de Français sont exposés, à un niveau élevé, au burn-out.

73 % des salariés estiment qu'ils sont plus lucides sur la réalité de l'entreprise que leurs dirigeants.

Plus d'un tiers des Français disposent d'au moins un outil numérique fourni par leur entreprise
Et 41% estiment que ces outils ont un impact négatif sur leur vie.

Les Français sont 92% à utiliser leur smartphone au travail et le consultent en moyenne 27 fois par jour.

59% des salariés ayant un ordinateur portable fourni par leur entreprise
en font un usage exclusivement professionnel.

22% des salariés craignent d'être jugés trop peu disponibles.

18% des salariés se connectent pour se rassurer.

36% des salariés ont la possibilité de faire du télétravail. Ce nombre atteint 70% chez les cadres.

48% des salariés travaillent pendant leurs vacances.

Plus des trois-quarts des Français répondent à leurs mails en dehors de leur temps de travail.

70% des mails sont ouverts en 6 secondes.

Le destinataire d'un courriel met en moyenne 1 minute
pour retrouver sa concentration après chaque interruption par un mail.

120 milliards de mails professionnels sont envoyés quotidiennement.

PAUSE STRATÉGIQUE



JEAN-PAUL CHARLEZ

« **L'estime**, c'est l'intérêt et l'attention que l'on porte aux autres et je crois que c'est la *qualité* première d'un manager »

Propos recueillis par
Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

Jean-Paul Charlez est président de l'Association nationale des DRH depuis 2014. Successivement directeur des ressources humaines de la Société Générale, de GMF, Casino ou Nouvelles Frontières, il évolue aujourd'hui au sein du groupe Etam et ses 16 000 salariés. Pour **AUDIENCE**, Jean-Paul Charlez livre son regard sur la gestion des ressources et le management des hommes.

AUDIENCE : Les vacances idéales existent-elles ?

Jean-Paul Charlez : Les vacances, c'est très important. Je suis pour cette raison assez peu favorable à tous les systèmes de comptes épargne-temps, qui permettent de mettre en réserve des jours de vacances qui ne seraient pas pris... Je crois que les vacances sont faites pour se déconnecter et s'avèrent parfaitement salutaires. Après, pour ce qui concerne le calendrier, il n'y a pas de période idéale pour partir. Chacun a son propre rythme : certains préféreront partir quatre semaines de suite, pourvu que le planning de l'entreprise le permette, pendant que d'autres partiront seulement une ou deux semaines. À titre personnel, je n'envisage pas de partir plus de deux semaines, trois au maximum. Il faut trouver le juste milieu entre les affinités individuelles, la vie personnelle et familiale, et le bien de l'entreprise. Il n'y a donc pas de bonne réponse sur ce sujet, tout en sachant qu'en France, nous sommes très marqués et conditionnés par les vacances scolaires et particulièrement les congés du mois d'août.

Comment mettre à profit son temps de vacances pour regagner son poste en pleine forme ?

J-P C : Ce n'est pas un conseil mais un constat : il faut s'arranger pour avoir des vacances où, à la fin, on commence un peu à s'ennuyer. Cela signifie que l'on est alors prêt à revenir et repartir "à fond" jusqu'aux vacances suivantes. Les vacances sont une question éminemment personnelle. Je suis toujours ravi de partir. Je passe généralement les premiers jours de mes vacances à dormir, puis vient le temps de l'amusement. Lorsque la fin approche, c'est à ce moment que je me dis « *bon, allez, c'était bien ces vacances mais maintenant je suis prêt à rentrer !* ».

Est-il préférable de couper totalement avec la sphère professionnelle ou de rester "connecté" ?

J-P C : Couper totalement avec la sphère professionnelle n'est pas très facile aujourd'hui. Avant, quand vous étiez dans certaines industries, l'entreprise fermait au mois d'août et, fatalement,

c'était plus simple de couper. Aujourd'hui, cela n'existe plus : il se passe toujours quelque chose... Personnellement, lorsque je suis en vacances, alors que je ne suis franchement pas un accroc du smartphone, je me réserve toujours une petite période dans la journée pour régler mes affaires en début de matinée ou en fin de soirée. Cela étant dit, chacun est libre de se comporter comme il veut. Mais je sais que pour moi il serait difficile de me sevrer de toute information pendant quinze jours ou trois semaines, tant au sein de l'Andrh que dans mon entreprise. Durant cette période, il y a des personnes qui continuent de travailler pour moi. Je ne vais pas leur dire « *t'es gentil, mais je vais te répondre dans quinze jours !* ». Par contre, si quelqu'un m'envoie un message quand je suis en train de me baigner, je ne vais pas lui répondre immédiatement. Les gens savent que quand je suis en vacances, y a un créneau au sein duquel je suis à leur disposition. C'est une question de bon sens.

Quelles bonnes pratiques conseillez-vous pour regagner son lieu de travail sereinement ?

J-P C : Personnellement, quand je m'en vais, je regarde attentivement qui sera là durant ce laps de temps. Et en fonction des personnes présentes, je délègue mes pouvoirs, pas mes responsabilités, à telle ou telle personne. C'est ce qui se passe dans l'entreprise mais il n'y a pas de plan d'organisation figé. En plus, aujourd'hui, comme vous le savez, on ne reçoit plus de courriers ou d'appels sur les téléphones fixes, tout est accessible sur les portables, les pc, les tablettes... Nous sommes beaucoup moins, même si cela a aussi quelques inconvénients, déconnectés que l'on pouvait l'être par le passé. Quand j'ai commencé à travailler, quand je rentrais de vacances, j'avais des piles de courriers gigantesques. Aujourd'hui, cela n'existe plus. Une connexion mesurée permet de reprendre l'activité plus doucement, plus normalement, plutôt que d'être assommé par des tonnes de mails une fois rentré.

Est-ce à dire qu'il ne faut jamais se déconnecter ?

J-P C : Je pense que l'on ne peut pas échapper à la connexion de nos jours. D'une certaine façon, nous sommes tous connectés au monde vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Aujourd'hui, il se vend cinq fois plus de smartphones qu'il ne naît d'enfants. Il y a quelque temps, j'étais en vacances au ski et sur le domaine de la station, sur tous les départs de remontes pentes, télésièges, ou télécabines, il était placardé "wifi gratuit" ! Que faisaient les gens ? Ils regardaient tous leur smartphone... En réalité, je pense que cette connexion permanente arrange tout le monde. Là où il commence à y avoir dérive, c'est lorsque l'on ne respecte pas le caractère asynchrone des communications permis par les outils digitaux modernes.

Comment cela se manifeste en pratique ?

J-P C : Je passe à peu près une semaine toutes les six semaines en Chine, où nous réalisons un tiers de notre chiffre d'affaires avec 2 500 magasins implantés dans ce pays. Il y a six heures de décalage horaire. Quand je me lève le matin là-bas et que je pars travailler à 8h00, il est donc deux heures du matin pour mes collègues en France. Qu'est-ce que je dois faire ? Attendre 15h00 pour pouvoir envoyer un message ou est-ce que j'envoie un message de ma chambre avant de prendre le petit déjeuner sachant qu'effectivement mes collègues vont le recevoir dans la nuit ? Ce n'est pas parce que je leur envoie un message au beau milieu de la nuit que j'attends d'eux une réponse immédiate. Je ne leur demande pas de se réveiller pour me répondre et puis de mon côté, quand ils m'écrivent et que c'est moi qui suis couché, je n'ai absolument pas l'intention de me lever la nuit pour répondre aux mails.

Le rôle des ressources humaines, c'est de fournir à l'entreprise la meilleure force de travail possible

J'encourage vraiment chacun à faire de ce sujet de la déconnexion une question de management. La connexion fait partie intégrante de notre vie. Vouloir absolument appliquer la déconnexion, c'est adopter des solutions du passé sur des fonctionnements de l'avenir.

C'est pour ça que cette histoire de droit à la déconnexion est pour moi une mauvaise réponse à une vraie question. Il faut respecter le rythme de travail des gens. Personnellement, j'aime bien me mettre à jour le dimanche soir avant de commencer ma semaine. Je vais envoyer des messages aux personnes qui travaillent avec moi le dimanche. Je ne leur demande pas pour autant d'adopter mon rythme. C'est simplement que, lorsqu'ils vont arriver le lundi matin au boulot ils verront les sujets qui me préoccupent et sur lesquels j'ai sollicité leur avis ou leur conseil. Et moi, ça me va très bien !

La clé, c'est donc la flexibilité ?

J-P C : Chez Etam, nous avons interdit les réunions après 18h00 dans les services centraux. Nous avons beaucoup de cadres qui préfèrent rentrer chez eux pas trop tard le soir plutôt que de s'éterniser au bureau. Ces personnes ont souvent besoin de temps sur le créneau horaire 18h-20h et beaucoup retournent sur leur PC à dix heures du soir pour gagner en flexibilité la journée. Je pense qu'il faut simplement respecter le rythme de chacun. C'est pour ça qu'une déconnexion totale n'a pas de sens pour moi, notamment quand j'entends qu'on pourrait débrancher les serveurs le soir pour les rallumer le lendemain matin... Quand, le 13 novembre, le Bataclan et plusieurs terrasses parisiennes ont été frappés, nous avons réalisé un comité de direction virtuel extraordinaire dans la nuit. Nous nous sommes connectés les uns aux autres, et on a pris des décisions pour savoir ce qu'on faisait avec l'ensemble de nos magasins le lendemain. Est-ce qu'on ouvrait ? Est-ce qu'on fermait ? Les décisions qui ont été prises, ont pu être communiquées aux responsables de magasins qui, elles-mêmes, ont pu les transmettre à leurs hôtesses de vente. Vous aviez beaucoup de staffs qui étaient angoissés en pensant à leur retour au travail, et on ne savait pas comment ça allait se passer le lendemain... Grâce aux moyens de communication à notre disposition, nous avons pu leur dire en temps réel que nous fermons nos magasins le lendemain matin.

Mais le salarié n'est-il pas de plus en plus déconcentré et dissipé avec cette multiplicité d'outils technologiques à sa disposition ?

J-P C : Je ne le crois pas. À chaque fois que l'on



*Aujourd'hui, on doit réfléchir **digital** systématiquement*

vit une époque ou un temps nouveau, on a l'impression que c'est fondamentalement différent du temps qui précède... Je ne crois pas fondamentalement à cette vision des choses. Qu'est ce qui donne à un salarié l'envie de travailler aujourd'hui ? La même chose qu'il y a dix ou vingt ans : l'estime qu'on lui porte. Et ça, c'est intemporel et trans-générationnel ! L'estime, c'est l'intérêt et l'attention que l'on porte aux autres et je crois que c'est la qualité première d'un manager.

Quel est justement le rôle du DRH aujourd'hui ?

J-P C : Vous avez trois principaux piliers dans la RH. Le premier pilier, c'est l'administration du personnel (paie, gestion des contrats). Le deuxième pilier, ce sont les relations sociales, avec la gestion de la relation avec les syndicats d'entreprises. Le troisième et dernier pilier, c'est le développement des "hommes", qui regroupe notamment le recrutement, la formation, la gestion des parcours, la communication interne, l'image employeur. J'entends parfois que le DRH va disparaître, en raison de la digitalisation du métier... J'en doute fortement. Je ne suis pas certain que les qualités qui permettent à quelqu'un d'être aujourd'hui un bon DRH ne seront pas les mêmes qui lui permettront d'être un bon DRH en 2025. Le rôle des ressources humaines, c'est de fournir à l'entreprise la meilleure force de travail possible, en recrutant les meilleurs, en les formant, en les développant, en mettant en place des systèmes de rémunérations incitatifs, en installant des processus qui permettent de récupérer la motivation des personnes... Le vrai défi est là ! Une entreprise réussit à partir du moment où elle a la meilleure force de travail possible. Et ça, c'est la responsabilité du DRH.

Votre mission n'a donc pas évolué depuis vos débuts dans le métier ?

J-P C : Le numérique est une pierre qui s'est rajoutée progressivement à l'ensemble de ce dispositif. Aujourd'hui, on doit réfléchir digital systématiquement. Chez Etam, nous avons par exemple lancé une application qui permet à une responsable de magasin qui a besoin d'heures de les afficher sur son smartphone pour que les hôtesses de vente puissent les réaliser en fonction de leurs disponibilités. L'ensemble de nos plannings sont ainsi dématérialisés et mis à jour en temps réel. On a également mis en place un système qui permet à chaque vendeuse de calculer instantanément le bonus qu'elle pourra toucher sur le mois, au regard des performances de son magasin. Nous essayons toujours de mettre en place des univers de convivialité qui puissent être utilisés par les jeunes, avec un système de valeurs qui allie bienveillance, élégance audace et exigence. Ce réflexe digital, il faut l'avoir dans tout ce qu'on peut entreprendre en mode RH, mais les sujets de fond restent les mêmes.

Et que pensez-vous du travail en famille, même quand on n'est pas un homme politique ?

J-P C : Etam est une entreprise familiale. Qu'un couple travaille dans le même service ou dans la même entité, ce n'est pas simple parce qu'à ce moment-là vous n'avez justement pas de déconnexion. Cela étant dit, combien de couples se sont rencontrés sur leur lieu de travail ? L'entreprise est le lieu où l'on passe le plus clair de notre temps. Sur le principe, je n'ai donc rien contre le travail en famille.

Le lancinant débat sur les 35 heures est-il toujours d'actualité selon vous ?

J-P C : C'est pour moi un faux débat. Les 35 heures existent depuis le début du 21ème siècle, c'est-à-dire depuis seize ans. Si elles avaient dû couler les entreprises, on serait au courant ! Le débat est aujourd'hui manichéen : si vous êtes de gauche, vous êtes pour les 35 heures ; si vous êtes de droite, vous êtes contre... Depuis l'instauration de cette loi et jusqu'à ce jour, toutes les entreprises ont mis en place des accords, soit de modulation, soit de fonctionnement divers et variés, qui permettent de très bien gérer ces 35 heures. Ce sujet n'est vraiment plus un problème dans l'énorme majorité des entreprises.

Quel sens donner au travail dans cette perspective ?

J-P C : Il n'y a pas que le travail dans la vie ! Mais en fait, globalement, les Français sont heureux au travail. Il n'y a qu'à lire les résultats de l'enquête de la CFDT sur le travail, c'est très intéressant. Je crois fondamentalement qu'il y a plus de gens qui aiment leur travail que de gens qui ne l'aiment pas. Un travail vous donne un salaire qui vous permet de faire un certain nombre de choses, vous donne de la sécurité, vous permet de vous sentir utile, estimé, de prendre des initiatives, de participer, de vous développer dans l'entité où vous êtes, entraînant un sentiment d'appartenance qui peut

aller jusqu'à la réalisation de soi. Ce n'est pas un raisonnement "bisounours" ! Ce n'est pas idyllique, ce n'est pas tout le temps comme ça, notamment parce qu'un certain nombre de managers sont assez frileux sur l'estime qu'ils sont capables de donner aux autres mais, sur le fond, vous avez une grande majorité de personnes qui vont travailler le matin avec envie.

Qu'attendent les salariés aujourd'hui de leur entreprise ?

J-P C : C'est justement ça : l'envie d'aller travailler ! Et je pense qu'au-delà de la satisfaction des besoins primaires, ils attendent de l'initiative, de la participation et de l'appartenance. Ils souhaitent être respectés et attendent que l'on s'occupe d'eux. Dans 90% des cas, quand quelqu'un démissionne, c'est son chef direct qui en est la raison principale.

Et donc pas de l'entreprise elle-même...

J-P C : Non ! Vous avez l'entreprise (le centre, la stratégie, la réflexion à long terme...) et puis vous avez le patron direct de la personne. Et ce sont ces managers de proximité qui font l'ambiance dans une entreprise. Si vous avez du mépris pour les gens qui travaillent avec vous, ce sera difficile qu'eux même réussissent à embarquer les gens qui sont avec eux.

Et vous, qu'attendez-vous des salariés ?

J-P C : Il faudrait leur demander ! Ce que je sais, c'est que beaucoup de personnes qui travaillent avec moi le font depuis longtemps. Le directeur des relations sociales d'Etam travaille par exemple avec moi depuis vingt-trois ans. J'ai une confiance totale en mes collaborateurs et cette confiance repose sur leur intelligence, sur leur implication et, justement, sur l'attention qu'ils portent aux autres. J'attends d'eux qu'ils soient en permanence

efficaces. Et dans la RH, l'efficacité repose à la fois sur des considérations de court terme, de technique et de gestion, puis sur des considérations de long terme, de stratégie, de planification d'actions au-delà du strict quotidien. C'est une vision d'ensemble.

Quelles sont, selon vous, les qualités humaines et professionnelles du collaborateur idéal ?

J-P C : En premier lieu, la prise de décisions. Quand vous êtes le patron d'une équipe, la responsabilité, vous l'avez toujours, c'est évident. Mais il faut également être en capacité de déléguer votre pouvoir, c'est-à-dire d'assumer la responsabilité de décisions qui ne sont pas prises par vous mais dont vous serez responsable.

Ensuite, un manager ne doit surtout pas cultiver de stress, ou, du moins, il doit garder ce stress pour lui et ainsi permettre aux gens qui travaillent pour lui d'évoluer dans les meilleures conditions possibles, c'est-à-dire de travailler de manière apaisée, détendue. Ça ne veut pas dire que c'est la plage mais ça veut dire qu'il faut mettre les collaborateurs dans les meilleures dispositions, quitte à garder pour soi un certain nombre de pressions. Je crois fermement que lorsque vous mettez quelqu'un sous pression, vous réduisez ses capacités de façon très significative. Le management par le stress est un mauvais calcul.

L'esprit d'entreprise existe-t-il encore ?

J-P C : Parfaitement ! Vous avez aujourd'hui beaucoup d'entreprises avec des turn-over tout à fait raisonnables, même si je trouve que le temps de passage dans une entreprise tend à se réduire, avec des temps qui sont aujourd'hui de l'ordre de trois ou cinq ans. Pour autant, l'immense majorité des salariés ne s'amuse pas à chercher une nouvelle entreprise tous les quatre matins.

Combien de temps rester dans une entreprise alors ?

J-P C : Mon sentiment est qu'il faut rester dans une entreprise tant qu'on a envie d'y aller et d'y retourner en se levant le matin. Des petits coups de blues quand on se lève du pied gauche, cela arrive. Tout n'est pas à jeter à la moindre insatisfaction. Après, les évolutions font partie d'une carrière. Des personnes peuvent acquérir de nouvelles compétences et changer de poste dans l'entreprise pour y rester plus longtemps plutôt que d'aller voir ailleurs. Je ne parlerai donc pas de temps passé dans une entreprise mais de temps passé à un poste. Et le temps dans un poste doit pour moi osciller entre trois et cinq ans.



Ce n'est pas le travail qui rend

malade, *c'est la mauvaise*

utilisation qui en est faite



Burn-out, bore-out, brown-out... Le travail est-il source de malaise ?

J-P C : Ce n'est pas le travail qui rend malade, c'est la mauvaise utilisation qui en est faite, c'est le résultat d'un mauvais management. Quand vous avez un collaborateur qui ne se sent pas bien, il faut tout de suite redresser la situation, en pointant les raisons de fond de ce mal-être. Dans ce cas de figure, c'est toute l'attention et la sensibilité du manager qui doivent intervenir. Il faut toujours être attentif aux autres. Le travail peut être quelque chose d'extrêmement positif ; il peut aussi parfois être destructeur.

Le travail de demain sera-t-il encore humain ?

J-P C : Il faudra surtout voir comment l'intelligence artificielle sera utilisée dans le travail. Ce sera une vraie révolution, qui commence déjà mais dont on ne mesure à l'heure actuelle que les prémices. Hier, la révolution Gutenberg et l'apparition de l'imprimerie ne concernaient qu'une élite. Aujourd'hui, la révolution numérique, chacun peut se l'approprier. Tout le monde a accès instantanément à tout. C'est fantastique !

Je suis fondamentalement optimiste sur le fait que ce n'est pas parce qu'on développe des outils très sophistiqués que l'homme perd son rôle et son influence. Et peut-être que, finalement, l'intelligence artificielle des années 2030 n'apportera pas plus de changements que le métier à tisser installé à Lyon dans le courant du 19e siècle.

L'homme a toujours eu besoin d'outils pour se développer et progresser, afin de se concentrer sur les tâches les plus nobles. J'espère que l'IA ne renversera pas cela.

Mais il ne faut pas être fataliste. Le monde a toujours changé. Il y a toujours eu des évolutions, attendues, craintes, espérées... Gramsci disait que le pessimisme de l'intelligence se dissout dans l'optimisme de l'action. J'y crois beaucoup. Plus nos outils seront sophistiqués, plus la place de l'homme s'en retrouvera renforcée. ■



Je crois fermement que lorsque vous mettez quelqu'un sous pression, vous réduisez ses capacités de façon très significative



PETITE HISTOIRE



DES GRANDES VACANCES

Philippe Vynckier
Associé ADEKWA Avocats

Les vacances telles que nous les connaissons aujourd'hui sont intimement liées à l'évolution de notre législation, avec, comme point de départ l'apparition des congés payés il y a près d'un siècle. D'épiphénomène, la notion de vacances s'est peu à peu transformée en véritable exode de masse. Retour sur un phénomène qui n'a cessé d'évoluer d'année en année.

Au nom de la loi. Les vacances, aussi agréables, paisibles et appréciables soient-elles, ne sont pas tant une faveur accordée par l'entreprise au salarié qu'une obligation prévue par le code du travail. « *Tout salarié a droit chaque année à un congé payé à la charge de l'employeur* », rappelle le code du travail (art L. 3141-1 C.Trav.). Ainsi, tout individu, quels que soient la durée de son contrat (CDI, CDD, intérim), son temps de travail (plein ou partiel) et son

ancienneté ; a droit à des jours de congés payés par son employeur. De la sorte, le salarié acquiert 2,5 jours par mois de travail effectif dans la même organisation, soit trente jours ouvrables (cinq semaines) pour une année complète d'exercice. La règle s'applique aux salariés du secteur privé ainsi qu'aux établissements publics à caractère industriel et commercial et peut faire l'objet d'adaptations dans certains corps de profession.

Notons que ce droit à congé présente un caractère impératif, non seulement pour l'employeur, mais également pour le salarié. Dans cette optique, l'employeur doit veiller à prendre toutes les mesures nécessaires pour permettre au salarié d'en bénéficier (art R. 3143-1 mod. C. trav.). Le salarié a lui le devoir de prendre ses congés, faute de quoi il ne pourra réclamer quelque indemnisation que ce soit. En cas de litige, c'est à l'employeur de prouver qu'il a bien satisfait à ses obligations. À défaut de respecter ces dispositions légales et réglementaires, l'entreprise est passible d'une amende contraventionnelle de cinquième classe pouvant atteindre 1 500 euros, et appliquée autant de fois qu'il y a de salariés concernés.

Passée cette étape sans encombre, le salarié peut alors vaquer à ses occupations et, comme l'invite la jurisprudence récente, se reposer et prendre soin de sa santé. Une invitation à la flânerie et au répit qui n'a pas toujours été le mot d'ordre mais qui a pris lentement essence, aux travers de quelques dates et moments clés, de Napoléon à la récente ubérisation, en passant par les accords de Matignon...

Les premiers congés payés ont été institués en 1853, par un décret de l'empereur Napoléon III. Cet avantage ne concernait toutefois qu'une caste de privilégiés, puisqu'instaurés seulement au bénéfice des fonctionnaires. L'idée de vacances payées naît dans la société des années 1920, avec quelques initiatives éparses, mais ne constitue alors qu'une grande utopie. Sous l'impulsion de son directeur technique Jean-Jacques, syndiqué de longue date, le quotidien L'Information octroie par exemple des vacances payées à son personnel dès 1922. Une véritable révolution. Léon Blum, chroniqueur pour le journal est séduit par cette initiative « *d'être payé à ne rien faire* ». La société commence à prendre conscience de l'opportunité qui est en train de germer.

Bien que cette revendication ne soit encore qu'en gestation, la victoire du Front Populaire aux élections législatives de mai 1936 change la donne et bouleverse le cours de l'histoire. Les salariés s'approprient ce sujet et n'hésitent pas à battre le pavé. L'évolution des mœurs est en marche. Près de deux millions de travailleurs participent à un large mouvement de soulèvement à travers toute la France, bientôt qualifié de "grèves joyeuses". Un mouvement social qui paralyse le pays et donne naissance à l'ouverture de négociations avec le patronat, sous la tutelle du gouvernement. Dans la nuit du 7 au 8 juin de cette même année 1936, les accords de Matignon sont signés. Une fois n'est pas coutume, le texte législatif est court et

C'est véritablement avec l'arrivée des congés payés que les vacances se démocratisent et deviennent "grandes"

simple. La loi s'applique à tous les salariés liés à un employeur par un contrat de travail. Les conventions naissent et, avec elles, les congés payés minimum obligatoires, portés alors à quinze jours. Cette durée est portée à trois semaines en 1956, à quatre semaines en 1969, et enfin à cinq semaines en 1982. Cette évolution rapide change radicalement la vie des salariés et conduit à la naissance des vacances modernes et de l'industrie du tourisme.

Au Moyen Âge, une certaine forme de "vacances" existait déjà, à l'orée de l'été, lorsque les universités fermaient pour permettre à tous, étudiants compris, de subvenir à la saison des moissons et travailler aux champs. Au XIXe siècle, c'est l'aristocratie et la bourgeoisie d'Europe occidentale qui s'adonnent à la villégiature, en rejoignant des résidences secondaires pour goûter aux bienfaits du vent marin ou du climat montagnard. La promenade des Anglais est baptisée. Le romantisme est à son apogée. Mais c'est véritablement avec l'arrivée des congés payés que les vacances se démocratisent et deviennent "grandes". Dès l'été 1936, 600 000 personnes s'offrent un départ en vacances. Les gares sont bondées, les trains pleins à craquer, les parents à la fois stressés et excités... Sur les côtes, des milliers d'ouvriers arrivent et déambulent pieds nus, en marcel, sur les plages ensoleillées. « *La France a désormais une autre mine et un autre air. Le sang court plus vite dans un corps rajeuni. Tout fait sentir qu'en France la condition humaine s'est relevée* », se réjouit Leon Blum. ▶

D'innombrables foyers découvrent la mer, les joies du camping improvisé en famille et leurs toutes premières vacances sans perte de salaire. La bourgeoisie est offusquée et s'indigne de ces « *salopards en casquette* » qui viennent "polluer" leurs plages. L'année suivante, on dénombre près de deux millions de vacanciers. Chacun s'approprie peu à peu les codes des vacances. Le professeur rencontre la vendeuse. Le métallo randonne aux côtés du médecin. Le temps d'un séjour, les catégories sociales et divergences culturelles s'estompent. Hormis durant la seconde guerre mondiale, le phénomène ne cessera de s'amplifier. Les années 1960 marquent l'âge d'or des vacances. Avec dix semaines, la durée des vacances scolaires atteignent leur apogée. Pour échelonner les départs et arrivées, trois zones géographiques sont instaurées. Les grandes stations balnéaires se développent. Les villages vacances fleurissent. Les destinations touristiques s'emparent du marketing et la de la publicité pour promouvoir leur territoire.

Aujourd'hui, les vacances ne sont plus seulement estivales, mais éclatées tout au long de l'année. Avec l'apparition des longs courriers et plus encore avec les vols low cost, le soleil paraît accessible 365 jours par an. Les agences de tourisme n'ont plus le vent en poupe. Les nouveaux vacanciers scrutent Airbnb, leboncoin, et même les sites de couchsurfing, pour dénicher la meilleure offre et convenir de leur lieu de résidence éphémère. Le marché des vacances est lui aussi est uberisé. De nos jours, les vacances riment avec selfies et frénésie. Des vacances où chacun semble autant soucieux de profiter pleinement de l'instant que de le partager en instantané, souvent filtré, via instagram ou snapchat, à ses multiples abonnés. Une évolution qui épouse les progrès techniques et technologiques des dernières décennies. Comme le monde, le tourisme a changé. Les aspirations de détente, de flânerie, de quiétude et de jouissance, des vacanciers, elles, restent les mêmes. En définitive, comme le dit si bien l'écrivain et humoriste américain Robert Orben, « *Être en vacances, c'est n'avoir rien à faire et avoir toute la journée pour le faire* ». ■

Avec l'apparition des longs courriers et plus encore avec les vols low cost, le soleil paraît accessible 365 jours par an



Le Saviez-vous ?

Le Congé, aussi appelé "capsule congé" ou "capsule représentative de droit", est une capsule apposée sur une bouteille de vin ou d'alcool. En France, elle indique que les droits sur l'alcool ont été acquittés auprès de la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) et elle autorise sa circulation et sa commercialisation sur le territoire français.

ET MAINTENANT ?



Trois quarts des Français partent au moins une fois en vacances dans l'année.



L'été est la saison idéale pour partir en vacances pour six Français sur dix. Et 42% des Français qui partent l'été choisissent le mois d'août.



74% des vacanciers gagnent leur lieu de villégiature en voiture.



En 2016, les Français ont dépensé 199 milliards d'euros pour partir en vacances, soit 3 769 euros par personnes.



Le monde compte aujourd'hui plus de 1 100 millions de touristes, alors que l'on n'en comptait que 435 en 1990.



Les Bermudes sont la destination touristique la plus onéreuse, devant la Suisse et la Norvège. À l'inverse, le Népal est la destination touristique la moins chère. Suivent l'Inde et la Moldavie.



Trois quarts des Français préparent leur séjour en ligne et la moitié réserve sur la toile tout ou partie de celui-ci.



Le transport aérien représente 40 % des émissions de CO2 engendrées par l'industrie touristique.



Avec plus de 15 millions de visiteurs annuels en moyenne, la Cité interdite de Pékin (Chine) est le site touristique le plus visité au monde, devant Notre-Dame de Paris (France, 13,6 millions de visiteurs par an) et les chutes du Niagara (Canada, 12 millions de visiteurs chaque année).



CHRISTIAN MANTEI

« Aujourd'hui, les touristes sont à la recherche d'expériences à *vivre* »

Propos recueillis par
Victor Mollet
 Directeur de la Rédaction

Après avoir créé plusieurs entreprises dans l'industrie du tourisme et occupé de nombreux postes au sein de la direction d'organismes touristiques, Christian Mantei est aujourd'hui directeur général d'Atout France, l'agence de développement touristique de l'Hexagone.

Fin connaisseur de la promotion des territoires et de la compétitivité économique, Christian Mantei revient pour **AUDIENCE** sur les grandes tendances qui façonnent le tourisme aujourd'hui et les spécificités qui font l'attrait touristique de la France.

AUDIENCE : Quels sont les principaux atouts touristiques de notre pays ?

C M : En 2016, la France a accueilli 83 millions de visiteurs internationaux (ce qui l'a une nouvelle fois placée en tête des destinations les plus visitées, et notre objectif est d'en accueillir 100 millions en 2020).

Ce succès est bien entendu dû à l'image extrêmement positive dont bénéficie la France à l'international. Une image forte, qui la distingue des autres destinations.

Elle est associée à :

- un patrimoine culturel emblématique,
- un art de vivre singulier (gastronomie et vins prestigieux).

- des paysages et des terroirs très diversifiés,
- un patrimoine vivant : capitale de la mode, du design, expositions-événements, festivals...
- un pays dynamique accueillant de grands événements : Euro2016, Ryder Cup 2018, candidature JO2024 et Expo Universelle 2025,
- un savoir-faire pointu dans de nombreux domaines.

De plus, la France est une terre plurielle : montagne, bord de mer, ville, destinations d'outre-mer... La diversité de nos territoires mais également leur personnalité, leur identité particulière sont des atouts concurrentiels inestimables. ▶

Quelles sont les destinations qui ont le plus la côte aujourd'hui ?

C M : La singularité, le patrimoine naturel et culturel, ou encore les savoir-faire de certaines destinations font qu'elles bénéficient aujourd'hui d'une notoriété extrêmement puissante à l'international. Champagne, Bordeaux, Alpes Mont Blanc, Provence, Paris, Côte d'Azur...

Leurs noms sont connus partout dans le monde et suscite l'envie de découverte...

C'est pourquoi Atout France a aujourd'hui fait le choix de capitaliser sur la notoriété de seize marques de destinations pour promouvoir la destination France auprès des touristes internationaux. En effet, ces marques mondiales sont comme des "ambassadeurs" de l'offre touristique française car elles laissent entendre l'étendue de notre offre touristique. Sans oublier que derrière ces seize marques, ce sont en réalité de vastes territoires associés qui sont valorisés.

Quelles sont les attentes des touristes ?

C M : Nous observons que les visiteurs d'aujourd'hui ne souhaitent plus seulement cocher les cases des sites visités sur leurs guides touristiques. Ils sont véritablement à la recherche d'expériences à vivre. Or les seize marques permettent de répondre à ces attentes. Nous invitons ainsi nos visiteurs à :

- Skier ou faire une randonnée dans les Alpes,
- Séjourner chez un vigneron dans le Bordelais ou en Bourgogne et être initié à l'œnologie,
- Pratiquer le golf à Biarritz Pays basque,
- Se ressourcer grâce à un séjour bien-être en Bretagne,
- Découvrir les monuments et musées des grandes villes
- Assister à un festival ou un grand événement sportif,
- Découvrir les spécialités régionales ou dîner à la table étoilée d'un grand chef...

Ces destinations, qui réunissent une qualité d'expérience en termes d'activités, de prestations d'hébergement ou d'accueil sont nos meilleures

portes d'entrée sur toute l'offre française.

Qu'est-ce qui caractérise la french touch touristique ?

C M : La place de leader qu'occupe la France est en partie due à ses atouts naturels mais la forte implication et le professionnalisme des acteurs du tourisme français est une véritable force pour la destination. Atout France est d'ailleurs régulièrement sollicitée par d'autres pays souhaitant s'inspirer du modèle français en matière de tourisme. Nous accompagnons en effet de nombreuses destinations étrangères en leur fournissant des diagnostics afin d'identifier leurs atouts différenciants puis des recommandations permettant d'améliorer la structuration et la valorisation de leur offre. D'autres pays se sont plus particulièrement intéressés au système de classement de nos hébergements souhaitant l'adapter pour l'appliquer chez eux... Oui, il existe un vrai savoir-faire en France qui fait référence à l'international !

La France truste toujours la première place au rang des pays les plus visités au monde. Que mettre en œuvre pour conserver cette position de leadership soumise à rude concurrence ?

C M : Effectivement, la concurrence internationale est très accrue et l'émergence de nouvelles destinations de plus en plus dynamique.

En premier lieu, il est crucial de connaître les clientèles internationales, l'évolution de chaque marché, de leurs attentes... Le rôle d'Atout France est en ce sens essentiel. Grâce à notre réseau de trente-trois bureaux dans le monde, nous disposons d'une parfaite connaissance des attentes des différents segments de clientèles et des tendances à venir. Nous pouvons ainsi accompagner et orienter le développement de l'offre des professionnels français et proposer, parmi la grande diversité de notre offre, les produits les plus adaptés à chaque marché.

Pour ce faire, le site France.fr, que nous pilotons, est un outil très puissant. Disponible en dix-sept

langues sur trente-et-un marchés, il apporte aux internautes du monde entier toutes les informations nécessaires pour planifier leur séjour en France et constitue une source d'inspiration pour tous les indécis en donnant une belle visibilité aux marques de destinations et expériences à vivre en France. C'est aujourd'hui un outil incontournable.

Mais, bien entendu, savoir innover, investir, renouveler notre offre constitue un préalable si l'on souhaite conserver notre leadership. Il nous faut maintenir un niveau de qualité exigeant pour assurer une expérience client réussie, à la hauteur de la réputation de la destination. Entre les ouvertures d'hôtels, de musées, de salles de spectacles, mais aussi l'accueil de grandes manifestations, nous démontrons que la destination France est toujours à la pointe, que les acteurs du secteur sont dynamiques et se renouvellent créant ainsi de nouvelles raisons de venir en France.

Le Français est-il accueillant par nature ?

C M : L'accueil est une notion très vaste qui recouvre des réalités très diverses : cela peut aussi bien concerner un sourire à l'arrivée à l'aéroport, la qualité des prestations fournies, la signalétique, la pratique des langues étrangères, ou encore la propreté des espaces visités...

Cela fait beaucoup ! Et il n'est pas toujours simple de sensibiliser des personnes dont le tourisme n'est pas l'activité principale et qui ne font pas de différenciation entre un client lambda, un usager ou... un touriste qui, pour eux, n'est que de passage.

Mais beaucoup d'efforts sont aujourd'hui réalisés par les acteurs du secteur pour gommer cette image négative. Que ce soit dans les aéroports, les gares, les grands magasins, les offices de tourisme... beaucoup d'initiatives sont prises pour améliorer les choses.

Nous avons de notre côté mis à disposition des professionnels une formation innovante sous forme de MOOC, le MOOC "Accueil France" qui leur permet de se former à l'accueil à réserver aux clientèles selon leur nationalité. La saison 1 de la formation était dédiée à l'accueil des Allemands, des Belges, des Britanniques, des Chinois, des Indiens et des Néerlandais.

La saison 2 concerne exclusivement les visiteurs européens.

Que conseillez-vous aux organisations et collectivités (villes, départements, régions, offices de tourisme...) pour promouvoir leur territoire ?

C M : La clé est de jouer collectif, et la grande majorité des territoires l'ont d'ailleurs compris.

Lorsque nous avons fait le choix de promouvoir la

Savoir innover, investir, renouveler notre offre constitue un préalable si l'on souhaite conserver notre leadership

France par le biais des seize marques mondiales, les territoires ont rapidement adhéré à cette approche. Je pense par exemple à toutes les villes du Pays basque qui ont compris l'intérêt de capitaliser sur la notoriété de Biarritz et ont mis leur différences de côté pour se rassembler autour de la marque "Biarritz, Pays basque".

Nous poursuivons aujourd'hui cette dynamique avec les Contrats de Destination. Un dispositif mis en place depuis quelques années par Atout France pour fédérer tous les acteurs d'un même territoire autour d'une stratégie de développement touristique et d'objectifs communs. L'idée est pour nous de créer les conditions nécessaires à l'émergence de nouvelles destinations.

Les acteurs locaux mettent ainsi en commun leurs moyens humains et financiers, recherchent des économies d'échelle et ce sur plusieurs années. Atout France les accompagne sur différents volets : assistance permettant d'analyser leur offre et de mieux la structurer, sur la promotion à l'international ou encore en mettant en place des dispositifs pour améliorer la qualité de l'accueil.

Quelles sont les grandes tendances du tourisme aujourd'hui ?

C M : Comme je le disais, les visiteurs sont aujourd'hui à la recherche d'expérience, souhaitent vivre des choses authentiques et uniques. Cette demande est aujourd'hui d'autant plus accessible qu'ils sont connectés en permanence et que toute offre touristique dispose d'une vitrine web. Une réservation de voyage en ligne sur cinq se fait désormais sur smartphone.

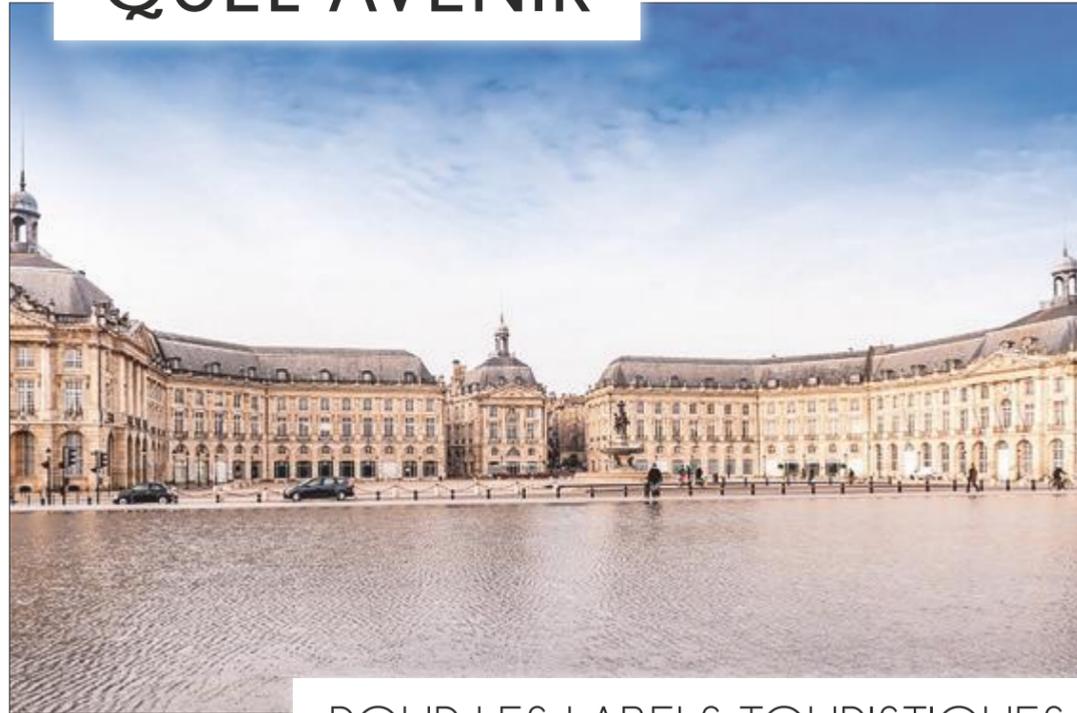
Autre tendance : la montée en puissance du tourisme collaboratif qui correspond elle aussi à l'explosion du nombre de smartphones et à la recherche de partage d'expérience et de contact direct avec les populations locales. ■



Oui, il existe un vrai savoir-faire en France qui fait référence à l'international !



QUEL AVENIR



POUR LES LABELS TOURISTIQUES ?

Delphine Sauvet
Juriste ADEKWA Avocats

Plus que de simples appellations, les notions de "commune touristique" et de "station classée" constituent un véritable statut juridique visant à reconnaître la fonction d'accueil particulière offerte par ces communes. Éléments d'explication.

Historiquement, un dispositif créé en 1919 permettait aux communes de bénéficier d'une appellation en station classée, selon six catégories : climatique, hydrominéral, uval, balnéaire, de tourisme et de sports d'hiver et d'alpinisme. Ce classement offrait « soit un ensemble de curiosités naturelles, pittoresques, historiques ou artistiques, soit des avantages résultant de leur situation géographique ou hydrominéralogique, de leur climat ou de leur altitude ».

Ce régime, dont le caractère pérenne était devenu obsolète et inadapté aux évolutions de la demande

touristique, a été profondément réformé en 2006. Au 1^{er} janvier 2018 s'achèvera la période transitoire à l'issue de laquelle les classements, qui avaient, par le passé, été accordés de façon indéterminée, deviendront caducs. Depuis l'entrée en vigueur de la réforme en 2009, nombre de communes ont donc présenté leur candidature, sous la forme d'un dossier déposé en préfecture, afin de renouveler leur classement, gage de qualité de leur offre touristique.

Le cadre juridique dans lequel doivent s'inscrire les communes candidates est désormais fixé par le code du tourisme, qui prévoit deux niveaux de classement : les communes touristiques et les stations classées de tourisme.

Les Communes Touristiques

Pour obtenir la dénomination de "commune touristique", les communes doivent mettre en œuvre une politique locale de tourisme et offrir des capacités d'hébergements pour l'accueil des touristes. À ce titre, elles doivent satisfaire à trois critères cumulatifs :

- Disposer d'un office de tourisme classé ;
- Organiser, en périodes touristiques, des animations compatibles avec le statut des sites ou des espaces naturels protégés, notamment dans le domaine culturel, artistique, gastronomique ou sportif ;
- Disposer d'une capacité d'hébergement d'une population non permanente, fixée par pourcentage par rapport à la population municipale de la commune.

La dénomination de commune touristique est prise par arrêté préfectoral pour une durée de cinq ans.

Les Stations Clasées

Seules les communes qui ont obtenu l'appellation "commune touristique" peuvent solliciter leur classement en "station touristique", catégorie générique qui se substitue aux six anciennes catégories. Ce classement est réservé aux communes qui mettent en œuvre une politique active d'accueil, d'information et de promotion touristiques.

Il vise à reconnaître les efforts accomplis par les communes pour structurer une offre touristique d'excellence, reconnue et valorisée par le classement. Pour prétendre à ce label, les communes doivent remplir six grandes catégories de critères, faisant elles-mêmes l'objet de subdivisions conduisant à près de cinquante conditions :

- Offrir des hébergements touristiques de nature et de catégories variées ;
- Pour tous les publics et pendant les périodes touristiques, offrir des créations et animations culturelles, faciliter les activités physiques et sportives utilisant et respectant leurs ressources patrimoniales, naturelles ou bâties ainsi que, le cas échéant, celles du territoire environnant et mettre notamment en valeur les savoir-faire professionnels ayant un caractère traditionnel, historique, gastronomique, régional ou toutes actions relatives au tourisme de séminaires et d'affaires ou de découverte économique, industrielle ou technologique ;
- Offrir à toutes les catégories de touristes des

commerces et services de proximité ainsi que des structures de soins adaptées notamment aux activités touristiques pratiquées;

- Disposer d'un document d'urbanisme et d'un plan de zonage d'assainissement collectif et non collectif, et s'engager à mettre en œuvre des actions en matière d'environnement, d'embellissement du cadre de vie, de conservation des sites et monuments, d'hygiène publique, d'assainissement et de traitement des déchets ;

- Organiser l'information, en plusieurs langues, des touristes sur les activités et facilités offertes, ainsi que sur les lieux d'intérêt touristique de la commune et de ses environs, et leur assurer l'accès à cette information ;

- Faciliter l'accès à la commune et la circulation à l'intérieur de celle-ci pour tous publics par l'amélioration des infrastructures et de l'offre de transport, assurer la mise en place d'une signalisation appropriée de l'office de tourisme et des principaux lieux d'intérêt touristique.

La décision de classer la commune touristique en station de tourisme est prononcée pour une durée de douze ans par décret ministériel. Il n'existe pas de procédure de déclassement en cas de manquement aux critères. La seule sanction pour les communes qui ne respecteraient pas leurs obligations est celle du non renouvellement du classement au terme du délai. Les préfets sont toutefois invités à alerter les communes et à préconiser des mesures de redressement en cas de dégradation de la conformité aux critères de classement.

Quels avantages ?

La dénomination de commune touristique ou le classement en station de tourisme a vocation à identifier auprès de la clientèle touristique les communes qui offrent des prestations de qualité. Un panneau dont le modèle est fixé par arrêté ministériel signale, aux entrées de l'agglomération, la station classée de tourisme. En dehors du gage de qualité qui permet d'attirer les touristes, les avantages directs demeurent relativement limités pour les communes. Les communes touristiques ne bénéficient pas d'avantage fiscal ou financier. On trouve, dispersés dans différents textes, des dispositions en faveur des communes touristiques.

Ainsi, le Code de la santé publique prévoit, au bénéfice des stations classées et des communes touristiques, des autorisations temporaires pour la vente et la distribution de boissons alcoolisées lors de manifestations à caractère touristique, dans la limite de quatre autorisations annuelles. Ou encore, le Code de la sécurité intérieure permet d'accorder un agrément à des agents titulaires

de la commune habituellement affectés à des emplois autres que ceux de la police municipale ou non titulaires, chargés d'assister temporairement les agents de la police municipale.

Le classement en station de tourisme s'accompagne de certains avantages spécifiques. Des majorations d'indemnité des maires et des adjoints peuvent être votées par le conseil municipal. Les communes classées stations de tourisme peuvent bénéficier d'un surclassement dans une catégorie démographique supérieure, qui permet, pour le recrutement et la rémunération de certains de leurs fonctionnaires, de tenir compte de la réalité des tâches et des responsabilités incombant au personnel d'encadrement et que la population réelle ne reflète pas.

Les concessions de plages, qui permettent l'occupation du domaine public pour installer et exploiter des activités destinées à répondre aux

besoins du service public balnéaire, normalement limitées à 6 mois, sont portées à huit mois dans les stations classées, et dans les cas très limités de stations très fréquentées hors saison touristique, sont attribuées à l'année sans obligation de démontage annuel.

La réforme initiée en 2006 s'achèvera au 1^{er} janvier 2018 avec la disparition totale des anciens classements. Il sera alors intéressant d'apprécier l'impact de cette réforme. En effet, pour atteindre les nombreux critères imposés par les textes, les communes seront vraisemblablement contraintes de réaliser d'importants investissements. Dans ces conditions, il est probable qu'un certain nombre de communes renoncera à briguer le label "station classée". Les touristes se détourneront-ils pour autant de ces lieux touristiques ? ■

EN BREF

Hier

En 2008, on dénombrait environ 3500 communes touristiques, cette notion étant alors liée à l'obtention d'un concours financier de l'État appelé dotation touristique.

Par ailleurs, sous l'ancienne législation, 537 communes, dont 18 communes des Hauts-de-France ont obtenu, entre 1912 et 2009, le label "station classée".

Aujourd'hui

Au 1^{er} mars 2017, on dénombre, sous le nouveau régime, 1 200 communes touristiques, parmi lesquelles 202 stations classées.

Les Hauts-de-France comptabilisent à ce jour 23 communes touristiques, dont 5 stations classées de tourisme : Le Touquet-Paris-Plage, Wimereux, Boulogne-sur-Mer, Berck et Neufchâtel-Hardelot. Ces 5 stations figurent parmi les plus anciennes stations classées puisque leur classement avait été initialement prononcé entre 1912 et 1928.

Dimanche

L'article L 3132-25 du code du travail permet à certains établissements situés dans les zones touristiques de déroger à la règle du repos dominical concernant leurs salariés. La notion de "zone touristique" au sens du code du travail diffère toutefois de celle de "commune touristique" au sens du Code du Tourisme.

Le bénéfice de la dérogation à la règle du repos dominical ne concerne donc que les établissements situés dans une zone établie par arrêté du préfet de région. Autrement dit, un commerce situé dans une "commune touristique" ou "station classée" peut être privé de la dérogation prévue par le code du travail, si la commune n'est pas par ailleurs incluse dans une "zone touristique".

LES VACANCES EN CITATIONS

« Le secret du succès est de faire de ta vocation tes vacances »
Mark Twain

« Si l'on passait l'année entière en vacances ; s'amuser serait aussi épuisant que travailler »
William Shakespeare

« L'école de la vie n'a point de vacances »
Proverbe français

« La révolution, c'est les vacances de la vie »
André Malraux

« Le meilleur moyen d'enrayer l'hémorragie des accidents du travail est sans doute d'arrêter de travailler. Ce qui aurait malheureusement pour conséquence d'augmenter les accidents de vacances »
Coluche

« Qui ne se souvient comme moi de ces lectures faites au temps des vacances, qu'on allait cacher successivement dans toutes celles des heures du jour qui étaient assez paisibles et assez inviolables pour pouvoir leur donner asile ? »
Marcel Proust

« Prendre ses vacances au début de l'été c'est "IN", les prendre à la fin c'est "août" »
Philippe Geluck

« Les seules vacances de l'homme sont les neuf mois qu'il passe dans le sein maternel »
Frédéric Dard

« Pourquoi, en vacances, s'obstine-t-on à choisir douze cartes postales différentes alors qu'elles sont destinées à douze personnes différentes ? »
Sacha Guitry

« Je pensais que les vacances me videraient la tête. Mais non, les vacances ça ne vide qu'une chose : le porte-monnaie »
Jean-Philippe Blondel

« Mon mari m'a dit qu'il voulait passer dans un endroit où il n'était jamais allé. J'ai répondu : "Et pourquoi pas la cuisine ?" »
Nan Tucket

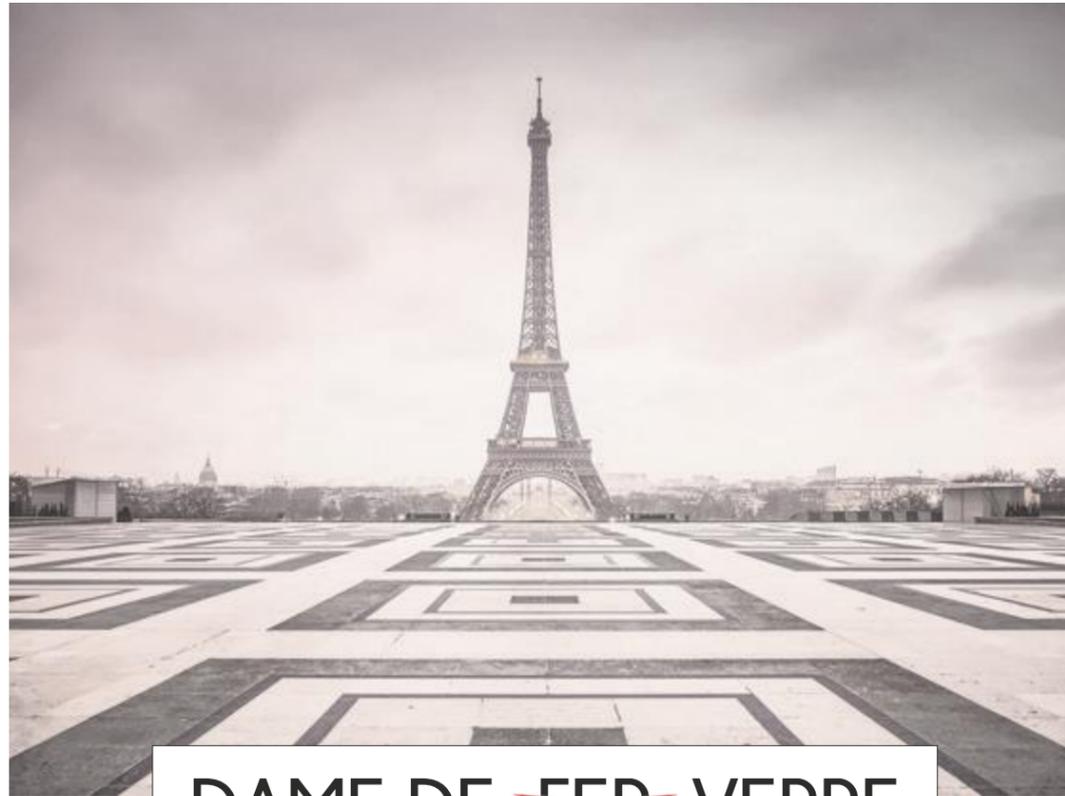
« Jouer : Le mois de jouer est le premier mois des vacances. Après vient le mois doux, puis le mois de s'étendre »
Pef

« Il n'y a d'homme plus complet que celui qui a beaucoup voyagé, qui a changé vingt fois la forme de sa pensée et de sa vie »
Alphonse de Lamartine

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux »
Marcel Proust

TOUR EIFFEL

SI CHÈRE



DAME DE ~~FER~~ VERRE

Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

Si elle est supplantée par Notre Dame de Paris, Versailles ou le Louvre en termes de fréquentation, La tour Eiffel n'en conserve pas moins une place à part dans le cœur des Français et des touristes étrangers. Par mesure de sécurité, la tour, qui aurait pu ne jamais voir le jour, sera bientôt cernée par une paroi de verre.



Carte postale. Si Paris devait se résumer en une image, en un symbole, ce serait elle : la tour Eiffel. Face à la Seine, la Dame de fer est sereine : c'est bien elle la reine que chacun vient contempler et adorer. Des admirateurs des quatre coins du globe se déplacent rien que pour elle. Paris tient son image d'Épinal. Construit pour l'Exposition universelle de 1889 promue par Jules Ferry, l'édifice, véritable prouesse technique pour l'époque, attirera alors autant les louanges que les sarcasmes.

Le 1^{er} mai 1886, le ministre du Commerce et de l'Industrie, Edouard Lockroy, déclare ouvert un concours en vue de l'Exposition universelle qui doit se tenir trois ans plus tard dans la Capitale. Gustave Eiffel remporte une compétition de haute lutte. L'ingénieur et industriel français n'attendra toutefois pas cette date pour imaginer ce projet pharaonique. Dès juin 1884, deux ingénieurs de l'entreprise Eiffel et Cie, Maurice Koechlin et Émile Nouguier, se penchent activement sur un projet de tour métallique de trois cents mètres de haut. Un tel dessein est déjà imaginé outre-Atlantique pour l'Exposition universelle de Philadelphie de 1876 mais le projet américain d'alors, jugé irréalisable et infinançable, n'aboutira jamais. Fiers et téméraires, les Français, sont bien décidés à finaliser leur ambition et en faire le clou de «leur» Exposition, saluant par la même le centenaire de la Révolution.

Une intention qui est loin de faire l'unanimité dans l'opinion. Gustave Eiffel doit ainsi faire face à une fronde féroce d'une partie du monde intellectuel. Des premières voix réticentes se font entendre tout au long de l'année 1886, dès avant le début des travaux. Lorsque débute la construction de la tour, les critiques se font plus vives et plus acerbes. Le 14 février 1887, alors que les fondations de l'édifice sont à peine entamées, une cinquantaine d'artistes s'élèvent contre ce projet d'envergure et signent une tribune au vitriol dans les colonnes du journal *Le Temps*. Alexandre Dumas et Guy de Maupassant sont parmi les signataires pamphlétaires. « Il suffit d'ailleurs, pour se rendre

Gustave Eiffel réussi peu à peu à faire taire les sceptiques pour se consacrer pleinement et passionnément à l'édification de cette tour de 7 300 tonnes de fer

compte de ce que nous avançons, de se figurer une tour vertigineusement ridicule, dominant Paris, ainsi qu'une noire et gigantesque cheminée d'usine, écrasant de sa masse barbare : Notre-Dame, la Sainte-Chapelle, la tour Saint-Jacques, le Louvre, le dôme des Invalides, l'Arc de triomphe, tous nos monuments humiliés, toutes nos architectures rapetissées, qui disparaîtront dans ce rêve stupéfiant. Et pendant vingt ans, nous verrons s'allonger sur la ville entière, frémissante encore du génie de tant de siècles, comme une tache d'encre, l'ombre odieuse de l'odieuse colonne de tôle boulonnée », s'indignent-ils avec emphase et grandiloquence. S'ensuit un débat houleux entre responsables politiques, journalistes et ingénieurs. Gustave Eiffel réussi peu à peu à faire taire les sceptiques pour se consacrer pleinement et passionnément à l'édification de cette tour de 7 300 tonnes de fer que bientôt le monde admirera et dont s'emparera la littérature, le cinéma, la télévision ou la publicité.

L'histoire peut commencer à s'écrire. Gustave Eiffel rejette le premier croquis de l'édifice dessiné par Maurice Koechlin mais décide de poursuivre les esquisses et les recherches. Stephen Sauvestre, architecte en chef de d'Eiffel & Cie, prend le relais et repense totalement le projet. Une nouvelle envergure lui est donnée. De lourds pieds en maçonnerie consolident la tour. De larges arcs sont adjoints pour renforcer le premier étage. Une "coiffe" est greffée à l'ensemble, dessinant les contours d'un phare monumental. Le patron d'Eiffel et Cie se montre cette fois enthousiasmé. Gustave Eiffel valide cette nouvelle mouture et dépose même un brevet pour « une disposition nouvelle permettant de construire des piles et des pylônes métalliques d'une hauteur pouvant dépasser 300 mètres ». Ce n'est donc pas une surprise quand l'intéressé remporte le concours lancé par le gouvernement de Jules Grévy. Son projet est muri et réfléchi de longue date et supprime une concurrence féroce, composée de 107 projets. La construction est officiellement actée : Edouard Lockroy, le préfet de la Seine Eugène Poubelle, et Gustave Eiffel lui-même. Ce dernier prévoit à cet instant douze mois de travaux en tout et pour tout, pour une enveloppe prévisionnelle de 6,5 millions de francs. Les deux estimations seront largement dépassées.

La phase de construction s'entame le 28 janvier 1887 et la tour Eiffel, alors baptisée "Tour de 300 mètres", sera finalement inaugurée le 31 mars 1889, quelques semaines seulement avant l'ouverture officielle de l'Exposition universelle. Si les pièces de l'édifice sont assemblées au cœur du Champ-de-Mars, la construction de la tour se réalise à quelques kilomètres de là, à Levallois-Perret, dans les usines d'Eiffel et Cie. Durant deux ans, plus de 5 000 dessins sont réalisés pour que l'ensemble s'assemble sans encombre. ▶

Si la partie technique ne pose pas de problèmes insurmontables, quelques contrariétés politiques et stratégiques menacent la réalisation de la tour. En septembre 1888, Gustave Eiffel doit ainsi faire face à une première fronde, venant de ses ouvriers eux-mêmes. Ces derniers ordonnent un assouplissement de leurs horaires journaliers de travail, initialement établis à neuf heures l'hiver et à douze heures l'été, et pestent contre leur salaire, jugé insuffisant eu égard aux risques pris. Bien qu'atterré, Gustave Eiffel accède à leur demande pour ne pas retarder encore le projet de sa destinée.

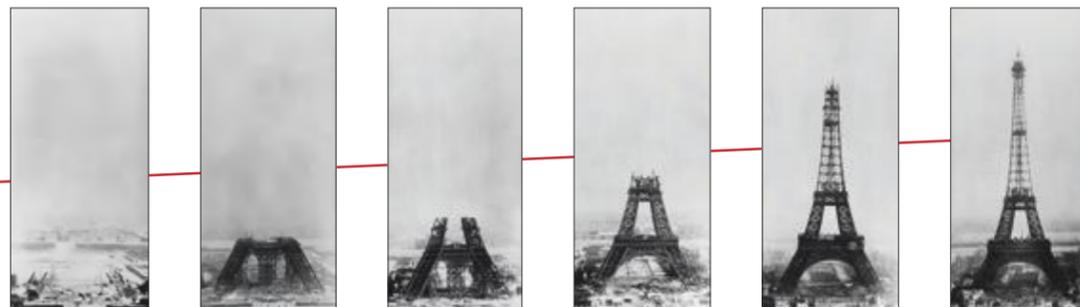
Lorsque les portes de l'Exposition universelle s'ouvrent, le 6 mai 1889, le grand public découvre l'ouvrage massif avec admiration et exaltation. Le succès populaire est immédiat. Si les ascenseurs ne sont pas encore en service, les visiteurs n'hésitent pas à monter fièrement et vaillamment les marches de la tour. La première semaine, près de 30 000 personnes grimperont à pied jusqu'en haut de l'édifice. Et tout au long de l'Exposition, deux millions de fidèles et curieux se presseront pour admirer, contempler et gravir le monument alors le plus haut du monde. Thomas Edison en personne fera le déplacement.

Ce succès est toutefois de courte durée et la fréquentation s'étiolle rapidement au sortir de l'Exposition. En 1899, seules 150 000 entrées seront comptabilisées. Il faut attendre l'année 1900 et une nouvelle Exposition universelle dans la Capitale pour que remonte le nombre de curieux. Mais l'excitation n'est que de façade et la fréquentation de la tour s'effondre à nouveau une fois l'engouement de l'événement retombé. L'existence même du monument est questionnée. Conscient du risque de destruction de sa tour, Gustave Eiffel imagine que des expériences puissent y être menées. Station d'observation météorologique, liaisons téléphoniques, réseau télégraphique, exercices de soufflerie... Plusieurs opérations scientifiques seront imaginées et réalisées avec succès pour redorer le blason du monument un temps délesté.

Il faudra néanmoins attendre les années 1960 pour que la tour Eiffel connaisse un succès pérenne, grâce à l'essor et l'avènement du tourisme de masse, et en particulier celui venant de l'étranger. Depuis lors, les touristes ne cesseront plus de déferler. En 2002, le cap des 200 millions de visiteurs est dépassé. Aujourd'hui, plus de six millions de visiteurs se succèdent chaque année. Le 7^e arrondissement tient définitivement sa merveille.

130 ans après son édification, la tour Eiffel est maintenant en proie à de nouveaux aménagements. Dans un contexte tout-sécuritaire et un climat parfois délétère, la Dame de fer s'apprête en effet à se parer d'un nouvel accoutrement. Le 27 mars 2017, le conseil de Paris a ainsi validé la construction d'une paroi de verre autour du monument, d'une hauteur de trois mètres. En théorie, l'objectif officiel affiché est triple : améliorer l'esthétique du dispositif de sécurité, fluidifier les accès et renforcer la protection des visiteurs. En pratique, après observation du terrain et écoute des réactions effarouchées, l'objet n'est pas loin de créer un effet parfaitement opposé à l'objectif recherché : entraver largement l'esthétique du Champ-de-Mars et la tour Eiffel elle-même, engorger les déplacements des touristes et passants, et créer et entretenir un climat anxiogène.

Cette décision de la ville de Paris témoigne surtout d'un signe de frilosité. Il s'agit par-là d'imposer à la population un principe de précaution et de prévention, d'anticiper les risques, et de se dédouaner d'emblée de toute responsabilité si un drame survenait... En ligne de mire, la menace terroriste est suggérée. Les acteurs qui ont décidé de barricader la tour Eiffel semble toutefois occulter le fait qu'un gilet pare-balles de verre ne présentera qu'une faible efficacité devant une attaque délibérée et planifiée. Loin de ce diktat sécuritaire, loin des folies qui parfois s'emparent de l'homme, la Dame de fer, elle, reste de marbre. ■



1887 - 1889

ÎLE MAURICE



DU RÊVE AU CAUCHEMAR ?

Dominique Henneuse
Associé ADEKWA Avocats

Sees eaux turquoise et sa végétation luxuriante, la richesse de ses paysages et la douceur légendaire de son climat, sa diversité culturelle et le sens inné de l'accueil de ses habitants, la qualité de ses infrastructures hôtelières et son statut fiscal favorable pour les plus aisés... L'île Maurice possède tous les attributs d'une destination paradisiaque rêvée.

Mais à l'examen d'une particularité de son système judiciaire, le rêve peut vite se transformer en cauchemar. Son nom ? Le système de "provisional information" ou "provisional charges".

Le système actuel, certes décrié, des charges provisoires permet sur une simple déposition faite par un plaignant à la police d'arrêter un justiciable pour commencer l'enquête par la suite, sans égard à la longueur de la période pendant laquelle il pourra être ainsi placé en prison, pas forcément pour les besoins des investigations, mais parce qu'il faudra, à un moment, enquêter...

Ici, à l'inverse, pour mieux mesurer l'écart de notre approche pénale, celui que tout accuse a droit à la présomption d'innocence tant qu'il n'aura pas été condamné, même si la perversité de la négation quotidienne du secret de l'instruction aura entamé négativement son crédit d'innocent.

Précisément, arrêter quelqu'un avant d'enquêter génère des abus flagrants d'atteinte aux droits de l'homme dès lors que de simples allégations peuvent vous mener en détention pour trois ou quatre mois, et même jusqu'à deux ans.

Quelquefois comparé aux lois votées pendant l'apartheid en Afrique du Sud dites de "detentions without trial", ou mis à mal par le *Foreign Policy Journal*, publication en ligne américaine, la révision de ce système abusif serait en vue avec la rédaction prochaine du PACE Bill (Police And Criminal Evidence) et des Codes of Practice.

Selon les propos de l'honorable Ravi Yerrigadoo, Attorney Général, l'adoption du PACE Bill sera définitivement la plus grande réforme du système judiciaire mauricien.

Encore convient-il que le mécanisme propre à remplacer ce système d'un autre temps soit rapidement introduit, et que l'assistance promise par le Commonwealth Secretariat pour ériger un nouveau socle du système pénal soit retenue. Si tel était le cas, l'île Maurice se rapprocherait encore un peu plus du paradis... ■



ANNE ROUMANOFF

« Ce n'est pas RIEN
de monter seule sur scène
pour faire rire les gens »

Propos recueillis par
Ghislain Hanicotte
Directeur de la Publication
Associé ADEKWA Avocats

photographies : Joanne Azoubel

Anne Roumanoff monte sur scène depuis 1987 avec toujours autant de sympathie et de fraîcheur. Dans ses chroniques médiatiques ou ses spectacles, elle ne manque jamais d'égayer l'actualité et de moquer habilement notre société et ses plus éminentes personnalités. Entretien avec une femme pétillante qui figure chaque année parmi les humoristes préférés des Français. **Rideau !**

AUDIENCE : Vous êtes diplômée de Sciences Po, où vous avez notamment côtoyé Jean-François Copé... Avez-vous un jour songé à faire de la politique ?

Anne Roumanoff : Non, je n'aurais pas eu la patience de faire de la politique. J'ai beaucoup d'admiration pour les hommes et les femmes politiques : le don de soi que ça demande, le temps qu'il faut passer à s'occuper des autres, à se battre contre ses adversaires... Je serai plutôt devenue journaliste si ça n'avait pas marché comme comédienne : j'aime bien écrire et poser des questions !

Pourquoi avoir choisi le rire et le "faire rire" ?

A R : Peut-être pour m'aider à supporter le monde. Les humoristes sont souvent des gens hypersensibles. Le rire c'est juste une manière de lutter contre cette dureté pour mieux la supporter. Je ne sais pas si on choisit vraiment de faire rire, on constate qu'on est capable de le faire. Et après il y a beaucoup de travail bien sûr mais au départ, il y a une facilité naturelle.

Vous montez sur scène depuis trente ans et le succès est toujours à la clé... Votre humour, lui, a-t-il évolué ?

A R : Mon humour a beaucoup évolué au fil du temps. Je continue de m'inspirer de tout ce qui se passe dans la vie quotidienne, mais cela fait plusieurs années maintenant que je traite davantage des problèmes sociaux et de politique dans mes spectacles. Le rôle de l'humoriste est de tendre un miroir à la société et de mettre l'accent surtout sur ce qui ne fonctionne pas. Je tiens à ce que dans chaque sketch, il y ait un petit message.

Peut-on encore rire de tout aujourd'hui ?

A R : Oui, je pense que l'on peut rire de tout, après tout dépend de la manière d'aborder les choses, chaque humoriste a sa propre sensibilité, certains aiment provoquer et d'autre pas, dans tous les cas c'est à chacun de prendre ses responsabilités. Et puis le curseur bouge selon les époques. Dans les années 1990, le public était un peu puritain avec les blagues sur le sexe alors que maintenant plus personne ne s'offusque de rien. Ce qui compte surtout c'est d'être créatif, de se renouveler. J'essaie d'explorer des pistes inattendues pour me surprendre moi-même.

Quelles sont les principales sources d'inspiration de vos spectacles ?

A R : Je m'inspire en partie de mes expériences personnelles mais le but n'est pas de raconter ma vie sur scène. Je discute beaucoup avec les gens, je regarde pas mal la télé, je passe beaucoup de temps sur le net pour m'imprégner de l'époque et ensuite j'écris. Je suis d'une nature curieuse donc je ne me lasse pas d'observer le comportement des gens.

Quelles sont les caractéristiques d'une blague qui fait mouche ?

A R : Écrire un sketch c'est beaucoup de travail et il y a beaucoup d'ajustements à faire avant que tout ne soit fluide. C'est assez rigoureux et pas toujours drôle, un mot à la place d'un autre et les gens ne rient plus. En général, il faut beaucoup condenser les textes si on veut que la formule fasse mouche. J'écoute aussi beaucoup les rires du public. Dans un spectacle, un rire doit tomber toutes les vingt secondes, c'est presque un travail d'hortologie suisse.



La trilogie du rire c'est la vérité, la souffrance et la **surprise**



Vous arrive-t-il d'avoir peur de ne pas être drôle ?

A R : Bien sûr ! Parfois, à la radio, je fais une chronique et je vois que ça ne marche pas comme j'avais prévu. Auquel cas, je coupe impitoyablement. Quand on fait un nouveau sketch pour la première fois sur scène, on est toujours surpris des réactions des gens même après trente ans de carrière. C'est comme un saut dans le vide sans parachute. Il m'est arrivé de supprimer des sketches parce qu'ils ne fonctionnaient pas comme je le souhaitais.

Le stress vous envahit-il avant de monter sur scène ?

A R : Ce n'est pas rien de monter seule sur scène pour faire rire les gens pendant une heure et demie, je suis parfois un peu tendue, mais je suis surtout très concentrée. L'avantage de l'expérience, c'est que je savoure davantage la scène, je suis moins dans le stress qu'avant. Mes outils pour me relaxer ? C'est mon portable: textos, mails, coups de fil, candy crush...

Pouvez-vous nous donner une ou deux clés pour faire rire ?

A R : L'autodérision, déjà, me semble essentielle, à commencer par se moquer de soi au lieu de se moquer des autres. Ensuite, la trilogie du rire c'est la vérité, la souffrance et la surprise. La vérité parce qu'il faut oser être impudique, avouer ses faiblesses, révéler ce que les gens essaient de cacher. La souffrance parce qu'on ne fait pas rire avec le bonheur. Quand le public rit souvent c'est qu'il reconnaît une chose qu'il a déjà vécue. Et la surprise parce qu'il est essentiel de surprendre le public, qu'il ne sache pas où vous allez dès que vous avez commencé.

Le rire a-t-il des vertus ?

A R : Le rire est une émotion nécessaire pour évacuer ses angoisses, cela permet de prendre un recul indispensable avec les difficultés de la vie. Ça ne supprime pas les problèmes mais ça aide à mieux les supporter. Souvent les gens m'arrêtent dans la rue pour me dire « *surtout continuez, on a besoin de rire !* ».

L'humour peut-il, selon vous, être un argument pour emporter l'adhésion ou convaincre ?

A R : Oui mais cela ne suffit pas. On dit « *femme qui rit, à moitié dans son lit !* », mais où est l'autre moitié ? Le rire, c'est un moyen de communication. C'est toujours plus agréable de discuter avec des gens qui ont de l'humour mais le règne de la dérision obligatoire peut être fatigant à la longue. Le rire c'est un vecteur mais le fond est primordial.



Plaisanterie mise à part, est-il vrai qu'on ne nous dit pas tout ?

A R : Je ne saurais pas vous dire comment m'est venue l'idée de cette formule mais puisque vous me posez la question je crois que c'est bien que l'on ne sache pas tout finalement (*rires*). Avec internet et les réseaux sociaux, on sait déjà tellement de choses...

Cherchez-vous à faire passer un message à travers le rire ?

A R : Les gens viennent pour rire pas pour que je leur fasse passer des messages. L'idée, c'est rions-en plutôt que d'en pleurer. C'est vrai qu'il y a une forme d'humanité derrière mon humour même si on ne fait pas rire avec des bons sentiments.

Vous dites que vous utilisez votre physique comme arme de communication... Qu'entendez-vous par-là ?

A R : C'est un trait d'humour. J'ai pas mal abusé des blagues sur mon physique et maintenant que j'aborde la cinquantaine, je me sens plus sereine par rapport à ça et je n'ai plus envie de me dévaloriser comme j'ai pu le faire par le passé.

Votre héros ?
Le pape François

Votre meilleur souvenir ?
La naissance de mes filles

Le pire ?
La mort de mon père...

Votre plus grande peur ?
Une guerre mondiale

Ce qui vous irrite le plus ?
Les gens qui ne tiennent pas leurs engagements

Ce qui vous console ?
Le chocolat !

En coulisse !

Est-il vrai que vous préférez les "petites" salles aux grands zéniths ?

A R : J'aime beaucoup jouer dans des salles plus intimistes. J'adore la vie de tournée, aller à la rencontre du public. Il y a une proximité dans les petites salles qui est très agréable, on peut mieux savourer le plaisir de la scène. Dans les Zéniths, les gens vous voient grande comme une épingle. Cela dit, les grandes salles ça a un côté galvanisant, le public vous renvoie une telle énergie !

N'avez-vous pas envie, particulièrement ces derniers mois, d'attaquer les politiques pour concurrence déloyale ?

A R : J'aurais pu ... Mais tout cela n'est-il pas aussi un peu pathétique ? Il y a une perte de crédibilité de la parole politique qui conduit à la montée des extrêmes.

Pour conclure, une petite anecdote "exclusive" à nous soumettre ?

A R : En 1993, au théâtre de l'Européen, un bout de plafond s'est décroché lorsque je jouais mon spectacle. Heureusement, j'ai eu le réflexe de sauter dans la salle avant qu'il ne me tombe dessus. Le public pensait que ça faisait partie du spectacle, j'ai dû insister pour dire que ce n'était pas une mise en scène. Ça me fait sourire maintenant mais sur le coup, j'ai vraiment eu peur ! ■

Un prochain défi ?
Arriver à terminer le scénario de mon film

Une grande cause ?
Le secours populaire

Un vœu pour la France ?
Supportons-nous les uns les autres !

PAUSE TACTIQUE



CLAUDE ONESTA

« Quand un groupe se fait confiance, il est en mesure de relever tous les CHALLENGES »

Propos recueillis par
Victor Mollet
 Directeur de la Rédaction

À la tête de l'Équipe de France de handball de 2001 à 2016, Claude Onesta a tout gagné et n'a cessé de cultiver le succès avec les "Experts".

Aujourd'hui super-ambassadeur de la fédération, il continue de partager sa vision du sport et sa culture du management et n'hésite pas à apporter son expérience et ses compétences au monde de l'entreprise. Pour gagner. Mais aussi et surtout pour faire progresser le sens du collectif.

Tête-à-tête avec l'entraîneur le plus titré du sport français !

AUDIENCE : Pourquoi avoir choisi handball étant jeune, sport qui était loin d'être le plus populaire à l'époque...

CO : Les choix de jeunesse, on ne sait jamais si ce sont des choix délibérés ou si ce sont finalement les événements qui vous choisissent. Je suis originaire de Toulouse et lorsque j'ai commencé à pratiquer le sport, j'ai plutôt été attiré par le rugby, qui règne en maître dans le sud-ouest. Il y a cinquante ans, personne ne connaissait le handball dans cette région !

Je suis allé jouer au club de rugby de mon quartier et le club était très mal organisé, très mal encadré... Dans ce même club, il existait une section handball, qui, elle, était parfaitement structurée, notamment par des enseignants que je côtoyais au collège. Des gens qui s'occupent de vous, avec un mélange de charisme et de bienveillance. J'ai donc testé ce sport et j'ai commencé à m'y faire des amis. C'est là que l'aventure a débuté et que mon histoire avec le handball a commencé. Finalement, je n'ai pas vraiment choisi le handball. C'est la rencontre avec d'autres qui m'a ouvert à ce sport, sport qui est vite devenu une famille.

Quelles sont justement les valeurs de ce sport ?

CO : Je suis assez embarrassé avec cette question, qu'on me pose souvent d'ailleurs. Je pense vraiment qu'avant les valeurs d'une discipline, ce sont les valeurs de l'homme dont il s'agit. Et j'ai l'impression que les valeurs, plus on en parle, moins on les vit.

Si valeurs il y a, elles sont liées à des projets de vies. Le handball s'est développé très tard, principalement après la seconde guerre mondiale et surtout à partir des années 1960, mais surtout très vite, notamment grâce à l'école, où il a été et est toujours beaucoup pratiqué. Les enseignants en éducation physique en ont vite fait une pratique sportive incontournable, notamment parce qu'elle

est facile à mettre en place. Ce sport est donc, encore aujourd'hui, très ancré par les valeurs éducatives, avec une quête de formation et d'encadrement très présente. Je suis moi-même passé par le circuit, puisque j'ai été enseignant en Eps.

Pour en revenir aux valeurs, je pense que le sport de haut niveau n'a d'intérêt que s'il est une vitrine exemplaire sur la vie, un modèle à atteindre et un vecteur d'éducation et d'exemplarité. La cohabitation, la collaboration, l'humanisme et la fraternité sont essentiels dans la vie communautaire, dans un groupe qui vit ensemble. Gagner, oui, évidemment, c'est la nature même de la compétition sportive, mais pas à n'importe quel prix !

Le respect de ces valeurs est-il compatible avec une montée en puissance de la médiatisation de votre sport ?

CO : Oui, c'est possible, même si ce n'est évidemment pas simple. Il faut toujours veiller à ce que les éducateurs éduquent, à ce que les dirigeants dirigent et que l'on ne laisse pas les déviances s'installer et perdurer comme des fatalités. J'aime l'expression "faire un vestiaire". Que se passe-t-il dans un vestiaire ? Les gens se déshabillent, se mettent à nu, au sens propre comme au figuré. C'est un lieu de découverte où l'on s'ouvre aux autres. Tout d'un coup, chacun est réuni autour d'un projet commun, que ce soit de l'ordre du loisir pour les personnes qui n'ont pas d'engagements majeurs ou au très haut niveau. L'acceptation de l'autre, le fait de le considérer plutôt comme une solution que comme un problème, voilà les grandes lignes qui doivent permettre une vie partagée. Avec ou sans caméra autour !

Le vivre ensemble n'est donc pas qu'un projet de société, c'est aussi un projet de vestiaire ?

C O : À mon sens, la plus belle réussite de l'Équipe de France, bien avant les titres et les médailles, c'est la façon dont on a vécu ensemble, la façon dont on a construit notre relation. Nous avons gagné les compétitions parce que mes joueurs avaient du talent, et sans talent nous n'aurions jamais eu de tels résultats. Mais le talent seul ne suffit pas. Je crois que ce qu'on a su mettre en œuvre en plus, c'est cette capacité à s'associer, à tirer le meilleur profit de chacun, au regard des personnalités et des singularités. Et je peux vous assurer que les gens n'étaient pas tous des amis au départ. Mais nous avons su créer un cadre dynamique, jamais figé, au sein duquel chacun pouvait participer. Nous avons fait le pari d'une mise en commun, avec des fins parfois individuelles. Car c'est aussi ce qu'il faut comprendre : le succès collectif génère des récompenses individuelles. Mes joueurs ne se sont pas forcément associés par amitié mais plutôt par intérêts individuels partagés. Ils ont compris que seuls, ils n'y arriveraient pas mais qu'ensemble, la victoire était possible. En résumé : même si vous ne pensez qu'à vous, vous avez tout intérêt à vous associer aux autres car ce que vous gagnerez ensemble sera toujours supérieur à ce que vous gagnerez seul.

Comment définiriez-vous votre méthode de management ?

C O : Je ne crois pas vraiment à une "méthode" particulière, ce qui résonne trop comme quelque chose de figé. Je crois davantage à un projet de vie. Je pars du principe qu'il faut entraîner les autres à l'autonomie. Je suis toujours étonné d'entendre les gens, surtout dans le domaine politique, vous dire qu'ils ont trouvé le nouvel outil, la nouvelle formule qui va permettre d'obtenir les résultats jamais réalisés jusqu'alors, surtout si on songe un instant que les gens qui sont passés avant ne sont pas forcément des imbéciles... Ce qui est essentiel dans la réussite, notamment dans le monde de la compétition, ce n'est pas l'outil, mais la façon dont on s'en sert. À quoi bon avoir une caisse à outils merveilleuse si vous n'avez pas les compétences ou le savoir-faire pour vous en servir ? Je pense que c'est parce qu'on essaye d'appliquer aux autres ce que l'on a pensé pour soi, que l'on est et que l'on reste dans l'échec plutôt que dans la réussite durable. Il ne faut pas penser pour les autres mais avec les autres.

Comment procéder concrètement ?

C O : L'idée est de travailler sur la capacité des gens à s'associer. Deux individus moyennement compétents, s'ils sont parfaitement associés, auront de meilleurs résultats que deux individus experts qui ne s'associent jamais. En Équipe de France, nous avons beaucoup travaillé sur ce raisonnement, sur notre capacité à collaborer, sur le respect mutuel, la bienveillance dans les relations, le fait de toujours être solidaire et loyaux les uns envers les autres, sur la façon dont on pouvait "faire ensemble". Et toute cette confiance était à construire car au départ elle n'existait pas. Quand un groupe se fait confiance, il est en mesure de relever tous les challenges, quelle que soit la difficulté rencontrée ou le problème posé. À l'inverse, quand vous êtes en concurrence, vous perdez énormément d'énergie dans des combats internes, dans des postures hiérarchiques, et cette énergie vous manquera énormément à l'heure d'attaquer un véritable combat. Le fait de mettre en concurrence les gens en pensant qu'ils vont devenir meilleurs est une illusion mortifère. La concurrence pourra générer des résultats immédiats mais n'entraînera jamais de qualité dans la durée. Le pari de l'association, c'est mettre de côté ses désaccords initiaux, c'est mettre la totalité de l'énergie disponible en direction de votre objectif. Et les victoires rencontrées ne feront alors que renforcer l'esprit d'équipe. C'est ce que nous avons mis en œuvre au sein de l'Équipe de France.

Ce projet est donc transposable au monde de l'entreprise ?

C O : Parfaitement ! Il faut cultiver l'autonomie, pour pouvoir faire face aux imprévus, de surcroît dans le monde dans lequel nous vivons, terriblement agité et terriblement rapide. Pour être au rendez-vous de la réussite, il faut être en capacité de prendre des décisions et de s'approprier le projet dans lequel on s'inscrit. Et cela sera d'autant plus efficace si vous avez participé à l'élaboration et à la construction de ce projet. Le courage managérial, c'est habituer ses collaborateurs à faire par eux-mêmes, à prendre des responsabilités, à être solidaires entre eux. Et des gens qui acceptent de miser en commun, qui s'engagent ensemble, c'est la meilleure manière de réussir. Le fait de se nourrir, d'apprendre mutuellement au quotidien, c'est déjà une première victoire. Surtout quand on sait que l'on passe la moitié de son temps au travail.



Mettre en concurrence
les gens en pensant
qu'ils vont devenir
meilleurs est une
illusion mortifère



« L'Équipe de France, c'est un trésor que l'on vous confie », confie Claude Onesta

Les problèmes sont d'autant plus faciles à résoudre quand les personnes ont l'habitude de les résoudre ensemble. Si vos collaborateurs sont en souffrance, en raison d'une concurrence accrue ou de relations de travail tendues, même si vous les faites gagner, même si vous leur donnez une récompense, il arrivera toujours un moment où les victoires et les récompenses ne seront plus à la hauteur des souffrances vécues. Il faut vraiment s'intéresser aux gens, à leurs relations, à la façon dont ils vivent et travaillent ensemble. C'est la clé du succès. Et pour y parvenir, il faut avoir le goût des autres, il faut avoir de l'empathie.

Vous êtes un adepte du management transformationnel... En quoi cela consiste ?

C O : J'ai compris avec le temps que la meilleure manière d'obtenir des résultats de manière durable, ce n'était pas en essayant de convaincre mes joueurs mais plutôt en arrivant à ce que ce soit eux qui prennent les décisions. Dans cette optique, nous discutons ensemble de la manière dont nous allons jouer. La discussion était ouverte et chacun pouvait prendre la parole et échanger. Tous ceux qui le voulaient pouvaient apporter un élément de réflexion ou d'analyse pour essayer d'améliorer notre bon fonctionnement. Je restais celui qui prenait la décision à la fin mais le fait de bénéficier de cet apport collectif d'idées m'amener parfois à faire évoluer mon point de vue. Et bien que les changements aient parfois été mineurs et marginaux, ce n'était plus "mon" projet. C'était leur projet. C'était notre projet. Et je peux vous assurer que dans les moments

les plus difficiles et les plus intense que nous ayons eus à traverser, comme une finale de Jeux Olympiques, cet esprit collectif et collaboratif nous a permis de nous fédérer comme jamais. Nous étions totalement liés. À l'inverse, j'ai souvent senti nos adversaires se déliter et renoncer sous la pression ou la contrainte. Il y a, à mon sens, deux piliers indispensables à la performance durable : l'innovation et l'épanouissement. L'innovation, c'est la qualité dans la durée. L'épanouissement, c'est la quantité dans la durée.

Comment êtes-vous parvenu à gérer les égos qui composaient votre équipe ?

C O : Travailler avec des gens qui ont de l'égo, c'est une chance ! L'ego est un moteur. Celui qui est capable de mettre en avant son ego, de montrer son ambition, qui dit « moi, je veux réussir », et qui a des capacités à la hauteur de cet ego, ne sera pas difficile à manager. Il faudra simplement le challenger sur son ambition et les moyens qu'il se donne pour réussir. À l'inverse, une personne neutre, toujours contente et qui s'accommode de tout, sera beaucoup plus difficile à appréhender et à mobiliser. À mon sens, le seul égo qui puisse véritablement empêcher la réussite d'une équipe, c'est l'égo du chef. L'égo des autres, le chef doit pouvoir s'en accommoder et même s'en servir. L'égo du chef lui-même, surtout s'il est disproportionné, entraînera forcément de la peur, de l'inconfort et de la retenue. Et attention : l'absence d'ego du chef n'empêche qu'il soit charismatique ! Le chef doit réunir, rassembler, construire, et ne ►

surtout pas dire, penser ou laisser penser par son comportement qu'il sait tout et qu'il a tout vu.

Malgré les succès, vous êtes toujours parvenu à conserver votre groupe éveillé et motivé... Quels sont vos secrets ?

C O : L'Équipe de France, c'est quelque chose de prestigieux, c'est un sanctuaire, un trésor que l'on vous confie. C'est une mission très forte qui engage notre responsabilité. Et ça, quel que soit les résultats glanés par le passé, c'est toujours passionnant et motivant. Nous devons faire rêver les fans de handball et plus largement tous ceux qui nous regardent, non seulement avec des victoires mais également au travers du comportement.

Ensuite, quand viennent les résultats, quand vous dominez le monde en quelque sorte, outre le sentiment de fierté que cela génère, vous devenez l'équipe à battre et à faire tomber. Et quand, malgré tous les pièges et les stratagèmes de vos adversaires, vous parvenez encore et toujours à triompher, vous êtes envahi par un sentiment d'accomplissement rare.

Plus largement, je considère que lorsqu'un individu s'engage et qu'il entame un métier ou un projet, il est motivé et il a l'ambition de bien réaliser sa mission. La question est donc : qu'est-ce qui fait que cet individu motivé au départ, de mois en mois ou d'année en année, a perdu sa motivation ? La réponse n'est pas forcément à chercher du côté de l'individu mais peut-être de l'entreprise ou de l'organisation elle-même, de ses dirigeants et managers, et des modes opératoires mis en place. Dès lors que l'on responsabilise les gens, qu'on les associe au projet, que l'on réfléchit ensemble, il n'y a pas de raison que l'individu perde sa motivation. Un collaborateur, comme un joueur, doit sentir que l'on a besoin de lui, que l'on compte sur lui et que l'on compte sur lui au-delà des compétences directement liées à son poste. La source de motivation est ainsi rechargée tous les jours.



Vous ne pouvez pas manager les autres si vous ne vous intéressez pas à eux



Habituellement, un entraîneur est plus sur un siège éjectable que dans un fauteuil... De votre côté, vous avez passé quinze ans à la tête de l'Équipe de France ! Vous avez une explication ?

C O : Sans conteste, ce sont les résultats. Je ne serai jamais resté aussi longtemps à ce poste si j'avais tout le temps perdu ! Mais attention : je n'ai pas gagné tout de suite, les résultats ne sont véritablement venus qu'au bout de cinq ans. Pourquoi on m'a gardé ? Parce que les dirigeants qui m'encadraient ont su me faire confiance et que les joueurs ont validé ma démarche. Ils avaient l'impression qu'on allait dans la bonne direction. Dans les moments où nous avons tangués, ils sont restés solides et unis.

Au-delà des résultats, nous avons continué, et j'ai continué, parce que nous avons su faire évoluer notre projet. Au fil du temps, j'ai abandonné la partie technique pour me consacrer davantage à ma casquette de manager, coordonner l'ensemble des énergies et veiller à ce qu'elles aillent dans la même direction. J'ai fait plusieurs métiers dans ce métier de sélectionneur. C'est ce qui m'a passionné. Je n'ai jamais eu l'impression de refaire la même chose et je ne me suis jamais ennuyé. J'ai aussi senti, au fil des années, que malgré nos succès, nous pouvions encore nous améliorer.

Pourquoi je me suis finalement retiré ? Parce que j'ai senti et compris que j'avais moins d'attrait et d'énergie pour le métier. C'était également le bon moment pour laisser l'Équipe de France entre de bonnes mains, pour qu'elle soit encore et toujours apte à gagner et à dominer sans moi.

Le coach a-t-il une influence réelle ou plutôt symbolique ?

C O : Je ne pense pas que le coach soit un gourou. L'entraîneur qui a des pouvoirs n'existe pas. C'est un mythe que l'on construit souvent parce que notre société a besoin de héros. Je ne suis pas un héros. Raconter le sport, c'est raconter l'histoire de gens extraordinaires. Mais, au risque de vous décevoir, le sport est fait par des gens normaux, qui ont effectivement plus d'aptitude physique et mentale que les autres mais qui doutent et qui ont leurs propres limites, comme chacun. Il en va de même pour le coach. À mon sens, le coach doit libérer ses joueurs pour qu'ils puissent non seulement être autonomes mais également se dépasser pour pouvoir battre un adversaire supérieur le moment venu et dans un univers hostile. C'est aussi celui qui doit être présent pour prendre les grandes décisions et toujours se situer dans une posture d'anticipation. Votre équipe est euphorique ? Ramenez-là à la réalité. Votre équipe est dans la difficulté ? Montrez de l'assurance et de la solidité. Le coach ne doit donc pas hésiter à se situer en contretemps par rapport à son équipe, à faire preuve de lâcher-prise lorsqu'il le faut et à savoir diriger au moment opportun. Son influence est donc à la fois réelle et symbolique.

Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables d'un bon manager ou d'un excellent dirigeant ?

C O : Avant tout, le courage. Il faut aussi de la compétence, du talent, mais cela ne vient qu'après. Des gens compétents qui n'ont aucun courage managérial n'obtiendront que très peu de résultats. Le courage, c'est savoir traiter chaque situation de manière adaptée, sans avoir peur. L'empathie est également très importante. Il faut avoir le goût des autres. Vous ne pouvez pas manager les autres si vous ne vous intéressez pas à eux. L'idée même du management est d'utiliser les compétences, les singularités de chacun pour que votre groupe devienne plus qu'une somme d'individualités. C'est une dynamique relationnelle à instaurer.

Si un coach n'est là que pour hurler ou faire appliquer des consignes à la lettre, son équipe n'ira pas bien loin...

Vestiaire !

Votre meilleur souvenir de handball ?

Il y en a énormément ! S'il ne devait en rester qu'un, ce serait le titre de Coupe de France en 1998, gagné avec mon club de Toulouse, le seul titre dans la vie de ce club. C'était exceptionnel, un moment rare de plénitude. Plus qu'un trophée, c'était, et cela reste une réussite de vie !

Votre sportif préféré ?

Federer, pour la qualité et la finesse de son jeu et pour sa passion pour son sport, Zidane, pour son talent de joueur et sa transition réussie en tant qu'entraîneur du Real, et finalement, plus qu'une personne, je dirais le parcours de l'Équipe de France de handball ces dernières années, qui demeure exceptionnel et qui me fait penser au parcours des All Blacks au rugby.

Votre plus grande fierté ?

De loin, l'aventure humaine ! Et, plus généralement, tout ce que j'ai pu vivre avec les autres.

Et votre plus grand regret ?

De voir que, parfois, les comportements ont pu être nombrilistes, de la part de joueurs ou de membres du staff. Dans la défaite comme dans la victoire, il est toujours plus appréciable de préférer le "nous" au "je".

Et quelles sont les qualités du joueur ou du collaborateur idéal qui retiennent votre attention ?

C O : Son intelligence, plus que son obéissance. Le collaborateur idéal est quelqu'un qui va pouvoir apporter tous les jours, au-delà même des attentes placées en lui au départ. Il est en quête permanente de nouvelles idées, qu'il n'hésite pas à partager, mais il est également en mesure d'agir avec les autres, dans le sens du collectif. Il n'a pas non plus peur des moments de frictions ou d'affrontements de fond qui ont pour objectif d'améliorer la situation et d'augmenter le potentiel de son équipe.

Il n'y a rien de plus jouissif pour un coach de voir son équipe et ses joueurs faire face aux problèmes qu'ils rencontrent et trouver les solutions par eux-mêmes. À cet instant, vous pouvez vous assoir et regarder le match avec délectation. Et vous n'avez même plus besoin de parler durant les temps-morts... Moins vous êtes la solution, plus votre équipe est épanouie !

Si vous aviez une personne à remercier, quelle serait-elle ?

C O : Il y en a beaucoup ! Je dirais principalement les personnes qui m'ont donné l'envie de jouer puis d'entraîner par la suite. J'ai eu le plaisir d'avoir des entraîneurs qui m'ont donné le sens de l'engagement, par leurs connaissances et leur bienveillance. Et ça, c'est une chance ! ■

Votre principale qualité ?

La détermination, d'autant plus quand la difficulté grandit.

Votre défaut le plus prononcé ?

De penser que les autres sont forcément des bonnes personnes.

Une devise qui vous suit au quotidien ?

Carpe diem. Et encore plus avec les autres. Pour moi, et pour parodier Sartre : l'enfer, c'est sans les autres !

Un vœu, un souhait pour l'avenir ?

Que le monde soit meilleur pour le plus grand nombre et que la notion de partage soit un peu plus présente dans nos échanges.

ESTEBAN OCON

« Devenir **champion** du monde, c'est clairement mon OBJECTIF ! »

Propos recueillis par
Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

PAUSE ÉPIQUE



La vingtaine à peine dépassée, Esteban Ocon fait figure de grand espoir de la Formule 1.

Depuis le début de la saison, le natif d'Évreux s'est installé dans l'une des deux monoplaces de l'écurie Force India. Dès sa première course, il a marqué les esprits en devant le plus jeune Français à inscrire un point en F1. Entre deux vols et deux grands prix, il a pris le temps de nous répondre, en toute décontraction.

En voiture !

AUDIENCE : Lorsque vous étiez plus jeune, votre père vous a posé cette question : « *Tu veux être pilote ou vendeur chez McDo ?* ». Quelle a été votre réponse ?

E O : Mon père m'a posé cette question parce que je n'étais pas très sportif à l'époque. Je pense qu'il m'a dit ça pour me piquer. C'était direct mais ça m'a fait réagir. Résultat ? Je suis immédiatement allé courir !

Comment est née votre passion pour le sport automobile ?

E O : J'ai toujours aimé les voitures. Le sport automobile, c'est toute ma vie ! Mon père est mécanicien et quand j'étais petit, j'ai toujours eu le nez dans les voitures, dans les moteurs, dans l'essence...

Aujourd'hui, beaucoup de jeunes pilotes avancent leur compte en banque pour être introduits dans une écurie. De votre côté, vous avez plutôt mis en avant votre talent...

E O : Merci déjà (*sourire*) ! Disons que je n'ai pas le même parcours que la majorité des pilotes, ça a été plus difficile que pour d'autres. Mais à la fin, avec ou sans argent au départ, l'important est de gagner des titres pour pouvoir avoir sa chance en Formule 1.

Quand le monde de la F1 s'est-il justement intéressé à vous ?

E O : Quand j'ai gagné ! À commencer par la F3, quand j'ai commencé à gagner beaucoup de courses.

Comment se prépare-t-on pour réaliser une bonne saison ?

E O : Pour être prêt pour le premier grand prix de la saison à Melbourne, en Australie, j'ai passé deux mois à Font-Romeu, à 2 000 mètres d'altitude, dans mon centre d'entraînement physique. J'ai vraiment réalisé une préparation complète, avec neuf heures de cardio par semaine, dix heures de musculation, mais aussi du travail de réaction, de coordination, de vitesse de détection visuelle ou de respiration en altitude.

Est-il vrai que vous avez pris plus de quatre kilos de muscle durant votre préparation ?

E O : Exactement ! J'ai même pris cinq kilos en tout ! Ça a vraiment été très dur, il a fallu non seulement pousser et faire des efforts durant les exercices physiques mais également à table. Il a fallu que je me force à beaucoup manger, avec beaucoup de protéines, presque une dizaine d'œufs par jour en plus de la viande et des féculents... C'était assez difficile.

Qu'est-ce qui est le plus dur lorsque l'on prend le départ d'une course, une fois à l'intérieur de la monoplace ?

E O : De gérer les autres autour je pense ! D'avoir la bonne réaction au bon moment, dans une fraction de seconde. La prise de décision est également extrêmement importante pour pouvoir se positionner au bon endroit quand il le faut. Et pour ça, la précision mentale est essentielle. ▶

En terminant la première course de la saison à la dixième place, vous êtes devenu le plus jeune pilote français à inscrire un point en Formule 1. Qu'est-ce que cela vous procure ?

E O : De la fierté, forcément ! Je pense qu'avec le parcours que j'ai eu, ça n'a déjà pas été simple d'arriver en Formule 1. Alors de réussir quelque chose comme ça, c'est super ! Je suis heureux d'avoir accompli ça et j'espère inscrire d'autres records dans le futur.

Est-ce la première ligne d'un long palmarès à venir ?

E O : J'y travaille (*rires*) !

Quels objectifs vous êtes-vous fixés pour cette première saison en F1 ?

E O : Clairement pour moi, mon principal objectif, c'est de marquer des points à chaque course, de réaliser le plus de "top 5" possible et, pourquoi pas, de me battre pour des podiums quand ce sera possible. Il y a encore un peu de chemin à parcourir pour y parvenir mais c'est mon objectif.

Comment définiriez-vous votre style de pilotage ?

E O : En course, j'essaie d'être réfléchi au maximum. Je ne prends pas de risques inutiles. J'en prends quand la situation et propice mais je réfléchis vraiment avant d'entamer une manœuvre. Mais je sais aussi être agressif quand il le faut !

À quoi pense-t-on, sous son casque, quand on est à 300 km/h ?

E O : À rien (*rires*) ! Surtout à la concentration en fait, mais ce n'est pas spécialement différent de la conduite à 90km/h.

Quelles sont vos passions en dehors de la F1 ?

E O : Le sport en général. J'aime beaucoup la musculation, j'en fais beaucoup avec mes amis sportifs, notamment boxeurs. J'aime aussi le VTT et le tennis ou le tennis de table. Et passer du temps avec mes amis, c'est ce que j'aime bien faire quand j'ai un peu de temps libre.

Prenez-vous le temps de visiter un peu les pays que vous traversez entre les courses ?

E O : Quand on a le temps, un petit peu. Mais souvent, honnêtement, pas vraiment. Les hôtels, les routes, les aéroports, les circuits, c'est à peu près tout ce que je peux faire comme visites généralement (*rires*) !



Les hôtels, les routes, les aéroports, les circuits, c'est à peu près tout ce que je peux faire comme visites généralement...



Tout au long d'une saison, vous êtes amené à visiter les quatre coins du monde... Quelle est votre destination favorite ?

E O : Pour l'instant, je dirais Monaco. C'est une de mes destinations préférées. J'aime bien Abu Dhabi également. J'apprécie le soleil et la chaleur généralement !

Plus jeune, vous avez régulièrement battu Max Verstappen, promis à jouer les premiers rôles ces prochaines années. Un signe pour la suite ?

E O : Si je peux me battre avec Max à l'avenir, aux avant-postes, pourquoi pas. J'y travaille en tous les cas ! Devenir champion du monde, c'est clairement mon objectif, c'est ce que je veux être dans le futur !

Quelle relation entretenez-vous avec les autres pilotes ?

E O : Il y a vraiment une bonne ambiance dans le paddock, avec beaucoup de respect. Avec certains, il n'y a pas grand-chose de plus que du respect, on ne partira pas en vacances ensemble mais on s'entend bien la majorité du temps. Personnellement je suis proche de Lance Stroll, Stoffel Vandoorne ou Kevin Magnussen. C'est des pilotes que j'apprécie beaucoup en dehors de la course. On passe de bons moments entre les séances quand on a le temps de se voir.

Qu'est-ce qui vous manque le plus de la France quand vous êtes à l'étranger ?

E O : La famille et les amis, c'est sans aucun doute ce qui me manque le plus ! Et puis la télé française également (*rires*) ! ■



Votre principale qualité ?

J'ai toujours du mal à me juger mais on me dit souvent que je suis réfléchi et assez mature.

Votre plus gros défaut ?

Je suis en retard, je suis très long à me préparer... Et je suis maladroit !

Votre circuit favori ?

Le Hungaroring, le grand prix de Hongrie !

Le pilote avec lequel vous vous entendez le mieux dans le paddock ?

Kevin Magnussen

Votre pilote préféré ?

Actuellement, je n'en ai pas vraiment, même si Fernando Alonso m'impressionne quand même beaucoup. Historiquement, c'est Michael Schumacher et Ayrton Senna.

Si vous aviez une musique à écouter dans votre casque pendant la course ?

"Can't be touch", de Roy Jones, une musique qui motive pas mal !

Le look "rose fashion" de la Force India 2017, vous en pensez quoi ?

C'est bien pour la Formule 1, ça change un petit peu.

Votre passe-temps pour déconnecter et vous vider la tête ?

YouTube, clairement ! Je regarde beaucoup de vidéos, notamment des youtubeurs français, c'est ce que j'aime faire pour me vider la tête ?

Un dicton, une devise ?

L'important n'est pas de gagner, c'est juste ce qui importe !



Yannick Alléno compte parmi les gourmets les plus talentueux de la scène gastronomique française et mondiale. Après dix années passées aux commandes des cuisines du Meurice, il exerce aujourd'hui au Pavillon Ledoyen.

Directeur du groupe hôtelier qui porte son nom, détenteur de nombreux établissements à travers l'Hexagone et le monde, Yannick Alléno est le chef français le plus étoilé. Curieux et exigeant, il a fondé un nouveau mouvement en 2013 pour graver dans le marbre sa signature : la Cuisine Moderne.

Au nom du goût, **AUDIENCE** a cuisiné Yannick Alléno avec légèreté et amitié. À table !

YANNICK ALLÉNO

« N'ayez pas PEUR d'essayer, de faire des expériences, et d'aller au bout de vos idées ! »

Propos recueillis par
Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

photographies : Geoffroy de Boismenu & Philippe Vaurès

AUDIENCE : La cuisine est-elle quelque chose d'inné ou d'acquis selon vous ?

Y A : La passion est innée, la technique c'est de l'acquis !

Qu'en est-il de votre propre expérience ? Qu'est-ce qui vous a donné envie de faire de la cuisine un métier ?

Y A : Aussi loin que je me souviens, j'ai toujours voulu être cuisinier. Mes parents géraient des bistrotts dans la région parisienne et j'ai passé mon enfance dans les cuisines auprès de ma maman. Ma grand-mère elle aussi était une grande cuisinière. Elles m'ont beaucoup appris sur la qualité des produits et l'importance d'une nourriture saine. Ensuite, j'ai eu la chance d'évoluer auprès des plus grands : Gabriel Biscay, Jacky Fréon, Roland Durand, Martial Enguehard, Louis Grondard... Tous MOF, "Meilleur Ouvrier de France" ! J'ai appris auprès d'eux les techniques culinaires classiques, la rigueur et l'amour du beau geste.

Quelles sont, depuis lors, vos principales sources d'inspiration et d'imagination ?

Y A : La musique, les odeurs, les voyages, l'art, les gens... tout m'inspire ! Je suis très curieux, j'aime explorer, jouer avec les ingrédients, essayer de nouvelles techniques, introduire de nouvelles saveurs, goûter, transformer, modeler le produit et inventer de nouvelles recettes. Créer m'enthousiasme.

La cuisine est, pour vous, plutôt un travail d'équipe ou une affaire individuelle ?

Y A : La cuisine n'est qu'un travail d'équipe. Un grand repas est le fruit de toute une brigade. Pour que la création se fasse, elle doit être challengée et enrichie par les autres. Je suis très fier de mes brigades. ▶

Quel type de management aimez-vous adopter avec vos collaborateurs ?

Y A : Le management se fait par l'exemple. Je suis entouré de chefs en qui j'ai toute confiance et de jeunes talentueux qui ont une vraie soif d'apprendre et une créativité débordante. Cette créativité ne demande qu'à s'exprimer et pour cela il faut être rigoureux, leur donner les bonnes clés et les bonnes techniques pour qu'elle puisse donner du fruit. C'est cette rigueur et cette technique que nous essayons de transmettre au quotidien.

Qu'avez-vous envie de transmettre au travers de vos mets et plats ?

Y A : Notre désir est de donner de l'émotion à nos hôtes en leur permettant de vivre une expérience culinaire jamais vécue auparavant. L'émotion connecte la nourriture et les gens, en exprimant notre créativité dans nos plats nous leur transmettons aussi notre passion.

Comment décririez-vous le savoir-faire à la française en matière culinaire ?

Y A : À mon sens, nous avons traversé trois grands mouvements : la nouvelle cuisine des années 1970, la cuisine d'auteur, symbole des années 1990 et, désormais, la Cuisine Moderne, axée notamment autour du travail sur les sauces. Ce que j'aime dans la cuisine française, c'est sa complexité. Durant des siècles, les Français ont expérimenté et pris des notes de leur progrès : La Varenne, Carême, Escoffier... Nous avons un grand héritage culinaire. On parle aussi d'un véritable art de vivre à la française. Plus loin que la gastronomie, ce terme comprends aussi l'accueil et le service. On maîtrise en France l'hospitalité comme nul part ailleurs. Cet art de recevoir, nous essayons de le reproduire dans tous nos restaurants à travers le monde.



Les hôtels, les routes, les aéroports, les circuits, c'est à peu près tout ce que je peux faire comme visites généralement...



Et la signature Yannick Alléno, comment la définiriez-vous ?

Y A : Notre signature, c'est la Cuisine Moderne. Une cuisine ultra-créative, issue d'une réelle recherche et développement, très gouteuse et adaptée aux envies contemporaines.

Comment avez-vous imaginé ce mouvement de la "Cuisine Moderne" ?

Y A : Ce mouvement culinaire est né de l'envie de faire correspondre la cuisine Française à notre temps. De manière générale, nous mangeons moins, souhaitons manger moins gras et moins salé, tout en redoublant de puissance gustative. Aussi, j'avais envie de retrouver ce qui constitue véritablement l'identité de la cuisine française, sa complexité, après des années de cuisine dite "de produit". Pour cela, nous en reprenons chacun des piliers fondateurs pour les traduire de manière moderne. Cette cuisine est véritablement fondée sur le bon sens gastronomique et beaucoup de recherche et développement. C'est ainsi que nous avons commencé en 2013 notre travail sur les sauces qui sont le verbe de la cuisine françaises. Elles lient tous les ingrédients dans une assiette. Essayez d'ailleurs de construire une phrase sans verbe... Nous avons inventé la technique de l'Extraction® qui nous permet de créer des sauces modernes et fait correspondre la sauce à ces principes importants de moins gras, moins salé, et plus gouteux. Ce travail autour de la Cuisine Moderne m'enthousiasme et nous nous réjouissons chaque jour de l'engouement qu'elle provoque. Nos récentes récompenses n'en sont que l'écho.

Quels sont, selon vous, les ingrédients du dîner parfait ?

Y A : Pour moi, le dîner parfait est celui que je partage avec ma femme et mes enfants. Je pense vraiment que la perfection d'un dîner repose sur les convives qui le partagent... et une bonne bouteille de vin !

Quel est votre plus grand souvenir de cuisine ?

Y A : Je ne suis pas nostalgique, le plus grand souvenir arrivera demain. Nous vivons actuellement des choses incroyables, cette année est exceptionnelle et les équipes sont très heureuses. L'obtention des deux fois trois étoiles au Alléno Paris et à Cheval Blanc Courchevel a été un grand moment de bonheur et de partage avec ma famille et nos équipes.

Light, zéro, vegan, sans gluten... Que pensez-vous des régimes alimentaires plus ou moins en vogue ?

Y A : Je pense qu'il faut faire la distinction entre les restrictions alimentaires et les modes d'alimentation. L'un procède du domaine médical et est une réelle contrainte. L'autre n'est que le reflet d'une envie sociétale. Avec la Cuisine Moderne, nous réalisons une cuisine plus légère et plus gouteuse qui correspond à ces envies. Cuisiner des plats 100% végétaux s'inscrit dans la même problématique. En revanche, le light est simplement antinomique de la cuisine. Il faut manger de bonnes choses de manière modérée et oublier définitivement les substituts.



L'entrée validée par Yannick Alléno ? L'avocat évidemment !

petit tour en cuisine !

Et si votre cuisine était...

Une entrée

Avocats restés 18 mois sur l'arbre en millefeuille de céleri. Nous avons fait sur ce plat un travail de fermentation passionnant. Le Céleri est par ailleurs mon légume préféré !

Un plat

Le Boeuf Wagyu Gunma "grade 4", d'inspiration "Stroganoff", notre dernier Principal.

Un dessert

Notre dernier dessert à la truffe, mais on travaille actuellement sur un dessert artichaut-caviar qui s'avère aussi très représentatif de notre cuisine.

Une boisson

Du vin.

Un mot

Créativité.

Un lieu

La galerie de mon épouse au marché Paul Bert Serpette aux Puces de Saint-Ouen.

Une destination

L'Italie, et particulièrement la Toscane.

Une devise

"À cœur vaillant rien d'impossible".

Un livre

Le Guide Culinaire, d'Auguste Escoffier.

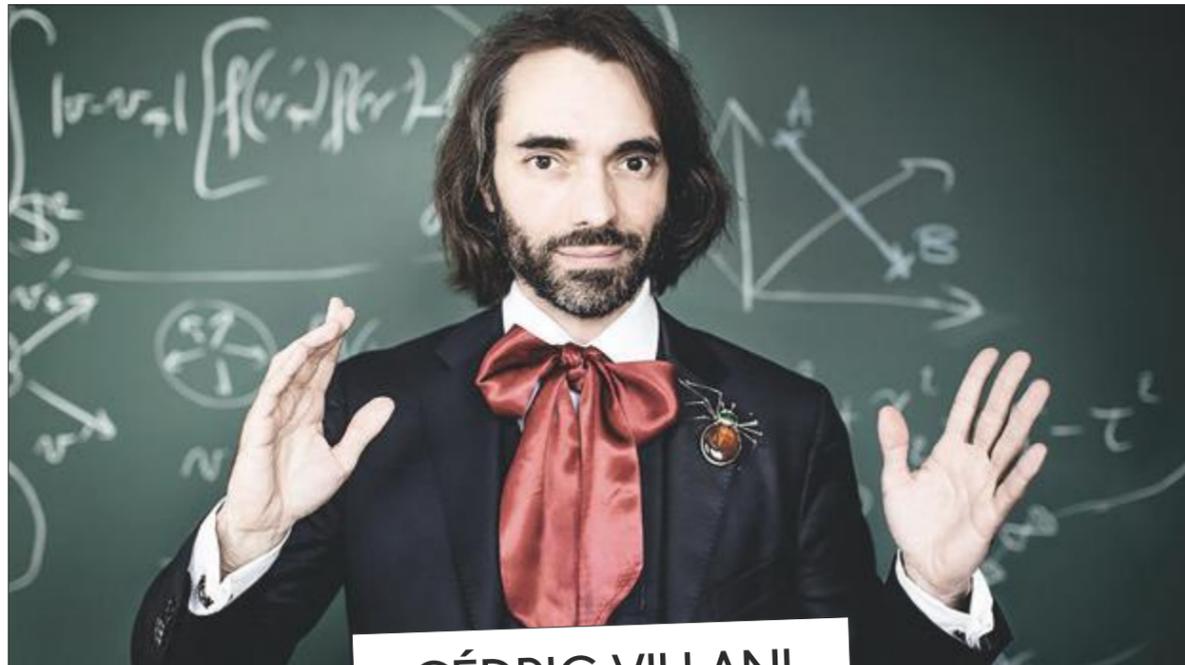
Un film

Relève, de Benjamin Millepied. Ce film m'a bouleversé !

Une chanson

Du hard rock, Aerosmith !

PAUSE MATHÉMATIQUE



CÉDRIC VILLANI

« Découvrir la façon de
faire s'entendre
 les gens »

Propos recueillis par
Victor Mollet
 Directeur de la Rédaction

Directeur de l'institut Henri-Poincaré, enseignant-chercheur à l'université de Lyon et détenteur de la prestigieuse médaille Fields, Cédric Villani est sans conteste le plus populaire des mathématiciens français. Celui qui n'œuvre jamais sans sa lavallière est d'ailleurs vite devenu le porte-parole et l'ambassadeur de toute une communauté mathématique.

Entrevue garantie sans équations ni divisions !



AUDIENCE : Chacun de nous à un jour appris les théorèmes de Thalès ou Pythagore sans véritablement savoir ou comprendre les résurgences que cela pouvait avoir dans la réalité... À quoi servent donc les mathématiques ?

C V : Le rôle des mathématiques dans la vie quotidienne est soit faible, soit énorme, cela dépend du point de vue où que l'on adopte. Faible car on a rarement besoin d'utiliser des résultats et théorèmes mathématiques, sauf dans quelques circonstances comme les statistiques. Et énorme car toutes sortes de situations et de technologies autour de nous sont régies par des équations et concepts mathématiques. Je ne parle pas ici de Thalès ou de Pythagore, mais d'innombrables algorithmes sophistiqués, de théorie des jeux...

Vos principaux thèmes de recherche sont la théorie cinétique et le transport optimal. En quoi cela consiste-t-il ?

C V : La théorie cinétique est l'étude de la physique statistique des gaz, plasmas et autres matériaux constitués d'un grand nombre de molécules. C'est une discipline qui remonte à Maxwell et Boltzmann dans les années 1860, et qui est appliquée dans l'industrie comme dans les modèles théoriques. Le transport optimal est le problème de la détermination de l'appariement optimal entre les positions de départ et les positions d'arrivée, sachant que l'on veut dépenser le moins possible, et que le coût de transport d'un point à un autre dépend de la distance entre ces deux points. Le transport optimal s'est ramifié ces dernières années en un domaine très riche, à la croisée de plusieurs sujets mathématiques.

Quels parallèles existent-ils entre l'activité mathématique et le droit ?

C V : L'activité mathématique et le droit reposent sur le raisonnement logique, dans toute la subtilité de sa construction. Mais aussi, le droit demande une combinaison de bon sens et de rigueur qui rappelle le duo intuition-rigueur qui préside à la découverte mathématique. Abraham Lincoln, avocat de formation, racontait qu'il avait appris ce que "démontrer" signifie en étudiant dans le plus grand détail les livres d'Euclide.

Ces mathématiques peuvent-elles servir la justice et améliorer son fonctionnement ?

C V : Les mathématiques sont nécessaires pour une juste évaluation de questions de probabilité ou d'autres questions techniques qui peuvent servir à instruire une affaire judiciaire. Au reste, un ouvrage récent, Les maths au tribunal, recense un certain nombre d'affaires où la méconnaissance du raisonnement mathématique a mené à des catastrophes judiciaires !

La France se situe souvent en queue de peloton dans les différentes enquêtes Timss ou Pisa, notamment en mathématiques. Nos élèves et nos professeurs sont-ils si mauvais que cela ?

C V : Nous avons le plus grand mal à recruter des enseignants en mathématique, qui préfèrent des carrières plus valorisées et plus simples. Ces dernières années, les taux de recrutement au Capes ont été parfois aussi bas que 50%... En Angleterre, les enseignants de mathématique ont été augmentés, tant la compétence est clé et difficile à pourvoir. Tout notre système éducatif est malade, et la guérison demandera des efforts de toute la société ! Quant aux élèves, ils ont certes plus de difficultés de concentration que d'antan, et ils sont très variés, mais il ne faut surtout pas espérer avoir d'excellents élèves sans excellents enseignants. ▶

Plus globalement, la France figure-t-elle en bonne place dans l'échiquier mathématique mondial ?

C V : Au niveau recherche, l'horizon est bien plus clair pour la France, qui caracole parmi les toutes premières places mondiales. Ainsi, le dernier Prix Abel est revenu à un Français, Yves Meyer !

À l'horizon 2020, vous allez ouvrir la Maison des mathématiques en plein cœur de Paris... En quoi consiste ce projet ?

C V : La Maison des mathématiques sera là pour accueillir tous ceux qui sont intéressés par l'aventure mathématique : enseignants, élèves, parents, curieux... soucieux de voir en quoi notre technologie, notre culture, notre histoire même ont été influencés par la mathématique. N'apprend-on pas à l'école des problèmes mathématiques qui ont déterminé en partie l'histoire du XX^e siècle ? Que le cinéma fait une consommation effrénée de modèles mathématiques ? Que le raisonnement mathématique fait appel à des aires non verbales du cerveau ? La discipline est passionnante et pleine de surprises à partager !

Beaucoup prédisent que les algorithmes, les big data et l'IA vont bientôt bouleverser nos vies, pour le meilleur et pour le pire... Qu'en pensez-vous ?

C V : Les algorithmes existent depuis 4 000 ans, ce ne sont pas eux la nouveauté. La nouveauté est effectivement le Big Data et une IA qui, enfin, se met à démarrer. Elle a déjà commencé à bouleverser nos vies, pas toujours en bien comme le montre l'ouvrage à charge Weapons of Math Destruction de Cathy O'Neal. Publicité ciblée, et même manipulation politique, optimisation d'horaires... On trouve de tout dans les usages du Big Data. Et aussi de belles choses, par exemple dans l'interface médecine-statistique.

Quels secteurs seront les plus touchés par cette intelligence artificielle ?

C V : Tous les secteurs seront potentiellement touchés. Les transports, la médecine, l'organisation des villes, la vérification et la sécurité, le système bancaire sont parmi ceux que l'on attend en priorité. Pour certains de ces secteurs c'est déjà bien avancé, et, pour d'autres, c'est balbutiant.

Au-delà de votre érudition, vous vous distinguez par votre tenue vestimentaire : costume trois pièces, lavallière, broche araignée... Pourquoi ce choix ? Le surnom de "Lady Gaga des mathématiques" vous plaît ?

C V : Ma tenue vestimentaire, c'est simplement moi et c'est ainsi. Quant au surnom, il est plutôt drôle !

Vous aimez travailler en musique. Que vous apporte-t-elle ?

C V : La musique entraîne le cerveau, le maintient en activité... Comme le disait Leibniz, c'est le plaisir du cerveau qui compte sans s'apercevoir qu'il compte.

Si vous n'aviez plus qu'une énigme à résoudre, quelle serait-elle ?

C V : Une énigme technique ? Ce serait la régularité des solutions de l'équation de Boltzmann. Une énigme dans la vie pratique ? Ce serait de découvrir la façon de faire s'entendre les gens.

Calculs mentaux, énigmes, sudokus... Existe-t-il des bonnes pratiques simples et accessibles pour développer et entretenir son esprit mathématique ?

C V : Les calculs mentaux sont une gymnastique intéressante, mais ce n'est pas de la mathématique. Les sudokus sont plus propices, et les énigmes encore plus. Mais je crois que seuls les exercices, et la rédaction de notes de cours, sont vraiment efficaces.

Pour conclure, un vœu, un souhait d'avenir ?

C V : Une réconciliation des Français, dans les années qui viennent. Aujourd'hui, et plus encore lorsque des élections surviennent, nous sommes dans le chaos et l'affrontement généralisé. ■

EN APARTÉ



La Playlist de Cédric Villani

1. Allain Leprest - le temps de finir la bouteille
2. Colette Magny - Melocoton
3. Catherine Ribeiro - Paix
4. Nightwish - The Greatest show on Earth
5. Fishbach - Beton mouille
6. Kate Tempest - Let them eat chaos
7. Beatles - A day in the life
8. Brahms - Symphonie No.4
9. Prokofiev - Sonate No.6
10. Reggiani - Ballade des pendus



La musique entraîne le cerveau et le maintient en activité





FRÉDÉRIC SALDMANN

Cardiologue, nutritionniste et grand adepte de la médecine prédictive, Frédéric Saldmann a séduit le grand public et défrayé la chronique avec ses livres *Le Meilleur Médicament c'est vous !* (2013), *Prenez votre santé en main !* (2015) ou encore *Votre santé sans risque* (2017).

Loin des conseils traditionnellement prônés par l'industrie pharmaceutique et le monde médical, il invite chacun à repenser la manière de se soigner et de se préserver.

Rançon de son succès : Frédéric Saldmann présente une liste d'attente de deux ans pour recevoir ses patients...

Aucune crainte : AUDIENCE vous offre une consultation gratuite !

« On fabrique bien souvent
un **infarctus** au fond
d'une assiette »



Propos recueillis par
Ghislain Hanicotte
Directeur de la Publication
Associé ADEKWA Avocats

AUDIENCE : Frédéric Saldmann, il paraît que l'avocat est excellent pour la santé... Vous confirmez ?

F S : C'est clairement l'un des meilleurs aliments ! Je dis même souvent que ce fruit est le baume des intestins. Exemple : si vous mangez un burger au bacon avec de l'avocat à côté, cela baisse de trente pourcents l'inflammation des intestins, ce qui est tout simplement extraordinaire !

Qu'est-ce qui vous a décidé à faire de la médecine votre métier ?

F S : Tout simplement par vocation et par passion. Cela permet de réunir à la fois la technologie et un rapport humain formidable. Sans oublier le fait que nous sommes en permanence en train d'avancer. C'est tout simplement fantastique ! Le métier que je mène au quotidien est une inépuisable source d'inspiration, de réflexion et de satisfaction.

D'où vous est venue l'idée de votre livre et plus largement de votre concept "Le Meilleur Médicament, c'est vous !" ?

F S : Je suis cardiologue et nutritionniste de formation et j'en suis rapidement arrivé à faire le constat que l'on fabrique bien souvent un infarctus au fond d'une assiette. Et il se trouve que dans huit cas sur dix, nous pouvons, en utilisant nos propres ressources, nous traiter et nous guérir. Il y a, au plus profond de l'être humain, des moyens de guérison extrêmement puissants. Il suffit simplement de les connaître pour pouvoir les activer et en bénéficier, non seulement pour se protéger de nombreuses maladies mais également pour guérir. Ma volonté et mon objectif sont simples : que chacun devienne autoentrepreneur de sa santé en utilisant ses propres ressources.

C'est une forme d'automédication ?

F S : Non ! L'automédication n'est pas une bonne chose. Nous prenons d'ailleurs beaucoup trop de médicaments, c'est la grande mode. Vous avez un symptôme ? Voilà un médicament ! Ce n'est pas sérieux. Dans la grande majorité des cas, nous pouvons aisément nous passer des médicaments. Nous finissons même nous rendre malade d'en prendre trop..

Vous n'avez pas peur de vous mettre à dos toute l'industrie pharmaceutique ?

F S : Oh ! ça c'est déjà fait (*rires*) ! Attention : je prescris également des médicaments mais uniquement lorsque je n'ai pas d'autre choix. Pas à tort et à travers comme certains peuvent le faire... J'en reviens une nouvelle fois au statut d'autoentrepreneur de la santé que chacun devrait intégrer. Si on se prend en main, on va permettre d'activer nos moyens de défense. À partir de quarante ans, c'est un vrai champ de tir : de nombreux risques de maladies peuvent survenir. En faisant simplement trente minutes d'exercice par jour sans s'arrêter, nous baissons de quarante pourcents les risques d'Alzheimer, de cancers et de maladies cardiovasculaires. Et trente pourcents de calories en moins, c'est aussi vingt pourcents de vie en plus ! Vous le voyez, si on prend soin de faire de l'exercice et que l'on ménage son poids, cela change la donne.

Quels sont les plus gros poisons de notre vie quotidienne ?

F S : En premier lieu, c'est l'excès de poids. Cela fait perdre des années de vie et c'est un facteur aggravant de risque de cancer et de maladies cardiovasculaires. Deuxièmement, c'est l'absence d'exercice physique, qui fait monter en flèche le risque de ces mêmes maladies ainsi que les maladies neurodégénératives. Troisièmement, c'est le tabac, qui est un vrai fléau.

À l'inverse, existe-t-il un tiercé de bonnes pratiques à appliquer chaque jour ?

F S : Premièrement, un exercice physique régulier, c'est l'essentiel. Dans un second temps, il convient de maîtriser son alimentation pour ne surtout pas être en excès de poids. Enfin, je dirai qu'il est nécessaire de baisser son niveau de stress, que chacun cultive beaucoup trop haut. Il faut tout mettre en œuvre pour se détendre, se relaxer et découvrir les clés du bonheur. Voilà l'essentiel !



Il y a, au plus profond de l'être humain, des moyens de guérison extrêmement puissants



Justement, comment lutter efficacement contre le stress ?

F S : Nous pourrions discuter de ce sujet des heures tant il est passionnant. Il ne faut pas hésiter à se gratter, quel que soit l'endroit, même si la cheville est une zone particulièrement efficace. Le fait de vous gratter vous soulagera nous seulement en cas de démangeaisons mais vous permettra également de ressentir du bien-être. Vous pouvez aussi poser de l'eau froide sur votre visage, cela active votre nerf vague, ce qui a pour effet de vous relaxer et de vous détendre. Il ne faut pas non plus hésiter à siffler, cela permet de chasser les idées noires, de mieux respirer et a en plus pour effet de rajeunir le visage.

On remarque d'ailleurs une corrélation entre niveau de stress et espérance de vie...

F S : En 2009, nous avons découvert les télomères, qui sont d'immenses champs que nous avons au bout de nos chromosomes. Plus ils sont longs, plus nous vivons longtemps et en bonne santé. Plus ils sont courts, plus on meurt rapidement de cancers, d'Alzheimer ou de maladies cardiovasculaires. Ces télomères ne vous donnent pas votre âge chronologique mais votre âge biologique. Et ce que l'on a découvert, c'est que ce qui raccourci ces télomères, c'est notamment le stress. Mais rien n'est perdu ! Car nous pouvons les rallonger en adoptant une alimentation saine et en faisant de l'exercice physique. Autrement dit, le marqueur du bien-être se trouve dans chacune de nos cellules et déterminent nos état de bonne santé.

Quels sont les ingrédients d'un bon sommeil ?

F S : Il faut dormir sept à huit heures par nuit, surtout pas plus, ni moins ! Rendez-vous compte : si on dort plus de neuf heures par jour et que l'on fait moins de 150 minutes d'exercices physiques par semaine, on multiplie par quatre les risques de mort subite.

J'ajouterai deux conseils de taille. Premièrement, il faut dormir dans le noir complet, donc soit vous fermez tout, soit vous mettez un masque d'avion. Pourquoi il n'est pas bon ne pas dormir dans le noir complet ? Parce que cela active les systèmes d'éveil et cela donne un sommeil de mauvaise qualité qui risque de surcroît d'être raccourci. Cela va sans dire mais il ne faut surtout pas consulter son smartphone avant de s'endormir ! Deuxièmement, il faut dormir dans une chambre fraîche, avoisinant les dix-huit degrés tout au plus, et nu, ce qui a pour effet de baisser la température du corps de près d'un degré durant la nuit. Pourquoi me direz-vous ? Parce que de la sorte le métabolisme se ralentit et préserve ses forces pour le lendemain. En été, il ne faut donc pas hésiter à prendre une douche froide avant de se coucher et à glisser une bouillotte remplie de glaçons dans son lit.

Est-il vrai que le chocolat est excellent pour la santé ?

F S : Parfaitement ! Et plus exactement le chocolat noir "100%", qui fait chuter la ghréline, l'hormone de l'appétit. C'est un coupe-faim naturel tout à fait efficace, à utiliser de temps en temps. Ce n'est naturellement pas un régime mais un moyen efficace de contrôler ses pulsions alimentaires et qui peut aider à perdre du poids. Consommer avec modération tous les jours, le chocolat est également excellent pour les artères. Un petit carré par jour vous fera donc le plus grand bien !

Avec un "petit noir" ?

F S : Le café est en effet une excellente boisson, si l'on en prend trois ou quatre tasses par jour, pas plus. Cela diminue notamment fortement les risques de diabète de type 2 et améliore en plus les performances érectiles.

Plus surprenant : vous mettez en garde contre un trop-plein de vacances !

F S : Il faut trouver le juste milieu, partir certes, mais pas trop ! J'appelle cela la règle des «8-1-5» : les huit semaines qui précèdent votre départ, vous commencez à profiter par anticipation de l'effet vacances. Vous vivez ensuite pleinement votre semaine de vacances et vous profitez enfin de ses bienfaits pendant cinq semaines à votre retour. Attention : si vous prenez un temps de repos trop long, l'effet peut s'avérer parfaitement contre-productif. Prenez trois semaines de vacances, vous perdez vingt points de quotient intellectuel !

En 2016, vous avez donné une conférence intitulée "Toute mort avant 120 ans est une mort prématurée". Vous y croyez vraiment ?

F S : C'est ce que je pense et j'en suis intimement convaincu. Je vous annonce d'ailleurs que nous allons y arriver ! Comment ? La médecine est en train de faire des pas de géant et les gens commencent de plus en plus à se prendre en main et à prendre conscience de l'influence qu'ils peuvent avoir sur leur espérance de vie. Si mes recherches aboutissent, cela nous fera faire un bon extraordinaire en matière de longévité en bonne santé.

Quelle est justement la découverte la plus surprenante que vous ayez pu faire ?

F S : De trouver une petite souris qui s'appelle le rat-taube nu, qui vit en Afrique de l'Est, a un code génétique semblable au notre à 93% et qui vit 30 ans, ce qui correspond à 600 ans pour un humain. Le rat-taube nu résiste non seulement au cancer mais également à Alzheimer ou aux maladies cardiovasculaires. C'est un animal qui ne vieillit pas et qui est donc une incroyable source d'espoir.



Dans la grande majorité des cas, nous pouvons aisément nous passer des médicaments



Quel est votre meilleur souvenir professionnel ?

F S : C'est la première fois que j'ai fait un massage cardiaque et que j'ai ramené quelqu'un à la vie. C'était comme une naissance, comme donner la vie...

À l'inverse, votre plus grand regret ?

F S : C'est de ne pas avoir réussi à sauver un nombre trop important de patients, de maladie où il n'y avait pas de traitement adéquat. Et cela arrive encore aujourd'hui. J'en suis affligé... C'est pour cela que je m'engage dans la recherche.

Si vous étiez ministre de la Santé, quelle campagne préventive mèneriez-vous ?

F S : Lutter contre l'excès de poids, qui est une épidémie absolument redoutable.

Quel est votre définition du secret professionnel ?

F S : C'est respecter l'intimité de chaque patient. Je m'efforce toujours de le conserver et de le garder farouchement. C'est comme une évidence.

Si vous aviez un médicament à inventer, quel serait-il ?

F S : Un médicament ? Vous ! Soyez-en certain : le meilleur médicament, c'est vous !

Avez-vous une devise, ou, du moins, un leitmotiv qui vous fait avancer ?

F S : Oui, c'est une devise d'Einstein qui nous dit que la vie est comme une bicyclette : quand on arrête de pédaler, on tombe ! Autrement dit, nous sommes comme des montres automatiques, nous ne pouvons marcher et bien fonctionner que si nous sommes en mouvement.

Pour conclure, un vœu, un souhait pour demain ?

F S : L'éternité ! ■

L'ORDONNANCE "ÉTERNITÉ" DU DR SALDMANN



Appuyer sur lecture...

La musique favorise la mémoire. Pour mémoriser un chiffre ou une information, chantez un refrain bien connu, puis prononcez immédiatement ce que vous souhaitez retenir. Le résultat est dix fois plus efficace.

...et sur pause !

Au cours de vos repas, n'hésitez pas à faire une pause de cinq minutes, entre deux plats, avant de vous resservir ou avant de décider si vous prenez un dessert. Plus vous attendez, mieux vous contrôlerez votre appétit.

Tous à l'eau

L'eau est essentielle pour bien s'hydrater et éviter les coups de fatigue, mais elle peut aussi agir comme un régulateur de l'appétit. Avant de manger, il ne faut pas hésiter à boire deux grands verres d'eau. Exemple : boire de l'eau avant un apéritif permet de mieux contrôler votre appétit face aux petits fours.

Pimentez vos mets

Le piment a un effet brûleur de graisse. L'ingestion de piment stimule la dépense énergétique et accélère le métabolisme, comme en témoignent la forte sensation de chaleur et la transpiration intense qui suivent l'absorption d'une forte dose de pigment.

Bannissez le sel, adorez le poivre

Outre ses effets sur les artères et sur le risque de cancer de l'estomac, le sel déclenche et entretient l'appétit. Le sel est partout, vous pouvez donc sans supprimer le sel à table et diminuer progressivement le sel que vous ajoutez quand vous cuisinez. À l'inverse, le poivre (gris, vert, noir ou blanc) représente un allié minceur car il agit comme un brûleur de graisse.

Commencez par le dessert

Les personnes qui prennent un dessert en début de repas maigrissent plus que celles qui suivent un régime et se privent de dessert. Pourquoi ? Prendre un dessert en début de repas active la glucokinase et envoie un signal au cerveau qui signifie que le repas est fini. Vous mangerez donc moins ensuite.

Jeunez pour rester jeune

Le jeûne séquentiel consiste à laisser l'organisme se reposer une fois par semaine pendant au moins seize heures. En pratique, cela correspond à finir son dîner à 21 heures et à déjeuner le lendemain à 13 heures. Autre possibilité: supprimez le déjeuner et le dîner si vous tenez au petit déjeuner. Ce précieux temps de repos permet aux cellules de se réparer, de renforcer l'ADN.

Rangez votre frigo

De nombreuses infections alimentaires peuvent apparaître en cas de mauvaise conservation de la nourriture dans le réfrigérateur, qui n'est bien souvent pas assez froid. La température idéale doit en effet osciller entre 0 et 4 °C.

Frédéric Saldmann

PAUSE PHILOSOPHIQUE

LAURENT GOUNELLE



« Je suis un idéaliste qui caresse
l'espoir qu'un jour tous les
hommes soient HEUREUX »

Pour devenir lui-même et s'émanciper, Laurent Gounelle a vite abandonné une carrière dans la finance qui s'annonçait prometteuse pour se consacrer aux sciences humaines et à la philosophie. Fort de ses voyages et rencontres, il publie son premier roman en 2008, à l'âge de 42 ans : *L'Homme qui voulait être heureux*. Le succès est immédiat et planétaire. Avec une plume limpide et chaleureuse, Laurent Gounelle partage depuis son regard sur la vie et le bonheur.

Rencontre bienveillante avec un homme affable et raffiné.

AUDIENCE : Pourquoi avez-vous décidé de fuir votre carrière de cadre dans la finance, entamée au sortir de votre bac +5 ?

L G : J'avais bien aimé mes études économiques et financières, stimulantes intellectuellement, mais l'entrée dans la vie active m'a très vite amené à réaliser que je n'étais pas fait pour analyser des colonnes de chiffres à longueur de journée...

Vous vous êtes alors replié sur la psychologie et la philosophie...

L G : J'ai décidé de faire de ma passion mon métier, pour reprendre la définition que Balzac donnait au

bonheur. Je me suis formé aux sciences humaines, en me libérant de l'exigence d'une voie classique aboutissant à un diplôme. J'avais suffisamment de diplômes, qui ne me servaient plus à grand-chose, et je n'avais que faire d'un diplôme de plus en psychologie. Alors j'ai choisi mes lectures puis mes formations en me centrant sur les seuls domaines qui m'intéressaient, ce qui m'a amené dans différents pays et surtout aux Etats-Unis, à la pointe de la recherche dans ce domaine. Je suis ensuite devenu consultant en relations humaines pour des entreprises, métier dans lequel je me suis épanoui durant une quinzaine d'années. ▶

Que conseillerez-vous aux entreprises aujourd'hui ?

L G : En positif, je dirais que les entreprises, contrairement à d'autres domaines de notre société, sont obligées de s'adapter et d'évoluer en permanence, faute de quoi elles meurent. En négatif, la concurrence accrue, voire déloyale, qu'elles subissent du fait d'une mondialisation peu régulée les conduit à trop se focaliser sur les bénéfices à court terme, parfois au prix d'une pression forte sur les équipes. Mais la pression ne produit des résultats que sur de courtes périodes. À terme, elle est dévastatrice des relations et de la qualité. Les managers et les entrepreneurs gagneraient à garder à l'esprit qu'un collaborateur donne le meilleur de lui-même lorsqu'il s'épanouit dans son activité et son équipe. Le style de management doit certes l'amener à relever des défis et à se surpasser, tout en le mettant dans une relation de confiance avec la hiérarchie qui pérennise sa situation.

Quel rôle la lecture a-t-elle joué dans votre évolution et votre construction personnelle ?

L G : La lecture a joué pour moi un rôle essentiel à tout point de vue. La littérature m'a appris à comprendre les gens, et notamment ceux qui étaient différents de moi, dans leurs valeurs comme dans leur personnalité. Lisez Dostoïevski et vous en saurez beaucoup sur la psyché humaine ! Les recueils de psychologie m'ont quant à eux permis d'accéder à de précieuses connaissances formulées par de grands chercheurs ou praticiens, vivants ou disparus. Les écrits des philosophes m'ont permis et me permettent toujours de voir le monde autrement et d'accéder un tant soit peu au mystère du sens de la vie.

Pourquoi avoir finalement décidé d'écrire ?

L G : Je voulais retransmettre les plus utiles des connaissances auxquelles j'avais eu la chance d'accéder. La connaissance de soi, des autres, de ce qui peut nous permettre de bien vivre notre vie ne s'apprend pas sur les bancs de l'école. Et pourtant, peut-on vraiment s'en passer ?

Vous publiez votre premier livre en 2006 : *L'Homme qui voulait être heureux*, qui devient un best-seller mondial, traduit dans trente-huit langues... Comment avez-vous accueilli cet incroyable succès ?

L G : Je l'ai accueilli de manière assez neutre car je n'ai jamais écrit pour moi. J'étais heureux de voir que les lecteurs trouvaient profit à me lire, mais j'ai toujours gardé une grande distance, pour ne pas dire méfiance, vis-à-vis du succès : s'identifier à lui est la meilleure façon de se perdre...

D'ailleurs, quelle est votre définition du bonheur ?

L G : On est heureux quand, ayant appris à se connaître et à se libérer de ses illusions, on choisit de vivre conformément à ses valeurs et à ses idéaux, à l'écoute de ses aspirations profondes, en étant pleinement conscient de sa connexion avec les autres êtres vivants.

En 2016, vous publiez *Et tu trouveras le trésor qui dort en toi...* Comment trouver ce trésor ?

L G : Il y a 2 500 ans, les sages de la Grèce antique avaient inscrit des devises au fronton du temple d'Apollon à Delphes. Tout le monde a retenu la première, « *Connais-toi toi-même* », reprise par Socrate. Se connaître permet notamment, au prix d'un travail sur soi, de découvrir la part de divin qui se trouve au fond de nous. Pourquoi est-ce si difficile pour la plupart des gens d'y accéder ? Parce que nous sommes tentés d'exister à travers autre chose que ce que nous sommes réellement, en s'accrochant à de fausses identités, de fausses représentations de nous-mêmes : notre profession, notre image, nos possessions... Pourtant, les sages de la Grèce antique avaient inscrit une autre devise, que le monde entier semble avoir oublié : « *Rien de trop* ». Ils nous invitaient ainsi à ne pas nous prendre pour ce que l'on n'est pas. On devient véritablement qui l'on est quand on s'est libéré de nos fausses identités...

Qu'est-ce qui permet selon-vous à l'homme de s'élever et de se révéler ?

L G : Les Américains ont coutume de dire « *What you focus on expands!* ». Mettre notre attention sur ce qui fait de nous une meilleure personne nous emmène naturellement dans ce sens.

Que recherchez-vous dans votre travail d'écriture ?

L G : Partager, transmettre. Je suis un passeur, un pédagogue. J'aime passionnément prendre des idées complexes et les rendre simples, accessibles à tous.

Quelles sont vos sources d'inspiration ?

L G : Tout m'inspire : tout ce que je vis, vois et entends. Mes rencontres et mes discussions avec des sages, des philosophes, des enseignants, des chercheurs, mais aussi avec tout un chacun. La vie se charge de mettre sur notre chemin tout ce qui peut nous permettre d'évoluer et d'avancer sur notre chemin. À nous de le repérer et de savoir recevoir les messages...

Quelle est votre citation ou maxime favorite ?

L G : Bossuet : « *Dieu se rit des hommes qui déplorent les effets dont ils chérissent les causes* ». J'y songe à chaque fois que j'entends des gens se lamenter sur la situation de la société...

Nourrissez-vous aujourd'hui de nouveaux projets ou défis ?

L G : Je travaille à un nouveau roman, dont l'écriture représente pour moi un défi tant les risques sont grands en abordant ce thème. Cela faisait près de dix ans que je souhaitais l'écrire...

Un vœu, un souhait, un espoir en guise de conclusion ?

L G : Je suis un idéaliste qui caresse l'espoir qu'un jour tous les hommes soient heureux. On peut bien sûr y voir une certaine naïveté. Je concéderais volontiers que c'est utopique, mais je suis bien placé pour savoir que chacun de nous a pourtant en lui la capacité d'être heureux. ■

Propos recueillis par
Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

LE QUESTIONNAIRE DE **PROUST** DE LAURENT GOUNELLE

"Si le bonheur était..."

Un livre
Les mémoires d'Hadrien,
de Marguerite Yourcenar

Un auteur
Joseph Campbell

Une chanson
"I do believe in love", de Katie Melua

Un film
Singing in the rain

Une destination
Au fond de soi

Un plat
Du chocolat !

Une boisson
Domaine de la Bongran, Viré Clessé 2011

Une saison
Toutes. Le bonheur ne dépend guère
des conditions extérieures...

Une couleur
L'orange

Un parfum
Celui des fleurs de frangipanier

Un sport
La marche

Un objet
Un dessin de mes filles

Une matière à l'école
La philosophie, mais pas telle qu'actuellement
enseignée, qui n'est qu'une scholastique...

Un personnage historique
Jésus

Un personnage contemporain
Le Dalai-lama



On devient véritablement qui l'on est
quand on s'est libéré de nos fausses identités...





QUELLE EST DONC LA CAPITALE DE CES PAYS ?

Courrez chercher vos cahiers de géographie de 5^e !

1
AUSTRALIE
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

2
CANADA
Dry
Ottawa
Montréal
Toronto

3
CHINE
Canton
Guangzhou
Pékin
Shanghai

4
INDE
Bombay
Calcutta
Dubai
New Delhi

5
JAPON
Fukushima
Kyoto
Tokyo
Yokohama

6
MAROC
Agadir
Casablanca
Marrakech
Rabat

7
PAYS-BAS
Amsterdam
La Haye
Rotterdam
Utrecht

8
SUISSE
Bâle
Berne
Genève
Zurich

9
SYRIE
Alep
Damas
Homs
Raqqa

10
TURQUIE
Ankara
Bodrum
Istanbul
Izmir

Et les capitales sont...

1 : Canberra 2 : Ottawa 3 : Pékin 4 : New Delhi 5 : Tokyo
6 : Rabat 7 : Amsterdam 8 : Berne 9 : Damas 10 : Ankara

MOURIR IDIOT ?

Plutôt crever !



Deux milliards de personnes utilisent de l'eau infectée d'excréments.

À l'approche des vacances, 11 % des Français changent leur fond d'écran contre le paysage de leur destination.

31% des 25-34 ans ont déjà échangé des sextos avec un collègue de travail.

"Connard" est l'insulte la plus entendue en voiture en France.

Emile Zola a raté son bac.

La néphopobie est la peur des nuages.

Les bus rouges (à impériale) londoniens sont gérés pour la plupart par la RATP.

Seulement trois pays d'Afrique ont au moins un restaurant McDonald.

On a en moyenne 8,7 rapports sexuels par mois.

On passe en moyenne 2h22 par jour à manger.

Le Petit Prince d'Antoine de Saint-Exupéry a été traduit dans 300 langues, soit le deuxième livre le plus traduit après la Bible.

2H27 : c'est le temps quotidien que nous passons en moyenne sur notre mobile.

64% de ce qui est publié en ligne est du copier-coller.

Les sportifs peuvent espérer vivre sept ans de plus que le reste de la population.

Le degré moyen du vin en France est passé de 10,5 en 1950 à 11,9 en 2011.

Le Japon est le premier importateur de beaujolais nouveau.

Il y a 1,8 millions de piscines privées en France.

La bille d'un stylo Bic peut couvrir 2 kilomètres.

Plus une personne est grossière, plus son vocabulaire est développé.

87% des écoliers ne savent pas reconnaître une betterave.

what else?

SOURIEZ



VOUS ÊTES FILMÉS !

Ghislain Hanicotte
Directeur de la Publication
Associé ADEKWA Avocats

Sur la route des vacances, sauf à convenir d'une vitesse de croisière soporifique, vous risquez de ne pas passer inaperçu.

Les bords de route sont désormais jonchés d'appareils photo.

Il y a même d'infâmes panneaux métalliques qui préviennent du shooting sanction. Mais, si vous n'y prenez garde, alors on vous tirera le portrait. Le cliché sera facturé à grand frais...

Et rien ne va plus ! À compter de septembre 2017, des radars miniatures prendront place dans des voitures banalisées de sociétés privées.

Ces véhicules mouchards seront 440 en 2018 et offriront douze millions de PV chaque année, pour rapporter 2,2 milliards d'euros de recettes à l'État sur la même période.

Une mesure censée contrer les mauvais chiffres de la sécurité routière, alors que 3 469 personnes ont été tuées sur les routes françaises en 2016.

À l'instar des résultats de l'emploi, ou plutôt du chômage, les statistiques de la sécurité routière entraînent toujours leur lot de réactions officielles.

Lorsqu'ils sont bons, le ministère de l'Intérieur vante les mérites de ses actions, à commencer par l'implantation de ces photomaton en béton, à l'efficacité en carton.

À l'inverse, si les données ou statistiques sont médiocres, comme c'est le cas depuis trois ans malgré la sur-implantation de ces lucratifs appareils photo, Alors, à qui la faute ?

En voilà une bonne question !



QUAND LE DROIT NE TOURNE PAS ROND

EN VERRE ET CONTRE TOUS

Dans les Deux-Sèvres (79), les gendarmes n'ont pas eu à enquêter pour débusquer un cambrioleur éméché. Et pour cause : le malfrat, un tantinet trop enveloppé, n'est jamais parvenu à se dépêtrer du trou qu'il avait lui-même formé dans la vitrine du magasin de vêtements qu'il venait de voler ! La maréchaussée n'a d'ailleurs jamais réussi à libérer l'individu, parfaitement coincé, et a fini par appeler les pompiers. Amusés, les gendarmes n'ont pas manqué de prendre un cliché de la scène pour immortaliser l'événement et le relayer sur la toile à leurs abonnés. Le cambrioleur est lui ressorti de son trou avec une 21^e condamnation à son casier judiciaire.



EXPÉRIENCE

« Croyez-moi ! La prison, c'est l'école de la délinquance. Ça fait vingt ans que j'y vais ! »

Un prévenu multirécidiviste, au président.



COURRIER SPÉCIAL

Après trente années de bons et loyaux services, un facteur irlandais a été contraint de démissionner. Marié depuis dix-sept ans, l'homme en question avait pris pour habitude de se soulager dans la boîte aux lettres d'une des maisonnettes de son comté. Le propriétaire de la demeure, intrigué de constater des flaques blanchâtres dans son couloir, n'a pas manqué d'installer des caméras pour trouver réponse à ses interrogations. Et il n'a pas été déçu : en visionnant les images, il a pu observer l'employé administrer son sexe en lieu et place du courrier et s'adonner à quelques instants de plaisir. Le postier a été contraint de payer la somme de six cents euros et à effectuer cent heures de travaux d'intérêt général.

DÉROUTE SCOLAIRE

Bien accroché à son porte-monnaie, un père autrichien a tout bonnement décidé de poursuivre sa fille en justice car celle-ci peinait à décrocher son bachelors. Obstiné, il a fini par obtenir gain de cause devant la plus haute instance d'Autriche après avoir été débouté à deux reprises. Étudiante en architecture à l'université de Vienne, l'intéressée avait bouclé son cursus en treize semestres, alors que la durée moyenne était de neuf semestres. Le père, qui soutenait financièrement les études de sa fille, a donc exigé le remboursement des sommes versées à compter du 10^e semestre d'études, soit un total de 24 000 euros, qui s'accompagnent de 8 000 de frais de justice. Une démarche obstinée qui ne risque pas d'apaiser une ambiance familiale déjà entamée...



BRÈVES DE PRÉTOIRE

DU NERF !

« Je sais que je vais en prison... Faites le plus vite possible, s'il vous plaît ! »

Un prévenu, un tantinet pressé

FICHÉ

« Je ne vous demande pas ce que vous faites depuis vos dix-huit ans... votre casier répond à votre place ! »

La présidente, à l'attention d'un délinquant en CDI.

PAUSE "AMÉRIQUE"

GUÉNOLA PELLEN



« Être Français, c'est avoir conscience que notre langue est une force et une ouverture sur le monde »

Propos recueillis par
Victor Mollet
 Directeur de la Rédaction

Dans leurs relations et leurs échanges, la France et les États-Unis sont des grands adeptes du "Je t'aime moi non plus". Mais comment les Français sont-ils aujourd'hui perçus par les Américains ? Comment se porte le rêve américain au cœur des États-Unis post-Obama ?

AUDIENCE a traversé l'Atlantique, direction New York, pour rencontrer Guénola Pellen, rédactrice en chef "made in France" de l'historique magazine *France-Amérique*.

Let's go!

AUDIENCE : Guénola Pellen, racontez-nous l'histoire de votre magazine...

G P : Lointain descendant de la Gazette Française, imprimée par l'armée de Rochambeau sur la frégate Neptune en pleine guerre d'Indépendance américaine (1780-1781), *France-Amérique* a été créé en 1943 par des Français exilés à New York, dans le but de sensibiliser le public américain à la cause française et soutenir le mouvement de résistance organisé par Charles de Gaulle. Sur la une de la première édition datée du 23 mai 1943, que nous conservons à la rédaction new-yorkaise, on peut lire ce télégramme du Général de Gaulle : « *Je souhaite bonne chance à France-Amérique. Je suis certain que votre journal contribuera à faire connaître à l'Amérique notre amie ce que peut et ce que veut la France. Il aidera ainsi à renforcer entre nos deux pays l'amitié qui est indispensable à la victoire et à la reconstruction du monde* ».

À sa création, le journal était dirigé par l'avocat et député Henry Torrès et le journaliste Émile Buré. Son objectif était double : politique et journalistique. Le financement de l'hebdomadaire était assuré par la délégation française de la France Libre et par des banquiers et industriels locaux comme le baron de Rothschild. *France-Amérique* publiait la plupart des intellectuels gaullistes exilés comme Henri Bernstein, mais aussi des intellectuels issus de la résistance intérieure comme l'écrivain Louis Aragon.

Que s'est-il passé à la fin de la guerre ?

G P : Le journal a été dirigé pendant dix-huit ans par le sénateur des Français de l'étranger Jacques Habert, ancien résistant, soldat et historien dont la thèse soutenue à l'Université de Columbia a rappelé la découverte française de la baie de New York en 1524 et le nom originel de "Nouvelle Angoulême" donné à cette terre, en l'honneur du roi François Ier. La nouvelle version du journal titrait toujours sa première page sur les nouvelles mondiales mais les informations des communautés françaises aux États-Unis n'étaient jamais oubliées. Le journal couvrait les réunions de l'Assemblée des Français de l'étranger (AFE), l'actualité des associations françaises et les cérémonies d'Anciens Combattants.

Le journal a ensuite appartenu au Figaro qui en fait son édition internationale américaine dans les années 1960. Il était alors dirigé par le grand reporter et correspondant du *Figaro* à New York, Jean-Louis Turlin, qui a redonné au titre son statut de journal d'actualité, en faisant la part belle aux enquêtes, aux reportages et à l'opinion. Le titre est repris par l'éditeur américain et francophile Louis Kyle au début des années 2000.

Et aujourd'hui ?

G P : En 2013, l'essayiste et patron de presse franco-américain Guy Sorman est devenu président du titre et l'a transformé en revue haut de gamme.

Les couvertures sont confiées à l'illustrateur de presse Olivier Tallec. Devenu bilingue français-anglais en 2015, le magazine s'adresse à la fois aux Français établis aux États-Unis et aux Américains francophiles. Trait d'union entre les États-Unis et la France, c'est la seule revue d'information française diffusée à travers l'ensemble du territoire américain.

C'est quoi pour vous être Français ?

G P : C'est aimer la langue française, qu'elle soit poétique, philosophique, littéraire ou satirique. C'est aussi avoir de l'esprit, de la curiosité, un goût pour les sciences. Le système scolaire français reflète ce goût de l'intellectualisme. Dès le secondaire, on enseigne la philosophie ! Être français, c'est avoir conscience que notre langue est une force et une ouverture sur le monde. Avec l'anglais, le français est la seule langue à être parlée sur tous les continents. Et on compte 274 millions de francophones dans le monde ! À travers ces échanges circulent des valeurs, une culture universaliste héritée des Lumières. Cette francophonie participe à sa manière à la paix dans le monde. Plus d'un tiers des pays représentés aux Nations unies sont francophones.

Qu'est-ce qui vous manque le plus de la France ?

G P : La culture du café et du bistrot : son cadre familial, le "petit noir" au comptoir servi avec son verre d'eau plate, la carte des vins, des plats simples et bon marché mais traités de manière gastronomique, avec des produits frais du marché. C'est un lieu de vie et d'observation sociologique qui incarne à mes yeux le vivre-ensemble à la française et l'esprit de camaraderie. On y tisse du lien social, on y prend le temps de la réflexion, on s'y arrête pour lire un roman. Les terrasses, extensions du café, sont un poste d'observation idéal : situées sur la rue, elles permettent de suivre des yeux le mouvement tout en étant passif. Le poète Léon-Paul Fargue les surnommaient les « *académies de trottoir* ». Après les attentats, les Français ont suivi le mot d'ordre "Tous au bistrot" lancé par un groupe de restaurateurs. Ce n'est pas un hasard. La culture, l'art, les livres, la musique, le cinéma, l'amitié, la nourriture, le vin et les terrasses restent à mon avis les meilleures armes de la France. Deux autres choses me manquent aux États-Unis : la rentrée littéraire et la sécurité sociale !

Comment se porte l'image de la France aux États-Unis ?

G P : Il y a une dichotomie entre l'image de la France, souvent positive, et celle des Français. Autant notre langue et notre culture jouissent d'une aura très positive, autant les Français ont parfois mauvaise réputation. La France souffre sans doute d'un déficit d'image politique dans

l'opinion publique américaine. C'est logique car, en réalité, la France est moins importante qu'hier pour les États-Unis, même si elle le reste sur le plan militaire. Mais la France occupe une place importante dans les médias américains. La situation politique du pays après les attentats et l'élection présidentielle ont été très suivies et commentées. La presse américaine est parfois critique. Le *New York Times* s'est ému à plusieurs reprises de la prolongation de l'État d'urgence allant à l'encontre de la notion de liberté si chère aux Américains, et de l'absence de débats sur ce sujet dans la campagne présidentielle. En-dehors de la politique, l'image de la France est aussi liée au luxe et à ses enseignes : Louis Vuitton, le champagne, le Made in France...

Quels sont justement les plus gros stéréotypes accolés aux Français ?

G P : Les clichés négatifs sont immuables : nous sommes souvent perçus comme arrogants, râleurs et grévistes invétérés. Selon les sources, nous aurions aussi une hygiène douteuse. Mais tout n'est pas négatif. Parmi les clichés positifs les plus répandus, celui de la femme française tient le haut du pavé : avec son chic inné, sa silhouette parfaite et ses enfants modèles, elle désespère les *housewives* américaines qu'elle nargue en buvant du vin et en fumant des cigarettes, tout en citant Montesquieu et Jean-Luc Godard. C'est le mythe de la femme française. Les Américains concèdent aux Français un goût particulier pour tout ce qui est romantique : ne sommes-nous pas tous des *French lovers*, à l'image de l'acteur Louis Jourdan, minot de Marseille parti vivre sa passion du cinéma à Paris et devenu star adulée à Hollywood ? Sans oublier le *French kiss*, baiser langoureux encore exotique aux yeux de l'Amérique puritaine. Nous sommes aussi réputés pour notre talent à concilier vie professionnelle et vie privée, et on nous reconnaît un certain flegme, tantôt envié, tantôt reproché, qui flirte avec la joie de vivre mais n'exclut pas de passer la moitié du temps à se plaindre. Dans l'habillement (mode et style), les

bonnes manières (à table notamment) et surtout la gastronomie, le Français est supposé régner en maître : nos palais et nos nez prononcés (un autre cliché répandu sur les hommes français) feraient de nous les experts en matière de vins et de terroir. Quand ils ne savent plus quoi inventer pour qualifier les Français, les médias américains usent et abusent de l'expression « *un je-ne-sais-quoi* », en français dans le texte, car il s'agit d'un concept intraduisible.

Quelle méthode, politique ou manière de vivre "made in USA" appliqueriez-vous en France ?

G P : J'importerais certains aspects positifs de la culture d'entreprise américaine. La culture de l'*empowerment* par exemple, qui délègue un pouvoir décisionnaire et une grande autonomie à ses subordonnés. L'idée est de faire confiance à l'individu et de lui laisser la liberté pour s'accomplir. On favorise ainsi sa mobilité au sein de l'entreprise. Un employé qui fait ses preuves se verra rapidement proposer un poste de manager, qui mènera logiquement à un poste de direction. Ce fut mon cas : je suis passée en trois ans d'un statut de stagiaire à celui de rédactrice en chef. Les rapports sont aussi généralement moins hiérarchiques qu'en France, ce qui est appréciable. Les techniques de management américaines insistent aussi sur l'importance des échos positifs (*positive feedback*) plutôt que sur les aspects négatifs. On encourage les employés à améliorer leurs performances. Mais tout n'est pas rose ! Le cas échéant, on n'hésite pas à se séparer d'un employé. La culture américaine de l'entreprise est à double tranchant.

À l'inverse quelle méthode, politique ou manière de vivre "made in France" appliqueriez-vous aux États-Unis ?

G P : Aux États-Unis, je m'applique déjà au quotidien à ne pas sacrifier une certaine qualité de vie à la française, à continuer à partir en vacances même si près de la moitié des Américains ne prennent pas leur congés, à prendre le temps de manger en choisissant si possible des aliments de qualité quand tout pousse l'employé américain à avaler un sandwich devant son ordinateur, à me plonger dans un roman ou un film étranger quand le cinéma et la littérature étrangère ne représentent pas plus de 3% de l'offre culturelle aux États-Unis. J'essaie de lire davantage la presse internationale pour ouvrir mon regard sur le monde. J'interroge la notion de "culture dominante" si éloignée des concepts égalitaires républicains français. Je m'autorise, de temps à autre, à me mettre en colère et refuse de mâcher systématiquement mes mots au nom du "politiquement correct". Enfin, je tâche de m'extraire de la culture du résultat pour me consacrer aux mille autres petits plaisirs de la vie, notamment intellectuels et culinaires, ce qui n'est pas incompatible.

Quelles sont les personnalités françaises les plus connues aux États-Unis ?

G P : Parmi les quelques 300 000 Français résidant ou travaillant aux États-Unis, ils sont des milliers à se distinguer dans des domaines aussi variés que la mode, le cinéma ou l'économie. Parmi les personnalités françaises les plus connues et appréciées, citons l'actrice Marion Cotillard, révélée au public américain lors des Oscars 2008 pour son rôle d'Édith Piaf dans le biopic musical d'Olivier Dahan, les stars du basket Tony Parker et Joakim Noah qui évoluent respectivement au sein de la NBA (avec les Spurs de San Antonio pour le premier, chez les Chicago Bulls pour le second), le réalisateur et producteur Luc Besson à qui l'on doit quelques succès au box-office américain comme les films *Léon*, *Le Cinquième élément* ou plus récemment *Lucy* (avec Scarlett Johansson), l'acteur Omar Sy qui vit à Los Angeles depuis le succès du film *Intouchables* aux États-Unis, la chanteuse Christine and the Queens qui a fait la couverture du magazine *Time* ou encore l'économiste Thomas Piketty, invité l'an dernier de l'émission satirique *The Late Show* pour défendre son best-seller, *Le Capital au XXI^e siècle*. Mais la vraie vedette est un noble de 260 ans, quasi inconnu en France : le marquis de La Fayette, héros français de la Révolution américaine. « *La Fayette est partout, que ce soit sur nos têtes ou sous nos pieds. Le jour, nous enfilons des manteaux La Fayette, et la nuit nous dormons sous des couvertures La Fayette. Il y a du pain La Fayette, du beurre La Fayette, du bœuf La Fayette, et toutes sortes de légumes La Fayette, du navet ordinaire au plus délicat plat de céleri, entre autres produits estampillés La Fayette dont la liste exhaustive serait bien trop fastidieuse* », écrivait le *Saturday Evening Post* en 1824. Signe de ce culte de la célébrité, pas moins de quarante villes portent encore son nom aux États-Unis.

Qu'est-ce qui distingue le plus les Américains des Français ?

G P : Peut-être leur rapport au temps, à l'argent et aux biens matériels... En France, on aime "laisser le temps au temps" et prendre du temps pour soi. On fait souvent passer sa personne, sa famille, ses amis, ses loisirs, et son bien-être avant la réussite professionnelle. Aux États-Unis, l'un des dictons les plus populaires est « *Time is money* » (ndlr : le temps, c'est de l'argent). C'est révélateur. Pour les Américains, la vie est une course à l'enrichissement et à l'accomplissement d'une carrière professionnelle. L'expression « *To keep up with the Joneses* » (ndlr : se maintenir matériellement au même niveau que ses voisins) illustre bien cet état d'esprit, tandis qu'en France, le succès et la richesse, sont encore perçus souvent comme immoraux, en même temps qu'espérés, et demeurent un sujet tabou.

À l'inverse, qu'est-ce qui les rapproche le plus ?

G P : Leur amour de la liberté. À cet égard, il est révélateur que la Statue de la Liberté, monument



Pour les Américains, la vie est une course à l'enrichissement et à l'accomplissement



national américain symbolisant le rêve américain aux yeux du monde, soit un don du peuple français à l'occasion du centenaire de l'indépendance américaine. Elle fut coréalisée par Gustave Eiffel. La boucle est bouclée.

Pour finir, si l'envie nous prenait de prendre un vol pour les États-Unis, quelles destinations nous conseilleriez-vous ?

G P : Detroit. Après les affres du marasme économique, cette ancienne capitale de l'industrie automobile a su se réinventer par la culture, l'urbanisme urbain et l'esprit DIY (Do it Yourself). L'architecture Art Déco de la ville, témoin de son opulence, est somptueuse. La ville est aussi réputée pour sa scène musicale : elle a vu naître Iggy Pop, la Motown, Eminem et la techno. Elle mélange populations noires, blanches et des populations d'Asie du sud-est. En plus d'être très belle architecturalement, la ville possède des milliers de fermes urbaines où sont cultivés suffisamment de légumes pour nourrir la moitié de la population de la ville. Un quartier comme celui de Corktown où se sont installés les premiers immigrants irlandais et dominé par la superbe Michigan Central Station est en plein renouveau : sur son avenue principale, les bars, restos et cafés branchés pullulent. On se croirait presque à Williamsburg, le quartier hipster de New York. Si vous êtes de passage et que vous aimez le jazz, ne manquez pas le Detroit Jazz Festival qui se tient tous les ans en septembre. Les amateurs de techno se rendront au Grasshopper Underground, dans la banlieue proche de Detroit, à Ferndale. Enfin, je recommande de s'arrêter boire une bière au dive bar The Old Miami dans le quartier de Midtown, où se retrouvent les vétérans des guerres américaines, certains très jeunes, d'autres vétérans du Vietnam. Le jardin est immense et accueille une foule bigarrée, souvent tatouée et étrangement pacifique, au milieu de statues antiques. ■



Nous sommes souvent perçus comme arrogants, râleurs et grévistes invétérés



Retrouvez l'intégralité de l'interview sur

www.adekwa-avocats.com

L'avocat est autorisé à communiquer par souci d'information du public et, en quelque sorte, à faire de la publicité...



« La publicité et la sollicitation personnalisée sont permises à l'avocat si elles procurent une information sincère sur la nature des prestations de services proposées et si leur mise en œuvre respecte les principes essentiels de la profession. Elles excluent tout élément comparatif ou dénigrant ».

Décret n° 2014-1251 du 28 octobre 2014 relatif aux modes de communication des avocats.

« La publicité et la sollicitation personnalisée sont permises à l'avocat si elles procurent une information sincère sur la nature des prestations de services proposées et si leur mise en œuvre respecte les principes essentiels de la profession ».

Article 10 du Règlement intérieur national (RIN) du Conseil National des Barreaux (CNB).

...cette page ne devrait donc pas souffrir la critique !



AUDIENCE

NUMÉRO CINQ



Une partie de l'équipe du cabinet ADEKWA Avocats

ÉDITION | CRÉATION | RÉALISATION



SIÈGE
157, avenue de la Marne
59700 Marcq-en-Barœul
T 03 20 65 65 80
F 03 50 65 65 99
lille@adekwa-avocats.com
www.adekwa-avocats.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Ghislain HANICOTTE

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
Victor MOLLET

DIFFUSION
10 000 exemplaires
PARUTION
Juin 2017
Dépot légal à parution
ISSN 2491-388X
IMPRESSION
DB Print

AUDIENCE

NUMÉRO CINQ

