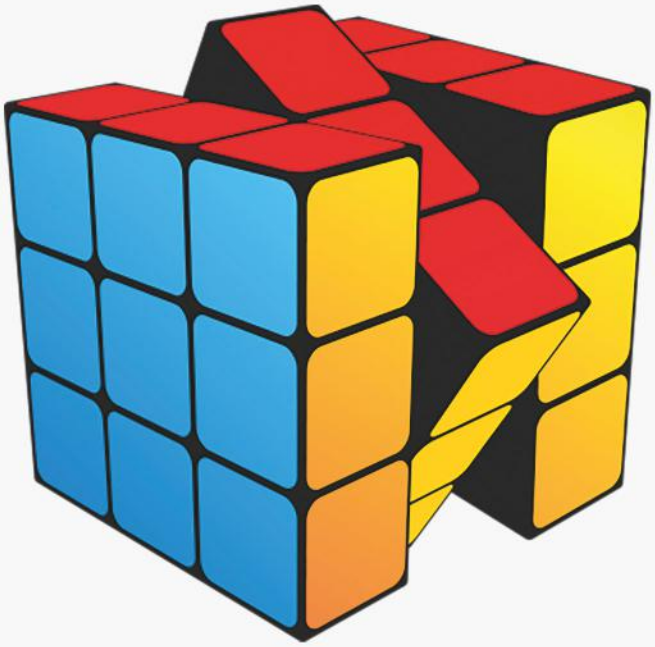
AUDIENCE

NUMÉRO SIX



SECRETS DE DIRIGEANTS...

ADEKWA Avocats

AUDIENCE

NUMÉRO SIX

HIVER 2017-18

04
C DANS L'ÈRE
Tour d'horizon des actualités du droit

06
REGARD
La clause de résiliation de plein droit

07
CONSEIL
Propriété intellectuelle et dépot de marque

08
DÉCRYPTAGE
Quelle moralisation de la vie politique ?

12
INTERVIEW
Entretien avec **Jean-Christophe PICARD**

14
ÉCLAIRAGE
Le management made in Netflix

14
COVER STORY
Management
Secrets de dirigeants

20
ALAIN AFFLELOU
"Chaque journée voit se profiler la résolution d'un problème…et l'apparition d'un nouveau !"

22
NATHALIE BALLA
"Entreprendre avec succès en France est possible !"

24
THIERRY DEREZ
"Et si le travail était simplement la contribution de chacun à la vie de tous ?"

26
EMMANUEL MARILL
"Le travail doit être avant tout une opportunité de faire, de créer…"

28
REPORTAGE
Pays-Bas : Prisons recherchent détenus !

30
INTERVIEW
Discussions avec **Raphaël ENTHOVEN**

34
INTERVIEW
Tête-à-Tête avec **Armel Le CLÉAC'H**

38
SAVOUREUX SAVOIRS
Mourir idiot ? Plutôt crever !

40
À VOUS DE JOUER !
Saurez-vous trouver les bonnes réponses ?

41
BILLETS D'HUMOUR
Le droit vaut bien un sourire narquois

42
AU FAIT
Constat factuel

43
À PROPOS
AUDIENCE by ADEKWA Avocats

44
TRAITS DE CRAYON
Le dessin d'**ALEX**

www.adekwa-avocats.com

ÉDITORIAL

Secret

Ghislain Hanicotte
Associé ADEKWA Avocats
Directeur de la Publication

L'année 2017 touche déjà à sa fin…

Et voilà déjà AUDIENCE N°6 !

Les moments présents, qui se succèdent avec une certaine frénésie, passent mais ne repassent pas.

Au cœur de cette tempête d'informations et de sollicitations, il y a parfois urgence à saisir le moment sur le fait, comme pour réaliser un arrêt sur image, et repartir du bon pied…

Et, comme vous pourrez le constater tout au long de ce numéro, le lieu de travail n'est pas forcément un espace conflictuel, d'affrontements, de tensions, d'agressivité et de harcèlement, où s'exacerbe la différence entre les sexes.

Les regards pertinents et les secrets de nos quatre dirigeants, Alain AFFLELOU, Nathalie BALLA, Thierry DEREZ et Emmanuel MARILL, en sont la démonstration.

Au fil des pages, vous découvrirez aussi la pensée lumineuse de Raphaël ENTHOVEN, le regard aventurier d'Armel LE CLÉAC'H, ou encore la juste analyse de Jean-Christophe PICARD.

Et ne serait-ce que pour aiguiser encore votre sens critique, nous rêvons, lors d'un prochain AUDIENCE, d'y insérer un article crédible mais totalement inexact.

À bon lecteur, salut !

Excellente lecture et, surtout, joyeuse année 2018 !

Information confidentielle : les associés du cabinet ADEKWA Avocats, réunis en AG extraordinaire, n'ont pas jugé utile d'afficher, dans leur ascenseur, les dispositions utiles sur le harcèlement, considérant aimablement qu'il fallait profiter du fait que ce n'était pas encore une obligation…

audience@adekwa-avocats.com

IL EST TOUJOURS **INTERDIT DE TRAVAILLER**...DURANT UN ARRÊT DE TRAVAIL !

L'interdiction de se livrer à une activité en cas d'arrêt de travail concerne toute activité, qu'elle soit domestique, sportive ou ludique, et ce y compris durant les heures de sorties autorisées. Cela semble évident mais les arrêts de travail sont loin d'être toujours respectés. C'est ce qu'a rappelé la Cour de cassation, de plus en plus sévère en la matière. Cette dernière a ainsi validé l'obligation faite à un salarié de restituer l'ensemble des indemnités journalières perçues durant son arrêt. La raison ? L'individu en question s'était rendu à une réunion de conseil municipal et à plusieurs assemblées générales d'associations.

Rappelons qu'il est interdit de pratiquer une activité au prétexte que le médecin-prescripteur ne l'aurait pas interdite. Il n'est en effet possible de pratiquer que les activités expressément autorisées par le médecin. En un mot, un arrêt maladie équivaut à une incapacité physique.

DANS L'ÈRE

FACEBOOK : IL EST **CONDAMNÉ** POUR AVOIR TROP "AIMÉ" !

Le tribunal de Zurich a condamné un internaute suisse de 45 ans pour diffamation après que celui-ci ait liké six contenus publiés par d'autres utilisateurs. La raison de cette condamnation à 3 700 euros d'amende ? Les contenus en questions n'étaient autres que des commentaires aux accents nauséabonds. Les propos postés, qui datent de 2015, accusaient Erwin Kessler, un défenseur de la cause animal helvète, d'être « *fasciste* », « *antisémite* » et « *raciste* ». Dans cette décision, la justice suisse estime que le *like* est non seulement assimilé à l'approbation d'un contenu mais participe aussi à sa propagation sur la toile.

En France, aucune jurisprudence n'existe en la matière. Mieux vaut donc y réfléchir à deux fois avant de partager ou liker un contenu douteux lorsque l'on navigue sur les réseaux sociaux.

TOUT PATIENT A LE DROIT D'ACCÉDER À SON **DOSSIER MÉDICAL** SUR SIMPLE DEMANDE

Voilà qui devrait servir de leçon aux professionnels de santé qui font preuve de dilettantisme face aux données personnelles propres à leurs patients. Un cabinet dentaire a ainsi été sanctionné par une amende de 10 000 euros pour avoir refusé de fournir le dossier médical d'un client suite à la suite de sa demande. La sanction a été prononcée par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil), qui avait préalablement mise en demeure le cabinet dentaire, sans succès.

Le droit d'accès au dossier médical n'est pas nouveau et a été consacré par la loi Kouchner du 4 mars 2002 sur les droits des patients. La réglementation prévoit qu'un patient peut avoir accès aux éléments de son dossier sur demande écrite, envoyée en recommandé au professionnel de santé ou à l'hôpital où il a été pris en charge. Le patient doit obtenir satisfaction dans un délai maximal de huit jours, ou de deux mois si les actes concernés datent de plus de cinq ans. Tout manquement peut être signalé à la Cnil.

UN EMPLOYEUR NE PEUT REGARDER LES **MAILS PERSONNELS** DE SES SALARIÉS

Une entreprise ne peut fouiller dans la messagerie d'un salarié et encore moins le licencier parce qu'il a utilisé sa boîte mail à des fins personnelles. C'est ce qu'a indiqué la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) début septembre, estimant qu'une telle pratique porte atteinte à la vie privée du salarié. Une première fois débouté par la Cour en janvier 2016, un ingénieur roumain a fait appel et finalement obtenu gain de cause. En 2007, il avait été licencié après que son employeur ait remarqué une activité personnelle sur sa messagerie professionnelle. Une décision qui fait jurisprudence tant le sujet apparaît délicat et que la marge de manœuvre des entreprises dans la surveillance de leurs collaborateurs reste floue.

En France, un employeur ne peut accéder aux dossiers ou courriels d'un salarié si ces derniers sont clairement identifiés comme personnels. La Cnil impose par ailleurs une consultation et une information des salariés sur les dispositifs de surveillance mis en place au sein de l'entreprise, des modalités de contrôle et la durée de conservation des données de connexion.

En la matière, il ne faut jamais oublier que le numérique, qui bouleverse le monde du travail, évolue toujours plus vite que la loi !

NON, MONSIEUR LE MAIRE, "**CHAMALLOW**" N'EST PAS UNE INJURE !

Le tribunal correctionnel de Toulouse a débouté un maire quelque peu susceptible qui s'était senti offensé et insulté après avoir été comparé, par l'un de ses conseillers municipaux, à la célèbre friandise faite de guimauve. Pour résumer l'une des séances politiques, ce dernier avait déclaré au cœur d'un courriel que « *ce conseil municipal est à l'image de notre bon maire, qui m'évoque un chamallow : il est mou et gluant !* ». Après quelques plaidoiries fantasques autour de la notion de confiserie, l'auteur de cette comparaison sucrée a été relaxé et l'édile a été condamné à payer 1 000 euros pour frais d'avocats. Salé !

Rappelons qu'aux yeux de la loi, une injure est une expression outrageante, un terme de mépris ou une invective qui ne renferme l'imputation d'aucun fait. Si les propos sont accolés à un fait précis et objectif, il s'agit alors d'une diffamation.

ACCÈS AUX **RÉSEAUX SOCIAUX** : UN DROIT INALIÉNABLE ?

Flâner sur Facebook à longueur de journée ou narrer sa destinée en 140 caractères fait aujourd'hui partie du quotidien de milliards d'individus. La question est : peut-on encore vivre décemment en se passant de ces réseaux sociaux ? La justice américaine, et plus précisément la Cour suprême des États-Unis, a répondu par la négative. Dans une décision prise à l'unanimité, la haute cour a jugé illégal une loi répressive de l'État de Caroline du Nord qui prohibait à certaines personnes condamnées l'utilisation de Twitter et Facebook. « *Interdire l'accès aux réseaux sociaux revient à empêcher un utilisateur d'exercer ses droits légitimes découlant du Premier amendement* », explique la Cour.

Dans les faits, Lester Packingham, placé sur le registre des délinquants sexuels après avoir, à 21 ans, entretenu une relation sexuelle avec une adolescente de 13 ans, s'était vu interdire l'accès à toute plateforme sociale pour une durée de trente ans. Il a alors fait appel, estimant que sa liberté d'expression était violée et, après six ans de combat judiciaire, a obtenu gain de cause cet été. Dans un débat passionné, la magistrate Elena Kagan a notamment déclaré que les réseaux sociaux permettent « *aux citoyens de structurer leur vie en communauté* ».

LA CLAUSE DE RÉSILIATION DE PLEIN DROIT

À L'ÉPREUVE DES PROCÉDURES COLLECTIVES

Philippe Vynckier
Associé ADEKWA Avocats

L'ouverture d'une procédure collective, qu'elle soit de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire n'a pas pour effet d'entraîner la résiliation ou la résolution d'un contrat qui est en cours lors de l'ouverture de cette procédure.

Et, cela, malgré l'existence dans les contrats, les conditions générales de vente, de clauses usuelles qui font de l'ouverture d'une telle procédure, une cause de résiliation de plein droit des contrats.

Cette solution de principe est rappelée de manière tout à fait claire par l'article L 622-13 du Code de commerce.L'administrateur judiciaire a seul la faculté d'exiger l'exécution du contrat.

En l'absence d'administrateur judiciaire, le débiteur exerce cette option après avis conforme du mandataire judiciaire.

L'option ainsi exercée oblige le co-contractant, frappé par la procédure collective, à honorer ses obligations contractuelles.
Dans l'hypothèse où celui-ci se trouvait défaillant, est-il alors envisageable de mettre en œuvre la clause résolutoire de plein droit figurant dans le contrat ?

La Chambre commerciale de la Cour de cassation vient, aux termes de son arrêt du 20 septembre 2017 rappeler qu'il n'en est rien.

Dès lors, face à la défaillance du co-contractant frappé par la procédure collective, dans l'exécution du contrat poursuivi, il appartient à l'autre co-contractant de saisir le Juge Commissaire afin de lui demander qu'il constate la résiliation du contrat. Le respect de cette démarche est impératif ! À défaut, vous ne pourrez-vous prévaloir de la résiliation.

Cet arrêt rappelle, si besoin en était, la primauté des dispositions d'ordre public des procédures collectives. ■

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET DÉPÔT DE MARQUE

ATTENTION AUX FACTURES TROMPEUSES !

Dominique Henneuse
Associé ADEKWA Avocats

Un développement commercial maîtrisé, et plus généralement le souci de l'attractivité de l'entreprise passe par une réflexion quant aux signes d'identification, au premier rang desquels figure la marque.

Nombre d'entreprises ont intégré de manière globale et durable la valorisation de leur patrimoine intellectuel et cultivent, notamment, la protection de leurs marques par une demande d'enregistrement à l'INPI ou un dépôt à l'Office de l'Union Européenne pour la Propriété Intellectuelle (EUIPO, anciennement OHMI).

Le dépôt d'une marque de l'Union Européenne, autrefois appelée "communautaire", s'il présente des avantages évidents, notamment depuis le nouveau règlement 2015/2024 qui a notamment induit des nouvelles modifications applicables à compter du 1er octobre 2017 quant aux représentations graphiques et aux types de marque, génère une activité parasite si intense qu'il nous appartient de mettre en garde les organisations destinataires de factures trompeuses.

Quelques entreprises, le plus souvent établies à l'étranger, proposent dans les jours qui suivent la publication de la demande d'enregistrement officielle de l'EUIPO, une inscription ou publication sur une base de données ou un annuaire quelconque en éditant une facture volontairement trompeuse, souvent empreinte d'une apparence officielle, quelquefois se présentant même comme l'émanation de l'office européen, ou de son relais national.

La célérité de la démarche de ces tiers, avant même que l'examen de la demande d'enregistrement de la marque ne soit terminée, renforce l'aspect volontairement trompeur, de sorte que le déposant devra se montrer attentif tant à l'objet qu'à l'authenticité de la demande de paiement qui lui est faite.

Les entreprises et leurs hommes forts sont donc invités à être d'autant plus vigilants que ces factures ne correspondent à aucun service utile rendu. De manière générale, aucune somme n'est demandée autrement que par l'Office lui-même ou votre conseil, mandataire agréé auprès de l'EUIPO.

À bon entendeur... ■

MORALISATION

de la vie politique

L'ÉTERNEL RENONCEMENT

Pierre Verley
Associé ADEKWA Avocats

À peine élu et conforté par son succès aux législatives, le gouvernement s'est lancé hâtivement dans un projet de moralisation de la vie politique. Alors qu'ils disposaient de tout un quinquennat pour murir et nourrir un projet essentiel, les élus ont voté, au cœur de l'été, un projet édulcoré qui ne pourra pas, en l'état, infléchir le désenchantement latent qui touche l'opinion publique, désabusée et médusée devant le comportement affligeant de quelques-uns de ses plus hauts représentants…

Fin de la récré ! L'impérieuse nécessité de moraliser la vie politique a sans doute atteint son paroxysme en 2013, avec l'affaire Cahuzac. Les soubresauts de la campagne présidentielle pestilentielle de 2017, minée par les accusations et les suspicions, n'ont fait que renforcer cet impératif qui constitue un enjeu démocratique majeur. Le gouvernement s'est donc légitimement lancé dans une opération de séduction censée rassurer l'opinion et faire la lumière sur les pratiques opaques ou archaïques. Tant sur le fond que sur la forme, les mesures débattues et finalement votés ne panseront pas les plaies d'une République chétive et en manque cruelle d'idées nouvelles.

L'on peut d'emblée noter trois épisodes à tout le moins confus qui ont entamé la crédibilité de cette ambition de moralisation avant même sa mise en application. Le premier, c'est une **erreur de naming**. Présenté le 14 juin 2017 en conseil des ministres, le projet de "Moralisation de la vie publique" a finalement été rebaptisé "Loi pour la confiance dans notre vie démocratique". Une évolution de titre tardive décidée sans que le citoyen ne sache vraiment pourquoi l'on avait opté pour le premier puis finalement préféré le second. Malgré ce toilettage, le terme de moralisation s'imposera et restera dans les esprits comme le maître-mot accolé au texte qui voulait redorer le blason du politique, largement écorné au fil des affaires et scandales qui se sont enchainés depuis le début de siècle, de Jérôme Cahuzac à Thomas Thévenoud, en passant par François Fillon, les époux Balkany, Hervé Gaymard, Dominique Strauss-Kahn, Éric Woerth, Jean-Noël Guérini ou Denis Baupin. Et la liste est, naturellement, non exhaustive.

> Plus que légitime, ce projet de moralisation a été validé et voté à la hâte, juste avant que les parlementaires ne s'octroient une période de vacances

Le deuxième, c'est une **erreur de casting**.
Au-delà des déboires de Richard Ferrand, les démissions contraintes de François Bayrou, alors garde des Sceaux et, à un degré moindre, de Marielle de Sarnez et Sylvie Goulard, accusés d'avoir utilisé des collaborateurs parlementaires européens pour faire fonctionner leur parti politique (le Modem), ont largement entamé la crédibilité et l'intégrité d'une démarche de restauration de la confiance.

Le troisième, c'est une **erreur de timing**.
Plus que légitime, ce projet de moralisation a été validé et voté à la hâte, juste avant que les parlementaires ne s'octroient une période de vacances. À la rentrée, chacun s'est replongé dans ses dossiers comme si jamais rien ne s'était passé. Par ailleurs, au même instant où les emplois familiaux étaient interdits, la Première dame se voyait offrir un pont d'or, au détour d'une charte énigmatique et maladroite, lui octroyant un statut flou et non encadré juridiquement.
Enfin, les députés de la majorité (LREM), encore néophytes et peu aguerris aux joutes verbales et aux stratagèmes politiques, sont apparus amorphes et tétanisés tout au long des débats. Une plus grande patience du gouvernement aurait sans nul doute permis à ces jeunes pousses, peu aidés par des collègues de l'opposition perfides et sournois, de s'aguerrir, plutôt que de faire preuve d'un amateurisme certes rafraichissant et compréhensible mais souvent affligeant et déconcertant.

Plus que ces épisodes confus, c'est l'incapacité des parlementaires à appréhender la réalité et à cerner la volonté des Français qui a tour à tour choqué, interpellé et atterré une opinion médusée. Telle une mauvaise musique d'attente, entêtante et agaçante, les plaidoyers pour ne rien changer se sont succédé, toutes sensibilités politiques confondues.

Dans ce spectacle peu reluisant, les renoncements et les avancements se sont entremêlés.
Quelques privilèges qui, d'années en années, au gré des affaires et scandales, se sont avérés intolérables et insupportables aux yeux des Français, ont été abolis. Les emplois familiaux sont désormais interdits : députés et sénateurs, comme ministres et responsables d'exécutifs locaux, ne peuvent plus employer ni rémunérer un membre de leur famille proche. Par la même, les indemnités mensuelles de frais de mandat (6 140 euros pour un député, 5 600 euros pour un sénateur), qui complètent la rémunération de base des parlementaires, sont aujourd'hui davantage contrôlées et font l'objet de notes de frais, pour ▶

s'assurer qu'elles correspondent effectivement à des dépenses justifiées par l'exercice d'un mandat spécifique.

Enfin, la réserve parlementaire a été suprimée. Cette enveloppe annuelle, répartie de manière opaque entre les élus, permettait jusqu'alors à ces derniers de distribuer d'opportunes subventions aux villes ou associations de leur circonscription. Une pratique clientéliste et archaïque qui ne pouvait résister à une telle loi de moralisation.

D'un autre côté, quelques carences et défaillances sont également à souligner. À titre d'exemple, les parlementaires ont renoncé à faire sauter le "verrou de Bercy", qui réserve à l'administration, et non à la justice, le traitement des infractions fiscales. Les activités de conseils des parlementaires, susceptibles de nourrir de sérieux conflits d'intérêts, n'ont pas été purement et simplement interdites. De plus, la loi ne se focalise que sur les parlementaires et épargne les membres de l'exécutif ou les hauts fonctionnaires. Enfin, les lacunes du texte sur l'encadrement des pratiques de lobbying, sur la porosité entre public et privé, sur la lutte contre les conflits d'intérêts ou sur le devoir d'exemplarité restent béantes et embarrassantes. Mais plus encore que le manque d'ambition du texte, c'est le comportement des parlementaires qui a détonné et irrité…

Tout au long des débats et discussions, encore plus qu'à l'accoutumée, c'est une ambiance de foire d'empoigne et de vociférations qui a prédominé. Les stratégies politiques de déstabilisation à l'œuvre se sont vite muées en tactiques pathétiques, entraînant de multiples incidents de séance. En coulisse, dans la salle des quatre colonnes où se côtoient et s'apostrophent les députés et les journalistes à l'abri des micros et caméras, c'est le pugilat. « *En quinze ans, je n'ai jamais vu ça !* », lance un Yves Jego médusé. Quelques élus privilégiés, installés dans leur tour d'ivoire, ont ainsi causé un tort infini aux élus de terrain qui connaissent, eux, précisément le prix d'un pain au chocolat ou d'un ticket de métro.

Pour préserver leurs intérêts, quelques élus LR ont même saisi en catimini le Conseil constitutionnel pour revenir sur l'interdiction des emplois familiaux. Aux antipodes de l'objectif initial poursuivi par cette loi, la démarche, basse et ancestrale, suscite encore l'interrogation. C'est oublier rapidement

Questionner la pertinence d'une telle reconquête de l'opinion par la législation, c'est se demander s'il l'on peut réellement moraliser la politique par la loi.

que si ces élus sont aujourd'hui dans l'opposition plutôt que dans la majorité, c'était justement à cause d'un emploi familial. Dans cette atmosphère obscurantiste, quelques éclairs de lucidité sont tout de même apparus. Frédéric Valletoux, maire de Fontainebleau et conseiller régional d'Île-de-France s'est ainsi fendu d'un tweet acerbe : « *Au début, j'ai cru à une blague… Mon parti tourne mal. Les députés LR ont-ils bien saisi le sens de la déculottée électorale du printemps ?* ».

En définitive, tout au long des débats et des discussions, les élus n'ont pas franchement laissé à penser qu'ils privilégiaient l'intérêt collectif avant leurs intérêts personnels, ce qui semble pourtant la base de l'action politique.

Par ailleurs, questionner la pertinence d'une telle reconquête de l'opinion par la législation, c'est se demander s'il l'on peut réellement moraliser la politique par la loi. Un arsenal législatif, aussi bien ficeler soit-il, peut-il garantir la probité des hommes au pouvoir ? Rien n'est moins sûr. Car c'est à la politique elle-même de se raviver et de se reconstituer, par la déontologie irréprochable de ses acteurs et l'authenticité et la véracité de leur parole. La morale est de l'ordre de l'éthique, non du juridique. Elle repose sur la vertu, non la contrainte. Il convient également de noter que si le droit s'impose à tous, y compris aux hommes et femmes politiques, il n'existe, en démocratie, aucune règle morale à caractère général et absolu. Dans la sphère privée comme dans le domaine public, la morale de l'un n'est pas celle de l'autre. De même que la morale d'hier n'est pas celle d'aujourd'hui. La vérité morale n'est in fine pas unique mais il subsiste plutôt des vérités multiples, subjectives et évolutives sur le plan historique, sociologique ou philosophique. Dans cet esprit, il faut donc dissocier l'immoralité d'un côté, d'une idée rejetée par l'opinion de l'autre.

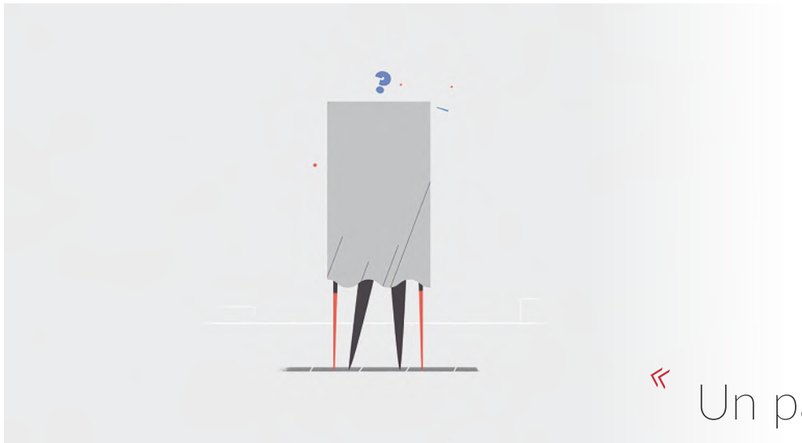
Plus qu'une prolifération ininterrompue de textes, c'est une culture de la morale et de la transparence qu'il serait de bon ton d'instaurer et de pérenniser…

Cette réflexion reste d'autant plus prégnante que la notion de moralisation constitue un sempiternel débat. Comme animé par un réflexe pavlovien, à chaque nouvelle affaire touchant un politique, le législateur s'empresse d'imposer un nouveau texte, occultant lâchement ce qui a pu être réalisé, avec ou sans succès, par le passé.

En 1995, Philippe Seguin, alors président de l'Assemblée nationale et mentor de François Fillon, publiait un livre intitulé *La Morale à zéro*. Pour une reconquête civique. Son constat, implacable et clairvoyant, dénonçait « *les manquements à la loi et les renoncements à la morale* », dépeignant une juste photographie des problématiques dans lesquelles notre démocratie est aujourd'hui embourbée. Car, malgré l'empilement des textes et des lois, la République parlementaire peine toujours à se montrer exemplaire.

Plus qu'une prolifération ininterrompue de textes, c'est une culture de la morale et de la transparence qu'il serait de bon ton d'instaurer et de pérenniser. En la matière, la Suède fait office d'exemple à suivre. À Stockholm, les ministres déjeunent à la cantine, voyagent en classe économique et ne possèdent pas de voiture payée par le contribuable. Et, cela va sans dire, ils ne s'en plaignent pas. Le Premier ministre paye le loyer de son logement et il apparaît inimaginable qu'un homme politique emploie un membre de sa famille. Et si les citoyens accordent une large confiance à leurs représentants politiques, ils n'en sont pas moins aveugles pour autant. Le tribunal de l'opinion ne pardonne en effet aucun manquement à l'éthique ou à la morale. En 2005, des ministres ont ainsi pris leurs responsabilités et ont démissionné après avoir employé leur baby-sitter au noir, payé des achats privés modiques avec une carte professionnelle ou avoir reconnu ne pas s'être acquittée de leur redevance audiovisuelle. Une véritable leçon.

Autrement dit, outre le respect de cette nouvelle loi dans les faits, il faudra qu'elle le soit aussi dans son esprit, par tous, afin que les agissements de quelques nantis ne viennent, encore et toujours, inlassablement, ternir l'exemplarité et la témérité de ceux qui exercent leurs missions d'élus, dans le plus grand respect des lois et des valeurs morales. Car, plus que la publication d'un texte au journal officiel, c'est bien à l'épreuve des faits que les Français retrouveront foi en la vertu de leurs dirigeants politiques. En attendant, alors que les 577 députés et 348 sénateurs disposaient d'une tribune formidable pour redorer leur image, ils n'ont pas manqué, à de rares exceptions près, de se tirer une balle dans le pied… ■



JEAN-CHRISTOPHE PICARD

« Un pas en avant qui reste **insuffisant** »

Président d'Anticor, **Jean-Christophe Picard** est un fervent défenseur de l'éthique en politique et lutte sans relâche contre la corruption. Entre approbation et incompréhension, il nous livre son point de vue sur cette loi de moralisation.

Propos recueillis par
Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

AUDIENCE : **Depuis quand la vie politique est-elle immorale ?**

Jean-Christophe Picard : Mais la vie politique n'est pas immorale ! Il y a simplement quelques comportements défaillants, qu'il faut détecter et sanctionner.

Pourquoi avoir construit un tel projet politique de "moralisation" de la vie publique alors ?

J-C P : Le terme "moralisation" peut prêter à controverse, et, même si chacun peut comprendre l'idée, c'est sans doute pour cette raison que les deux lois votées s'appellent finalement "pour la confiance dans la vie politique".

L'opinion publique vous semble-t-elle de plus en plus critique et intolérante ?

J-C P : Oui, et à juste titre ! Il est normal qu'à force de demander aux contribuables de se serrer la ceinture, ces derniers soient un peu plus attentifs à ce que devient l'argent public.

La situation est-elle similaire chez nos voisin européens ?

J-C P : Il y a des pays qui sont bien plus en avance que nous, comme les pays scandinaves qui ont une forte culture de la transparence et, par voie de conséquence, une corruption moindre.

Que pensez-vous du projet finalement voté ?

J-C P : Au final, nous saluons les avancées. La loi ordinaire supprime l'indemnité représentative de frais de mandat (IRFM) et l'interdiction de l'embauche par un élu ou un membre du Gouvernement d'un membre de sa famille. La loi organique supprime la réserve parlementaire.
Nous regrettons néanmoins la disparition de deux engagements forts pris par Emmanuel Macron. En premier lieu, l'interdiction aux personnes dont le casier judiciaire comporte une condamnation pour atteinte à la probité de se présenter à une élection n'est plus prévue. Pourquoi renoncer à la loi « *visant à instaurer une obligation de casier judiciaire vierge pour les candidats à une élection* », adoptée en première lecture par l'Assemblée nationale, le 1er février 2017 ? En second lieu, l'encadrement strict des pratiques de lobbying n'est plus évoqué. Il nous apparaît pourtant essentiel de connaître les conditions dans lesquelles un texte a été élaboré, notamment des personnes qui ont été rencontrées, des consultations menées ou des contributions reçues.
Cette traçabilité améliorerait la compréhension que peuvent avoir les citoyens des raisons pour lesquelles un dispositif a été choisi plutôt qu'un autre. Il serait également souhaitable d'accompagner un tel contrôle par l'interdiction de toute remise de cadeaux aux parlementaires.
De même, nous déplorons la suppression d'une mesure annoncée par François Bayrou, lors de sa conférence de presse, le 1er juin 2017 : la certification des comptes des partis politiques par la Cour des comptes.
Enfin, notre plus grosse déception vient du maintien du "verrou de Bercy" qui laisse à l'exécutif le monopole des poursuites en matière de fraude fiscale. Cette atteinte à la séparation des pouvoirs a notamment posé problème lors de l'affaire Cahuzac ou lorsque Éric Woerth cumulait à la fois les fonctions de ministre du Budget et celle de trésorier du parti au pouvoir.

Une telle loi est-elle véritablement en mesure d'assainir les pratiques douteuses et peut-elle réellement restaurer la confiance des citoyens envers leurs plus hauts représentants ?

J-C P : C'est un pas en avant qui reste insuffisant… D'une part, beaucoup de dispositions sont renvoyées au bon vouloir des bureaux des assemblées et de leur déontologue : la lutte conte les conflits d'intérêts, le contrôle des frais de mandats, le contrôle des "recrutements croisés" (c'est-à-dire quand un parlementaire embauche un membre de la famille d'un autre parlementaire)…
D'autre part, les mesures les plus intéressantes devraient figurer dans une future loi constitutionnelle : limitation des mandats dans le temps, suppression de la Cour de justice de la république, suppression du droit accordé au anciens président de siéger à vie au Conseil constitutionnel…

Quelles mesures indispensables oubliées ou écartées auriez-vous définitivement gravées dans le marbre ? Pour quelles raisons ?

J-C P : Il est encore possible de les "graver dans le marbre" dans le cadre de la future loi constitutionnelle… Nous souhaitons que soient ajoutées, dans la Constitution : l'obligation d'avoir un casier judiciaire vierge pour être candidat, la suppression de "l'inviolabilité" dont bénéficient le Président de la République et les parlementaires (qui les empêche de faire l'objet de mesures privatives ou restrictives de liberté pendant la durée de leur mandat, pour des actes étrangers à l'exercice de leurs fonctions), la certification des comptes des partis politiques par la Cour de Comptes, la suppression du "verrou de Bercy"…

Alors que l'exécutif disposait de tout un quinquennat pour parfaire cette loi jugée essentielle, cette dernière a été votée, au cœur de l'été, dans une certaine précipitation. Comment l'expliquez-vous ?

J-C P : Je ne suis pas contre un peu de précipitation quand il s'agit d'évidences… N'est-ce pas incroyable qu'un parlementaire puisse recruter sa femme ou ses enfants, souvent sans qualification adéquate ? N'est-ce pas incompréhensible que les parlementaires n'aient pas besoin de justifier leurs frais ? N'est-ce pas scandaleux que les parlementaires distribuent, chaque année, de l'argent public sans aucun critère, dans le cadre d'une "réserve parlementaire" qui n'est prévue dans aucun texte et qui est contraire à la Constitution (selon l'analyse du Conseil
d'État) ?

Les débats dans l'hémicycle, virant souvent à la foire d'empoigne et à la cacophonie, ont-ils, selon vous, été à la hauteur des enjeux ?

J-C P : À l'évidence, ces projets de loi méritaient mieux. J'ai été triste de voir les sénateurs s'accrocher à leur réserve parlementaire. Effarés du nombre de votes contre (4 pour la loi ordinaire et 37 pour la loi organique). Et consterné de voir soixante-dix députés saisir le conseil constitutionnel au motif que l'interdiction du népotisme, contenue dans la loi ordinaire, serait contraire à la Constitution !

Diriez-vous que nos élus les plus éminents sont déconnectés de toute réalité ?

J-C P : Que certains parlementaires aient jugé incongru de devoir justifier leurs propres dépenses est assez éloquent, en effet. Quant aux parlementaires qui ont voté contre le fait de "moraliser" un peu mieux les pratiques, ils n'ont visiblement pas encore compris les nombreux messages envoyés par les électeurs, depuis le 21 avril 2002.

Les comportements de quelques-uns ne risquent-ils pas de jeter l'opprobre de manière irréversible sur l'ensemble de la classe politique ?

J-C P : Ce ne sont pas les comportements de quelques-uns qui sont en cause. Mais l'étrange tolérance que les institutions et les électeurs ont à leurs égards…
Pourquoi Patrick Balkany n'est pas révoqué par le Président de la République, comme le permet le code général des collectivités territoriales ? Pourquoi les conseillers municipaux de Leval-lois-Perret ne démissionnent-ils pas afin de provoquer une élection municipale anticipée ? Et, surtout, pourquoi les électeurs le réélisent-ils ? ■

LE MANAGEMENT *made in* NETFLIX

Philippe Vynckier
Associé ADEKWA Avocats

Fort d'un système aux antipodes des ressources humaines traditionnelles, Netflix n'a pas seulement ringardisé l'industrie du cinéma et de la vidéo à la demande. Dans la droite ligne des startups de la Silicon Valley, la jeune pousse devenue mastodonte étonne et détonne aussi pour ses méthodes de management atypiques et créatives. Véritable révolution ou miroir aux alouettes ? Éléments de réponse !

« *You're fired!* ». Chez Netflix, cette sentence revient tous les six mois comme un leitmotiv. Et pour cause : deux fois par an, les managers de la firme américaine échafaudent des keeper test à leurs employés pour déterminer s'ils sont aptes à rester dans l'entreprise…ou pas.
Arbitraire et violent ? Pas forcément. La méthode, qui peut autant fasciner qu'agacer, ravit le board de Netflix et ne semble pas agacer outre mesure les salariés évincés, conscients qu'ils ont fait leur temps. Les éléments qui ne passent pas l'épreuve de ce test biannuel quittent l'équipe Netflix avec un généreux chèque.

Reed Hastings, le créateur et directeur de Netflix l'affiche sans complexe : l'entreprise n'est pas une famille mais une équipe de sport professionnelle. L'exigence de la performance en est la quintessence. Dans ce schéma, les salariés sont récompensés de leurs efforts collectifs : plus l'entreprise connaît le succès, plus la liberté individuelle des employés s'élargit. Et Netflix s'efforce à déployer toutes les conditions nécessaires pour que ses membres puissent révéler leur plein potentiel.
En interne, l'entreprise aux plus de 100 millions d'abonnés n'en finit pas de filer les métaphores sportives pour motiver ses collaborateurs et n'hésite pas à les comparer à des athlètes de haut niveau. Tous les six mois, ils sont donc conviés à une nouvelle saison sous le même maillot ou priés d'aller jouer ailleurs. Netflix ne veut que d'une dream team. Et il n'y a pas de place pour les seconds couteaux ! Ceux qui ne rêvent que de stabilité et de sécurité de l'emploi sont invités à ne jamais postuler pour intégrer le mastodonte qui a notamment vu naître *House of cards*, *Orange is the new black*, *The OA*, *Sense8* ou *13 reasons why*.

Au moment d'installer ce cap RH atypique, Reed Hastings a mis en ligne une présentation sommaire des éléments clés qui constituent sa politique managériale. Malgré des slides bruts, dénués de toute mise en page, effets visuels ou sonores, le document a été vu plus de onze millions de fois. Sheryl Sandberg, bras droit de Mark Zuckerberg chez Facebook, a même qualifié l'objet de « *document le plus important produit par la Silicon Valley* ». Rien que ça.
Au cœur de cette stratégie d'entreprise, la fonction RH constitue une véritable valeur ajoutée et fait office de pierre angulaire du développement de la marque Netflix. Et pour le boss de la compagnie, dans un contexte d'évolution digitale perpétuelle, les ressources humaines doivent être considérées comme un acteur prédominant d'une ascension constante de son chiffre d'affaires. Et en la matière, le patron ne manque pas d'idées innovantes, au risque d'effrayer et d'ébouriffer les entreprises qui ne raisonnent pas en mode "Silicon Valley" et pour lesquelles l'esprit start-up n'est que de la poudre aux yeux.

> *Le meilleur cadeau que vous puissiez faire à un employé, c'est de faire en sorte qu'il soit entouré des meilleurs*
>
> Reed Hastings, CEO de Netflix

Au-delà de la quête de la performance et du travail bien fait, la stratégie s'explique par la personnalité de son grand manitou. « *Beaucoup de gens m'ont dit que Reed dispose d'un QI affectif de zéro. Il n'a pas la moindre empathie pour les gens* », expose la journaliste Gina Keating, qui a publié *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs*, une enquête dans les coulisses de l'entreprise qui s'accapare un tiers du trafic internet global en Amérique du Nord aux heures de pointe. La capacité à faire des choix, la qualité d'écoute et de dialogue, la curiosité, l'innovation, le courage, l'honnêteté et la ténacité sont les types de comportement prônés et priorisés au sein de l'entreprise.
Le culte de la réussite et du dépassement de soi sont des consignes quotidiennes.
« *Le meilleur cadeau que vous puissiez faire à un employé, c'est de faire en sorte qu'il soit entouré des meilleurs* », précise Reed Hastings. Outre le contrat de travail formel, un contrat tacite et moral est approuvé au moment de l'embauche du salarié. Si une des deux parties n'est pas satisfaite de sa relation avec la seconde, quelle que soit l'ancienneté du collaborateur ou les missions qui lui sont attitrées, la porte reste toujours ouverte. Liberté et responsabilité prévalent toujours. Un salarié est performant ? Il sera rapidement propulsé à l'échelon supérieur. Un autre se montre fébrile ou capricieux ? Il sera éjecté sans délai. La méritocratie est une règle stricte et inaliénable.

Les principes managériaux installés depuis maintenant plusieurs années, s'ils sont intrigants, voire alarmants pour certains, sont parfaitement ▶

rodés. Netflix associe créativité et autodiscipline d'un côté, et liberté et responsabilité de l'autre. Jusqu'au prochain keeper test, un mot d'ordre règne : autonomie. Pas de contrôle des horaires, pas de contrôle des notes de frais, pas de contrôle des jours de congés posés. L'expérimentation permanente est la norme. Les fonctions et titres au sein de l'entreprise sont décloisonnés. L'ensemble des collaborateurs est impliqué et, surtout, responsabilisé. Les salariés Netflix n'abusent jamais des avantages qui leur sont octroyés. La confiance est érigée en valeur supérieure. Un collaborateur prend des vacances ? C'est qu'il en a besoin et qu'il reviendra plus performant après s'être reposé. C'est ainsi le résultat qui est valorisé, non le nombre d'heures travaillées. Et depuis la mise en place des vacances illimitées en 2004, Netflix n'a jamais songé une seule fois à infléchir cette politique dont les salariés n'abusent jamais.

Dans sa quête de succès, Netflix n'embauche que des très hauts potentiels, qui s'identifient d'emblée à ses valeurs. Quand ils sont encore dans l'antre Netflix, les salariés sont choyés, grassement payés. Les salaires sont perpétuellement ajustés avec comme principale variable la compétitivité. Les grilles de salaires figées n'existent pas et les stock-options sont négociables. Les décisions sont annoncées en toute transparence, les objectifs et priorités clairement définis. Les membres de la gigantesque équipe Netflix agissent dans un environnement d'enrichissement et d'entraide collectifs.
Dans ce contexte, la réunionite est perçue comme une pratique d'un autre âge. Plus globalement, toutes les tâches administratives sans valeur ajoutée (formulaires, procédures, approbations, délais…) ont été écartées il y a déjà des années. Chez Netlix, tout système bureaucratique a disparu. L'agilité, la flexibilité, et l'efficacité sont exacerbées. La méthode conforte Reed Hastings dans sa vision : elle lui permet d'attirer les meilleurs éléments dans son filet et de contribuer à faire vivre et développer son projet. Force est de constater qu'il y parvient avec efficacité. En moins de vingt ans, le service de location de dvd s'est mué en un géant mondial de l'industrie culturelle qui fait trembler le festival de Cannes. Sur l'ensemble de l'année 2017, Netflix aura investi six milliards de dollars et promet déjà de débloquer quatorze milliards supplémentaires jusqu'à la fin 2019.

> Le management made in Netflix fait de nombreux émules, notamment dans le secteur de la high-tech, mais ce modèle de management reste largement marginal à l'échelle mondiale.

Rarement dans l'histoire des organisations, la gestion des ressources humaines aura occupé une place aussi prépondérante, à la fois catalyseur du changement, allié de l'image et des objectifs de l'entreprise, accompagnateur de la stratégie d'innovation ou garant de la défense de ses valeurs.
Le modèle Netflix est-il efficace ? Assurément, oui ! Est-il transposable dans toutes les entreprises et dans toutes les cultures ou législations ? La question reste en suspens. Le monde du travail dans lequel nous évoluons aujourd'hui est loin d'être celui dans lequel nous exercions il y a dix ans. Et il y a fort à parier qu'il sera encore davantage bouleversé dans une décennie.
Le management made in Netflix fait de nombreux émules, notamment dans le secteur de la high-tech, mais ce modèle de management reste largement marginal à l'échelle mondiale.
Et s'il apparait utopique de penser qu'un tel procédé est applicable in extenso à toutes les organisations, il peut aisément servir d'inspiration à la construction d'un modèle de management et de gestion des ressources humaines plus efficace et idoine.

Dans une société mouvante, versatile et capricieuse, qui façonne le comportement des travailleurs du XXIe siècle, il est devenu urgent et vital pour les entreprises de gagner en souplesse et en dextérité. Un pari loin d'être aisé en France, dans un cadre de travail très réglementé, parfois sclérosé.
Comment évolueront les CDD et les CDI ? Existeront-ils seulement encore ? Comment n'employer que les meilleurs s'il est si difficile de licencier ? Comment mesurera-t-on le temps de travail à l'extérieur de l'entreprise lorsque le télétravail se sera banalisé et que la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle sera confondue ? En l'état, notre droit du travail représente parfois un obstacle pour tous ceux qui se posent ces questions, sans compter que la conversion à ces principes demeure un défi à relever et qu'il faudra bien plus d'une demi-douzaine d'ordonnances pour en finir avec un sacro-saint « changement dans la continuité ».
L'avenir nous dira si ces pratiques inédites et avant-gardistes promues par Netflix constituent la bible managériale de demain ou s'il s'agit simplement de mesurettes folkloriques qui ne résisteront pas à l'apparition d'un nouveau modèle de management encore en gestation… ■

TURNOVERS

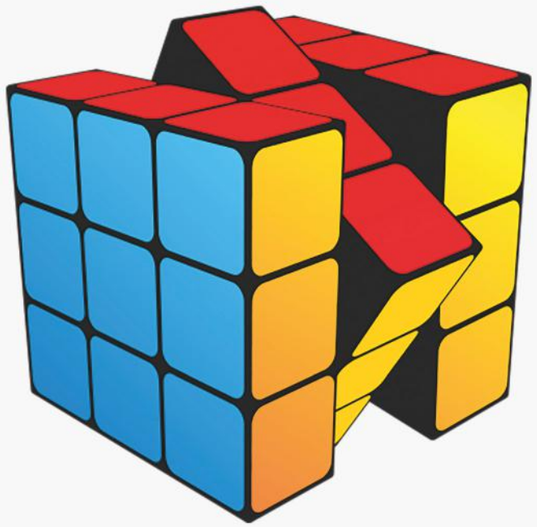
chez les

Combien de temps les géants du net gardent-ils leurs salariés ?

en années

Uber	1,23
Amazon	1,84
Snapchat	1,61
Apple	1,85
Airbnb	1,64
Oracle	1,89
Misrosoft	1,81
Google	1,90
Twitter	1,83
Facebook	2,02

SECRETS
DE DIRIGEANTS...



Propos recueillis par
Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

Dirigeant-fondateur
d'Afflelou

Co-présidente
de La Retoute

PDG de Covéa
(MAAF, MMA, GMF)

Directeur Général
Airbnb France & Belgique

« Chaque journée voit se profiler
la **résolution** d'un **problème**...
et l'apparition d'un nouveau ! »

En un mot : **Alain Afflelou** est le fondateur et dirigeant historique des magasins d'optique qui porte son nom.
Pour la troisième année consécutive, il a été élu "Patron préféré des Français" !

AUDIENCE : **Quelle est votre définition de la réussite ?**

Alain Afflelou : La réussite, c'est connaître plus de succès que d'échecs ! Les clés du succès quant à elles, tiennent au fait que tout projet demande une réflexion importante en amont. Il ne faut se lancer qu'après avoir bien réfléchi, examiné, étudié toutes les données d'un problème. Ce n'est quand même pas la garantie du succès, mais cela aide à éviter les erreurs, et donc l'échec.

Quelles sont les caractéristiques essentielles de votre management ?

A A : Assurément le respect des individus quelle que soit leur fonction. Par exemple je ne m'autorise aucun tutoiement au prétexte que je suis chef d'entreprise. Je respecte tout le monde quel que soit son poste. L'écoute est primordiale aussi, il faut savoir apprécier le travail bien fait par les collaborateurs et dans le cas contraire les aider en cas d'erreur ou de mission mal remplie.

Le management d'aujourd'hui est-il différent de celui d'hier ?

A A : C'est difficile de répondre à cette question ! Quand j'ai démarré il y a 40 ans, la situation de mon entreprise, ma situation personnelle, mon âge, et l'évolution de ma vie n'étaient pas les mêmes. C'est en ce sens que je vais trouver une différence entre le management de mes débuts et celui d'aujourd'hui. Mais je pense que mes points forts ou mes points faibles de l'époque sont restés les mêmes .On ne change pas vraiment en définitive.

Quelle définition donneriez-vous au mot "travail" ?

A A : Le travail c'est un peu l'essence de la vie. C'est du carburant, on en a besoin, et c'est pourquoi il faut aimer le sien ! Le travail bien fait aide à s'épanouir dans son quotidien. A contrario, un travail qui déplait ou dans lequel on n'est pas à l'aise nous conduit parfois à la déprime.

Pourquoi le travail est-il selon vous si souvent associé à la pénibilité ?

A A : Le lundi matin, on est souvent cafardeux, tout le monde a entendu parler du cafard du dimanche soir et du lundi matin ! Un peu comme les retours de vacances les premiers jours. Travail et pénibilité sont associés car assez souvent les gens n'aiment pas ce qu'ils font. Cela devient pénible de ne rencontrer que des obstacles et des difficultés, vu qu'on ne fait pas quelque chose qui nous plait. Le travail doit être tout sauf synonyme de corvée. On doit trouver, sinon du plaisir, disons un bien être à travailler. Même si une activité n'est pas toujours couronnée de succès. Quand nous rencontrons des problèmes, ils font partie intégrante de notre quotidien au travail. Il n'existe pas un jour dans notre vie durant lequel on ne rencontre pas de problèmes. D'ailleurs chaque journée voit se profiler la résolution d'un problème... et l'apparition d'un nouveau !

Quel message délivrez-vous à un collaborateur qui rejoint votre équipe ?

A A : Le message est simple. Je lui dis « *Ici on travaille, faites ce que vous savez faire, prenez des initiatives, n'ayez pas peur d'innover et de proposer, mais sachez aussi rester à votre place !* »

Quels conseils donneriez-vous à un jeune qui souhaite créer son entreprise ?

A A : Avant toute chose, il faut chercher à savoir quelle est sa motivation. Est-ce qu'il veut devenir entrepreneur parce qu'il ne sait pas quoi faire d'autre, ou est ce qu'il a une expertise et un projet qui tiennent la route ? Est- ce qu'il maitrise son sujet ? Si ces conditions sont réunies, je lui dirais qu'il faut s'attendre à de très grandes joies mais aussi de grands moments d'abattement qui peuvent l'amener à remettre en cause toute sa démarche et ses idées. Néanmoins il ne doit jamais abandonner, et s'il croit en son concept, et son projet, il doit aller au bout. Tous les gens de son entourage qui pourraient tenter de le dissuader, il doit les écouter, les entendre, mais au final, en son âme et conscience décider ou non de continuer. En évitant surtout de s'entêter.

Quelle disposition particulière aimeriez-vous inscrire dans le code du travail ?

A A : J'aimerais, mais c'est un vœu assez utopique, qu'on intègre la réciprocité des obligations entre l'employeur et ses salariés. J'aimerais que cela permette des relations plus sereines entre eux et non pas basées sur la défiance ni les préjugés.

À l'inverse, y-a-t-il un élément qui vous heurte sincèrement ?

A A : Encore une fois c'est un problème d'éducation et de relations humaines. Il faut respecter les préavis et les indemnités, que ce soit quand un salarié veut partir ou quand un employeur souhaite se séparer d'un salarié. Mais si ces règles existent, je trouve qu'elles manquent un peu d'humanité et de souplesse dans les relations entre les deux parties.

Votre entreprise a-t-elle souvent recours au monde de la justice ?

A A : Dans notre activité, nous touchons au droit social avec nos salariés, au droit commercial avec nos franchisés, aux droits relatifs à la publicité car nous communiquons beaucoup. La potentialité des litiges est large et étoffée ! Même si nous faisons très attention et essayons de prévenir au maximum, nous sommes parfois obligés d'aller au bout de certaines actions en justice.

Quel est votre sentiment sur son fonctionnement ?

A A : Un sentiment de lenteur !

Quels sont les combats prioritaires actuels que vous menez au sein de votre entreprise ?

A A : Je cherche à développer l'activité de l'audition et de l'acoustique, car ce marché est très porteur. Depuis 6 ans que j'ai créé Alain Afflelou Acousticien, je ne cesse de chercher à démocratiser les aides auditives, pour que bien entendre ne soit plus un luxe. Je lance d'ailleurs une nouvelle gamme en Octobre, avec des appareils encore plus discrets, encore plus sophistiqués, et encore moins chers. Je l'ai appelée INCOGNITO (en référence à la discrétion cela va de soi !). Et je continue à gérer en continu la communication de l'entreprise, via les publicités régulières que je lance.

Quelle est la décision entrepreneuriale dont vous êtes le plus fier ?

A A : Parmi les succès marquants de mon entreprise, le coffret FORTY m'a rendu fier, surtout le jour où un journaliste m'a demandé « Mais comment faisait-on avant la FORTY ? » !

À l'inverse, quelle est votre déception la plus prononcée ?

A A : Ce n'est pas vraiment une déception mais un constat. Une fois, ne sachant pas me décider sur un sujet, j'ai « botté en touche », je ne me suis pas prononcé, et le résultat n'a pas été bon.
J'ai compris qu'à l'avenir il ne fallait pas prendre de décision quelle qu'elle soit, tant qu'on n'est pas certain de ce que l'on veut faire (lancement d'une nouveauté...)

Pour conclure, quelle anecdote, bonne nouvelle, idée novatrice ou bouffée d'oxygène aimeriez-vous partager ?

A A : Le jour où j'ai appris que j'avais été choisi par le magazine Capital, comme chef d'entreprise préféré des français, j'ai cru que c'était un canular ! Car je ne travaille jamais en pensant à cela, et je ne savais même pas que ce classement existait.
J'en ai été très fier ! Et quand pour la deuxième année consécutive j'ai été élu, j'ai enfin réalisé. Au même titre que quand j'ai reçu la Légion d'honneur, mes sentiments étaient partagés. J'ai été très heureux et très fier mais je ne l'ai jamais portée ! Non pas parce que j'ai honte, mais parce que je pense aux gens qui ne l'ont pas et qui mériteraient certainement infiniment plus que moi de la porter ! ■

proust Manageur

Si votre management était...

Un livre : Les recueils des poésies de Verlaine

Une musique : La BO du film *Il était une fois en Amérique*, par Ennio Moriconne

Un film : *Il était une fois en Amérique*

Un personnage historique : Napoléon

Un objet : Une photo de mes enfants, qui travaillent dans l'entreprise

Une citation : "Ne cherche pas à vendre ce que tu ne serais pas capable d'acheter !"

Un mot : Une phrase plutôt : La vie... je ne l'ai pas vue passer !

« Entreprendre avec **succès** en France est **possible** ! »

En un mot : Spécialiste du développement et du redressement d'enseignes d'habillement, **Nathalie Balla** est co-présidente de La Redoute et Relais Colis. Avec Éric Courteille, elle mène avec succès la transformation digitale et stratégique du groupe.

AUDIENCE : **Quelle est votre définition de la réussite ?**

Nathalie Balla : La réussite c'est avoir une vision, un projet et savoir se donner les moyens de le mettre en œuvre.

Quelles sont les caractéristiques essentielles de votre management ?

N B : Je préfère parler de leadership qui est la capacité à mobiliser les énergies des équipes autour d'un projet ambitieux. Les caractéristiques de ce leadership sont l'exemplarité, l'écoute, la volonté de se surpasser et de prendre des risques.

Le management d'aujourd'hui est-il différent de celui d'hier ?

N B : Le management doit aujourd'hui être en capacité d'animer des équipes autour d'objectifs, de travailler de manière transversale et de se remettre en question de manière permanente.

Quelle définition donneriez-vous au mot "travail" ? Pourquoi le travail est-il selon vous si souvent, en particulier le lundi matin, associé à la pénibilité ?

N B : Le travail est pour l'effort physique ou intellectuel à accomplir pour obtenir un résultat. La pénibilité associée au travail est très certainement liée à l'étymologie du mot travail qui est tripalium du latin désignant un appareil utilisé pour ferrer ou soigner les animaux, ou comme instrument de torture pour punir les esclaves.

Quel message délivrez-vous à un collaborateur qui rejoint votre équipe ?

N B : Prenez le pouvoir et soyez des entrepreneurs.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune qui souhaite créer son entreprise ?

N B : Il faut oser et se donner les moyens de faire !

Quelle disposition particulière aimeriez-vous inscrire dans le code du travail ?

N B : Je souhaiterais avant tout le simplifier.

Votre entreprise a-t-elle souvent recours au monde de la justice ? Quel est votre sentiment sur son fonctionnement ?

N B : La justice française est une des justice fonctionnant le mieux au monde.

Quels sont les combats prioritaires actuels que vous menez au sein de votre entreprise ?

N B : Notre ADN est d'être tisseurs de liens, créateurs de tendances et porteur d'influence. Nous nous engageons pour une société plus responsable et durable.

> *Nous nous engageons pour une société plus responsable et durable*

Quelle est la décision entrepreneuriale dont vous êtes le plus fier ? À l'inverse, quelle est votre déception la plus prononcée ?

N B : La décision, dont je suis la plus fière, est d'avoir repris ensemble avec Eric Courteille La Redoute et Relais Colis. Ma déception est que nous n'ayons pas encore réussi à convaincre l'ensemble des Français à acheter dans une entreprise française détenue par ses collaborateurs.

Pour conclure, quelle anecdote, bonne nouvelle, idée novatrice ou bouffée d'oxygène aimeriez-vous partager ?

N B : Le projet de La Redoute montre qu'entreprendre avec succès en France est possible ! ■

proust Manageur

Si votre management était...

Un objet
Le symbole du Yin Yang

Une citation
"Rien n'est impossible"

Un mot
Oser

Un livre
L'art du bonheur, de Sa Sainteté Le Dalaï Lama

Une musique
"The Winner Takes it All", d'ABBA

Un film
Star Wars

Un personnage historique
Simone Veil

« Et si le **travail** était simplement la **contribution** de chacun à la **vie** de tous ? »

En un mot : **Thierry Derez** est président-directeur général du groupe Covéa (Maaf, MMA, GMF) depuis 2008.

AUDIENCE : **Quelle est votre définition de la réussite ?**
Thierry Derez : La réussite est une notion polymorphe et subjective. Je retiendrais volontiers la réalisation d'une entreprise qui perdure, permet l'accueil de talents et de volontés pour un projet de long terme. Au titre des clés du succès, deux ingrédients finalement assez rares : le courage et la patience.

Quelles sont les caractéristiques essentielles de votre management ?

T D : Je m'efforce d'écouter, pour comprendre et in fine transmettre.

Le management d'aujourd'hui est-il différent de celui d'hier ?

T D : Une différence cardinale vient du rapport au temps. Notre époque est dans la griserie de l'immédiateté, du fameux "temps réel". Cette nouvelle ivresse, pas toujours joyeuse, doit être pondérée. Le tri entre l'important et l'urgent est de plus en plus délicat.

Quelle définition donneriez-vous au mot "travail" ? Pourquoi le travail est-il selon si souvent, en particulier le lundi matin, associé à la pénibilité ?

T D : Et si le travail était simplement la contribution de chacun à la vie de tous ? Il me semble que la pénibilité ne se limite pas à une sensation du lundi matin… À ce titre, on peut invoquer le fond culturel : de la malédiction divine frappant Adam jusqu'à l'étymologie latine "tripalium" opposé à "l'otium", caractéristique des hommes libres à Rome.
Le sentiment de pénibilité serait peut-être atténué si le travail ne se concevait pas comme un simple "gagne-pain" mais plutôt au regard de son intérêt pour autrui …

Quel message délivrez-vous à un collaborateur qui rejoint votre équipe ?

T D : Qu'il ou plus souvent elle, entre dans un groupe qui pratique une grande variété de métiers. Ainsi ses talents et sa curiosité trouveront matière à s'exprimer dans la bonne humeur.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune qui souhaite créer son entreprise ?

T D : Avoir nourri en amont une réflexion profonde et la plus exhaustive possible, être opiniâtre sans entêtement et savoir être patient et souriant.

Quelle disposition particulière aimeriez-vous inscrire dans le code du travail ?

T D : Aucune.

Votre entreprise a-t-elle souvent recours à la justice ? Quel est votre sentiment sur son fonctionnement ?

T D : L'assurance c'est le chiffre et le droit. Chacun des deux termes a autant d'importance. Nous sommes donc de gros consommateurs de l'activité judiciaire.
Si l'on compare la justice en France avec ce qui se rencontre dans d'autres pays, il me paraît que nous n'avons pas à rougir.
Un vœu toutefois : que la prise en compte des incidences économiques soit mieux intégrées.

Quels sont les combats prioritaires actuels que vous menez au sein de votre entreprise ?

T D : L'adaptation permanente et couteuse à une règlementation trop souvent surabondante et de ce fait pouvant entraîner un risque de déresponsabilisation qui conduit lentement mais sûrement à la démotivation.

> *Si l'on compare la justice en France avec ce qui se rencontre dans d'autres pays, il me paraît que nous n'avons pas à rougir*

Quelle est la décision entrepreneuriale dont vous êtes le plus fier ? À l'inverse, quelle est votre déception la plus prononcée ?

T D : Le recrutement et la formation des personnes qui composent le comité exécutif du groupe. Le pourquoi de cette réponse tient à ma conviction que les réalisations d'une équipe de femmes et d'hommes sont les plus gratifiantes.
La déception tient à l'inscription dans la Constitution Française du principe de précaution, une mesure de défiance, quelque peu irrationnelle, à l'égard du progrès et de la science, véritables moteurs de l'amélioration de la condition humaine.

Pour conclure, quelle anecdote, bonne nouvelle, idée novatrice ou bouffée d'oxygène aimeriez-vous partager ?

T D : Une bonne nouvelle : notre démographie ! Avoir des enfants est un gage d'espoir et de confiance et apporte le meilleur démenti aux ronchons ! ■

proust Manageur

Si votre management était…

Un livre
L'Odyssée

Une musique
"Carmen"

Un film
Nous nous sommes tant aimés

Un personnage historique
Octave

Un objet
Un échiquier

Une citation
"Festina Lente"

Un mot
Continuer

« Le **travail** doit être
avant tout une **opportunité**
de **faire**, de créer... »

En un mot : Ancien de chez Facebook et Instragram, Emmanuel Marill, spécialiste du digital et de ses usages, est directeur général d'Airbnb France et Belgique depuis septembre 2016.

AUDIENCE : **Quelle est votre définition de la réussite et quelles sont selon vous les clés du succès ?**
Emmanuel Marill : La réussite est intimement liée à notre idéal de vie, qui est propre à chacun. De mon point de vue, la réussite, et les clés du succès sont avant tout collectifs ; ma réussite ne dépend que de celles de mes équipes, leur volonté chaque jour renouvelée de m'accompagner pour redéfinir ensemble les contours d'un nouveau modèle.

Quelles sont les caractéristiques essentielles de votre management ?

E M : Chez Airbnb, nous partageons une vision managériale claire et alignée dans tous les pays où nous sommes présents : nos collaborateurs sont en premier lieu nos ambassadeurs du quotidien, et nos antennes pour sentir les évolutions de l'environnement dans lequel nous évoluons. Nous organisons régulièrement des séminaires afin d'échanger, de découvrir, de partager, de transmettre. Notre approche managériale n'est pas "top-down" mais collaborative ; chacun d'entre nous est libre d'apporter sa pierre à l'édifice, surtout lorsqu'il s'agit d'une entreprise en pleine croissance, qui doit constamment se renouveler dans un environnement qui change lui aussi très vite !

Le management d'aujourd'hui est-il différent de celui d'hier ?

E M : La vie d'aujourd'hui est différente de celle d'hier. La digitalisation a bouleversé l'économie, le management s'y est adapté. Nos collaborateurs sont connectés, nous sommes parfois à distance de nos plus proches interlocuteurs. Il faut y voir de nouvelles opportunités pour tisser du lien. C'est par exemple le cas avec notre communauté d'utilisateurs et notamment les 300 000 hôtes Airbnb en France, sans lesquels nous ne serions pas là.

Quelle définition donneriez-vous au mot "travail" ?

E M : Au-delà de la réalité économique du travail, je trouve dommage qu'il soit toujours associé à la notion de pénibilité, de contrainte. Le travail doit être avant tout une opportunité de faire, de créer, souvent avec d'autres, et chemin faisant de se découvrir, et de progresser pour "devenir soi-même". C'est ce que j'observe au quotidien dans une entreprise comme Airbnb : il y a chez nous une ébullition permanente qui donne envie de se lever le matin, quels que puissent être les défis à relever. Il y a évidemment des moments plus difficiles mais les contacts répétés avec la communauté française d'Airbnb nous donnent l'énergie nécessaire pour avancer.

Quel message délivrez-vous à un collaborateur qui rejoint votre équipe ?

E M : L'aventure démarre maintenant, alors n'aie pas peur de proposer, et d'oser ! En l'espace de cinq ans, nous sommes passés d'une toute petite entreprise avec aujourd'hui plus de 40 collaborateurs en France. Si chaque année nous contribuons à redéfinir les contours de ce que signifiera demain le mot "voyage", c'est grâce à la diversité des profils qui nous ont rejoignent , et qui nous nourrissent. L'enjeu, pour une entreprise comme la nôtre, qui a grandi vite, c'est de continuer à cultiver un "esprit startup" nourri d'enthousiasme et de créativité.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune qui souhaite créer son entreprise ?

E M : Avant tout il me semble important de bien rappeler que le facteur temps est déterminant lorsque l'on crée une entreprise. On pense toujours avoir le temps, alors même qu'il file à vive allure. Il faut donc sans cesse avancer, créer, innover et évidemment se tromper aussi. C'est d'ailleurs ce dernier point qui à mon avis peut manquer, il faut oser se tromper souvent et réagir vite, c'est ça le carburant de l'entrepreneur.

Quelle disposition particulière aimeriez-vous inscrire dans le code du travail ?

E M : La parité, et plus globalement la diversité, sont des sujets qui me tiennent à cœur ; je suis d'ailleurs heureux que nos équipes soient le reflet vivant de cette valeur partagée au sein de notre entreprise. Il est par exemple primordial de créer les conditions nécessaires pour que les femmes puissent atteindre tout leur potentiel, et soient reconnues à leur juste valeur. Ce n'est pas qu'une question de principe, c'est aussi une nécessité : dans une compétition mondialisée, nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas cultiver tous les talents.

Votre entreprise a-t-elle souvent recours au monde de la justice ?

E M : Personne n'est au-dessus des lois, donc toute entreprise est naturellement confrontée à la question du droit et de son application....heureusement me direz-vous, sinon ce serait un cataclysme pour les filières juridiques! Il faut des règles, même si bien sur ces dernières doivent aussi pouvoir évoluer pour s'adapter aux grandes évolutions économiques ou sociétales. Mais ça, c'est le rôle du législateur, pas le nôtre...

Quels sont les combats prioritaires actuels que vous menez au sein de votre entreprise ?

E M : Au cœur du projet d'entreprise d'Airbnb il y a un ensemble de valeurs, bien résumées par notre slogan anglais "belong anywhere". Cette conviction que le monde est meilleur s'il est plus ouvert, plus inclusif et se construit sur le partage, est au cœur de différentes actions que nous menons. C'est notamment le cas du projet Open Homes, qui met notre plateforme à disposition d'association qui cherchent un logement pour des personnes réfugiées ou déplacées, ou de notre partenariat avec Handicap International pour développer une offre visible d'hébergements adaptés aux personnes en situation de handicap. Enfin, en France nous œuvrons à l'inclusion territoriale, notamment la revitalisation des territoires ruraux. Nous avons plusieurs projets sur le feu pour très bientôt...

Quelle est la décision entrepreneuriale dont vous êtes le plus fier ? À l'inverse, quelle est votre déception la plus prononcée ?

E M : À peine arrivé chez Airbnb, nous avons en France été le premier pays à signer un partenariat avec une grande marque d'Hôtel. Il s'agit en l'occurrence de Châteaux & Hôtels Collections un label d'Alain Ducasse. C'était une première et j'en suis très fier car il montre une industrie capable de collaborer et d'innover ensemble au lieu des antagonismes qu'on voit trop souvent dans les médias.
Ma déception la plus forte remonte à mon époque Groupon. Nous avions à l'époque une croissance incroyable et finalement nous avons oublié le consommateur et nous sommes restés un peu aveuglés par le succès. Nous n'avons pas su mettre en place un système efficace capable de garantir dès le départ les meilleures expériences possibles. Ça a été fait plus tard évidemment ...

Pour conclure, quelle anecdote, bonne nouvelle, idée novatrice ou bouffée d'oxygène aimeriez-vous partager ?

E M : Je suis bluffé par le renouveau actuel des concepts hôteliers en France, porté par des jeunes entrepreneurs réellement innovants qui ont su s'inspirer de nouveaux modes de consommation du voyage pour réinventer leur profession, au travers d'initiatives comme le Hoxton ou le Mob Hotel. Ce mouvement en faveur d'une hôtellerie plateforme ouverte sur la ville et sur le monde, qui ne se contente plus d'offrir un lit mais se définit comme pourvoyeuse d'expériences, fait énormément de bien à tout le secteur de l'hospitalité. ■

proust Manageur

Si votre management était...

Un objet
Ma paire de Weston, que je porte depuis mon mariage il y a 10 ans. Au travers de ce symbole de l'excellence française je vois aussi le reflet d'une exigence de qualité, qui reste le seul moyen de construire quelque chose qui dure. Cette valeur n'est pas obsolète, elle reste cardinale dans la nouvelle économie !

Une citation
"Celui qui refuse d'être meilleur cesse déjà d'être bon", devise du club de foot FC Nantes

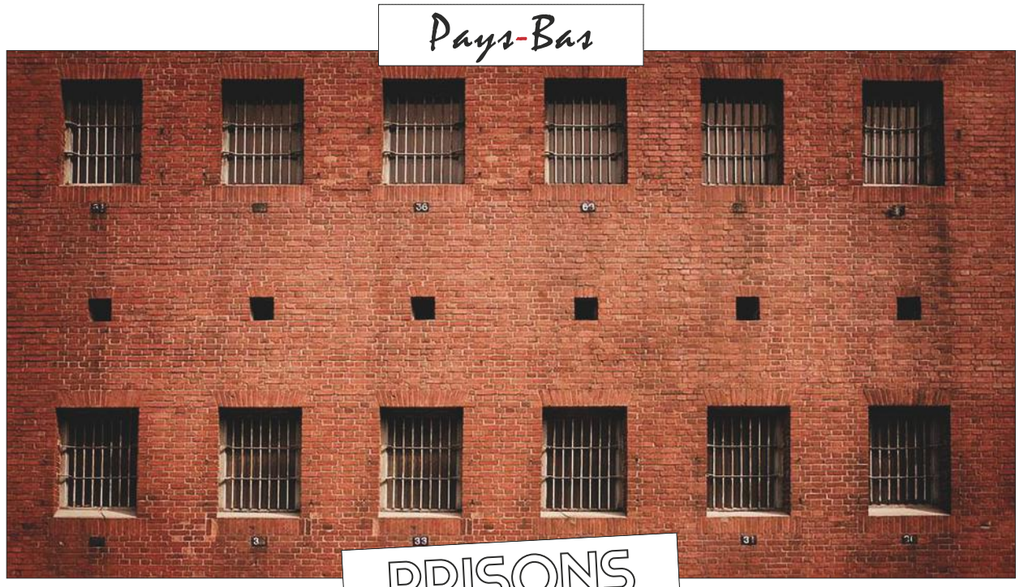
Un personnage historique

Joseph-Marie Jacquard, l'inventeur du métier à tisser, pour son côté visionnaire car on parle d'une invention qui lancé rien de moins que la révolution industrielle, en accélérant les modes de production textiles au début du XIXe siècle. Ça n'a pas été sans heurts, on se souvient des sabotages ou des luddistes en angleterre qui cassaient les métiers à tisser, mais au final, cette disruption a permis l'essor de l'industrie synonyme de croissance et d'emplois. Le management, c'est aujourd'hui une conduite permanente du changement : pas seulement innover, mais aussi accompagner l'innovation dans son organisation pour qu'ils soient mieux compris, acceptés, et au final adoptés.

Une musique
N'importe quelle chanson de James Brown, j'aime quand il y a de l'énergie et de l'envie comme chez ce musicien.

Un film
Vincent François Paul et les autres de C. Sautet pour son côté "bande" et on est toujours meilleurs quand on est plusieurs.

Un mot
Ensemble



RECHERCHENT DÉTENUS !

Philippe Simoneau
Associé ADEKWA Avocats

Aussi incroyable que cela puisse paraître, alors que les prisons françaises débordent et brillent par leur insalubrité, les Pays-Bas, eux, ferment leurs prisons à tour de bras, faute de détenus. Les autorités néerlandaises en sont même à louer leurs centres pénitentiaires à leurs voisins européens et à imaginer quelques solutions loufoques pour faire face à ces fermetures à répétition.

Le monde à l'envers. Si l'on s'en tient simplement au regard érudit d'Albert Camus qui veut qu'une « *société se juge à l'état de ses prisons* », la France est sans doute l'une des pires dictatures. Et, si l'on file la métaphore, la planète n'est guère peuplée que de systèmes totalitaires dans son immense majorité. Au-delà de la pensée de l'auteur de L'Homme révolté, et dans un concert des nations peu reluisant sur cette question, un pays fait office de trublion. Et il ne faut pas vagabonder bien loin pour s'y rendre puisque qu'il se trouve à moins de deux-cents kilomètres de nos frontières…

Les Pays-Bas détiennent en effet le taux d'incarcération le plus faible d'Europe. On y dénombre cinquante-trois détenus pour 100 000 habitants. En France, c'est presque le double : quatre-vingt-dix-huit détenus pour 100 000 habitants. Et le phénomène n'est pas prêt de s'arrêter : d'ici 2021, huit autres prisons fermeront définitivement. La raison ? La criminalité au pays des tulipes est en chute libre depuis maintenant dix ans. Les crimes et délits ont même chuté de 26% entre 2007 et 2015. Par ailleurs, le tout-carcéral n'est pas une politique prônée par les autorités hollandaises et la justice évite de jeter inutilement ses administrés en prisons. Sur les dix dernières années, le nombre de personnes envoyées derrière les barreaux a reculé d'un quart. Et si la durée moyenne des peines de prison prononcées en France oscille entre huit et dix mois, cette durée n'est que de 3 mois aux Pays-Bas. Le système pénal hollandais est donc plus laxiste ? Pas vraiment. Les juges condamnent autrement, avec les peines alternatives comme crédo. Le travail d'intérêt général (savamment dénommé "service à la communauté"), les amendes, les bracelets électroniques ou les internements en cliniques spécialisées sont souvent préférés à l'enfermement massif intempestif. Une coutume historique puisque la Hollande fut le premier pays, en 1823, à mettre en œuvre un service de probation. La tradition s'est perpétuée avec, comme prison à vie, la perpétuité réelle.

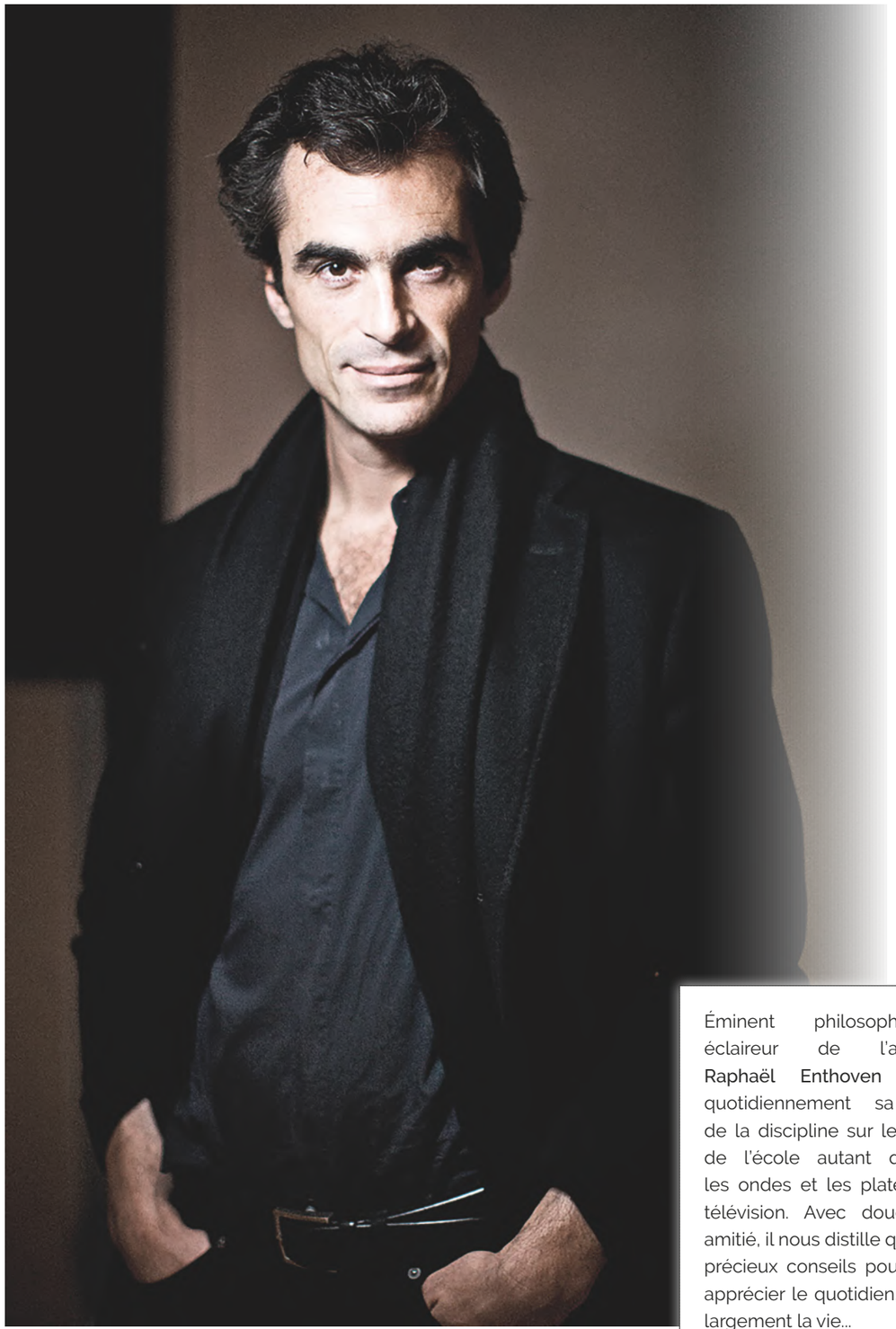
Au début de l'année 2017, les Pays-Bas ont même défrayé la chronique avec une initiative peu commune pour résoudre les affaires judiciaires.

> Les anciennes prisons sont alors transformées en HLM relativement cosy et conservent même les portes de cellules…

La police néerlandaise a imprimé quelques 4 000 calendriers sur lesquels figurent cinquante-deux enquêtes jamais résolues jusqu'à présent et les a distribués aux détenus de cinq prisons du pays. Objectif ? Résoudre ses affaires en recueillant des indices cruciaux auprès des prisonniers, souvent bien informés. Dans les faits, 160 renseignements sérieux ont été récoltés par la police et deux affaires classées ont été rouvertes avant l'été grâce à la coopération concrète de détenus. À la clé, une récompense de 15 000 euros pour tout indice concluant.

Avec cette politique globale, que d'aucuns jugeront courageuse pendant que d'autres l'évalueront comme dangereuse, les Pays-Bas ont fermé vingt-sept établissements pénitentiaires en seulement trois ans. Il n'en reste aujourd'hui que trente-huit et certains fermeront assurément leurs portes prochainement. Et lorsqu'on s'intéresse au devenir de ces fermetures, on ne manque pas d'être à nouveau interpellées !
Sur les vingt-sept prisons fermées, six ont d'ores et déjà été vendues, et la coquette somme récoltée avec ces opérations dépasse les vingt millions d'euros. Les anciennes prisons sont alors transformées en HLM relativement cosy et conservent même les portes de cellules, blindées par nature, en guise de porte d'entrée. Idéal pour éviter les cambriolages ! D'autres servent de points d'accueils pour les demandeurs d'asile. Certaines sont, elles, louées, gardiens en prime, à la Norvège et à la Belgique qui, comme la France, manquent de places de manière criante dans leurs propres pénitenciers. Oslo, qui transfère de la sorte 240 détenus vers la prison de haute sécurité de Norgerhaven, débourse ainsi vingt-cinq millions d'euros pour cette délocalisation pénitentiaire. L'opération est donc parfaitement rentable pour les autorités hollandaises qui précisent que la démarche permet en sus de préserver les emplois dans la région.

Enfin, nos amis bataves ne manquent pas d'imagination pour convertir ces anciens lieux de privation de liberté en terrain d'escape game pour divertir la population, au risque de choquer. La prison de Breda, toute proche de la frontière belge, accueille ainsi une centaine de start-ups et PME la journée et se mue en terrain de jeu géant le soir venu où les participants, encadrés par quatre-vingt acteurs qui jouent le rôle de gardiens austères, ont ainsi pour objectif de s'évader le plus rapidement possible. Les prisonniers d'un soir ont trois heures pour établir un plan d'évasion, entretenir des connivences, soudoyer des gardiens et résoudre des énigmes pour sortir du bâtiment. Prison Break, en vrai ! Près de 40 000 personnes s'y sont déjà essayé. Dans un tout autre domaine, le centre de détention de Roermond, situé au nord-est du pays, a été métamorphosé en hôtel de luxe. Comptez tout de même 150 euros au minimum pour passer une nuit derrière les barreaux… Un comble ! ■



Éminent philosophe et éclaireur de l'actualité, **Raphaël Enthoven** délivre quotidiennement sa vision de la discipline sur les bancs de l'école autant que sur les ondes et les plateaux de télévision. Avec douceur et amitié, il nous distille quelques précieux conseils pour mieux apprécier le quotidien, et plus largement la vie...

RAPHAËL ENTHOVEN

« Chaque homme est un chercheur d'or »

Propos recueillis par
Ghislain Hanicotte
Associé ADEKWA Avocats

AUDIENCE : Raphaël Enthoven, à quoi sert la philosophie ?

Raphaël Enthoven : Objectivement, la philosophie ne sert à rien. Mais, ce faisant, elle affranchit son praticien du régime de l'utilité elle-même. Faire de la philosophie consiste à s'intéresser au monde séparément de l'intérêt qu'il peut avoir pour soi. C'est en cela qu'elle est l'amie et l'ancillaire d'une vie bonne. Car nous vivons au quotidien dans l'hypnose de ce qui nous est utile et l'oubli de ce qui ne nous sert plus. La philosophie est un antidote à l'amnésie qu'impose la nécessité de survivre. C'est à la philosophie qu'on doit de ne pas perdre sa vie à vouloir la gagner, de ne pas tenir la contradiction pour une offense, ni la culture pour un remède à la sottise. C'est à la philosophie qu'on doit de tenir l'opinion d'en face pour aussi respectable que la sienne, et la compréhension pour un préalable à tout jugement… En un mot, l'inutilité qu'elle revendique la rend indispensable.

En ce qui me concerne, je n'ai pas eu le choix (ce que, rétroactivement, j'interprète comme une forme supérieure de liberté) : mon père m'a dit que je ferais de la philosophie. Je me suis contenté de ressembler à cette prédiction, avant de rencontrer des auteurs qi vous apprennent à vous approprier votre propre désir. Le fait, aujourd'hui, que la philosophie soit mon métier me met dans la situation divine de pouvoir vivre de ce que j'adore. *Fortunato*, disent les Italiens.

Cette philosophie est-elle applicable au monde du travail ?

R E : Croire que la philosophie "s'applique", c'est avoir une fausse idée de ce qu'elle est. La philosophie n'est pas un jeu de l'esprit dont les acrobaties peinent ensuite à rejoindre la réalité du praticable. Le philosophe n'est pas un pur esprit qui pense le monde sans y toucher, mais un corps qui, comme tous les corps, subit des humeurs et fait ce qu'il peut. La philosophie n'est pas l'échappatoire qui nous exile d'un monde trop violent, mais la discipline que la violence du monde impose de pratiquer pour moins la subir. Les questions qu'on se pose sont celles de tout le monde (il n'est pas faux de dire qu'en cela, tout le monde est philosophe) ; la seule différence est que la philosophie répond à ses questions par d'autres questions…

Le monde du travail est, à tous égards, un formidable espace de réflexion. L'entreprise est-elle un système mortifère qui presse les gens pour en garder le suc ? Ou bien un organisme qui, à la façon des vivants, s'entretient lui-même et s'abreuve du monde comme un cheval se désaltère ?
Le respect d'un salarié passe-t-il par l'indiscrétion ou l'indifférence ? Peut-on réduire le suicide d'un employé à ses conditions de travail, sans faire de sa mort un argument politique ? Le travail est-il une aliénation ou une libération ? Pourquoi le ▶

> *L'actualité est une nappe phréatique, une rivière de pétrole que la philosophie raffine...*

management (étymologiquement : "la main qui agit") se prononce-t-il avec l'accent Anglais ? La prononciation est-elle aussi floue que le concept ? L'épanouissement des salariés est-il une conquête sociale, ou l'alibi d'une servtiude renouvelée ? Toutes ces questions (et mille autres) se posent en entreprise, tout le temps. C'est la constance de ces interrogations qui explique, à mon sens, le désir si répandu chez des salariés qui ont le nez dans le guidon, de "prendre de la hauteur".

Et dans le quotidien, comment chacun peut-il s'approprier la philosophie ?

R E : Faire de la philosophie consiste à s'étonner de ce qu'on a l'habitude de voir. Imaginez une journée de contraintes et de rendez-vous. Chaque étape franchie est aussitôt jetée dans la fosse aux gestes oubliés. Les choses qu'on fait parce qu'on doit les faire sont aussi celles qui s'estompent le plus vite. Mais ce qui rend intéressante l'inintéressante agitation que nous appelons "l'existence", c'est la constante possibilité de saisir quelques détails immortels. Un regard, un geste, une mauvaise foi, un dilemme, la forme d'un nuage... Chaque homme est un chercheur d'or dont les six sens forment un tamis qui lui permet de capter au vol un peu de temps à l'état pur dans le déroulement des journées. Le point de départ de la philosophie, c'est la capacité à ne pas être *absorbé* par son acticité, au point de ne plus être ce chercheur d'or.

Après avoir officié plusieurs années chez France Culture, vous tenez désormais chaque matin la chronique "La morale de l'info" sur Europe 1. L'information vous semble-t-elle morale ?

R E : La morale de l'info, rebaptisée, à juste titre, "le fin mot de l'info", n'est pas une "morale" qu'on adresse au monde à la façon d'un conseil de vertu. Mais un aller-retour, une façon de cueillir l'événement pour en extraire la problématique dont il se fait l'écho, pour éclairer en retour une grande théorie par un exemple nouveau. Si "morale" il y a, c'est celle, aphoristique, des moralistes, et non des moralisateurs.
C'est un malentendu qui donne à penser que la philosophie et l'actualité ne sont pas faites pour s'entendre. Ou le résultat d'une mauvaise compréhension des deux. Qu'on le veuille ou non, l'actualité est le terreau de la pensée, surtout quand elle refuse de se payer de mots. On y trouve, comme dans le terreau, des semis et des graines qu'il appartient au penseur de faire fleurir. Tout événement est richissime. Armée d'une loupe, d'un télescope et d'un stétoscope, la philosophie travaille l'actualité pour extraire *ce qui dure* au sein de *ce qui passe*. L'actualité est une nappe phréatique, une rivière de pétrole que la philosophie raffine, et à laquelle elle doit se confronter, si elle veut être comprise, et efficace.

Les médias semblent toujours insister sur les "mauvaises" nouvelles, créant par la même une actualité anxiogène... Partagez-vous ce constat ?

R E : Les médias ne sont pas des euphorisants, mais les médiateurs du réel. Et le réel, c'est d'abord la mort, les viols, la haine, la guerre, la maladie, la misère et la démagogie. Ne pas traiter ces sujets en priorité reviendrait à endormir, à leur demande, les gens qui aiment qu'on leur mente agréablement. Romain Gary a une très belle lecture du "sommeil du juste" dans *La promesse de l'aube* : le juste n'est pas celui qui dort comme une souche tandis que les enfants meurent sous le fouet, mais celui qui, au contraire, est constamment réveillé par le souvenir de leurs cris. Le juste est celui qui souffre des douleurs qui lui sont épargnées. Il ne s'agit pas de masochisme ici, juste d'être vivant, c'est-à-dire solidaire.

Technologie, transport, circulation de l'information... Tout semble aller plus vite aujourd'hui. Est-ce une impression ou une juste réalité ?

R E : Tout va plus vite mais rien ne bouge. À la façon d'un océan dont les courants, les tsunamis et les chatoiements au soleil masquent l'immobilité funeste. Nous sommes des hamsters qui s'agitent sur place, ou des gens qui, comme dit Baudelaire, « *meurent sans bouger dans d'immenses efforts* ». Rien ne sert de courir, encore faut-il aller quelque part. Or, où va-t-on, depuis qu'il n'y a plus de distance ?

Comment tenter de ralentir son rythme de vie, d'enfin prendre le temps ?

R E : En le faisant. Il n'y a pas à tenter ici. Juste à faire. Ce qui est difficile, ce n'est pas de faire un pas de coté, mais de sortir vraiment. Or, paradoxalement, pour sortir du temps quotidien, il faut s'y enfoncer. C'est à l'intérieur du quotidien qui gît le temps à l'état pur. Celui qui, comme vous et moi, prend des vacances comme "un bol d'air" pour ensuite retourner dans l'apnée quotidienne ne fait que

suspendre quelque chose, un peu comme on rentre le ventre au passage des jolies filles. Ce qui compte, me semble-t-il, n'est pas d'interrompre la trépidation (ce qui est à la portée de tout individu solvable et susceptible, un jour, de partir en vacances), mais d'en comprendre le rythme au point de ne plus le subir. L'enjeu n'est pas le temps suspendu, mais le temps retrouvé. La vie de tous les jours recouvre et abrite la vie de chaque instant. Qui met la main sur cette dernière traverse le quotidien sans peine.

Vous avez accordé un dictionnaire amoureux à Marcel Proust. Qu'avez-vous appris à sa lecture ?

R E : Tout. Et surtout ce que je savais déjà. Lire Proust, c'est mettre des phrases sur la totalité des émotions qui vous ont, un jour, traversé le cœur. Proust voulait écrire un livre dont chaque lecteur « *fût comme le lecteur de lui-même* ». Or, il a réussi. *La Recherche du Temps perdu* n'est pas un miroir où le lecteur trouve un reflet, mais un abîme où il découvre toutes les pensées dont il est capable. Aucun livre ne change la vie, ou n'approfondit l'existence, de cette manière.

Dans quelles mesures votre dernier livre, *Little Brother*, est-il une référence à la figure imaginée par George Orwell dans son œuvre 1984 ?

R E : La verticalité de Big Brother, qui nous regarde d'en-haut et nous fait face comme Goliath, est moins redoutable que l'horizontalité de son petit frère, *little brother*, qui nous entoure comme un banc de poissons et nous surveille comme un œil de mouche. Nous avons moins à craindre les caméras de surveillance, que le smartphone du voisin. À tout instant, nous sommes suivis, entendus, photographiés, identifiés, devancés dans nos désirs, incités à agir, contraints de nous engager... La liberté n'est paradoxalement pas acquise dans

> *Nous avons moins à craindre les caméras de surveillance, que le smartphone du voisin*

le système qui prétend la garantir. Pour être libre, il faut d'abord mesurer combien nous ne le sommes pas.
Au cœur de l'ouvrage, vous posez la question « *Comment se fait-il que chaque époque ait eu des gens pour dire que "c'était mieux avant"* ? ». Quelle réponse y apportez-vous ?

R E : Que la nostalgie du passé n'est pas le résultat d'un diagnostic, mais la conséquence d'une humeur. Hormis pour les périodes les plus sombres de l'histoire, le sentiment que "c'était mieux avant" (qui trouve à chaque époque, d'excellents exemples et d'excellents arguments) est un sentiment, une hypothèse a priori, et non l'effet de l'acuité spirituelle.

Pour conclure, si vous aviez un vœu, un souhait d'avenir à formuler, quel serait-il ?

R E : Que tout continue comme après. ■

LE QUESTIONNAIRE DE PROUST DE RAPHAËL ENTHOVEN

Votre madeleine de Proust ?
Goldorak.

Votre vertu préférée ?
Le courage.

Votre héros ?
Monsieur tout-le-monde.

Un philosophe de cœur ?
Montaigne.

Votre anagramme fétiche ?
LA VERITE - RELATIVE.

Votre livre de chevet ?
L'Ethique, de Spinoza.

La chanson qui vous émeut le plus ?
"Dès que le vent soufflera".

Votre endroit préféré ?
Mon ordinateur.

Une citation favorite ?
« Sois l'ami du présent qui passe. Le futur et le passé te seront donnés par surcroît », Clément Rosset.

Votre plus grande fierté ?
Vieillir.

Votre plus grand regret ?
Vieillir.

Votre plus grande peur ?
Vieillir.

Votre passe-temps préféré ?
Le travail.

Insatiable aventurier, **Armel Le Cléac'h** est un navigateur hors pair. Dernier vainqueur du Vendée globe, record en prime, le skipper de quarante ans, toujours en quête de défis, nous expose sa passion pour la mer et nous révèle son instinct de compétiteur.
À l'eau !

ARMEL LE CLÉAC'H

« Tant qu'on a l'**envie**, l'**énergie** et la **passion**, il faut continuer ! »

Propos recueillis par
Victor Mollet
Directeur de la Rédaction

AUDIENCE : **Lors du dernier Vendée Globe, vous avez réalisé le tour du monde en soixante-quatorze jours et trois heures durant le dernier Vendée Globe… Jules Verne doit se retourner dans sa tombe !**

Armel Le Cléac'h : C'est un peu ça *(rires)* ! J'ai franchi la barre des quatre-vingt jours un peu plus nettement que mes prédécesseurs. Le temps de parcours en tour du monde se raccourcit mais je peux vous garantir que la difficulté est immense. Avant le départ du Vendée Globe, je visais avant tout la victoire et je voulais simplement arriver avant les vingt-neuf autres concurrents. Ce record, glané grâce à une météo plutôt favorable, c'est vraiment la cerise sur le gâteau.
Quand j'étais petit, je me rappelle de Bruno Peyron, avec son équipage et son bateau, le "Commodore Explorer", qui était passé sous la barre des quatre-vingt jours pour quelques heures. J'avais trouvé ça incroyable, je ne faisais que du dériveur à l'époque et c'était pour moi un exploit énorme ! Je n'imaginais pas qu'un jour des bateaux seraient en mesure de faire le tour du monde en quatre-vingt jours. Depuis, tout s'est accéléré puisque le record toutes catégories confondues est d'un peu plus de quarante jours.

Un bel exploit, surout quand on pense que vous aviez le mal de mer étant enfant !

A LC : Oui, c'est vrai *(rires)* ! Mon père avait un bateau de croisière avec lequel on partait en famille lors des vacances d'été. On partait du Finistère pour aller jusqu'en Irlande quand le temps le permettait et ce n'était pas toujours très calme… Les traversées n'étaient pas faciles pour moi et j'étais régulièrement malade… On passait des heures un peu difficiles on va dire !
Après, quand j'étais petit, je ne participais pas aux manœuvres, j'étais un peu spectateur… Quand j'ai commencé à être plus acteur, ça a commencé à aller mieux… J'ai pris la main et le mal de mer n'est jamais revenu !

Comment se déroule votre préparation avant de prendre la mer pour soixante-quatorze jours ?

A LC :Certains ne s'en doutent peut-être pas mais c'est une préparation qui est très longue, surtout quand on part pour faire du solitaire. On n'a pas le droit de s'arrêter, on n'a pas le droit à une assistance extérieure pendant la course… C'est une préparation complète avec en premier lieu la confection du bateau, ce qui englobe les aspects techniques et les impératifs de fiabilité. Ça a quand même pris un an et demi pour le dernier Vendée globe ! Ce sont aussi des heures et des heures passées sur l'eau afin de maîtriser totalement le bateau, voir si toutes les pièces fonctionnent pour ne serait-ce qu'essayer de gagner l'arrivée. Et là encore, cela a nécessité un an et demi de temps. Après, il y a toute la vie à bord : il faut avoir suffisamment à manger en tenant compte du parcours, il faut préparer des vêtements adéquats, savoir gérer la météo avant de partir, réaliser une formation médicale pour savoir se soigner en cas de besoin, et savoir faire un minimum de communication pour faire vivre notre aventure avant, pendant et après la course. ▶

> *Je suis conscient d'être privilégié.*

Les nouveaux outils technologiques qui permettent de communiquer pendant la course dénaturent-ils le côté aventurier ?

A LC : Cela fait partie de l'évolution, j'y suis pour ma part assez favorable. Nous ne sommes plus en 1950 ! Les bateaux sont différents, plus performants, mieux outillés. Et la médiatisation fait partie du jeu. Aujourd'hui, vous avez beaucoup de gens qui n'y connaissant franchement pas grand-chose à la voile mais qui sont en mesure de suivre nos aventures car elles sont accessibles grâce aux moyens de communication que nous avons à notre disposition. Et pendant la course, on s'efforce de faire vivre notre course, à travers des témoignages, des photos, des sons ou des vidéos… Ça touche de plus en plus de monde et c'est tant mieux !
Il peut toujours y avoir des nostalgiques mais personnellement je vis avec mon temps et je trouve que l'on a le charme de cette liberté de pouvoir envoyer ce qu'on veut, d'allumer et d'éteindre la caméra quand on veut. On n'est pas non plus filmé vingt-quatre heures sur vingt-quatre, ce n'est pas une téléréalité !

Qu'est-ce qui est le plus dur durant la course ?

A LC : Pour moi, la première difficulté, c'est de quitter ma famille. J'ai une femme et deux enfants, c'est pour moi très important dans mon équilibre de vie au quotidien donc c'est toujours compliqué de se quitter pour deux mois et demi, d'autant plus que je me rends dans des contrées parfois hostiles. C'est compliqué des deux côtés, à terre pour ma fille, et en mer pour moi. Ça aussi ça se prépare en amont, en expliquant notamment aux enfants ce qu'il va se passer.
Après ce qui est compliqué durant la course ce sont les problèmes techniques qu'on peut avoir sur le bateau, les difficultés météo, avec des tempêtes dans les mers du sud par exemple. Mais ça fait partie du jeu ! J'en suis à mon troisième Vendée globe, j'arrive aujourd'hui à mieux appréhender les moments délicats et je les prends avec plus de recul. Et puis, une fois arrivé aux Sables d'Olonne, ces épreuves difficiles, on les oublie assez vite !

À quoi pense-t-on quand on est en plein milieu de l'océan ?

A LC : Quand je pars, je pars pour un marathon, avec l'ambition de gagner, surtout que j'étais arrivé deux fois deuxième pour mes deux premières participations et qu'on préparait cette course depuis trois ans. Loin de tout, en plein milieu des océans, je garde toujours ce fil conducteur à bord du bateau. Je pense avant tout à la performance, à être toujours bien réglé, sur la bonne voile, avec les bons choix techniques. Il y a une certaine forme de routine qui se met en place tout au long de la course qui fait qu'on oublie parfois un peu l'endroit où l'on est et la difficulté de l'éloignement. De temps en temps il y a des petits moments de solitude, des petits coups de blues, avec le moral dans les chaussettes mais il faut savoir se faire violence pour avancer. On a la chance de pouvoir communiquer avec la terre et notamment avec la famille pour discuter, ça fait toujours beaucoup de bien. Avant de partir, je prépare aussi de la musique, des émissions de radios à écouter à bord, ça me permet de changer d'atmosphère et de repartir plus fort.

Avez-vous le temps d'admirer l'immensité qui vous entoure ?

A LC : Il faut toujours rester concentré sur la course mais je vous rassure, il y a encore, même après trois Vendée Globe, des moments absolument incroyables où on se sent vraiment privilégié, avec des lumières incroyables, des couchers de soleil magnifiques en plein milieu de l'océan… Par moment, on mange en terrasse avec une vue à 360 degrés ! Je pense aussi à des rencontres avec des animaux marins ou des aperçus de terres comme au Cap Horn, avec les montagnes du Chili derrière… Ce sont des moments absolument inoubliables et uniques. Je reste toujours impressionné par tout ce que je vois même si l'objectif n'est pas non plus de faire du tourisme et qu'il faut toujours resté concentré sur la course. Je suis conscient d'être privilégié.

Les succès que vous glanez sont davantage un exploit individuel ou plutôt une réussite collective ?

A LC : C'est avant tout une réussite collective. J'ai la chance d'avoir toute une équipe, le team Banque Populaire, composé d'une douzaine de personnes qui travaillent avec moi depuis 2011. Bien sûr, c'est moi qui suis le skipper du bateau et le sportif du projet mais sans eux je sais que je ne serais pas grand-chose. Je ne serais pas à l'arrivée des courses et encore moins au départ. Le bateau peut ainsi être parfaitement et minutieusement préparé. Ce projet collectif est pour moi essentiel et me permet justement de pouvoir avoir une satisfaction personnelle à l'arrivée. Beaucoup de personnes ont mis de l'énergie dans ce projet, y ont passé des heures et des heures et je sais ce que je leur dois : la victoire.
Je trouve qu'aujourd'hui il y a beaucoup de similitudes entre ce que je peux faire et le monde de la Formule 1, avec un pilote qui agit et une quantité d'ingénieurs et de managers qui gravitent autour de lui et qui le conseillent. Je fais aussi souvent des parallèles entre mon métier et celui de chef d'entreprise ou de dirigeant, avec la nécessité de dialoguer constamment ensemble, dans les bons comme les mauvais moments, pour pouvoir réaliser un objectif ou un défi commun.

Quel message souhaitez-vous faire passer au travers de vos exploits ?

A LC : Si je devais retenir une leçon de cette aventure qu'est le Vendée Globe, après trois participations consécutives, ce qui constitue quand même dix ans de ma vie, c'est la persévérance. Quand on croit à ses rêves et ses objectifs, qu'on n'y arrive pas forcément du premier coup ou du deuxième, la troisième tentative peut être la bonne, quand bien même le challenge est immense. Ce fut le cas pour moi. Dans cet esprit, la remise en question est essentielle. Il faut avoir de la déception quand on ne parvient pas à ses objectifs et s'en servir pour rebondir. Tant qu'on a l'envie, l'énergie et la passion, il faut continuer !

Comment se passe le retour sur la terre ferme ?

A LC : C'est toujours assez compliqué et impressionnant parce qu'on n'a pas vraiment le temps d'atterrir. Alors qu'on vient de passer plus de soixante-dix jours totalement seul, on est immédiatement happé par une espèce de vague médiatique et une vague de sollicitations. C'est un sentiment étrange : c'est à la fois très sympathique parce qu'on est félicité et que c'est une occasion incroyable de témoigner mais c'est vrai que pour la famille et retrouver une vie "normale", il faut du temps ! On ne peut pas vraiment rentrer tranquillement chez soi comme on aurait envie. Ça prend un peu de temps, souvent une dizaine de jours. Mes enfants m'en veulent un peu toujours, ils ne comprennent pas forcément toujours ce qu'il se joue, et mon fils m'a même dit une fois « *c'était mieux quand t'avais fini deuxième !* », parce que j'avais forcément été moins sollicité quand je n'avais pas gagné. Quelque part il n'avait pas tort. On fait la Une des journaux et des médias. Et je pense que les médias ont besoin de héros des temps modernes. Mais attention : personnellement je ne me considère pas du tout comme un héros ! Je suis simplement un sportif-aventurier.

Que vous a appris la mer sur vous-même ?

A LC : Je pense que cela m'a permis de voir les choses différemment sur terre dans la vie de tous les jours, de prendre beaucoup plus de recul, notamment par rapport au confort matériel dont on peut bénéficier sur terre. Lorsque l'on est loin de tout, au milieu de l'océan, quand on vit des difficultés majeures d'ordre naturel, que vous devez dompter les événements extérieurs pour continuer d'avancer, les petits tracas du quotidien vous semblent vraiment mineurs et sans importance.

Quels sont aujourd'hui vos prochains défis ?

A LC : Mon prochain objectif, c'est la route du Rhum en 2018. On travaille aujourd'hui sur la construction d'un nouveau trimaran de trente-deux mètres de long, qui saute et vole presque au-dessus de l'eau, et qui sera mon bateau pour les années à venir. J'ai également en tête un tour du monde pour 2019 avec l'objectif premier d'arriver avant mes petits camarades et de pourquoi pas battre un nouveau record. Et j'ai hâte, car la mer et l'aventure ne cessent de me manquer dès que je reste un peu trop longtemps sur la terre ferme… ■

A l'eau !

Quel est votre meilleur souvenir en mer ?
Mon premier souvenir du Cap Horn, sous le soleil, en 2009, à l'occasion de mon premier tout du monde !

Et le pire ?
Un chavirage, en 2005, sur une Transat Jacques Vabre. Un moment très difficile où on ne passe pas loin de la catastrophe, avec la nécessité d'être hélitreuillé.

Votre plus grande fierté ?
Mes enfants !

Et votre plus grand regret ?
De ne pas avoir pu prendre le départ de la route du Rhum en 2014 suite à un accident domestique.

Votre principale qualité ?
La persévérance.

Votre défaut le plus prononcé ?
Egoïste, ce qui n'est pas forcément surprenant quand on fait du solitaire !

Une devise qui vous suit au quotidien ?
Ne jamais rien lâcher !

Une série à nous conseiller ?
Band of brothers.

Un vœu, un souhait pour l'avenir ?
Que notre planète aille mieux, notamment sur le plan de l'environnement !

MOURIR IDIOT ?

Un étudiant japonais a calculé, en fonction de la distance de l'horizon et de l'angle du centre de la Terre, que le **terrain de football** sur lequel courraient les héros **Olive et Tom** mesurait environ **18km**.

42% des Américains vivent dans un foyer où il y a une **arme** à feu.

Il a fallu **60 ans** pour vendre **1 milliard** de poupées Barbie.
Il a suff d'un an pour écouler **1,2 milliard** d'iPhone.

Un salarié heureux est **55 %** plus créatif, **31 %** plus productif, **2 fois** moins malade et **6 fois** moins absent.

Notre cerveau étant constamment en activité, il est tout à fait impossible de ne penser à rien.
Le seul moment où on ne pense plus, c'est lorsqu'on est mort. **Et encore...**

Les **bactéries** ne peuvent pas se développer dans le **miel**.

Le **concombre** est un **fruit**.

En supprimant **une olive** de chaque salade, American Airlines a économisé **40 000 dollars** par an.

Une goutte de **pluie** tombe à une vitesse comprise entre **7** et **32 km/h**.

Un Français consacre **4 600 euros** par an à sa santé et vit jusqu'à **82 ans**.
Un Américain dépense près de **10 000 dollars** et meurt à **79 ans**.

99 dollars
C'est le montant de l'amende que vous encourrez à partir du mois d'octobre si vous traversez une rue d'**Honolulu** en regardant votre **smartphone**.
La ville hawaïenne est la **première** au monde à prendre cette décision.

Chaque année, au moins **4 actifs sur dix** se voient prescrire un arrêt maladie.
Ce taux grimpe à **50%** chez les moins de **35 ans**.

87% des salariés français sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues.
Ils ne sont toutefois que **56%** à être satisfaits de leurs relations avec leur direction générale.

23% des travailleurs détachés en Europe sont polonais.

33% des footballeurs de la Premer League anglaise **divorcent** l'année de leur retraite.

Le salaire annuel de **Cristiano Ronaldo** au Real Madrid atteint 58 millions d'euros, deux fois supérieur à celui de **Neymar** au PSG.

On produit en moyenne un **camion-citerne** de **salive** au cours d'une vie.

Depuis 1972, le nombre de **morts** sur les **routes** françaises a été divisé par **5**, tandis que le nombre de véhicules en circulation a été multiplié par **3**.

Le **cœur** pompe l'équivalent d'un petit **camion-citerne** par jour, soit entre **8000** et **10000** litres de sang environ.

Les **trois quarts** des **miels** du monde sont contaminés par des **pesticides**, principalement des **néonicotinoïdes**.

Un Français reste en moyenne **10 ans** dans la même entreprise.

3% de la population américaine détient **50%** des **armes** civiles en circulation dans le pays.

45% des enseignants allemands ont plus de **50 ans**. En France, c'est **29%**.

55% des écrans et **35%** des batteries d'**iPhone** sont fabriqués par **Samsung**.

51% des contenus de l'Internet sont en **Anglais**. **4%** en **Français**.

Entre **1912** et **1948**, les **Jeux Olympiques** comportaient des épreuves d'architecture, de littérature, de musique, de sculpture et de peinture...

what else?

1

Quelle personnalité compte le plus de followers sur Twitter ?

François Hollande
Emmanuel Macron
Nabilla Benattia

2

Depuis quelle date l'adultère n'est plus un délit en France ?

1935
1955
1975

3

À quel âge est fixée la majorité sexuelle en France ?

15 ans
16 ans
17 ans

4

Quel est le plus petit état au monde ?

Monaco
Le Vatican
Gibraltar

5

À quelle date le livret A a-t-il été créé ?

1818
1888
1918

6

À quelle date le permis B a-t-il été créé ?

1902
1912
1922

7

Quelle personnalité politique n'a pas été condamnée par la justice ?

Anne Hidalgo
Alain Juppé
Marine Le Pen

8

À quel âge peut-on devenir sénateur ?

18 ans
24 ans
30 ans

Réponses

1 : Nabilla Benattia 2 : 1975 3 : 15 ans 4 : Le Vatican
5 : 1818 6 : 1922 7 : Aucune 8 : 24 ans

QUAND LE DROIT NE TOURNE PAS ROND

1ER DE LA CLASSE !

Pris en flagrant délit de vol à l'étalage dans un magasin de la région rennaise, un homme de 61 ans n'a pas manqué de faire sourire les autorités lors de son interpellation. L'homme, qui tentait notamment de subtiliser une vingtaine de CD ainsi qu'un Code pénal, a tout naturellement expliqué aux policiers qu'il souhaitait « *mieux connaître la loi et ses droits* ».

Une revendication qui n'est pas passée. Il faut dire que le sexagénaire, qui avait fait le déplacement depuis la Seine-Saint-Denis en était à sa dixième tentative en moins de dix-huit mois… Suite au prochain épisode !

ÇA GAZE ?!

En février 2016, un Berlinois pris de maux d'estomac incontrôlables n'a pu s'empêcher de lâcher quelques flatulences odorantes en plein centre-ville. Une mésaventure plus que malencontreuse puisque ses maudits gaz ont été lâchés juste devant plusieurs policiers qui ont décidé de porter plainte pour insulte.

Un an plus tard, l'incontinent, après avoir été condamné à une amende de 900 euros, a décidé de faire appel.

Bien lui en a pris : début septembre, les juges ont annulé l'amende, énonçant dans un verdict hautement poétique, qu'il est « *impossible de prouver qu'il a fait exprès de faire ces flatulences particulièrement puantes* ».

VAS-Y MAMIE !

Une grand-mère de 79 ans s'est tout récemment faite remarquer d'une manière quelque peu causasse et inattendue. Loin des préjugés et des clichés, la principale intéressée a été flashé à pas moins de 240 km/h au volant de sa Porsche. Une fois arrêtée, la future octogénaire s'est empressée d'expliquer qu'elle ne parvenait que très difficilement à trouver le sommeil et qu'elle avait pris la route pour se changer les idées. Un comportement amusant mais inconscient qui lui a tout de même valu 4 000 euros d'amende et trois mois de retrait de permis.

BRÈVES DE PRÉTOIRE

DOUX RÊVEUR

« *Ne me mettez pas en prison, donnez-moi un sursis pour toute la vie !* »,

Au tribunal, un prévenu croyant encore au Père Noël.

CONTAGION

« *Il me frappe, c'est vrai. Mais je suis agressive aussi, je le gifle et bois presque autant que lui* »

Une victime, tentant de défendre tant bien que mal son mari violant.

DÉBOUSSOLÉE

Un avocat, tentant de défendre sa cliente : « *Soyons sérieux, elle ne boit jamais à outrance !* »

« *C'est où Outrance ?* », s'interroge immédiatement la cliente à voix haute…

Une rose, c'est rouge

Une violette, c'est bleu.

Un verre, c'est transparent.

Heureusement...

ADEKWA, c'est bien adéquat !

#CQFD

ADEKWA
AVOCATS

lille@adekwa-avocats.com

@AdekwaAvocats

AUDIENCE

NUMÉRO SIX

Véronique Vitse-Bœuf, Philippe Vynckier, Philippe Simoneau, Martine Vandenbussche et Ghislain Hanicotte, une partie des associés du cabinet ADEKWA Avocats

ÉDITION | CRÉATION | RÉALISATION

ADEKWA
AVOCATS

SIÈGE

157, avenue de la Marne
59700 Marcq-en-Barœul

T 03 20 65 65 80
F 03 50 65 65 99

audience@adekwa-avocats.com
www.adekwa-avocats.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Ghislain HANICOTTE

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
Victor MOLLET

DIFFUSION
15 000 exemplaires

PARUTION
Décembre 2017
Dépot légal à parution
ISSN 2491-388X

IMPRESSION
DB Print

AUDIENCE

NUMÉRO SIX

HIVER 2017-18

ADEKWA
AVOCATS