

# Entreprises magazine

Numéro 81 – janvier/février 2017 – 4 EUR



## Ressources humaines et Formation tout au long de la vie

Dossier pages 30-86

### *Radioscopie de la fonction RH au Luxembourg*

*Quels sont les défis à relever par les Ressources humaines au Grand-Duché ?  
Enjeux et tendances p. 36 et p. 37*



**pwc**



[www.pwc.lu/hr-survey-2016](http://www.pwc.lu/hr-survey-2016)



Toute l'équipe  
d'Entreprises magazine vous  
souhaite une très belle année  
2017

## News

- 4** Brèves
- 17** Claude Wagner sacré Entrepreneur de l'Année
- 18** Devenez volontaire auprès de Jonk Entrepreneurs Luxembourg

## Carte blanche

- 20** D'Mondialisatioun huet den Ament e battere Bäigeschmaach an dach hu mir bis elo all dovunner profitiert

## Communication

- 21** Développez l'impact de vos présentations grâce aux ice-breakers

## Immobilier

- 22** Immobilier professionnel 2.0 : la révolution des services connectés

## Entreprendre au féminin

- 24** « Un lieu pour soutenir les jeunes entrepreneurs »

## Finances

- 26** Le *Schuldschein*, un autre outil de financement pour les entreprises luxembourgeoises

## Logistique

- 28** « Digital », quand tu nous tiens !

## Dossier Ressources humaines et Formation tout au long de la vie

- 30** Gala HR One 2016 – A quoi ressemblera votre collaborateur de demain ?
- 32** Luxembourg HR Awards 2016 : qui sont les grands gagnants ?
- 33** HR Lab : des DRH qui redoublent de créativité
- 34** Qualia Consulting – Une expertise reconnue en gestion des compétences et des talents
- 36** Radioscopie de la fonction RH au Luxembourg

- 38** Place aux nouveaux modes de travail
- 40** Les nouveautés 2017 en matière d'organisation du temps de travail : ce que les employeurs doivent retenir
- 42** Le *bore out* ou l'ennui au travail
- 43** Redonner du sens au travail pour contrer les nouveaux risques psychosociaux
- 44** Accroître la satisfaction au travail par la participation des employés aux pratiques managériales
- 46** Quelles solutions RH pour accompagner les nouveaux défis des entreprises ?
- 48** Pour des collaborateurs engagés à vos côtés
- 52** Quel salaire pour les frontaliers qui travaillent au Luxembourg ? – Résultats du sondage diffusé en novembre-décembre sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)
- 54** Saisies et cessions sur salaires : FAQ à l'usage des employeurs
- 55** Congés payés non pris : report ou pas report ?
- 58** ADT-Center – L'entretien annuel, une étape-clé
- 60** Acquérir des compétences qui n'existent pas
- 62** Attirer et préserver les talents étrangers
- 66** Quel avenir pour la banque de détail ?
- 68** Formation continue : une réponse au vieillissement
- 70** Pensions complémentaires d'entreprises – Le 2<sup>e</sup> pilier, grand absent de la réforme fiscale
- 72** LALUX Assurances-Vie – Assurance prévoyance-vieillesse à titre privé et réforme fiscale
- 74** House of Training – Un an d'existence et un franc succès
- 76** Chambre des Métiers – La formation professionnelle continue réorganisée
- 77** PwC's Academy – Learning designed for me
- 78** Formation des salariés contrastée selon les domaines de formation
- 80** Le partenariat Université du Luxembourg – Luxembourg Lifelong Learning Center propose 2 nouveaux bachelors en formation continue

- 82** Randstad Luxembourg – « La formation est un des piliers de notre stratégie »
- 84** Les MOOC ou la révolution de la formation professionnelle
- 86** Le micro-learning plutôt que l'e-learning

## Bon à savoir

- 88** La *Blockchain* : à l'aube d'une nouvelle révolution numérique
- 90** La médiation – Un autre monde de résolution de litiges
- 91** Lanceurs d'alerte : que dit la CEDH ?

## Nouvelles technologies

- 98** Cybersécurité : 5 bonnes résolutions pour 2017

## A nos frontières

- 100** Transinne accueille le centre opérationnel de Galileo

## Golf

- 101** Joël Stalter arrive sur l'European Tour – La tête et les jambes !

## Etapas gourmandes

- 102** La simplicité du bistro, l'excellence de la gastronomie

## Auto

- 104** Jaguar F-PACE – Un premier SUV survitaminé

## Check-in

- 108** Copenhague et ses mille et une facettes

## Rencontre

- 112** Renaud Matgen : « L'artisanat et la simplicité avant tout ! »

## 114 Beauty case

## 116 Livres

## 118 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

Media & Advertising S.à r.l.  
104, rue du Kiem • L-1857 Luxembourg  
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

### Directeur de la publication / Rédacteur en chef

Isabelle Couset  
E-mail : [icouset@yahoo.com](mailto:icouset@yahoo.com)

### Rédaction /

Isabelle Couset, Gérard Karas,  
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix,  
Michaël Peiffer, Jeanne Renauld, Carol Thill

### Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro /

Jonk Entrepreneurs Luxembourg asbl, Marc Hostert, Netty Thines, Manuel Hermoso, Christian Merlyn, Pierre-Jean Forrer, Eric Grimaud, HR One, Christian Scharff, Bénédicte Burioni, M<sup>e</sup> Philippe Schmit, M<sup>e</sup> Virginie Roger, Martine Borderies, Anne-Marie Jean, Laetitia Hauret, Ludivine Martin, Nessrine Omrani, Donald Williams, Stéphane Etienne, Audrey Laurent-[lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), Aurélie Bouilly, M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard, M<sup>e</sup> Maurice Macchi, Muriel Bouchet, Pierre Doyen, INFPC, LLLC, M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot, Pablo Umbon-Manzano, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre, M<sup>e</sup> Héléne Weydert et Cases.lu

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

### Parution bimestrielle

Abonnements 1 an – 6 numéros : 39 EUR  
2 ans – 12 numéros : 70 EUR

Media & Advertising S.à r.l. informe les lecteurs et abonnés du magazine qu'elle collecte des informations uniquement aux fins de la publication, gestion des abonnements et marketing. Les personnes concernées disposent d'un droit d'accès et de rectification.



© 2017 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - [www.lord.lu](http://www.lord.lu)

## IUIL

### FORMATION OUVRIR ET GÉRER UN CABINET D'AVOCAT AU LUXEMBOURG



L'esprit d'entreprise a pris de l'ampleur au Luxembourg depuis quelques années et la profession d'avocat n'y fait pas exception. C'est pourquoi, l'IUIL propose, en partenariat avec la **Conférence du Jeune Barreau du Luxembourg**, une **formation de 3 jours** dédiée à la gestion d'un cabinet d'avocat. Agréée par le Barreau, cette formation mettra l'accent sur la gestion financière, le management des Ressources humaines et le marketing. Les intervenants issus en partie de grands cabinets (Allen & Overy, Arendt & Medernach) apporteront leur expertise lors des sessions qui débuteront le **16 mars 2017**. En parallèle, un cycle de conférence destiné à approfondir certains contenus sera proposé gratuitement aux participants et ouverts à tous les autres avocats intéressés. ✓

Plus d'informations sur [www.iuil.lu/fr/formations/nos-programmes-de-formations/gestion-d-un-cabinet-d-avocat](http://www.iuil.lu/fr/formations/nos-programmes-de-formations/gestion-d-un-cabinet-d-avocat). Inscriptions sur [www.iuil.lu](http://www.iuil.lu).

## FEI ET BGL BNP PARIBAS

### UN ACCORD INNOVFIN DE 40 MILLIONS EUR EN FAVEUR DES ENTREPRISES INNOVANTES



Le **Fonds Européen d'Investissement (FEI)** et **BGL BNP Paribas**, en collaboration avec BNP Paribas Lease Group Luxembourg, ont signé un **accord InnovFin SMEG** en vue d'améliorer l'accès au financement des PME innovantes du Luxembourg. Cet accord permettra à BGL BNP Paribas de

consentir, au cours des deux prochaines années, des prêts à des conditions avantageuses à des PME innovantes du pays. La garantie du FEI est fournie dans le cadre du dispositif *InnovFin – Financement européen de l'innovation* et bénéficie du soutien financier d'*Horizon 2020*, programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation.

Le **volet Garanties pour les PME du dispositif InnovFin** fournit des garanties et des contre-garanties couvrant des emprunts compris entre 25.000 et 4 millions EUR afin de faciliter l'accès au financement par l'emprunt des PME et des petites ETI (entreprises comptant jusqu'à 499 employés) innovantes. Ce dispositif est géré par le FEI et déployé par des intermédiaires financiers (banques et autres institutions financières) dans les États membres de l'UE et les pays associés. Ces intermédiaires financiers bénéficient d'une garantie du FEI couvrant une partie de leurs pertes sur les emprunts relevant du dispositif InnovFin. ✓

## ARENDET & MEDERNACH

### L'AURÉAT DU PRIX DE GLOBAL INVESTOR/ISF MAGAZINE



**Bishr Shibliq**, collaborateur senior, responsable du bureau de Dubaï, Arendt & Medernach, avec l'award.

Pour sa 1<sup>ère</sup> participation, **Arendt & Medernach** a remporté, le prix **Law Firm of the Year** à l'occasion de la cérémonie des **Euromoney's Global Investor MENA Awards** qui s'est tenue à Dubaï en octobre dernier.

Le Prix *Law Firm of the Year* récompense le succès d'Arendt & Medernach et son importante contribution aux secteurs des services financiers et de la gestion d'actifs. Arendt & Medernach est la seule étude d'avocats indépendante luxembourgeoise à posséder un bureau dont l'activité se concentre sur la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord). ✓

[www.arendt.com](http://www.arendt.com)

## GOODYEAR ET LIST

### UN INVESTISSEMENT DE 41 MILLIONS EUR POUR UNE MOBILITÉ INTELLIGENTE ET DURABLE



Signature de l'accord-cadre entre Goodyear et le LIST le 17 novembre 2016 à Colmar-Berg.

En partenariat avec le **LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology)**, les ingénieurs de **Goodyear** vont se concentrer sur le développement de pneus plus respectueux de l'environnement en termes de matériaux utilisés, de performances et de processus de fabrication. Cette initiative conjointe de R&D offre la possibilité de créer un avenir meilleur par la digitalisation et la saisie de données plus étendue dans les procédés qui permettront à Goodyear de livrer des pneus de la plus haute qualité avec des cycles de développement raccourcis, et de satisfaire ainsi aux besoins évolutifs des partenaires de première monte et des consommateurs finaux ; et en mettant au point des matériaux innovants pour réduire la résistance au roulement et le poids des pneus. Ceci aura un impact positif sur l'environnement et sur la consommation grâce à des émissions réduites et à une plus grande efficacité énergétique.

En novembre dernier, en présence du vice-premier ministre Etienne Schneider et du ministre délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, Marc Hansen, le LIST et Goodyear ont signé un accord-cadre pour renforcer leur partenariat. Financé par Goodyear avec le support de l'État dans le cadre des mesures de soutien en R&D, ce partenariat quinquennal assurera un potentiel en Recherche et Développement vital pour l'avenir du Luxembourg et de l'industrie automobile en général. 38 postes de recherche à plein temps et un nombre important de postes de doctorat/post-doctorat seront affectés à ce partenariat. Les chercheurs seront basés au LIST et au GIC\*L (Goodyear Innovation Center Luxembourg). ✓

[www.list.lu](http://www.list.lu), [www.goodyear.eu](http://www.goodyear.eu)

## LIST

## FERNAND REINIG CONFIRMÉ AUX COMMANDES

Lors de sa réunion du 9 décembre 2016, le conseil d'administration du **LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology)** a confirmé sa position prise le 11 octobre 2016 concernant la succession au poste de CEO suite au départ de Gabriel Crean et a réitéré sa confiance à **Fernand Reinig**, qui continue d'exercer comme **CEO ad interim**.

Les membres du Conseil lui ont ainsi donné pour mission de mener à terme tous les dossiers qui tournent autour de la fusion : ajustements ponctuels de la structure organisationnelle, mise en place de procédures, définition de la stratégie pour les mois à venir, et ce dans le but de stabiliser de manière durable le LIST et ses structures. C'est seulement une fois cette étape franchie que le conseil d'administration initiera le recrutement de son successeur. Il est en effet primordial que ce dernier puisse poursuivre la construction du LIST sur des bases fortes et solides. Mais, chaque chose en son temps, pour l'heure aucun agenda n'a été fixé pour cette dernière étape. La phase intermédiaire ne remet en aucun cas en cause la voie tracée depuis le lancement, il y a maintenant près de deux ans, de l'institution de recherche. Le LIST est et reste un Research and Technology Organisation (RTO) d'orientation internationale qui a pour mission de développer des technologies avancées et d'offrir, à l'économie et à la société, des produits et services innovants. ☑

[www.list.lu](http://www.list.lu)

## CARTES VISA ET V PAY DORÉNAVANT SANS CONTACT

Après le lancement des cartes de crédit **VISA** sans contact au Luxembourg en février dernier, c'est maintenant au tour des cartes de débit **V PAY** de passer au sans contact. Les cartes en circulation arrivées à échéance sont systématiquement remplacées par des cartes sans contact. Celles-ci peuvent être utilisées quel que soit le montant de l'achat. Pour les montants inférieurs à 25 EUR, il n'est plus nécessaire de composer son code PIN.

Depuis le lancement des cartes de crédit sans contact au Luxembourg, le

nombre de celles-ci émises sur le marché luxembourgeois s'est presque multiplié par 10 et le nombre de transactions par plus de 30, en seulement 3 mois. De plus, 80 % des commerçants sont déjà équipés du sans contact et, d'ici fin 2017, 95 % des commerçants devraient l'être.

Les paiements sans contact progressent également en Europe de manière exponentielle. Entre mai 2015 et avril 2016, VISA a dépassé les 3 milliards de transactions sans contact rien qu'en Europe. Plus d'un paiement sur 5, effectué par carte, est désormais sans contact. En tout, plus de 165 millions de cartes sans contact sont en circulation en Europe et 3,2 millions de terminaux sans contact sont déjà équipés de la nouvelle technologie NFC Visa payWave. ☑

ARCELORMITTAL  
ROLAND BASTIAN SUCCÈDE  
À ALEX NICK

**Roland Bastian**, Head of Country Luxembourg, ArcelorMittal.

Au 1<sup>er</sup> novembre 2016 **Roland Bastian** a pris la succession d'**Alex Nick** au poste de **Head of Country Luxembourg** chez **ArcelorMittal**. Roland Bastian conserve ses fonctions de directeur de l'usine Arcelor-Mittal Belval, poste qu'il occupe depuis avril 2013.

De nationalité luxembourgeoise, âgé de 53 ans, titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'Université polytechnique d'Aix-La-Chapelle, Roland Bastian a rejoint le Groupe en 1988 comme ingénieur de production aux laminoirs de Belval. Après plusieurs fonctions dans divers départements de l'usine et du Centre R&D à Esch-sur-Alzette, il a été nommé directeur de Rodange et Schifflange en 2012. ☑

[www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com)

## PWC

## ETUDE THE 'MISSING MIDDLE': BRIDGING THE STRATEGY GAP IN FAMILY FIRMS



Dans son enquête mondiale **The 'Missing Middle': Bridging the strategy gap in family firms**, PwC a donné la parole à 2.800 entreprises familiales provenant de 50 pays différents. Cette étude révèle que 64 % des entreprises familiales interrogées ont connu une forte croissance au cours de l'année passée, malgré un contexte économique marqué par d'importantes transformations. Seulement une entreprise sur cinq a noté une baisse de ses ventes ces deux dernières années. Les entreprises familiales européennes prévoient d'ailleurs une croissance stable, avec la majorité des répondants partisans d'un développement régulier plutôt que d'une évolution rapide et trop agressive.

Malgré des tendances générales relativement stables, le rapport souligne que l'agenda stratégique joue un rôle déterminant dans les perspectives de croissance des organisations. Aujourd'hui, l'incertitude de l'environnement économique et les préoccupations externes ne constituent plus un risque majeur pour les entreprises familiales. De nombreux problèmes auxquels font face actuellement les entreprises familiales sont liés à l'agenda stratégique – le « chaînon manquant » – qui permettra à l'entreprise de concrétiser sa vision.

Bien que certaines entreprises familiales gèrent leur agenda stratégique efficacement, beaucoup se retrouvent perdues sous le poids des tâches quotidiennes, ce

qui les freine dans la mise en œuvre de leurs objectifs. Dans son enquête, PwC a constaté que la succession, la diversification, le digital, la cybersécurité et l'innovation sont des enjeux trop souvent négligés.

Les entreprises interrogées ont identifié un certain nombre de défis majeurs liés à leur planification stratégique : **Succession** (seulement 16 % des entreprises familiales ont établi un plan de transmission dédié aux cadres supérieurs) ; **Innovation** (64 % des répondants identifient l'innovation comme un défi majeur à relever dans les 5 prochaines années) ; **Digital** (47 % affirment que l'accélération du numérique et des nouvelles technologies est l'un de leurs principaux défis, mais seulement un quart pense que leur entreprise est vulnérable aux perturbations numériques) ; **Intrapreneuriat** (3 répondants sur 5 indiquent qu'ils intégreront des professionnels extérieurs à la famille pour les aider à gérer leur entreprise) ; **Compétences** (58 % pensent que leur capacité à attirer et à retenir les bons talents constituera un défi majeur au cours des 5 prochaines années) ; **Financement** (32 % affirment éprouver plus de difficultés à accéder au capital que leurs homologues des entreprises non familiales. 76 % prévoient d'utiliser leur propre capital pour financer leur croissance) ; **Cybersécurité** (45 % pensent que leur entreprise est prête à faire face à un vol de données ou à une cyberattaque) ; **Brexit** (cet événement ne semble pas affecter les ambitions de croissance des entreprises interrogées) ; **NextGen** (la prochaine génération est convaincue qu'elle devra travailler plus pour faire ses preuves (88 %) que la génération actuelle (66 %)).

L'étude complète est disponible sur [www.pwc.lu](http://www.pwc.lu).

## HOUSERLOOP

### UNE PLATEFORME POUR LES AGENTS IMMOBILIERS



HouserLOOP donne en temps réel des données marché venant de Houser avec

l'expertise des membres de la **Chambre Immobilière du Grand-Duché de Luxembourg (CIGDL)**. Les rapports HouserLOOP sont créés par les agents de la CIGDL et montrés aux propriétaires pour les aider à comprendre les tendances du marché immobilier et quel prix ils peuvent espérer pour leur bien. Les rapports sont simples et transparents, incluant des informations exclusives, disponibles seulement pour le réseau d'agents immobilier HouserLOOP. Les propriétaires peuvent ainsi visualiser une étude de marché détaillée sur des biens identiques au leur, avec les prix maximum, minimum et moyens ainsi que des indicateurs-clés comme le temps de mise sur le marché avec les différents niveaux de prix.

Le système HouserLOOP n'apporte pas seulement des analyses de marché faciles à utiliser, il intègre aussi un système d'algorithme novateur pour l'estimation de biens : la méthode d'estimation de bien CIGDL-Houser. L'algorithme, codéveloppé par CIGDL et Houser, utilise les descriptifs de biens détaillés apportés par les agents immobiliers pour calculer un prix de marché uniquement pour un bien. Il a été développé spécialement pour le marché immobilier luxembourgeois.

[www.houser.lu](http://www.houser.lu), [www.cigdl.lu](http://www.cigdl.lu)

## EUREGIO

### DANIÈLE NOËL, NOUVELLE PRÉSIDENTE



Rangée de derrière, de g. à dr. : **Paul Weidig** (Syvicol), **Moritz Petry** (Verbandsgemeinde Südeifel), **Louis Oberhag** (Syvicol, bourgmestre de Waldbredimus et ancien président d'EuRegio), **Klaus Beck** (Landkreis Birkenfeld), **Andreas Kiepsch** (Landkreis Saarlouis) et **Karlheinz Wiesen** (Regionalverband de Sarrebruck). Rangée de devant, de g. à dr. : **Karlheinz Müller** (Landkreis Neunkirchen), **Laurence Ball** (EuRegio), **Danièle Noël** (Nancy, nouvelle présidente d'EuRegio) et **Axel Müller** (Landkreis Kusel).

**Danièle Noël**, conseillère municipale de la Ville de Nancy, déléguée à l'Europe et également membre de la toute nouvelle Métropole du Grand-Nancy a été **élue pour**

**deux ans présidente d'EuRegio SaarLorLux +**, l'association des communes de la Grande Région, lors de l'assemblée générale annuelle de l'asbl qui s'est tenue à la Maison de la Grande Région à Esch-sur-Alzette, le 15 novembre 2016. Elle succède à Louis Oberhag, bourgmestre de Waldbredimus et représentant du Syndicat des Villes et Communes Luxembourgeoises.

Etre la voix des communes, c'est l'ambition politique qu'EuRegio porte comme premier objectif auprès des instances nationales, régionales et transfrontalières. EuRegio utilise son réseau de collectivités membres pour constituer une plateforme pour les collectivités locales de la Grande Région. L'asbl porte le point de vue des communes, valorise leurs expériences auprès des instances régionales et transfrontalières, et les accompagne dans leurs projets de coopération.

[www.euregio.lu](http://www.euregio.lu)

## NAUTADUTILH AVOCATS LUXEMBOURG

### M<sup>e</sup> JENNIFER BURR, ASSOCIATE



**M<sup>e</sup> Jennifer Burr**, Associate, NautaDutilh Avocats Luxembourg.

**Me Jennifer Burr** a rejoint **NautaDutilh Avocats Luxembourg** en tant qu'**Associate** pour renforcer son **département Fonds d'investissement**. Elle conseille les gestionnaires d'actifs, les promoteurs de fonds, les banques dépositaires et les investisseurs institutionnels dans l'élaboration et la mise en place de structures de fonds d'investissement de droit luxembourgeois.

M<sup>e</sup> Burr est titulaire d'un master en Droit européen de l'Université de Nancy

ainsi que d'un LL.M en Droit et Contentieux de l'Union européenne de l'Université de Luxembourg. Elle a auparavant acquis son expérience auprès de la CSSF ainsi que chez Arendt & Medernach.

## ALINE NASSOY, SENIOR ASSOCIATE



M<sup>e</sup> Aline Nassoy, Senior Associate, NautaDutilh Avocats Luxembourg.

M<sup>e</sup> Aline Nassoy a rejoint NautaDutilh Avocats Luxembourg en tant que Senior Associate au sein de son département Droit des sociétés. Elle conseille les clients sur des questions relatives au droit des sociétés et à la finance liées aux opérations de fusions et acquisitions ainsi qu'aux restructurations financières. Elle possède une solide expertise en matière de transactions de Private Equity et de restructurations de groupes.

M<sup>e</sup> Nassoy est titulaire d'un master en Droit international privé de l'Université de Nancy et est inscrite au Barreau de Luxembourg depuis 2011. Elle a précédemment forgé son expérience au sein de Dentons (anciennement OPF Partners). ☑

[www.nautadutilh.com](http://www.nautadutilh.com)

## CHAMBRE DES MÉTIERS

### LE PRIX MEILLEUR CRÉATEUR D'ENTREPRISE DANS L'ARTISANAT 2016 ATTRIBUÉ À LAURA FONTANI

Laura Fontani (Gelato Gourmet S.à r.l.) a été désignée gagnante du **Prix Meilleur Créateur d'Entreprise dans l'Artisanat 2016**. Issue d'une famille de glaciers florentins, Laura Fontani avait pourtant choisi de suivre des études dans le domaine de l'économie et d'intégrer le monde des finances à la fin de celles-ci. Arrivée au Grand-Duché pour des raisons personnelles, elle trouve l'endroit idéal pour se replonger dans l'univers des glaces et continuer ainsi

la tradition familiale. Elle ouvre sa propre *gelateria* à Luxembourg-Gare.

A ses côtés avaient été nominés **Shkelqim Bardoniqi** (Bardoniqi S.à r.l.), **Carlos Carvalho Da Costa** (Carvalho Rénovation S.à r.l.), **Daniel Clarens** (101 Studios S.A.) et **Asan Pilici** (Toitures Kápelli Succ. Pilici S.à r.l.), tous quatre ont été chaleureusement salués par le jury pour la qualité de leur candidature et leur initiative entrepreneuriale.

Organisé par la **Chambre des Métiers**, en collaboration avec **BGL BNP Paribas**, le **Prix Meilleur Créateur d'Entreprise dans l'Artisanat** vise à encourager et récompenser celles et ceux qui se sont lancés dans une aventure entrepreneuriale en créant ou en reprenant une entreprise artisanale il y a plus de 5 ans ou au cours des 2 dernières années.

### REMISE DU LABEL MADE IN LUXEMBOURG

En novembre dernier, dans le cadre des Journées Création, développement et reprise d'entreprise, la **Chambre des Métiers et la Chambre de Commerce** ont procédé à la remise officielle des certificats du **label Made in Luxembourg à 99 entreprises**. Quelque 750 entreprises du secteur de l'artisanat et du commerce disposent aujourd'hui du label

Suite à une étude sur la perception du label par les consommateurs réalisée par les étudiants du BTS – Gestionnaire en commerce et marketing du Lycée Technique Ecole de Commerce et de Gestion en 2015, la Chambre des Métiers a mis en route en 2016 une analyse auprès des entreprises labellisées quant à leur point de vue et l'utilisation du label. Les entreprises labellisées reconnaissent que cette apposition d'origine est importante pour leurs activités et pour les consommateurs.

Faisant suite au dévoilement de la Signature du Luxembourg début octobre, Tania Berchem, coordinateur général pour la promotion de l'image de marque pour le Luxembourg, a présenté les différents outils pour promouvoir le pays, car ce sont notamment les entreprises qui contribuent à véhiculer l'image de marque du pays via leurs activités nationales et internationales.

[www.made-in-luxembourg.lu](http://www.made-in-luxembourg.lu)  
[www.inspiringluxembourg.lu](http://www.inspiringluxembourg.lu)  
[www.cdm.lu](http://www.cdm.lu)  
[www.cc.lu](http://www.cc.lu)

## L'ARTISANAT, UN ALLIÉ DE CHOIX DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA 3<sup>e</sup> RÉVOLUTION INDUSTRIELLE AU LUXEMBOURG

Sachant que la transformation digitale impactera les entreprises artisanales à tous les niveaux, l'assemblée plénière de la **Chambre des Métiers** a analysé les propositions émanant de l'étude stratégique de *Troisième Révolution Industrielle* (TIR) et est prête à s'impliquer dans les travaux de mise en oeuvre des mesures concrètes annoncées par le gouvernement permettant un développement plus qualitatif du Luxembourg. La digitalisation et l'intégration des réseaux sont considérées par la Chambre des Métiers comme une opportunité.

Ainsi, la Chambre des Métiers a réfléchi à un ensemble de propositions concrètes pour initier et encadrer la digitalisation de tous les secteurs et de toutes les entreprises de l'artisanat. Afin de soutenir les entreprises artisanales à s'engager sur la voie de la transformation digitale, la création d'une cellule « digitalisation » ayant comme mission d'informer, de guider et d'orienter de façon neutre et efficace les PME artisanales constituerait une réelle plus-value pour le secteur. Une autre proposition cible un soutien renforcé des investissements (matériels et immatériels) dans le digital et une diminution du coût d'archivage électronique pour les PME. A côté d'un ensemble de mesures et propositions spécifiques pour les entreprises, la Chambre des Métiers considère qu'il faudra inventer un cadre légal et réglementaire pour les nouvelles formes de travail et d'activités émergent de la digitalisation (Uber, AirBnB...), notamment au niveau du droit du travail, de la sécurité sociale, de la fiscalité ou encore du droit d'établissement, ceci afin d'éviter des distorsions de concurrence.

L'expansion du numérique engendre un risque accru de segmentation des marchés et l'apparition de nouveaux intervenants dans des domaines traditionnellement occupés par l'artisanat, entre autres par les industries et les grands fournisseurs d'énergie. Ainsi, face à la construction future d'un « Internet national de l'énergie », il est important que la future politique de l'énergie intelligente ne se fasse pas au détriment des activités artisanales et que celles-ci soient reconnues comme partenaires par les entreprises ayant une position importante sur un marché de l'énergie en évolution rapide.

Vu que les entreprises artisanales interviennent dans de nombreux domaines qui favorisent la transition graduelle vers une économie plus circulaire (construction durable, réparation/rénovation, éco-innovation de produits...), la prise en compte du savoir-faire de l'artisanat, notamment dans le cadre de la promotion de l'économie circulaire, envisagée à travers les marchés publics, est d'une importance primordiale.

Sachant que les modèles d'affaires des entreprises ne vont pas manquer d'être « révolutionnés », il importe d'associer l'artisanat au niveau de la mise en oeuvre des mesures post-Rifkin annoncées, surtout dans le domaine de l'énergie, du bâtiment ou encore de la mobilité. ☑

[www.cdm.lu](http://www.cdm.lu)

## STADE NATIONAL DÉBUT DES TRAVAUX EN MAI PROCHAIN



Situé entre le site de la Cloche d'Or et Kockelscheuer, le projet du **nouveau stade** prévoit la construction d'un stade de football/rugby comprenant un terrain de jeu en gazon hybride, 9.385 places assises couvertes pour spectateurs, des espaces VIP, un businessclub avec cuisine, des salles et locaux pour la presse... sur 3 étages. Le projet est signé par le groupement d'architecte **Gerkan Marg + Partner** et le **bureau d'architectes BENG**. Les travaux débiteront normalement en mai 2017 (date dépendant de l'état d'avancement du projet routier) et se termineront, selon les prévisions, en octobre 2019.

L'estimation budgétaire du projet s'élève à 60.358.250 EUR TTC. Le projet est subventionné par le ministère des Sports à base de 70 %, plafonné à 40.000.000 EUR. L'estimation budgétaire concernant l'aménagement de l'aire de stationnement en place multifonctionnelle s'élève à 791.826,75 EUR (financement assuré à

100 % par la Ville de Luxembourg). Une convention d'exploitation sera conclue entre la Ville de Luxembourg et l'Etat luxembourgeois, de concert avec la FLF (Fédération Luxembourgeoise de Football) et la FLR (Fédération Luxembourgeoise de Rugby). ☑

[www.vdl.lu](http://www.vdl.lu)

## MICROLUX

### UNE NOUVELLE INSTITUTION DE MICROFINANCE AU LUXEMBOURG

**microlux** a été créée juridiquement le 31 mars 2016 sous l'impulsion de plusieurs acteurs (ADA (ONG luxembourgeoise), Adie (ONG en France), BGL et FEI). Bien qu'étant sous forme de S.A., **microlux** est sans but lucratif et a été exemptée par la CSSF du statut de PSF.

Sa mission est de 3 ordres : le financement sous forme de microcrédit ou de crédit à l'entrepreneuriat social de personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire traditionnel et porteuses d'un projet de création ou de développement d'entreprise ; l'accompagnement de ces mêmes personnes avant la création de l'entreprise pour les aider à structurer leurs projets et un suivi après la création (coaching, expertise) ; et la promotion de l'esprit d'entreprise et l'initiative économique au Luxembourg, notamment auprès des catégories de populations les plus fragilisées.

La structure est composée de 2 gestionnaires, **Samuel Paulus** et **Jérémy Del Rosario**, qui sont épaulés par plus d'une trentaine de bénévoles qui ont pour fonction principale d'accompagner les bénéficiaires de microcrédits.

Depuis novembre dernier, **microlux** a décaissé ses premiers microcrédits. ☑

[www.microlux.lu](http://www.microlux.lu)

## LUXEMBOURG MARKETING & COMMUNICATION AWARDS

### LES LAURÉATS

La 8<sup>e</sup> édition des **Luxembourg Marketing & Communication Awards**, qui s'est tenue le 24 novembre dernier, a réuni plus de 600 professionnels du secteur MarCom. Les lauréats sont les suivants : Best Website Design of the Year : **Bunker Palace** (pour le site Médecins Sans Frontières) ;

Best Mobile App of the Year : **Nvision** (pour l'application DigiCash) ; Best Social Media Strategy of the Year : **Wili Media Makers** (pour la Ville de Dudelange) ; Best Content Strategy of the Year : **Wili Media Makers** et la Ville de Dudelange (pour la création d'une nouvelle image de marque, *On dirait le Sud - Liewe Wéi am Süden*) ; Best Online Experience of the Year : **Knowledge** (pour AXA Luxembourg) ; Best Digital Agency of the Year : **Vanksen** ; Digital Personality of the Year : **Christophe Regnault** (OneLife) ; Best Brand of the Year : **ING Luxembourg**, qui a collaboré avec Nvision, pour sa campagne *Follow your heart*. Best Design & Graphic Art of the Year : **Bunker Palace** pour le travail réalisé pour Minett Park ; Best Marketing Strategy of the Year : **Plan K** pour ebooks. lu ; Best Event of the Year : **Toolbox** pour la cérémonie des Media Awards 2016 ; Best Live Customer Experience of the Year : **Mikado** pour la campagne de la Sécurité Routière ; Best Brand & Creative Agency of the Year : **VOUS** pour son bilan 2015-2016 ; Best Marcom Project of the Year : **POST Luxembourg** pour le lancement de *Bamboo* ; Young Marcom Talent of the Year : **Nils Cleworth** (Tango), notamment pour la création du pôle Marketing digital avec la création de l'app MyTango et de la plateforme Web **Tango.lu** ; Marketing & Communication Manager of the Year : **Troy Bankhead** (KNEIP), notamment pour la refonte du site Web en *responsive* et mobile, le déploiement de l'automatisation marketing, l'édition de 2 magazines... ☑

[www.marketers.lu](http://www.marketers.lu)

## LIST ET NASA AMES RESEARCH CENTER

### UN PROJET D'ENVERGURE

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016 et pour une durée de 2 ans, les chercheurs du **LIST** sont associés aux experts du **NASA Ames Research Center** dans le cadre d'un projet d'envergure soutenu par le Fonds National de la Recherche Luxembourg (FNR) : le projet **MS-SPACE Development and benchmarking of a compact mass spectrometer for space applications**, dans le but d'adapter et de poursuivre le développement de la technologie de spectrométrie de masse mise au point ces dernières années par les experts du LIST pour des applications spatiales.

La spectrométrie de masse est l'un des plus importants outils d'analyse *in situ* de la science planétaire et de l'astrobiologie qui peut aider à répondre à quelques-unes des grandes questions de l'exploration planétaire telles que les compositions élémentaires et isotopiques de la nébuleuse solaire, l'origine, la dynamique et les interactions de surface des atmosphères planétaires ou bien encore l'origine de la vie sur la Terre ainsi que la preuve de la vie passée ou présente sur Mars et d'autres planètes.

Pour fonctionner dans des missions spatiales, un tel outil doit être de la plus haute performance, mais néanmoins léger, compact et compatible avec l'environnement hostile de l'espace. A l'heure actuelle, cet outil n'existe pas. Dès lors, depuis leur laboratoire de Belvaux, les experts du LIST en optique des particules chargées, en mécanique et en électronique du groupe de recherche *Advanced Instrumentation for Ion Nano-Analytics* travailleront de concert avec les Américains.

[www.list.lu](http://www.list.lu)

## INDR

### LE LABEL ESR REMIS À 28 ENTREPRISES



Lors de la 12<sup>e</sup> cérémonie officielle du **label ESR « Entreprises Socialement Responsable »**, organisée par l'INDR en novembre dernier, 28 entreprises ont obtenu le label. **18 nouvelles entreprises ont été labellisées** : Agile Partner, G4S Security Solutions S.à r.l., KBC Lease Luxembourg, Marcel Grosbusch et fils S.à r.l., Oxygen & Partners, Reckinger Alfred S.A., Autocars Sales-Lentz S.A., Frisch Rambrouch Autocars S.A., Ross Troine Autocars S.A., Bartholme Clervaux Autocars S.A., Executive Lane, SLA S.A., Flibco.com (Flibtravel International S.A.), Travel Pro S.A., We love to Travel S.A., Cruisopolis S.A., Jerry Travel S.à r.l., Picto Communication Partner. Et **10 entreprises ont été relabellisées** après une première période de labellisation de 3 ans : Advanzia Bank S.A., Bebop S.à r.l., CTG Luxembourg

PSF, EBRC, Goblet Lavandier & Associés Ingenieurs-Conseils S.A., Neimënster, Plan K, Groupe Sales-Lentz (Sales-Lentz Group S.A.), Siemens S.A. et Sodexo Luxembourg S.A.

128 entreprises sont actuellement labellisées ESR au Luxembourg.

[www.indr.lu](http://www.indr.lu), [www.esr.lu](http://www.esr.lu)

## DELOITTE LUXEMBOURG

### TOM PFEIFFER, NOUVEAU LEADER RSE



Tom Pfeiffer, leader RSE, Deloitte Luxembourg.

Tom Pfeiffer est le nouveau **Corporate Social Responsibility leader** de **Deloitte Luxembourg**. Le Luxembourgeois, qui a intégré la société en 2012 en tant que Partner Audit, prend ainsi la succession d'Elizabeth Layer.

Tom Pfeiffer travaille en étroite collaboration avec l'équipe RSE de Deloitte Luxembourg, sous la direction de Frédéric Sabban.

### RÉSULTATS DU 4<sup>e</sup> YOUNG WOMEN CHALLENGE 2016



D'ici 2020, les femmes représenteront 48 % de la population active. Pourtant, elles sont de moins en moins nombreuses à choisir une carrière dans l'audit et le consulting. Comment les entreprises peuvent-elles garantir un équilibre entre les hommes et les femmes et donc des équipes dirigeantes hautement performantes ? C'est la question à laquelle ont répondu des étudiantes actuellement inscrites dans une école de commerce ou une université dans le cadre du **Young Women Challenge** organisé par **Deloitte Luxembourg**.

Cette année, plus de 90 groupes (270 candidates) issus de nombreuses écoles et universités ont concouru et, au

terme du processus, les 12 équipes des écoles suivantes ont été désignées comme finalistes : SKEMA Paris, Sciences-Po Bordeaux, NEOMA Rouen, HEC-ULg, HEC Paris, Université des Sciences appliquées de Rhein-Waal, IESEG Lille, Université Wilfrid-Laurier, Politecnico di Milano, NEOMA Reims et Université de Tilbourg. C'est la première fois que le concours était ouvert à toutes les étudiantes d'écoles de commerce ou d'universités sans prendre en compte leur pays d'établissement.

Les 36 finalistes ont été invitées chez Deloitte Luxembourg pour présenter leur projet et en profiter pour apprendre le fonctionnement interne de l'entreprise, participer à une séance de *networking* avec des professionnels ainsi qu'à un atelier consacré aux CV et aux entretiens d'embauche. Le jury était composé d'associés hommes et femmes représentant les différentes lignes de services de Deloitte Luxembourg, accompagnés de Valérie Debouché, conseiller au ministère de l'Egalité des chances.

Les gagnantes sont : **Charlotte Cayrel, Rosalie Druelle et Maya Prager, de l'IESEG Lille** ainsi que **Camille Desson, Clémence Soignies et Lara Kollikowski, de Sciences-Po Bordeaux**. Elles ont remporté un stage au sein de Deloitte Luxembourg. Deux équipes sont arrivées en 3<sup>e</sup> position : Victoria Barbosa, Maria Caucci et Giulia Valsecchi (des étudiantes en échange de l'Audencia Business School provenant de l'Université Wilfrid-Laurier, au Canada, et de Politecnico di Milano, en Italie) ainsi qu'Aude Lacoste, Mathilde Gauthier et Marie Zammit de l'IESEG Lille. Ces étudiantes ont remporté une formation en recrutement au sein de Deloitte Luxembourg.

[www.deloitte.lu](http://www.deloitte.lu)

### GLOBAL MOBILE CONSUMER SURVEY 2016 – LUXEMBOURG



Menée pour la première fois par **Deloitte Luxembourg**, l'enquête **Global Mobile**



**Consumer Survey** porte sur le comportement d'utilisateurs de téléphones portables du monde entier. Elle révèle que 9 ans à peine après le lancement du premier smartphone à écran tactile intégral, les téléphones mobiles sont omniprésents. Ainsi, 95 % des habitants du Luxembourg possèdent un smartphone ; 25 % le saisissent dans les 5 minutes suivant le réveil et 30 % dans les 5 minutes précédant le coucher, et 37 % vérifient leur smartphone en pleine nuit.

Dans l'ensemble, les Luxembourgeois sont satisfaits des services offerts par leur opérateur : 82 % d'entre eux sont prêts à le recommander à un proche. Les Luxembourgeois restent fidèles à leur fournisseur de services puisqu'ils sont 47 % à n'avoir jamais changé d'opérateur, alors que la moyenne européenne est de 28 %.

L'enquête indique également que, par rapport aux autres Européens, les Luxembourgeois sont encore réticents à utiliser leur téléphone mobile pour acheter des produits ou consulter le solde de leur compte bancaire. 37 % seulement des répondants ont effectué au moins une opération bancaire mobile au cours des 3 derniers mois, la moyenne européenne étant de 44 %. Seuls 7 % des répondants ont déjà utilisé leur smartphone pour un paiement en magasin. On observe donc que les Luxembourgeois ne sont pas encore prêts à abandonner leurs habitudes pour passer aux services bancaires mobiles. Ils sont 41 % à ne pas y voir d'avantages, souvent pour des raisons de sécurité. ☑

Plus d'informations sur <http://www2.deloitte.com/lu/mobilesurvey>.

## DENTONS

### 2<sup>e</sup> DU CLASSEMENT MONDIAL BTI CLIENT SERVICE A-TEAM 2016

Le cabinet d'avocats **Dentons** a pris la **2<sup>e</sup> place du classement mondial BTI Client Service A-Team 2016 pour le service client**, « une progression spectaculaire de neuf places », déclarent les auteurs du rapport. « Cette performance repose notamment sur une grande progression dans les catégories *Implication*, *Anticipation des besoins*, *Gestion de l'imprévu* et *Spontanéité de la communication*. »

Le rapport BTI Client Service A-Team a interrogé 330 des plus importants clients de cabinets d'avocats, opérant dans des

entreprises et organisations dont le revenu dépasse 1 milliard USD. Les personnes interrogées ont attribué à Dentons le meilleur score en service client dans 16 des 17 catégories évaluées par le sondage et une note supérieure à celle des 295 cabinets évalués sauf dans une seule catégorie. ☑

[www.dentons.com](http://www.dentons.com)

## CONFÉRENCE SMART & LIVING CITY

### L'IOT AU SERVICE DE LA VILLE



**Neobuild**, l'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX), CAP2020, le LIST et le **Technoport** ont proposé de découvrir, lors de la 4<sup>e</sup> édition de la conférence **Smart & Living City**, des solutions innovantes, des objets connectés et des *smart cities* exemplaires.

D'ici 2025, 100 à 150 d'objets connectés devraient faire leur apparition dans notre quotidien. Les personnes présentes ont pu découvrir des objets connectés inédits, tels que les poubelles intelligentes développées par Technobel ou encore l'application mobile *CityLity* qui permet à l'utilisateur d'émettre et de recevoir des informations sur sa ville pour l'améliorer.

Dans une logique d'économie circulaire, les villes de Seraing (Belgique) et de Växjö (Suède) ont présenté leurs projets d'urbanisme. Verts et écoresponsables, ceux-ci intègrent les objets connectés dans leur développement, comme le Wi-Fi urbain ou les applications utiles aux commerces locaux. Dans une stratégie de planification urbaine complètement repensée, Seraing prévoit également d'installer des éclairages publics intelligents, des panneaux solaires sur les toits des bâtiments publics et un système de mobilité, dit « vert », favorisant les transports électriques et leur partage. Quant à Växjö, elle privilégie le bois pour ses constructions, surtout parce qu'il permet de stocker le CO2. Elle s'est aussi lancé le défi de devenir indépendante

en matière d'énergie fossile en utilisant la biomasse... Autant d'innovations qui ont stimulé les idées et engagé de nouvelles pistes de réflexion. ☑

[www.livingcity.lu](http://www.livingcity.lu)

## WILDGEN, PARTNERS IN LAW

### M<sup>e</sup> ANTONIOS NEZERITIS, INVESTMENT FUNDS PARTNER



M<sup>e</sup> Antonios Nezeritis, Investment Funds Partner, Wildgen, Partners in Law.

M<sup>e</sup> Antonios Nezeritis, spécialiste des fonds d'investissement, a rejoint le cabinet **Wildgen, Partners in Law**, en tant que **Partner**.

Fort d'une expérience de près de 20 ans, il a beaucoup travaillé pour les sociétés de gestion d'OPCVM, les gestionnaires de fonds, les gestionnaires d'actifs, les investisseurs institutionnels et internationaux... Il est reconnu comme un avocat de premier plan dans son domaine, notamment dans les dernières éditions d'annuaires juridiques tels que *Chambers and Partners* et *Legal 500*. ☑

[www.wildgen.lu](http://www.wildgen.lu)

## FEDIL

### REMISE DU PRIX DE L'INNOVATION 2016

Pour la promotion 2016 du Prix de l'innovation, le jury a attribué 5 prix parmi une vingtaine de dossiers de candidature introduits. Le nombre élevé de dossiers démontre que les entreprises ne cessent d'investir dans la recherche.

Le **Prix de l'innovation 2016** a été attribué à **Tarkett** pour son projet *Digital printing for vinyl floor covering*. L'objectif du projet est de développer et mettre en

oeuvre la nouvelle technologie d'impression numérique dans l'environnement industriel de la production de revêtements de sol en PVC. Dans la **catégorie Start-up**, le prix a été attribué à **APATEQ-PWT S.A.** pour son projet *MarinePaq onshore*, une solution verte complète, compacte et hautement rentable pour le nettoyage des eaux polluées issues du lavage des gaz d'échappement formés lors du processus de combustion des gros moteurs marins. Dans la **catégorie Automotive**, le prix a été attribué à **IEE** pour son projet *VitaSense* qui permet de s'assurer que les enfants ne soient plus jamais oubliés dans la voiture par inadvertance, situation dans laquelle ils risquent de subir un coup de chaleur mortel. Dans la catégorie **Process**, c'est **Husky Injection Molding Systems** qui a été récompensée. Afin de satisfaire la demande croissante de sa clientèle en matière de canaux chauds et de régulateurs de température, Husky a démarré la production de distributeurs de canaux chauds sur l'une des lignes de fabrication automatisées les plus avancées du secteur. Dans la catégorie **Product design**, le prix est revenu à **ArcelorMittal** pour son projet *Nouvelle technique de laminage pour palplanches Z*. Le développement d'une nouvelle technique de laminage a permis de pousser les limites techniques actuelles du Train 2 de Belval. Avec ce nouveau procédé, il est possible de laminier des palplanches plus larges sans devoir investir dans un nouvel équipement. ☑

[www.fedil.lu](http://www.fedil.lu)

## LUXEMBOURG ICT AWARDS 10<sup>e</sup> ÉDITION

1.080 professionnels du secteur ICT ont participé au Gala célébrant le **10<sup>e</sup> anniversaire d'IT One**, le 1<sup>er</sup> décembre dernier, dont plus de 700 à la cérémonie des **Luxembourg ICT Awards**. Les prix ont été décernés comme suit : IT Security Provider of the Year : **POST Luxembourg** et **EBRC** ; IT Development Company of the Year : **Neofacto** ; Cloud Provider of the Year : **EBRC** ; Managed Services Provider of the Year : **EBRC** ; Telecom Provider of the Year : **Telindus** ; Startup of the Year : **Wizata** ; Outstanding ICT Contribution to Luxembourg : **Digicash Payments** ; ICT Training Company of the Year : **Orsys Luxembourg** ; ICT Strategic Advisor of the Year ; **Deloitte**

**Luxembourg** ; ICT Company of the Year : **Elgon** ; Great Company to Work with : **System Solutions** ; Lifetime Career Award : **Didier Schneider** (ING Luxembourg) ; ICT Team of the Year : **OneLife** ; et CIO of the Year : **Jean-Luc Brach** (KNEIP). ☑

[www.itone.lu](http://www.itone.lu)

## BIL

### ELUE BANK OF THE YEAR 2016 - LUXEMBOURG



Le magazine financier **The Banker**, édité par le *Financial Times*, a décerné le prix de **Bank of the Year 2016 - Luxembourg** à la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)**.

Chaque année, le magazine récompense les meilleures institutions financières. Composé de 120 professionnels du secteur financier, le jury se base sur les performances et les principaux accomplissements qu'elles ont réalisés au cours des douze derniers mois. Dans son commentaire d'analyse, le jury a souligné que « *la BIL prouve, avec son plan stratégique BIL2020, qu'elle s'adapte aux défis actuels. BIL2020 vise à renforcer la position de la banque et à accroître son chiffre d'affaires avec une proposition de valeur pertinente et adaptée aux besoins de ses clients, en mettant l'accent sur l'innovation et la technologie* ». ☑

[www.bil.com](http://www.bil.com)

## RÈGLEMENTS REACH ET CLP UN ENJEU POUR LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES

Depuis de nombreuses années, les **règlements REACH** (Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of CHemicals) et **CLP** (Classification, Labelling and Packaging) représentent un défi constant pour les entreprises luxembourgeoises qui doivent sans cesse s'assurer de leur bonne mise en conformité vis-à-vis de ces deux

règlementations européennes en matière de produits chimiques. Le 8 décembre dernier, près de 60 participants ont pris part à la 10<sup>e</sup> édition de la *Conférence et Networking Lunch : Mise en oeuvre des règlements REACH et CLP et challenges à venir* organisée dans le cadre de la Semaine européenne des PME par le **Helpdesk REACH&CLP Luxembourg**, un service du Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) avec le soutien de la Fedil-Business Federation Luxembourg, l'Entreprise Europe Network, le ministère du Développement durable et des Infrastructures et le ministère de l'Economie. A cette occasion, les intervenants ont sensibilisé les participants à leurs obligations face aux règlements européens et sont revenus sur les évolutions des règlements qui ont eu lieu en 2016.

**Mai 2018** sera une date-clé car elle représente l'échéance finale d'enregistrement REACH et un challenge très important puisqu'elle cible les substances fabriquées et/ou importées dans les tonnages les plus faibles compris entre 1 et 100 t/an. Comparativement aux précédentes échéances, un nombre plus important de substances doit être enregistré et de nombreux déclarants seront des PME. ☑

[www.list.lu](http://www.list.lu)

## ING

### NOMMÉE GLOBAL BANK OF THE YEAR 2016



ING a été élue **Meilleure banque du monde 2016** par le magazine financier **The Banker**. Au total, elle a remporté 4 prix. Outre le titre de **Global Bank of the Year 2016**, ING a reçu celui de **Best Bank of the Year 2016** non seulement

aux **Pays-Bas** mais aussi en **Belgique** et en **Europe occidentale**. Dans son allocution de félicitations, le porte-parole de *The Banker* a déclaré : « *ING a présenté des résultats sains combinés à une stratégie gagnante en matière d'investissement en technologie, d'innovation et d'accent mis sur le service. C'est définitivement une stratégie gagnante* ». ☑

[www.ing.lu](http://www.ing.lu)

## JLL BELGIQUE ET LUXEMBOURG

### DE NOUVELLES NOMINATIONS



**Jean-Philip Vroninks**, Managing Director, JLL Belgique et Luxembourg.

**Jean-Philip Vroninks** a été nommé **Managing Director de JLL Belgique et Luxembourg**. Il a pris ses nouvelles fonctions le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Ces 5 dernières années, Jean-Philip Vroninks a brillamment mené le développement des activités Capital Markets de JLL Belux. Avant la fusion avec JLL en 2011, il occupait le poste de joint-Managing Director de King Sturge Belgium.



**Adrian Glatt**, responsable du département Capital Markets Belux, en charge de l'investissement pour les marchés immobiliers en Belgique et au Luxembourg, JLL.



**Vincent Van Bree**, direction du département Capital Markets au Luxembourg et du volet Bureaux du département Capital Markets Belux, JLL.

Dans l'équipe Capital Markets Belux, **Adrian Glatt** a été nommé **responsable du département Capital Markets, en charge de l'investissement pour les marchés immobiliers en Belgique et au Luxembourg**. Il a rejoint le département Capital Markets de JLL il y a presque 10 ans et a hautement contribué à son développement.

**Vincent Van Bree** reçoit également de nouvelles attributions en reprenant la **direction du département Capital Markets au Luxembourg et du volet Bureaux du département Capital Markets Belux**. Depuis quelques années déjà, il assure un double rôle au sein de l'équipe Belux puisqu'il est un des acteurs-clés du département Capital Markets belge et qu'il a également développé les activités du département au Luxembourg.

Les nouvelles responsabilités d'Adrian Glatt et de Vincent Van Bree ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

En Belgique, JLL est actif à travers ses bureaux de Bruxelles, Anvers et Namur. La société emploie plus de 90 personnes en Belgique et 35 au Luxembourg. ☑

[www.jll.lu](http://www.jll.lu)

## KPMG, INTECH ET FUNDSQUARE

### LANCEMENT D'UN PRODUIT BASÉ SUR LE BLOCKCHAIN À DESTINATION DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS

Le 8 décembre dernier, les professionnels de la finance se sont réunis au siège social de KPMG Luxembourg pour le lancement d'une plateforme digitale de type *Blockchain* de distribution des fonds : **Funds**

**DLT**. Résultat d'une collaboration entre **Fundsquare**, **InTech** (filiale du groupe POST) et **KPMG Luxembourg**, cette plateforme permet aux gestionnaires une distribution directe des fonds aux investisseurs tout en réduisant de façon substantielle les coûts d'administration ainsi que le temps d'exécution des transactions.

A la différence notable des produits similaires lancés récemment, cette plateforme facilite les contrôles de conformité (de type AML/KYC) en uniformisant et en regroupant le processus de telle sorte que les clients n'auront plus besoin d'une vérification séparée de la part de chaque banque. La plateforme facilite aussi l'examen des données ainsi que la vérification MIFID. ☑

[www.kpmg.lu](http://www.kpmg.lu)

[www.intech.lu](http://www.intech.lu)

[www.fundsquare.net](http://www.fundsquare.net)

## LUXAIR LUXEMBOURG AIRLINES

### UN NOUVEL OUTIL D'ENTRAÎNEMENT POUR LES ÉQUIPAGES



La livraison du nouveau simulateur, dédié à la formation des équipages, récemment acquis par Luxair Luxembourg Airlines, a requis une impressionnante organisation logistique.

**Luxair Luxembourg Airlines** s'est doté d'un nouvel outil d'entraînement pour ses équipages : un **simulateur destiné aux entraînements d'évacuation d'urgence du personnel de cabine et des pilotes** (Cabin Emergency Evacuation Trainer).

Mesurant 14,20 mètres de long, 3,76 mètres de largeur et 2,65 mètres de hauteur, ce simulateur est né de la fusion du cockpit d'un Boeing 737 600 Next Generation ayant appartenu à la compagnie aérienne Scandinavian Airlines et du fuselage d'un Boeing 737 600 Next Generation qui fut jadis opéré par la compagnie aérienne Luda Air puis par Austrian Airlines. L'intérieur et l'extérieur de la cabine ont entièrement été adaptés à l'environnement Luxair Luxembourg Airlines par le constructeur

allemand TFC-Käufer, spécialisé dans la conception et fabrication de simulateurs comme celui-ci.

Le simulateur servira aux formations pratiques initiales et récurrentes du personnel navigant Luxair Luxembourg Airlines. Positionné à la Training Academy de Cargolux, le simulateur sera **opérationnel à partir du mois de février** et sera proposé à la location pour des compagnies aériennes tierces. ☑

## UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

**OBJECTIF : FAIRE PARTIE DES 10 MEILLEURES JEUNES UNIVERSITÉS DU MONDE**



Rainer Klump, recteur, Université du Luxembourg.

Treize ans après sa fondation, l'**Université du Luxembourg** souhaite renforcer son profil de modèle d'une université de recherche européenne du XXI<sup>e</sup> siècle en développant son caractère international, multilingue et interdisciplinaire. La jeune institution souhaite être classée sous 10 ans dans un palmarès international parmi les 10 meilleures universités du monde de moins de 50 ans. Au niveau national, l'Université vise à s'imposer comme organe moteur de l'avenir de la formation, de la recherche et de l'innovation du Luxembourg. Ceci résume la perspective et le message central du nouveau cadre stratégique, articulé autour de 3 piliers que sont la numérisation, la mission européenne et l'ancrage au Luxembourg, présenté en

décembre dernier par le recteur Rainer Klump, lequel a présenté également la nouvelle équipe du rectorat, dont fait partie, depuis janvier 2017, la vice-rectrice Tonie van Dam, professeur de Géodésie physique, qui s'occupe surtout de la formation des doctorants et des relations internationales de l'Université. ☑

Le *Strategic Framework* est disponible sur [www.uni.lu](http://www.uni.lu), dans la rubrique Université/Documents.

## LUXBUILD2020

**LES PROFESSIONNELS SONT PRÊTS**

Dans le cadre de l'initiative européenne *Build up skills, energy training for builders*, **myenergy**, la **Chambre des Métiers**, la **Fédération des Artisans** et l'**IFSB** (Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment) ont créé en 2014 le consortium **LuxBuild2020**. myenergy et les représentants du secteur de la construction ont collaboré avec pour objectif commun d'améliorer les compétences des professionnels du bâtiment dans le domaine de la construction à haute efficacité énergétique, de la rénovation énergétique et des énergies renouvelables utilisées dans les bâtiments. Aujourd'hui, le secteur de la construction est prêt pour construire tous les nouveaux bâtiments d'habitation selon le standard énergétique AA.

Pour relever le « défi 2017 », la Chambre des Métiers, en collaboration avec l'énergieagence et l'IFSB, a mis en place de nombreuses formations s'adressant à tous les corps de métiers concernés par la construction de maisons AA. L'IFSB offre pour sa part des formations liées à la performance énergétique des bâtiments et orientées sur la pratique et les situations réelles de chantier pour les salariés manuels. La Fédération des Artisans a créé deux Centres de Compétences destinés aux domaines du parachèvement et du génie technique du bâtiment. En 2015, l'IFSB a également créé le département Services aux entreprises qui conseille et apporte un accompagnement personnalisé dans l'élaboration des plans de formation.

Afin d'accéder facilement aux informations concernant les formations existantes, la réglementation liée à la performance énergétique et aux subventions allouées, les aides et le cofinancement des formations ainsi que les aides aux entreprises du sec-

teur de la construction, le site [luxbuild.lu](http://luxbuild.lu) permet à l'ensemble des salariés du secteur de trouver les informations nécessaires au développement de leurs compétences. ☑

## RANDSTAD

**ACQUISITION DE MONSTER WORLDWIDE**

**Monster Worldwide**, Inc. est passé dans le giron de **Randstad Holding n.v.** pour environ 429 millions USD. Monster continue à fonctionner comme une entité distincte et indépendante sous son nom. Cette acquisition permet à Randstad d'accélérer sa stratégie digitale des ressources humaines.

Randstad Group est l'un des principaux fournisseurs de services RH au monde, avec près de 30.000 employés et 4.500 agences et bureaux dans 39 pays.

Monster est un fournisseur mondial de solutions de recrutement en ligne pour les candidats en quête de nouvelles opportunités de carrière et pour les recruteurs à la recherche de nouveaux talents. Depuis plus de 20 ans, le Groupe offre des services dans plus de 40 pays. ☑

[www.randstad.com](http://www.randstad.com), [www.monster.com](http://www.monster.com)

## COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE LA GRANDE RÉGION

**JEAN-CLAUDE REDING SUCCÈDE À PHILIPPE LEDENT**



De g. à dr. : **Philippe Ledent** (président sortant) et **Jean-Claude Reding** (président de la Chambre des salariés et nouveau président du CESGR).

Après la Wallonie, et avant la Sarre en 2018, c'est au tour du Luxembourg de prendre la présidence du **Comité Economique et Social de la Grande Région (CESGR)** pour 2 ans. **Jean-Claude Reding**, président de la

Chambre des salariés prend la succession de **Philippe Ledent**. Tous deux souhaitent la mise en oeuvre d'un véritable projet qui favoriserait le Mieux et le Bien vieillir en Grande Région, notamment autour de la Silver Economy. Cette économie liée au vieillissement de la population est un enjeu économique et social à l'heure où nos systèmes de protection sociale vont faire face à une augmentation de la population et un allongement de la durée de la vie. Ils proposent que l'initiative de cluster mis en place entre la Lorraine et la Sarre puisse être étendue à l'ensemble de la Grande Région.

Le nouveau président envisage de s'inscrire dans la continuité des travaux menés sous les présidences précédentes. Son souhait est de mettre l'accent sur la formation professionnelle en lien avec la digitalisation de la société et de l'économie afin de veiller à l'employabilité et à l'épanouissement des salariés au sein de la Grande Région. Pour Jean-Claude Reding, la formation professionnelle accompagne les mutations technologiques, le changement des organisations et permet à plusieurs millions de personnes chaque année de renforcer leur employabilité.

Sur le plan politique, la ministre luxembourgeoise **Corinne Cahen** succède au ministre wallon René Collin. ☑

## BIL DES SERVICES 100 % MOBILES



Que ce soit avec son Token ou l'application LuxTrust Mobile, il était jusqu'à présent toujours nécessaire d'avoir deux appareils pour se connecter à son service bancaire en ligne et valider des opérations : un appareil pour naviguer sur le site et consulter ses comptes, et un appareil générant le code d'authentification.

La **BIL** franchit une nouvelle étape en proposant des services en ligne 100 % mobiles sur BILnet. Grâce à l'application LuxTrust Mobile et à la technologie App

to App, ses clients ont maintenant accès à leurs comptes et à tous les services en ligne sans Token. Pour en bénéficier, outre l'application bancaire BILnet, ils doivent télécharger l'application LuxTrust Mobile et activer le service d'authentification App to App en se rendant sur le site de LuxTrust. Ensuite, à chaque nouvelle connexion à BILnet ou validation d'opération, la communication s'opère automatiquement entre les deux applications mobiles.

Informations et marche à suivre pour activer le service : [www.bil.com/byebetoken/index-ios-fr.html](http://www.bil.com/byebetoken/index-ios-fr.html). ☑

## EAGLESTONE

### POSE DE LA 1<sup>ère</sup> PIERRE DU PARC DEVELOPPEMENT & STEINFORT PARC



De g. à dr : **Xavier Hauboldt** (directeur, Eaglestone S.à.r.l.), **Nicolas Orts** (CEO, Eaglestone S.à.r.l.), **John Morrey** (manager, Steinfort PropCo) et **Jean-Marie Wirth** (bourgmestre, Steinfort).

La pose de la 1<sup>ère</sup> pierre du projet immobilier **Parc Développement & Steinfort Parc**, organisée le 20 décembre dernier en présence de nombreux invités, marque une étape importante dans l'histoire d'**Eaglestone** à Luxembourg puisque c'est l'aboutissement du 1<sup>er</sup> projet immobilier du créateur d'espaces de vie et de travail au Grand-Duché. L'ensemble immobilier se compose de deux parties pour un investissement global d'un peu plus de 30 millions EUR. Le chantier devrait durer environ 2 ans.

D'ici là, un autre projet signé Eaglestone Luxembourg sera également en construction : l'immeuble résidentiel **G-FORTY**. Situé au cœur de la capitale, à quelques encablures de la vallée de la Pétrusse (38-44, rue Goethe), l'immeuble accueillera 20 logements de 45 à 140 m<sup>2</sup>, 2 unités de bureaux et 31 places de parking souterrain.

« Après Steinfort Parc et l'immeuble **G-FORTY**, nous travaillons déjà sur un

troisième projet qui sera prochainement dévoilé », précise Xavier Hauboldt, directeur d'Eaglestone à Luxembourg. ☑

[www.eaglestone.lu](http://www.eaglestone.lu)

## atHomeGroup

### UN NOUVEAU CAP DE DÉVELOPPEMENT



**Tim Pittevels**, CEO, atHomeGroup.

**Tim Pittevels**, le CEO de la société luxembourgeoise **atHomeGroup** qui pilote notamment atHome.lu, a opéré un *Management Buy Out* afin de reprendre les activités européennes de **REA Group**, en partenariat avec la direction de casa.it représentée par Luca Rossetto (CEO), Julian Kavanagh (CFO) et Mario Capocaccia (Head of Product and IT).

Multinationale d'origine australienne, spécialisée dans les portails immobiliers, REA Group est active à travers le monde entier. En Europe, le Groupe détient atHomeGroup (atHome.lu, immoRegion.fr et atHome.de) et la société casa.it en Italie.

Après négociations, REA Group a accepté de céder ses deux entités européennes à ses dirigeants respectifs, au travers d'une opération de rachat par la direction, avec le soutien de l'investisseur britannique Oakley Capital Investments.

Les deux CEO, Tim Pittevels et Luca Rossetto, affichent de belles réussites sur leur marché respectif. Créé en 2001, atHome.lu est aujourd'hui leader au Luxembourg, avec un taux de pénétration de plus de 90 % des agents immobiliers du pays. atHomeGroup est également passé de 30 à 79 collaborateurs (la grande majorité des effectifs travaille au Luxembourg), entre 2013 et 2016. Casa.it, qui fête son

20<sup>e</sup> anniversaire cette année, est un des acteurs majeurs du marché de la publicité liée à l'immobilier sur Internet en Italie. ☑

[www.athome.lu](http://www.athome.lu)

## STARTUP WORLD CUP

### LE 8 MARS 2017 AU LUXEMBOURG

Organisée par **Farvest** au Luxembourg, la **Startup World Cup** a pour but d'interconnecter l'écosystème de start-up à l'échelle mondiale en incitant les entrepreneurs les plus talentueux à se confronter pour remporter la prestigieuse Startup World Cup. 16 événements nationaux sont d'ores et déjà planifiés dans le monde entier avec, pour aboutissement, la Grande Finale dans la Silicon Valley. L'organisateur de cette Startup World Cup est Fenox Venture Capital, société de capital-risque, jeune pousse de la Silicon Valley. L'événement du **8 mars 2017 au Luxembourg** marquera la **1<sup>ère</sup> étape européenne de cette compétition**.

En raison de son ancrage local et de son expérience internationale reconnue en matière de soutien aux start-up dans le monde, **EY Luxembourg** a été choisi pour être le partenaire privilégié de cet événement, qui se déroulera de surcroît dans ses bureaux.

La Grande Finale se déroulera à San Francisco le 24 mars 2017. Le gagnant de cette compétition représentera l'Europe et sera en course avec 15 autres start-up du monde entier. Ce vainqueur aura la chance de pouvoir peut-être remporter un prix d'une valeur de 1.000.000 USD en investissements. ☑

Vous pouvez postuler sur <http://www.startupworldcup.io/luxembourg-application>.  
[www.startupworldcup.lu](http://www.startupworldcup.lu)

## CREDITREFORM LUXEMBOURG

### LA BARRE DES 1.000 FAILLITES FRÔLÉE

« Avec 983 faillites en 2016 (873 déconfitures en 2015) l'évolution des faillites au Luxembourg a connu une hausse importante avec une progression de 12,60 % par rapport à l'année précédente », explique Herbert Eberhard, administrateur délégué de **Creditreform Luxembourg**, entreprise qui analyse traditionnellement l'évolution

des dépôts de bilan et les compare à l'année précédente.

Si l'on regarde l'ensemble des faillites, force est de constater que les déconfitures dans le secteur du bâtiment ont connu une forte régression : 54 échecs contre 91 en 2015. Les commerces ont connu une baisse de 5,00 % (247 déconfitures contre 260 en 2015). Le secteur de la production ne joue qu'un rôle marginal dans l'ensemble des faillites au Luxembourg avec 1,12 %.

Le secteur le plus touché par les échecs est celui des services avec 671 cas, ce qui constitue une part de marché de 68,26 % et une progression de 32,08 % par rapport à l'année précédente (508 faillites en 2015).

Le nombre d'entreprises ayant déposé le bilan qui ont plus de 5 ans s'est légèrement réduit de 66,21 % en 2015 à 63,28 %, mais continue à un niveau élevé. Le taux de faillite pour les firmes de moins de 5 ans a encore une fois augmenté et est passé de 295 à 361 entreprises en 2016. 110 firmes ayant 3 ans d'âge ont déposé le bilan, ce qui constitue une augmentation de 39,24 % (79 entreprises en 2015). Cette évolution est due à un manque de capitaux propres et principalement à une absence de planification des liquidités.

Si on analyse le nombre de faillites par arrondissement, il faut retenir 868 déconfitures à Luxembourg contre seulement 759 l'année précédente. Au tribunal d'arrondissement de Diekirch, les dépôts de bilan sont restés stables avec 115 faillites contre 114 en 2015. Il s'agit en l'occurrence, comme l'année précédente de petites entreprises du secteur des services et du commerce.

Creditreform Luxembourg prévoit pour 2017 un nombre de faillites oscillant entre 900 et 1.000. ☑

[www.creditreform.lu](http://www.creditreform.lu)

## MOYSE BLESER S.À R.L. – AVOCATS À LA COUR

### UNE NOUVELLE ÉTUDE

Créée par **M<sup>e</sup> François Moysse** et **M<sup>e</sup> Gabriel Bleser**, **Moysse Bleser S.à r.l. – Avocats à la Cour** a débuté ses activités en janvier 2017. Ses fondateurs ont développé une expérience solide en matière de règlement des litiges (civil, commercial, administratif) et de régulation publique,

et conseillent les clients en matière de droit pénal (surtout économique et international), de droit des sociétés et de droit du travail. Ils sont en outre des experts reconnus dans des domaines tels que le droit administratif, le droit de l'Union européenne et le droit de la concurrence, les droits de l'Homme, le droit des télécommunications, le droit des médias et la protection des données.

L'étude offre un service hautement personnalisé à une clientèle luxembourgeoise et internationale dans des domaines de compétence très pointus. Elle est membre du réseau EALG (Euro-American Lawyers' Group), est particulièrement active au sein de l'Union Internationale des Avocats et collabore avec des cabinets d'avocats établis à l'étranger. ☑

[www.moysebleser.lu](http://www.moysebleser.lu)

## GROUPE CERATIZIT

### ACQUISITION DE BECKER DIAMANTWERKZEUGE

Le **Groupe Ceratizit** a acquis récemment (au 09/01/2017) l'entreprise allemande **Becker Diamantwerkzeuge**, spécialisée dans la fabrication d'outils à très haute résistance contre l'usure pour les industries de l'automobile, la mécanique, le secteur médical et l'aérospatiale.

Les outils de Becker sont utilisés pour l'usinage de matières difficilement usinables tels les super alliages en acier, les plastiques renforcés par fibre de carbone et l'aluminium.

Becker Diamantwerkzeuge emploie 70 personnes sur les sites de Puchheim près de Munich, de Landsberg am Lech et d'Idar-Oberstein. Cette transaction ne change rien pour les clients et les distributeurs. L'ancien copropriétaire Alexander Becker dirige l'entreprise en tant que Managing Director.

Depuis plus de 95 ans, Ceratizit fait office de pionnier dans le secteur des solutions en matériaux durs destinés à l'usinage et à la protection contre l'usure. Le Groupe compte plus de 6.000 collaborateurs répartis sur 24 sites de production implantés partout dans le monde et un réseau de distribution comptant plus de 50 sociétés de vente. ☑

[www.ceratizit.com](http://www.ceratizit.com)

# Claude Wagner sacré Entrepreneur de l'Année

Le 12 décembre dernier a eu lieu le gala EY Entrepreneur de l'Année au Luxembourg, prestigieuse cérémonie de renommée mondiale lors de laquelle le vainqueur de l'édition 2016 a été dévoilé. Il s'agit de Claude Wagner, ancien banquier, parti de zéro dans son aventure entrepreneuriale pour devenir en 16 ans un *serial* entrepreneur à la tête d'un Groupe de plus de 800 salariés, dont il est le seul actionnaire. Nous avons eu le plaisir de l'interviewer.

## Pour quelles raisons avez-vous décidé de participer au concours EY Entrepreneur de l'Année au Luxembourg ?

C'est un concours de renommée mondiale, très prestigieux et unique en son genre, permettant de côtoyer de vrais entrepreneurs des quatre coins du monde avec des projets extraordinaires. De plus, il est organisé de manière très professionnelle, avec des moyens humains et matériels importants.

Entreprendre est ma passion et je souhaite transmettre celle-ci à d'autres qui hésitent encore à se lancer dans l'eau froide, mais tellement vivifiante par la suite. Il n'est pas toujours facile d'abandonner une situation d'employé confortable pour lancer son projet, mais la liberté n'a pas de prix...

Pour réussir, il faut, en plus d'un bon *product-mix*, arriver au bon moment, au bon endroit, avec les bons partenaires et sans relâche continuer sa course pour franchir les innombrables obstacles qui barrent le chemin.

En outre, c'est une super opportunité de se mesurer à d'autres et de découvrir des projets intéressants. C'est en plus l'occasion d'échanger avec EY pendant l'élaboration du dossier, de découvrir ses faiblesses... C'est un exercice enrichissant grâce au professionnalisme d'EY et à leur expérience.

Bien évidemment, c'est aussi une super occasion de présenter son entreprise au grand public et de se faire connaître. De plus, c'est très motivant pour les employés qui se prennent aussi au jeu et sont fiers d'appartenir à une entreprise performante. Ils y voient à juste titre une reconnaissance de leur engagement et de leurs performances. Je suis surpris par l'ampleur de ce mouvement de cohésion qui s'est créé ; il



**Claude Wagner** (Groupe CWA) : « Pour réussir, il faut, en plus d'un bon *product-mix*, arriver au bon moment, au bon endroit, avec les bons partenaires et sans relâche continuer sa course pour franchir les innombrables obstacles qui barrent le chemin. »

à même des anciens employés qui ont quitté le Groupe il y a quelques années et qui ont demandé à pouvoir y revenir... Rien de mieux pour *booster* ses équipes et les focaliser sur un objectif commun.

## Au-delà de vos performances financières remarquables, qu'est-ce qui fait de vous un super vainqueur ?

Hormis les résultats du Groupe, je pense que la diversité de nos sociétés, de par leur domaine d'activité, leur développement géographique et par les emplois créés ont contribué de manière importante à la sélection parmi les finalistes. De même, que le fait d'avoir démarré de zéro, d'avoir abandonné un poste de banquier pour me lancer dans cette aventure, tout seul, de reprendre peu à peu tous les actifs de Bati-chimie en développant cette activité et en créant une structure de magasins de sport à côté d'autre négoce complémentaires dans le bâtiment et la décoration... C'est passionnant de continuellement chercher

à construire et à améliorer ses structures, d'adapter son offre... et de motiver 800 personnes.

Il est clair que la victoire est le résultat d'un travail d'équipe avec de brillants collaborateurs dévoués à leur tâches et à leur engagement constant de faire mieux, de franchir un à un les obstacles et d'avoir une vision et des objectifs communs. L'adhésion très forte au Groupe est impressionnante et développe beaucoup d'énergie positive. La communication est constructive et les responsabilités sont prises à tous les niveaux. La tâche du chef d'orchestre est d'autant plus facile quand les musiciens sont en phase.

## Votre réussite est un modèle pour beaucoup ici au Luxembourg. Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui souhaiterait se lancer dans l'aventure entrepreneuriale ?

Mes conseils aux « jeunes entrepreneurs » : ne pas avoir froid aux yeux, bien analyser et observer le marché, ses clients potentiels et bien choisir ses partenaires.

La persévérance, la détermination à atteindre son objectif et la capacité d'adapter son *product-mix* sont déjà de très bonnes bases, bien évidemment après avoir accompli ses devoirs : (tableau des forces et faiblesses, comparatif réaliste avec les acteurs sur le marché...) Et, comme au jeu d'échecs, auquel j'aime bien jouer, anticiper les réactions de ses concurrents et apprendre de ses erreurs.

Derniers points importants : le personnel est l'élément-clé de la réussite. Il faut avoir confiance en son équipe et dans le projet. Pour cela, il faut beaucoup communiquer, bien déléguer et toujours aller de l'avant. ✓

# Devenez volontaire auprès de Jonk Entrepreneuren Luxembourg

Apprendre à entreprendre, telle est la vision de l'asbl Jonk Entrepreneuren Luxembourg dont la mission est de stimuler l'esprit d'entreprendre des jeunes au niveau de l'enseignement en leur donnant le goût d'innover, de créer et de prendre des initiatives, et de les préparer ainsi à l'entrepreneuriat et au monde professionnel. Pour y arriver il faut « *inspirer les jeunes en les mettant en contact avec des entrepreneurs pendant leur scolarisation et donc renforcer les liens entre le monde de l'éducation et le monde des entreprises* », selon Stéphanie Damgé, directrice de l'association.

L'asbl offre aujourd'hui 10 programmes éducatifs à travers les 3 niveaux de l'enseignement, à savoir le fondamental, le secondaire et le supérieur. Chaque programme requiert l'intervention d'un volontaire provenant du monde économique. En 2015-2016, plus de 10.000 élèves ont été sensibilisés à l'entrepreneuriat via l'un des 10 programmes.

## Développer leurs compétences grâce au Learning by Doing

Afin de développer les compétences entrepreneuriales chez les jeunes, l'approche de l'asbl est centrée sur la méthode du *Learning by Doing*. Concrètement, ses programmes sont basés sur des expériences pratiques et interactives, construits de manière à ce que les jeunes soient les acteurs. L'innovation, la créativité, l'interactivité, le travail en équipe, la prise d'initiatives et de responsabilités sont des notions importantes et fortement présentes dans ses programmes car elles développent une approche dynamique et positive du travail.

## Des volontaires soucieux de soutenir l'association

Lors de l'année scolaire 2015-2016, plus de 400 volontaires ont participé aux activités de Jonk Entrepreneuren Luxembourg en tant que formateur, intervenant, coach, membre d'un jury ou encore *speaker*. C'est grâce à eux que la réalisation des programmes est possible.

François Mousel, Partner PwC, volontaire du programme *Fit for Life* : « L'Ecole



aujourd'hui doit tisser des liens plus forts avec le monde de l'entreprise. En effet, il n'est pas normal qu'une fois l'examen de fin d'études secondaires décroché, il manque aux étudiants toute notion sur des aspects qui façonneront de manière importante leur vie adulte : budget, salaire,

choix professionnel. Contribuer à ce rapprochement est pour moi une évidence et a été, effet secondaire non négligeable, un grand plaisir ».

Jérôme Wittamer, Founding partner Expon Capital, Chairman LPEA, volontaire dans les programmes *Fit for Life*, *Young*



## Apprendre à entreprendre, telle est la vision de l'asbl Jonk Entrepreneuren Luxembourg.

*Entreprise Project et Mini-Entreprises : « A travers mon implication comme coach dans YEP et Fit for life ou dans les Mini-Entreprises, j'ai découvert des jeunes curieux, motivés. Ils ont soif d'apprendre de professionnels et entrepreneurs. Merci à la JEL de m'avoir donné la chance de partager ma passion pour l'entrepreneuriat. Transmettre et inspirer est une source de grande satisfaction pour moi ».*

Magali Maillot, Human Resources Director chez Allen & Overy : « L'entrepreneuriat est une valeur fondamentale de notre cabinet. C'est pourquoi nous nous sommes rapprochés de Jonk Entrepreneuren afin de contribuer à leurs activités. Suite à la présentation de leurs programmes, j'ai personnellement été immédiatement intéressée pour être volontaire dans leur programme Fit for Life. J'ai moi-même des enfants et je trouve important, voire essentiel, de les sensibiliser au plus tôt

*aux rouages de nos économies (i.e. couverture sociale, budget, impôts...). Les élèves se sont montrés très intéressés par le contenu des cours et les thématiques ont suscité pas mal de discussions*

*entre eux, notamment le choix du métier et son salaire associé. C'est avec plaisir que j'entame ma 2<sup>e</sup> année en tant que bénévole ».*

Si, vous aussi, vous voulez soutenir les jeunes en partageant vos expériences propres et professionnelles, rendez-vous sur [www.jel.lu](http://www.jel.lu) ou contactez Jonk Entrepreneuren Luxembourg au : 26 11 01 – E-mail : [info@jel.lu](mailto:info@jel.lu). ✉

### L'asbl Jonk Entrepreneuren Luxembourg

Fondée en 2005, l'a.s.b.l. Jonk Entrepreneuren est placée sous le haut patronage de S.A.R. le Grand-Duc Héritier depuis 2013. Elle a pour mission « d'inspirer et de préparer les jeunes à innover, créer, prendre des initiatives et à être responsables ».

L'objectif de l'asbl est d'encourager la créativité et l'esprit entrepreneurial des jeunes et de les initier à la vie professionnelle par le biais de différents projets organisés à chaque niveau de l'enseignement luxembourgeois.

En 2015/2016, l'asbl a touché plus de 10.000 jeunes et 400 volontaires via ses 11 programmes dans les différents niveaux d'enseignement.

**Jonk Entrepreneuren Luxembourg asbl**

**Nelson Fragoso, coordinateur de programmes & marketing**

**E-mail : [fragoso@jonk-entrepreneuren.lu](mailto:fragoso@jonk-entrepreneuren.lu)**

**Tel : (352) 26 11 01-23**

**[www.jel.lu](http://www.jel.lu)**



**Visitez notre site [www.entreprisesmagazine.lu](http://www.entreprisesmagazine.lu)**

# D'Mondialisatioun huet den Ament e battere Bäigeschmaach an dach hu mir bis elo all dovunner profitéiert

Ass et fir éischt an der Geschicht, datt Deeler vun der Bevëlkerung d'Mondialisatioun ofleenen? Wat ass haut anescht wéi an den 1980<sup>er</sup> bis zu den 2000<sup>er</sup> Joren? Kéint een d'Mondialisatioun an engem Land stoppen? Wat géif dat fir kleng Länner ewéi Lëtzebuerg bedeiten?

Mir liewen an enger Zäit am Ëmbroch. Länner wei China, Brasilien an Tierkei, déi bis virum Kuerzem héije Wuesstem haben, sinn a Schwieregkeeten. A villen Industrielänner bréngen Regierungen et net fäerdeg, wéi et um Beispill vum *Brexit* ze gesinn ass, de Bierger plausibel ze erklären, dass hiert Land ekonomesch vun der Mondialisatioun profitéiert an datt et d'Mondialisatioun och weider gétt, wann England net méi Member an der EU ass.

## Ëmbroch

Mouvementer géint d'Mondialisatioun sinn et an der Geschicht schonn ëmmer ginn. Se sinn eng geschichtlech Konstant. Den Aristoteles beschreift schonn am 4. Joerhonnert virun eiser Zéit, dat Bierger Produkter, Iddien a Leit aus der Friemt ofgeleent hunn.

Déi amerikanesch Revolutioun ass 1773 ugaangen mat enger Revolt géint den Import vun Produkter aus Indien an aus England. E puer Dosen Tonne beschten Téi sinn am Hafe vu Boston bei der sougenannter *Boston Tea Party* am Mier versenkt ginn.

Tëscht dem éischten an dem zweete Weltkrich war eng laang Phas, wou friem Produkter allgemeng ofgeleent gi sinn.

## Angscht

Zanter den 2000<sup>er</sup> Joren hu sech trotz deem weider héije Wuelstand awer zwou Saache geännert. Et ass net d'Angscht

virum frieme Produkt oder Service mä, éischstens, déi diffus Angscht virun der Immigratioun an dëst besonnesch an deene Länner, wou den Taux am niddregsten ass. Zweetens, d'Angscht virun den groussen Finanzgruppen aus dem Ausland an dëst besonnesch no der Banken-Kris vun 2008. Béides sinn Ängschte virun enger méiglecher Friembestëmmung. Dobäi kënnt fir den Eenzen, datt am leschte Joerhonnert et bal fir jiddereen eng lievenslaang Aarbechtsplaz beim selwechte Patron gouf. Dat ass haut fir déi meescht leider net méi de Fall.

All dëst bréngt och eng gewëssen Onstabilitéit fir den Eenzele mat sech.

Et ass deemno net d'Problematik ëm den ekonomesche Wuelstand, deen eis haaptsächlech ze schafe mécht, mä vill méi d'Ängschte virun der Onstabilitéit an der méiglecher Onsécherheet.

D'Äntwert op dës Ängschte si ganz oft Protektionismus, en Zeréck bei den National-Staat, de Ruff no der staarker Fra oder dem staarken Mann. Dës ass awer keng Léisung vum Problem well déi meescht vun dësen Ängschte géife weider bestoe bleiwen an esouguer méi grouss ginn. Ekonomesch gesinn, géife mer all vun esou engem Zeenario verléieren. Léisung kann nëmmen an der Stärkung vun eisen nationalen an europäeschen Institutiounen leien. Bei dëser Stärkung vun eisen Institutiounen muss de Bierger imperativ op allen Niveaue méi am Mëttelpunkt stoen.



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

## Optioun

Besonnesch fir e Land wéi Lëtzebuerg, dat den internationalen Handel, d'Immigratioun, internationaalt Kapital blutt-noutwenneg brauch an dat iwwerproportional als klengt Land, genau esou ewéi Schwäiz, Neiséiland, Irland, den Kuwait an de Libanon vun der Mondialisatioun profitéiert, ass déi eenzeg Optioun, den Ausbau a Stärkung vun den Institutiounen mam Bierger am Mëttelpunkt.

**Marc Hostert**

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

# Développez l'impact de vos présentations grâce aux *ice-breakers*

En 2000, la durée d'attention d'un humain était de 12 secondes. En 2013, la durée de l'attention était encore de... 8 secondes<sup>(1)</sup> ! Soit 1 seconde de moins que celle d'un poisson rouge.

Trop d'informations tue la qualité de l'attention. Comment faire pour capter l'attention d'un public saturé et comment passer vos messages dans le cadre de vos séminaires et conférences ? Telles sont les questions auxquelles beaucoup d'intervenants sont confrontés, ou devraient se poser.

Ainsi l'industrie des meetings a découvert les *ice-breakers* ou brise-glace, techniques utilisées dans le monde de la formation et des ressources humaines pour impliquer pleinement les auditoires et dynamiser l'interaction speaker-public aussi bien que celle des participants entre eux.

Pour ne citer qu'un exemple d'*ice-breaker* : en guise d'ouverture d'une conférence et pour introduire un sujet, vous pouvez, par exemple, commencer par distribuer une liste de questions/réponses sur le sujet en question. Vous pouvez discuter les réponses données par le public en fin de session. Vous pouvez également demander aux participants de se mettre en groupe de quatre et de discuter sur leurs expériences, recommandations par rapport au thème.

En mettant le mot « *ice-breaker* » dans vos moteurs de recherche vous trouverez plein d'idées pour animer vos réunions. Mais comment les choisir et les intégrer dans une présentation ?

## Prenez en compte le contexte

Un *ice-breaker* doit être adapté au contexte. Quel est l'objet de votre conférence ? Quels

sont les thèmes que vous allez aborder ? Quelle est votre cible ? Combien de personnes compte votre audience ? Comment est configurée la salle ? Quel est votre temps disponible ? Le meilleur des *ice-breakers* est celui dont les participants ne pensent pas qu'il en soit un. Ainsi, il doit être jugé comme partie intégrante de votre présentation et comme une évidence par rapport au sujet abordé. Il doit également être ressenti comme absolument nécessaire et aurait manqué s'il n'avait pas été là.

## Faites preuve de créativité

Soyez certain(e) que votre audience participe à des centaines de présentations par an. Dans ce contexte, comment faire pour que votre public se souvienne de votre discours pendant longtemps ? Soyez là où il ne vous attend pas ! Jouez des tours à son esprit ! Devenez original(e) et créatif(ve) ! Vous pouvez, par exemple, commencer votre intervention au milieu du public. En plus de développer la proximité et la convivialité, ceci donne une touche de non-conformisme à votre intervention.

## Multipliez les moyens mnémotechniques

En plus de sortir de l'ordinaire, vous pouvez également réfléchir à des petites astuces pour développer l'impact de votre discours. Par exemple, des jeux de mots bien trouvés. L'humour. Mais, le mieux reste encore des images car, comme on le dit

souvent, une image vaut mille mots. En effet, faire appel au multimédia et diffuser des photos ou des vidéos amplifiera l'impact de votre discours. Ici, l'essentiel est que cela soit adapté au contexte et découle naturellement, sans rupture de votre discours.

## Pensez en termes de ROMI (Return On Meeting Investments)

Utilisé à bon escient, l'*ice-breaking* permet de valoriser l'image de votre entreprise et de développer l'impact de votre discours, donc de s'assurer d'un ROI supérieur. Ceci est facilement mesurable grâce à la demande de feedback envoyée aux participants suite à votre intervention.

L'*ice-breaking* est l'art d'associer le contenu à la forme et demande une bonne connaissance du public présent ainsi qu'un peu de créativité pour développer des interactions qui collent au présentateur et au message. Dans le jargon des professionnels de l'organisation de conférences, on parle de *Meeting Design*. ☑



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.

**Le meilleur des *ice-breakers* est celui dont les participants ne pensent pas qu'il en soit un. Ainsi, il doit être jugé comme partie intégrante de votre présentation et comme une évidence par rapport au sujet abordé. Il doit également être ressenti comme absolument nécessaire et aurait manqué s'il n'avait pas été là.**

(1) Source : Statistic Brain, Etude Microsoft au Canada.

# Immobilier professionnel 2.0 : la révolution des services connectés

L'immeuble de bureau connaît une révolution pour devenir « un espace de travail connecté ». Une métamorphose qui impacte autant le propriétaire qui sans relâche doit développer l'attractivité de son parc, que le locataire qui doit garantir le bien-être de ses employés. Bienvenue dans le *smart-building* de demain.

Au cœur de cette révolution, l'accès des surfaces de bureau au monde des services, avec comme modèle ni plus ni moins que l'hôtellerie de luxe. L'objectif est de fournir du sur mesure pour répondre aux nouvelles tendances du moment : *coworking*, bureaux modulaires polymorphes, espaces connectés, *fab lab*, services de conciergerie... le *smart building* et les services qu'il propose répondent aux attentes actuelles du marché. Une nouvelle donne qui bénéficie aussi bien aux entreprises qui occupent les lieux en leur garantissant du bien-être et donc une meilleure productivité de leurs collaborateurs, qu'aux propriétaires qui souhaitent valoriser leurs actifs immobiliers.

Au Luxembourg, CBRE fait figure de pionnier en s'associant aux services de la société BIGBANG Interactive Media, qui implante le réseau serviciel connecté *Digital Channel Network* et qui équipe déjà plus de 200.000 m<sup>2</sup> de bureaux sur le territoire. Il s'agit d'un service DOOH (Digital Out-Of-Home) interactif, intégré dans un média de services et d'informations dédié aux employés sur leur lieu de travail. L'objectif est de répondre, au travers d'écrans interactifs connectés de dernière génération, aux attentes collectives et individuelles des utilisateurs. Le média permet également d'asseoir les politiques écoresponsables des propriétaires en sensibilisant les locataires sur l'optimisation des performances énergétiques et sur des comportements plus en phase avec le développement durable.

Il s'agit de créer un nouveau réseau social au sein du bâtiment ou du quartier d'affaires pour permettre aux actifs de mutualiser leurs ressources, dans des domaines aussi variés que la consommation collaborative, le partage de biens... L'objectif affiché est clair : améliorer et



Il s'agit de créer un nouveau réseau social au sein du bâtiment ou du quartier d'affaires pour permettre aux actifs de mutualiser leurs ressources, dans des domaines aussi variés que la consommation collaborative, le partage de biens...

faciliter le quotidien des utilisateurs et créer une interactivité entre eux par le biais du gérant. Ils peuvent enfin optimiser leur temps en ayant recours à une conciergerie physique ou virtuelle pour éviter de passer au pressing, faire la queue pour acheter des billets de concert ou réserver un taxi. La prestation se déplace au sein du bâtiment, souvent moins onéreuse car mutualisée et directement disponible au bon moment. La mobilité n'est pas oubliée, avec un accès direct au trafic autoroutier du pays, un service de covoiturage, mais également des lignes de bus à proximité.

## Et tout le monde est gagnant !

En effet si le bureau devient un « biotope » à part entière, il permet donc aux entreprises occupantes, au travers des services proposés, d'améliorer grandement les conditions de travail de leurs

collaborateurs. Elles garantissent alors un environnement propice à l'épanouissement personnel, qui impacte à la baisse l'absentéisme, et qui devient un argument des DRH pour conserver les talents de l'entreprise et attirer ceux de demain.

Quant au bailleur, il valorise son actif immobilier, en optimisant son attractivité et en fidélisant sur le long terme ses locataires. C'est pour lui un atout marketing pour de nouveaux locataires potentiels.

Et les perspectives, grâce au digital, sont presque sans limites, pour accéder à de nouvelles prestations toujours plus en phase avec les contraintes de temps, de mobilité et d'énergie de notre époque. ✓

**Manuel Hermoso**

Associate Director – Asset services

CBRE Luxembourg

# « Un lieu pour soutenir les jeunes entrepreneurs »

Après huit années passées dans le milieu bancaire, Gosia Kramer a choisi de fonder sa propre société. Son ambition ? Rassembler des start-up et des freelances dans un espace de *coworking* accessible à tous, au cœur de Luxembourg-Ville. Depuis le 27 octobre dernier, son projet a pris forme sous le nom de The Office, un lieu inspirant pour soutenir l'entrepreneuriat et faciliter les échanges.

### Quelles ont été les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

Je suis née et j'ai grandi en Pologne. J'y ai suivi un master en Relations internationales. Durant mon cursus, j'ai eu l'opportunité d'effectuer deux échanges, l'un en Ouzbékistan, l'autre en Finlande, avant de réaliser un stage à Bruges, en Belgique. Je suis ensuite arrivée au Grand-Duché. J'y ai décroché mon premier emploi au sein d'une banque luxembourgeoise. Pendant près de huit ans, j'ai évolué dans le secteur financier.

### Qu'est-ce qui vous a alors poussée à vous lancer dans l'aventure entrepreneuriale ?

J'ai beaucoup apprécié ces expériences dans le domaine bancaire. Mais dans ce type d'organisation, vous êtes obligée de suivre les procédures. Il est très facile de devenir une personne « non créative ». Bien sûr, vous pouvez présenter vos points de vue, faire en sorte d'être écoutée. Mais entre le moment où vous exposez une idée et le moment où celle-ci est mise en œuvre, plusieurs années peuvent s'écouler. Cela a fait naître en moi une certaine frustration



Gosia Kramer, fondatrice, The Office.

et j'ai souhaité m'orienter vers une activité complètement différente. Je n'avais pourtant jamais eu pour ambition de fonder un jour ma propre société. C'est arrivé

de manière assez inattendue. Je voulais contribuer à l'innovation, par moi-même, tout en développant un projet utile pour d'autres.

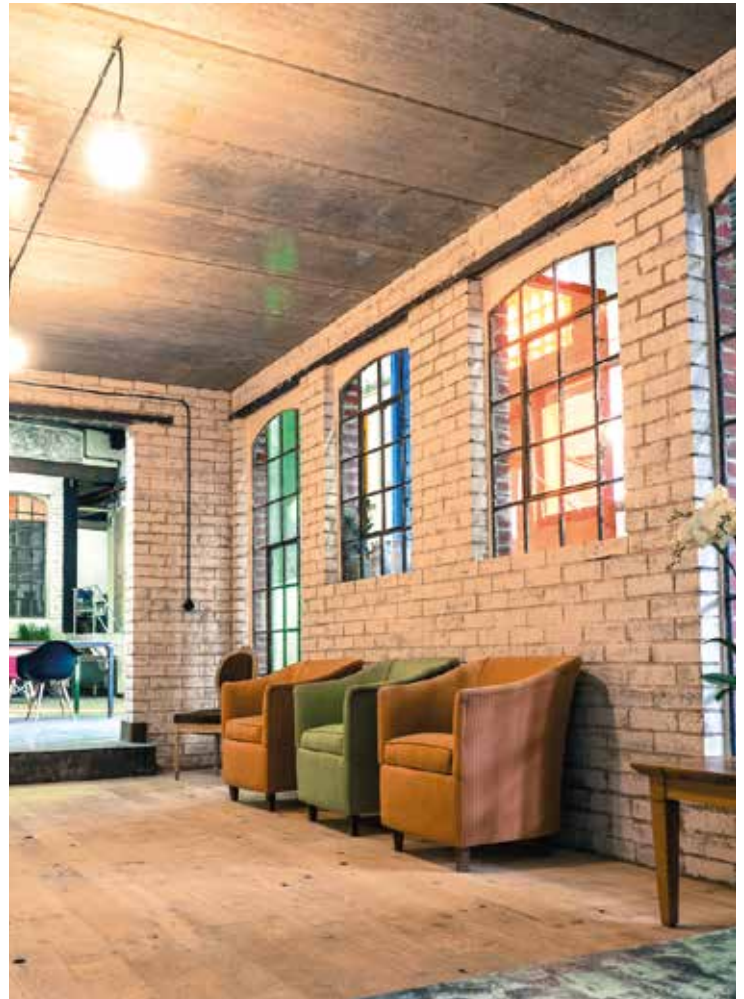
---

*« Chaque jour, je rencontre de nouvelles personnes qui poussent la porte de The Office et qui travaillent dur pour concrétiser leur projet. Être témoin de leur progression, de leur succès est très motivant. The Office soutient le développement de start-up, tout en en étant une. C'est très stimulant. »*

---

### Comment est né The Office ?

En réfléchissant au projet que je désirais lancer, je me suis rendu compte qu'au Luxembourg, les freelances et les start-up sont confrontés à certaines problématiques : des bureaux à louer coûteux, des frais de démarrage élevés, un accès limité aux événements business. J'ai donc eu l'idée de créer un lieu de *coworking* qui faciliterait les débuts des jeunes entrepreneurs.



« The Office est une alternative aux locaux qui existent déjà sur le marché luxembourgeois. »

## Quelles sont les spécificités de cet espace de coworking ?

The Office est une alternative aux locaux qui existent déjà sur le marché luxembourgeois. Notre offre se veut flexible et accessible. Il est par exemple possible de louer un espace de travail à la journée ou au mois, une salle de réunion pour quelques heures ou encore un bureau privé. Grâce à ce lieu ouvert, empreint d'une énergie positive, nos membres ont l'opportunité d'échanger avec d'autres personnes qui se trouvent dans la même situation qu'eux ou qui s'y sont retrouvées il y a quelque temps. Ils peuvent partager leurs expériences, voire mettre sur pied des activités en commun. Dans cette même optique, nous organisons des événements autour de l'entrepreneuriat ou de thématiques business variées.

## En tant que jeune femme chef d'entreprise, quel est votre moteur au quotidien ?

Chaque jour, je rencontre de nouvelles

personnes qui poussent la porte de The Office et qui travaillent dur pour concrétiser leur projet. Être témoin de leur progression, de leur succès est très motivant. The Office soutient le développement de start-up, tout en en étant une. C'est très stimulant.

## Quel regard portez-vous sur l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg ?

Ici, je n'ai jamais senti que c'était un problème d'être une femme chef d'entreprise. Certains, au contraire, m'encouragent dans cette voie. La majorité des membres de The Office sont aussi des femmes. Je pense que le Luxembourg est à ce sujet très ouvert d'esprit. Par contre, je rencontre de nombreuses jeunes femmes qui souhaitent se lancer à leur compte, qui effectuent des démarches en ce sens, mais qui n'ont pas le courage de faire le dernier pas pour établir pleinement leur société.

## Quel conseil leur donneriez-vous ?

Foncez et n'ayez pas peur de demander des conseils. Vous seriez surprises de voir comment votre entourage peut vous guider avec justesse dans votre projet. Pour limiter les risques, il est également primordial de bien préparer son business plan et de s'y référer en cas de doute. Dans un petit marché tel que le Luxembourg, pensez aussi à agrandir votre réseau et à être attentive au retour des autres. Enfin, n'abandonnez pas, croyez en vous et faites confiance à votre idée. ☑

Propos recueillis par Jeanne Renaud

The Office  
29, boulevard Grande-Duchesse Charlotte  
L-1331 Luxembourg  
Tél : (352) 621 386 900  
[www.theoffice.lu](http://www.theoffice.lu)

# Le *Schuldschein*, un autre outil de financement pour les entreprises luxembourgeoises

Les *Schuldschein* sont des instruments de crédit semi-obligataires qui jouent un rôle très important dans le financement des entreprises européennes. De droit allemand, ils se sont internationalisés et ils sont devenus incontournables tant pour les petites et moyennes entreprises que pour les multinationales. De grandes sociétés luxembourgeoises ont également eu recours à ce type de financement.



Les *Schuldschein* sont des instruments de dette qui combinent les caractéristiques des obligations et des prêts bancaires classiques. Tout comme les obligations, ils ont un coupon (fixe ou variable) et une maturité fixe. Mais, légalement, ce sont des prêts bilatéraux, non enregistrés et non cotés, qui sont vendus directement à des investisseurs institutionnels. Ils sont comptabilisés en tant que prêts et ils ne sont donc pas valorisés quotidiennement (*marked-to-market*). N'étant pas cotés, ils n'ont pas besoin d'avoir un prospectus et la documentation est simplifiée. Généralement, les sociétés qui empruntent

concluent le *Schuldschein* directement avec une banque qui revend les contrats aux investisseurs. Il s'agit généralement d'une douzaine d'investisseurs, voire plus, ce qui permet à l'entreprise de réduire sa

dépendance vis-à-vis de prêteurs individuels. Même si les *Schuldschein* peuvent être transférés, les investisseurs dans ce type de produit suivent généralement une stratégie de *buy-and-hold*.

---

Les *Schuldschein* sont des instruments de dette qui combinent les caractéristiques des obligations et des prêts bancaires classiques. Tout comme les obligations, ils ont un coupon (fixe ou variable) et une maturité fixe. Mais, légalement, ce sont des prêts bilatéraux, non enregistrés et non cotés, qui sont vendus directement à des investisseurs institutionnels.

---

## Beaucoup d'avantages et quelques inconvénients

Ce type de financement présente de nombreux avantages pour les émetteurs. Grâce à la simplicité de la documentation, les entreprises peuvent lever des fonds très rapidement et à moindre coût. Les frais d'émission sont en effet beaucoup moins importants que pour un emprunt obligataire. Utiliser des *Schuldschein* offre également une plus grande flexibilité, puisque les conditions du prêt sont convenues entre les émetteurs et les prêteurs. Les entreprises n'ont pas besoin d'avoir un *rating* par les agences de notation et elles peuvent emprunter des montants moins importants. Enfin, le marché primaire se limite à un nombre réduit d'investisseurs, ce qui permet aux emprunteurs de lever des fonds plus discrètement. Les investisseurs y trouvent également leur compte, car les termes des prêts *Schuldschein* (prix, maturité) peuvent être adaptés exactement à leurs besoins. En plus, ces instruments sont comptabilisés « au coût d'achat », ce qui évite des moins-values en cas de stress sur les marchés.

Ces instruments présentent néanmoins quelques désavantages. Comme la plupart des émetteurs n'ont pas recours aux agences de notation, les investisseurs sont obligés d'analyser en interne le risque crédit de ces sociétés. Cette analyse est d'autant plus importante que la réglementation juridique est souvent insuffisante en cas de restructuration. Enfin, le marché des *Schuldschein* reste peu transparent et illiquide sur le marché secondaire, le transfert de propriété se faisant uniquement par voie d'assignation écrite.

## Un marché en pleine expansion

Historiquement émis par les entités publiques allemandes, les *Schuldschein* émis par des entreprises privées (*Corporate Schuldschein* ou *CSS*) ont connu une forte croissance ces dernières années. La crise financière de 2008 a asséché les prêts bancaires traditionnels et a permis aux *CSS* de se positionner comme une vraie alternative sur le marché du crédit. Les émetteurs ont fait appel à ces instruments pour des opérations de fusion et d'acquisition, pour refinancer leur dette ou pour diversifier leurs sources de financement. 2015 fut déjà une année record, avec 19,7 milliards EUR de *CSS* émis. Ce record risque d'être pulvérisé en 2016 car

La crise financière de 2008 a asséché les prêts bancaires traditionnels et a permis aux *Corporate Schuldschein* (ou *CSS*) de se positionner comme une vraie alternative sur le marché du crédit. Les émetteurs ont fait appel à ces instruments pour des opérations de fusion et d'acquisition, pour refinancer leur dette ou pour diversifier leurs sources de financement. 2015 fut déjà une année record, avec 19,7 milliards EUR de *CSS* émis. Ce record risque d'être pulvérisé en 2016 car 19 milliards ont été placés sur les neuf premiers mois de l'année. Bien sûr, ce marché reste dominé par les entreprises de taille moyenne issues des pays dits « germanophones », à savoir l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse. Néanmoins, un nombre croissant d'entreprises britanniques, françaises et du Benelux ont également émis des *CSS*, ce qui montre l'internationalisation de ce marché.

19 milliards ont été placés sur les neuf premiers mois de l'année. Bien sûr, ce marché reste dominé par les entreprises de taille moyenne issues des pays dits « germanophones », à savoir l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse. Néanmoins, un nombre croissant d'entreprises britanniques, françaises et du Benelux ont également émis des *CSS*, ce qui montre l'internationalisation de ce marché. Ceci est d'autant plus vrai que des multinationales sont également venues sur ce segment, souvent avec des transactions dites « jumbo » vu leur taille et parfois avec des tranches en plusieurs devises. C'est le cas de LafargeHolcim (832 millions EUR et 210 millions USD), Lufthansa (475 millions EUR) et Robert Bosch (800 millions EUR).

Un autre développement intéressant fut l'apparition en 2016 des *Green Schuldschein*. Le producteur d'éoliennes allemand Nordex et le gestionnaire du réseau électrique néerlandais Tennet ont émis des *CSS* dont les fonds seront uniquement destinés à financer des projets qui auront un impact positif sur l'environnement. Signalons finalement que les maturités privilégiées par les investisseurs sont celles à cinq et sept ans, et que la taille moyenne historique des transactions est de 158 millions EUR.

## Plusieurs émetteurs au Grand-Duché

Sur base des informations publiées dans leurs rapports annuels, on constate que plusieurs entreprises luxembourgeoises ont fait appel à ce type de dette. En 2008, SES a émis deux *Schuldschein* pour un montant total de 200 millions EUR, avec

une échéance en novembre 2012. Enovos International a émis quatre tranches en 2013 pour un total de 102 millions EUR, avec des maturités allant de sept à quinze ans. Finalement, Cargolux a émis 60 millions EUR en 2015.

## Les *Schuldschein*, toujours très attractifs !

Les entreprises luxembourgeoises et européennes devraient continuer à lever des capitaux en utilisant des *Schuldschein*. En effet, ce marché devient davantage compétitif par rapport à d'autres moyens de financement. Il permet notamment à des petits émetteurs de se financer à un coût moindre que sur le marché obligataire. Le nombre des transactions et la taille des émissions sont en constante augmentation, ce qui, à terme, devrait permettre d'accroître la liquidité du marché secondaire. ☑



Christian Merlyn

Fixed-Income Portfolio Manager

ING Luxembourg

Article rédigé en décembre 2016.



# « Digital », quand tu nous tiens !

Alors que de nombreux enjeux relatifs à la création et au développement des entreprises reposent encore sur l'efficacité du trinôme « organisation, processus et système d'information », le « digital » et sa fulgurante expansion laissent place à de nombreux doutes et interrogations. Faut-il franchir le pas ? Oui, mais pourquoi ? Quel budget y consacrer ? Le juste coût d'opportunité.

Les retours d'expérience sont nombreux. Les technologies évoluent vite, mais de véritables opportunités sont présentes dans un écosystème dédié à l'entreprise, mais bel et bien aussi perturbant que ne l'a été la mondialisation des échanges. Là où il fallait, et il faut encore, défendre ses parts de marché, il apparaît indispensable de créer et de développer son « empreinte digitale » pour exister. Dans un marché en perpétuelle mutation dominé par une offre et des modes de consommation qui ne cessent d'évoluer et par un consommateur qui fait preuve d'une exigence de plus en plus aiguisée, le digital permet de créer des avantages compétitifs en fructifiant les échanges avec le consommateur.

La « data » ou « donnée » et la dématérialisation de celle-ci contribuent à un meilleur pilotage des flux, notamment logistiques. Les bonnes pratiques Saint Graal basées sur de bonnes fondations, mais trop longues et complexes à mettre en œuvre, ne suffisent plus. L'environnement des données dans lequel l'entreprise doit dorénavant exister doit être défini et supporté par des innovations cohérentes avec son activité, et plus particulièrement dans l'industrie, où les chaînes de valeur sont plus complexes.

Si on ne devait illustrer que quelques enjeux et réponses digitales, en voici quelques exemples très concrets :

- le passage d'un commerce omnicanal à une galaxie de canaux commerciaux : c'est proposer et offrir au client des services qui couvrent l'ensemble de ses besoins et de ses modes de consommation. Mais encore, c'est aussi accéder à des parcours uniques pour vos clients et vos collaborateurs ;
- la présence sur les réseaux sociaux : c'est être là où l'on vous cherche ;
- l'utilisation de la réalité virtuelle pour votre recherche et développement (R&D),

vos opérations de maintenance et vos agencements : c'est gagner en productivité, en qualité et en rendements ;

- l'adoption d'une gestion étendue des magasins et des emplacements : c'est s'assurer d'avoir des produits toujours disponibles et également gage de gains de productivité et de services client ;
- l'évolution vers des produits « intelligents » : c'est gagner en traçabilité complète, en connectivité, en anticipation et en optimisation. C'est aussi le moyen de réduire les coûts en maîtrisant et en pilotant de bout en bout les flux et les stocks ;
- la mise en place d'un modèle d'organisation adapté, flexible et cohérent avec l'évolution de l'offre produits et des services client : c'est piloter un réseau de distribution optimal et activer tous les leviers de l'entreprise à 360 degrés.

Basculer vers le digital nécessite, selon nous, une approche qui consisterait à tâter, tenter plutôt que d'installer... En effet, les méthodes agiles permettent d'appréhender et d'opter pour des innovations digitales sur des périmètres incertains.

En ce qui concerne la grande distribution, l'initiation d'un parcours client passe dès lors inévitablement par le digital. Pour l'agroalimentaire et ses chaînes de distribution, digitaliser c'est connaître le véritable service rendu à ses clients ; trop souvent côté obscur d'une sous-traitance « déconnectée » et non intégrée. Pour le négoce, c'est accéder à de nouveaux marchés, là où de grands acteurs internationaux peuvent chercher à vous jouer des coudes. Pour l'ingénierie et la construction, c'est accélérer les cycles de développement, partager les ressources rares et gagner en rentabilité. Pour les industries de fabrication, c'est être plus attentif aux grands pans de votre activité.

Evaluer rapidement les gisements d'opportunités, comparer les performances et les tendances avec vos pairs, saisir avec agilité les initiatives rapides portées par l'IT, la Supply Chain et le digital, c'est bien là toute la valeur ajoutée de vos projets et opportunités de transformation. ☑




**Pierre-Jean Forrer**  
Business Advisory Services  
IT, IS & Technology Advisory  
Executive Director



**Eric Grimaud**  
Business Advisory Services  
Supply Chain Advisory  
Director

EY Luxembourg



# A QUOI RESSEMBLERA VOTRE COLLABORATEUR DE DEMAIN? GALA HR ONE 2016

**Plus de 650 DRH et professionnels du secteur s'étaient donné rendez-vous au Casino 2000 à Mondorf lors du Gala HR One pour une discussion autour du «collaborateur de demain ?» L'événement s'est déroulé en présence de Nicolas Schmit, Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire.**

## **La remise en cause du travail et les incertitudes qui en découlent**

C'est tout d'abord Jean-Jacques Rommes, Administrateur délégué Président du comité exécutif, Union des Entreprises Luxembourgeoises, qui a pris la parole pour aborder l'intelligence artificielle et d'autres progrès techniques considérables.

«Jusqu'où iront les robots ? En 96 ils ont battu les meilleurs joueurs d'échecs, et il y a peu, les champions de Go. IBM Watson donne un diagnostic médical plus rapidement que certains médecins». Quelle est l'importance que cette fausse intelligence va prendre ? Les robots seront-ils capables de remplacer des tâches typiquement humaines ? Pour Jean-Jacques Rommes, tout ceci aura des conséquences sur nos activités : que nous restera-t-il ?

Comme le décrivait Schumpeter, les emplois détruits par le passé ont été remplacés par de nouveaux secteurs en expansion. «L'AI, la robotisation menacent certains emplois. Certaines tâches disparaîtront, mais pas forcément les métiers» souligne Jean-Jacques Rommes. Les défis du futur seront donc de faire face aux inégalités et de proposer de nouvelles formations.

Lorsqu'il a abordé la valeur du travail, face à la machine, l'Administrateur délégué de l'UEL a tout d'abord souligné les inégalités, injustifiées de nos jours, entre les salaires des femmes et des hommes. Quelles seront les conséquences si la machine devenait plus forte

physiquement et intellectuellement que les humains ? L'Homme perdrait complètement le contrôle.

Quant aux relations de travail, et avec le plan stratégique pour une 3ème révolution industrielle, Jean-Jacques Rommes pense que nous assisterons bientôt à un changement de nature du travail, du salariat et de son organisation, pour entrer peut-être dans une économie de pluri-activités. «Le modèle social pourrait ne plus être le modèle dominant...»

«Le changement est certain, et il s'accélère, comment l'accompagner et l'embrasser plutôt que le bloquer?» a conclu Jean-Jacques Rommes.

## **De nouvelles façons de travailler et d'apprendre**

Les organisateurs ont par la suite accueilli Meredith Taghi, VP Head of CIS Europe and Sub-Saharan Africa, DHL Express Global Head Office. «Les robots ne vont pas simplement changer le travail et les RH, mais le business tout entier et également nos vies de tous les jours» explique la spécialiste RH. Les process d'automatisation que l'on rencontre actuellement ne sont pas nouveaux : ils ont déjà révolutionné de nombreuses industries au début du XXème siècle, et notamment l'agriculture.

La société DHL a son propre Innovation Center dédié à la recherche et utilise des robots depuis de nombreuses années, notamment pour des tâches de packaging et logistique. Les impacts sont à la fois positifs (meilleure qualité, productivité plus élevée, meilleure qualité de vie) et négatifs (perte du contact humain, l'augmentation des inégalités, etc). La responsable RH ajoute : «Acceptons ce changement, préparons-nous. C'est le rôle des RH de connaître et d'anticiper les potentiels impacts sur leurs industries». Elle insiste également sur la nécessité d'avoir des leaders capables d'accompagner ces transformations, qui pourront y répondre de manière agile et flexible, sans peur aucune.



## Construire et peaufiner sa marque employeur

Patrick Duarte, Sales Director, Monster Luxembourg a quant à lui mis l'accent sur le poids de l'Employer Branding dans le recrutement des talents de demain : «Dans un marché surpeuplé il faut tout d'abord comprendre le paysage du recrutement, avant de plonger dans la maque employeur». L'écart croissant entre la demande et les offres d'emploi est un grand défi pour les entreprises et la guerre des talents ne va que s'intensifier dans les années à venir. Il est dès lors nécessaire que les sociétés comprennent les Millenials et leurs attentes : ils veulent être ciblés, désirés. Les messages doivent ainsi les inciter à postuler en quelques secondes sur telle ou telle annonce.

De plus, l'expérience des candidats a désormais une influence directe sur la marque ; 75% des candidats font des recherches avant d'envoyer leurs CVs. Ils sont plus sélectifs que jamais. Ce que disent les employés de votre société, ainsi que ce qui est posté sur les réseaux sociaux est à considérer : «C'est le terrain d'études de vos futurs talents !»

## Intelligence artificielle et responsabilité

Maître Christophe Brault s'est par la suite intéressé au cadre légal et aux nombreuses interrogations qui accompagnent l'intelligence artificielle. Il a tout d'abord partagé avec les participants une définition de l'AI : «Il

s'agit de l'ensemble de techniques permettant à des machines d'accomplir des tâches et de résoudre des problèmes normalement réservés aux humains». A l'aube d'une révolution sans précédent, cette AI est un dispositif informatique doté d'une capacité d'autonomie d'action, de décision finale, mais également avec des capacités d'apprentissage et même un caractère imprévisible. L'AI est pourtant d'ores-et-déjà utilisée dans de nombreux domaines : banque, art, médical, juridique, industrie, etc.

«Les RH auront donc l'occasion d'être rapidement confrontés à l'AI en matière de recrutement grâce au Big data, et aux algorithmes qui améliorent le sourcing et détectent les compétences recherchées selon le profil» ajoute Me Brault. Mais des risques arrivent également avec l'AI : la sécurité physique, les dommages matériels, l'atteinte à l'honneur, la contrefaçon, les transactions frauduleuse, etc.

La conférence s'est conclue avec l'intervention de Jean-Luc Corti de l'association ELA, qui a présenté les missions de l'association : aider et soutenir les familles, financer la recherche médicale et informer les professionnels de la santé, mais également sensibiliser l'opinion publique. Cela passe notamment par l'organisation de «Mets tes baskets dans l'entreprise». Le concept est simple : 1 pas = 1 centime d'euro. La première édition luxembourgeoise, en juin 2016, avait permis de récolter plus de 70 000 euros. Participez-y l'an prochain !

 **RECRUITERS  
DAY**

**9 FÉVRIER 2017 - ECCL  
REGISTER NOW**

Thierry Schuman, CEO Retail & Corporate Banking, Member of the Executive Board, BGL BNP Paribas | Olivier Lemaire, People Leader, EY | Evie Roos, EVP Human Resources, SES | Claire Audollent, Human Capital Director, PwC Luxembourg | Georgina Yellowlees, Head of WW Operations & Customer Service Talent Acquisition, Amazon | Anne Pasquel, Head of Talent Management, Luxair group

**WWW.RECRUITERSDAY.LU**



## LUXEMBOURG HR AWARDS 2016 : QUI SONT LES GRANDS GAGNANTS ?

Le jeudi 17 novembre avait lieu la 14ème édition des Luxembourg HR Awards, qui, année après année, récompensent les meilleures initiatives et solutions du marché. Après les conférences de speakers luxembourgeois et internationaux sur le thème du «collaborateur de demain», plus de 300 professionnels ont assisté au traditionnel dîner de Gala, dont les maîtres-mots étaient une nouvelle parfois partage de bonnes pratiques et expertise.



### HR INDUSTRY AWARDS

**Best Change Management Services**

Deloitte Luxembourg

**Best Tax and Legal Partner**

MNKS

**Best Motivation Solutions**

Pétillances

**Best Recruiter of the Year**

DO Recruitment Advisors

**Best Talent Management Firm**

Qualia

**HR Startup of the Year**

Skeeled

**HR Innovation of the Year**

RH Expert

**Best HR Performance Tool**

Skeeled

**Best HR Strategy Firm**

Deloitte Luxembourg

### HR PEOPLE AWARDS

**HR Manager of the Year**

Julian Troian, HR Director & Chief Happiness Officer, Etix Everywhere

**HR Team of the Year**

Etix Everywhere

**Best Digital HR Strategy**

Vodafone



## HR LAB : DES DRH QUI REDOUBLENT DE CRÉATIVITÉ

Plus de 40 compétiteurs RH ou d'équipes mixtes s'étaient donné rendez-vous le 9 novembre pour la première édition du HR Lab. Ce nouvel événement dans le paysage RH luxembourgeois visait à stimuler la créativité des professionnels du secteur pour répondre aux nombreux challenges qu'ils rencontrent actuellement dans leurs sociétés. Cette compétition s'est déroulée dans une ambiance ultra créative pour résoudre 5 challenges imposés, plus un facultatif parmi les 10 proposés.

Au menu, les problématiques de recrutement, l'utilisation d'applications, la conception de communications CEO pour budgétiser des formations innovantes, le design d'emojis dédié aux RH, la création de vidéos ou encore l'ajout de dimensions supplémentaires à des modèles d'enquêtes de climat interne. Cette demi-journée rythmée, surprenante et variée, a obligé des services généralement très pris par l'opérationnel et les grands projets à se concentrer sur l'innovation, à raison d'un défi toutes les 30 minutes. C'est quelques jours plus tard, lors du Gala HR One qu'ont été révélés les résultats de cette première édition.

Le «Challenge Young Talents» concocté par l'Adem a été remporté par l'équipe RH d'Etix Everywhere. L'épreuve invitait chaque équipe à proposer un plan d'action pour orienter les jeunes vers des métiers avec de véritables perspectives d'embauche.

L'épreuve «Productivité RH», mise en place par Protime qui visait à mettre en place un barème de mesure de productivité d'un projet RH, a été remis à KPMG Luxembourg.

Christelle Cornet – cHc, avait quant à elle préparé un challenge sur le thème de l'employabilité : les équipes devaient réaliser une vidéo pour présenter le développement des compétences d'employabilité et de négociation des collaborateurs. Celui-ci a été remporté par Etix Everywhere.

«L'Employer Branding Challenge», conçu tout spécialement pour l'événement par la société Individuum, est également revenu à Etix Everywhere. Les équipes ont planché sur la rédaction d'une annonce pour la recherche d'un profil CIO pour une startup...ou station spatiale !

Les équipes ont également travaillé sur la rétention des talents. Cette épreuve a été remportée par EFA pour un plan d'intégration de trainings de type bottom-up, les équipes ont répondu au challenge proposé par P'OP.

L'Institut Great Place to Work a proposé aux équipes d'imaginer la 6ème dimension de leur Trust Index. Le challenge a été remporté par PwC Luxembourg.

La communauté Marketers.lu a quant à elle proposé un «HR Emoji Challenge». Equipés de feuilles et stylos, les départements RH ont pu exprimer leur créativité. Ce sont les CFL qui ont remporté l'épreuve : une symbolique travaillée et une utilisation simple.

Alexandre Keilmann

**Le HR Lab est de retour en 2017 !**

Participez à l'unique championnat dédié aux équipes RH 16 mars 2016

Informations et inscriptions : [team@hrone.lu](mailto:team@hrone.lu)

# Qualia Consulting

## Une expertise reconnue en gestion des compétences et des talents

Petite structure dynamique, Qualia est dirigée par deux consultant(e)s qui ont bâti leur expertise en Ressources humaines auprès d'entreprises de premier plan. En novembre dernier, lors du Gala HR One, Qualia a remporté le Prix *Best Talent Management Firm*. L'occasion de nous entretenir avec Séverine Barbette et Stéphanie Dadoun.

### **Vos activités concernent tous les domaines RH, mais une grande partie est consacrée aux Assessment Centers...**

En effet, nous effectuons un grand nombre d'*Assessment Centers* tous les ans. Ce pan de notre activité mobilise donc bon nombre de nos consultants. Mais il est vrai que nous sommes également actives dans le domaine du Conseil, de l'Interim Management en RH et dans l'accompagnement des leaders. Notre société est jeune, mais nos clients nous connaissent depuis de nombreuses années de par les fonctions que nous avons occupées auprès d'acteurs de renom. C'est grâce à ces expériences que nous sommes en mesure de proposer tous les services des plus grands au sein d'une petite structure, flexible et réactive. Convaincues des vertus de l'échange, nous nous engageons aussi fortement pour partager avec nos clients et partenaires nos pratiques et notre expertise.

### **Qu'est-ce qu'un Assessment Center apporte au DRH ?**

L'*Assessment Center* est une méthode qui évalue les compétences d'un candidat au travers de plusieurs outils et par des mises en situation. Via une série d'exercices, l'objectif est de mesurer le niveau de maîtrise des compétences d'une personne, ses leviers de motivation, son potentiel de développement. Ce dispositif permet donc aux DRH de confirmer leur intuition sur tel ou tel candidat ou sur une personne au sein de l'organisation, dans le cadre d'une promotion, par exemple. Dans un contexte de gestion des talents, les DRH



De g. à dr. :  
Séverine Barbette et  
Stéphanie Dadoun,  
cofondatrices et  
directrices, Qualia  
Consulting S.à r.l.



veulent être confortés dans leurs choix lorsqu'ils doivent recruter, réaliser une mobilité interne ou encore détecter des « talents ». La valeur ajoutée des *Assessment Centers* est encore méconnue dans beaucoup d'entreprises et ce sont généralement les personnes qui connaissent la pratique et en sont convaincues qui font appel à nous.

### **Vous avez baptisé votre entreprise Qualia. Quelle en est la signification ?**

Les qualia (quale au singulier) sont des propriétés de la perception. Elles désignent toutes les impressions et sensations directes produites par nos sens, ici et maintenant, et dont nous sommes conscients. Chacune de ces expériences a un caractère subjectif, très personnel, et qui crée un effet

particulier que chacun peut expliquer mais que personne ne peut ressentir comme un autre le ressent. Ce sont tous ces éléments, qui parlent du caractère sensible et unique de nos expériences, qui nous ont séduites dans ce nom...

### **Votre entreprise a reçu le prix Best Talent Management Firm lors des derniers HR Awards. Qu'est-ce que ce prix signifie pour vous ?**

Ce prix constitue pour nous la preuve qu'il est possible de transposer le niveau de professionnalisme et de rigueur des grandes structures au sein d'une entreprise à taille humaine. C'est aussi une belle reconnaissance de la part de nos clients et de nos pairs, qui nous encourage tout simplement à poursuivre sur la voie de l'exigence.

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Radioscopie de la fonction RH au Luxembourg

PwC Luxembourg édite les résultats d'une enquête RH réalisée au Grand-Duché au printemps 2016 auprès de 30 entreprises représentatives du tissu économique. Le panel est composé en priorité de professionnels RH (76 %) et de directeurs généraux ou de responsables financiers (18 %), permettant d'aller à la rencontre d'une profession dont le quotidien évolue à la faveur d'une entreprise parfois en totale transformation.

L'objectif ? Identifier et analyser les problématiques relatives aux ressources humaines à Luxembourg, mieux comprendre les enjeux de la fonction RH au regard de la stratégie de l'entreprise et analyser la gestion des talents et l'accompagnement au changement de management des collaborateurs. Un outil d'observation précieux qui révèle les enjeux et tendances de la fonction Ressources humaines au Grand-Duché. Explications.

## Priorité au développement et à l'engagement des collaborateurs

Avec une tendance à la hausse des effectifs en 2016 selon 52 % des entreprises interrogées dans le cadre du rapport *Les défis de la fonction RH* dirigé par PwC Luxembourg, les professionnels des Ressources humaines peuvent avoir de bonnes raisons d'être optimistes face aux défis managériaux qui impacteront leurs organisations – petites et grandes, privées et publiques – d'ici à l'horizon 2020. Des Ressources humaines qui renforcent leur rôle d'accompagnement, que ce soit dans le cadre de l'agenda stratégique de l'entreprise autant que dans leur fonction naturelle de gestionnaires de talents et davantage encore de « développeurs » de collaborateurs.

En effet, les professionnels RH ont saisi tout l'intérêt de mettre en place des parcours favorisant le développement interne de leurs employés comme fer de lance dans l'attraction de futurs talents. Inspirer des parcours et des perspectives de carrière stimulants à leurs candidats potentiels devient un enjeu important à relever.

Le développement des compétences managériales et comportementales des

collaborateurs apparaît, selon l'étude de PwC Luxembourg, problématique. Bien que les entreprises interrogées semblent avoir pris en compte l'importance de mesurer le niveau d'engagement de leurs employés, la gestion de leur performance est souvent perçue comme une source de difficultés. 75 % des entreprises ayant participé à l'étude éprouvent, par exemple, des difficultés à professionnaliser leurs cadres dans l'évaluation de leurs collaborateurs : l'enquête suggère ainsi que les former entre autres à la gestion des entretiens individuels ou à l'évaluation de leurs équipes s'avère, à présent, prioritaire.

Les entreprises en 2016 ont donc intégré la nécessité de mesurer le niveau d'engagement de leurs collaborateurs afin de comprendre, sinon de prévenir, les raisons qui les motivent à rester ou à quitter leur employeur. *Mood tools*, auto-évaluations, évaluation à 360°, deux tiers des entreprises répondantes évaluent, principalement à travers des enquêtes, des entretiens individuels mais aussi collectifs, la satisfaction et l'engagement de leurs collaborateurs. Ces initiatives permettent de déceler les motifs de départ des employés, le plus souvent dus à un manque de perspectives dans leur évolution personnelle mais aussi à un encadrement managérial mal vécu. Enseignement intéressant, et certainement relatif à la nouvelle génération arrivée sur le marché du travail ces dernières années : au-delà des motivations purement professionnelles, les entreprises interrogées indiquent le souhait de leurs collaborateurs à donner du sens à leur travail, en étant à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En effet, alors que l'on parle beaucoup de *customer experience*, de *user expe-*

*rience*, l'expérience employé commence quant à elle à se positionner. Cette dernière implique de prendre en compte tous les points de rencontre entre l'entreprise et le collaborateur, d'analyser l'ensemble des méthodes, outils et modes de travail en remettant le collaborateur au centre du processus, dans le but de rendre son expérience positive.

## Indicateur de performance au top

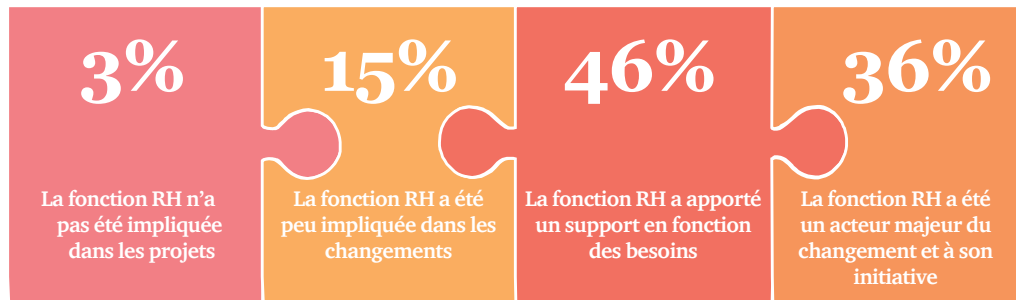
Pour cheminer rapidement dans un environnement technologique effervescent, la fonction RH mène plusieurs chantiers au même moment afin de franchir des stades de maturité et de gagner en capacités technologiques. Implantation de Systèmes d'Informations RH (SIRH), automatisation des tâches répétitives à faible valeur ajoutée, tableaux de bord en temps réels, indicateurs, statistiques, prévisions, scénarios... Face à ces nouveaux enjeux, les DRH cherchent à se doter de solutions proposant des indicateurs de gestion intégrés.

Le SIRH en est un parfait exemple, il permet en effet de faciliter la convergence de la stratégie RH vers celle de l'entreprise et, inversement, la déclinaison de la stratégie globale vers celle des Ressources humaines.

Cette cohérence fonctionnelle apportée par le SIRH permet de créer des interactions entre les différentes missions des Ressources humaines, gérées auparavant de manière verticale. Les données utilisées pour le pilotage proviennent de diverses sources, complexifiant ainsi la mise en cohérence des informations nécessaires pour établir des indicateurs. Le Système d'information en ressources humaines devient donc un outil indis-



## Fonction RH et projets stratégiques de l'entreprise



### Plus de 80%

des répondants ont été impliqués dans les projets stratégiques.

Une preuve que la fonction RH se positionne de plus en plus comme un acteur majeur du changement.



© 2016 PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. Tous droits réservés. Dans le présent document, «PwC Luxembourg» fait référence à PricewaterhouseCoopers, Société coopérative (Luxembourg), qui est une société membre de PricewaterhouseCoopers International Limited («PwC IL») dont chaque entité membre est indépendante et distincte, et dont les actes ou omissions ne sauraient en aucun cas engager la responsabilité de PwC IL.

pensable pour la fonction RH : la finalité du SIRH n'est pas seulement d'obtenir des données mais de les produire d'une manière ordonnée et pertinente sous forme d'états, de tableaux de bord ou encore d'analyses graphiques.

Le *Big Data* version RH tire des données digitales de l'intelligence et des optimisations inédites. Plus que jamais, la fonction RH est appelée à jouer un rôle-clé pour faire parler les données et pour déchiffrer leur signification sur le plan humain.

### Un acteur majeur de la transformation de l'entreprise

La fonction RH est en 2016 intégrée comme partie prenante de la stratégie de l'entreprise, plus de 80 % des répondants à l'étude indiquent ainsi être au cœur de la transformation de leur organisation, dont 36 % jugés comme acteurs majeurs du changement à leur initiative.

Autre enseignement d'importance de l'étude menée par PwC Luxembourg : peu d'entreprises disposent aujourd'hui de solutions RH innovantes et digitales. Ainsi, un tiers des sondés déclarent posséder des outils de dématérialisation ou une plateforme collaborative, 30 % un réseau social et 27 % un portail RH entre employés et encadrement ou dirigeant. Il reste encore une marge de progression

sensible pour confirmer définitivement la fonction RH dans son rôle d'inducteur du changement, tant culturel qu'organisationnel ou technologique, au sein des organisations.

La fonction RH, et les entreprises en général au Luxembourg, ont à présent pleinement conscience des nouveaux enjeux à l'ère de la digitalisation. Cependant, le défi reste de taille : en 2016, seuls 7 % des répondants estiment avoir une maturité digitale forte, alors que près de 60 % des services RH interrogés déclarent quant à eux ne pas posséder d'agenda digital à l'heure d'aujourd'hui... Un paradoxe.

### Une fonction RH visionnaire des métiers

Si l'évolution des effectifs est à la hausse au Grand-Duché en 2016, et ce plus particulièrement dans le secteur financier, l'accès aux compétences émergentes, voire rares, représente une difficulté majeure pour les recruteurs. Pour accéder à de nouvelles compétences, les entreprises privilégient la formation interne mais aussi le recrutement externe. Si 78 % des répondants prévoient une évolution des métiers au cours des trois prochaines années, 39 % anticipent une transformation des métiers plus rapide et davantage en rupture avec les années précédentes... Un autre enjeu majeur à relever pour les entreprises.



**Christian Scharff**  
Associé et People & Organisation Leader



**Bénédicte Burioni**  
Associée People & Organisation

PwC Luxembourg

L'intégralité de l'étude *Les défis de la fonction RH au Luxembourg* est à retrouver sur le site [www.pwc.lu](http://www.pwc.lu).



# Place aux nouveaux modes de travail

Dans un monde où les possibilités offertes par le digital semblent sans limites, confrontée à de nouveaux usages portés par la nouvelle génération, l'entreprise est obligée de revoir en profondeur son organisation.

Le digital est arrivé à maturité. Du statut de simples « gadgets technologiques », les équipements digitaux se sont imposés au point de devenir de réelles sources de valeur pour l'entreprise. La capacité à accéder à l'information en temps réel, à être connecté sans contrainte de lieu, de temps ou d'équipement (ce que l'on appelle « *any time, any where, any device* ») offre au salarié une liberté de mouvement inédite et des opportunités de collaboration toutes nouvelles. Cela se traduit par de nouveaux modes de travail qui profitent tant aux individus qu'à l'entreprise.

## Avoir le choix

Les salariés s'attendent aujourd'hui à disposer dans le cadre professionnel du même niveau de confort que chez eux. En France, 86 % des jeunes qui arrivent sur le marché du travail s'attendent à être équipés de terminaux mobiles par leur entreprise. Bénéficier de conditions de travail flexibles constitue également un point important pour les jeunes générations : 96 % s'attendent à avoir le choix quant à leur lieu de travail et 83 % quant au moment où ils travaillent.

## Adopter un « style de travail »

Grâce aux ordinateurs portables, aux smartphones, aux tablettes et à la virtualisation du poste de travail, l'espace de travail devient mobile et devient moins une affaire de lieu que de connectivité, et ce même pour les fonctions de support. Les espaces de travail d'hier laissent la place à la notion de « style de travail », permettant à chacun d'adopter un mode de travail compatible avec son style de vie, dans une relation renouvelée et encore à construire avec l'entreprise.

Certains salariés « *ne sont jamais à leur bureau quand ils sont dans l'entreprise. Ils n'ont pas vraiment besoin d'un*



*espace de travail dédié même s'ils vont au bureau tous les jours* ». L'espace inoccupé est réalloué en fonction des besoins de l'entité. Le travail flexible n'est pas seulement un moyen d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs, c'est aussi un véritable accord gagnant-gagnant pour les entreprises en termes de productivité et d'optimisation des actifs immobiliers.

## Briser les silos existants

La collaboration étendue permet de construire une nouvelle relation avec l'environnement externe. Les entreprises encouragent la collaboration pour tisser des liens entre les équipes dispersées géographiquement, briser les silos, gagner en flexibilité, se montrer plus innovantes... et plus compétitives. Puis, la nécessité d'échanger avec un environnement plus large de partenaires et de clients amène les entreprises à étendre le travail collaboratif à un réseau toujours plus large et plus dense de fournisseurs, de clients et de partenaires, par des modèles de travail flexibles.

La transformation des espaces et des équipements permet d'estomper les frontières entre les niveaux hiérarchiques et les zones géographiques. Les possibilités offertes par le digital ont amené les entreprises à s'ouvrir en termes de lieux,

d'innovation, de collaboration et même de « coopération ».

## Coopérer toujours plus

Par exemple, la SNCF possède des espaces spécifiques dans ses nouveaux bureaux pour accueillir ses partenaires et ses clients, qui ont accès au Wi-Fi de la SNCF et qui peuvent utiliser ces espaces même après leur réunion. Cette initiative suit la tendance du *corpworking* : avoir un espace dédié que l'on peut partager avec des parties prenantes externes est utile pour les entreprises qui travaillent en coopération élargie avec des partenaires, des clients et des fournisseurs. La cocréation, le cotravail, la co-innovation sont les nouveaux modes de travail procédant de la transformation digitale.

Dans ce contexte, être à jour au niveau des innovations technologiques et fournir des équipements de travail efficaces répond à une problématique RH et de recrutement. C'est précisément ce qui anime Microsoft dans son projet sur les modes de travail : « [...] attirer les talents, les retenir et les développer, les rendre plus efficaces. C'est un contrat gagnant pour tous : pour le collaborateur, pour l'entreprise, pour son image et sa performance. Nous créons une sorte de cercle vertueux en investissant intelligemment sur le sujet ».

Michaël Peiffer

# Les nouveautés 2017 en matière d'organisation du temps de travail : ce que les employeurs doivent retenir

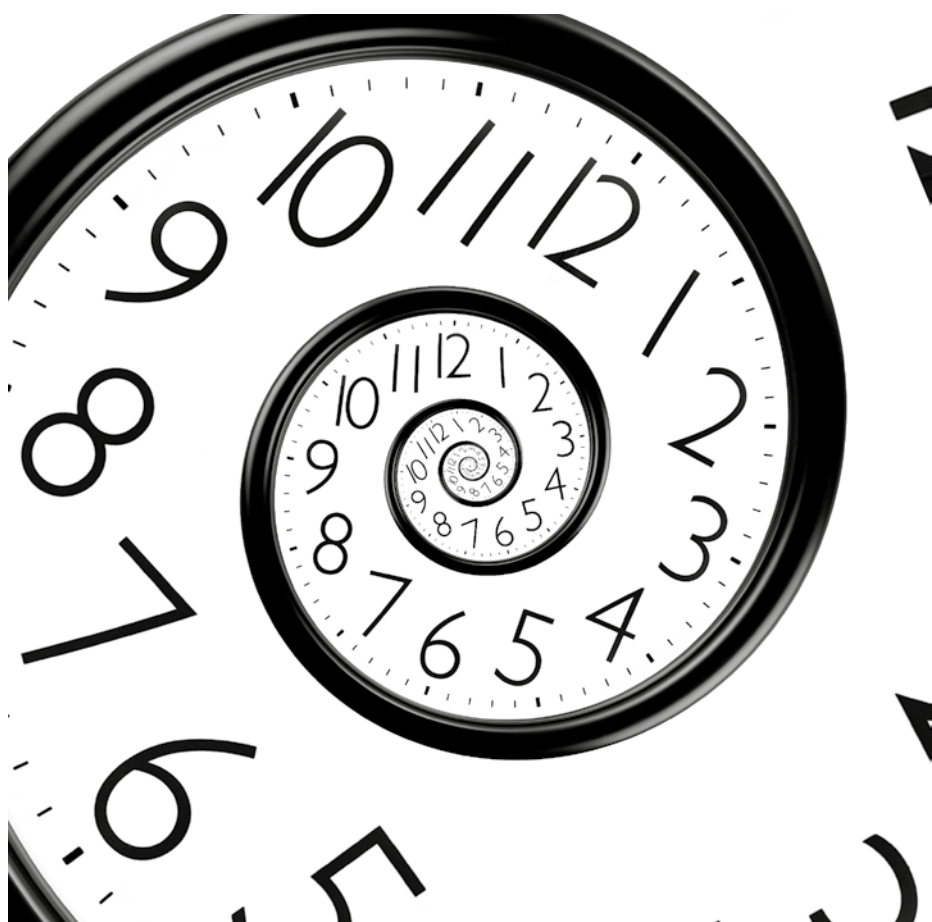
À l'instar de la réforme sur le congé parental abordée dans le précédent numéro<sup>(1)</sup>, la loi du 23 décembre 2016<sup>(2)</sup> (ci-après « la loi ») qui a trait à la flexibilisation de l'organisation du temps de travail est « au cœur de la problématique du partage entre vie professionnelle et vie privée<sup>(3)</sup> ». Face à l'« extrême complexité<sup>(4)</sup> » des mesures mises en place, d'aucuns s'interrogent déjà sur leur pertinence et leur mise en œuvre pratique.

## La loi fait référence à plusieurs maxima en matière de durée de travail : quelle durée de travail l'employeur doit-il respecter en définitive ?

En principe, un salarié ne peut pas travailler plus de 8 heures par jour et 40 heures par semaine<sup>(5)</sup>. Sous certaines conditions, un salarié peut être amené à travailler au-delà de ces limites en prestant des heures supplémentaires sous réserve toutefois de ne pas travailler plus de 10 heures par jour et 48 heures par semaine<sup>(6)</sup>. Lorsqu'une entreprise dispose d'un mécanisme de flexibilisation du temps de travail, les heures travaillées au-delà de la durée normale de travail peuvent ne pas être rémunérées en tant qu'heures supplémentaires, mais être compensées à l'intérieur d'une période de référence.

## La loi allonge la période de référence légale à quatre mois : qu'est-ce que cela signifie en pratique pour l'employeur ?

Avant l'entrée en vigueur de la loi, l'employeur pouvait appliquer une durée de travail hebdomadaire maximale de 48 heures à l'intérieur d'une période de référence de quatre semaines ou d'un mois sans avoir à rémunérer en contrepartie des heures supplémentaires, dès lors que la durée de travail hebdomadaire moyenne calculée à la fin de la période de référence restait de 40 heures maxi-



imum. Ainsi, sur une période de référence de quatre semaines, un salarié pouvait par exemple être amené à travailler 48 heures les deux premières semaines et 32 heures les deux dernières, la durée de travail hebdomadaire moyenne restant de

40 heures, sans bénéficier d'une rétribution supplémentaire au titre de potentielles heures supplémentaires.

Sous l'égide de la loi, l'employeur peut dorénavant opter pour une période de référence allant jusqu'à quatre mois

Sous l'égide de la loi, l'employeur peut dorénavant opter pour une période de référence allant jusqu'à quatre mois sous réserve de mettre en place certaines contreparties au profit des salariés. Comme auparavant, l'instauration d'une période de référence doit s'accompagner d'un Plan d'Organisation du Travail (POT) ou d'un règlement sur le fonctionnement d'un horaire mobile.

sous réserve de mettre en place certaines contreparties au profit des salariés. Comme auparavant, l'instauration d'une période de référence doit s'accompagner d'un Plan d'Organisation du Travail (POT) ou d'un règlement sur le fonctionnement d'un horaire mobile.

### Congé supplémentaire ou compensation financière : l'employeur est-il libre de décider des contreparties à l'allongement de la période de référence ?

Non. La loi encadre avec précision les contreparties que l'employeur doit concéder lorsqu'il choisit de mettre en place une période de référence supérieure à un mois et qui s'accompagne d'un POT. L'employeur est ainsi tenu d'octroyer du congé supplémentaire dont la durée oscille entre un jour et demi et trois jours et demi en fonction de la durée de la période de référence. La loi prévoit également deux nouveaux seuils de durée de travail mensuelle (180 heures ou 176 heures par mois, soit respectivement 45 heures ou 44 heures par semaine, par rapport à une moyenne hebdomadaire de 40 heures) au-delà desquels le paiement d'heures supplémentaires devient obligatoire sans possibilité de récupération à l'intérieur de la période de référence.

A titre d'exemple, dans le cadre d'une période de référence de trois mois assortie d'un POT, un salarié qui travaillera 48 heures

par semaine les deux premières semaines de chaque mois et 32 heures par semaine les deux dernières semaines de chaque mois bénéficiera dorénavant d'un congé supplémentaire de trois jours par an et du paiement de six heures supplémentaires ((48 - 45) x 2).

### Les mêmes contreparties s'appliquent-elles en cas de période de référence assortie d'un système d'horaire mobile ?

Non. L'allocation de jours de congé supplémentaires et l'introduction de deux nouveaux seuils à respecter en matière de durée de travail mensuelle normale ne s'appliquent qu'aux employeurs ayant opté pour la mise en place d'un POT. Sous l'égide de la loi, l'employeur qui optera pour le système de l'horaire mobile devra cependant « mettre en place un système assurant un décompte exact des heures de travail prestées<sup>(7)</sup> » (via la mise en place d'un système de pointage par exemple).

### Changement imprévisible de l'horaire de travail prévu au POT : l'employeur doit-il indemniser le salarié ?

La loi remplace l'ancien système aléatoire d'événement imprévisible par un système de préavis de trois jours<sup>(8)</sup> en vue notamment de la modification des horaires, sans pour autant qu'une telle modification n'entraîne des heures supplémentaires à condition que

l'employeur respecte un préavis de trois jours et qu'il n'y ait pas d'augmentation des heures de travail initialement planifiées. Si le préavis n'est pas respecté, seules les heures de travail dépassant l'horaire initial de plus de deux heures seront considérées comme heures supplémentaires. Ainsi, un salarié informé par son employeur un jour avant le changement d'horaire nouvellement décidé par l'employeur qu'il devra travailler de 13 heures à 17 heures au lieu de 8 heures à 12 heures aurait droit au paiement d'heures supplémentaires, bien que le nombre d'heures de travail initialement planifié n'ait pas augmenté, étant donné que ses nouveaux horaires dépassent l'horaire initial de plus de deux heures.

Compte tenu de la complexité des nouvelles mesures et des difficultés pratiques auxquelles seront probablement confrontées les entreprises qui souhaiteront évaluer l'opportunité de recourir aux mécanismes de flexibilité évoqués ci-avant, l'évaluation du nouveau dispositif prévue d'ici cinq ans est d'ores et déjà vivement attendue.

M<sup>e</sup> Philippe Schmit  
Partner

M<sup>e</sup> Virginie Roger  
Associate

Employment Law, Pensions & Benefits  
Arendt & Medernach

- (1) *L'impact de la réforme du congé parental pour les employeurs en 10 questions*, *Entreprises magazine* n° 80, novembre-décembre 2016, p. 60.
- (2) Loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail qui succède aux dispositions instituées par la loi du 12 février 1999 mettant en œuvre le plan d'action national en faveur de l'emploi (communément appelée loi PAN) et applicables jusqu'au 31 décembre 2016.
- (3) Exposé des motifs du projet de loi n° 7016 concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail.
- (4) Avis commun de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Métiers rendu en date du 21 octobre 2016, p.14.
- (5) Art. L. 211-5 du Code du travail.
- (6) Art. L. 211-12 du Code du travail.
- (7) Art. L. 211-8 du Code du travail.
- (8) Art. L. 211-7 (3) du Code du travail.

# Le *bore out* ou l'ennui au travail

Les salariés de plus de 45 ans et plus ont besoin de nouveaux challenges, un besoin rarement pris en compte par l'entreprise. Résultat : la déprime les guette.



Les entreprises ne savent pas toujours gérer les compétences de leurs seniors alors que leurs compétences et expériences professionnelles pourraient être utiles. Et si la possibilité de s'organiser pour apprendre les uns des autres était la solution ? Ces collaborateurs pourraient aider leurs pairs à développer leurs compétences, à l'instar de ce qui se fait dans les pays anglo-saxons. Dans son programme *Googler to googler*, Google, par exemple, a déjà adopté cette pédagogie : plus de 55 % de son département Apprentissage et Développement est administré par une communauté de 2.000 pairs. Ses collaborateurs délivrent eux-mêmes des cours d'orientation de carrière aussi bien que des sessions de sport ou le savoir-être pour les ingénieurs.

En procédant ainsi, l'entreprise intègre l'apprentissage comme une méthode de travail. En outre, cette démarche contribue à former les employés au leadership et à la collaboration.

## **L'apprentissage entre pairs**

Développer une culture de l'innovation, faire émerger les talents cachés de ses collaborateurs (photo, peinture, pratiques sportives), promouvoir l'apprentissage entre pairs, voilà des axes de recherche sur lesquels les entreprises devraient se pencher. L'apprentissage entre pairs, par exemple, a l'avantage de « casser » les « silos » entre des personnels appartenant à des horizons différents. Le réhabiliter (comme le préconise le mouvement contemporain) en choisissant de mettre l'accent sur le

ludique et le développement personnel permettrait aux individus d'avoir une meilleure estime de soi. Nul besoin du reste d'être un expert. L'apprentissage en effet ne vient pas d'une seule personne mais de l'interaction entre un groupe bienveillant et pluridisciplinaire (cf. Toastmasters club et Public Speaking) : on apprend aussi par l'expérience.

Enfin, à l'heure où la plupart des entreprises doivent se pencher sur l'augmentation de leurs dépenses de formation, 12 % à la hausse selon Deloitte France, elles seraient bien inspirées de se tourner vers l'apprentissage entre pairs et autres méthodes moins chronophages et moins coûteuses que la programmation de formations administrées par le département RH. Sans compter que le moral des troupes y gagnerait...

**Martine Borderies**

---

Et si la possibilité de s'organiser pour apprendre les uns des autres était la solution ?

---

Source :

[www.wearetheprojects.co](http://www.wearetheprojects.co) – Diane Lenne

# Redonner du sens au travail pour contrer les nouveaux risques psychosociaux

Si nos conditions de vie au travail sont meilleures que celles de nos ancêtres, elles ne nous dédouanent pas de l'essentiel, qui consiste à donner une signification et une valeur à son existence, à se sentir relié aux autres, à éprouver le sentiment d'avoir sa place en société. Est-ce le cas aujourd'hui au sein de nos entreprises ?

L'expression « risques psychosociaux » regroupe les risques résultant de l'interaction entre l'individu, son activité professionnelle et la relation aux autres (collègues et hiérarchie). On peut citer le stress au travail, les violences internes (harcèlement sexuel ou moral, conflits, agressivité) et les violences externes (agressions, insultes, incivilités répétées, menaces).

Ces risques, qui se traduisent par une souffrance mentale et physique, sont plus néfastes pour la santé quand ils s'inscrivent dans la durée, s'ils sont subis (travail de nuit imposé plutôt que choisi en conformité à une organisation de vie personnelle, par exemple), s'ils sont multiples et s'ils sont incompatibles.

Tous ces éléments mis bout à bout influencent la bonne marche de l'entreprise et sa pérennité, mais aussi la santé et le développement de chaque travailleur.

## Impact macroéconomique

Bien sûr, les facteurs liés aux évolutions macroéconomiques jouent un rôle : les réorganisations, restructurations fréquentes, l'utilisation de nouvelles technologies parfois pénalisantes pour la vie privée des salariés, les contraintes de transport, l'accélération du « reporting permanent » et la culture du « toujours plus et toujours mieux ».

## Impact inhérent à chaque entreprise

Et puis, il y a les facteurs liés au mode de fonctionnement de chaque entreprise : le contenu du travail (exigences quantitatives ou qualitatives, caractéristiques de la tâche : monotonie, absence d'autonomie), les changements (perte de contrôle, sortie de la zone de confort, frustrations) et enfin les relations (management déficient, violences et conflits).

## Du concept psychosocial au phénomène sociétal

Enfin, plus récemment, on observe le phénomène de la perte de sens du travail pour l'individu qui ne va plus trouver sa place dans ces rouages et à qui il est urgent de donner une réponse à son *pourquoi* plutôt qu'à son *comment*.

Une réelle souffrance est éprouvée quand survient le sentiment que le travail fourni est inutile, avec le désengagement consécutif. Au départ, l'employé pense que le problème vient de lui, alors que cela vient du système dans son ensemble.

Il convient d'adopter une démarche collective et globale axée sur les potentialités des individus plus que sur leurs expériences du passé. Face à cette fatigue socialement produite, transformons cette

« panne » en moment fécond pour réinventer des solutions nouvelles.

Parmi les pistes : promouvoir la mobilité interne ou l'*outplacement*, mettre en avant le positif pour l'employé, faire avec lui le point sur ses besoins intrinsèques et voir comment les faire correspondre avec les besoins de compétences de l'entreprise.

Il y a urgence à mettre de la conscience dans les actions, à sortir du pilotage automatique et à proposer aux employés un sens à leur projet professionnel.

Recentrer l'individu sur lui-même, lui permettre de s'ancrer et de trouver en lui les ressources pour faire face à ses défis va lui permettre de (re)devenir acteur de sa sérénité au travail.

Et vous, quel est votre *pourquoi* ?



**Anne-Marie Jean**

Sophrologue,  
formatrice en entreprise,  
consultante bien-être au travail

On observe le phénomène de la perte de sens du travail pour l'individu qui ne va plus trouver sa place dans ces rouages et à qui il est urgent de donner une réponse à son *pourquoi* plutôt qu'à son *comment*.

[www.amjsophrologie.com](http://www.amjsophrologie.com)

# Accroître la satisfaction au travail par la participation des employés aux pratiques managériales

Une forte exposition des employés aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) n'est pas suffisante pour augmenter la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés. Par conséquent, les managers ne doivent pas se contenter de mettre en place des pratiques managériales mais doivent également encourager leur personnel à y participer.

Selon des études récentes, les pratiques GRH, c'est-à-dire les pratiques instaurées pour gérer, mobiliser et développer les compétences du personnel, améliorent la performance des entreprises. Ce résultat vaut quel que soit le secteur d'activité, le type de pratique étudié ou encore la façon dont la performance des entreprises est mesurée.

Cette relation est souvent expliquée par le fait que les pratiques GRH augmentent la satisfaction au travail des employés ainsi que leur engagement organisationnel. En effet, ces pratiques, en améliorant l'appréciation des employés pour leur travail et en renforçant leur sentiment de partager les valeurs de leur entreprise, sont susceptibles de jouer positivement sur la productivité des salariés et d'accroître *in fine* la performance de l'entreprise. Satisfaction au travail et engagement organisationnel sont ainsi perçus comme les variables médiatrices clefs de la relation entre la stratégie GRH et la performance de l'entreprise.

## Pratiques GRH et satisfaction au travail

Des travaux scientifiques ont montré l'existence d'un lien positif entre, d'une part, les pratiques GRH et, d'autre part, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Toutefois, ces travaux n'ont pas permis d'identifier si l'instauration de ces pratiques par les entreprises est suffisante pour obtenir de leurs salariés ces attitudes positives ou s'il est nécessaire que leurs salariés participent activement à ces pratiques pour les obtenir. En effet, les recherches existantes se sont limitées à analyser séparément la relation entre les attitudes des employés et, d'une part,

l'exposition aux pratiques GRH et, d'autre part, la participation à ces pratiques. La contribution unique de cette recherche, réalisée dans le cadre du projet *TWAIN* supporté par le Fonds National de la Recherche, est de combiner ces deux perspectives dans une seule analyse. Cette étude a ainsi pour objectif d'identifier dans quelle mesure la mise en place de pratiques GRH au niveau de l'entreprise, indépendamment du niveau de participation des employés, peut influencer les attitudes des salariés. En d'autres termes, elle vise à répondre aux questions suivantes : la mise en place par les managers de pratiques GRH est-elle suffisante pour accroître la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel de leurs employés ? Est-il nécessaire que les managers incitent leurs salariés à y prendre part ?

Pour répondre à ces questions, les données provenant d'une enquête employeur-employé menée dans le secteur privé luxembourgeois par le LISER en 2013 ont été utilisées. Ces données permettent d'identifier les pratiques managériales instaurées par 1.238 entreprises du secteur privé comptant au moins 15 salariés et de connaître le sentiment de 8.373 employés sur ces dernières. Afin de juger du degré d'exposition des salariés aux pratiques GRH et du degré de participation des salariés à ces pratiques, deux scores ont été construits. Ils mesurent le nombre de pratiques GRH instaurées par l'entreprise, d'une part, et auxquelles participent les salariés, d'autre part, dans les domaines suivants :

- participation à la vie de l'organisation (réunion avec la direction, cercle de qualité...);
- travail en équipe et rotation de postes;

- développement personnel (formation, entretien d'évaluation...);
- politique de conciliation vie professionnelle-vie familiale (flexibilité des horaires, possibilité de travailler à la maison...);
- incitation (salaire variable, avantages salariaux).

Sur 14 pratiques étudiées, les entreprises interrogées rapportent en avoir instaurées, en moyenne 6,6. En revanche, les salariés déclarent participer à un nombre plus limité de ces pratiques, à savoir en moyenne 5,5.

## Satisfaction et degré d'exposition

Afin d'identifier si le degré de satisfaction et d'engagement organisationnel des employés diffère en fonction de leur degré d'exposition et/ou de participation aux pratiques GRH, une analyse statistique a été menée. Pour ce faire, les entreprises ont été divisées en deux groupes : celles proposant un nombre de pratiques GRH plus élevé que la valeur médiane de leur secteur d'activité et celles en proposant un nombre plus faible. Les employés ont également été divisés en deux groupes : ceux rapportant participer à un nombre plus élevé de pratiques GRH que la valeur médiane des employés de leur secteur d'activité et les autres. La référence au secteur d'activité est ici importante car la littérature a montré que les stratégies GRH varient selon les secteurs. Ces groupes ont ensuite été croisés pour aboutir à une partition des employés en quatre catégories :

- employés faiblement exposés aux pratiques GRH et qui participent peu à ces pratiques (23,8 % des employés);
- employés fortement exposés mais qui participent peu (21,9 %);



- employés faiblement exposés et qui participent fortement (17,5 %);
- employés fortement exposés et qui participent fortement (36,8 %).

Il peut être perçu comme surprenant que certains employés participent fortement aux pratiques GRH alors qu'ils sont faiblement exposés. L'existence d'un tel groupe s'explique par le fait que ces employés travaillent dans une entreprise où le nombre de stratégies GRH adopté est plus faible que la médiane du secteur d'activité. Ils sont, par conséquent, moins exposés aux pratiques GRH que les autres employés travaillant dans le même secteur. Toutefois, quand les pratiques GRH sont disponibles dans leur entreprise, ils participent activement à ces dernières et atteignent un niveau de participation plus élevé que la médiane des employés appartenant à leur secteur d'activité.

L'analyse révèle que la satisfaction vis-à-vis du travail diffère selon le groupe « exposition-participation » auquel les salariés appartiennent. Plus précisément, elle

montre que, en moyenne, les employés dont la participation aux pratiques GRH est élevée se déclarent plus satisfaits que ceux dont la participation est faible et ce, indépendamment de leur degré d'exposition. Ainsi, les employés dont la participation est élevée rapportent, en moyenne, quel que soit leur degré d'exposition, un niveau de satisfaction pour leur travail de l'ordre de 7 sur une échelle allant de 0 à 10 contre un niveau de l'ordre de 5,5 pour ceux dont la participation est faible, quel que soit leur degré d'exposition. Ce résultat demeure après la prise en compte d'effets de structure. Il se retrouve également lorsque l'on s'intéresse à l'engagement organisationnel. L'exposition aux pratiques GRH n'est donc pas liée en soi à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel des employés. Par conséquent, mettre en place des politiques GRH sans inciter les salariés à y prendre part n'est pas suffisant pour accroître la satisfaction et l'engagement des employés et *in fine* la performance de l'entreprise. Les études existantes qui

avaient mis en exergue l'existence d'un lien positif entre exposition et attitudes positives des salariés sans tenir compte de la participation captaient en réalité l'effet de la participation à ces pratiques. Or, dès que la participation est prise en compte, le lien entre exposition et attitudes positives des salariés disparaît.

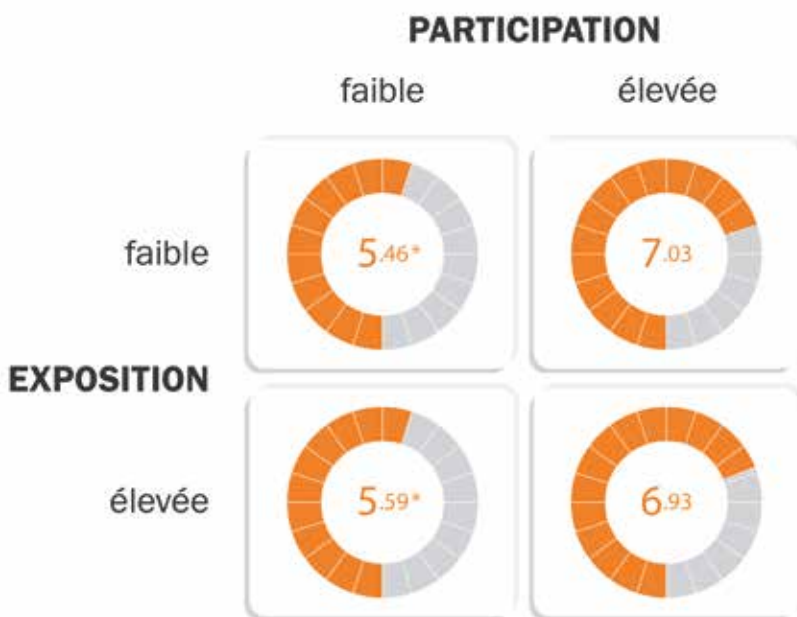
### En conclusion

La principale conclusion qu'il faut retenir de cette étude est que les entreprises utilisant des stratégies GRH ne peuvent pas simplement se contenter de les mettre en place et ainsi d'exposer leurs salariés à ces pratiques. En effet, une exposition élevée aux pratiques GRH ne suffit pas pour améliorer les attitudes des employés quand le niveau de participation des employés à ces pratiques est pris en compte. Ainsi, les résultats indiquent que les managers doivent encourager une forte implication de leur personnel dans le système GRH qu'ils ont adopté. Les employés ont, notamment, besoin de participer à des formations, de s'exprimer lors des réunions avec la direction, de participer au processus de décision, de travailler en équipe et de renforcer leurs compétences.

## SATISFACTION AU TRAVAIL

### EXPOSITION VS. PARTICIPATION

En moyenne, la satisfaction au travail des employés appartenant à la catégorie "Exposition élevée et Participation élevée" est de 6,93 sur une échelle allant de 0 à 10



\* indique une différence statistiquement significative au seuil de 1% entre la catégorie étudiée et la catégorie "Exposition élevée & Participation élevée"

#### Laetitia Hauret

Docteur en Sciences économiques, chercheur au sein du département Marché du travail du Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER)



#### Ludivine Martin

Docteur en Sciences économiques, chercheur au sein du département Marché du travail du Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER)



#### Nessrine Omrani

Docteur en Sciences économiques, professeur associé à la Paris School of Business



#### Donald Williams

Professeur à la Kent State University, chercheur associé au Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER)



# Quelles solutions RH pour accompagner les nouveaux défis des entreprises ?

Parmi les grandes tendances qui dessineront le travail de demain, deux d'entre elles sont d'une brûlante actualité pour les employeurs : l'externalisation et la responsabilisation de leurs leaders. Explications avec Julie Noirhomme, Managing Director chez Ajlon Luxembourg.

## Pourquoi l'externalisation est-elle de plus en plus utilisée et quel est son impact sur l'emploi ?

L'externalisation permet non seulement aux entreprises de rationaliser leurs coûts et de mieux maîtriser leurs effectifs mais aussi de se concentrer sur leurs activités à haute valeur ajoutée. Cette stratégie a conduit à un éclatement du modèle traditionnel de l'emploi. Les contrats à durée déterminée et le travail temporaire montent en puissance un peu partout en Europe. De même, l'entrepreneuriat se développe fortement. C'est particulièrement vrai aux Etats-Unis où cette forme d'emploi a connu une progression telle que le pays est souvent qualifié de *freelance nation*. Cette montée en puissance de l'entrepreneuriat est aussi le fruit d'une aspiration très forte de la jeune génération. Au sortir de leurs études, près de la moitié d'entre eux déclarent vouloir devenir des entrepreneurs.

## Comment les entreprises sélectionnent-elles leur partenaire extérieur ?

Les entreprises cherchent avant tout des partenaires qualifiés sur lesquels elles peuvent compter et qui prennent tout en charge, y compris les responsabilités qui en découlent. C'est la raison pour laquelle nous n'offrons, chez Ajlon, qu'une externalisation correspondant à notre cœur de métier, à savoir le recrutement et la gestion de la formation. Nous disposons de nos propres outils et méthodologie, et entretenons des contacts étroits avec

Pontoon, la plateforme du groupe Adecco présente dans plus de 70 pays et spécialisée dans l'ingénierie des solutions RH (MSP ou Managed Service Provider). Nous sommes ainsi à même de centraliser et de coordonner toutes les demandes de nos clients en termes de recrutement et de formation, que ce soit au Luxembourg ou à l'étranger, tout en réduisant les coûts et en améliorant les processus.

## Un autre problème auquel font face de plus en plus d'entreprises est le manque criant de leaders engagés et responsables. La situation est-elle à ce point préoccupante ?

Une étude a été réalisée par Lee Hecht Harrison en Amérique du Nord et les résultats sont édifiants : 72 % des organisations interrogées pensent que la responsabilité des leaders est un problème critique et 37 % seulement sont satisfaites de leurs leaders. Aujourd'hui, beaucoup de leaders n'arrivent plus à inspirer, acceptent la médiocrité, n'ont pas une vue claire de la direction à prendre et éprouvent de grandes difficultés à collaborer avec leurs équipes.

Or le leadership, c'est d'abord et avant tout un contrat. Devenir leader est une décision qui doit être prise de manière consciente parce que cette fonction implique des obligations de résultats, un courage managérial – il faut savoir assumer ses choix – et une connexion permanente avec les membres de son équipe. C'est sur base de ces notions, tirées du best-seller de Vince Molinaro (*The Leadership*



**Julie Noirhomme**, Managing Director, Ajlon Luxembourg.

*Contract*), Global Managing Director of Strategic Solutions chez Lee Hecht Harrison, qu'Ajlon propose depuis le début de cette année un programme de leadership destiné à tous les managers en charge d'une équipe. Etalé sur un ou plusieurs mois en fonction des modules choisis et mêlant conférences, séminaires et séances de coaching, le programme a pour objectif de responsabiliser les leaders non seulement vis-à-vis d'eux-mêmes mais aussi vis-à-vis de leur équipe et leur organisation.

Cette notion de responsabilité est primordiale. Si le leader ne change pas, son équipe et, par ricochet, son entreprise ne changeront pas non plus.

**Propos recueillis par Stéphane Etienne**



# Pour des collaborateurs engagés à vos côtés

Dans un contexte où les meilleurs éléments et les compétences rares sont très disputés, il est crucial pour les entreprises de travailler sur l'engagement de leurs collaborateurs dans la durée. En la matière, les paramètres à prendre en considération sont nombreux. Evocation des leviers essentiels pour une productivité accrue et un mieux-être de chacun au sein de l'entreprise avec Anne-Lise Dumortier, HR Business Partner chez SD Worx.

Si, par le passé, le salaire constituait le principal point d'attention de l'employé et de l'employeur, désormais d'autres facteurs sont pris en compte dans le choix d'un collaborateur de rejoindre une entreprise et d'y rester. « Le salaire reste cependant à la base de la relation de travail », commente Anne-Lise Demortier. « Sans un package salarial acceptable pour l'employeur et l'employé, pas de relation possible. » Toutefois, si l'on ne s'attache qu'à la partie salaire, un employeur peut se démarquer d'un autre via notamment les avantages en nature qu'il peut offrir à ses employés (chèques repas, voiture, assurance complémentaire, plan d'épargne pension...) et en offrant à chacun d'eux une flexibilité accrue dans la composition du package. « En laissant par exemple la liberté aux collaborateurs de composer comme ils l'entendent leur package salarial, entre rémunération et autres avantages, l'employeur peut mieux satisfaire aux attentes de chaque collaborateur », assure Anne-Lise Demortier. SD Worx, en Belgique, a développé des outils permettant de facilement accéder à cette flexibilité. Dès l'année prochaine, l'entité luxembourgeoise du prestataire de services RH adaptera cet outil au Luxembourg. « Parmi nos clients, en Belgique, une entreprise a par exemple permis à ses collaborateurs de transformer une partie de leur salaire en jours de congé. Un tel outil a l'avantage d'offrir une grande flexibilité aux collaborateurs, selon leurs besoins, mais aussi de les conscientiser sur ce que l'employeur paie effectivement pour leur travail. »

## Développer sa marque employeur

La marque employeur résulte de la perception de chacun sur la manière dont les RH



**Anne-Lise Demortier**, HR Business Partner, SD Worx.

sont gérées au niveau de l'entreprise. « Or, trop souvent encore, au Luxembourg, la fonction RH reste attachée à des fonctions administratives. Les acteurs économiques qui veulent travailler sur l'engagement de leurs collaborateurs ont pourtant intérêt à positionner les gestionnaires RH internes sur d'autres missions, créatrices de valeur, en externalisant par exemple les fonctions administratives liées à la gestion de la paie. Les RH pourront alors se concentrer sur l'amélioration de la marque employeur », explique Anne-Lise Demortier. La marque employeur, en outre, doit se travailler en cohérence avec la marque société. « Une mauvaise réputation, de manière géné-

rale, va rejaillir négativement sur la marque employeur. L'enjeu, de manière globale, est de faire en sorte que chaque collaborateur soit fier de faire partie de l'entreprise, de contribuer à la mission qu'elle se donne », poursuit la responsable RH.

## Agir avec bienveillance

C'est un des corollaires à la gestion de la marque employeur. Il est essentiel, aujourd'hui, d'inscrire l'action au niveau RH, et plus généralement celle de l'entreprise, dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale. « Les employeurs doivent agir avec bienveillance, dans le souci du respect de chacun, au départ de valeurs assumées et partagées, mises en pratique au quotidien. Pour les nouvelles générations de travailleurs, ces aspects sont de plus en plus importants », assure Anne-Lise Demortier.

## Avoir une stratégie claire

Il est dès lors important que l'entreprise puisse partager avec ses collaborateurs une stratégie claire à court et moyen terme. « Le management doit être en mesure de dire à ses collaborateurs 'voici ce que l'on fait', 'où l'on va' et 'pourquoi' de manière compréhensible, en faisant preuve de transparence. L'entreprise doit pouvoir donner des repères aux collaborateurs, pour donner du sens à leur action. Elle doit pouvoir leur expliquer comment on avance au quotidien afin qu'ils se sentent partie prenante du projet. »

## Une organisation orientée sur les résultats

« Au niveau organisationnel, les leviers d'amélioration de l'engagement des collaborateurs sont aussi nombreux. On se

⇒ ... Suite de la page 48

« Une entreprise, c'est plus que l'addition des talents individuels. Au départ des compétences rassemblées autour d'un même projet, les Ressources humaines doivent être capables de générer de la valeur supplémentaire, qui profite tant à l'entreprise qu'aux collaborateurs qui portent son projet. »



rend compte que les acteurs, désormais, veulent profiter de plus de flexibilité et d'autonomie. Evaluer le travail de chacun en fonction des résultats attendus plus que sur la manière dont ils sont atteints répond aujourd'hui mieux aux attentes des collaborateurs », indique Anne-Lise Demortier. Un tel mode de management permet d'offrir plus de liberté à l'employé dans l'organisation de son temps, dans le choix du lieu ou des méthodes de travail. L'important, au final, est que les résultats soient là.

Cependant, une telle organisation n'est pas forcément simple à mettre en œuvre. Certains freins, non négligeables, doivent être pris en considération. « Si une organisation orientée résultats doit faciliter le recours au télétravail, il faut prendre en compte certaines considérations légales. Pour les frontaliers, par exemple, les législations fiscales et sociales de leur pays de résidence ne leur permettent de travailler qu'un nombre limité de jours depuis leur domicile », précise Anne-Lise Demortier. Si l'on considère les aspects relatifs aux

outils de travail, l'utilisation d'une tablette ou d'un laptop privé (dans une approche Bring Your Own Device) pose des questions de confidentialité eu égard aux règlements en vigueur en matière de protection des données. « Enfin, il faut agir en cohérence au niveau de l'entreprise. Si l'entreprise décide de mettre en œuvre une organisation basée sur les résultats, une politique de gestion du temps au moyen de time sheets peut poser problème : alors que le calcul du temps reste pertinent lorsqu'il s'agit de comptabiliser un service presté, la pratique peut poser problème lorsqu'il s'agit de rendre compte du temps nécessaire pour générer un concept, développer un produit. Souvent, actuellement, on peut voir deux logiques s'opposer au sein des organisations », commente la consultante RH.

### Développer une réelle culture d'entreprise

Il ne faut pas, en outre, que la flexibilité nuise à l'esprit d'entreprise, à la notion d'équipe. « Une entreprise, c'est plus que

l'addition des talents individuels. Au départ des compétences rassemblées autour d'un même projet, les Ressources humaines doivent être capables de générer de la valeur supplémentaire, qui profite tant à l'entreprise qu'aux collaborateurs qui portent son projet », mentionne Anne-Lise Demortier. Cette valeur est à aller chercher dans la combinaison de compétences complémentaires, mais aussi dans le partage de connaissances entre collaborateurs, au service de l'épanouissement de chacun, mais aussi de la productivité de la société. « Il y a un réel capital humain que les RH doivent pouvoir mobiliser », poursuit l'experte.

### Fixer des objectifs individuels et collectifs

L'évaluation individuelle de chacun est aussi un élément primordial. « Elle permet, régulièrement, de refixer des objectifs individuels avec chaque collaborateur, de prendre en considération ses attentes et aspirations, d'envisager avec lui son avenir dans l'entreprise », assure Anne-Lise Demortier. L'évaluation collective quant à elle permet de rappeler la stratégie et de mobiliser en groupe, de manière parallèle à l'évolution de carrière de chacun.

### Accepter qu'un employé puisse partir

C'est à l'aune des enjeux évoqués ci-dessus que doit se repenser le management et la gestion des Ressources humaines dans l'entreprise. « Au-delà, si l'organisation n'est plus à même de donner des perspectives intéressantes à ses collaborateurs, elle doit accepter de le laisser partir. Aujourd'hui, en moyenne, un talent reste quatre ans au sein d'une même entreprise. Beaucoup ont besoin d'aller voir ailleurs, d'envisager d'autres défis. L'entreprise ne doit pas s'entêter à vouloir garder ses collaborateurs à tout prix, quelle que soit leur valeur. D'autre part, un turnover raisonnable, permettant à des idées nouvelles d'intégrer une équipe ou un projet, est aussi salutaire », conclut Anne-Lise Demortier.

Sébastien Lambotte



## Rémunérations des salariés : une part de gâteau plus petite et mal répartie

Si au cours des dernières années nombre d'observateurs de l'économie luxembourgeoise se sont inquiétés d'une trop forte augmentation des coûts salariaux au Luxembourg en se basant sur la notion du Coût Salarial Unitaire (CSU) nominal<sup>(1)</sup>, on peut noter que, depuis 2013, les évolutions du CSU nominal luxembourgeois sont en ligne avec les performances des pays voisins et de la zone euro, voire en-deçà de ces évolutions. Par ailleurs, pour 2016 à 2018, les services de la Commission européenne prévoient une augmentation du CSU nominal plus contenue au Luxembourg que dans les pays voisins.

Par ailleurs, si l'on se base sur la notion du CSU réel<sup>(2)</sup>, force est de constater que celui-ci évolue à la baisse sur la même période, indiquant que la part de la richesse créée revenant aux salariés est en diminution constante depuis 2010 (sauf en 2012).

Le pic de variation qu'a connu le Luxembourg, tout comme les autres pays considérés, est dû aux effets de la crise sur la valeur ajoutée (qui a connu une forte chute cette année-là), et non pas à une hausse des rémunérations des salariés. Si l'on raisonne en indice 100 avec 2010 en tant qu'année de base, on constate que c'est au Luxembourg que le CSU réel a le plus diminué au cours des dernières années, alors que dans les pays voisins il est resté constant ou n'a que légèrement diminué.

Cette diminution constante des salaires réels par rapport à la productivité au cours des dernières années s'accompagne par ailleurs d'une stagnation du niveau de vie des ménages luxembourgeois. Ainsi, le STATEC constate, dans son *Rapport Travail et cohésion sociale 2016*, que le revenu disponible médian en volume (c'est-à-dire corrigé de l'inflation) des ménages n'a pas connu de progression par rapport à son niveau de 2006.

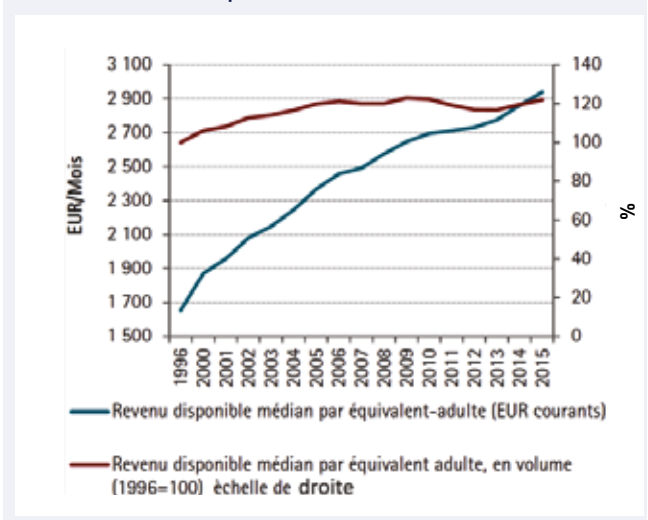
Un dernier élément à prendre en compte lorsque l'on étudie l'évolution des rémunérations est celui des inégalités. Les données publiées par l'IGSS dans le cadre du projet de règlement grand-ducal fixant le facteur de revalorisation des pensions permettent d'obtenir des informations récentes sur les évolutions de deux valeurs limites au sein des salaires :

- S20, qui correspond au salaire (horaire) le plus élevé parmi les 20 % de salariés ayant les salaires les plus bas ; et
- S95, correspondant au salaire (horaire) le plus bas parmi les 5 % de salariés les mieux rémunérés.

Force est de constater que les salaires les plus élevés ont connu une progression nettement plus forte depuis 2008 que cela a été le cas pour les bas salaires.

Ainsi, il apparaît clairement que la richesse est de moins en moins également répartie au Luxembourg. En effet, la répartition primaire de la richesse créée profite de moins en moins aux travailleurs (diminution du coût salarial unitaire réel) et profite donc de plus en plus aux détenteurs du

Évolution du revenu disponible et du niveau de vie



Source : STATEC, *Rapport Travail et cohésion sociale 2016*.

Note : si le niveau de vie médian en euros courants progresse depuis 1996 (ligne bleue), en termes réels (c'est-à-dire en tenant compte de l'inflation), celui-ci stagne depuis 2006 (ligne rouge).

capital<sup>(3)</sup>. Cette part salariale en déclin est, dans la suite du processus de répartition, de plus en plus inégalement distribuée au sein des travailleurs, les hauts salaires connaissant au cours des dernières années une progression plus forte que les bas salaires. En même temps, ce sont les salaires les plus modestes qui sont le plus affectés par la perte de pouvoir d'achat.

Pour utiliser une métaphore, c'est comme si dans une part de gâteau de plus en plus petite (la part de la richesse créée revenant aux travailleurs), certains parviendraient à s'octroyer des morceaux de plus en plus grands.

Source : Chambre des Salariés, Sylvain Hoffmann, *Econews Rémunération des salariés : une part de gâteau plus petite et en outre mal répartie*, Newsletter n° 4/2016 du 8 décembre 2016.

- (1) Le CSU nominal correspond au ratio entre rémunération des salariés et valeur ajoutée calculé selon la formule suivante :
- $$\frac{\text{Rémunération des salariés à prix courants}}{\text{Valeur ajoutée à prix constants} / \text{Emploi total}}$$

À noter que l'on compare alors des valeurs à prix courants avec des valeurs à prix constants.

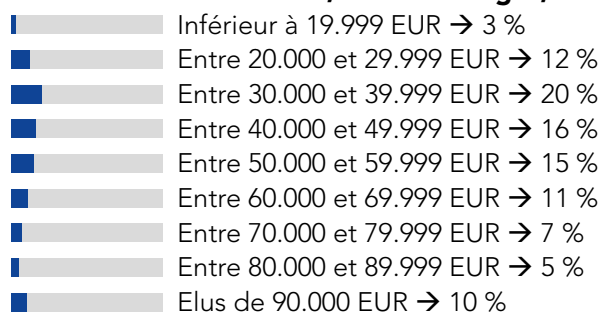
- (2) Le CSU réel se calcule selon la même méthode que le CSU nominal, à la différence près que l'on utilise la valeur ajoutée à prix courants.
- (3) Sachant que selon les données les plus récentes disponibles, le capital est nettement plus inégalement réparti que les revenus. Ainsi, selon l'enquête HFCS de la BCL, en 2010, les 10 % de ménages les plus aisés détiennent 51,4 % du patrimoine total, tandis que les 10 % de ménages ayant les revenus équivalents les plus élevés n'obtiennent « que » 22,3 % du revenu équivalent total selon des données d'EU-SILC pour la même année.

# Quel salaire pour les frontaliers qui travaillent au Luxembourg ?

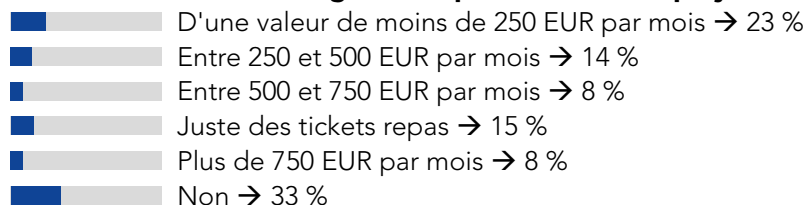
Les salaires sont-ils toujours aussi intéressants au Grand-Duché ? Est-il toujours justifié de passer autant de temps dans les transports pour venir travailler chaque jour ? Si les offres d'emploi et les perspectives de carrière ont de quoi attirer au Luxembourg, ce sont clairement les salaires et avantages qui motivent les non-résidents à traverser la frontière chaque jour. Voici les salaires et avantages renseignés par plus de 2.200 travailleurs frontaliers du Luxembourg.

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 2.204 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé au mois de novembre 2016 sur le site [www.lesfrontaliers.lu](http://www.lesfrontaliers.lu).

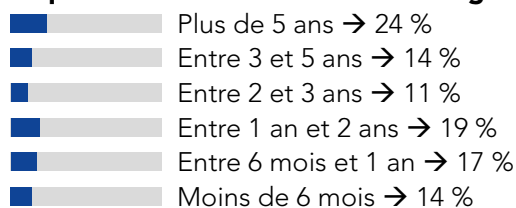
## Votre salaire annuel brut, avec avantages, est :



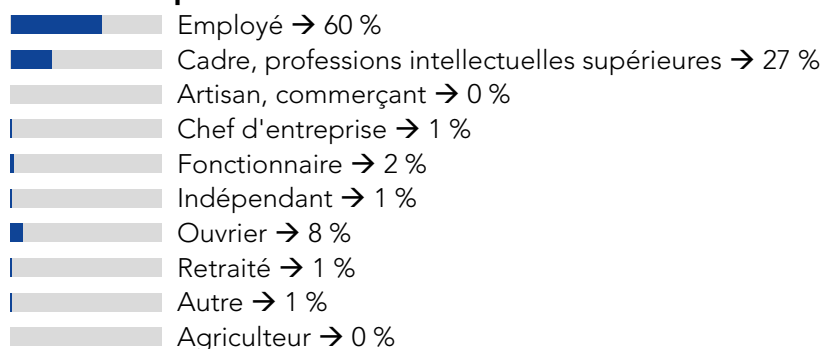
## Vous bénéficiez d'avantages de la part de votre employeur :



## A quand remonte votre dernière augmentation de salaire hors indexation ?



## Votre statut professionnel :



# Saisies et cessions sur salaires : FAQ à l'usage des employeurs

Le 1<sup>er</sup> décembre dernier est entré en vigueur le règlement grand-ducal du 27/09/2016 qui modifie les tranches saisissables et cessibles sur les salaires, pensions et autres rentes.

	Tranches au 01/12/2016	Quotité saisissable/cessible	Montant à retenir
1	0 EUR à 722 EUR	0 %	0 EUR
2	722,01 EUR à 1.115 EUR	10 %	39,30 EUR
3	1.115,01 EUR à 1.378 EUR	20 %	52,60 EUR
4	1.378,01 EUR à 2.296 EUR	25 %	229,50 EUR
5	> 2.296 EUR	100 %	Totalité

Cette adaptation, qui tient compte de l'évolution du coût de la vie, aboutit globalement à une sensible diminution des retenues à effectuer sur les salaires des employés.

Cet ajustement est l'occasion de rappeler ici les devoirs et responsabilités des employeurs en matière de saisies et cessions sur salaires.

Lors du calcul des salaires, comment les identifier, les différencier et les appliquer conformément à la législation en vigueur ?

## Comment différencier une saisie d'une cession ?

Une saisie est le résultat d'une procédure judiciaire qui permet au créancier de bloquer tout ou partie du salaire du débiteur par l'intermédiaire de son employeur. Ainsi, une saisie n'est applicable qu'après la réception d'une ordonnance du juge de paix. Cette ordonnance entraîne également l'obligation pour l'employeur de répondre dans les 8 jours suivant la notification au greffe de la justice de paix par une déclaration affirmative (négative, le cas échéant) qui reprend quelques éléments essentiels au bon suivi du dossier par la justice de paix.

A l'inverse, une cession ne nécessite pas de démarche judiciaire, puisqu'elle est le résultat de l'application d'un accord préalable convenu entre le créancier et le débiteur. Par exemple, lors de la signature d'un prêt auprès d'un établissement bancaire, le débiteur signe une autorisation pour la cession de son salaire en cas de non-remboursement des sommes dues.

## Que se passe-t-il en cas de cumul ?

Dans le cas où plusieurs saisies sont à appli-

quer sur le salaire, la répartition du montant retenu sera effectuée proportionnellement au pourcentage de chacune des créances sur le total des dettes.

Il est par ailleurs possible de cumuler saisie(s) et cession. Dans le cas d'un cumul entre saisie(s) et cession, la loi mentionne que « *la partie cessible ne se confond pas avec la partie saisissable* ». Ceci signifie que l'employeur devra doubler les retenues sur les 4 premières tranches. La 5<sup>e</sup> tranche sera entièrement allouée à la première procédure applicable.

Attention toutefois aux cessions : à l'inverse des saisies, celles-ci ne peuvent être additionnées. Il faudra attendre la fin des retenues liées à la 1<sup>ère</sup> cession pour appliquer la suivante.

## Un même créancier peut-il faire usage d'une saisie et d'une cession pour une même dette ?

Cette possibilité est envisageable et relativement courante en pratique. Ceci permettra au créancier d'être remboursé de sa dette au plus vite.

## Sur quelles bases s'appliquent les quotités saisissables et cessibles ?

Les calculs sont opérés sur le revenu net, après retenue des impôts et des cotisations sociales.

## Une négociation est-elle possible ?

La législation est la même pour tous et s'applique à tous. Aucune modification des tranches ou quotités saisissables ou cessibles ne peut donc pas être envisagée. Toutefois, en cas d'accord du créancier,

il est possible de limiter le montant des retenues.

## Quand appliquer les retenues ?

Les retenues sont à appliquer dès la notification de la saisie (ordonnance du juge de paix) ou de la cession (lettre recommandée adressée à l'employeur par le créancier).

## Que se passe-t-il si l'employeur n'applique pas les retenues ?

Dans le cas où l'employeur n'appliquerait pas la décision du juge de paix et/ou l'accord de cession, celui-ci engagerait sa responsabilité personnelle et s'exposerait au paiement des retenues non appliquées ainsi qu'aux frais additionnels liés à la non-exécution de ses obligations.

## Que faire des montants retenus ?

Dans le cas de la saisie, les montants retenus sont versés au créancier sous réserve d'un accord préalable signé par le salarié. Sans cette validation, ils sont à conserver par l'employeur sur un compte d'attente. Toutefois, la réception de la validation du jugement par le tribunal entraîne la liquidation des montants au créancier avec effet immédiat.

Les montants retenus dans le cadre d'une cession sont à transférer immédiatement au créancier.

## En conclusion

Le sujet est vaste et la multitude des situations rencontrées en pratique, combinée à l'engagement de la responsabilité de l'employeur, nécessite impérativement de s'assurer de la bonne compréhension globale de chacune des situations, sans précipitation.

**Aurélié Bouilly**  
Chief Operations Officer

IF Payroll & HR



# Congés payés non pris : report ou pas report ?

En ce début d'année, nombreux sont ceux qui se posent la question du sort des jours de congé non pris durant l'année calendrier écoulée : sont-ils reportés à l'année suivante ? Ou sont-ils définitivement perdus ? S'ils sont reportés, jusqu'à quelle date le salarié peut-il encore les prendre ? C'est donc l'occasion de rappeler les règles en matière de report de ces jours à l'année suivante.

En principe, les congés doivent être accordés et pris pendant l'année civile, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année en cours. Toutefois, ce principe connaît des exceptions prévues tant par le Code du travail que par la jurisprudence ou par les parties elles-mêmes.

## Congé de la première année

Le Code du travail prévoit que le congé de l'année d'embauche qui n'a pas pu être pris intégralement au cours de cette première année peut, à la demande du salarié, être reporté à l'année suivante, sans limitation, autrement dit jusqu'au 31 décembre de l'année suivant celle de l'embauche.

Ainsi, des salariés ayant commencé à travailler au cours de l'année 2016 et qui n'auraient pas pris l'ensemble de leurs jours de congé (proratisés à leur temps de présence) peuvent demander que ces jours non pris soient reportés à l'année 2017.

## Congé refusé

Le Code du travail précise également que si une demande de congé a été refusée par l'employeur en raison des besoins du service ou des désirs justifiés d'autres salariés, les jours de congé non pris en raison d'un tel refus à la fin de l'année civile peuvent être reportés exceptionnellement, mais cette fois-ci, uniquement jusqu'au 31 mars de l'année qui suit.

De la sorte, si une demande de congé a été refusée à l'un de vos salariés au cours de l'année 2016, celui-ci aura la possibilité de demander le report des jours non pris jusqu'au 31 mars 2017.



## Congé en cas de congé maternité et/ou de congé parental

Enfin, le Code du travail dispose que tant les jours de congés annuels non pris au début du congé de maternité et/ou du congé parental, de même que les jours de congés nés pendant le congé de maternité sont reportés dans les délais légaux. Les délais légaux sont, suivant la date de la reprise du travail après le congé maternité/parental : l'année civile, le 31 mars ou le 31 décembre de l'année suivante.

Ainsi, si une salariée a été, au courant de l'année 2016, d'abord en congé maternité, puis en congé parental à temps plein et qu'elle n'a pas pu prendre l'entièreté des jours lors de son retour en fin d'année 2016, les jours de congé non pris sont reportés

jusqu'au 31 mars 2017. Si, en revanche, un salarié disposait encore de jours de congé au début de son congé parental à temps plein qui a commencé en fin d'année 2016 et qui se terminera après le 31 mars 2017, alors les jours de congé non pris de l'année 2016 sont reportés et doivent être pris jusqu'au 31 décembre 2017.

## Congé en cas de maladie du salarié

La jurisprudence a par ailleurs reconnu que le salarié qui, pour cause de maladie, n'a pas pu prendre son congé annuel au cours de l'année civile, est en droit d'exiger que le congé non pris soit reporté à l'année suivante. Dans ce cas également, les jours de congé non pris sont reportés jusqu'au 31 mars, sauf lorsque la maladie est continue



et empêche le salarié à prendre ses jours de congé de l'année précédente jusqu'à cette date. Dans une telle hypothèse, les jours de congé non pris seront alors reportés jusqu'au 31 décembre.

### **Mention d'un report sur les fiches de salaires**

Les fiches de salaire renseignent en principe le solde des jours de congé existant et le report des congés. A cet égard, il arrive parfois que les jours de congé non pris à la fin de l'année civile soient automatiquement inscrits sur les fiches de salaire de l'année suivante sans que l'employeur en ait véritablement conscience.

Dans une affaire récente, un employeur l'a appris à ses dépens. En effet, un salarié réclamait à son employeur une indemnité pour jours de congé non pris sur plus de quatre années. L'employeur invoqua alors le principe de l'annualité du congé et contesta avoir accepté le report des jours de congé non pris sur plusieurs années. Or, les fiches de salaires produites en justice par le salarié indiquaient sous report congé : 130 jours et sous jours fériés légaux : 22 jours. Cette inscription, probablement automatiquement générée par un logiciel informatique, sans volonté consciente de l'employeur, équivaut, selon la jurisprudence, à une acceptation tacite de l'employeur à reporter les jours de congé non pris d'une année à l'autre. Ainsi, la Cour a décidé que le salarié avait droit à être indemnisé pour les jours en cause suite à la rupture des relations de travail. L'employeur a ainsi été condamné à payer plus de 42.000 EUR à titre d'indemnité pour congé non pris. La Cour a en effet considéré qu'« *il résulte de ces fiches ainsi que de toutes les fiches de salaires établies à partir de juillet 2009 que l'employeur a reporté les jours de congé et les jours fériés au-delà des périodes dont il fait état. La Cour en déduit que l'employeur reconnaît le droit du salarié à ces jours de congé et à ces jours fériés même après l'expiration du délai dans lequel le congé légal et le jour de repos compensatoire auraient dû être pris et qu'il a renoncé à invoquer la prescription pour les reports relatifs à des congés et des jours fériés antérieurs à juillet 2009* ».

Il est dès lors essentiel, pour éviter d'être engagé à son insu, de configurer



**La question du report du congé d'une année à l'autre peut faire l'objet d'une clause spécifique dans le contrat de travail. S'il le souhaite, l'employeur peut mettre en place un système de report du congé annuel plus favorable au salarié, notamment en autorisant le report de jours de congé non pris à la fin de l'année civile à l'année qui suit, en dehors des cas prévus par la loi (par exemple : un report d'un maximum de 5 jours de congé non pris d'une année à l'autre).**

spécifiquement le logiciel informatique gérant les salaires et notamment les congés, de donner des instructions claires aux fiduciaires chargées de l'établissement des fiches de salaires et de vérifier également les fiches de salaires, en particulier celles de janvier et d'avril, avant de les remettre aux salariés.

### **Clause du contrat de travail**

La question du report du congé d'une année à l'autre peut faire l'objet d'une clause spécifique dans le contrat de travail. S'il le souhaite, l'employeur peut mettre en place un système de report du congé

annuel plus favorable au salarié, notamment en autorisant le report de jours de congé non pris à la fin de l'année civile à l'année qui suit, en dehors des cas prévus par la loi (par exemple : un report d'un maximum de 5 jours de congé non pris d'une année à l'autre).

Si l'employeur décide toutefois de limiter les cas de report des jours de congé à ceux prévus par la loi et la jurisprudence, il devra alors s'assurer que les fiches de salaires soient en adéquation avec cette volonté.

Bien que l'employeur ait toujours la faculté de refuser une demande de congé



Il est essentiel, pour éviter d'être engagé à son insu, de configurer spécifiquement le logiciel informatique gérant les salaires et notamment les congés, de donner des instructions claires aux fiduciaires chargées de l'établissement des fiches de salaires et de vérifier également les fiches de salaires, en particulier celles de janvier et d'avril, avant de les remettre aux salariés.

formulée par son salarié (pour besoins de service ou désir justifié d'autres salariés), il est important de rappeler que le principe en matière de congé est la prise effective du congé. Cette règle implique notamment qu'il n'est pas permis à l'employeur de remplacer les jours de congés payés par le versement d'une indemnité compensatoire. Cette possibilité n'est en effet prévue que dans l'hypothèse d'une résiliation du contrat de travail si le salarié n'a pas été en mesure de jouir de l'entièreté de ses congés avant la fin des relations de travail.



**M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard**  
Senior Associate



**M<sup>e</sup> Maurice Macchi**  
Associate

Allen & Overy SCS



# ADT-Center

## L'entretien annuel, une étape-clé

Outil important de la gestion des ressources humaines, l'entretien annuel demande une bonne préparation, comme nous l'explique Joëlle Letsch, Managing Partner d'ADT-Center.

### Qu'est-ce qu'un entretien annuel et comment se déroule-t-il ?

Comme son nom l'indique, cet entretien se tient une fois par an. Il réunit le responsable hiérarchique et le salarié. Son but est de faire un bilan de l'année écoulée et de se projeter sur l'année qui vient. Il ne s'agit pas ici de mesurer les compétences du salarié mais de faire un bilan, un feedback objectif sur son travail et sur son ressenti au sein de l'entreprise : Comment se sent-il dans sa fonction ? Quelles ont été les activités à succès ? Quels obstacles a-t-il rencontrés ? Que lui manque-t-il pour conduire à bien ses missions ?... Faire ce type d'entretien avec toute son équipe permet au responsable d'obtenir une vue globale de la situation de ses salariés et d'identifier les points qui demandent une mise en place d'actions pour l'année future. Durant cet entretien, responsables et salariés peuvent donc parler librement. Le salarié peut proposer des améliorations, faire part de ses ambitions et de ses besoins en formation, mais aussi exprimer son mécontentement sur certains points. Quant au responsable hiérarchique, cet entretien individuel lui permet de mieux connaître ses salariés, d'approfondir certains points avec chacun et finalement de mieux comprendre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail quotidien, voire dans l'entreprise, et de trouver avec eux des solutions efficaces pour pallier leurs difficultés.

### Pour le responsable hiérarchique, cet entretien demande une bonne préparation...

En effet, l'entretien doit être soigneusement préparé pour permettre de dépasser le cap des échanges quotidiens entre hiérarchie et salariés. Au sein d'ADT-Center, nous



De g. à dr.: **Pascale Kohn**, assistante RH, **Joëlle Letsch** et **Josiane Eippers**, Managing Partners, et **Agnès Coupez**, consultante.

formons les responsables ; en général, la formation se déroule sur deux jours, afin qu'ils sachent conduire l'entretien, qu'ils acquièrent les techniques de communication nécessaires (le choix des mots adéquats est important dans un entretien annuel, de même que la manière de poser les bonnes questions) pour que l'entretien soit une vraie valeur ajoutée. Lorsqu'il y a un blocage dans l'entretien, le responsable doit pouvoir faire appel à ces techniques qui lui permettront de faire avancer le dialogue et d'amener le salarié à être plus confiant vis-à-vis de sa hiérarchie. La formation étant notamment basée sur des jeux de rôle, elle sert également les jeunes cadres qui ne sont pas encore rompus à ces pratiques. Après la phase des entretiens annuels en entreprise, nous offrons un moment de parole aux responsables qui ont suivi nos formations. Cela leur permet de faire part de leur expérience, des

bonnes pratiques, des techniques qu'ils ont utilisées et celles qui ont moins bien fonctionné... Ce *debriefing* leur permet de faire le point et de voir ce qu'il faudra améliorer pour les prochains entretiens.

### Au final, ces entretiens sont-ils vraiment constructifs ?

Ce type d'entretien permet de faire un bilan objectif du travail réalisé. En plus, le responsable s'intéresse au bien-être et au développement du salarié. Je dirais que l'entretien annuel est constructif car, au cours de celui-ci, les deux parties abordent les perspectives d'activités, de carrière, des besoins en formation, les missions pour l'année à venir... Ce sont donc des points essentiels qui permettent de bien préparer le futur et la bonne marche de l'entreprise.

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Acquérir des compétences qui n'existent pas

Dans un monde qui change, quelles sont les compétences dont nous aurons besoin demain ? Et, surtout, comment les acquérir et les développer. La question taraude de nombreux acteurs RH.

L'accélération des évolutions business met bien des acteurs dans l'embarras. Des questions, inquiétantes, sont soulevées au quotidien dans de nombreux secteurs d'activité. Comment faire en sorte de ne pas manquer le train de la prochaine révolution ? Comment s'assurer, au niveau de l'entreprise, de ne pas être la victime de la prochaine *disruption* (ou ubérisation, pour reprendre un concept qui ne restera pas longtemps à la mode...) ? « *Plus que jamais, dans le secteur tertiaire tout du moins, la richesse de l'entreprise émane des équipes* », rappelle un responsable des Ressources humaines au Luxembourg.

## Reskilling permanent

Dans ce contexte, l'évolution des compétences est donc un enjeu-clé. Au regard des transformations technologiques et des changements de *business models* qu'elles induisent, de quels talents aura-t-on besoin demain ? Bien malin le dirigeant qui pourra apporter une réponse simple à ces enjeux... Et quand bien même il aurait une idée précise des compétences sur lesquelles s'appuyer

pour transformer son entreprise et son business, il est probable qu'aucune école, dans le monde actuel, n'ait eu le temps de les former... « *Avant d'aller chercher les bonnes compétences, le premier défi est de maintenir les talents-clés au sein de la société. Il est souvent plus intéressant de faire évoluer des compétences déjà présentes vers des besoins émergents que d'aller les chercher ailleurs* », nous dit-on. « *Il y a donc un défi de reskilling permanent.* »

## Explorer de nouveaux horizons

Les orientations à prendre, dans ce contexte, doivent émaner du business, en restant à l'écoute du client, en essayant d'appréhender du mieux possible les attentes de chacun. « *Il faut être à l'écoute de nos clients, des évolutions du marché, mais aussi des équipes. Tout en essayant d'anticiper les besoins, à un horizon de deux ans, nous devons motiver nos collaborateurs à vouloir avancer, leur donner la possibilité d'explorer de nouveaux horizons, au risque parfois de se tromper.* » En cela, la situation des acteurs a changé. En effet, on ne peut

aujourd'hui que difficilement envisager les changements à venir sans une réelle prise de risque. Surtout, l'entreprise et la gestion des compétences en son sein doivent gagner en agilité, tester des orientations au risque, parfois, d'investir à mauvais escient. Face à ces défis, la fonction RH devient de plus en plus importante. Elle doit se doter de nouveaux outils pour permettre aux compétences d'évoluer à l'échelle de l'entreprise et dans une économie en pleine transformation.

## Trouver des compétences qui n'existent pas

Les compétences de demain devront bien évidemment mieux intégrer des composantes digitales. Mais le réel enjeu, dans un monde qui change, se situe ailleurs. « *Les équipes doivent développer une vision globale du client, de ses besoins, disposer d'une bonne compréhension de son métier et des défis qu'il doit relever* », assure un expert dans le domaine des Ressources humaines. « *Aujourd'hui, nous devons trouver des compétences qui, souvent, n'existent tout simplement pas sur le marché. Il nous faut des profils mixtes, avec une maîtrise technique, mais aussi des soft skills, comme une volonté de comprendre le client et de relever des défis technologiques en équipe. Les personnes que nous recrutons ne sont plus celles qui s'inscrivent dans un processus d'évolution normé, qui resteront attachées à un poste ou une expertise tout au long de leur carrière. Nous avons besoins de talents mobiles et agiles intellectuellement, prêts à évoluer avec la société et la technologie.* »

Sébastien Lambotte

---

Au regard des transformations technologiques et des changements de *business models* qu'elles induisent, de quels talents aura-t-on besoin demain ? Bien malin le dirigeant qui pourra apporter une réponse simple à ces enjeux... Et quand bien même il aurait une idée précise des compétences sur lesquelles s'appuyer pour transformer son entreprise et son business, il est probable qu'aucune école, dans le monde actuel, n'ait eu le temps de les former...

---

# Attirer et préserver les talents étrangers

À l'aube de la troisième révolution industrielle, le Luxembourg est confronté à un certain manque de compétences, notamment dans le domaine du numérique. Dans les années à venir, cette pénurie pourrait constituer un frein au développement économique et à l'innovation du pays. Alors, comment convaincre les talents de rejoindre le Grand-Duché et d'y rester ?

De l'industrie à la finance en passant par le commerce ou encore le monde des services, on assiste aujourd'hui à une véritable transformation digitale dans tous les secteurs d'activité. Les évolutions technologiques et la digitalisation croissante bouleversent les pratiques, les métiers, les organisations dans leur ensemble. De nouvelles compétences émergent, d'autres se renouvellent. Face à cette mutation, et comme l'a préconisé l'économiste américain Jeremy Rifkin, le Luxembourg, à l'instar de nombreux autres pays d'Europe, doit se repenser. Pour y parvenir, les entreprises luxembourgeoises ont besoin de recruter de nouvelles compétences, des profils spécialisés.

## Au-delà des compétences techniques

« Si l'on recherche bien sûr des candidats disposant de compétences techniques spécifiques, il ne s'agit pas du seul critère pris en compte », introduit Marianne Dutriez, CEO de Sopra Steria PSF Luxembourg. « Ce que l'on appelle les *soft skills* – les qualités personnelles et sociales – est tout aussi, voire plus important. Car pour pouvoir se développer, les acteurs du marché ont non seulement besoin de savoir-faire mais également de personnes qui se sentent motivées par le projet et la culture de l'entreprise. »

Née de la fusion de Sopra et Steria en 2015, la société spécialisée dans les services numériques sait de quoi elle parle. Au Luxembourg, Sopra Steria se développe de manière soutenue. Au cours de l'année 2016, l'entreprise est passée de 70 collaborateurs à 130. Et elle compte encore recruter 100 personnes supplémentaires



**Marianne Dutriez**, CEO, Sopra Steria PSF Luxembourg. Photo-Sopra Steria

l'an prochain. Parmi les profils les plus recherchés, on retrouve des développeurs Java, .net, Scala, des analystes, des chefs de projets, des data scientists, des ingénieurs systèmes réseaux...

## Toujours plus loin

Des profils dont on manque cruellement au Luxembourg. Pour pouvoir combler ses besoins, Sopra Steria, comme de nombreuses sociétés implantées au Grand-Duché, doit élargir sa zone de recherche. « Au-delà des pays limitrophes tels que la Belgique ou la France, où l'on a et où l'on puise encore beaucoup de ressources,

nous devons désormais aller chercher des candidats dans les pays de l'est et du sud de l'Europe, voire même encore plus loin, en Inde, par exemple », précise la CEO.

Repérer et attirer ces talents étrangers, qui n'ont parfois entendu que vaguement parler du Luxembourg, constitue le premier défi des entreprises. « Nous utilisons à cet effet différents outils comme les réseaux sociaux, les *job boards* généralistes et spécialisés », indique Alina Jura-veli, IT Recruiter chez Sopra Steria. « Outre la mobilité intragroupe, la cooptation est également un mode de recrutement qui fonctionne très bien. Cela permet d'attirer des personnes de grande qualité, tant d'un point de vue technique que relationnel », ajoute Marianne Dutriez. « Parallèlement, nous éveillons l'intérêt des étudiants en ICT, avant même qu'ils ne soient sur le marché de l'emploi, en proposant de nombreuses offres de stage, en nous assurant de la qualité de leur formation et de leur apprentissage, et en leur donnant généralement la possibilité d'intégrer le groupe au terme de leur formation en alternance. »

Mais au Grand-Duché, les acteurs économiques peinent parfois à faire confiance aux jeunes. Alors, pour répondre aux importantes demandes en matière de profils plus expérimentés, reste encore la solution de la reconversion. « Nous accompagnons par exemple des candidats issus du secteur financier ou bancaire dans un processus d'adaptation aux métiers de l'IT », explique Marianne Dutriez.

## Bien équipé pour attirer

Convaincre des candidats de quitter leur pays et de rejoindre le Luxembourg

constitue un deuxième défi. Le pays doit se montrer attractif et les entreprises convaincantes. Selon le *World Talent Ranking 2016* défini par l'IND (Institute for Management Development) de Lausanne en Suisse, le Luxembourg apparaît en 9<sup>e</sup> position des économies mondiales les mieux équipées pour développer, attirer et conserver les talents professionnels. Ce sont la Suisse, le Danemark et la Belgique qui figurent en tête du classement.

Bien sûr, le critère financier – même s'il est moins important que voici quelques années – entre en jeu. Grâce à son bas régime d'imposition, le pays reste attrayant. « *De par sa multiculturalité, son multilinguisme, sa proximité avec d'autres pays d'Europe, ses organisations, ses institutions européennes..., le Luxembourg représente aussi un joli tremplin dans le cadre d'une carrière internationale* »,

souligne Alina Juraveli. Le cadre de vie qu'offre le pays constitue également un argument de poids. « *Culture, sport, éducation, santé : le Luxembourg dispose de tous les équipements d'une grande ville, tout en conservant une taille humaine et un environnement serein* », ajoute Marianne Dutriez, qui est pour sa part originaire du Nord-Pas-de-Calais.

### Conserver les ressources

Troisième défi : une fois les candidats attirés et convaincus, encore faut-il parvenir à les garder. Dans ce petit marché de l'emploi ultra concurrentiel, c'est un réel enjeu. Et cela n'est possible qu'en proposant et en mettant en avant une culture d'entreprise à forte valeur ajoutée. « *Bien plus que le salaire, il s'agit d'offrir aux collaborateurs des perspectives d'évolution et des contenus de fonction*

*intéressants* », assure Marianne Dutriez. « *Nous veillons à proposer à nos équipes des missions à durée déterminée, dans des domaines variés tels que l'industrie, la finance, les institutions européennes ou encore le secteur public afin de renforcer leur motivation* », complète Alina Juraveli.

« *La jeune génération veut pouvoir comprendre ce qu'elle fait, se sentir partie prenante de l'entreprise, tout en préservant un certain équilibre travail-famille et en disposant d'une certaine flexibilité dans les horaires* », mentionne Marianne Dutriez. « *Ce que nous vendons, c'est donc un projet d'entreprise, une vraie construction et gestion des carrières, avec des possibilités d'évolution, d'innovation et d'accompagnement personnalisé, le tout sans brider les initiatives ni l'autonomie. En ce sens, je crois beaucoup à la libre entreprise.* »

Suite page 64 ⇨ ●●●



« *Ce que nous vendons, c'est un projet d'entreprise, une vraie construction et gestion des carrières, avec des possibilités d'évolution, d'innovation et d'accompagnement personnalisé, le tout sans brider les initiatives ni l'autonomie.* » (Marianne Dutriez, CEO, Sopra Steria)

### **Vers encore plus d'innovation**

Si le Luxembourg parvient encore aujourd'hui à attirer, convaincre et garder ses talents venus de l'étranger, ne serait-il

pas intéressant de se demander aussi pourquoi le marché connaît une telle pénurie et quelles seraient les démarches à mettre en œuvre pour y remédier ?

Pour Marianne Dutriez, la question de la formation n'est pas tellement ce qui pose le plus problème. « *Même si le pays peut encore évoluer dans ce domaine, il dispose de plus en plus d'offres adaptées. Il existe également dans nos pays voisins de très bonnes institutions, que nous soutenons. La difficulté au Luxembourg se situe plutôt au niveau de la population étudiante, dont le nombre qui se dirige vers les filières numériques reste insuffisant au regard des besoins actuels et à venir du marché. D'où l'intérêt de sensibiliser les jeunes à ces secteurs d'activité et de renforcer les partenariats avec les principales écoles du pays, à côté de celles de la Grande Région* », commente-t-elle.

Et si le Grand-Duché affiche un réel dynamisme et dispose de moyens intéressants, il doit encore parvenir à trouver les bons partenaires pour transformer tous ses projets dans le domaine numérique. « *L'écosystème luxembourgeois est idéal à bien des égards. Pour devenir encore plus attractif et gagner en notoriété numérique, le pays doit arriver à mettre en avant la manière avec laquelle les acteurs innovent au Grand-Duché et à créer davantage de liens autour du digital avec les autres pays-clés de la transformation* », conclut Marianne Dutriez.

**Jeanne Renauld**

## **Federation Recruitment, Search and Selection (FR2S) Signature d'un code de déontologie pour la profession de conseil en recrutement permanent**



Afin de garantir un haut niveau de qualité de services aux employeurs du Grand-Duché ainsi qu'aux candidats en relation avec ses membres, le conseil d'administration de la FR2S a rédigé un code de déontologie en lien étroit avec l'ensemble des entreprises ayant déjà rejoint la fédération.

Contrairement à la plupart des pays européens, le Luxembourg n'avait pas, jusqu'il y a peu, de fédération représentative veillant à promouvoir et à garantir l'éthique dans la profession de conseil en recrutement permanent. Sous l'égide de la Fedil, la FR2S a ainsi pour mission de définir des standards de qualité et de valoriser ses membres qui sont nécessairement signataires de cette charte et qui s'engagent ainsi à la respecter.

Ce code est la première pierre angulaire d'une série de thématiques sur lesquelles le conseil d'administration de la fédé-

ration travaille afin de favoriser l'échange entre professionnels du recrutement permanent établis au Grand-Duché, directions des Ressources humaines et candidats, et de définir un cadre assurant qualité et professionnalisme.

Les membres signataires s'engagent notamment à ne pas « chasser » chez leurs clients et promettent une parfaite transparence quant aux méthodes de sélection utilisées. Les candidats doivent être protégés de fuite de confidentialité tant dans les données fournies que dans la présentation de leur profil sur le marché.

Créée début 2016, la FR2S s'adresse à tous les professionnels du secteur installés au Grand-Duché de Luxembourg partageant des valeurs communes d'éthique et de déontologie.

Le code de déontologie ainsi que la liste des membres signataires sont consultables sur [www.fr2s.lu](http://www.fr2s.lu).

# Quel avenir pour la banque de détail ?

La pression réglementaire subie depuis la crise de 2008, couplée à des taux d'intérêt plancher, a conduit à une diminution importante des marges des banques, qui sont aujourd'hui invitées à se réinventer dans un univers digital toujours plus concurrentiel et exigeant.

L'annonce, début décembre, de la fermeture de sept agences locales de la Banque et Caisse d'Épargne de l'État (BCEE) a soulevé quelques inquiétudes au Luxembourg. Le ministre des Finances a lui-même confirmé que la Banque, qui est un établissement public autonome, allait procéder « *courant 2017* » à la fermeture de son agence de l'avenue du X Septembre à Luxembourg ainsi que des agences de Beaufort, Lintgen, Martelange, Troisvierges, Vianden et Wormeldange. Le ministre s'est empressé d'ajouter que cette décision n'aurait pas d'incidence sur l'emploi. Mais jusqu'à quand ?

Depuis la crise de 2008, les banques ont été invitées à répondre à de nouvelles réglementations contraignantes. « *Bâle III a notamment introduit des exigences en matière de fonds propres et de liquidités* », constate Pascal Zakowski, Directeur chez Wavestone Luxembourg, qui compte à son actif un long parcours dans le secteur de la banque *retail* en France. Cette pression réglementaire s'inscrit dans un environnement de taux bas qui pèse lui aussi sur la rentabilité des banques. « *Le troisième facteur de l'équation est digital. Tout change, à commencer par le comportement des clients qui sont dans une logique d'instantanéité tout en exigeant de la qualité* », poursuit notre expert.

Cette transformation digitale modifie toute l'organisation de la banque, son modèle opérationnel, sa structure, son fonctionnement. « *La première révolution informatique avait surtout permis d'améliorer les modèles opérationnels, mais les exigences du client n'avaient pas changé et les banques avaient conservé une position quasi monopolistique.* » Aujourd'hui, les frontières bougent. De nouveaux acteurs s'invitent à table et tentent de prendre leur part du gâteau. Des start-up ou des grands groupes internationaux proposent de nouvelles solutions *disruptives*, des opérateurs télécoms ou e-commerce lancent leur propre banque et le développement des FinTech attire tous les regards.

## Rester facilement accessibles

Alors que leur modèle de rentabilité est fortement secoué, les banques doivent désormais réagir sans attendre. « *Dans des pays comme la France ou la Belgique, le marché est beaucoup plus concurrentiel qu'il ne peut l'être au Luxembourg. Pour différentes raisons, à commencer par la taille du pays, le marché de la banque retail est ici relativement stable et la situation financière des banques y reste bonne, voire très bonne. Il n'empêche qu'il est temps pour elles de développer un plan stratégique cohérent et d'agir* », détaille Pascal

Zakowski. A partir de là, certaines optent pour l'offensive et font du développement au sens large. D'autres préfèrent jouer la carte de la défensive et cherchent avant tout à maîtriser et diminuer les coûts.

Par le passé, les institutions bancaires ont veillé à rationaliser la partie *back office*. Aujourd'hui, c'est le *front office* qui doit s'adapter. « *La réduction des effectifs est directement induite par le problème de rentabilité. Il est difficile d'envisager une croissance et la hausse du Produit Net Bancaire (PNB), il faut donc réduire les charges et cela passe souvent par une réduction de la masse salariale. L'heure est à la réduction du nombre d'agences, à la réorganisation des réseaux, à l'optimisation des services dans un environnement qui se veut omnicanal. Le client choisit le type de relation en fonction de ses besoins du moment, optant pour des rendez-vous physiques ou digitaux, au gré de ses envies* », ajoute Pascal Zakowski.

Si les agences non rentables sont vouées à disparaître, le défi des banques est de rester facilement accessibles, mais cette accessibilité passe aujourd'hui autant par l'ordinateur, la tablette le smartphone que par le guichet, qui se recentre sur du conseil à plus forte valeur ajoutée. « *Différents modèles bancaires coexistent. On trouve désormais des banques 100 % digitales. A l'inverse, on trouve encore un modèle coopératif, à l'image du Crédit Mutuel français, pour qui le digital ne change rien ou presque grâce à une parfaite maîtrise du modèle opérationnel.* » Pour les banques luxembourgeoises, la solution se trouve sans doute à la croisée des chemins, entre services de proximité et excellence du conseil digitalisé.

---

« *L'heure est à la réduction du nombre d'agences, à la réorganisation des réseaux, à l'optimisation des services dans un environnement qui se veut omnicanal. Le client choisit le type de relation en fonction de ses besoins du moment, optant pour des rendez-vous physiques ou digitaux, au gré de ses envies.* »

---

Michaël Peiffer

# Formation continue : une réponse au vieillissement

L'incidence du vieillissement démographique sur la sécurité sociale et sur son financement est souvent abordée dans le débat public. L'impact de ce même vieillissement sur les besoins en formation des seniors est cependant traité plus épisodiquement. Le présent article fait brièvement le point sur cet aspect.

Il importe avant toute chose de vérifier la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre résidente. Ce phénomène s'est bel et bien manifesté au Luxembourg au cours de la première décennie du millénaire, selon une étude publiée en 2012 par l'actuel LISER. Alors que les plus de 50 ans (seniors dans la suite de l'article) représentaient 13 % de l'emploi total (frontaliers compris) en 2003, cette proportion s'est en effet élevée à quelque 19 % en 2011<sup>(1)</sup>.

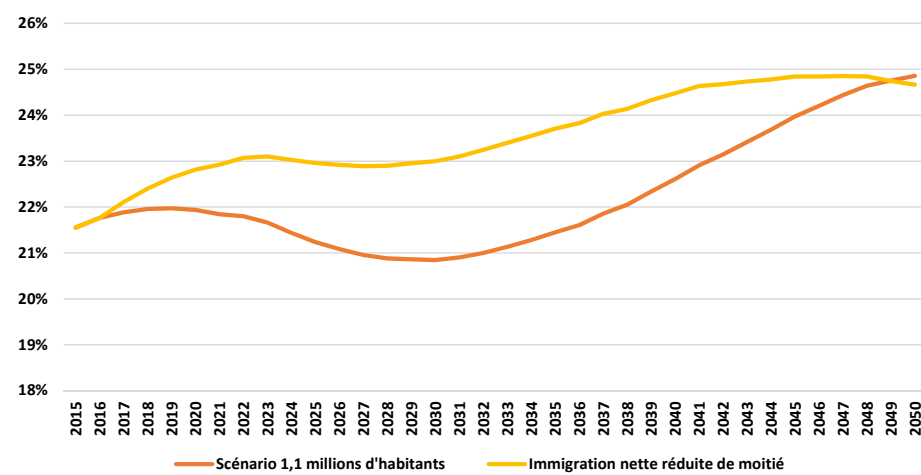
Ce phénomène est-il susceptible de se poursuivre au cours des prochaines décennies ? Afin de fournir un éclairage à cette question, la Fondation IDEA asbl a effectué des projections par âge et par genre de la population luxembourgeoise résidente. Elle a ensuite appliqué à ces projections les taux d'emploi par classes d'âge<sup>(2)</sup> observés en 2015 – en supposant qu'ils demeureraient constants tout au long de l'horizon considéré – afin de dériver ce « produit final » qu'est la composition par âge de l'emploi résident. Deux scénarios démographiques sont considérés, à savoir le désormais célèbre scénario « Luxembourg à 1 million d'habitants »<sup>(3)</sup> et une variante atténuée, où l'immigration nette est moitié moindre dès 2017 et où la population résidente plafonne en conséquence à 834.000 personnes « seulement » en 2050.

Comme l'indique le graphique ci-joint, qui ne se réfère qu'à l'emploi résident, les seniors représenteraient près de 22 % des effectifs en 2016, mais leur proportion s'établirait à 25 % environ en 2050. L'itinéraire vers ce taux plus élevé varierait cependant sensiblement selon le scénario démographique sous-jacent. En cas d'immigration nette « haute » (« Luxembourg à 1 million d'habitants ») et à la faveur de la relative

jeunesse des immigrants, la proportion de seniors ne commencerait à décoller qu'à partir de 2030 environ, après une légère régression (« période de répit »). En cas d'immigration nette « basse », le vieillissement des effectifs serait une réalité tangible au cours des toutes prochaines années, jusqu'en 2022. Un plateau se manifesterait ensuite aux alentours de 23 %, puis la proportion de seniors convergerait vers 25 % des effectifs résidents.

d'importants contingents de travailleurs frontaliers dans les prochaines décennies (ils sont actuellement sous-représentés parmi les pensionnés) devrait contribuer à freiner le vieillissement. Ce facteur serait cependant contrebalancé par le vieillissement en cours dans les pays voisins, qui devrait compliquer le recrutement par les entreprises luxembourgeoises de « jeunes » frontaliers.

**Graphique : Evolution de la part des seniors (50 ans et plus) dans l'emploi résident (en %)**



Source : Calculs IDEA.

Ce graphique ne restitue bien entendu qu'une image partielle de l'emploi au Luxembourg, puisqu'il ignore l'important segment des frontaliers (un peu plus de 40 % de l'emploi total actuellement). L'évolution de la structure par âge de ces derniers est particulièrement difficile à prévoir. L'arrivée à l'âge de la pension

## Un facteur essentiel : le taux d'emploi des seniors

En résumé et au vu du graphique, le vieillissement prévisible de la main-d'œuvre paraît conséquent, mais il ne serait pas nécessairement immédiat et son ampleur semble par ailleurs assez mesurée, avec une hausse certes de l'ordre de 3 points de

pourcent mais sur une période étendue. A cette aune, le vieillissement de la main-d'œuvre serait davantage un phénomène passé (voir l'évolution précitée de 2003 à 2011) que futur.

Le graphique en question a cependant été établi à taux d'emploi constants, pour les seniors notamment. Or les difficultés financières prévisibles des régimes de pension laissent augurer un recul progressif de l'âge effectif de départ à la retraite, donc une progression des taux d'emploi des seniors – qui font d'ailleurs l'objet d'un étroit suivi dans le cadre de la *Stratégie Europe 2020*. Au Luxembourg, le taux d'emploi des 55-59 ans et des 60-64 ans se montait à respectivement 62 et 19 % en 2015 selon le STATEC, les taux correspondant pour l'ensemble de l'Union européenne (UE) étant de 67 et 38 % selon l'OCDE. Si le Luxembourg convergeait d'ici 2050 vers ces taux européens (bien) plus élevés, la proportion de seniors dans l'emploi résident luxembourgeois augmenterait selon les calculs d'IDEA de 3 points de pourcentage additionnels. Ce qui porterait l'augmentation de la proportion de seniors à 6 points de pourcentage au total (de 22 à 28 %) d'ici 2050.

### Implications pour la politique de formation

Le vieillissement requiert *a priori* un effort accru de formation afin de permettre aux seniors d'accroître leur productivité dans le cadre de leur métier de base, de se recycler plus aisément dans un autre métier si la nécessité s'en fait sentir et pour faciliter la transmission de leur savoir-faire aux jeunes générations (stages).

Au-delà de ce vœu pieux, à quoi peut-on s'attendre concrètement en termes d'efforts de formation (ou de transmission de savoir)<sup>(4)</sup> ? La hausse des taux d'emploi des seniors, consécutive par exemple à un recul de l'âge de départ à la retraite, devrait en principe générer des dépenses de formation additionnelles, pour une raison simple à saisir : les dépenses « optimales » seraient plus élevées, car elles seraient amorties (via une productivité accrue) sur une carrière plus longue. Pourvu bien entendu que ces efforts de formation soient bien ciblés et porteurs de réelles retombées « productives ». Tout irait donc pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles ? Pas nécessairement,

cette incidence « spontanée » sur l'effort de formation étant quelque peu aléatoire et en tout cas difficile à quantifier.

Le défi serait en effet d'ampleur. Un départ plus tardif à la retraite risque de n'être qu'un coup d'épée dans l'eau s'il ne s'accompagne pas d'un effort de formation conséquent et ciblant spécifiquement les seniors. Un tel départ va en effet accroître mécaniquement l'offre de travail (seniors contraints de prolonger leur carrière). Il reste cependant à voir si cette offre rencontrera sa demande, en d'autres termes si les entreprises augmenteront dans une même mesure leurs effectifs. C'est loin d'être une évidence, car les travailleurs âgés pourraient, en dépit de leur expérience, voir leur productivité décliner au fil du temps pour des raisons physiques ou à cause d'un certain déphasage technologique (exacerbé par l'économie numérique). Par ailleurs, au Luxembourg comme dans la plupart des autres pays européens, le coût salarial tend à augmenter avec l'ancienneté.

Si cette exclusion des aînés via le coût unitaire du travail devait prévaloir, une augmentation de l'âge de la retraite serait peu efficace en termes de rehaussement des taux d'emploi, car elle déboucherait avant tout sur une hausse du chômage des aînés ou des mises en invalidité. Deux ajustements peuvent être envisagés pour vaincre ce décrochage professionnel. Il s'agit en premier lieu d'atténuer la « prime salariale » à l'ancienneté, un tel ajustement pouvant cependant être difficile à mettre en œuvre à cause d'aspects institutionnels ou en raison de l'existence de contrats implicites entre employeurs et salariés (salaires accrus *versus* fidélité et implication du salarié). Il s'agit en second lieu – et c'est là le cœur du présent article – d'une hausse de la productivité des seniors à travers (notamment) un effort de formation accru en leur faveur. La formation deviendrait dès lors le pivot ultime de toute politique visant à accroître le taux d'emploi des aînés.

Les autorités luxembourgeoises n'ont certes pas été inertes en la matière, comme en témoignent le projet de loi portant introduction d'un paquet de mesures en matière de politique d'âge de même que deux mesures récentes s'adressant aux demandeurs d'emploi de 45 ans et plus, à savoir le stage de professionnalisation et le contrat de réinsertion-emploi. Il importe

cependant, dans un environnement très évolutif (démographie, économie, technologies, etc.) d'évaluer à des intervalles fixes et de manière approfondie les politiques de formation menées et surtout leur incidence sur la productivité et le taux d'emploi des seniors – en parallèle par exemple aux actualisations, effectuées tous les 5 ans, du bilan technique du régime général de pension. IDEA réitère par ailleurs sa proposition visant à instaurer une « garantie pour les seniors » sur le modèle de la garantie pour la jeunesse – qui allierait une évaluation des compétences des seniors et une formation continue sur mesure<sup>(5)</sup>.



**Muriel Bouchet**  
Senior Economist

Fondation IDEA asbl



- (1) Kristell Leduc, CEPS Instead, série *Vivre au Luxembourg*, n° 81, juin 2012. La hausse de 6 points de pourcentage est identique pour les trois segments de 2003 à 2011 (résidents luxembourgeois, résidents étrangers et frontaliers).
- (2) Source : STATEC. Ces taux ne sont publiés que par classes de 5 ans, ce qui diminue quelque peu la précision des résultats.
- (3) Pour une description plus précise des hypothèses sous-jacentes, voir les publications suivantes d'IDEA : <http://www.fondation-idea.lu/2015/07/08/the-one-million-luxembourg-a-global-analysis-is-needed/> et <http://www.fondation-idea.lu/2016/06/15/idee-du-mois-n13-budget-de-la-sante-vraiment-si-idyllique/>
- (4) Voir notamment, pour plus de détails, *Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence*, Didier Blanchet, Insee, Economie et statistiques n° 355-356, 2002 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1375926?sommaire=1375935>).
- (5) Voir la publication suivante d'IDEA : <http://www.fondation-idea.lu/2016/11/11/luxembourg-2045-30-glorieuses-devant/>



# Pensions complémentaires d'entreprises

## Le 2<sup>e</sup> pilier, grand absent de la réforme fiscale

La réforme fiscale, mise en place par le gouvernement, est entrée en vigueur ce 1<sup>er</sup> janvier. Mais d'emblée, force est de constater que le 2<sup>e</sup> pilier des pensions, ou en d'autres termes les pensions complémentaires d'origine professionnelle, en est l'un des grands absents.

En revanche, le 3<sup>e</sup> pilier, c'est-à-dire la prévoyance procédant d'une démarche purement individuelle, comme la souscription d'une assurance vie, a vu ses avantages fiscaux élargis. Le législateur a en effet estimé que le dispositif de la prévoyance-vieillesse devait être davantage ciblé vers les titulaires de revenus moins élevés. Or, ce constat peut tout autant s'appliquer aux pensions complémentaires d'entreprises : il est également primordial d'encourager l'accès à ce 2<sup>e</sup> pilier. Si la pension légale (qui relève du 1<sup>er</sup> pilier des pensions) doit demeurer la pierre angulaire de la sécurité sociale, les différents piliers de notre système de pensions doivent, ensemble, permettre à terme d'assurer à chacun un revenu de remplacement à la retraite qui demeure socialement acceptable et économiquement viable.

### Une fiscalité engageante

Pour rendre ce 2<sup>e</sup> pilier plus attractif, il conviendrait notamment de réorienter certaines dispositions au niveau fiscal. A ce stade, citons quatre mesures :

### 1. Allocations patronales : un réajustement de leur imposition

Les contributions qu'un employeur affecte au financement de son plan de pension, sont actuellement imposées au moment de leur versement et ce, à un taux de 20 % (auquel s'ajoute encore une « taxe rémunératoire » de 0,90 %). Et même si cet impôt est versé par l'employeur, il est bel et bien à charge des salariés, bénéficiaires du plan de pension. Cette composante « allocation patronale » devrait constituer un mode avantageux de rémunération différée dans le chef de ces salariés. Or, ce n'est certainement pas le cas dans le chef des salariés à revenus peu élevés, dans la mesure où ils se voient en effet appliquer un taux d'imposition global nettement plus bas. Comment remédier à cette situation ? Tout simplement en abaissant le taux appliqué sur les allocations patronales dans l'optique d'un développement indispensable de ces régimes :

- le taux de base serait ramené à 15 % ;
- en outre, un effort tout particulier serait

fait à l'égard des affiliés rémunérés au salaire social minimum (ce qui représente quelque 40.000 personnes) : dans ce cas, cette imposition serait même limitée à 10 %, voire moins.

### 2. Cotisations personnelles : une majoration du plafond déductible

Un régime complémentaire de pension repose souvent sur deux sources de financement : des cotisations prélevées directement sur la rémunération des salariés viennent compléter les allocations de l'employeur. Ces cotisations personnelles sont, à l'instar de la prévoyance-vieillesse, déductibles du revenu imposable, mais seulement ici à concurrence d'un plafond de 1.200 EUR par an, un montant qui n'a jamais été revu depuis 2000. Aujourd'hui, ce montant s'avère nettement moindre que le plafond applicable précisément à cette prévoyance-vieillesse, porté désormais pour tout le monde à 3.200 EUR en 2017. Pourquoi ne pas porter le plafond « Cotisations personnelles » au même niveau et mettre ainsi 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> piliers sur un même pied d'égalité ?

### 3. L'ouverture du 2<sup>e</sup> pilier aux indépendants

Actuellement, les non-salariés n'ont pas la possibilité de se constituer une pension complémentaire dans le cadre de leur activité professionnelle, alors même que la constitution de la pension légale de vieillesse n'opère pas de distinction entre salariés et indépendants. Les besoins d'un revenu complémentaire dans le futur sont pourtant identiques. Les deux derniers gouvernements l'avaient bien compris,

---

A côté de ces mesures fiscales, il est tout aussi indispensable de mener à bien le chantier de modernisation du volet social de la législation. Celle-ci affiche aujourd'hui quelque 17 ans au compteur. Si elle a fait preuve de grande stabilité, il est devenu temps d'en adapter le cadre juridique.

---

## Pour rendre ce 2<sup>e</sup> pilier plus attractif, il conviendrait notamment de réorienter certaines dispositions au niveau fiscal.

promettant de leur ouvrir ce 2<sup>e</sup> pilier. Mais aujourd'hui, rien de concret n'a encore été mis sur la table : il faut en effet adapter l'encadrement juridique de ces régimes complémentaires de pension, mais aussi bien entendu l'accompagner de dispositions fiscales appropriées.

### 4. L'impôt minimum à charge des fonds de pension

En 2013, le législateur a étendu l'impôt minimum sur le revenu des collectivités à l'ensemble des organismes à caractère collectif et ce, d'une manière qui atteint également les fonds de pension. Or, par définition, ces derniers ne poursuivent aucun but de lucre. Leur seul objet est d'assurer le financement du plan de pension mis en place par un employeur sur base des contributions qui leur sont allouées. Et pourtant, ils se sont retrouvés imposés à concurrence de 3.210 EUR par an. On aurait pu penser que la réforme fiscale corrigerait cette anomalie : bien au contraire, puisqu'elle a encore majoré ce montant pour le porter à 4.815 EUR. Ce qui revient évidemment à alourdir la charge patronale liée au financement d'un plan de pension alors que, dès 2000, le Luxembourg a voulu se positionner comme point d'ancrage pour fonds de pension paneuropéens. Si le montant de cette imposition n'est pas en soi conséquent, c'est le principe même d'une imposition de ces fonds de pension qui apparaît désastreux en termes d'image vis-à-vis de l'étranger. Là où ces organismes sont expressément exonérés de toute imposition. Dès lors, une telle exemption au profit des fonds de pension établis au Grand-Duché s'avère indispensable si les autorités veulent toujours développer ce secteur d'activité. Un point d'autant plus

crucial après l'adoption par le Parlement européen d'une nouvelle directive sur les fonds de pension.

### Une modernisation « sociale »

A côté de ces mesures fiscales, il est tout aussi indispensable de mener à bien le chantier de modernisation du volet social de la législation. Celle-ci affiche aujourd'hui quelque 17 ans au compteur. Si elle a fait preuve de grande stabilité, il est devenu temps d'en adapter le cadre juridique. Ces adaptations peuvent être regroupées dans deux domaines particuliers :

#### 1. Une extension du champ d'application de la loi

En premier lieu – et on l'a déjà évoqué –, il s'agit de concrétiser l'ouverture annoncée de cette loi aux indépendants et d'adapter dès lors l'environnement légal à cette catégorie de travailleurs pour leur permettre de se constituer une pension complémentaire dans le cadre de leur activité professionnelle. Par ailleurs, afin de promouvoir le recours à ce 2<sup>e</sup> pilier, une piste serait de développer le régime dit « dûment agréé ». Aujourd'hui, il s'agit d'une simple structure d'accueil, destinée à recueillir des droits acquis en cas de départ d'une entreprise, sans possibilité de financement ultérieur. L'idée serait de permettre aux salariés ne disposant pas encore d'un plan de pension (ou n'en disposant plus après avoir quitté un employeur) de pouvoir se constituer par ce biais une telle pension complémentaire en y affectant une contribution plafonnée au montant retenu en matière de cotisations personnelles. Cette démarche pourrait ainsi peut-être inciter, à terme, leur employeur à mettre en place un plan de pension dans leur entreprise.

#### 2. Une modernisation du cadre des régimes complémentaires de pension

L'encadrement juridique et social des régimes complémentaires de pension nécessite d'être modernisé, en s'appuyant sur l'expérience acquise depuis 2000. Il s'agit de mesures purement pratiques, sans aucun impact budgétaire, mais qui devraient aider au développement des pensions complémentaires dans notre pays. Cela vise des matières aussi diverses que l'information des affiliés, la procédure en cas de départ de l'entreprise, la couverture en cas de décès des droits acquis, le délai maximum d'acquisition de ces droits... Dans ce dernier cas, par exemple, il s'agit de transposer une directive européenne qui limite ce délai d'acquisition à 3 ans maximum pour les salariés quittant leur employeur pour aller prestre dans un autre Etat européen. Ce principe devrait évidemment être aussi étendu au niveau local et assorti de dispositions transitoires pour les salariés actuellement affiliés à un plan de pension. A l'évidence, ce ne sont pas les sujets d'actualité qui manquent en cette matière. On espère pouvoir y revenir au cours de cette année 2017.



**Pierre Doyen**  
Conseiller juridique

ESOFAC Luxembourg S.A.

# LALUX Assurances-Vie

## Assurance prévoyance-vieillesse à titre privé et réforme fiscale

La réforme fiscale votée, quels sont les changements qui y sont liés en matière d'assurance prévoyance-vieillesse à titre privé ? Point avec Jérôme Wiwinius, fondé de pouvoir et responsable clientèle Grandes entreprises et Relations internationales.

### **La réforme fiscale prévoit deux modifications importantes en matière d'assurance prévoyance-vieillesse. Quelles sont-elles ?**

Avant de répondre à la question, il est important de savoir que le système luxembourgeois repose sur trois piliers en matière de pension : le 1<sup>er</sup> pilier (Sécurité sociale) est obligatoire et donne droit à la pension légale à l'âge de la retraite ; le 2<sup>e</sup> pilier (Régime complémentaire de pension financé par l'employeur pour ses salariés) est facultatif ; et le 3<sup>e</sup> pilier (Epargne pension) repose principalement sur l'article 111bis du Code fiscal LIR et est volontaire. Les deux grands changements liés à la réforme fiscale concernent uniquement ce 3<sup>e</sup> pilier et sont les suivants : dorénavant, le plafond de déductibilité annuelle des primes versées pour un contrat de prévoyance-vieillesse est fixé à 3.200 EUR, indépendamment de l'âge du souscripteur. Deuxième changement : il sera possible d'obtenir 100 % de son épargne en capital et non plus une partie en capital et une partie sous forme de rente viagère mensuelle. Néanmoins, tout contrat actuel pourra, à l'échéance, profiter de la sortie en capital à 100 %, mais les rentes en cours ne pourront pas être converties en capital.

### **Pour mieux comprendre les bénéfices de cette assurance, pouvez-vous nous donner un exemple chiffré ?**

Prenons l'exemple d'une personne en classe d'impôt 1 avec un revenu annuel imposable de 50 000 EUR. Il faut savoir que chaque euro de revenu au-delà de +/- 46 000 EUR est imposé à un taux



**Jérôme Wiwinius**, fondé de pouvoir, responsable clientèle Grandes entreprises et Relations internationales, LALUX Assurances-Vie.

marginal de 39 %, majoré de l'impôt de solidarité – fonds pour l'emploi – de 7 %, qui est un impôt sur l'impôt, donc un taux total d'un peu moins de 42 %. Ceci veut dire aussi que chaque euro gagné en moins, respectivement une dépense spéciale en plus, engendre un gain d'impôt de +/- 42 %. Dans notre cas concret, si la personne cotise au maximum dans une assurance prévoyance-vieillesse (donc, depuis la réforme, 3.200 EUR indépendamment de l'âge), le gain d'impôt au versement se monte à environ 1.300 EUR chaque année.

### **Qu'en est-il de l'imposition du capital versé ?**

La réforme n'a rien changé à l'imposition du capital versé, le législateur a uniquement rajouté l'option supplémentaire de toucher 100 % de la prestation comme capital (maximum de 50 % auparavant).

Le remboursement sous forme de capital en exécution de contrats de prévoyance-vieillesse est considéré comme revenu extraordinaire et est imposé à un taux particulier et plus favorable. Il est égal à la moitié du taux global correspondant au revenu imposable ajusté. Si la personne citée au paragraphe précédent touche donc au terme une prestation de 100.000 EUR, celle-ci sera considérée comme revenu extraordinaire et sera imposée au demi-taux global. Le taux global correspondant au revenu imposable ajusté de 150.000 EUR est d'environ 32 % et la prestation au terme sera alors taxée à +/- 16 % de 100.000 EUR, donc 16.000 EUR. On voit que ce taux de 16 % (impôt à payer à la sortie) est nettement plus faible que le taux de 42 % (impôt épargné au paiement).

**Propos recueillis par  
Isabelle Couset**

## Bilan actuariel de l'IGSS (Inspection Générale de la Sécurité Sociale) sur la situation financière du régime général d'assurance pension

L'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS) a présenté, le 2 décembre dernier lors d'une conférence de presse, son bilan actuariel sur la situation financière du régime général d'assurance pension. Celui-ci comporte notamment une mise à jour des projections budgétaires à long terme qui montrent des estimations concernant l'évolution des dépenses du régime des pensions, réparties par des catégories spécifiques et simulant des scénarios déterminés.

Dans le dossier de presse communiqué par le ministère de la Sécurité sociale et l'IGSS, quelques chiffres sont intéressants à relever : concernant la situation démographique actuelle, dans les 3 premières années de l'actuelle période de couverture (la réforme de l'assurance pension de 2012, qui est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013, prévoit que l'IGSS analyse tous les 5 ans la situation financière du régime général d'assurance pension), le nombre de pensions payées est passé de 148.157 en 2012 à 164.679 en 2015, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 3,6 %. Depuis 2006 (123.060 pensions), le nombre de pensions a augmenté de plus de 40.000 unités.

Avec 52,5 %, les hommes restent légèrement majoritaires parmi les bénéficiaires de pensions, qui en 2015 étaient âgés en moyenne de 69,1 ans. En 2015, 75,2 % de l'ensemble de pensions étaient des pensions personnelles dont 108.529 pensions de vieillesse, 17.360 pensions d'invalidité, 37.686 pensions de survie conjoint et 3.792 pensions de survie orphelin.

Plus de la moitié des pensions en 2015, soit 54,2 %, sont des pensions dites migratoires, c'est-à-dire qu'elles concernent des bénéficiaires qui présentent des périodes d'assurances auprès du régime de pension luxembourgeois aussi bien qu'auprès de régimes de pension étrangers, et qui peuvent donc potentiellement aussi prétendre à des pensions étrangères. De plus, 46,2 % des pensions sont payées à des bénéficiaires non-résidents.

Depuis 2012, le nombre d'assurés cotisants est passé de 367.292 à 393.510 en 2015, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 2,3 %. En 10 ans, le nombre d'assurés a augmenté de plus de 85.000 unités. En 2015, la part des assurés masculins représentait 59 %, pendant que celle des assurés non-résidents s'élevait à 44,5 %. La grande majorité des assurés-cotisants (90,8 %) présente une occupation de type salarié.

Le rapport entre le nombre de pensions et le nombre des assurés constitue le coefficient de charge. Ce coefficient est en croissance depuis 2008 (39,8 %). Pour l'année 2015, le rapport est de 41,8 pensions sur 100 assurés.

### Situation financière actuelle

Outre les recettes en cotisations, il convient de citer 539 millions EUR de recettes sur la fortune (réserve) en 2015, dont 503 millions EUR de revenus de l'organisme de placement collectif du Fonds de compensation.

Les dépenses courantes du régime montent à 3.991 millions EUR en 2015, soit 1.500 millions EUR de plus qu'en 2006. La croissance annuelle moyenne depuis 2012 est de 3,5 % (n.i. 100). Les prestations (pensions et autres) représentent 95 % de l'ensemble des dépenses courantes du régime général de pension en 2015. Les frais d'administration s'élèvent à 43 millions EUR. Avec ainsi un excédent courant de 926 millions EUR en 2015, la réserve de compensation du régime a pu être portée à 16,54 milliards EUR au 31 décembre 2015. La réserve de compensation a plus que doublé depuis 2006. Au 31 décembre 2012, elle affichait 12,64 milliards EUR. Actuellement, la réserve de compensation correspond à 4,37 fois le montant des prestations annuelles. Le rapport était de 3,24 en 2006 et de 3,90 en 2012.

Environ la moitié de l'excédent du régime général de pension de 2015 est due aux revenus de la réserve. Les recettes en cotisations excèdent les dépenses en prestations de 15,5 % en 2015 (19,4 % en 2012). Sur les 10 dernières années, ce taux avait atteint son maximum en 2008 avec 30,4 %.

Quant aux projections démographiques et financières données par l'IGSS, si l'on considère le scénario de base, le niveau de la réserve se situera en dessous de la limite légale de 1,5 fois le montant des dépenses annuelles pour prestations à partir de l'année 2035, et la réserve sera épuisée en 2043. Un scénario macro-économique et démographique alternatif contenant des hypothèses de base différentes est proposé. Dans ce scénario, le niveau des recettes en cotisations atteint 7,1 % du PIB en 2060, alors que les dépenses pour prestations progressent à 15,3 % du PIB en 2060.

[www.mss.public.lu](http://www.mss.public.lu)

Source : Ministère de la Sécurité sociale / Inspection Générale de la Sécurité sociale, *Présentation du bilan actuariel de l'IGSS sur la situation financière du régime d'assurance pension*, dossier de presse relatif à la conférence de presse du 2 décembre 2016.

# House of Training

## Un an d'existence et un franc succès

En octobre dernier, la House of Training a fêté son premier anniversaire. L'occasion de passer en revue cette année de démarrage avec son CEO, Nico Binsfeld, et de présenter les nouveautés 2017.

### Quel bilan tirez-vous de l'année écoulée ?

Le premier bilan est très positif. Tout d'abord parce que la fusion de l'offre de formation de la LSC et de l'IFBL, ainsi que la reprise de toute la partie théorique des formations de la Chambre des Métiers (qui se concentre dorénavant sur le Brevet de Maîtrise), sous l'appellation House of Training, a été très bien accueillie par le marché et aussi parce que 2016 a été une année très riche en activités, concentrée sur l'harmonisation et le développement de notre offre de formation. Ainsi, pour 2017, nous avons intégré, dans un seul catalogue, des centaines de modules de formation, répartis sur 18 domaines d'activités différents, tels qu'Entrepreneuriat & Gestion d'entreprise, Droit, Fiscalité, Informatique, Assurances, Banques et Finance, Transport & Logistique..., et qui comprend, par rapport à l'offre 2016, 132 nouvelles formations. Pour notre première année de fonctionnement, nous avons dispensé 39.000 jours-hommes de formation, ce qui équivaut à 163 personnes formées chaque jour ouvrable, une valeur qui est plus parlante que le nombre d'inscriptions étant donné que les formations n'ont pas toutes les mêmes durées. Un chiffre qui a dépassé nos attentes et qui démontre que la formation continue reste un outil de compétitivité aux yeux des chefs d'entreprise. Ce succès a été rendu possible par la collaboration d'une trentaine d'associations et fédérations professionnelles ainsi que d'acteurs sectoriels, institutionnels... qui nous aident à adapter et à faire évoluer notre offre afin qu'elle reste toujours en adéquation avec les besoins des entreprises. Et, bien évidemment, grâce à nos quelque 500 formateurs, tous experts et praticiens dans la matière qu'ils enseignent.



Nico Binsfeld, CEO, House of Training.

### Pouvez-vous nous rappeler à quels publics s'adresse la House of Training ?

Aux entreprises, mais aussi aux particuliers qui souhaitent s'initier à certaines matières ou parfaire leurs connaissances, ou encore créer leur entreprise. La House of Training épaulé également l'Etat luxembourgeois, notamment le ministère des Finances et le ministère des Affaires étrangères, en exportant son know-how dans plus de 40 pays afin de développer et/ou de consolider les connaissances et compétences des employés des institutions financières de ces pays, et de leur offrir des programmes de certifications de haut niveau.

### Comment se présente votre offre de formation ?

Nous proposons plus de 800 modules de formation, dont plus de 600 sont directement accessibles sur [www.houseoftraining.lu](http://www.houseoftraining.lu). Dans notre offre, vous trouverez des modules individuels ainsi que des cycles

modulaires et des formations certifiantes sanctionnées par des certificats délivrés en collaboration avec une association ou une fédération partenaire de la House of Training ou avec des institutions étatiques. Nous proposons plusieurs types de formations : ouvertes au public, sur mesure, en intra-entreprise et via e-learning (en guise de préparation à certains modules). La majorité des formations est proposée en français, mais nous élargissons sans cesse notre offre vers l'anglais.

### Allez-vous avoir une démarche proactive vis-à-vis des entreprises en 2017 ?

Cette première année ayant surtout été dédiée à ancrer notre structure dans le paysage luxembourgeois, cette démarche n'était pas sur notre feuille de route 2016. Pour 2017, nous avons recruté un Business Development Manager, Artur Sosna, bien connu sur la Place, notamment pour sa société Inspiring Speaker. Il aura pour mission principale de rencontrer les entreprises afin de voir quels sont leurs besoins spécifiques en matière de formation. Nous pourrions ainsi mieux faire connaître la House of Training dans les entreprises, notamment pour tout le volet informatique qui reste encore méconnu d'un grand nombre d'entre elles, et recueillir toute information nous permettant de leur proposer des formations sur mesure. En ce moment, nous travaillons également sur la manière dont nous pourrions mesurer l'impact des formations pour l'entreprise et l'avantage qu'elle en a tiré après que les personnes ont suivi telle ou telle formation. C'est tout l'enjeu d'une qualification que nous souhaitons plus poussée à l'avenir.

Propos recueillis par Isabelle Couset



## Le Congé Individuel de Formation (CIF) en 2016<sup>(1)</sup>

Le congé individuel de formation, introduit en 2007, est une mesure permettant aux personnes en situation d'emploi de bénéficier d'un certain nombre de jours de congé supplémentaires pour assister à des formations et à des activités y afférentes (préparation d'examens, rédaction de mémoire et autres). Le congé s'adresse à toute personne travaillant depuis au moins 6 mois dans une même entreprise au Grand-Duché de Luxembourg (ou exerçant depuis au moins 6 mois une activité indépendante au Luxembourg) et pour les formations organisées par des institutions agréées selon la loi du 24 octobre 2007 portant création du congé individuel de formation.

Au niveau de l'emploi national, on constate que 58 % des salariés habitent au Luxembourg alors que 42 % résident à l'étranger. On note également que la majorité des salariés frontaliers proviennent de France et constituent avec cela 20 % de l'emploi national. Les non-résidents belges et allemands représentent un total de 10 % en provenance de chacun de ces pays.

64 % des demandeurs d'un CIF sont des résidents tandis que 36 % sont des salariés non-résidents. Une analyse plus détaillée, prenant en compte les données sur l'emploi national, fait ressortir que les résidents luxembourgeois constituent 58 % de l'emploi national et sont à l'origine de 64 % des demandes de CIF. Chez les frontaliers allemands, on observe qu'ils ne constituent que 10 % de l'emploi national mais que, parmi les non-résidents, ils sont ceux qui profitent le plus du CIF (15 %). C'est l'inverse chez les frontaliers français, qui représentent 20 % de l'emploi national, dont seulement 11 % ont posé une demande de CIF. Ces informations ne permettent cependant pas de tirer des conclusions quant aux causes de cet écart, qui pourrait suggérer que soit les frontaliers français se forment moins ou qu'ils font tout simplement moins de demandes de CIF que les frontaliers allemands ou les résidents.

### Le CIF par sexe

47 % des demandes de CIF émanent de salariés de sexe féminin tandis que 53 % proviennent de salariés masculins alors que le rapport salariés féminins vs masculins est de 40,49 % vs. 59,42 %. Proportionnellement au nombre total de salariés<sup>(2)</sup> dans la population, plus de demandes de CIF émanent donc de salariés féminins que de salariés masculins. Le surplus apparent de demandes de CIF émanant de personnes de sexe masculin est dû au fait que le nombre de salariés de sexe masculin est nettement supérieur au nombre de salariés de sexe féminin dans la population.

En outre, des données du STATEC rapportent qu'en 2012 plus d'hommes que de femmes participaient à des activités d'éducation formelle. Cela ne fait que soutenir la conclusion que proportionnellement au nombre de salariés et proportionnellement au nombre d'adultes en éducation formelle, le taux de femmes demandant un CIF est supérieur au taux d'hommes faisant une telle demande.

### Le CIF par tranche d'âge

Les données actuelles montrent que 58 % des demandes de CIF (nombre total : 2.707 demandes) émanent des 25-34 ans. On observe ensuite une nette diminution des demandes et, par extrapo-

lation, une diminution de la participation à des mesures de formation continue, à partir de la classe d'âge des 35 à 44 ans.

Bien que cette constatation ne soit pas nouvelle, il convient de se demander quelles sont les causes de cette réduction des demandes, respectivement de la diminution de la participation à la formation continue à partir de 35 ans.

### Le coût du CIF<sup>(3)</sup>

En étudiant l'évolution des demandes de CIF en rapport avec des données sur le coût moyen journalier et les remboursements, on constate que le nombre de journées de congé prises est relativement faible pour les années qui suivent l'introduction du CIF au Luxembourg. Ce n'est qu'à partir de 2011<sup>(4)</sup>, voire 2012<sup>(5)</sup>, que les remboursements, et *a fortiori* le nombre de demandes, ont augmenté. Cela suggère que le dispositif du CIF a mis plusieurs années avant d'être connu par le public cible.

Se baser sur les remboursements est limitatif puisqu'un grand nombre de jours accordés (18.267 en 2016) ne sont pas remboursés (6.050 en 2016). Or, rien ne permet de savoir si ces jours n'ont pas été pris ou s'ils ont été pris et qu'un remboursement n'a pas (ou pas encore<sup>(6)</sup>) été demandé.

### Le CIF par secteur

La plupart des demandes de CIF émanent de salariés (et indépendants) issus du secteur financier (banque, finance et assurances), suivi de près par le secteur de la comptabilité et de la fiscalité. En 3<sup>e</sup> place, on trouve l'enseignement et le social.

Le fait que 47 % des CIF demandés et accordés le soient pour des formations situées à l'étranger n'étonne guère étant donné que les entreprises internationales ont tendance à envoyer leurs salariés dans le pays d'origine de l'entreprise pour les former.

### Dans quels pays se trouvent les institutions de formation ?

Presque 50 % des instituts de formation où sont dispensées les formations, à base des demandes de CIF accordées, se trouvent à l'étranger : Grande-Bretagne (24 % du total), Allemagne (7 %), France (7 %) et Belgique (5 %). Les raisons à l'origine du choix du pays de formation peuvent être multiples et ne dépendent pas seulement de la personne en formation, mais peuvent être déterminées par l'employeur ou la disponibilité de la formation recherchée.

Source : GoFormation, Chambre des salariés, Luxembourg Lifelong Learning Center, *Le congé individuel de formation (CIF) en 2016*, Newsletter n° 10/2016 du 14 décembre 2016.

(1) Du 01/01/2016 au 30/09/2016.

(2) Les données sur les demandes de CIF incluent tant les travailleurs salariés que les travailleurs indépendants tandis que les données sur l'emploi salarié utilisées ici ne tiennent compte que des travailleurs salariés. Étant donné que a) la proportion de demandes de CIF émanant d'indépendants n'est que de 2 % et que b) il n'est tenu compte que des rapports et non des nombres absolus, cela ne devrait pas porter préjudice aux conclusions tirées.

(3) Il n'y a pas de délai limite pour l'introduction des demandes de remboursement du CIF par les entreprises.

(4) En se basant sur l'évolution des remboursements.

(5) En se basant sur le coût moyen par jour pris et remboursé.

(6) Il n'y a actuellement pas de limite temporelle pour demander un remboursement.

# Chambre des Métiers

## La formation professionnelle continue réorganisée

Pour la Chambre des Métiers, 2016 a été une année consacrée à la réorientation de sa politique de formation professionnelle continue. *LuxBuild2020* et la réforme du Brevet de Maîtrise ont été ses autres travaux d'envergure. Bilan de l'année écoulée avec Blanche Lamesch, chef de service Formation continue, et Christiane Hoffmann, conseiller de direction RH et Communication interne.

### Comment se présente dorénavant l'offre de formation professionnelle continue dispensée par la Chambre des Métiers ?

Partant du constat que bon nombre de cours en management et en gestion d'entreprise sont offerts par d'autres prestataires, nous avons décidé de nous concentrer dorénavant sur le développement des formations techniques, spécifiques aux secteurs de l'artisanat, c'est-à-dire entre autres Alimentation, Mode-Santé-Hygiène, Mécanique et Construction. Concernant le secteur de la Construction, nous avons signé, en novembre 2016, une convention avec les deux nouveaux Centres de compétences – Génie technique du bâtiment et Parachèvement – représentant les organes de formation de la Fédération des Artisans. Ce rapprochement se traduit, pour 2017, par une offre commune de formation à destination du secteur de la construction au sein d'un seul catalogue, qui reprend également l'offre de l'IFSB (Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment), et qui recense 734 formations.

### Pouvez-vous nous dire où en est le projet *LuxBuild2020* qui a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017 ?

Ce projet laborieux, débuté en 2013, avec pour objectif commun d'améliorer les compétences des professionnels du bâtiment dans le domaine de la construction à haute efficacité énergétique, de la rénovation énergétique et des énergies renouvelables utilisées dans les bâtiments, touche à sa fin en mai 2017. Après avoir sensibilisé et formé aussi bien les décideurs que les salariés manuels sur chantier, nous pouvons dire que le secteur est prêt aujourd'hui à relever le défi 2017. Quelque 500 coordinateurs et chefs d'entreprise ont



De g. à dr. :  
**Christiane Hoffmann**, conseiller de direction RH et Communication interne, et **Blanche Lamesch**, chef de service Formation continue, Chambre des Métiers.

suivi la formation *Artisan certifié maison passive* et peuvent utiliser le label *Energie fir d'Zukunft+*. Nous avons également formé quelque 400 personnes exécutant des travaux pratiques sur chantier. Néanmoins, nous allons poursuivre ces formations pour tous les corps de métiers impliqués dans la construction de maisons passives ainsi que celles à destination des multiplicateurs/formateurs internes à l'entreprise. Grâce à notre *toolbox*, appelée *AAA Box*, contenant du matériel didactique, des affiches, des exercices pour les cours, ces formateurs internes vont pouvoir relayer les informations au sein de leur entreprise. Etant donné que les petites entreprises ont plus de difficultés à faire former leur personnel aux nouveaux standards, nous avons développé récemment un réseau externe de coachs, encadré par une convention et par une charte de déontologie fixées par la Chambre des Métiers. Les entreprises peuvent bientôt faire appel à eux via [www.luxbuild.lu](http://www.luxbuild.lu) ou [www.cdm.lu](http://www.cdm.lu). Cette consultance est éligible dans le cadre du régime d'aide en faveur des PME.

### La réforme du Brevet de Maîtrise sera-t-elle opérationnelle en 2017 ?

La réflexion quant à une réforme a débuté il y a deux ans. Le projet pilote que nous avons mis en place pour le secteur de l'Alimentation est actuellement en cours et ce nouveau Brevet de Maîtrise entrera en vigueur à la rentrée 2017. Les contenus, basés sur les compétences, ont été entièrement revus de même que la manière de les enseigner qui sera plus innovante, notamment avec le recours aux nouvelles technologies (e-learning, Webinar...). Le nouveau Brevet de Maîtrise pour le secteur de l'Alimentation permettra dorénavant au titulaire d'exercer tous les métiers liés à ce domaine d'activité. Si le titulaire ne souhaite pas créer son entreprise, ce diplôme étant gage d'une formation de très bonne qualité, il aura tous les atouts pour trouver un emploi dans ce secteur d'activité. Nous continuons donc à travailler sur la refonte du Brevet de Maîtrise pour tous les autres secteurs car ce diplôme est à juste titre source de fierté pour tout artisan qui l'obtient.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

# Formation des salariés contrastée selon les domaines de formation

Dans les entreprises qui sollicitent la participation financière de l'État pour le financement de leur plan de formation, l'investissement en formation des entreprises porte principalement sur des formations en *Technique/Métiers*, *Adaptation au poste de travail* et *Management/GRH*. Les formations coûtent, en moyenne, 284 EUR par participant et durent 5,3 heures en 2014.

La nature des formations suivies est en lien étroit avec les responsabilités et les fonctions exercées au sein des entreprises. Si l'ensemble des salariés se forment principalement dans le domaine *Technique/Métiers*, qui rassemblent les formations liées à l'activité principale des entreprises, 47 % des formations suivies par les cadres (45 % pour les dirigeants) relèvent des domaines *Finance, comptabilité, droit* et *Management/GRH*, contre 23 % pour les salariés qualifiés et 5 % pour les salariés non qualifiés. Par contre, 28 % des salariés non qualifiés participent à des formations en *Qualité, ISO et sécurité*, contre 22 % pour les salariés qualifiés, 9 % pour les cadres et 6 % pour les dirigeants.

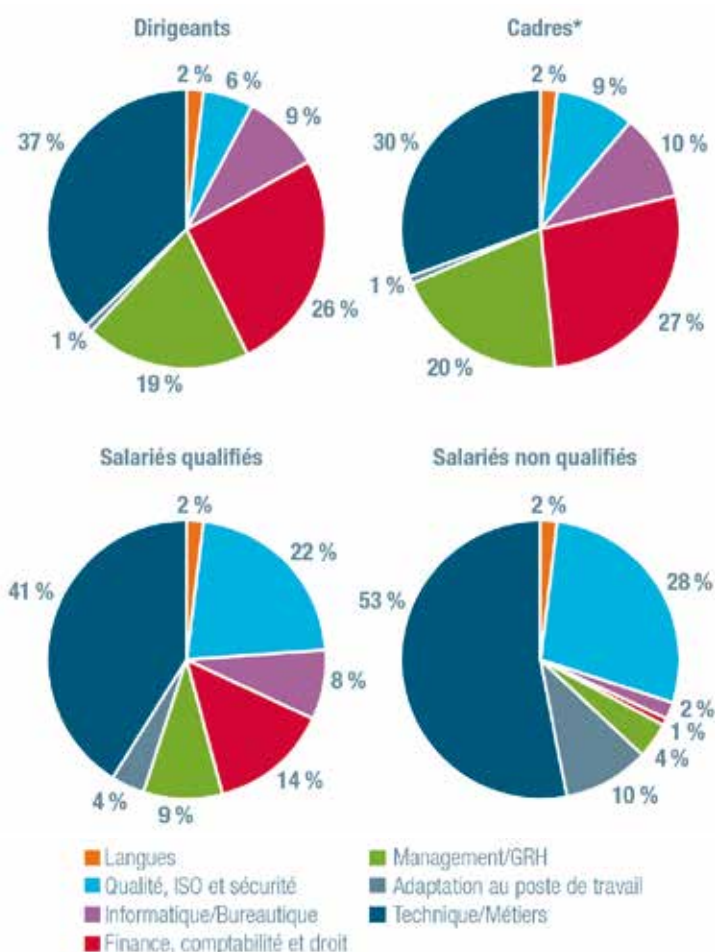
## Seuls 2 % de l'ensemble des participants ont suivi des formations en langues

Les formations en langues comptent pour 5 % de l'investissement en formation des entreprises. Ce résultat s'explique par la faible proportion des participants aux formations financées par les entreprises dans ce domaine (2 %). Les formations en langues ont un coût horaire élevé, en moyenne, 67 EUR, car elles nécessitent très souvent d'avoir recours à un formateur externe. En outre, elles sont, également, relativement longues (en moyenne 11 h par participant).

## Sources des données

Les données sont issues des demandes de cofinancement public en matière de formation professionnelle continue, soumises par les entreprises pour l'année de référence 2014. Ces demandes contiennent

## Répartition des formations suivies par domaine de formation selon le statut professionnel (en %) - 2014



\* La somme est différente de 100 % en raison du jeu des arrondis.

Source : Observatoire de la formation

la description qualitative et quantitative des plans de formation mis en œuvre par les entreprises. Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter les deux publications de la collection *Formabref - Pratiques de formation*, *L'accès à la forma-*

*tion des salariés du secteur privé en 2014* et *L'effort de formation des entreprises du secteur privé en 2014* sur le portail [www.lifelong-learning.lu](http://www.lifelong-learning.lu) ou commander gratuitement un exemplaire par e-mail à [secretariat@infpc.lu](mailto:secretariat@infpc.lu). ☑



# Le partenariat Université du Luxembourg – Luxembourg Lifelong Learning Center propose deux nouveaux bachelors en formation continue

Le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC), le centre de formation continue de la Chambre des salariés, est un des principaux prestataires de formation continue au Luxembourg. Le LLLC s'est imposé en moins de deux décennies comme leader sur le marché luxembourgeois de l'offre de formation continue universitaire. En effet, depuis 1996, le LLLC organise et propose des formations universitaires en partenariat avec diverses universités. Depuis, plus de 1.500 salariés résidents ou frontaliers ont pu décrocher un diplôme universitaire en formation continue.

Ce succès n'est pas le fruit du hasard car tout est mis en œuvre pour permettre aux salariés de suivre des formations universitaires de qualité en adéquation avec les besoins du marché du travail et leurs besoins personnels.

Dans cette optique, le LLLC et l'Université du Luxembourg unissent leurs forces pour enrichir l'offre de formation continue universitaire. Pour la rentrée 2017, deux nouvelles formations seront proposées qui déboucheront sur des diplômes de niveau bachelors délivrés par l'Université du Luxembourg.

## Bachelor en Sciences sociales et éducatives

Cette formation académique en cours d'emploi s'adresse aux éducateurs expérimentés qui souhaitent compléter leur formation par un bachelor en Sciences sociales et éducatives.

Cette formation se caractérise entre autres par son grand potentiel en débouchés sur le marché de l'emploi. Ainsi, les diplômés du bachelor en Sciences sociales et éducatives pourront travailler dans des domaines très variés comme les services

sociaux, les foyers pour personnes âgées ou handicapées, les structures d'accueil pour enfants, dans l'enseignement fondamental ou les lycées, dans le monde associatif ainsi que dans les centres socio-éducatifs ou des organismes de prise en charge des demandeurs d'emploi.

Les grandes thématiques couvertes dans le cadre de ce cursus sont :

1. Contextes et cadres de l'intervention sociale
2. Individu, groupe et société
3. Thèmes prioritaires
4. Méthodes d'intervention
5. Profession et pratique
6. Recherche en intervention sociale.

## Bachelor professionnel en Informatique

Cette formation universitaire a été créée pour répondre au besoin du marché du travail en informaticiens diplômés. La formation débouche sur des emplois de développeur informatique, analyste programmeur, administrateur réseau ou Webmaster, dans tous les secteurs d'activité. Au vu de l'évolution de notre société et de l'économie, on peut prévoir que

cette tendance en besoins de qualifications, déjà très prégnante actuellement, se renforcera dans le futur.

A vocation professionnalisante et diplômante de niveau bac+3, l'objectif premier de ce cursus est de fournir aux étudiants adultes un socle de savoirs fondamentaux en mathématiques, programmation et algorithmique. Au-delà, des thématiques plus pointues sont également traitées telles que le développement d'applications mobiles, l'informatique bancaire ou encore le test logiciel. L'enseignement sera focalisé sur les compétences informatiques et non sur des domaines périphériques ou des produits particuliers.

Comme pour tous les cursus universitaires continus proposés par le LLLC, les cours seront proposés en horaires décalés en soirée ainsi que les vendredis et samedis en journée afin de permettre aux candidats de concilier vie privée, vie professionnelle et études. Ces deux formations s'étendent sur 2 ans. Afin de garantir la qualité pédagogique et de favoriser des échanges de qualité, le nombre maximum de participants est fixé à 25 par promotion. ☑

Pour plus d'informations, veuillez consulter [www.LLLC.lu](http://www.LLLC.lu) sous la rubrique *Formations universitaires*.

---

Pour la rentrée 2017, deux nouvelles formations seront proposées qui déboucheront sur des diplômes de niveau bachelors délivrés par l'Université du Luxembourg.

---



# Randstad Luxembourg

« La formation est un des piliers de notre stratégie »

Dans le monde économique actuel, la formation professionnelle tout au long de la vie est un enjeu crucial pour toute entreprise. Chez Randstad Luxembourg, elle s'applique non seulement au niveau des collaborateurs internes, mais également à celui des intérimaires. Un enjeu double, donc, que nous explique Sandrine Mesnil, responsable Formation chez Randstad Luxembourg.

## Quelle place tient la formation chez Randstad Luxembourg ?

Notre approche stratégique repose sur 4 piliers fondamentaux et « *best people* » est l'un d'eux. Cela montre bien à quel point la formation est importante à nos yeux. Nous travaillons uniquement « avec de l'humain », dès lors, il est important que nous disposions des meilleurs collaborateurs (fixes et temporaires). La formation continue est donc un enjeu important au sein de tous nos départements et que nous ne négligeons jamais.

## Parlons des collaborateurs, quel type de formation reçoivent-ils ?

Pour chaque type de fonction, il existe un trajet de formation standard. La fonction la plus représentée chez Randstad est celle de consultant ; notre activité et la qualité de nos services reposent sur leur expertise. A leur arrivée chez nous, ils intègrent un cycle de formation qui va durer +/- 18 mois. Toute la partie consacrée à la législation du travail, de la sécurité sociale, de la sécurité, du calcul et de la gestion des salaires... est prise en charge par le FSI (Fonds de formation Sectoriel pour l'Intérim) sous la dénomination de *Formation pour les employés permanents pour les entreprises de travail temporaire* et est sanctionnée par un examen. Nos collaborateurs bénéficient également de formations commerciales car ils ont un double rôle de recruteurs



**Sandrine Mesnil**, responsable Formation, Randstad Luxembourg.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

et de contacts clients. Ils peuvent aussi compter sur un système de parrainage et se référer à un collègue expérimenté pour l'apprentissage terrain et l'utilisation de nos outils de travail. Enfin, au cas par cas et selon les besoins, nous offrons des formations en développement personnel.

## Comment formez-vous les intérimaires ?

En 2016, nous avons formé plus de 700 intérimaires, ce qui représente quelque 8.000 heures de formation. Comme vous le voyez, c'est énorme, et rendu possible

grâce au FSI. Les formations sont dispensées dans tous les secteurs d'activité, mais plus particulièrement dans tout ce qui touche au domaine industriel et au bâtiment : sécurité, conduite d'engins de manutention (CASES - Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité), électricité, pont roulant... Dans le domaine tertiaire, la majorité des formations concerne les métiers bancaires, compliance, les langues et la bureautique. Le fait de pouvoir former nos intérimaires est très important pour nous et pour nos clients car cela permet d'augmenter leur employabilité (maintien à jour des compétences) mais aussi et surtout leur sécurité sur les lieux de travail. Les intérimaires peuvent être formés en cours de missions (avec bien sûr l'accord de l'entreprise utilisatrice) ou en périodes intermissions. Randstad prend en charge le coût de la formation et maintient leurs salaires.

## Le FSI est un fonds sans lequel il n'y aurait pas de formation dans votre secteur...

Randstad a toujours placé la formation au centre de ses préoccupations et le Fonds de formation Sectoriel pour l'Intérim a été créé en 2009, à l'initiative de notre directeur, Jean-Paul Mullenders, qui en est le président. Chaque entreprise du secteur établie au Luxembourg cotise 0,6 % de la masse salariale globale brute (permanents et intérimaires) à ce fonds et bénéficie ainsi d'une enveloppe budgétaire pour financer les formations de ses collaborateurs. Cela présente l'avantage de stimuler l'offre, mais on ne peut pas dire que sans le FSI il n'y aurait pas de formation du tout !

Propos recueillis par Isabelle Couset

---

**Nous travaillons uniquement « avec de l'humain », dès lors, il est important que nous disposions des meilleurs collaborateurs (fixes et temporaires). La formation continue est donc un enjeu important au sein de tous nos départements et que nous ne négligeons jamais.**

---

# Les MOOC ou la révolution de la formation professionnelle

Moins chers, plus rapides, plus collaboratifs, les cours en ligne ou MOOC (acronyme anglais de *Massive Open Online Courses*) séduisent de plus en plus le secteur de la formation continue sans toutefois s'y imposer. Du moins pas encore...

Créés dans les années 2000 au sein d'universités américaines les plus prestigieuses (Stanford, MIT, Harvard), les MOOC permettent aux étudiants et à tous ceux qui le souhaitent, salariés de l'entreprise, retraités, chômeurs de se former en ligne, d'interagir avec d'autres, sans contrainte de temps ou de lieu. Le tout gratuitement. Le cours est découpé en plusieurs séances de dix ou quinze minutes, dispensées sur plusieurs semaines, et animé par un enseignant. Documents, illustrations, exercices et devoirs sont également proposés aux apprenants. Le tutorat et les forums *peer-to-peer* sur lesquels s'appuient les MOOC fonctionnent de manière interactive, ce qui les distingue des cours vidéo en ligne. L'idée qui préside à cette nouvelle organisation « apprenante » est celle de la coconstruction des savoirs et des savoir-faire. Petite révolution pédagogique, le MOOC ne débouche sur aucun diplôme.

## Peut-on parler d'innovation pédagogique ?

Sans nul doute, les MOOC, nouveaux outils numériques, se mettent au service d'une pédagogie innovante. Ainsi, le véritable renversement de situation est que l'apprenant est au centre du dispositif de formation (classe inversée) et la technologie du numérique, à son service. La classe inversée, c'est la classe dans laquelle les connaissances de base sont acquises en ligne, à distance, puis discutées et appliquées au cours de l'enseignement présentiel. Le MOOC peut également offrir une pédagogie à géométrie variable en fonction des disponibilités et des volontés des participants. Il ouvre de nombreuses possibilités, telles que le partage de notes de cours, l'évaluation par les pairs, les forums de discussion, etc.



Les MOOC permettent en outre la rencontre de publics divers issus de différents horizons et favorisent la constitution de communautés d'apprentissage. Pour autant, l'utilisation de ces outils n'est pas forcément un gage de modernité : CD-Rom, Internet, diaporamas et *serious games* existent déjà depuis 20 ans. On peut donc être à la pointe de la technologie et diffuser des formations au contenu obsolète ou peu structuré. A ce jour, l'apport pédagogique réel de ces outils reste difficile à mesurer en raison du faible recul dont on dispose.

## MOOC, SPOC, COOC, quelles différences ?

Quel que soit le format, il s'agit de cours en ligne. Les MOOC, conçus par des établissements (universités, grandes écoles) dispensent des formations théoriques (introduction à la finance, aux statistiques, stratégies de la communication...) destinées à tous et, plus récemment, aux salariés des entreprises avec un contenu adapté. Le cnam (Conservatoire national des arts et métiers), établissement spécialisé dans la formation professionnelle et qui dispense près de deux tiers de ses enseignements

## Ces nouveaux modes d'apprentissage bousculent tout à la fois les usages, les modèles managériaux et les DRH. Les entreprises de taille moyenne et les petites entreprises peinent de leur côté à numériser leurs formations, faute d'un accompagnement vers la transition numérique.

à distance, a, par exemple, créé récemment des MOOC dont le cours phare *Du manager au leader* est très prisé. Ses 40.000 inscrits le place en tête de la plate-forme française *France université numérique*.

Les MOOC représentent une charge de travail importante, jusqu'à 3 ou 4 h par semaine, et exigent de l'autonomie et de la motivation, ce pourquoi il semblerait que la plupart des apprenants laissent tomber au bout d'un certain temps.

Les COOC, acronyme de *Corporate Open Online Course*, sont la version *corporate* des MOOC. Le COOC est une formation en ligne conçue et dispensée par l'entreprise à ses salariés. Son objectif est de faire connaître la culture d'entreprise (valeurs, culture, expertise) et de permettre à ses salariés de développer de nouvelles compétences. Les cours sont un mélange de théories et de pratiques. Les meilleurs participants reçoivent des certifications symboliques.

L'intérêt de ce format est de pouvoir former, à moindre coût, un grand nombre de salariés dispersés géographiquement sur tous les continents. Depuis deux ans, les COOC se développent rapidement car ils sont parfaitement adaptés aux attentes des salariés, toujours plus connectés.

Les SPOC, ou *Small Private Online Courses*, se développent pour répondre au besoin d'un nombre restreint de personnes. Ces petits cours en ligne privés, conçus récemment par de grandes universités américaines (2013) en réponse à la difficulté qu'avaient les étudiants à suivre jusqu'au bout les MOOC, ont intéressé les nouveaux acteurs de la formation professionnelle qui en ont fait un service à l'entreprise, rendant ainsi possible le développement de la formation professionnelle. Il s'agit en quelque sorte de la version numérique du stage de formation. Par exemple, au Luxembourg, les personnels de certaines filiales et sociétés internationales parti-

cipent activement à des SPOC sur des thèmes ciblés.

Pour permettre un meilleur suivi, le SPOC offre la possibilité de dialoguer avec le formateur et donne lieu à l'obtention d'un diplôme. La motivation dans le cadre d'un SPOC est donc le plus souvent supérieure à celle d'un MOOC. D'autant qu'à la différence des MOOC, les participants sont sélectionnés suite à une évaluation et un paiement préalables. D'autres types de cours en ligne au format différent continuent d'apparaître dans le domaine de la formation en ligne (SOOC, CMOOC, etc.)

### Un premier MOOC dédié aux responsables formation suivi d'un SPOC

Les RH ont aussi droit désormais à leur MOOC. C'est la jeune start-up française UNOW qui en a eu la première l'idée et qui a lancé, il y a un an, un MOOC spécialement dédié aux RH. Elle réussit à réunir plus de 5.000 personnes autour de ce cours en ligne. Face à ce succès, l'Association Française pour la Formation en Entreprise et les usages du Numérique (AFFEN) et l'Université de Caen ont emboîté le pas et lancé leur propre cours en ligne à destination des responsables de la formation. Dans la foulée, la start-up, forte de ce premier succès, a décidé de transformer ce MOOC en SPOC afin de s'adresser directement aux entreprises souhaitant aider leurs équipes RH à mieux comprendre les enjeux digitaux.

### Les MOOC et les entreprises

La plupart des grandes entreprises tentent, depuis quelque temps déjà, de promouvoir la formation continue via les MOOC, concurrençant ainsi la formation en intra ou interentreprise. Pas facile ! Ces nouveaux modes d'apprentissage bousculent tout à la fois les usages, les modèles managériaux et les DRH. Les entreprises de

taille moyenne et les petites entreprises peinent de leur côté à numériser leurs formations, faute d'un accompagnement vers la transition numérique. Les politiques publiques n'ayant pas su identifier comme une priorité la numérisation de la formation professionnelle continue. Avec les conséquences que l'on connaît. La France est un exemple parmi d'autres (jusqu'en 2013). Une étude européenne réalisée par l'Observatoire de la CEGOS en 2015 dans quatre pays européens (*Quelle formation professionnelle aujourd'hui et pour demain ?*) montre ainsi que la France, où la culture « présenteielle » reste forte, accuse un retard dans la démarche de digitalisation de la formation professionnelle : alors que 65 % des salariés espagnols ont suivi des cours en ligne, seuls 29 % des salariés français disent avoir bénéficié d'une formation en ligne. Ce que confirme une autre étude menée en 2011 par le Baromètre européen du e-learning : 17 % des entreprises françaises ont indiqué avoir formé via les MOOC leurs salariés, contre 40 % au Royaume-Uni, en Espagne et au Benelux. Au Luxembourg, le gouvernement vient de décider de créer un fonds dédié aux nouvelles technologies, le Digital Technical Fund, dont la mission est de financer des dispositifs dont les jeunes start-up ont besoin pour se développer (cybersécurité, FinTech, Digital Learning, etc.).

En démultipliant le nombre de bénéficiaires, les MOOC et les SPOC ouvrent de nouvelles perspectives pour la formation professionnelle continue (et initiale).

Mais les MOOC en sont à leur tout début. Il reste de gros efforts à accomplir pour les améliorer, notamment en ce qui concerne la question de leur financement (la production d'un MOOC est onéreuse, d'autant plus qu'il a une durée de vie limitée en raison de sa rapide obsolescence), l'accès aux données personnelles, l'évaluation et la certification des apprenants...

Gageons qu'une fois les obstacles levés, la numérisation de la formation constituera une opportunité pour réinterroger la manière d'apprendre et d'enseigner. Sans pour autant évincer l'enseignement traditionnel, à condition que celui-ci se modernise, bien entendu.

Martine Borderies

# Le micro-learning plutôt que l'e-learning

Une des grandes tendances du marché de l'e-learning aujourd'hui est de développer le micro-learning, une solution flexible à destination de salariés qui ont de moins en moins de temps pour la formation mais souhaitent néanmoins des réponses rapides à leurs questions. Une tendance très prisée, semble-t-il.

Le digital learning se devait de réagir en s'adaptant (un créneau vide, un marché juteux et la disqualification annoncée des formations classiques de l'e-learning) aux nouvelles compétences des apprenants connectés : juste à temps, flexible (où je veux quand je veux), accès facile (PC, tablette, smartphone), et proposer des modules courts (juste pour moi), cela dans un environnement où les rythmes de vie et de travail s'accélèrent.

Le nouveau format proposé découpe de manière pédagogique l'apprentissage en petites séquences d'informations de cinq minutes au maximum, au moyen de vidéos utilisant textes, images et son, et qui collent aux réalités professionnelles quotidiennes, telles que gestion du temps, gestion du stress, outils de management, techniques de vente, développement personnel. Chaque module est indépendant l'un de l'autre (un module, une compétence) tout en s'inscrivant dans un parcours de formation plus global. L'apprenant peut ainsi cibler l'information (nouvelle) dont il a besoin à un moment donné. La création de petites séquences dispensées sur une longue période de temps permettrait de combattre les trous de mémoire qui apparaissent nécessairement au fil du temps : répéter l'apprentissage permet de main-

tenir les compétences des employés sur le long terme. Par exemple : à l'issue d'une session de formation de type face-à-face sur les techniques de vente, l'apprenant recevra une étude de cas concernant les différents types de clients ; une semaine plus tard, une vidéo présentant les bonnes pratiques en la matière et, un mois plus tard, se verra proposer un jeu de rôle lui permettant de rafraîchir ses connaissances.

## **Le micro-learning est pris d'assaut par des entreprises jeunes et innovantes (start-up) et les grandes entreprises s'y intéressent**

Grovo, la start-up américaine spécialisée dans l'e-learning, est l'une de premières à avoir compris (2010) les enjeux et proposé de décliner les programmes de formation destinés aux employés dans des formats courts, de façon à améliorer les compétences des employés sur le long terme. Ces formations sont consultées par 190 pays. Du point de vue de la rentabilité, Grovo propose des abonnements à l'année pour chaque utilisateur avec un tarif variable selon les formations et la capacité de stockage nécessaire. Et ça marche, les grandes entreprises sont intéressées par ces formations telles que l'agence Saatchi & Saatchi et le groupe DDB Worldwide, spécialistes de

la publicité. D'autres entreprises se sont, dans la foulée, lancées dans ce créneau comme la plateforme Lynda.com créée par LinkedIn et destinée à ses utilisateurs. A l'opposé de ces géants mondiaux aux levées de fonds impressionnantes, on trouve la jeune start-up nantaise SpeachMe, dirigée par une jeune femme, Najette Fellache, qui en est aussi la fondatrice. Elle a réussi en 2014 à convaincre l'usine californienne de construction de véhicules électriques Tesla de remplacer les cours dispensés sur plusieurs jours par un intervenant extérieur par des modules vidéo réalisés par les salariés eux-mêmes. L'innovation réside dans la transmission des savoirs entre salariés au moyen de vidéos (gestes techniques sur la chaîne de production, par exemple, ou apprentissages) complétées par des textes, des documents, du son, des images et animations. Ses autres clients sont Airbus, La Poste, la SNCF, Coca-Cola... Elle se trouve en concurrence avec des entreprises comme Grovo. Au fond, le véritable enjeu n'est pas tant d'intégrer les nouvelles technologies, mais de repenser le rôle du DRH, de faire évoluer la posture de l'apprenant tout en s'adaptant à son rythme et ses attentes, de modifier le style de management et de renouveler les méthodes pédagogiques. Evidemment, si l'on peut en tirer des revenus substantiels, c'est encore mieux. Certains ont pu ainsi dénoncer la marchandisation de la formation professionnelle. ☑

**Martine Borderies**

---

**Au fond, le véritable enjeu n'est pas tant d'intégrer les nouvelles technologies, mais de repenser le rôle du DRH, de faire évoluer la posture de l'apprenant tout en s'adaptant à son rythme et ses attentes, de modifier le style de management et de renouveler les méthodes pédagogiques.**

---

Sources :  
[frenchweb.fr](http://frenchweb.fr) – Le magazine de l'innovation  
[elearning-news.fr](http://elearning-news.fr) – Le blog du e-learning

# La *Blockchain* : à l'aube d'une nouvelle révolution numérique

La *Blockchain* peut se définir comme une technologie de transmission d'informations et de stockage qui fonctionne sans organe central de contrôle tout en étant à la fois sécurisée et transparente. Il s'agit d'une base de données, partagée par plusieurs utilisateurs, contenant un relevé de l'ensemble des transactions réalisées entre eux. Le fait que cette base de données ne nécessite pas l'intervention d'intermédiaires et soit dès lors accessible directement par les utilisateurs permet à ces derniers d'être assurés de l'exactitude des informations qui y sont contenues, toute destruction ou falsification des données s'y trouvant étant prohibée.

Il s'agit là – nous en convenons – d'une définition très théorique qui ne permet pas aux néophytes de mesurer l'impact de cette nouvelle technologie qui risque bien de changer à jamais notre relation avec le monde numérique. Nous ferons donc ici une analogie qui permettra à chacun de mieux comprendre le principe fondamental qui se trouve derrière la *Blockchain*.

Imaginez-vous marcher tranquillement dans une rue bondée lorsque, soudain, surgit une soucoupe volante qui atterrit et puis s'envole aussitôt sous les yeux ébahis d'un millier de personnes. Quelques instants plus tard, les témoins de cette scène surprenante sont soumis au polygraphe et relatent les événements qui viennent de se produire. Tous, sans exception, racontent la même histoire en livrant des détails identiques. Partant de ce postulat, serait-il permis de douter qu'une soucoupe volante s'est réellement posée dans ladite rue ?

Imaginez maintenant un fichier qui serait dupliqué dans des milliers d'ordina-

teurs avec l'assurance qu'aucun utilisateur ne pourra isolément en altérer le contenu mais qui cependant permettra de répercuter une modification ou un ajout nécessaire et légitime de manière synchronisée et ce, en une fraction de seconde, dans l'ensemble des fichiers.

C'est le résultat inédit auquel parvient la technologie *Blockchain*, qui est en substance un registre synchronisable d'événements numériques qui peut être partagé par de multiples utilisateurs sans qu'il soit nécessaire qu'il y ait une relation de confiance entre eux. Il ne pourra être mis à jour que sur base d'un consensus entre la majorité des utilisateurs et assurera qu'une information introduite ne puisse jamais être effacée, le registre permettant uniquement l'insertion de nouvelles écritures.

La *Blockchain* du Bitcoin, par exemple, contient un registre exact et vérifiable de toutes les transactions qui sont survenues depuis l'avènement de cette monnaie virtuelle. Ces transactions sont regroupées

en « blocs » qui sont validés par les nœuds de la chaîne que l'on appelle « mineurs ». Ensuite, lorsque la validation est intervenue, le bloc vient s'ajouter à la chaîne existante, rendant ainsi la transaction visible par le récepteur et l'ensemble des utilisateurs. L'algorithme de consensus de la *Blockchain* oblige les mineurs à s'entendre sur l'historique des transactions réalisées sans qu'il y ait nécessité de recourir à un organe central de contrôle.

Dans l'analogie susmentionnée, les témoins qui acceptent d'expliquer ce qu'ils ont vu deviennent des mineurs, géographiquement et informatiquement isolés les uns des autres. Falsifier une entrée dans la *Blockchain* reviendrait à obtenir, dans notre exemple, que plus de la moitié des témoins soient d'accord de mentir sur les détails de l'atterrissage de la soucoupe volante et ce, de la même manière, tous en même temps et sans avoir la possibilité de se concerter préalablement sur les détails du mensonge.

La *Blockchain* se révèle être une base de données extrêmement fiable qui pourrait présenter une utilité certaine dans de nombreux secteurs d'activité.

## Des applications infinies

La technologie *Blockchain* a vocation à s'appliquer dans des domaines aussi divers et variés que la finance, le vote en ligne, la santé ou encore les transports, pour ne citer qu'eux.

Le secteur financier voit dans la *Blockchain* un moyen d'optimiser les mécanismes de règlements interbancaires, mais également une solution efficace pour réduire les

---

**La *Blockchain* du Bitcoin contient un registre exact et vérifiable de toutes les transactions qui sont survenues depuis l'avènement de cette monnaie virtuelle. Ces transactions sont regroupées en « blocs » qui sont validés par les nœuds de la chaîne que l'on appelle « mineurs ». Ensuite, lorsque la validation est intervenue, le bloc vient s'ajouter à la chaîne existante, rendant ainsi la transaction visible par le récepteur et l'ensemble des utilisateurs.**

---

Il convient de souligner que la *Blockchain*, contrairement à d'autres FinTech liées aux paiements en ligne, par exemple, n'est pas spécifiquement réglementée. Le caractère décentralisé, et par essence transnational de cette technologie, est en effet un obstacle à la mise en place d'un cadre réglementaire clair tant il est difficile de déterminer le droit qui lui est applicable. De cette absence de réglementation découle une autre problématique, celle de la détermination des responsabilités en cas de survenance d'un litige.



coûts et les délais des transactions financières telles que l'achat d'actions, en évitant le recours aux chambres de compensation, courtiers et autres organismes de *clearing*. En résumé, les transactions seraient plus fiables, plus rapides et moins onéreuses. Nombreuses sont d'ailleurs les institutions financières qui ont compris l'intérêt d'investir dans les projets *Blockchain* de start-up innovantes.

Le potentiel énorme offert par la technologie *Blockchain* ne se limite cependant pas aux seuls systèmes de paiement. L'une des applications émergentes les plus importantes de la *Blockchain* est ce que l'on appelle communément les *smart contracts* ou contrats intelligents. Ce type de contrat permet d'obtenir la confirmation d'un réseau qu'un accord quel qu'il soit est intervenu sans divulguer d'informations confidentielles sur les parties et/ou sur la nature de ladite transaction.

On peut également penser aux implications en matière d'enregistrement des brevets et de protection de la propriété intellectuelle. Il sera en effet, à l'avenir, très facile pour une entreprise de prouver qu'elle a été la première à créer une technologie à une date précise sans qu'il soit nécessaire d'effectuer une demande formelle pour enregistrer le brevet.

Enfin, la *Blockchain* pourrait permettre d'organiser un système de vote électronique efficace et sans frais, dans lequel les identités des votants seraient infalsifiables.

### Répondre aux attentes

De nombreuses personnalités du secteur technologique et financier comparent la *Blockchain* à des révolutions aussi majeures que l'apparition de l'ordinateur personnel dans les années 70 et celle de l'Internet dans les années 90.

Si cette technologie survit aux attentes immenses dont elle fait l'objet, elle pourrait à terme – en introduisant davantage de rapidité, de fiabilité et de sécurité dans les transactions et les échanges mondiaux – révolutionner la société actuelle.

Une pléthore de start-up innovantes tente d'ailleurs de surfer sur cette vague en créant des applications multiples basées sur la technologie *Blockchain*.

Chacun doit cependant garder à l'esprit que la promesse faite par la *Blockchain* implique l'avènement d'un futur dans lequel personne n'aura de pouvoir absolu sur le réseau et ne pourra plus mentir au sujet d'événements passés ou actuels.

Il convient enfin de souligner que la *Blockchain*, contrairement à d'autres FinTech liées aux paiements en ligne, par exemple, n'est pas spécifiquement réglementée. Le caractère décentralisé, et par essence transnational de cette technologie, est en effet un obstacle à la mise en place d'un cadre réglementaire clair tant il est difficile de déterminer le droit qui lui est applicable. De cette absence de réglementation découle une autre problématique, celle de la détermination des responsabilités en cas de survenance d'un litige.

Une des pistes envisagées pour réglementer la *Blockchain* serait d'encadrer législativement les applications de cette dernière plutôt que la technologie en elle-même, qui est encore appelée à évoluer.

Adopter un cadre réglementaire sera sans nul doute un exercice périlleux qui devra répondre à plusieurs objectifs : être suffisamment général et large pour ne pas devenir trop rapidement obsolète et protéger le consommateur tout en permettant le développement cette technologie. ☑



**M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot**  
Partner – Head of IP/TMT

**Pablo Umbon-Manzano**  
Associate

Wildgen Partners in Law

# La médiation

## Un autre mode de résolution des litiges

Présentée comme un mode alternatif de résolution des litiges, la médiation tend à se développer. La loi du 24 février 2012 (la loi), portant notamment introduction de la médiation en matière civile et commerciale dans le Nouveau Code de procédure civile, lui a donné un cadre législatif national en matière civile et commerciale<sup>(1)</sup>, en insérant un nouveau titre dans le Nouveau Code de procédure civile.

Dans une médiation, si la résolution du différend reste le but du processus, l'identification même de la cause du différend est une phase importante. Le médiateur doit conduire les parties à identifier la relation passée qui a conduit au litige pour mieux le résoudre dans le présent et maintenir la solution dans l'avenir. Les parties interviennent dès lors directement dans la résolution de leur litige pour trouver une solution adaptée à leur situation particulière. Le médiateur quant à lui reste un acteur neutre dans son jugement, impartial dans ses intérêts et ses implications, et indépendant dans ses relations entre les parties. La médiation est donc un processus volontaire, non contraignant, au service des parties, confidentiel et consensuel.

Les parties à la médiation sont libres et ne sont donc jamais contraintes d'accepter une solution qui ne leur conviendrait pas. Et même si elles se sont entendues pour mettre en place ce processus, elles restent libres de l'abandonner à tout moment si elles estiment que cela n'est pas dans leur intérêt.

Outre la liberté, la confidentialité est une règle maîtresse du processus de médiation. Elle est l'outil qui permettra aux parties de restaurer un dialogue qui seul pourra conduire à la résolution du litige. Les parties ne peuvent toutefois être contraintes de divulguer une information qu'elles souhaiteraient garder confidentielle. Le processus repose sur l'acceptation et la volonté de résoudre le différend sans que les parties ne soient contraintes de trouver une résolution à leur différend.

La solution du litige est donc le fruit de la volonté des parties. Le médiateur n'est qu'un organe facilitateur : il ne propose pas de solution, ne juge pas, ne tranche pas. Les parties sont libres de régler le passé

ou de se projeter vers l'avenir pour trouver la meilleure solution à leur litige.

### La même force probante

Le cadre légal mis en place par la loi vise tant la médiation conventionnelle que la médiation judiciaire, tout en réservant une place privilégiée à la médiation familiale. Il tend à promouvoir le recours à la médiation comme mode de règlement des litiges, à égalité avec les procédures judiciaires. Ainsi, les accords issus de la médiation pourront avoir la même force probante que les décisions judiciaires. Qu'ils soient conclus à l'étranger ou au niveau national, ils pourront être exécutoires au sein de l'Union européenne si le juge compétent, par l'homologation, leur confère une telle qualité.

La loi distingue différents types de médiation : la médiation conventionnelle et la médiation judiciaire parmi laquelle figure la médiation familiale.

Dans une médiation conventionnelle, toute partie peut proposer à l'autre, indépendamment de toute procédure judiciaire ou arbitrale, de recourir à un tel processus à tout stade de la procédure tant que la cause n'a pas été prise en délibéré. Le médiateur est en général choisi d'un commun accord des parties<sup>(2)</sup>. Si un accord intervient, il devra être écrit, daté et signé des parties. Il peut être soumis pour homologation au juge, ce qui, sous certaines conditions, lui donne force exécutoire.

Dans une médiation judiciaire, c'est le juge, déjà saisi d'un litige, qui, sauf exception<sup>(3)</sup>, peut proposer une telle mesure, de sa propre initiative ou à la demande conjointe des parties, tant que l'affaire n'est pas prise en délibéré, et ainsi réorienter vers une solution amiable un conflit déjà engagé dans la voie judiciaire. En tout état de cause, les parties doivent être d'accord.

Enfin, selon l'article 1251-1. (2) du NCPC, le juge peut proposer une médiation familiale en cas notamment de divorce, de séparation de corps ou de séparation pour des couples liés par un partenariat, de litige relatif aux obligations alimentaires, aux contributions aux charges du mariage, à l'obligation de l'entretien d'enfants et à l'exercice de l'autorité parentale. En cas d'accord des parties, le juge nomme le médiateur et fixe la durée de la mission de médiation, sans que celle-ci ne puisse excéder trois mois. Les parties ne pourront prolonger la mission du médiateur si elles n'ont pas encore obtenu un accord.

Mode alternatif de règlement des litiges, la médiation ne pourra toutefois les régler tous. Outil mis à disposition des parties, une solution ne pourra être trouvée dans ce cadre que si celles-ci le veulent vraiment



**M<sup>e</sup> Céline Lelièvre**

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg (Etude Mayer) et du canton de Vaud/Suisse (Etude Lexartis Avocats à Lausanne)

- (1) La loi du 24 février 2012 a transposé la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008.
- (2) Ou bien par un tiers mandaté par les parties de le désigner.
- (3) Une procédure de médiation ne peut être entamée si le litige est pendant devant la Cour de cassation et en matière de référé.



# Lanceurs d'alerte : que dit la CEDH ?

Le lanceur d'alerte le plus connu, tout en restant paradoxalement anonyme pendant plus de 30 ans, est *Deep Throat*, dont les révélations dans la presse en 1972 ont entraîné la démission du président américain Nixon.

Ce phénomène s'est amplifié en Europe depuis la crise bancaire et financière de 2008, donnant lieu à des débats d'ampleur internationale (notamment : Stéphanie Gibaud, 2008 ; Irène Frachon, 2010 ; Antoine Deltour, 2012 ; Raphaël Halet, 2013 ; Hervé Falciani, 2015 ; ou encore le surnommé « John Doe », 2016, ayant quant à lui communiqué plus de dix millions de documents confidentiels à la presse).

A titre liminaire, cet article ne traitera pas de la liberté d'expression des journalistes, la Cour européenne des droits de l'Homme ayant clairement consacré leur droit à protéger leurs sources, même quand celles-ci sont illicites (CEDH Tillack).

Le préjudice causé à l'employeur est souvent grave, en ce que la divulgation de l'information constitue souvent une violation de l'obligation de loyauté et de confidentialité du lanceur d'alerte vis-à-vis de son employeur, et rompt la confiance devant régir les relations de travail.

Mais qu'est-ce qu'un lanceur d'alerte pour la Cour européenne des droits de l'Homme ? La Cour européenne des droits de l'Homme à Strasbourg est l'ultime juridiction compétente quand tous les recours luxembourgeois ont été épuisés. La question a donc son intérêt.

## Article 10 CEDH - Liberté d'expression

La Cour de Strasbourg assoit sa jurisprudence concernant le lanceur d'alerte sur l'article 10 de la Convention des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, signée par le Luxembourg : « Article 10 – Liberté d'expression

1. Toute personne a droit à la liberté d'expression. Ce droit comprend la liberté d'opinion et la liberté de recevoir ou de communiquer des informations ou des idées sans qu'il puisse y avoir ingérence d'autorités publiques et sans considération de frontière. Le présent article



*n'empêche pas les Etats de soumettre les entreprises de radiodiffusion, de cinéma ou de télévision à un régime d'autorisations.*

2. *L'exercice de ces libertés comportant des devoirs et des responsabilités peut être soumis à certaines formalités, conditions, restrictions ou sanctions prévues par la loi, qui constituent des mesures nécessaires, dans une société démocratique, à la sécurité nationale, à l'intégrité territoriale ou à la sûreté publique, à la défense de l'ordre et à la prévention du crime, à la protection de la santé ou de la morale, à la protection de la réputation ou des droits d'autrui, pour empêcher la divulgation d'informations confidentielles ou pour garantir l'autorité et l'impartialité du pouvoir judiciaire.* »

## Jurisprudence – Les six critères du lanceur d'alerte

Le 12 février 2008, un arrêt de référence de la Cour de Strasbourg consacre pour la première fois un statut et une protection au lanceur d'alerte, à l'aide de six critères

jurisprudentiels constants (CEDH, Grande Chambre, 12 février 2008, Guja c. République de Moldova).

Dans l'affaire Guja, la Cour de Strasbourg admet examiner pour la première fois la possibilité qu'un fonctionnaire (sans pour autant exclure qu'il puisse aussi s'agir d'un salarié) viole volontairement et valablement son obligation de loyauté et de réserve.

Sans y insister, la Cour de Strasbourg établira par la suite une distinction (souple) selon que le lanceur d'alerte est un salarié, soumis à une obligation de loyauté et de confidentialité, ou un fonctionnaire, qui lui est soumis à une obligation de loyauté et de confidentialité renforcée.

Les six critères établis par la Cour de Strasbourg sont les suivants :

1. Quels recours étaient à la disposition du lanceur d'alerte ?
2. L'information divulguée servait-elle l'intérêt général ?
3. L'information divulguée était-elle authentique ?
4. Quel préjudice la divulgation de l'information a-t-elle causé ?

5. Le lanceur d'alerte était-il de bonne foi ?
6. Les sanctions infligées au lanceur d'alerte étaient-elles nécessaires ?

Examinons plus en détail ces six critères du lanceur d'alerte à la lumière de la jurisprudence de la Cour de Strasbourg.

### 1. QUELS RECOURS ÉTAIENT À LA DISPOSITION DU LANCEUR D'ALERTE ?

Le lanceur d'alerte a-t-il frappé à la bonne porte ? La Cour de Strasbourg examine s'il existe une législation spécifique en la matière et, à défaut, si le lanceur d'alerte disposait de recours lui permettant de lancer au préalable une alerte en interne ou encore à défaut aux autorités compétentes, ou enfin – et en dernier ressort – la divulgation au public par le biais de la presse/ des media.

#### Législation

La résolution 1729 (2010) de l'assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe invite tous les Etats membres à adopter une législation complète en matière d'alerte, qui doit inclure : « *tous les avertissements de bonne foi à l'encontre de divers types d'actes illicites, y compris toutes les violations graves des droits de l'Homme, qui affectent ou menacent la vie, la santé, la liberté et tout autre intérêt légitime des individus en tant que sujets de l'administration publique ou contribuables, ou en tant qu'actionnaires, employés ou clients de sociétés privées* » (résolution 1729 (2010) de l'assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, 29 avril 2010 : <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-fr.asp?fileid=17851&lang=fr>). Cette résolution est rappelée dans la jurisprudence de la Cour de Strasbourg.

Souvent, la Cour de Strasbourg relève qu'il n'existe aucun dispositif législatif national spécifique « *et que l'Etat a une obligation positive de protéger le droit à la liberté d'expression* », y compris dans les rapports privés en annulant la mesure de l'employeur ou en y substituant une mesure moins sévère (CEDH *Heinisch*).

« *Formulé différemment, un droit national du travail qui appréhenderait de la même façon l'employé licencié pour un motif tenant à sa faute, ses aptitudes professionnelles ou à la marche de l'entreprise et celui licencié pour avoir utilisé sa liberté d'expression dans l'intérêt public emporterait directement violation de la*

*Convention européenne des droits de l'Homme et des libertés fondamentales* » (La *Liberté d'expression du Whistleblower*, Valérie Junod, RTDH 77/2009, p.242).

Dans un arrêt du 30 juin 2016, la Cour de cassation française en tire pour la première fois les conséquences suivantes : la Cour de cassation française décide que le licenciement d'un lanceur d'alerte<sup>(1)</sup> est frappé de nullité directement sur base de l'article 10 §1 CEDH, et ce même en l'absence de législation nationale applicable au moment des faits – partant l'arrêt de la Cour d'appel (qui lui n'avait pas annulé le licenciement, au motif que la nullité n'était pas prévue au moment des faits par le Code du travail) est cassé pour violation de l'article 10 CEDH. Si la hiérarchie des normes est respectée (le Code du travail, en tant que norme nationale, est soumis à l'article 10 CEDH, qui est une norme internationale), la nullité du licenciement n'est pour autant pas prévue par l'article 10 CEDH, mais elle relève des obligations positives des Etats membres.

#### Recours interne

Quand un recours interne existe, la Cour de Strasbourg examine ensuite si le lanceur d'alerte a exercé ce recours interne et s'il a obtenu une réponse.

Dans l'affaire *Guja* (un fonctionnaire du Parquet ayant communiqué à la presse copie de correspondances confidentielles du Parlement au Parquet, semblant vouloir inciter ce dernier à être clément vis-à-vis d'officiers de police accusés d'abus de pouvoir et de violences), il n'existait pas de législation adéquate ou de recours interne spécifique organisant l'alerte, partant le fonctionnaire avait alerté son supérieur hiérarchique, qui n'avait donné aucune suite pendant les 6 mois qui ont suivi (et il a alors contacté la presse). La Cour a estimé que la divulgation à la presse pouvait être justifiée dans ces circonstances, à savoir en l'absence d'autorité spécifiquement compétente (faute de législation) et lorsque la voie hiérarchique n'a donné aucun résultat.

Dans l'affaire *Heinisch* (une infirmière salariée ayant déposé une plainte pénale contre son employeur pour graves carences dans les soins gériatriques), les recours préalables et réitérés auprès de l'employeur n'avaient abouti à aucun résultat. Dans cette affaire, le conflit avait escaladé : avertissements de la salariée auprès de l'employeur, inspections surprises des autorités compétentes, plainte pénale

déposée par la salariée, tracts dans l'entreprise, couverture médiatique. La Cour a considéré que l'alerte lancée par la salariée était justifiée dans ces circonstances, en l'absence de législation spécifique et alors que les démarches préalables de la salariée n'avaient rien donné.

#### Inefficacité avérée ou supposée

La presse n'est pas toujours le dernier recours : le lanceur d'alerte est autorisé à divulguer l'information en externe (aux media) s'il n'existe pas de recours interne, ou si celui-ci est – ou semble d'emblée – inefficace.

Dans l'affaire *Bucur & Toma* (Bucur étant un militaire des services secrets ayant divulgué lors d'une conférence de presse des enregistrements téléphoniques non autorisés classés « ultra secrets » concernant de nombreuses personnalités), le recours interne était perçu comme inefficace alors qu'il avait contacté d'abord (i) son supérieur hiérarchique, qui lui avait conseillé de renoncer à l'alerte, puis (ii) un député, qui lui avait affirmé que l'autorité compétente (dont le député était membre) ne donnerait aucune suite et lui avait conseillé de s'adresser à la presse.

Ainsi, la divulgation d'emblée à la presse peut être justifiée lorsque le recours à la voie hiérarchique semble voué à l'échec.

« *Lorsqu'il n'existe pas de voies internes pour donner l'alerte, ou qu'elles ne fonctionnent pas correctement, voire qu'il ne serait pas raisonnable de s'attendre à ce qu'elles fonctionnent correctement étant donné la nature du problème dénoncé par le donneur d'alerte, il conviendrait de la même manière de protéger celui qui utilise des voies externes, y compris les médias* » (résolution 1729 (2010) de l'assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, 29 avril 2010 : <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-fr.asp?fileid=17851&lang=fr>).

L'appréciation de l'inefficacité supposée (plutôt que constatée) d'un recours interne, qui autoriserait le lanceur d'alerte à divulguer l'information immédiatement aux media, est difficile.

Dans l'affaire *Kudeschkina*, un juge en fonction a révélé à la presse, en tant que candidat pendant une campagne électorale, des interférences du Parquet sur une affaire pénale en cours. Ce qui est surprenant, c'est qu'un mois après ses révélations au public, ce juge a saisi les

autorités compétentes. L'alerte immédiate à la presse a néanmoins été considérée comme valable par la Cour de Strasbourg, peut-être en raison de l'ampleur du scandale de corruption révélé concernant Tri Kita. Cette décision n'a pas été unanime, trois juges de la Cour s'y étant opposés, principalement dû au fait que le lanceur d'alerte était un juge en fonction, dont le devoir de réserve et le sens des responsabilités a été perçu comme devant être accrus, ce qui justifiait de privilégier le recours interne avant d'alerter le public.

La Cour de Strasbourg procède à un examen très approfondi non seulement du dossier procédural, mais aussi du contexte politique et médiatique global au moment des faits.

### Limite

Dans l'affaire Martchenko (un enseignant accusant la directrice de l'école de malversations), un premier recours avait été exercé auprès des autorités généralement compétentes (le Parquet) mais la plainte pénale avait été classée sans suite pour manque de preuves. Un recours externe a alors été exercé : l'accusation a été proférée publiquement, lors d'une manifestation.

La Cour relève qu'il n'a pas tenté d'exercer toutes les voies de droit à sa disposition pour contester le classement sans suite de sa plainte et qu'il aurait dû alerter le supérieur hiérarchique de la directrice ou les autorités compétentes avant de rendre ses accusations publiques.

Partant, lorsqu'un recours existe et qu'une décision est prise à ce sujet (y compris un classement sans suite pour manque de preuves, à distinguer de l'absence totale de réaction de l'autorité compétente), il incombe au lanceur d'alerte de recourir à toutes voies de recours à sa disposition avant de rendre publique son information.

## 2. L'INFORMATION DIVULGUÉE SERVAIT-ELLE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?

Il s'agit principalement de menaces à la démocratie, empêchées par l'intervention d'un lanceur d'alerte, mais pas uniquement : l'abus de pouvoir, la corruption et le trafic d'influence portant atteinte à l'indépendance de la justice et au principe de séparation des pouvoirs (CEDH Guja, CEDH Kudeschkina), l'atteinte au droit à la vie privée (CEDH Bucur & Toma), l'atteinte à la santé, voire à la vie (CEDH Heinisch).

La Cour de Strasbourg considère qu'une information mettant en cause des actes possiblement illicites de l'Etat sert particulièrement l'intérêt général : ce sont des questions de la plus haute importance que le public a intérêt à connaître pour en débattre dans un Etat de droit (CEDH Guja).

Cependant l'intérêt général ne se réduit pas aux seuls actes de l'Etat et il est possible que l'information divulguée aux media serve l'intérêt général tout en portant sur des actes entre personnes privées (cf. CEDH Heinisch, CEDH Martchenko, CEDH Palomo Sanchez) et pourraient révéler par exemple des actes d'épuisement professionnel, de harcèlement, de discrimination au travail ou généralement de toutes conditions de travail inadmissibles (sous réserve des autres critères).

Dans l'affaire Heinisch, avant de porter plainte au pénal, la salariée (une infirmière) s'était manifestée auprès de son employeur à plusieurs reprises pour signaler qu'elle était surchargée de travail en raison d'un sous-effectif durable, que les soins ne pouvaient en conséquence pas tous être administrés, que les rapports d'activité étaient inexacts, que des erreurs pouvaient être commises, qu'elle craignait de voir sa responsabilité pénale engagée : une demande initiale de prester moins d'heures (*a priori* sans intérêt pour le public), non résolue par l'employeur, a abouti à révéler au public de graves carences dans les soins aux personnes âgées (ce qui relève de l'intérêt général).

La Cour de Strasbourg procède à un examen en deux temps :

- y a-t-il un intérêt du public pour ces questions ?
- l'information divulguée a-t-elle contribué à nourrir le débat ?

Dans l'affaire Guja, La Cour de Strasbourg estime que « l'intérêt de l'opinion publique pour une certaine information peut parfois être si grand qu'il peut l'emporter même sur une obligation de confidentialité imposée par la loi ».

Dans l'affaire Stoll, la Cour de Strasbourg examine si les publications « étaient susceptibles de nourrir le débat public sur le sujet ».

La terminologie employée par la Cour de Strasbourg dans sa jurisprudence est relativement large : il est fait référence à des violations, des actes illégaux, des irrégularités, des dysfonctionnements, des agissements répréhensibles, etc.

Le choix des termes employés par la Cour de Strasbourg donne à penser que l'alerte ne doit pas nécessairement, semble-t-il, viser des illégalités, mais peut englober toute information contraire à l'intérêt général, au sens large, ce qui semble être confirmé par la définition du lanceur d'alerte de 2014.

### Définition du lanceur d'alerte – 2014

En 2014, le comité des ministres du Conseil de l'Europe a proposé une définition du lanceur d'alerte, laquelle ne vise plus des actes « illicites », le critère étant le préjudice imminent ou avéré pour l'intérêt général : « toute personne qui fait des signalements ou révèle des informations concernant des menaces ou un préjudice pour l'intérêt général dans le contexte de sa relation de travail, qu'elle soit dans le secteur public ou dans le secteur privé » (recommandation du Comité des ministres aux Etats membres du Conseil de l'Europe, 30 avril 2014 : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=2188939&Site=CM>).

Notons néanmoins que la définition du lanceur d'alerte, telle que proposée par le Conseil de l'Europe dans sa recommandation, est moins précise que celle qui se dégage de la Cour de Strasbourg.

## 3. L'INFORMATION DIVULGUÉE ÉTAIT-ELLE AUTHENTIQUE ?

La divulgation doit concerner une information authentique ou, si elle est l'expression d'une opinion personnelle, celle-ci ne doit pas être dénuée de toute base factuelle (c'est-à-dire que l'opinion personnelle doit être justifiée au moins en partie).

« L'exercice de la liberté d'expression comporte des devoirs et responsabilités, et quiconque choisit de divulguer des informations doit vérifier avec soin, dans la mesure où les circonstances le permettent, qu'elles sont exactes et dignes de crédit » (CEDH, Guja).

Dans l'affaire Guja, le fonctionnaire s'était contenté de transmettre à la presse, sans commentaire, copie de correspondances du Parlement au Parquet rédigées de telle manière que l'on pouvait soupçonner – sans certitude – une tentative d'influence induite du politique sur le judiciaire.

### Opinion personnelle

Lorsqu'il s'agit de l'expression d'une opinion personnelle, même reposant sur des faits

exacts, cette opinion devra s'exprimer différemment selon que son auteur est salarié privé ou fonctionnaire, spécialement s'il s'agit d'un juge : selon la Cour de Strasbourg, les juges sont tenus à un devoir de loyauté et de discrétion accrus, et leur expression doit partant être modérée et bienséante.

A l'inverse, (tout en reposant sur des faits exacts) la Cour de Strasbourg admet que l'expression d'un salarié peut être exagérée (CEDH Heinisch) et celle des représentants d'un syndicat peut être plus polémique et inclure des critiques (CEDH, Vellutini et Michel), mais pas des propos dénigrants (CEDH Szima) et en aucun cas des insultes ou des atteintes à la dignité et à l'honneur d'une personne (CEDH Palomo Sanchez).

Dans l'affaire Kudeschkina, un juge en fonction depuis 20 ans avait révélé à la presse, en tant que candidat pendant une campagne électorale, des interférences du Parquet sur une de ses affaires pénales encore pendante et avait exprimé son opinion, suivant laquelle personne dans ce pays ne pouvait avoir l'assurance de voir son litige tranché conformément aux lois – plutôt que pour plaire à quelqu'un.

### Campagne électorale :

#### Yes, we can

La Cour de Strasbourg, tout en rappelant le devoir de retenue des juges, a estimé qu'en période de campagne électorale, les discours politiques jouissent d'une liberté d'expression particulièrement protégée, et que dans l'affaire Kudeschkina, même en relevant un certain degré de généralisation et d'exagération, les opinions exprimées n'étaient pas entièrement dénuées de tout fondement.

Dans des opinions dissidentes (la Cour ayant tranché dans l'affaire Kudeschkina à quatre voix contre trois), deux juges de la Cour de Strasbourg ont, au contraire, considéré que les juges sont tenus d'un devoir de réserve qui ne saurait être assoupli pendant une campagne électorale au point de révéler les détails d'une enquête pénale en cours. Le troisième juge de la Cour de Strasbourg a, quant à lui, donné à considérer l'impact de propos exagérés tenus par des juges, faisant autorité sur le public, par opposition à ceux provenant de journalistes.

### Informations infondées

La Cour de Strasbourg examine si, en se plaçant au moment de la divulgation, le

**En résumant sommairement la jurisprudence de la Cour de Strasbourg, le lanceur d'alerte est toute personne qui, y compris dans le contexte de sa relation de travail, quelle qu'elle soit, aucun autre recours plus discret n'étant envisageable, et malgré le préjudice qu'elle peut causer, divulgue de bonne foi une information protégée – parfois même en violation de son obligation de loyauté, de réserve, de confidentialité – avec la conviction que cette information est authentique et qu'elle sert l'intérêt général.**

lanceur d'alerte croyait légitimement en l'authenticité de l'information divulguée : il peut s'être trompé de bonne foi, malgré des vérifications soigneuses.

En cas d'informations s'avérant inexactes, la Cour de Strasbourg examine si les informations ont été divulguées « de manière délibérée ou imprudente » (notamment CEDH Heinisch [dans cette affaire, les informations étaient exactes]).

Dans l'affaire Martchenko (un enseignant accusant la directrice de l'école de malversations d'abord par voie de plainte à l'autorité compétente, sans suite, puis publiquement lors d'une manifestation), la Cour de Strasbourg conclut que la condamnation du lanceur d'alerte pour diffamation, par la juridiction nationale, était justifiée en ce qui concerne les accusations publiques de malversations lors de la manifestation, étant donné que ces accusations n'étaient pas suffisamment prouvées et pouvaient donc raisonnablement être considérées comme diffamatoires. La Cour de Strasbourg ne conclut pas que les informations sont inexactes mais plutôt infondées au moment de leur divulgation.

### 4. QUEL PRÉJUDICE LA DIVULGATION DE L'INFORMATION A-T-ELLE CAUSÉ ?

Le préjudice causé à l'employeur, y compris l'employeur étatique, est souvent grave, en ce que la divulgation de l'information constitue souvent une violation de l'obligation de loyauté, de réserve et de confidentialité du lanceur d'alerte vis-à-vis de son employeur, spécialement si aucune procédure interne n'a été prévue, et rompt

la confiance devant régir les relations de travail : violation du secret professionnel par un fonctionnaire du Parquet (CEDH Guja), violation du secret de l'instruction par un juge (CEDH Kudeschkina), violation d'un secret défense par un militaire (CEDH Bucur et Toma), etc.

Le préjudice peut également être constitué par la baisse de confiance du public, suite aux révélations.

Dans l'affaire Guja, la Cour de Strasbourg a reconnu que l'employeur étatique poursuivait un but légitime (« empêcher la divulgation d'informations confidentielles ») et avait subi un préjudice (à savoir, les « forts effets négatifs sur la confiance du public dans l'indépendance de cette institution » – un préjudice curieux, si une bonne réputation repose sur un mensonge couvrant des actes de corruption et de trafic d'influence).

Dans l'affaire Heinisch, « la Cour rappelle qu'il existe un intérêt à protéger le succès commercial et la viabilité des entreprises, pour le bénéfice des actionnaires et des employés, mais aussi pour le bien économique au sens large ».

Cependant, même en ayant admis la poursuite d'un intérêt légitime et l'existence d'un préjudice dans le chef de l'employeur, la Cour de Strasbourg procède à une analyse des intérêts en présence et, face à ceux de l'employeur, y oppose non pas ceux du lanceur d'alerte, mais ceux de la société dans son ensemble : « La Cour doit... apprécier le poids respectif du dommage que la divulgation litigieuse risquait de causer à l'autorité publique et de l'intérêt que le public pouvait avoir à obtenir cette divul-



gation. A cet égard, elle peut prendre en compte l'objet de la divulgation et la nature de l'autorité administrative concernée » (CEDH, Guja).

Dans l'affaire Guja, la Cour de Strasbourg relève ainsi que sans l'intervention du fonctionnaire, la tentative de corruption n'aurait pas pu être révélée au public, puisque précisément ces informations n'étaient connues que d'un cercle très restreint de personnes, alors pourtant que l'information révélée est de la plus haute importance pour les citoyens dans une société démocratique.

Dans l'affaire Bucur et Toma (un militaire des services secrets ayant divulgué lors d'une conférence de presse des enregistrements téléphoniques non autorisés classés « ultra secrets » concernant de nombreuses personnalités), la Cour de Strasbourg relève que les juridictions nationales ont uniquement examiné les violations du militaire et le préjudice subi, mais n'ont tenu aucun compte de l'intérêt que le public pouvait avoir à connaître l'existence d'écoutes illégales par les services secrets, et à en débattre.

### Limite

Dans l'affaire Martchenko (un enseignant accusant publiquement la directrice de l'école de malversations sans avoir de preuve, après avoir été informé du classement sans suite de sa plainte précisément pour manque de preuve), la Cour de

Strasbourg a relevé que la directrice avait subi un préjudice alors que son droit à être considérée comme innocente jusqu'à preuve du contraire n'avait pas été respecté – et il est garanti par l'article 6 CEDH.

De même, de simples particuliers ont un droit renforcé à la protection de leur dignité et de leur honneur, comme le directeur des Ressources humaines et les collègues qui avaient été individuellement visés par un dessin caricatural et vulgaire paru dans un bulletin syndical à l'attention des salariés de l'entreprise (CEDH Palomo Sanchez).

### 5. LE LANCEUR D'ALERTE ÉTAIT-IL DE BONNE FOI ?

Le lanceur d'alerte doit avoir été motivé par l'intérêt général : il ne doit pas avoir agi dans le but d'obtenir un avantage personnel, qu'il s'agisse d'un gain financier ou d'une satisfaction de vengeance, ce qui « diminuerait » sa protection, précise la Cour, ce qui donc ne l'anéantirait pas.

En effet, l'animosité personnelle du lanceur d'alerte pourrait ne pas être prise en compte, si la divulgation permet de sauver des vies, étant donné l'importance de l'information révélée (c'est le sens de la jurisprudence Heinisch).

La Cour de Strasbourg ne semble pas exiger du lanceur d'alerte qu'il prouve sa bonne foi : la Cour relève simplement qu'il n'y a pas de raison de penser que le lanceur d'alerte était motivé par l'octroi

d'un gain personnel ou un désir de vengeance.

En toute bonne foi, les propos tenus et le ton employé peuvent, dans certaines circonstances, être excessifs ou polémiques (CEDH Kudeshkina, CEDH Heinisch), sans être ni insultants (CEDH Palomo Sanchez), ni diffamatoires (CEDH Martchenko).

Enfin, la bonne foi ne dépend pas du point de savoir si le lanceur d'alerte a nié les faits, les a reconnus spontanément ou tardivement, car ces circonstances ne sont pas analysées par la Cour de Strasbourg (CEDH Guja, qui a d'abord nié, puis a avoué lorsque ses collègues ont été mis en difficulté).

### 6. LES SANCTIONS INFLIGÉES AU LANCEUR D'ALERTE ÉTAIENT-ELLES NÉCESSAIRES ?

La Cour de Strasbourg examine si un juste équilibre entre les intérêts légitimes en présence a été respecté et si l'ingérence (de l'employeur qui licencie, de la juridiction nationale qui prononce une condamnation) dans la liberté d'expression du lanceur d'alerte était « nécessaire dans une société démocratique ».

### Sanctions

Les sanctions infligées aux lanceurs d'alerte incluent le licenciement avec ou sans préavis (CEDH Guja, CEDH Heinisch, CEDH Palomo Sanchez), la révocation (CEDH Kudeshkina), la condamnation pénale

(CEDH Bucur & Toma : Bucur, condamné à deux ans d'emprisonnement avec sursis ; CEDH Martchenko : amende et peine d'emprisonnement d'un an avec sursis).

### Nécessaires ?

La Cour de Strasbourg examine systématiquement, au cas par cas, si la sanction est « une mesure nécessaire dans une société démocratique » (article 10 § 2 CEDH).

Les sanctions précitées sont presque systématiquement considérées par la Cour de Strasbourg comme excessives et non justifiées dans une société démocratique.

Sur le plan civil, la Cour de Strasbourg considère que le licenciement du lanceur d'alerte est « la plus sévère des sanctions prévues par le droit du travail » (CEDH Heinisch) et une mesure qui n'est pas nécessaire dans une société démocratique.

La Cour de Strasbourg, dans l'appréciation de la sanction, tient compte très concrètement des possibilités professionnelles laissées au lanceur d'alerte : ainsi, souligne-t-elle dans l'affaire Kudeshkina, que la révocation de ce juge a mis un terme brutal, global et définitif à sa carrière, ce qui était disproportionné.

Sur le plan pénal, même dans le cas particulier de l'affaire Martchenko (un enseignant accusant publiquement la directrice de l'école de malversations sans avoir de preuve, après avoir été informé du classement sans suite de sa plainte, précisément pour manque de preuve), si la Cour de Strasbourg confirme que sa condamnation pour diffamation par la juridiction nationale était justifiée, elle considère néanmoins que la peine d'emprisonnement d'un an avec sursis est excessive et constitue une violation de l'article 10 CEDH, lui donnant droit à indemnisation de son préjudice moral à hauteur de 1.000 EUR.

Dans les autres affaires, pour lesquelles il y a eu aussi, *a fortiori*, violation de l'article 10 CEDH sur la liberté d'expression, les indemnisations pour préjudice moral sont généralement de l'ordre de 10.000 EUR (voire 20.000 EUR pour Bucur, qui était aussi victime d'une violation de l'article 6 CEDH – droit à un procès équitable).

### Limite

La Cour de Strasbourg considère que les insultes ou les atteintes délibérées

et réfléchies (dans un bulletin syndical) à la dignité et à l'honneur de simples particuliers (le directeur des Ressources humaines et deux collègues) peuvent valablement être sanctionnées par un licenciement sans préavis de leurs auteurs, sans constituer une mesure disproportionnée (CEDH Palomo Sanchez).

La Cour de Strasbourg examine les conséquences que ces sanctions ont eues sur la situation des lanceurs d'alerte, mais pas uniquement.

### L'effet kiss cool

La Cour de Strasbourg semble examiner avec beaucoup de vigilance l'effet dissuasif potentiel qu'une sanction infligée par l'employeur ou par l'Etat pourrait avoir, non seulement à l'égard du lanceur d'alerte, mais également à l'égard de toute personne susceptible de le devenir dans les 47 Etats membres du Conseil de l'Europe, dont les 28 Etats de l'Union européenne.

L'enjeu majeur pour la Cour de Strasbourg est en effet d'éviter que de telles sanctions puissent avoir un effet dissuasif (*chilling effect*) sur les autres travailleurs, qui sont potentiellement susceptibles eux aussi de lancer un jour une alerte (récemment CEDH, M.P. c. Finlande, 15 décembre 2016, sur la nécessité d'éviter tout risque d'effet dissuasif à l'égard de ceux qui, de bonne foi, et dans le cadre d'une procédure d'alerte appropriée, expriment leur crainte qu'un enfant a été maltraité – notons que cette alerte n'a pas été lancée « dans le contexte d'une relation de travail », mais dans celui d'une relation familiale).

Pour éviter tout effet dissuasif, la Cour de Strasbourg va parfois jusqu'à rejeter même une amende ou des dommages-intérêts faibles ou symboliques (CEDH Jersild, CEDH Dammann, CEDH A/S Diena).

### Conclusion

Pour se prononcer, la Cour de Strasbourg procède à un examen nuancé de ses propres critères, de leur pondération et de leur interaction.

En résumant sommairement la jurisprudence de la Cour de Strasbourg, le lanceur d'alerte est toute personne qui, y compris dans le contexte de sa relation de travail, quelle qu'elle soit, aucun autre recours plus discret n'étant envisageable, et malgré le préjudice qu'elle peut causer, divulgue de bonne foi une information protégée – parfois même en violation de

son obligation de loyauté, de réserve, de confidentialité – avec la conviction que cette information est authentique et qu'elle sert l'intérêt général.

En ce qui concerne les employeurs, la recommandation de 2014 précise que :

- « ● les employeurs devraient être encouragés à mettre en place des procédures de signalement interne ;
- les représentants du personnel ou les salariés devraient être associés à leur élaboration ;
  - le fait que le lanceur d'alerte a révélé des informations au public sans avoir eu recours au système de signalement interne mis en place par l'employeur peut être pris en considération lorsqu'il s'agit de décider des voies de recours ou le niveau de protection à accorder au lanceur d'alerte » (recommandation du comité des ministres aux Etats membres du Conseil de l'Europe, 30 avril 2014 : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=2188939&Site=CM>).

Si une législation appropriée – évitant autant la délation que la censure – et des procédures internes à chaque entreprise claires et efficaces sont indispensables, ce ne sera pas toujours suffisant : force est de constater qu'à l'heure de l'informatique et d'Internet, les révélations portant sur certains sujets semblent à l'avenir devoir être massives et anonymes, avec pour interlocuteur privilégié les media. ☑



M<sup>e</sup> Hélène Weydert  
Avocat à la Cour

[www.heleneweydert.lu](http://www.heleneweydert.lu)

- (1) Pour être exact et complet : « le licenciement d'un salarié prononcé pour avoir relaté ou témoigné, de bonne foi, de faits dont il a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions et qui, s'ils étaient établis, seraient de nature à caractériser des infractions pénales » (Cour cass. fr., soc., 30 juin 2016).

# Cybersécurité : 5 bonnes résolutions pour 2017

Pas besoin de boule de cristal pour le deviner : les cybermenaces ne vont pas disparaître en 2017. Et les vulnérabilités numériques des entreprises non plus. Comment faire pour éviter la fin du monde ?



Regardons d'abord quelles sont les tendances du côté des menaces. Selon CSO online, le site d'information des Cyber Security Officers, les tendances seront les suivantes :

- les mots de passe de mauvaise qualité seront toujours le talon d'Achille de la sécurité et la porte d'entrée la plus facile pour les hackers ;
- les *ransomwares* vont continuer à se développer ;
- il y aura une augmentation des attaques utilisant les interfaces mobiles comme point d'entrée ;
- à cela s'ajoute l'Internet des objets, en plein boom, qui a tendance à passer sous les radars des CSO ;

- enfin, le délai moyen entre une attaque et sa découverte ne va pas diminuer.

Face à ces prévisions plutôt alarmantes, comment se protéger ? Voici quelques bonnes résolutions à mettre en œuvre le 1<sup>er</sup> janvier... et les 364 jours qui suivent.

## Mots de passe

Les mots de passe représentent les fondations de toute politique de sécurité. Ils doivent être solides et uniques, deux caractéristiques qui peuvent être difficiles à concilier. Voici trois conseils pour y arriver :

1. la solidité : les attaques « brute force » gagnent en puissance chaque année. Il est donc important d'avoir un mot

- de passe solide comportant un grand nombre de caractères (12 au minimum), avec des chiffres et des caractères spéciaux. Les mots du dictionnaire sont à proscrire. Les variantes des mots du dictionnaire telles que « B0njour » ou bien « Pa\$\$w0rd » sont à éviter car les cybercriminels les connaissent. Il vaut mieux utiliser des suites de caractères aléatoires ou bien composées par les premières lettres d'une phrase, en y ajoutant chiffres et caractères spéciaux ;
2. le caractère unique des mots de passe est sans doute un défi pour la plupart des utilisateurs. Il est quasiment impossible de retenir un grand nombre de mots de passe de qualité,

En mettant en place un système de détection d'intrusion professionnel (IDS), vous pourrez vous protéger contre des milliers de schémas d'attaques déjà identifiés. CIRCL a mis au point une plate-forme de partage d'informations sur les *malwares* : MISP. Il s'agit d'un outil précieux à découvrir pour mieux connaître la menace.

vu les exigences mentionnées plus haut. Les noter sur des post-it n'est pas une bonne idée non plus. Deux possibilités s'offrent donc à nous :

- travailler avec une « racine de mot-clé » de haute qualité et y ajouter des suffixes (chiffres ou initiales des services utilisés) ;
- utiliser un gestionnaire de mots de passe : cette solution est intéressante car elle permet de générer des mots de passe de haute qualité, sans avoir à les retenir. Elle permet également d'être alerté lorsqu'un service utilisé est victime d'une attaque, de manière à changer de mot de passe rapidement. Elle nécessite cependant d'être très prudent et d'avoir un *master password* très solide et d'activer la double authentification sur un gestionnaire de mots de passe en ligne.

3. Dans tous les cas, l'option de la double authentification (2 factors authentication) devra être activée à chaque fois que c'est possible et obligatoirement pour les services « sensibles » comme le Webmail, les réseaux sociaux, les services financiers, etc.

## Ransomwares

Les *ransomwares* sont des logiciels malveillants qui sont souvent indétectables et ont pour seul but de chiffrer tous les fichiers de leurs victimes. Lesquelles reçoivent ensuite une demande de rançon pour que leurs précieuses données soient libérées. Le problème est que le paiement des rançons passe souvent par des réseaux non officiels et que leur paiement n'offre aucune garantie de pouvoir réellement déchiffrer les données qui avaient été cryptées par le *ransomware*.

Le meilleur remède aux *ransomwares* est la prévention, sous forme de *backup* régulier.

## To BYOD or not to BE

Les tablettes et smartphones ont fait irruption dans l'entreprise depuis un certain temps. Leurs avantages en termes de productivité et de mobilité ne sont plus à démontrer. Mais ces nouvelles interfaces introduisent de nouveaux risques de par leur nature même : ils sont portables et donc exposés aux menaces externes à l'entreprise : réseau mobile ou Wi-Fi non sécurisé, perte ou vol, *malwares*...

Il est donc indispensable d'encadrer l'utilisation de ces ordinateurs d'un nouveau genre par une politique de sécurité spécifique, qui devra être soutenue par des outils de contrôle et d'inventaire des tablettes et smartphones qui se connectent au réseau de l'entreprise ou utilisent certaines applications professionnelles.

## Internet of Things... and Threats

Les objets connectés posent un peu le même problème que les smartphones et tablettes, sauf qu'ils passent plus facilement inaperçus et peuvent donc introduire des vulnérabilités qui ne seront même pas détectées.

## Fiat lux (Que la lumière soit) !

Les cyberattaques sont de plus en plus sophistiquées et en même temps de plus en plus difficile à détecter. Des *malwares* « dormants » sont peut-être déjà rentrés chez vous à votre insu.

Ne pas voir le danger peut créer une dangereuse quiétude. Il vaut mieux arrêter de rêver que tout va bien, allumer la lumière et braquer les projecteurs, notamment sur le trafic réseau. Vous y découvrirez au minimum des dizaines ou des centaines

de tentatives d'intrusions rudimentaires. Et quelques-unes plus perfectionnées. En mettant en place un système de détection d'intrusion professionnel (IDS), vous pourrez vous protéger contre des milliers de schémas d'attaques déjà identifiés. CIRCL a mis au point une plate-forme de partage d'informations sur les *malwares* : MISP. Il s'agit d'un outil précieux à découvrir pour mieux connaître la menace. Au lieu d'ignorer ou de cacher ses problèmes, les montrer et les partager permet à chacun d'être mieux armé pour y faire face. C'est la philosophie de MISP, un système de partage d'informations qui peut servir à alimenter un IDS ou bien être utilisé à des fins de *forensic*.

## Données personnelles : *privacy by design*

Dans « données personnelles », il y a « personnelles ». Si vous l'aviez oublié, la nouvelle réglementation européenne en matière de protection des données personnelles vous le rappellera bientôt. Le compte à rebours est enclenché pour la mise en application du nouveau règlement européen (GDPR) le 25 mai 2018. Mieux vaut commencer à y penser sans tarder, car le *privacy by design* va devenir une exigence forte. Mais la contrainte peut être tournée en argument commercial. A bon entendre... ☑





# Transinne accueille le centre opérationnel de Galileo

Les opérations au sol du futur GPS européen seront gérées depuis Transinne, en province de Luxembourg. Le pôle spatial emblématique de la Wallonie gagne en envergure.

En remontant l'autoroute de Luxembourg vers Bruxelles, difficile d'ignorer ces fusées spatiales situées à la hauteur de Transinne. Là, l'Euro Space Center accueille chaque année plusieurs dizaines des milliers de visiteurs avides d'exploration et de conquête spatiales. L'attraction touristique n'est cependant plus seule depuis plusieurs années sur ce parc d'activités dédié au spatial et répondant au nom de Galaxia. Un centre d'entreprises y héberge quelques acteurs-clés du secteur, parmi lesquels Vitrociset. Et dans les années à venir, ce pôle unique et emblématique en Wallonie va continuer à se développer. C'est en effet là que la Commission européenne a choisi d'installer le centre de soutien logistique de Galileo, le système de navigation par satellite européen.

## Un investissement de 7 millions EUR

Le programme Galileo est l'initiative de l'Europe pour développer un système mondial de navigation par satellite destiné à fournir un service de localisation garanti et extrêmement précis sous contrôle civil. Galileo compte tout simplement parmi les programmes spatiaux les plus ambitieux jamais mis en place par l'Europe. Une fois entièrement déployé, le système sera composé de 30 satellites et de l'infrastructure au sol associée, à savoir 12 sites principaux localisés en Europe assurant des tâches spécifiques (contrôle, sécurité...) et 16 sites, dits « éloignés », répartis autour du globe pour le contrôle et la communication avec les satellites qu'ils sont en mesure d'atteindre selon leur position.

Les premiers services de Galileo ont été officiellement lancés mi-décembre. Le Centre ILS Galileo, pour reprendre le petit nom donné au projet de construction actuellement en cours à Transinne, conçu



par IDELUX, prévoit un nouveau bâtiment de 2.300 m<sup>2</sup>. C'est un investissement de l'ordre de 7 millions EUR financés par la Région wallonne.

## Veiller à l'opérationnalité des stations au sol

L'atout de taille du projet, qui a aussi joué en faveur de la candidature de Transinne, réside dans la mise à disposition par la Wallonie d'une infrastructure entièrement dédiée : un bâtiment neuf conçu sur mesure pour l'opérateur Galileo. Ce bâtiment a été pensé pour évoluer en fonction des besoins et être agrandi le cas échéant. En outre, sa consommation énergétique est extrêmement faible. La fin des travaux est espérée pour la fin de l'été prochain.

Ce centre, une fois en activité, permettra d'assurer la pleine opérationnalité de toutes les stations au sol du système Galileo. La vocation de ce centre est de garantir que celles-ci disposeront en permanence du matériel fonctionnel pour communiquer avec les satellites. Son but précis est donc d'empêcher et de corriger les éventuelles défaillances du système au travers de moyens de maintenance/réparation efficaces et de processus d'approvisionnement rapides des pièces de

rechange vers l'ensemble des sites-clés du programme.

## Opportunités économiques

L'investissement devrait générer une trentaine d'emplois directs et indirects. Des activités y sont prévues pour minimum 20 ans. Cette installation, surtout, va renforcer les entreprises wallonnes actives dans le domaine des satellites et du matériel embarqué (Thales, Samtech, Amos, Spacebel, Ateliers de la Meuse...) dont certaines figurent déjà parmi les sous-traitants du programme Ariane.

Le secteur IT wallon se nourrira aussi d'applications informatiques puisant leurs sources d'informations dans les données collectées et transmises par les satellites et notamment ceux lancés dans le cadre du programme Galileo (géolocalisation pour la gestion de la mobilité, des sols, détection de la pollution, surveillance des cours d'eau, etc.). A terme, l'avantage d'héberger le centre logistique du programme Galileo devrait permettre d'avoir un accès direct au signal des satellites du programme. Être à la source de ce signal devrait offrir à la Wallonie, à ses entreprises et à ses centres de recherche de nouvelles opportunités. ✓

Sébastien Lambotte

# Joël Stalter arrive sur l'European Tour

## La tête et les jambes !

Titulaire d'un diplôme de la Berkeley Business School de Californie, ce jeune Lorrain de 24 ans domicilié à Bertrange, vient de gagner sa place sur l'European Tour, la première division du golf européen. Quel a été son parcours, quelles sont ses ambitions ? Interview.

### Joël Stalter, comment a commencé votre histoire dans le golf ?

J'ai commencé le golf vers 7 ans au Golf d'Amnéville les Thermes, scratch player à 14 ans et handicap + 4,3 avant de passer pro. Souhaitant avant tout acquérir un bagage universitaire j'ai décidé, après le bac, de continuer mes études aux USA à la Berkeley Business School de Californie, qui permet d'allier la pratique du golf à des études de haut niveau. Avec notre équipe, nous avons remporté le championnat universitaire américain en 2013. C'est après cette victoire que j'ai décidé de devenir professionnel de golf. A cet égard, trois de mes coéquipiers de l'équipe universitaire sont actuellement sur la PGA. Nous n'étions que très peu d'étudiants à conjuguer les études et le sport. A ce jour, l'obtention de mon diplôme et sa remise officielle restent la plus grande fierté de ma vie !

### Comment s'est passé le début de votre carrière professionnelle ?

Je suis passé pro en juin 2014. Grâce à des invitations j'ai pu accéder directement au Challenge Tour où mes résultats m'ont permis de garder ma carte. En 2015, je me suis maintenu sur ce Tour et, cette année, ma 16<sup>e</sup> place m'a offert l'opportunité d'accéder à la première division européenne. Je vais avoir accès à une trentaine de tournois sur les 35 qui sont organisés chaque année. Pour accéder aux tournois fréquentés par les plus grands joueurs mondiaux, il faudra enchaîner les bons résultats en début de saison. Il faudra descendre dans le ranking mondial où j'occupe actuellement le 319<sup>e</sup> rang. Mon objectif à moyen terme est d'atteindre la 100<sup>e</sup> place mondiale et, à plus long terme, d'entrer dans le Top 50 mondial.



Joël Stalter vient de gagner sa place sur l'European Tour, la première division du golf européen.

### Quelle est la différence entre les meilleurs joueurs mondiaux et les très bons joueurs européens ?

De la 50<sup>e</sup> à la 500<sup>e</sup> place mondiale, les qualités de jeu sont approximativement les mêmes, seul le mental est prépondérant. Bien se connaître, limiter les erreurs et savoir gérer son stress, notamment sous pression, sont les éléments qui permettent de faire la différence. Par contre, le niveau de jeu est nettement plus fort dans le Top 50. Tous les compartiments du jeu sont supérieurs, surtout au niveau du drive et des longs fers, qui leur permettent d'être en situation de birdie relativement souvent. Pour gagner un tournoi, il faut bien putter et avoir un peu de réussite. On se met en position pour gagner et ensuite il faut voir si quelqu'un est capable de mieux jouer... ou de faire d'ultimes erreurs...

### Quel est le staff qui entoure les joueurs ?

Chaque joueur crée son propre écosystème. En général, le joueur dispose d'un staff composé d'un préparateur physique,

d'un préparateur mental, d'un swing coach, d'un coach de putting, d'un agent, d'un gestionnaire financier et surtout d'un caddy, qui est le copilote du joueur. L'entente entre le joueur et son caddy est primordiale, d'où la nécessité de bien choisir celui avec qui on va partager les bons et les moins bons moments.

### Quelles sont les plus grandes différences entre le Challenge Tour et l'European Tour ?

La plus grande différence entre l'European Tour et le Challenge Tour est la qualité du parcours. Les très bons joueurs vont préférer les parcours plus difficiles de l'European Tour, avec des roughs plus épais et des greens plus durs, où ils vont pouvoir exprimer leur talent. De toute façon, bien que l'ambiance entre joueurs soit généralement bonne, nous sommes tous des rivaux, mais le soleil brille pour tout le monde...

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

# La simplicité du bistro, l'excellence de la gastronomie

A deux pas de la Place d'Armes, *Au P'tit Max* est un nouvel établissement à la fois chic et décontracté.



*Au P'tit Max* propose une cuisine bistro-nomique. Qu'est-ce à dire ? « *La bistro-nomie, c'est l'art d'allier l'ambiance et la simplicité du bistro à la recherche de l'excellence gastronomique.* » Voilà la promesse de cet établissement qui a ouvert à la fin de l'automne dernier. L'enseigne est discrète, l'ambiance décontractée. Dès l'entrée, des tables se succèdent, alignées les unes derrière les autres, dans une pièce allongée agrémentée d'un bar massif et de quelques divans. A deux, on s'assoit l'un à côté de l'autre à une petite table ronde. L'ambiance est cosy, la décoration sobre. La proximité des tables contribue à la convivialité du lieu, facilite les échanges tout en laissant à chacun une part suffisante d'intimité. A l'étage, la pièce accueille plus facilement des tables plus importantes. L'établissement se fait chic, en préservant cet esprit décontracté.

## Des menus copieux et accessibles

Du côté de la carte, *Au P'tit Max* propose des plats traditionnels, revisités

avec sobriété pour, avant tout, laisser les saveurs s'exprimer. Chaque jour, le Menu d'Alex vous propose une entrée et/ou un plat différents. Le plat du jour se savoure pour 13,50 EUR. La formule entrée/plat est à 17,50 EUR. Nous concernant, c'est avec le Menu P'Tit Max, à 36 EUR, que nous avons choisi de nous sustenter. En entrée, au choix, *Terrine de canard au porto rouge* ou *Saumon mariné et Saint-Jacques en carpaccio*, savoureux et pour le coup, suffisamment costaud. En plat, les amateurs de viande se ruèrent sur le *Faux-filet d'Angus écossais sauce poivre*, tandis que ceux qui apprécient le poisson se verront proposer une *Dorade royale au beurre blanc vanillé*. Le tout sera agrémenté d'un dessert maison, entre *Moelleux au chocolat* ou *Crème brûlée à la pistache*. D'une manière ou d'une autre, vous ressortirez du lieu l'estomac bien rempli. Notez qu'une formule à 42 EUR, le Menu Grand Vic, intègre le plateau de fromage entre le plat et le dessert.

## Une carte des vins aux petits oignons

Et si vous ne trouvez pas votre bonheur à travers les trois menus proposés, les plats à la carte devraient éveiller vos papilles.

Le lieu offre aussi une carte des vins soigneusement sélectionnés, pour tous les budgets. La Maison sert la plupart de ses vins au verre comme en bouteille. Peu dispendieux, *Le Démon de l'Evêque « Tradition »*, que Pierre Richard (oui, l'acteur) élève dans les Corbières, accompagnera à merveille votre faux-filet d'Angus.

Notez que l'établissement vous accueille de 7h à 22h, du lundi au jeudi, de 7h à 23h, le vendredi et le samedi et de 8h à 22h le dimanche. Pour un petit déjeuner, un lunch ou le souper, pour simplement boire un verre ou savourer un vin au verre, l'adresse devrait plaire. ✓

Sébastien Lambotte

Photos-Talk2u

# Jaguar F-PACE

## Un premier SUV survitaminé

Si elle arrive sur le marché des SUV bien après ses principaux concurrents, la célèbre marque britannique veut marquer les esprits. Mission accomplie avec ce F-PACE qui allie charme et vitesse.



Chez Jaguar, on est plutôt habitué aux coupés sportifs et aux berlines luxueuses. C'est donc une mini-révolution qui s'opère au sein de la prestigieuse marque britannique avec la sortie du F-PACE. Ce SUV est là pour booster la croissance du constructeur. Il s'affiche d'emblée comme une alternative sérieuse à d'autres modèles premium (très) bien établis comme l'Audi Q5, la BMW X3, la Mercedes GLS ou encore la Porsche Macan. L'opération conquête de nouveaux marchés est lancée.

« La nouvelle F-PACE est un véhicule que nos clients du monde entier nous

demandaient de faire. Les objectifs que nous nous sommes fixés sont particulièrement exigeants mais je suis fier de dire qu'ils ont tous été atteints ou dépassés par la F-PACE. Il s'agit d'un crossover performant et dynamique mais qui offre aussi une conduite confortable et silencieuse. Le design inspiré de la F-TYPE associe un look spectaculaire à un habitacle spacieux et un coffre exceptionnellement logeable. Grâce à notre nouveau système multimédia, la traction intégrale évoluée et l'ensemble des technologies de sécurité active, la nouvelle F-PACE rend chaque

trajet plus agréable et plus gratifiant », vante Kevin Stride, Vehicle Line Director du Jaguar F-PACE.

### Un crossover intégrant l'essence de la marque

D'emblée, Jaguar qualifie son dernier de crossover dynamique, polyvalent et performant, conçu pour offrir l'agilité, la réactivité et le raffinement qui ont fait la réputation de la marque. Nous avons voulu nous en rendre compte par nous-mêmes en prenant le volant du Jaguar F-PACE 3.0 V6 D AWD. Livré en finition

Portfolio et fort de ses 300 chevaux, ce modèle annonce des émissions CO2 de 159g/km pour une consommation mixte de 6 litres/100 km. Son prix ? 65.110 EUR TTC, hors options supplémentaires qui avoisinent tout de même les 20.000 EUR dans notre cas.

Au premier coup d'œil, ce F-PACE développé sur l'architecture aluminium de Jaguar ne laisse personne indifférent. Son look est résolument plus osé que ses principaux concurrents. Construit

**Au premier coup d'œil, ce F-PACE développé sur l'architecture aluminium de Jaguar ne laisse personne indifférent. Son look est résolument plus osé que ses principaux concurrents. Construit sur base du concept C-X17, il associe la pureté des lignes, des surfaces et des proportions à des éléments inspirés de la F-TYPE tels que les hanches, les prises d'air avant et le graphisme des feux arrière.**



sur base du concept C-X17, il associe la pureté des lignes, des surfaces et des proportions à des éléments inspirés de la F-TYPE tels que les hanches, les prises d'air avant et le graphisme des feux arrière. La calandre audacieuse et le capot musclé laissent entrevoir la puissance du moteur. A bord, on retrouve le raffinement digne d'une voiture premium. Le style est plutôt dépouillé et sans artifices inutiles. Le tableau de bord est un grand écran digital à trois compteurs qui permet de sélectionner divers profils. On peut par exemple choisir de placer le compte-tours

au centre ou à droite. Il est complété par un affichage tête haute paramétrable à volonté.

#### **Une borne Wi-Fi à bord**

La console centrale accueille un large écran tactile qui permet de maîtriser tous les paramètres du véhicule, de la sono, du GPS et de la téléphonie. Au-dessous, une double rangée de boutons regroupe les commandes de climatisation, de sièges chauffants, etc. Enfin, la sélection des modes de la boîte automatique se fait par rotation d'un gros bouton qui

s'escamote lorsque le contact est coupé, alors que le passage manuel des vitesses peut être commandé via des palettes au volant. L'interface est intuitive, les graphismes clairs et réactifs. La borne Wi-Fi du véhicule permet de connecter jusqu'à huit appareils. Le système de navigation permet de gagner du temps sur son trajet quotidien en le mémorisant, propose les itinéraires de porte à porte et prévient même les autres de votre heure d'arrivée. L'itinéraire peut aussi s'afficher en plein écran – en 3D – sur le tableau de bord virtuel HD de 12,3".

## De véritables sensations sportives

Le véhicule peut accueillir cinq personnes de façon confortable et le coffre offre un beau volume de chargement avec 650 litres d'espace disponible. Dès les premiers mètres parcourus, on sent un véritable caractère routier qui procure un authentique plaisir de conduite. Soutenu par les envolées du V6 3.0 diesel dont le couple vous catapulte en avant à la moindre pression sur l'accélérateur, le F-PACE distille de véritables sensations sportives. Ce F-PACE est un vrai avaleur de bitume et ceci dans un confort étonnant ! Les reprises sont bluffantes et il semble ne jamais vouloir s'essouffler. On en viendrait à vouloir une boîte plus sportive encore, même si cette boîte automatique à huit rapports ne démerite pas. En position auto, les changements s'opèrent de manière fluide et sans aucun à-coup. Le mode Sport augmente le régime moteur auquel



interviennent les changements et laisse la priorité au conducteur via les palettes. En mode dynamique, la suspension Adaptive Dynamic fonctionne bien, renforçant l'amortissement au fur et à mesure que

le rythme s'accélère. Mais en se la jouant sportif, le F-PACE a peut-être un peu trop raidi son amortissement, ce qui provoque des soubresauts sur les plus mauvais revêtements, surtout à faible vitesse.



# NEWS



## Niveau de sécurité activé élevé

Enfin, le F-PACE a été conçu pour répondre aux normes internationales les plus strictes relatives à la sécurité des occupants et des piétons. Le niveau de sécurité active est tout aussi élevé. La caméra stéréo au cœur du système de freinage d'urgence autonome comprend maintenant la détection des piétons, une première pour une Jaguar. La caméra stéréo soutient aussi les systèmes d'avertissement de changement de voie et de maintien de trajectoire, de reconnaissance des panneaux. Ajoutons à cela un limiteur de vitesse intelligent et le Driver Condition Monitor (surveillance des réactions du conducteur).

Le F-PACE présente aussi en première mondiale l'Activity Key de Jaguar. Ce bracelet étanche, antichoc avec un transpondeur intégré permet de laisser les clés en sûreté à l'intérieur de la voiture verrouillée – particulièrement utile si vous allez par exemple à la piscine, ou faire du surf ou du kayak. En verrouillant la F-PACE à l'aide de l'Activity Key, les clés laissées à l'intérieur sont désactivées.

En résumé, ce F-PACE dispose de bien des atouts pour s'attaquer au marché des SUV Premium et l'on devrait en voir de plus en plus sur nos routes, tant il répond à une demande du marché en véhicules à la fois sportifs, confortables et différents. Autre atout, il plaît tant aux hommes qu'aux femmes qui l'ont élu en novembre dernier *Woman's World Car of the Year*. ✓

**Michaël Peiffer**  
Photos-Jaguar

## NOUVELLE BMW 530E IPERFORMANCE



Photo-BMW

En mars 2017, seulement quelques semaines après le lancement de la dernière génération de la BMW Série 5, un modèle Plug-in Hybrid rejoindra les rangs de la berline d'affaires.

La **BMW 530e iPerformance** est une berline sportive qui propose l'expérience de conduite dynamique qui a fait la renommée de la marque, associée à la possibilité d'une conduite électrique locale sans aucune émission. Sa consommation de 1,9 l/100 km équivalra à des émissions de CO2 de seulement 44 g/km. ✓

## FIAT FULLBACK, LE PICK-UP



Photo-Fiat

Avec le **Fullback, Fiat Professional** fait une entrée en force sur le segment des pick-up de taille moyenne.

Le Fullback est disponible sur le marché Belux en finition LX avec sièges en cuir, ainsi qu'un pack qui comprend les vitres teintées à l'arrière, différentiel arrière à glissement limité, conditionnement d'air automatique bizona, lave-phares, système de navigation avec écran tactile 7", phares xénons et jantes en alliage de 17". Il est équipé d'un moteur turbo diesel à injection directe Common Rail de 2.4 litres, livrable actuellement uniquement en 180 ch. ✓

## SKODA LANCE SON GRAND SUV



Photo-Skoda

Avec le **Kodiaq, Skoda** aborde un nouveau segment du marché qui est actuellement en croissance rapide partout dans le monde, le segment des grands SUV.

Que ce soit en configuration 5 ou 7 places, la Skoda Kodiaq offre de l'espace à revendre pour les occupants comme pour leurs bagages. Avec un coffre dont la capacité peut atteindre 2.065 litres, le Kodiaq 5 places possède le compartiment à bagages le plus vaste de sa catégorie. Lors du lancement début 2017, le client aura le choix entre 5 motorisations : 2 TDI et 3 TSI. ✓

## OPEL ZAFIRA : UN VRAI SALON ROULANT



Photo-Opel

Le nouvel **Opel Zafira** arrive aussi avec une nouvelle physionomie, offrant un caractère plus marqué ainsi qu'un intérieur repensé dont l'accent est mis sur la sensation d'espace. Une superbe connectivité est assurée par la dernière génération du système multimédia IntelliLink.

Opel propose également le système d'éclairage AFL Adaptive Forward Lighting disposant de la technologie LED. Tout cela fait du nouveau Zafira un vrai salon roulant, dont le confort sera apprécié du conducteur et des passagers. ✓

# Copenhague et ses mille et une facettes

Célèbre pour sa Petite Sirène, Copenhague recèle en réalité bien d'autres trésors. Loin de l'agitation de nombreuses capitales européennes, la ville nordique a de quoi surprendre et séduire ses visiteurs, tout en douceur.



Nyhavn, le « nouveau port » : un canal bordé de restaurants et bars au cœur de la capitale.

Photo-Copenhagen Media Center/Tuala Hjarno

Alors que Londres, Paris, Prague, Rome ou Barcelone culminent en tête des destinations européennes préférées pour un *city trip*, Copenhague reste encore méconnue par la plupart d'entre nous. Accessible en 1h45 de vol depuis Luxembourg, la capitale danoise présente pourtant de nombreux atouts, été comme hiver. Elle offre un cadre de vie à la fois reposant et dynamique, idéal pour un week-end en toute simplicité.

## Entre authenticité et modernité

A coup sûr, Copenhague séduira les amateurs de culture. La ville regroupe une vingtaine de musées, tous très bien documentés. Attardez-vous un moment à la Ny Carlsberg Glyptotek, cette galerie créée par

Carl Jacobsen, le fils du fondateur de la brasserie Carlsberg. Une riche collection d'œuvres de Paul Gauguin y est exposée en permanence. Sur quelque 10.000 m<sup>2</sup>, le Musée national fait quant à lui la part belle à l'histoire et au patrimoine danois, depuis l'époque préhistorique à aujourd'hui, en passant par la période des Vikings, fondateurs de København.

Si vous désirez en apprendre plus sur la royauté du pays, rendez-vous au Château de Rosenborg, une ancienne résidence royale entourée d'un joli parc et de douves. Pour poursuivre l'aventure, rejoignez la place Amalienborg. Avec un peu de chance, vous y apercevrez la reine Margrethe II dans son palais. La cérémonie

de la relève de la garde, qui se déroule chaque jour sur le coup de midi, mérite également un coup d'œil.

Au sein de cette ville scandinave, les férus de design et d'architecture ne seront pas non plus déçus. On découvre ça et là des bâtiments anciens conservés soigneusement, des monuments, châteaux et églises, des boutiques de designers, des cafés et restaurants aménagés avec goût. Traditions et nouveautés se mêlent alors avec beaucoup d'élégance.

Pour découvrir tous ces joyaux, l'idéal est d'arpenter la capitale à pied ou à vélo, de se balader dans les différents quartiers avant de s'arrêter à Strøget, cette rue commerçante qui abrite notamment un magasin



LEGO, marque danoise de jouets renommée. Le quai de Nyhavn, véritable carte postale de Copenhague, vaut lui aussi le détour. Dans cet ancien port se dressent, de part et d'autre d'un canal, de jolies maisons aux façades colorées. Le soir venu, le quartier s'anime et devient un lieu incontournable autant pour les habitants que pour les visiteurs d'un jour.

En continuant la promenade un peu plus au nord, à l'écart du centre historique, on découvre enfin Lille Havfrue, ce personnage du conte de Hans Christian Andersen. Symbole du pays, la Petite Sirène contemple le rivage et attire une foule de touristes tout au long de l'année.

### Des étoiles dans l'assiette

Côté gastronomie aussi, la capitale nordique étonne depuis quelques années. Avec ses 20 étoiles au *Guide Michelin*, elle n'a rien à envier à ses voisines. Savoureuse, innovante, raffinée, locale et de saison, la cuisine danoise charme les papilles des fins gourmets. Mais sachez-le, quel que soit l'établissement choisi, la note risque d'être élevée, Copenhague étant l'une des villes les plus chères d'Europe. Elle regorge toutefois de spécialités à découvrir sans plus attendre.

A midi, par exemple, vous ne résisterez pas aux fameux Smørrebrød, le plat national. Ces tartines de pain de seigle généreusement garnies sont proposées dans la plupart des brasseries. Celles du Café Norden, situé en plein cœur du centre-ville, sont un véritable délice. Copenhague



Les smørrebrød, des tartines joliment garnies au goût délicieux.

Photo-cyclonebill/cc

abrite également de nombreux établissements de standing, dont le Noma, doté de deux étoiles et élu meilleur restaurant du monde en 2014 par le Top 50 S. Pellegrino, et le *Geranium*, triplement étoilé avec sa cuisine entièrement biologique.

Copenhague enchantera aussi les connaisseurs de bières. A quelques kilomètres du centre, facilement accessible en transports en commun, le siège de la Brasserie Carlsberg est ouvert aux visiteurs. On y retrace, autour d'une dégustation, l'histoire de cette bière danoise créée en 1847 et aujourd'hui mondialement connue.

### Découvrir un autre mode de vie

Copenhague est aussi et surtout une ville à vivre. Elle offre son lot d'expériences inédites. Les Jardins de Tivoli en sont un bel exemple. Depuis 1843, ce parc d'attractions – un des plus vieux du monde encore en activité – ravit petits et grands, dans une ambiance féérique. Au programme : montagnes russes, manèges, théâtre pantomime, concerts, feux d'artifices et barbes à papa.

De l'autre côté du bras de mer qui sépare la capitale en deux, la visite de Christiania apparaît également comme incontournable. Occupée à partir de 1971 par des squatters, cette ancienne zone militaire s'est petit à petit développée et



Depuis le port de la ville, la Petite Sirène de Copenhague accueille chaque jour de nombreux voyageurs.

Photo-Office du tourisme du Danemark



Les jardins de Tivoli, un parc d'attractions à ne pas manquer lors de votre visite à Copenhague.

Photo-Office du tourisme du Danemark

organisée pour fonctionner aujourd'hui comme une communauté intentionnelle autogérée. Symbole d'un mode de vie alternatif, bien toléré à Copenhague, Christiania a vu naître le célèbre tricycle danois. Équipés d'un chariot à l'avant pour y placer les enfants ou y déposer des colis, les Christiania bikes® se comptent par centaines dans la capitale.

Élue capitale verte d'Europe par la Commission européenne en 2014, Copenhague est une ville sensible à l'écologie, au respect de l'environnement et de l'homme. La capitale danoise dispose de nombreux parcs pour se ressourcer ; les transports publics, denses, relient tous les quartiers de la ville entre eux ; des kilomètres de pistes cyclables, des écoquartiers et des jardins collectifs ont été aménagés ; la cuisine bio est encouragée et favorisée.

Mais Copenhague veut aller plus loin encore. Grâce aux énergies renouvelables notamment, elle s'est fixé comme objectif de devenir la première cité du monde neutre en carbone d'ici 2025. Défini comme pays où les habitants sont le plus heureux l'an dernier, le Danemark fait ainsi figure de précurseur dans le domaine du développement durable. Serait-ce là le secret de leur bonheur ?

**Jeanne Renaud**



Les gardes de la famille royale, aux allures de petit soldat de plomb.

Photo-Talk2u

# Renaud Matgen : « L'artisanat et la simplicité avant tout ! »

Originaire d'Arlon, Renaud Matgen (46 ans) est devenu un sculpteur célèbre qui présente ses œuvres dans le monde entier (France, Chine, Qatar...), après une première exposition au Luxembourg qui a lancé son étonnante carrière. Mais cet artiste qui travaille l'ardoise avec un doigté et une créativité aussi singuliers qu'étonnants, reste lucide et humble. Conscient de sa chance, il gère son succès seul et, entre deux vernissages, mène une vie simple, loin des paillettes du marché de l'art.

## Avez-vous développé très tôt un goût pour l'art et la création ?

Non, aucun. Mais ma tante est sculptrice depuis une quarantaine d'années. Petit, j'allais régulièrement la voir et l'aider. C'est sans doute là qu'est né mon intérêt pour la création et le 2<sup>e</sup> art. Tout cela est cependant resté longtemps un hobby, juste un plaisir. Car je n'ai commencé à sculpter pour des expositions qu'à l'âge de 35 ans ! Plus jeune, je bricolais juste quelques petites créations en argile dans mon garage, après le boulot. C'est un ami peintre, l'Arlonais Frédéric Biren, qui m'a un jour suggéré d'exposer mes œuvres. Je n'avais alors aucun objectif artistique professionnel. Tout est arrivé par hasard.

## Quand avez-vous pris conscience de votre potentiel et de vos envies artistiques ?

Le déclic a eu lieu lorsque j'ai commencé à travailler non plus la terre mais l'ardoise. L'idée de sculpter cette matière est aussi un hasard : j'y ai touché parce qu'un tas d'ardoises traînait chez moi à la suite de travaux. La sculpture en strates m'a intéressé. Et lorsque j'ai fait mes premières créations, la réaction de mon entourage a été immédiate. Tout le monde me disait : « *Woaw, on n'a jamais vu cela, c'est beau et très spécial !* ». Puis, lors des premières expos, l'élan du public a lui aussi été instantané. J'ai senti tout de suite que quelque chose attirait les gens.

## Vous êtes-vous senti dépassé par ces débuts fulgurants ?

Oui, j'ai été très surpris. J'ai exposé lors d'un salon des antiquaires à Arlon où j'ai été repéré par la galerie luxembourgeoise



Renaud Matgen

Schötgen. Un mois après, j'y ai exposé mes créations et... j'ai tout vendu ! Puis, j'ai enchaîné avec Paris, Bruxelles et Shanghai. Au départ, c'était déstabilisant. Après l'expo à Luxembourg, j'ai vu une chance de me lancer et j'ai alors pris la décision d'arrêter mon premier métier, professeur de gym, pour me consacrer uniquement à la sculpture.

## Etes-vous aujourd'hui pleinement conscient de votre statut d'artiste ?

J'ai toujours du mal avec cette image. Bon, actuellement, sur les réseaux sociaux, tout le monde est un peu artiste dans la photo, la mode, etc. Donc, cette appellation ne représente pas grand-chose pour moi. C'est mon métier mais, philosophiquement, ça n'a pas une importance surdimensionnée. En fait, je viens d'une famille simple, avec des goûts simples et une vie simple. Le milieu artistique avec les strass et paillettes ne m'intéresse pas. J'assiste évidemment

aux vernissages, mais ce n'est pas l'univers dans lequel je me sens le plus à l'aise. Je préfère être chez moi, dans le Sud de la France, auprès de mes animaux et de mes proches.

## Combien de temps vous faut-il pour créer une sculpture ?

Cela dépend de la taille et du niveau de technicité. Il s'agit d'un travail assez mathématique : je dois tout calculer avant de mettre en œuvre. Ensuite, je trace sur les ardoises, je les découpe puis les assemble. Quant à l'idée même d'une œuvre, je n'en fais aucun croquis car je dessine comme un enfant de 3 ans ! Donc, je garde tout en tête.

## Quelles sont les difficultés du travail de l'ardoise ?

La matière est friable, donc fragile. J'ai cassé énormément d'ardoises avant de parvenir à la maîtriser. Aujourd'hui, je peux m'offrir des outils plus au point. Quant aux ardoises, des entrepreneurs en Espagne me connaissent et me font une présélection car il est important que les plaques soient vraiment planes avec une densité très régulière.

## Parmi vos créations, les plus nombreuses représentent des visages. Pourquoi ?

Pour le côté humain, très certainement. Mais j'ai du mal à parler de cela. Je suis sculpteur, je fais, je ne parle pas. Je préfère que les gens s'approprient mes sculptures selon ce qu'ils y voient. Au fil du temps, j'ai dû mettre un nom sur chacune de mes œuvres. C'est difficile mais nécessaire, sinon les directeurs de galerie leur en donnent un. Je souhaiterais ne pas avoir à le faire car un titre oriente déjà les gens. Je préfère



qu'ils ressentent, devant mes créations, une émotion par rapport à leur propre vécu.

### **Savez-vous qui achète vos œuvres ?**

Il y a certains collectionneurs qui me suivent et en acquièrent régulièrement. Puis, il y a des privés bien sûr, dont des personnes d'Arlon, heureuses d'avoir une création de l'enfant du pays. La Ville d'Arlon m'a aussi acheté une sculpture que l'on peut voir devant l'Hôtel de Ville.

### **Si l'on souhaite s'offrir une de vos sculptures, quel budget faut-il prévoir ?**

Je ne souhaite pas parler de prix en interview. Cela peut paraître déplacé. Je me suis habitué à la valeur que peuvent avoir mes

créations mais, au début, j'ai souvent été surpris et, même, mal à l'aise. Car étant issu d'un milieu modeste, je me rends compte que certaines œuvres peuvent valoir jusqu'à trois ou quatre mois de salaire.

### **Gérez-vous vous-même la partie administrative ?**

J'ai un comptable. J'ai un statut d'artisan et les chiffres ne sont pas ma plus grande spécialité ! Par contre, pour la gestion de ma carrière, j'interviens moi-même. Je ne souhaite pas avoir d'agent ou que l'on m'impose quoi que ce soit. Je veux rester indépendant.

### **Quels conseils pourriez-vous donner aux artistes débutants ?**

Je reçois des mails de jeunes désireux

de devenir mes élèves, mais je ne pense pas être en mesure de donner leçons ou conseils. Je n'ai pas fait les Beaux-Arts ! Il y a des artistes qui ont étudié et galéré pendant des années. Alors que, moi, tout ce qui m'arrive est le fruit d'un incroyable et heureux hasard. ☑

**Propos recueillis par Carol Thill  
Photos-Collection privée**

**Renaud Matgen** exposera durant tout le mois de mai 2017 (vernissage le 5 mai), à l'ancien Palais de Justice d'Arlon (place Léopold). Puis en juillet, au Portugal. Infos à venir sur les sites touristiques respectifs.

## Kiehl's

Des lèvres douces



**Kiehl's Butterstick Lip Treatment** est un baume hydratant et lissant fait avec un mélange d'huile de coco nourrissante et de beurre de citron riche en antioxydants. Les formules comprennent également un SPF 25 à large spectre et certaines sont teintées légèrement.

### Nettoyer la peau sans l'agresser

L'huile démaquillante **Midnight Recovery Botanical Cleansing Oil** élimine efficacement les impuretés (poussières, sébum, crème solaire...), mais aussi le maquillage tenace. Appliquez quelques gouttes de produit (3-4 pressions du flacon-pompe) sur le bout des doigts secs ou humides, massez délicatement sur peau sèche, yeux compris, puis ajoutez un peu d'eau et continuez à masser pour émulsifier l'huile, qui se transforme en lait très doux.



## Chanel

Un moment d'exception

Huile parfumée d'une grande douceur, **N°5 L'Huile Corps** invite au délasserment dans l'atmosphère apaisante du N°5. Délicatement parfumée, la peau est douce et hydratée, avec un toucher sec. Flacon de 200 ml.

## Little Marcel Parfums

De la fraîcheur !



En 2015, pour fêter ses 10 ans, **Little Marcel** a lancé sa première collection de parfums, composée de **Little Sky** (florale, musqué, hespéridé), **Peace and Sun** (oriental solaire) et **Purple Love** (gourmand acidulé). Celle-ci est maintenant disponible sur le marché belge.

En vente à La Parfumerie à Rombach-Martelange.

## Lolita Lempicka

Des notes incandescentes dans un flacon bijou

Oriental grisant qui s'assume, **Le Parfum** est élégant, avec, pour note de tête, la liqueur de réglisse. En son cœur palpitant, la violette, le jasmin et le cèdre. En notes de fond, l'aphrodisiaque vanille s'épanouit tout en nuances, entrelacée de fève tonka et de ciste baumé.



## Mixa

Pour peaux sensibles et sujettes aux rougeurs

Mixa a lancé un nouveau soin, **Gel nettoyant à la crème de soin**, à mi-chemin entre le gel et la crème. Une texture inédite, très enveloppante, délicatement mousseuse, qui élimine les impuretés grâce à une base lavante douce et sans savon.



YSL

Collection Printemps 2017



Inspirée des couleurs de la rue, la collection **The Street and I** offre une combinaison de tons vouée à libérer votre instinct de street artist.



Soin et couleur

Le nouveau **Volupté Tint-In-Balm** allie couleur et soin nourrissant. Le duo laisse derrière lui une empreinte de couleur pure et éclatante au rendu à la fois vif et transparent. Disponible en 12 teintes.



**The Shock, le mascara volume effet faux cils**

À travers 4 réservoirs (en duo à chacune de ses extrémités), la brosse se recouvre d'une dose abondante de mascara, vous permettant d'enrober vos cils à la perfection. A appliquer à profusion pour garder des cils épais, séparés et recourbés tout au long de la journée. Existe en noir, bleu et prune.

Lancôme

Sous le signe de la rose



Grandiose Liner

Juicy Shaker



La Palette La Rose

Tout confort



Pour ses 20 ans, **Teint Idole Ultra 24h** devient **Teint Idole Ultra Wear**. Dans un flacon plus chic que jamais, il décline sa couvrance zéro défaut en 40 teintes.

Parisian Lip Le stylo

Beaucoup de suspense dans cette sélection, mais aussi des sujets plus sérieux à vocation professionnelle ou à caractère politique (et non politicien), de la fantaisie, du charme, de la fiction, une galerie de portraits et un dictionnaire très particulier et absolument remarquable. L'année débute sous les meilleurs auspices.

**Michel Nivoix**

## Nouvelle approche

C'est un constat : face aux recruteurs, à compétences et expertise égales, les chances de chacun ne sont pas les mêmes. Par ailleurs, au sein d'une entreprise, les carrières évoluent différemment. Ce n'est pas qu'une affaire de diplômes ou de qualifications, mais cela dépend aussi de l'utilisation que l'on en fait et de l'interprétation de l'environnement professionnel. Car c'est la compétence à s'orienter qui détermine la capacité à construire une carrière.

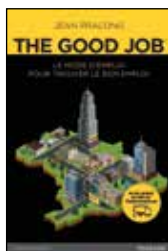
Ce très intéressant ouvrage présente et explicite une méthode – *The good job*® – développée et validée par l'auteur, qui est expert en gestion de carrière.

### The good job

#### Le mode d'emploi pour trouver le bon emploi

de Jean Pralong

Pearson (162 pages – 26 EUR)



## L'imagination au pouvoir

Le conformisme est un frein à l'évolution : c'est ce que démontre Adam Grant dans ce livre qui rapporte des études surprenantes tirées de mondes aussi différents que l'entreprise, la politique, le sport, le cinéma et la télévision, et dans lequel il explique comment promouvoir ses idées et ses valeurs sans risquer de tout perdre.

Comment reconnaître une bonne idée, comment la défendre sans être réduit au silence, comment identifier les pistes de changement : cet ouvrage essentiel s'adresse aux novateurs, aux chefs d'entreprise et aux investisseurs. Mieux : ses démonstrations s'appuient sur des exemples concrets.

### Osez sortir du rang !

#### Comment les esprits originaux changent le monde

d'Adam Grant

Deboeck (268 pages – 22,50 EUR)



## Solide expérience

Le Management Lean n'est ni une méthode ni une philosophie, mais une pratique. Au-delà des conceptions dépassées du travail, il propose une vision réellement dynamique de l'entreprise et offre les outils pour répondre et s'adapter à la complexité et à l'instabilité du monde actuel.

Les principes du Management Lean sont, certes, simples à comprendre, mais ils nécessitent d'être accompagné pour les acquérir.

C'est tout l'objet de cette nouvelle édition dont les auteurs, forts de vingt ans d'observation et d'accompagnement d'entreprises et de dirigeants, livrent ici les clés du succès de cette pratique. Un ouvrage dont l'utilité est évidente.

### Le Management Lean

de Michael Ballé et Godefroy Beauvallet

Pearson (242 pages – 21 EUR)



## Cri d'alarme

Un pays qui perd son identité meurt. Profondément attaché au sien, Philippe de Villiers lance dans son dernier opus un cri d'alarme. Ayant eu accès à de nombreuses informations, il les divulgue pour que les Français prennent conscience de l'extrême gravité d'une situation que la classe politique dissimule.

Depuis 1980, la France s'islamisme lentement mais régulièrement, sournoisement même. Rien, en effet, n'a été fait pour freiner les vagues migratoires et répondre au plan secret de l'Europe : le projet d'un Eurislam, encouragé par les élites françaises et révélé ici. Il faut lire ce livre qui s'appuie sur des éléments concrets et démontre les ravages d'un angélisme parfois calculé.

### Les cloches sonneront-elles encore demain ?

de Philippe de Villiers

Albin Michel (313 pages – 22,50 EUR)



## Au service de l'entreprise

Dès lors qu'ils sont utilisés professionnellement, les réseaux sociaux sont autre chose que des gadgets sans grand intérêt. Dans ce livre de référence qui est une deuxième mise à jour de l'édition parue en 2010, les auteurs expliquent l'utilité, pour les entreprises, de ces réseaux, qui constituent de véritables opportunités, lesquels choisir et comment elles peuvent en tirer le meilleur parti.

Ces pages permettent également de connaître les problèmes d'authentification et de sécurité, de mesurer l'efficacité d'une stratégie sur les réseaux sociaux et de se projeter dans les réseaux de demain. Les chefs d'entreprise doivent se procurer cet ouvrage.

### Facebook, Twitter et les autres...

#### Quels réseaux sociaux pour votre entreprise ?

De Christine Balagué et David Fayon

Pearson (260 pages – 27 EUR)



## La vérité à tout prix

Erhard, la soixantaine, un Danois qui a quitté femme et enfants, s'est installé sur l'île de Fuerteventura, dans l'archipel des Canaries. Un jour, le corps d'un bébé est retrouvé dans une voiture abandonnée. Comme la police se désintéresse curieusement de l'affaire, Erhard ouvre lui-même une enquête au cours de laquelle chaque nouvelle piste semble révéler un nouveau secret.

Lorsqu'il retrouve Beatriz, épouse de Raúl (un couple d'amis), battue à mort, il comprend qu'il a mis le doigt dans un engrenage fatal, mais il est prêt à tout pour découvrir la vérité, quitte à faire voler en éclats la quiétude de l'île. Un roman noir d'une extraordinaire puissance.

### Dans l'île

de Thomas Rydahl

Belfond (508 pages – 22 EUR)



## Double aventure

1906, en Suède. Des suffragettes décident de se lancer dans un combat épique pour que le droit de vote soit accordé aux femmes. Signe, une jeune institutrice de Tierp, s'indigne de la différence de salaire entre hommes et femmes. Aussi, lorsque Brita Löfstedt, brillante oratrice, arrive à Tierp, Signe décide de s'engager dans ce combat.

Mais Brita est accompagnée d'Anna, une femme envoûtante. Signe s'embarque alors aussi dans une autre aventure, amoureuse celle-ci. Ce magnifique roman, qui est une fiction, ressemble tout à fait à une histoire vraie. On se laisse prendre au jeu avec délectation.

### En route vers toi

de Sara Lövestam

Actes Sud (583 pages – 23,80 EUR)



## Somme

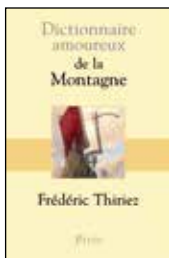
Impressionnant : c'est l'adjectif le plus adapté à ce *Dictionnaire amoureux de la montagne* signé Frédéric Thiriez, connu surtout dans le monde du football mais d'abord alpiniste émérite. Tout est évoqué et traité dans cet ouvrage extraordinairement documenté : les massifs du monde, les sommets mythiques, les hommes et les femmes qui ont écrit l'Histoire de la montagne, ...

On y trouve descriptions, poésie, définitions, victoires, joies, drames, impressions d'esthète, pages d'Histoire (notamment celles consacrées à Chamonix). De nombreuses notes et références bibliographiques complètent cette somme remarquable. Mille mercis à Monsieur Thiriez.

### Dictionnaire amoureux de la montagne

de Frédéric Thiriez

Plon (1.006 pages – 27 EUR)



## Frissons et sourires

Karen Holt, agent d'un service de renseignements très particulier, enquête sur une spectaculaire série de vols d'objets historiques à travers le monde. Benjarmin Horwood est un universitaire qui ne sait plus très bien où il en est et passe ses vacances en France sur les traces d'un amour perdu.

Lorsque le vénérable historien qui aidait Karen dans sa traque meurt dans d'étranges circonstances, elle recrute Benjamin. Ce qu'ils vont vivre va les bouleverser, ce qu'ils vont découvrir va les fasciner, mais ce qu'ils vont affronter peut les détruire. Suspense garanti, mais non dénué d'humour. Un genre difficile dans lequel excelle Gilles Legardinier.

### Le premier miracle

de Gilles Legardinier

Flammarion (506 pages – 19,90 EUR)



## Instantanés

Ayant perdu à un jeu de société chez des amis communs, Capucine – créatrice d'une marque de papeterie en plein essor – et Octave – conseiller en gastronomie française à travers le monde – doivent honorer le gage de ce jeu : échanger les clés de leurs appartements parisiens. Quelles vont être les conséquences de cet échange ? C'est toute la question.

Mais ce roman est aussi l'aimable prétexte à une galerie de personnages, très attachants, qui ont un point commun : le respect de « l'autre ». Cet instantané de notre époque est un délicieux moment de lecture comme Dominique Marny a l'art de nous en offrir.

### Jeux de clés

de Dominique Marny

Presses de la Cité (302 pages – 19,50 EUR)



## Pêche en eaux troubles

Quel lien y a-t-il entre le double meurtre de 1992 à Milan et un « curieux » accident de voiture près de la Villa d'Este, au lac de Côme, en 2012 ? Théoriquement aucun. Mais, à la lumière de certains éléments, la commissaire Stefania Valenti est convaincue du contraire. Elle met alors en lumière un pan du passé italien où régnaient cupidité, trahison et vengeance, à une époque où la Mafia, les politiciens et les millionnaires contrôlaient Milan.

Stefania Valenti fait émerger des vérités de plus en plus « dérangeantes » et ses supérieurs paniquent : s'attaque-t-elle à un trop gros morceau ? A chacun de le découvrir. Suspense garanti.

### Mort à Milano Centrale

de Cocco & Magella

Calmann-Lévy (306 pages – 19,90 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Intimidation

de Harlan Coben

Belfond (375 pages – 21,50 EUR)

### Le Cinquième Evangile

de Ian Caldwell

Actes Sud (515 pages – 23,80 EUR)

### Meurtre au pont du Diable

de Jean-Baptiste Bester

Calmann-Lévy (375 pages – 20,50 EUR)



Programmation éclatante en ce début d'année : nous avons sélectionné de prestigieux interprètes de musique classique accompagnés par des orchestres réputés, de grandes voix du jazz qui rendent hommage aux musiques de Walt Disney, un duo de jazzmen très attendu et la dernière production de l'immense Paolo Conte. 2017 débute fort bien.

**Michel Nivoix**

## Grand art

Ce disque est organisé autour d'Alexandre Tharaud, immense pianiste maintes fois récompensé, notamment à deux reprises par le Grand Prix de l'Académie Charles Cros. Il est accompagné ici par le Royal Liverpool Philharmonic Orchestra.



Le concerto n° 2 figure en tête de cette sélection d'oeuvres de Sergueï Rachmaninov dans laquelle on trouve aussi cinq morceaux de fantaisie, une vocalise (avec Sabine Devieille), des pièces pour six mains (avec Alexander Melnikov et Aleksandar Madzar), une romance et une valse. Des interprétations magistrales.

**Tharaud plays Rachmaninov**  
(Erato)

## Eternels

Chacun a en mémoire les musiques des dessins animés de Walt Disney qui enchantèrent notre enfance. Beaucoup ont été sélectionnées ou couronnées aux Oscars et nombre de grands noms du jazz ou de la variété les ont reprises à un moment de leur carrière.



Ce disque, enregistré à Paris, Londres et Los Angeles, rassemble les plus connues, interprétées ici par onze artistes parmi lesquels Jamie Cullum, Melody Gardot, Gregory Porter et par le Rob Mounsey Orchestra. Un moment de rêve de grande qualité à s'offrir sans hésiter.

**Jazz loves Disney**  
(Verve par Universal)

## L'univers de Paolo Conte

A soixante-dix-neuf ans, Paolo Conte n'a pas fini de nous émerveiller. Pour preuve, ce nouveau disque où l'on retrouve non pas le parolier ou le chanteur mais le compositeur dont on reconnaît immédiatement le style si personnel, influencé par le jazz et le blues.



Paolo Conte a extrait de ses tiroirs des mélodies – superbes – enregistrées du début des années quatre-vingt-dix à nos jours mais également des musiques de scène. Les orchestrations sont, comme toujours, remarquablement soignées. Ne manquez surtout pas ce disque.

**Paolo Conte**  
**Amazing Game**  
(Decca par Universal)

## Programme d'exception

Lauréate des prestigieux concours Leopold Mozart et Paganini, Isabelle Faust a signé de merveilleux enregistrements récompensés par plusieurs distinctions, dont un Gramophone Award en 2012.



Dans ce nouvel album, avec l'ensemble baroque Il Giardino Armonico dirigé par son fondateur Giovanni Antonini, elle propose un programme Wolfgang Amadeus Mozart qui permet d'apprécier une nouvelle fois la subtilité et la justesse de son jeu, tout en finesse, sur un Stradivarius de 1704. Des instants privilégiés qui lui valent *Le choix de France Musique*.

**Isabelle Faust**  
**Violin Concertos de Mozart**  
(Harmonia Mundi)

## Intégrale

Gautier Capuçon, que l'on ne présente plus, et Frank Braley, directeur musical de l'Orchestre Royal de Chambre de Wallonie, n'ont pas en commun que leurs talents : ils jouent et enregistrent ensemble depuis de longues années, se produisent dans de nombreux pays et sont invités par les plus grands chefs.

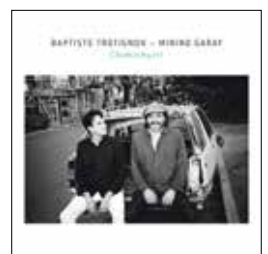


Cette fois, ils nous proposent une intégrale des sonates et des variations de Beethoven pour piano et violoncelle. On apprécie la profondeur de jeu de Gautier Capuçon et le toucher délicat de Frank Braley ainsi que le bel équilibre entre les deux instruments. Magnifique.

**Gautier Capuçon et Frank Braley**  
**Sonates et variations de Beethoven**  
(Erato)

## Superbe duo

Depuis leur tournée en Argentine en 2011, Baptiste Trotignon et Minino Garay font la route ensemble. Le premier, qui est l'un des meilleurs pianistes de jazz européens (et qui compose aussi de la musique classique), et le second, batteur et percussionniste, embrassent un répertoire qui va de la chanson au jazz et de leurs compositions personnelles au tango.



Cette programmation très diversifiée est nourrie par une osmose parfaite, des improvisations riches et une virtuosité omniprésente. L'ensemble est très festif et d'une grande qualité.

**Baptiste Trotignon – Minino Garay**  
**Chimichurri**  
(Sony Music)