

Entreprises magazine

Numéro 87 – Janvier/Février 2018 – 4 EUR



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



Toute l'équipe
d'Entreprises magazine vous
souhaite une très belle année
2018

News

4 Brèves

Carte blanche

14 D'Wuesstemsdebatt: Ee Luxusproblem?

Communication

16 L'événement garde le vent en poupe – Les 3 tendances phares en 2018

Entreprendre au féminin

17 « Oser faire preuve d'audace »

Dossier Ressources humaines

18 HR One Gala – La transformation du capital humain au cœur des enjeux RH

20 Exploiter l'intelligence collective

23 Evolution Plus – « Le coaching collaboratif », une réponse à la gestion des conflits

24 Ces dirigeants qui gèrent autrement

25 Les clusters d'innovation et le management

26 La vérité sur les Milléniaux : être manager déçoit

28 Génération Y : une nouvelle vision du travail

30 Ambiance et conditions de travail au Luxembourg – Résultats du sondage diffusé en novembre et décembre sur le site lesfrontaliers.lu

32 « Hep, Patron ! Avec la réforme fiscale, je vais gagner 250 EUR par mois en moins. J'ai besoin d'une augmentation »

34 Le recrutement : enjeu stratégique, mission complexe

36 Quelles compétences à l'horizon 2020 ?

38 Le futur du travail : les compétences essentielles à développer

40 EY Luxembourg – Un recrutement de plus en plus pointu

41 L'entretien d'évaluation annuel est-il amené à disparaître ?

42 Comment l'usage des technologies influence-t-il le rapport des salariés à leur entreprise ?

46 BeFocus – Transition-employabilité : l'équation à résoudre

47 Le profilage et les décisions individuelles automatisées sous le nouveau Règlement Européen sur la Protection des Données – Ce qu'il faut savoir

50 RiseSmart – L'outplacement plus intelligent

52 La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail dans la Grande Région

54 ADT-Center – Comment aborder sa retraite sereinement ?

56 Les fonds de pension à la sauce européenne

Dossier Formation tout au long de la vie

58 Se (dé)former, se reformer

62 Plus de formations en entreprise, mais de plus courte durée

66 House of Training – Une offre en phase avec les besoins réels des entreprises

67 PwC's Academy – Learning designed for me

68 Chambre des Métiers – Des formations pour relever les défis de demain

70 MiFID II, défi et opportunités

72 L'implication des délégations du personnel en matière de formation – Analyse des pratiques

74 L'apprentissage à l'université à l'heure du numérique

76 Le jeu pour se former et sensibiliser ses clients

Bon à savoir

78 La conformité du Règlement Général sur la Protection des Données : un nouveau défi pour les entreprises

80 Maladie et protection contre le licenciement – Quand la Cour d'appel rappelle les règles

82 Une entreprise en phase d'investissement ? Quelques points d'attention (2^e partie)

Nouvelles technologies

84 Cybersécurité : 7 vaccins pour éviter les infections

A nos frontières

86 Télétravail : vers un nouveau modèle fiscal ?

Golf

87 Le golf en Slovaquie – Une réelle découverte

Etapas gourmandes

88 Un goût de Campanie au cœur de Luxembourg

Auto

89 Volvo XC60 – Quand Volvo lança la mode du SUV...

Check-in

92 L'Islande, époustouflante

Rencontre

96 Charlotte Gainsbourg – « Mes parents m'ont guidée en m'offrant plusieurs options »

98 Beauty case

100 Livres

102 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

Rédaction /

Isabelle Couset, Quentin Deuxant, 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 : Marc Hostert, Netty Thines, Benjamin Garnier, Martine Borderies, Lorena Martinez, Audrey Laurent-lesfrontaliers.lu, Françoise Jacquet, Sandrine Pironnet, Julie Ramahefasolo, Julie Noirhomme, Ludivine Martin, M^e Anne Morel, M^e Aleksandra Gucwa, Franz Clément, Pierre Doyen, Sarah Mellouet, INFPC, Renaud Barbier, Carole Blond-Hanten, M^e Emmanuelle Ragot, Guillaume Dally, M^e Céline Lelièvre, Hervé Philippin 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.



© 2018 – 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

ULI ET PWC

PUBLICATION DU RAPPORT EMERGING TRENDS IN REAL ESTATE® EUROPE 2018

La **Ville de Luxembourg** entre pour la première fois dans le classement **Emerging Trends in Real Estate® Europe 2018** publié conjointement par l'**Urban Land Institute (ULI)** et **PwC**, et se propulse en **9^e position**. Elle rejoint, par ordre, Berlin, Copenhague, Francfort, Munich, Madrid, Hambourg, Dublin, Stockholm et Amsterdam.

Pour la 4^e fois consécutive, Berlin se place en pole position des villes européennes les plus attractives, confirmant ainsi sa suprématie sur le marché immobilier européen. Francfort se hisse à la 2^e place, profitant d'une année de croissance immobilière solide – en grande partie due à l'incertitude du secteur financier quant aux conséquences du Brexit – à égalité dans le classement avec Copenhague qui bénéficie quant à elle de l'attention de l'industrie immobilière internationale grâce à un secteur résidentiel en pleine expansion. En 4^e position, on retrouve Munich, qui, tout en restant dans la fourchette haute du marché, demeure un marché attractif pour les investisseurs et les promoteurs immobiliers.

En plus d'un secteur financier solide, le Luxembourg développe également son économie grâce à des investissements importants dans des sites industriels, des centres de traitement de données et dans la logistique, entre autres. Le coût de la vie élevé du pays de 590.000 habitants est l'un des principaux inconvénients relevés par les répondants à l'étude, tout comme les préoccupations liées aux infrastructures, mettant en avant un manque possible de logements ou de structures d'enseignement capables d'absorber un afflux éventuel d'entreprises dans le pays. Le marché luxembourgeois est également jugé difficile par les investisseurs immobiliers. Les rendements y sont faibles, mais soutenus par une économie dynamique et un marché serré. Les bureaux les plus prisés dans les quartiers de premier choix comme le Kirchberg ou la Cloche d'Or affichent un rendement de 4,35 %, dans les zones secondaires suburbaines, il se situe aux alentours de 5 % à 6,75 %. Les loyers de bureau s'élèvent à 50 EUR/m²/mois pour les immeubles neufs dans les zones premiums, contre 25 à 27 EUR/m²/mois dès qu'on s'en éloigne.

Le rapport souligne également que les activités de l'industrie immobilière se sont complexifiées en raison de demandes plus pointues et de l'émergence d'espaces de travail collaboratifs. Ces attentes impliquent que les sociétés immobilières vont devoir faire appel à des compétences nouvelles pour exploiter des données informatiques volumineuses et utiliser le digital afin de mieux accompagner la décision d'achat, la gestion immobilière ou l'évaluation de biens.

Le Brexit demeure également un enjeu pour l'industrie de l'immobilier. Même si peu d'entre eux remettent en cause le statut de Londres comme place financière mondiale à long terme, l'incertitude qui entoure les termes de sortie du Royaume-Uni de l'UE est vécue cependant comme une source de frustration pour les professionnels de l'immobilier. ☑

www.pwc.lu

PROJET MOBILITÉ DOUCE 3 FRONTIÈRES

DÉBUT DES TRAVAUX

10 mois après le lancement du **projet Mobilité douce 3 frontières**, financé notamment par le programme Interreg Grande Région VA à hauteur de 2.718.590 EUR sur un montant total de 6.678.139 EUR, la **Communauté d'Agglomération** est le premier des 4 opérateurs du projet (avec Aubange, Messancy et Pétange) à réaliser des travaux d'infrastructure. Ils concernent l'aménagement de la première branche, de Saulnes jusqu'à la gare de Longwy, soit environ 5 kilomètres. L'objectif est de connecter par des liaisons douces la gare de Longwy avec le bassin de l'agglomération et ses zones d'emploi, mais aussi avec les gares belges et luxembourgeoise, puisque le projet vise à encourager la mobilité domicile/travail et l'intermodalité des transports dans un contexte transfrontalier où les axes routiers sont saturés. Cette branche sera entièrement éclairée afin de permettre aux travailleurs transfrontaliers d'emprunter la voie, notamment en hiver où les journées sont courtes. Elle sera équipée à terme de box à vélos et de bornes électriques de rechargement.

Les prochains travaux débiteront cette année et concerneront la liaison entre la gare de Longwy et la commune d'Aubange. ☑

RANDSTAD PROFESSIONNELS ET AUSY LUXEMBOURG ONT UNI LEURS FORCES

Depuis le 1^{er} janvier 2018, **Randstad Professionals** et **Ausy** ont intégré leurs activités, très complémentaires, sous la marque **Ausy, a Randstad Company**.

Cette intégration répond clairement à la demande croissante de professionnels externes hautement qualifiés et succède tout logiquement à la reprise, en janvier 2017, de l'entreprise française Ausy Group comme filiale à part entière de Randstad Holding.

Grâce à l'apport d'Ausy, le groupe Randstad se renforce sur le marché de l'IT et, grâce à l'apport de Randstad Professionals, Ausy peut proposer un éventail beaucoup plus large d'experts.

Randstad Professionals est actif sur le marché du projectsourcing et emploie des experts dans les domaines IT, Ingénierie, RH, Finance, Sales, Marketing, Hospitality.

AUSY est un acteur important dans le project-based business en matière d'IT et d'ingénierie. ☑

www.randstad.lu

FARAD GROUP

PHILIPPE BARTHÉLÉMY, NOUVEAU CEO



Philippe Barthélémy, CEO, Farad Group

Farad Group a nommé **Philippe Barthélémy** au poste de **CEO** pour renforcer ses activités (fonds, asset management, assurances et financements verts) et conduire le Groupe vers les nouveaux défis de son plan de croissance 2020, dont la focalisation

sur les marchés mondiaux et plus particulièrement sur le marché français.

Philippe Barthélémy possède une expérience financière et entrepreneuriale de près de 20 ans acquise en France et au Luxembourg. Il est qualifié en private equity, en stratégie et en corporate finance. Il succède à Marco Caldana, Group Founder. ☑

www.farad-group.com

LUXEXPO THE BOX MORGAN GROMY, NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Morgan Gromy, directeur général, Luxexpo The Box.

Depuis le 1^{er} janvier, **Morgan Gromy** occupe le poste de **directeur général de Luxexpo The Box** et succède à Jean-Michel Collignon. Avant d'exercer cette fonction, Morgan Gromy était COO de Luxexpo The Box.

Après une double formation dans une business school et dans la communication, une solide expérience dans le secteur des expositions et des événements ainsi que plus de 20 ans dans le Business Development, Morgan Gromy dispose à la fois d'une profonde connaissance du métier et d'une parfaite compréhension des enjeux. Expérience acquise en France, en Espagne, au Luxembourg, au sein de PME et de grands groupes internationaux, aussi bien sur les marchés B2B, B2C qu'institutionnels ou associatifs. ☑

www.thebox.lu

LIST RÉDUIRE LES PESTICIDES DANS L'AGRICULTURE

Impliqué dans un projet dédié à réduire le risque de contamination des eaux souterraines du Luxembourg grâce à une rotation

adaptée des cultures de colza, le **LIST et ses partenaires** présentent des résultats encourageants pour leur 2^e année expérimentale.

Depuis 2015, dans le cadre du projet **Efficient Crop Rotation Systems for Oilseed Rape (EFFO)**, cofinancé par le ministère du Développement durable et des Infrastructures, le ministère de l'Agriculture, de la Viticulture et de la Protection des consommateurs, et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le LIST et ses partenaires, le Fördergemeinschaft Integrierte Landbewirtschaftung, la Chambre d'Agriculture et le Lycée Technique Agricole aspirent à réduire le risque de contamination potentielle des eaux souterraines par les pesticides utilisés dans la culture du colza d'hiver. Largement présent au Luxembourg, le colza d'hiver est cultivé sur 4.000 ha en moyenne par an et se caractérise par une utilisation intensive d'engrais et de pesticides, en particulier d'herbicides.

L'an passé, les partenaires ont pu révéler le potentiel de nouvelles techniques de cultures, notamment celle du colza associé qui consiste en une culture mixte de colza, de lentilles et de trèfle. Permettant de réduire tant le nombre d'applications d'herbicides que le risque de contamination des eaux souterraines, elles peuvent être intégrées avec succès dans l'agriculture, même si elles modifient les procédures opérationnelles des agriculteurs.

Comme pour l'année précédente, les résultats de cette 2^e année expérimentale sont très encourageants : la culture du colza oléagineux biologique a surpris avec de très bons rendements ; une nouvelle approche technique basée sur les drones a été développée en coopération avec la start-up allemande GEOOPTIX afin d'identifier les plantes qui poussent spontanément sur le terrain. Cette approche de télédétection est la première étape pour établir des techniques agricoles de précision au Luxembourg et développer de nouvelles techniques d'application pour la protection de l'environnement. ☑

www.list.lu

DELOITTE ET GROSSFELD FÊTE DU BOUQUET À LA CLOCHE D'OR

Dix-sept mois après la pose de la 1^{ère} pierre, l'enceinte du futur siège de **Deloitte Luxem-**



De g. à dr. : **Sophie Mitchell** (Partner et Leader du projet de déménagement, Deloitte Luxembourg), **Lionel François** (Project Manager, Soludec) et **Michel Knepper** (Grossfeld PAP).

bourg est terminée. Le 17 novembre dernier, Deloitte et **Grossfeld PAP** (partenariat entre Extensa et Promobe) ont profité de l'occasion pour célébrer cette étape importante et remercier tous les prestataires et ouvriers du bâtiment pour leur excellent travail.

Les futurs locaux de Deloitte se caractérisent par un gratte-ciel de 60 mètres de hauteur avec une « terrasse urbaine » au 7^e étage et un bâtiment de 5 étages qui est relié à la tour par un atrium. Ils ont été conçus par les architectes luxembourgeois Paul Bretz et Stefano Moreno. Le complexe de 30.000 m² avec sa forme emblématique est situé à l'intersection stratégique des nouveaux boulevards Kockelscheuer et Raiffeisen.

Deloitte emménagera dans son nouveau siège au 1^{er} semestre 2019. ☑

DELOITTE UN CENTRE D'EXCELLENCE EN MATIÈRE D'ASSET SERVICING POUR LA RÉGION EMOA

Deloitte a créé un centre d'excellence conjoint en matière d'*asset servicing* pour la région EMOA (EMEA Financial Services Asset Servicing Centre of Excellence), basé en Irlande et au Luxembourg.

A l'heure où la distribution transfrontalière rencontre un succès croissant et où les investisseurs privilégient nettement la diversification de marché, les gestionnaires d'actifs se tournent de plus en plus vers des plateformes et des modèles opérationnels internationaux afin de répondre aux opportunités et aux défis d'une économie mondiale. L'évolution de la réglementation ainsi que les technologies de rupture, telles que la *blockchain* et l'automatisation des processus par la robotique, ajoutent en outre à la complexité de l'industrie de la gestion d'investissement et s'accompagnent d'enjeux accrus pour les *asset servicers*.

Ces tendances de marché ont conduit Deloitte à établir son centre d'excellence, qui lui permet d'aider les *asset servicers* à réaliser des gains d'efficacité grâce à la définition, l'analyse et l'implémentation de technologies de rupture innovantes. L'équipe partage également sa connaissance des tendances de distribution et des exigences réglementaires et de marché locales, et a soutenu nombre d'acteurs dans le cadre de la migration de leurs activités de gestion de projets et d'*asset servicing*.

Forte de plus de 100 professionnels aguerris basés à Dublin et à Luxembourg, l'équipe offre des services d'*asset servicing* structurés et soutient les clients de la région EMOA dans des domaines aussi variés que le *benchmarking* financier et opérationnel, la productivité du capital, la rentabilité des clients et des services, la stratégie et l'innovation numériques, la conception et la transformation des modèles opérationnels, les produits traditionnels et alternatifs ou encore l'automatisation des processus. ✓

YOUNG WOMEN CHALLENGE



Chaque année depuis 5 ans, **Deloitte Luxembourg** invite des étudiantes de différentes universités et écoles de commerce à venir présenter leur vision de l'égalité des genres et à partager leurs idées sur la façon dont les entreprises peuvent s'y prendre pour attirer les femmes vers une profession souvent perçue comme majoritairement masculine.

Cette année, 103 équipes se sont inscrites au **Young Women Challenge**. Chaque équipe se compose de trois étudiantes, issues d'écoles de commerce de renom : Université du Luxembourg, ESCP, Skema, IESEG, HEC Paris, Sciences-Po Paris, Université Bocconi, ICHEC et Copenhagen Business School. Le concours invite ces jeunes talents à formuler des suggestions concrètes pour créer un environnement de travail attrayant pour les femmes à long terme. Après une analyse des projets, 12 équipes ont été sélectionnées pour participer à la finale. Les finalistes ont été invitées à Luxembourg

pour présenter leurs idées et projets en faveur d'une plus grande parité des genres au sein de la profession. La 1^{ère} place a été attribuée à l'équipe de l'**Université Bocconi** et de la **Copenhagen Business School** ; la 2^e à l'équipe de l'Université Bocconi et la 3^e ex æquo à l'équipe de HEC Paris et à celle d'ESCP Paris. ✓

www.deloitte.lu

FORUM MIND & MARKET 3^e ÉDITION



L'édition 2017 du **forum Mind & Market** a rassemblé une trentaine de start-up. Cette année, les projets étaient répartis en deux catégories : l'industrie 4.0 et les technologies numériques. Après avoir exposé leur projet, les jeunes entrepreneurs sélectionnés ont été interrogés par le jury et le public. Les idées présentées couvraient un éventail aussi large que varié, allant des lunettes connectées à vocation médicale en passant par des solutions technologiques d'assistance aux personnes isolées ou encore à une application permettant de réserver une place de parking à Luxembourg-Ville.

Le prix du jury Mind & Market a été remporté cette année par **Kussbus**, un service de transport de porte-à-porte offrant aux navetteurs la possibilité de réserver leur siège au moyen d'une application mobile. Le public a quant à lui récompensé l'initiative **Waow!**, une plateforme en ligne qui met en relation artistes et amateurs d'art pour l'achat et la vente d'œuvres à prix abordables. **TAGsparency**, une plateforme *blockchain* visant à permettre une meilleure traçabilité des produits alimentaires, et **Lime**, une solution pour la rééducation des mains et des doigts assistée par robot, ont également été primées.

Mind & Market au Luxembourg est une initiative portée par Deloitte, Luxinnovation, le Fonds National de Recherche, l'Université du Luxembourg, Mind & Market Belgium, RTL, Equilibre, la Fedil et Paul Wurth InCub. ✓

www.mindandmarket.com

LA START-UP WEPROOV SÉDUIT FOYER



WeProov, l'inventeur de l'état des lieux digital et sécurisé, a remporté un contrat majeur auprès de **Foyer**, premier groupe d'assurances au Luxembourg. Dans ce cadre, plus de la moitié du réseau du Groupe Foyer réalise un état de lieux WeProov pour chaque nouveau contrat d'assurance auto. L'objectif est de réduire les risques de litiges et d'améliorer l'efficacité et la rapidité des procédures de contrôle ainsi que les délais d'indemnisation.

Le Groupe Foyer a intégré l'outil WeProov à ses procédures internes. Pour chaque nouvelle souscription d'un contrat d'assurance auto, les agents Foyer réalisent désormais un état des lieux digital via l'application WeProov. En quelques clics, ils réalisent un photo-scan complet et guidé de l'état d'un véhicule, et génèrent ainsi un rapport infalsifiable. La technologie WeProov garantit en effet l'intégrité de ce rapport grâce à des photos horodatées, géolocalisées et à une signature électronique associée. La solution a permis de réduire significativement le nombre de conflits. ✓

www.foyer.lu, www.weproov.com

LUXAVIATION GROUP

ENTRÉE SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

En unissant ses forces à celles du réseau The Paragon Network™, **Luxaviation Group**, le 2^e opérateur d'aviation d'affaires au monde, entre sur le marché américain des FBO (installations d'opérations au sol), créant ainsi un réseau mondial regroupant 52 FBO dont 25 situées aux Etats-Unis.

La collaboration stratégique englobe ExecuJet, la société de gestion des FBO de Luxaviation Group, Paragon Aviation Group et BAA (société détenue par CMIG Aviation et faisant partie de China Minsheng Investment Group), qui fournit des services de gestion d'aéronefs haut de gamme destinés

aux propriétaires d'avions d'affaires dans l'ensemble de la Chine. Les FBO d'ExecuJet, qui viendront rejoindre le réseau Paragon dans les mois à venir, doubleront la taille de The Paragon Network™, créant ainsi une présence internationale conséquente. En outre, l'activité du réseau The Paragon Network™ va croître de façon significative dans la mesure où les FBO qu'il regroupe constitueront les installations de premier choix des flottes de Luxaviation Group et de BAA, qui représentent plus de 300 jets d'affaires. ☑

www.luxaviation.com

www.paragonaviation.com

LUXEMBOURG SUSTAINABILITY FORUM 2017 ET 10^e ANNIVERSAIRE D'IMS



Les lauréats des People's Vote Projects.

La 7^e édition du **Luxembourg Sustainability Forum**, qui s'est tenue fin novembre dernier, a réuni plus de 500 participants autour d'un programme diversifié et à la hauteur des célébrations des 10 ans d'existence d'**IMS – Inspiring More Sustainability**, le réseau leader de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) au Luxembourg.

Natasha Tsakos, artiste et ambassadrice du collectif d'artiste 2030 des Nations Unies a inauguré le Forum avec son grand spectacle *Climax*. **Jean Jouzel**, climatologue et glaciologue, et ex-vice-président du groupe scientifique du GIEC (organisation prix Nobel de la paix en 2007), et **Lewis Pugh**, nageur de l'extrême et ambassadeur UNEP, ont porté haut le message de l'urgence d'agir en faveur de la planète et d'un monde plus résilient et durable pour les générations à venir.

Outre ces grands noms, IMS avait invité des représentants d'entreprises internationales et luxembourgeoises, de la scène politique et du monde académique pour évoquer des thématiques diverses comme l'agriculture

urbaine, le bonheur au travail ou encore dévoiler les résultats de l'enquête IMS sur la RSE en entreprise. En parallèle, une exposition exclusive d'images du spationaute Thomas Pesquet a illustré, depuis l'espace, la beauté fragile de la planète bleue.

Le Luxembourg Sustainability Forum a également été animé par les People's Vote Projects qui ont permis à 18 organisations de présenter en 100 secondes leur pratique innovante en lien avec la Troisième Révolution Industrielle. Le public a voté en direct pour élire les meilleurs projets, qui sont : Énergie : **Creos** (déploiement de 800 bornes de charges publiques) ; Mobilité : **PwC** (Carpooling) ; Construction : **Coeba, Dave Lefèvre et Associés** (le retour des matériaux naturels) ; Alimentaire : **OUNI** (zéro emballage) ; Industrie : **AMA Mundu Technologies** (quand les effluents agricoles se transforment en eau pure et matière valorisable) ; Finance : **Microlux** (1^{ère} institution de microfinance au Luxembourg). ☑

www.ims.lu

JONK ENTREPRENEUREN INNOVATION CAMP AVEC PAUL WURTH

50 élèves de 15 lycées se sont réunis, en novembre dernier, dans les locaux de l'entreprise **Paul Wurth** afin de répondre au challenge suivant : « *Pour sauver notre Terre du réchauffement planétaire, les dirigeants de ce monde veulent éliminer les émissions de CO₂ d'ici 2060. Cette décision devrait rendre la production globale de l'acier beaucoup plus chère. A l'avenir, l'acier risque de devenir un « matériau de luxe ». Quels matériaux pourraient remplacer l'acier dans le futur dans les domaines de la construction, de l'automobile et du transport, ou encore de l'électroménager ? Réfléchissez à un modèle économique autour d'un matériau qui pourrait se substituer à l'acier dans un de ces domaines.* »

A la fin de la journée, les 12 équipes ont présenté leurs projets au grand public et ont impressionné le jury par la qualité et l'aboutissement de ceux-ci. Les lauréats sont : 1^{er} prix de la catégorie Construction : projet **Green House** (construction de maisons biodégradables à base de bambou et de ciment de chanvre avec électricité conduite par les tiges de bambou) ; 1^{er} prix de la catégorie Automotive & Transport : équipe **Team Innovation** (invention d'un

nouveau matériau solide composé de fibres de carbone, de caoutchouc naturel et de soie d'araignée ; 1^{er} prix de la catégorie Household Appliances : équipe **4PLAstiques** (remplacement des pièces de métal des appareils électroménagers par un plastique biodégradable (PLA)). ☑

www.jonk-entrepreneuren.lu

FONDATION DE LUXEMBOURG AGRÉMENT FISCAL DES AUTORITÉS FRANÇAISES



La **Fondation de Luxembourg**, fondation abritante créée par l'œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte et l'Etat luxembourgeois, a obtenu, en novembre dernier, une confirmation officielle des autorités compétentes la reconnaissant comme fondation d'utilité publique par l'Etat français. « *Cela vient concrétiser nos efforts entrepris depuis deux ans afin d'ouvrir de nouvelles perspectives de dons et de legs pour les résidents français souhaitant s'engager à travers une fondation abritée depuis le Grand-Duché* », a déclaré la directrice générale de la fondation, Tonika Hirdman.

Cette décision des autorités françaises s'appuie sur l'article 795-0 A du CGI qui prévoit que les exonérations fiscales bénéficiant aux fondations françaises sont applicables aux organismes similaires situés dans un Etat membre de l'Union européenne lorsque ces organismes ont reçu un agrément fiscal en France. ☑

www.fdlux.lu

GUICHET.LU
ENTIÈREMENT DISPONIBLE EN FRANÇAIS, ALLEMAND ET ANGLAIS
Depuis novembre 2017, le **portail Guichet.lu** est intégralement disponible en langue anglaise. Depuis 2011, le volet

Entreprises était déjà accessible en anglais. Afin d'uniformiser l'ensemble des informations disponibles sur le portail, plus de 800.000 mots ont été traduits au cours des 6 derniers mois.

Cette nouvelle version linguistique vient offrir une information de qualité sur l'ensemble des questions administratives à la communauté anglophone résidente, mais aussi à une population étrangère désireuse de s'informer sur le Grand-Duché et de connaître les conditions à remplir pour y vivre, travailler ou entreprendre.

Désormais disponible en français, allemand et anglais, Guichet.lu est le fruit du travail conjoint du ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative, et du ministère de l'Économie, qui en ont fait, avec le soutien de l'ensemble du gouvernement, le point de contact privilégié pour toutes les interactions entre le grand public, les entreprises et les administrations.

Décrivant avec précision quelque 1.500 démarches administratives, Guichet.lu connaît un succès croissant depuis son lancement en novembre 2008. Chaque mois, il reçoit plus de 470.000 visites et plus d'1,2 million de pages sont consultées. ☑

PRIX DE L'INNOVATION DANS L'ARTISANAT « THE HANDS OF INNOVATION 2017 »

LES LAURÉATS

Le **Prix de l'Innovation dans l'Artisanat « The Hands of Innovation 2017 »** s'était éclipsé pendant 4 ans, mais il n'a eu aucun mal à retrouver son public. C'est la société **Annen plus S.A.** qui a remporté, dans la catégorie Processus et Système de production, le **Grand Prix « The Hands of Innovation »** pour son système de construction sans vis ni clou. Entièrement modulable, celui-ci permet de démonter et de réutiliser les différents éléments dans une autre structure, ce qui répond pleinement au défi de l'économie circulaire. Cette victoire permet à Annen plus S.A. de repartir avec un trophée conçu pour l'occasion par le designer luxembourgeois Gilles Gardula et un chèque de 6.000 EUR. Les autres lauréats sont : dans la catégorie Produit/Service/Design : **Lang's Lights** est récompensée pour son système de fixation thermiquement isolée, *IsoFest*. La firme a rebondi sur une contrainte législative qui oblige, depuis le 1^{er} janvier 2017, toutes

les nouvelles constructions à être passives. *IsoFest* permet la fixation de composants métalliques lourds aux façades isolantes sans créer de pont thermique ; dans la catégorie Internationalisation/Export : les **Ateliers mécaniques Dostert** ont conquis le jury en développant une passerelle facilitant l'entretien des autobus hybrides et électriques ; dans la catégorie Marketing & Communication : **Webtaxi** a séduit le jury avec le *rebranding* de sa marque ; dans la catégorie Gestion/Organisation/Management : le **groupe Ferber** a été récompensé pour sa Haircademy. Un Prix spécial Digitalisation a été remis à la société **Spanier & Wiedemann** pour sa prise de mesure par drone.

En récompensant toutes ces sociétés, la **Chambre des Métiers** tient à mettre en exergue toutes les opportunités qui se présentent au monde de l'artisanat et l'innovation dont le secteur fait preuve. ☑

www.cdm.lu

GALA MARKETERS

LES LUXEMBOURG MARKETING & COMMUNICATION AWARDS

L'édition 2017 du **Gala Marketers** a récompensé : **Mikado Plus** (Best Website Design of the Year) pour son client La Potion des Lutins ; **Nvision** (Best Mobile App of the Year) pour le travail effectué pour Picken Doheem (by Bionextlab) ; **Vanksen** (Best Social Media Strategy of the Year) pour MyAxa ; **Wili Group** (Best Content Strategy of the Year) pour ses créations réalisées pour la Ville de Dudelange ; **supermiro** (Best Online Experience of the Year) pour son expérience utilisateur unique et innovante ; **Vanksen** (Best Digital Agency of the Year) pour sa propre solution *plug&play* ; **ING Luxembourg** (Best Brand of the Year) pour sa campagne décalée au sein de LuxAirport ; **Mikado** (Best Design & Graphic Art of the Year) pour une campagne de sensibilisation ultra graphique, *Handy*, réalisée pour le ministère du Développement durable et des Infrastructures ; **Wili Group** (Best Marketing Strategy of the Year) pour la mise en place de la campagne *Employer branding* des CFL ; **Toolbox** (Best Event of the Year) pour la création d'un spectacle sur mesure et la présence de 45 artistes venus du monde entier pour le *POST Night Show* ; **Noosphere** (Best Brand &

Creative Agency of the Year) ; **BIL** (Best Marcom Project of the Year) ; **Mathieu Lafond**, Head of Marketing & Digital chez AXA Luxembourg (Digital Personality of the Year 2017) ; **Sophie Ensel**, designer graphiste et fondatrice de SO Graphiste Freelance (Young Marcom Talent of the Year) ; et **Mélanie Delannoy**, Head of Marketing and Communications au sein de la société Docler Holding (Marketing & Communication Manager of the Year).

www.marketers.lu

PHOENIX CONTACT ET MINUSINES

ACCORD CONCLU



De g. à dr. : **Laurent Saul** (CEO, Minusines) et **Steven Criel** (manager général, Phoenix Contact Luxembourg).

Phoenix Contact, localisée à Bertrange et leader dans le domaine de l'électronique et de l'électrotechnique a étendu son réseau de distribution sur le territoire luxembourgeois à travers un nouvel accord conclu avec **Minusines**, leader de la distribution de matériel électrique et de l'éclairage professionnel sur le marché luxembourgeois.

Grâce à cet accord, Minusines dispose désormais d'un agrément pour distribuer les produits Phoenix Contact au Grand-Duché de Luxembourg et Phoenix Contact a renforcé sa présence sur le marché luxembourgeois via le réseau de distribution de son partenaire. ☑

www.phoenixcontact.lu
www.minusines.lu

LE GALILEO INTEGRATED LOGISTICS SUPPORT CENTRE INAUGURÉ



Un bâtiment unique au monde a été inauguré le 1^{er} décembre dernier sur le parc d'activités Galaxia à Transinne : le **GILSC (Galileo Integrated Logistics Support Centre)**. Le programme Galileo est destiné à doter l'Union européenne de son propre système de navigation satellitaire. Au départ de 30 satellites, de 16 stations au sol et de 12 centres, ce programme européen ambitieux offrira prochainement un service de géolocalisation gratuit d'une précision inédite ainsi que de nombreux services spécialisés qui seront accessibles à des opérateurs professionnels.

Le chantier ayant débuté le 26 octobre 2016, **IDELUX** a relevé le défi de livrer ce bâtiment clé sur porte pour l'automne 2017. D'une superficie totale de près de 3.000 m², il accueille 30 emplois directs hautement qualifiés : ingénieurs spécialisés en informatique, en robotique, en aéronautique... ainsi qu'une équipe d'experts de la GSA (GSA pour European Global Navigation Satellite Systems Agency), un organe créé par la Commission européenne pour gérer l'ensemble du dispositif Galileo. Les 30 opérateurs appartiennent à la société Vitrociset. Déjà implantée dans le centre d'entreprises de Galaxia, cette société a été désignée par la GSA via le consortium Spaceopal dont elle fait partie. S'y ajoutent environ 30 emplois indirects (logistique, livraisons/expéditions, maintenance du système de sécurité...). Le hall logistique proprement dit servira au stockage de pièces destinées aux stations au sol du dispositif Galileo, à leur maintenance, aux tests et à la validation des équipements utilisés dans le monde entier.

La réalisation du GILSC a coûté 12,6 millions EUR (sur 20 ans), intégralement financé par la Wallonie. IDELUX assurera la maintenance du site, à l'exception des

questions de sécurité, pour les 20 ans à venir. Par ailleurs, les travaux d'aménagements du parc Galaxia vont être poursuivis en 2018 pour équiper un périmètre d'environ 20 hectares qui permettront d'accueillir des entreprises spécialisées dans le domaine des applications spatiales. ☑

Vidéos sur <https://youtu.be/VJ-b9ZlnDME> (présentation du bâtiment du GILSC), <http://bit.ly/2i5DO78> (rôle du GILSC dans Galileo).

THE BROKER CERTIFICATE LE LABEL DE QUALITÉ DES AGENCES IMMOBILIÈRES LUXEMBOURGEOISES



Avec plus de 800 agences immobilières au Luxembourg présentant des niveaux de compétences et de professionnalisme variables ainsi que des spécialisations par région, par type de bien, en neuf ou existant, etc., il n'est pas forcément facile de s'y retrouver. Neutre et indépendant, **The Broker Certificate** a pour ambition d'offrir au marché une évaluation objective des services, de la qualité, de l'intégrité et des compétences des agences immobilières sur l'ensemble du pays.

L'évaluation des agences porte sur quelque 200 questions auxquelles se soumet volontairement tout professionnel qui sollicite le label. Elle se décompose en 4 thèmes : métier, déontologie et conformité, satisfaction et écoute client, amélioration continue.

L'évaluation est validée par l'ESCEM (European Society for Certification of Management Systems)⁽¹⁾, qui a contrôlé et validé aussi bien l'examen proprement dit que le processus de certification en agence.

Le label une fois obtenu, l'agence reçoit son certificat et différents autres éléments de communication qu'elle peut afficher dans son agence.

Le label est ouvert à toute agence qui souhaite y participer et tout privé peut demander une synthèse des résultats sur le site www.thebrokercertificate.lu. ☑

(1) ESCEM asbl : l'Organisme luxembourgeois de certification accrédité depuis 1997 par l'Office Luxembourgeois pour l'Accréditation et la Surveillance (OLAS) selon la norme ISO 17021-1 pour les activités de certification ISO 9001.

UN CENTRE EUROPÉEN EN ÉTUDES SUR LES FRONTIÈRES EN GRANDE RÉGION



Les 6 universités membres de l'**Université de la Grande Région – UniGR** (universités de Kaiserslautern, Liège, Lorraine, Luxembourg, Sarre et Trèves) vont créer un **centre européen en études sur les frontières** jouissant d'une visibilité internationale. Ce domaine scientifique pluridisciplinaire, désigné par la terminologie anglophone *Border Studies*, réunit notamment les sciences humaines et sociales, l'économie, la géographie, sur le thème de la frontière, sa signification, ses implications, les défis sociétaux qu'elle génère. Unique en son genre, ce centre scientifique participera à asseoir la Grande Région comme un espace de recherche d'excellence. Le projet bénéficiera d'un soutien financier de l'UE dans le cadre du programme Interreg V A Grande Région, à hauteur de 2 millions EUR environ. Il permettra de structurer le vaste réseau composé de quelque 80 chercheurs issus de 16 disciplines, de donner à la communauté scientifique des instruments de recherche harmonisés et de faciliter l'enseignement transfrontalier. Il prévoit la création d'un centre de ressources documentaires dématérialisé accessible aux acteurs socio-économiques et d'un glossaire spécialisé trilingue ; la production de publications et l'organisation de séminaires de recherche autour de thématiques liées aux enjeux des territoires frontaliers, la mise en place d'un site Internet qui permettra au grand public de se familiariser avec les multiples facettes de la frontière. Ces actions, ainsi

que les « forums société » organisés dans la Maison de la Grande Région à Esch-sur-Alzette, permettront aussi de faciliter le dialogue entre les mondes scientifiques et les acteurs institutionnels autour de thèmes et d'enjeux transfrontaliers : migrations et frontières, aménagement du territoire, ou l'évolution de la mobilité transfrontalière et des nouvelles formes de travail.

Les étudiants des 6 universités de la Grande Région profiteront aussi du projet. Pour faciliter les études transfrontalières et multilingues des outils innovants d'apprentissage à distance seront développés. Les étudiants du Master Border Studies qui se déroule dans 4 universités de la Grande Région profiteront de ces nouveaux dispositifs facilitant la mobilité virtuelle avant qu'ils ne bénéficient à d'autres cursus de formation transfrontaliers. La mobilité des chercheurs sera aussi améliorée grâce à la mise en place d'un programme de mobilité pour financer les séjours de recherche. ✓

www.uni-gr.eu

TRIPLE RECONNAISSANCE POUR TELINDUS LUXEMBOURG



Telindus s'est vu attribuer 3 prix par les membres des communautés luxembourgeoises de la Finance et de l'ICT. Le spécialiste des services ICT et Télécom a été élu tour à tour **FinTech Solution Provider of the Year**, **Security Provider of the Year**, et **Telecom Provider of the Year**.

La solution *DigitalKYC* de Telindus a été le facteur décisif qui a déterminé le choix du jury des 9^e **Luxembourg Finance Awards**. Cette plateforme digitale d'acquisition de clients ou Digital Customer Onboarding, destinée aux personnes physiques et morales, permet d'organiser en toute sécurité la collecte d'informations, la vérification de l'identité du client, les procédures de vérification préalable en matière d'obligation de connaissance du client Know Your Client et due diligence ainsi que la signature électronique. La solution *DigitalKYC* de Telindus

est accessible à travers des interfaces Web ou mobiles dans le cadre d'un processus entièrement automatisé.

Avec le prix **Security Provider of the Year**, le jury des **Luxembourg ICT Awards** a exprimé sa volonté de reconnaître et de récompenser une approche globale de la cybersécurité s'appuyant sur les atouts que constituent un Centre d'opérations de cybersécurité et de renseignement (CSIOC) et une Equipe de réponse aux incidents de cybersécurité (CSIRT).

A travers le prix du **Telecom Provider of the Year**, c'est la nouvelle organisation convergente formée par les forces combinées de Telindus et Tango qui a été reconnue par les membres de la **communauté ICT luxembourgeoise**. ✓

www.telindus.lu

INOWAI

DÉMÉNAGEMENT PRÉVU EN 2018

En juin 2018, **INOWAI** emménagera dans ses nouveaux bureaux, dans le bâtiment *Fifty-Two* (52, route d'Esch) occupé jadis par ING. Forte d'une cinquantaine de collaborateurs et en croissance continue, **INOWAI** va donc quitter ses bureaux de la rue de Merl et son agence de la rue Philippe II à Luxembourg-Ville pour ce nouvel espace de plus de 1.000 m². Les équipes d'**INOWAI** et d'**INOWAI Residential** seront donc réunies l'an prochain dans un bâtiment qui offre plus de confort, une excellente visibilité et un accès facile. ✓

www.inowai.com

KPMG LUXEMBOURG

ARCHITECTE DU FUTUR



Selon **KPMG Luxembourg**, sa stratégie visant à embrasser et à promouvoir le changement et à se profiler comme un architecte du futur a permis au cabinet d'enregistrer une solide **croissance de 6 %** en 2017,

mais aussi d'adopter un rôle actif dans la numérisation des méthodes de travail, tant au Luxembourg qu'à l'étranger.

« *Nous voulons donner le ton dans le domaine des technologies et jouer les premiers rôles pour permettre au Luxembourg de réaliser son potentiel numérique. S'agissant de notre croissance, nous ne nous concentrons pas exclusivement sur des chiffres, mais nous tenons également compte de l'impact que nous pouvons avoir dans l'espace public, dans les industries avec lesquelles nous travaillons ainsi que de la façon dont nous aidons nos clients à se faire les architectes d'un avenir meilleur et plus intelligent. Nous avons enregistré cette année des progrès considérables, dont nous nous félicitons aujourd'hui* », explique **Philippe Meyer**, Managing Partner de KPMG Luxembourg.

« *Compte tenu de l'importance grandissante de l'éducation financière, nous lançons actuellement une interface en ligne, la KPMG Tax Calculator, une calculatrice fiscale qui doit permettre au public de mieux calculer ses obligations fiscales. Nous proposerons l'application gratuitement : la personne qui utilisera la calculatrice pourra bénéficier du savoir-faire d'un spécialiste, sans avoir à en débours les frais. L'outil permettra donc aux gens de respecter leurs obligations fiscales tout en apprenant par quelles mesures incitatives le gouvernement encourage l'épargne à long terme. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la stratégie Tax 2020 que nous avons développée cette année* », poursuit **Georges Bock**, Head of Tax, au sujet du rôle des technologies dans la communauté.

« *Suite à l'engouement suscité par FundsDLT, nous voyons de plus en plus de clients frapper à notre porte pour décliner la technologie blockchain dans d'autres domaines. La révolution digitale change les modèles de distribution des produits et de services. C'est la raison pour laquelle nous investissons dans ces innovations afin de consolider la réputation du Luxembourg à l'intérieur de ses propres frontières, mais également à l'étranger. Mais nous n'aurions jamais pu réaliser de tels progrès sans l'aide de partenaires. La nouvelle tendance, c'est la collaboration qui prend le pas sur la compétition : des entreprises s'associent pour réaliser une vision commune. Les FinTech awards constituent une autre illustration de l'impact collectif et des efforts d'une plus large communauté, qui nous ont permis notamment d'attirer de nouvelles sociétés*

des FinTech au Luxembourg », déclare **Pascal Denis**, Head of Advisory, concernant le rôle central occupé par les technologies dans le cadre des activités de la firme.

« Nous avons organisé cette année un concours « intrapreneurial » destiné à nos équipes, baptisé Kosmo challenge afin d'identifier des idées innovantes génératrices de revenus. Plus de trente équipes y ont pris part et les lauréats verront leurs idées se concrétiser. Il s'agit d'une approche innovante qui donne à nos collaborateurs davantage de responsabilités et leur permet de mettre sur pied une véritable activité, au sein de l'entreprise, avec le soutien plein et entier de leurs collègues », conclut **Emmanuel Dollé**, Head of Audit, à propos du rôle des collaborateurs de KPMG dans le processus d'innovation. ✓

www.kpmg.lu

SIÈGE D'ARCELORMITTAL WILMOTTE & ASSOCIÉS REMPORTE LA CONSULTATION



ArcelorMittal et le **Fonds d'Urbanisation et d'Aménagement du Plateau de Kirchberg** (le Fonds Kirchberg) ont annoncé, en décembre dernier, que le **cabinet d'architectes Wilmotte & Associés** (Wilmotte) avait remporté la consultation lancée pour concevoir le nouveau siège d'ArcelorMittal au Luxembourg.

Wilmotte a été sélectionné par un jury de 9 personnes présidé par Aditya Mittal, CFO d'ArcelorMittal et CEO d'ArcelorMittal Europe, au terme d'une compétition de très haut niveau réunissant des concepts proposés par de nombreux architectes de renommée internationale. Wilmotte a conçu divers bâtiments de référence tels

que le Ferrari sporting centre à Maranello, le siège de Google UK à Londres, le siège social de LVMH et l'hôtel 5 étoiles Mandarin Oriental à Paris.

Le design ambitieux du lauréat est principalement en acier et en verre. Il mettra en valeur les nombreux avantages de l'acier, tout en soulignant la capacité d'utilisation de l'acier dans des bâtiments plus « verts » et plus durables. Siège d'ArcelorMittal, hébergeant environ 800 employés, l'immeuble proposera aussi certains de ses espaces à la location. On y trouvera un restaurant, une salle de sport et un auditorium offrant 200 places et accessible au grand public. Le concept de Wilmotte répond également à la volonté d'ArcelorMittal de disposer d'un bâtiment durable qui valorise le rôle de l'acier dans l'économie circulaire. Le bâtiment s'inscrit dans le concept « berceau-à-berceau », ce qui signifie qu'il peut être démantelé et que l'acier peut être réutilisé presque entièrement dans une nouvelle construction, sans avoir recours au recyclage. Le bâtiment est aussi économique en énergie et à faible émission de carbone. Il sera certifié BREEAM Exceptionnel, DGNB Gold et BBCA.

Les travaux devraient commencer au cours de l'été 2019, l'achèvement de la construction est attendu pour le dernier trimestre de 2021. ✓

<http://luxembourg.arcelormittal.com>,
www.wilmotte.com

VECTIS ACF A REJOINT GRANT THORNTON LUXEMBOURG

Depuis décembre dernier, l'équipe **Vectis ACF**, composée d'une dizaine de spécialistes, a rejoint **Grant Thornton Luxembourg**. Le groupe renforce ainsi sa division de consultance au secteur financier dans des domaines cruciaux comme GDPR, MiFID II, business risk services, audit interne et cybersécurité...

C'est avant tout le partage de valeurs et l'importance attachée à une culture de probité professionnelle commune qui ont fait que les formalités de rapprochement des deux cabinets ont pu être bouclées en un temps record d'à peine un mois.

Grant Thornton Luxembourg offre des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et de la comptabilité,

et du conseil financier. Le groupe compte 2 bureaux au Luxembourg et plus de 250 collaborateurs. ✓

www.grantthornton.lu

LIFELONG-LEARNING.LU UNE NOUVELLE HOMEPAGE POUR TROUVER SA FORMATION



Lifelong-learning.lu, le portail national de la formation tout au long de la vie, s'est doté d'une nouvelle page d'accueil. La plateforme entend ainsi faciliter l'accès aux entreprises et aux individus aux 9.000 formations, couvrant tous les secteurs de l'économie luxembourgeoise, présentées par plus de 230 organismes de formation. Il suffit de sélectionner le domaine, le lieu de la formation ainsi que d'autres critères pertinents pour trouver la formation adaptée à ses besoins.

Le site présente également toutes les aides à la formation, comme le congé individuel de formation ou encore le congé linguistique, et fournit toutes les informations relatives au dispositif de validation des acquis de l'expérience.

Lifelong-learning.lu est accessible en français, anglais, allemand et portugais. ✓

Une infoguide est disponible pour toute question : 26 20 40.

STARTUP WORLD CUP

LE 22 MARS 2018 AU LUXEMBOURG

La compétition de renommée mondiale organisée par **Farvest**, acteur majeur du secteur événementiel, et **EY** se déroulera pour la **2^e année consécutive au Luxembourg**, qui a été sélectionné comme pays hôte de cette compétition dédiée aux start-up. Au regard des efforts entrepris par le gouvernement luxembourgeois pour maintenir sa réputation de *Start-up nation* et soutenir les jeunes pousses ayant décidé de percer et évoluer dans un écosystème en forte

croissance, ce choix ne relève donc pas du hasard.

La Startup World Cup fait référence à une série de conférences associées à des compétitions internationales. Son but est 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*. 32 événements nationaux sont d'ores et déjà planifiés dans le monde entier, avec pour aboutissement, la Grande Finale dans la Silicon Valley.

EY Luxembourg a été choisi à nouveau pour être le partenaire privilégié de cet événement qui se déroulera dans ses locaux.

En 2017, la société Epsilon avait été lauréate de la 1^{ère} édition. Leader du *footwear* connecté, cette jeune entreprise basée à Nancy et fondée par Karim Oumnia en 2014, a su créer un nouveau *business model* en introduisant de l'électronique dans des produits chaussants : création de semelles connectées chauffantes permettant de gérer la température de vos chaussures avec un smartphone, puis présentation et lancement des premières *smartshoes*.

Le 22 mars prochain marquera une étape européenne de cette compétition, et plus particulièrement la demi-finale luxembourgeoise. ✓

Toute start-up peut postuler sur <http://www.startupworldcup.io/luxembourg-application>.

ING LUXEMBOURG RÉCOMPENSÉE



ING Luxembourg a été élu **Best Wholesale Bank 2017** et a reçu un **Award for Excellence in Retail Banking** lors des Finance Awards 2017 organisés par *Wealth and Finance*

International. L'activité Wholesale Banking d'ING est donc récompensée pour la 3^e fois, après avoir été élue Best Commercial Bank Luxembourg en 2014 par *The Global Banking & Finance Review* et Best Corporate Bank – Luxembourg lors des Finance Awards 2015.

À côté des services de Wholesale Banking, le jury a constaté l'importance accordée aux services à la clientèle locale et notamment aux petites PME, qui ont un impact considérable sur le tissu économique local, ING se voulant un véritable partenaire financier. ✓

www.ing.lu

TRANSFORMATION DIGITALE DU LUXEMBOURG

RENCONTRE ENTRE LE PREMIER MINISTRE ET LA DIRECTION DE PROXIMUS



De g. à dr. : **Gérard Hoffmann** (CEO, Proximus Luxembourg et Chairman & Managing Director, Telindus S.A.), **Jean-François Willame** (Co-CEO, Proximus Luxembourg et Managing Director, Tango), **Guillaume Boutin** (Chief Consumer Market Officer & Member of the Executive Committee, Proximus), **Stefaan De Clerck** (Chairman of the Board of Directors, Proximus) et **Xavier Bettel** (Premier ministre, ministre des Communications et des Médias).

En décembre dernier, le Premier ministre et ministre des Communications et des Médias du Luxembourg, **Xavier Bettel**, a accueilli au ministère d'État **Stefaan De Clerck**, Chairman of the Board of Directors de Proximus, **Guillaume Boutin**, Chief Consumer Market Officer & Member of the Executive Committee de Proximus, **Gérard Hoffmann**, CEO de Proximus Luxembourg, Chairman & Managing Director de Telindus S.A., et **Jean-François Willame**, Co-CEO de Proximus Luxembourg & Managing Director de Tango. Leurs discussions ont porté sur l'accélération de la digitalisation du Luxembourg, les moyens à déployer pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de *Digital Lëtzebuerg* et plus largement les enjeux stratégiques du secteur ainsi que le renforcement de sa promotion à l'étranger.

Acteur de poids dans la transformation digitale du pays, le Groupe Proximus adossé à ses filiales Telindus et Tango, a réitéré auprès du Premier ministre sa volonté de jouer un rôle actif dans l'écosystème luxembourgeois de la technologie et de l'innovation. L'engagement du Groupe sur le marché luxembourgeois s'est déjà illustré par son investissement dans le Digital Tech Fund qui soutient les start-up luxembourgeoises, sa participation au développement des infrastructures de télécommunication au Luxembourg et sa décision stratégique d'unir les forces de ses entités luxembourgeoises Telindus et Tango pour créer Proximus Luxembourg, une nouvelle organisation aux ambitions de croissance élevées. ✓

www.proximus.com, www.telindus.lu, www.tango.lu

MORGAN PHILIPS GROUP ACQUISITION STRATÉGIQUE EN EUROPE

Morgan Philips Group a acquis les activités de recrutement et de Talent management d'**Hudson Global en Europe**, à l'exception de celles du Benelux. L'accord concerne les filiales d'Hudson Global en Grande-Bretagne, en France, en Espagne, en Pologne et le réseau de franchisés au Danemark, en Suède, en Norvège, en République Tchèque, en Ukraine et en Slovaquie.

Cette étape majeure intervient 2 ans après l'investissement de Morgan Philips Group en Chine en 2015 dans le cadre de son programme d'expansion en Asie. L'acquisition sera soumise à l'approbation de l'ensemble des actionnaires d'Hudson Global et devrait permettre la création d'un groupe de près de 600 collaborateurs et de générer un chiffre d'affaires d'environ 130 millions EUR dans 20 pays.

Fondé en 2013, Morgan Philips Group est spécialisé dans l'approche directe de dirigeants, le recrutement, l'intérim, le management de transition, le Talent management et l'*outplacement*. Le groupe est particulièrement reconnu pour son approche digitale dans les processus de recrutement et de chasse de têtes avec de nombreux outils innovants, comme ses plateformes de création de CV vidéo ou de mise en relation. ✓

www.morganphilipsgroup.com

D'Wuesstemsdebatt: Ee Luxusproblem?

An de leschte Wochen a Méint ass vill iwwert eisen ekonomesche Wuesstem diskutéiert ginn: Brauche mir manner oder aneren Wuesstem hei am Land?

All moies déi selwecht Erausforderung. Wat fir nei Chantiere sinn do? Wéi vill Spure sinn op, wéi kommen ech sécher a pénktlech op d'Aarbecht. Am Trafic all Dag, am Logement op d'mannst emol am Liewen a bei den Infrastrukture ganz dacks mierke mer, dass mer op ville Plazen «hanne bäi a vir widder sinn».

Well vun dese Problemer ëmmer méi Leit betraff sinn a sech opreegen a Froe stellen, ass heiduerch eng Debatt iwwert eise Wuesstem entstanen: Ob mir esouvill Wuesstem brauchen an ob dese Wuess-tem néideg ass?

Dëst ass an zweeërlee Hisiicht eng intressant Fro, well se ënnerstellt, dass eng kleng, oppen Ekonomie agebett an Europa hire Wuesstem gréisstendeels steiere kann an zweetens, dass mer duerch manner Wuesstem eis Problemer léise kéinten.

Mir sinn keng Insel an hunn a verschidden Domainen eis Souveränitéit mat deenen aneren europäeschen Länner gedeelt, dat heescht all Bierger aus Europa ka sech an deenen aneren EU-Länner nidderloossen, schaffen an entrepreneurial aktiv ginn. Dat selwecht géllt fir déi aner Grond-Frëiheeten an Europa.

Den aktuelle Statistiken no berot eise Wuesstem haaptsächlech net op enger Augmentatioun vun eiser Produktivitéit, méi haaptsächlech op enger Befeeierung mat zousätzlechen Ressourcen ewéi Land, Personal a Kapital.

Mir brauchen awer en néidegen Niveau u Wuesstem fir éischtens, de Strukturwandel oprechtzerhalen, dat heescht, dass eis Betriber technologesch evoluéieren an neier derbäi kommen. Zweetens, fir eise soziale System oprechtzerhalen. Drëttens, ass de Wuess-tem e Frëiheitsgrad fir eis Politiker, fir

déi eng oder aner Kamell ze verdeelen, ouni engem aneren eppes ewechhuelen ze missen.

En Impakt op d'Situatioun

Beim Logement a bei den Infrastrukturen, do huet den héije Wuesstem deelweis en Impakt op d'Situatioun, awer och nëmmen deelweis, well wa mer och nëmmen d'Halschent vum Wuesstem gehat hätten an de leschte Joren, hätte mer do awer grouss Problemer.

Fir den Tram hu mer knapp 25 Joer gebraucht, fir 4,2 Kilometer ëmzesetzen an d'Nordstrooss ass no 40 Joer fäerdeg ginn. Hei läit genau ewéi am Logement en iwwer-parteescht a gesellschaftlecht Versoe vir; villäicht well mer keng gemeinsam gedeelten Zukunftsvisioun vu Lëtzebuerg hunn.

Trotzdem, hu mir awer verschidde Méiglechkeeten eisen aktuelle Wuess-tem ze beaflossen a méi nohalteg ze maachen. Dëst kënne mer iwwer Subventionen- Steier- a Standuertpolitik maachen, fir de Konsum vu Ressourcen z'optiméieren a fir méi e qualitativen a ressourcen-schounende Wuesstem ze ënnerstëtzen.

Mir subventionéieren ënnert anerem de Landverbrauch an der Industrie. Mir subventionéieren déi individuell Mobilitéit, mir subventionéiere gutt bezuelten Aarbechtsplazen iwwert d'Krankekeesen an d'Pensiounskeesen a befeieren do duerch zousätzlech de Konsum vun neie Ressourcen, ouni onbedéngt ze kucken, wat déi nei Aktivitéiten dem Land bréngen.

Dofir mussen dës dräi Politikfelder op de Leescht geholl ginn, wa mer un ee méi qualitative Wuesstem iwwer e puer Joren erukommen wëllen. Dës Approche

verlaangt Mutt an eng grouss Responsabilitéit vun eise Politiker a vun eis all, déi hei wunnen oder schaffen.



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

L'événement garde le vent en poupe

Les 3 tendances phares en 2018

Beaucoup d'études et enquêtes⁽¹⁾ auprès des responsables marketing montrent que l'événementiel gagne toujours en importance. Les raisons principales sont que l'événement est générateur de contenu et permet de déclencher un véritable impact viral. De plus, les nouvelles technologies et nouvelles connaissances neurologiques favorisent davantage l'interaction et donc l'impact de l'événementiel.

On sait que les invités viennent à un événement pour faire du *networking* mais aussi pour être inspirés et augmenter leurs connaissances. Cependant, le format traditionnel où l'orateur parle et l'audience écoute ne semble plus fonctionner. En effet, avec un taux d'attention qui est passé de 12 à 8 secondes en 17 ans, le cerveau humain a besoin d'être sans cesse stimulé. Quels sont donc les nouveaux outils à votre disposition pour rendre vos messages mémorables ?

Faites jouer vos invités !

Depuis quelques années, nous avons pu voir émerger de nouveaux formats de conférences plus interactifs tel que le *world café* (système de conférence où les participants doivent ensemble trouver des solutions à des problématiques données) ou encore le *fish bowl* (génération de conversations d'un grand groupe autour d'une thématique). En 2018, l'événement ira encore plus loin avec notamment la *gamification* qui applique le principe du jeu dans le contexte de l'entreprise pour faciliter l'apprentissage et l'identification avec le produit ou la compagnie.

Dès notre plus jeune âge, le jeu est une forme d'apprentissage particulièrement efficace. A l'âge adulte, on constate que le jeu permet de booster la créativité et de diminuer le stress tout en développant la mémorisation. En permettant de réaliser un apprentissage à travers une expérience passionnante et amusante, la *gamification* est idéale, notamment pour un lancement de produit. Cependant, il est évident que la *gamification* ne s'adapte pas à tous les concepts d'événements et doit être réfléchi en fonction de vos objectifs.



Faites vivre une expérience inoubliable à vos invités !

On parle beaucoup d'hologramme, de réalité augmentée et de réalité virtuelle. La technologie est aujourd'hui au cœur de l'événement car elle étonne et ne cesse d'innover. Envoyer une invitation en réalité augmentée à vos invités ou leur proposer une expérience de réalité virtuelle diffusant votre message est une excellente idée si ces outils sont intégrés dans un concept global cohérent. Elle doit permettre de souligner et de transmettre vos messages efficacement. Certes, c'est un investissement qu'il faut penser sur le moyen terme. Ceci vous permettra de repenser les budgets d'investissement et de créer un impact à long terme.

Et toujours l'interactivité

Enfin, l'interactivité reste bien évidemment au cœur de l'événement. En 2018, on parlera de plus en plus d'engagement. En effet, la tendance va vers la mise en scène des collaborateurs. Que ce soit pour des évé-

nements internes ou externes, on voit de plus en plus les collaborateurs monter sur scène pour relever des défis ou présenter des performances. En tant qu'ambassadeur, vos collaborateurs ont la légitimité requise pour transmettre vos messages aussi bien à vos clients et prospects qu'au reste de l'entreprise.

L'événement reste un excellent support pour transmettre son message efficacement et surtout nouer des relations fortes. En 2018, l'événement va continuer à renforcer sa légitimité en tant qu'outil de communication à haute valeur ajoutée, en permettant d'une part de regrouper sa cible dans un même lieu et de lui faire vivre une émotion forte, et d'autre part, de partager ce vécu en direct ou en différé sur les réseaux. ✓



Netty Thines

Conseil en communication

Mediation S.A.

(1) <https://the-oval-office.prezly.com/les-marqueteurs-belges-convaincus-de-la-puissance-de-la-live-communication>, <https://blog.bizzabo.com/event-marketing-2018-benchmarks-and-trends>

« Oser faire preuve d'audace »

Ses études en droit et sciences politiques terminées, c'est à une tout autre carrière que se prédestinait Amandine Maroteaux. Cinq ans après ses premiers pas en tant qu'avocate dans le monde du travail, elle a choisi de construire sa propre histoire. Devenue architecte et décoratrice d'intérieur, elle orchestre aujourd'hui l'Atelier Compostelle. Créé à son initiative, ce *One Stop Shop* accompagne particuliers et professionnels dans la valorisation et la transformation de leurs biens immobiliers. Rencontre.

Comment passe-t-on du métier d'avocate à celui d'architecte et décoratrice d'intérieur ?

Au fil de mes premières années d'expérience, je me suis aperçue que ce qui me plaisait surtout dans le métier d'avocate était de mettre en musique des projets dans leur globalité, plutôt que de m'intéresser à des questions précises de droit. Le concret, la diversité, le côté relationnel et humain... me manquaient. J'avais également le souhait de m'entourer d'une équipe qui me corresponde pleinement et de construire des projets sur le terrain.

Au-delà de ces différents aspects, je cultive un véritable amour et une forte sensibilité pour la vieille pierre et le patrimoine. La transformation de bâtiments anciens, car elle mobilise des métiers transversaux et implique leur bonne collaboration, correspondait pleinement à toutes ces aspirations. J'ai donc pris le temps de me former à nouveau, à Lyon, afin de devenir architecte et décoratrice d'intérieur. Je ne voulais pas à tout prix quitter le monde du droit. Je savais simplement ce que je souhaitais développer et pour quelles raisons. Si j'en suis ici aujourd'hui, c'est parce que j'ai fait des choix audacieux, différents d'un chemin tout tracé.

Suite à cette formation, j'ai créé en 2012 ma première société, axée sur la décoration, avant de découvrir qu'il existait une réelle demande pour des projets de rénovation entière. L'Atelier Compostelle est né de ce constat en juillet 2017. Notre équipe pluridisciplinaire, composée de professionnels indépendants, accompagne aujourd'hui chaque client dans son propre projet de transformation. Nous sommes également spécialisés dans la création et l'aménagement d'espaces de *coworking*.



Amandine Maroteaux, fondatrice, Atelier Compostelle. Photo-Atelier Compostelle

L'Atelier Compostelle est actif à travers toute l'Europe, principalement en France et au Luxembourg. En quoi le Grand-Duché constitue-t-il un terrain de jeu idéal pour développer votre projet ?

Le Luxembourg est un petit pays. Ici, tout fonctionne grâce au bouche-à-oreille, aux recommandations. Le succès, comme l'échec, peuvent donc arriver très vite. En France, le secteur est beaucoup plus concurrentiel et le marché plus vaste : il est plus difficile de parvenir à s'imposer.

D'un point de vue administratif et culturel aussi, il existe peu de barrières à la création d'entreprises au Luxembourg. On retrouve d'ailleurs des femmes à toutes les échelles de sociétés, dans des secteurs très variés. Personnellement, je n'ai jamais eu le sentiment de devoir faire mes preuves en tant que femme, même dans un secteur qui reste dominé par la gent masculine.

En outre, le Grand-Duché dispose de réseaux d'entrepreneurs très développés, qu'il s'agisse de femmes, d'architectes,

d'expatriés... Ces organisations, tout comme les nombreux programmes d'accompagnement à la création d'entreprise, facilitent le contact, le partage d'expériences et permettent de s'appuyer sur des contacts très fiables. Ces réseaux encouragent également la performance, permettent une émulation entre les différentes personnes et entreprises.

Quelles sont d'après vous les clés de cette réussite ?

Le soutien de l'entourage proche est crucial. Il faut également pouvoir compter sur des partenaires et des collaborateurs de confiance, qui partagent un même état d'esprit, dans une logique d'amélioration continue et d'échange permanent. Constituer une équipe qui fonctionne bien ensemble, qui fait preuve d'un même engagement, dans chaque projet, tout au long de l'année, est certainement l'une des principales difficultés. C'est l'un des rôles du dirigeant que de pousser ses équipes en ce sens.

Parallèlement, il ne faut pas hésiter à aller à la rencontre d'organismes et de personnes spécialisés afin de bénéficier de conseils extérieurs. A cet égard, par exemple, je consacre chaque semaine une partie de mon temps à développer mon mental d'entrepreneuse, en compagnie d'un coach. Le principal risque pour un entrepreneur est de vouloir avancer et tout faire seul, sans bénéficier du recul nécessaire. Il est essentiel de s'appuyer sur les gens qui nous entourent, sur d'éventuelles découvertes, tout en gardant bien en tête la direction dans laquelle on désire continuer à évoluer.

Propos recueillis par Jeanne Renauld



Le rouge était de mise ce jeudi 16 novembre 2017 au Casino 2000 de Mondorf-les-Bains, à l'occasion du Gala HR One. La communauté RH luxembourgeoise était réunie pour une soirée autour du thème «The Mutation of Human Capital», ponctuée de conférences d'expertes du secteur et d'un Start Up Pitch Contest, avant la cérémonie des Luxembourg HR Awards. Retour sur l'événement RH #1 au Grand-Duché de Luxembourg.

Après un discours d'ouverture prononcé par Fabien Amoretti, CEO de Farvest, sur les sujets phares des ressources humaines et de leur transformation, c'est Inès Leonarduzzi, Digital Strategist chez Hub Institute qui a pris la parole, pour une conférence sur le thème «Create the future of people in companies». La fondatrice de Women Inspiring Talks a axé son discours sur les enjeux de l'entreprise de demain du point de vue des ressources humaines, afin de partager avec l'audience différentes pistes de réflexion.

Quel futur pour votre entreprise ?

Selon **Inès Leonarduzzi**, «les enjeux de l'entreprise, ce sont la transformation digitale et le bonheur au travail». Elle a notamment expliqué qu'il fallait aujourd'hui donner la parole à la créativité et faire place à la nouveauté, loin des gestions top-down : «L'entreprise est un incubateur de possibilités où vont se révéler des gens qui sont créatifs».

Ainsi, afin de s'adapter à une génération de millennials ayant toujours eu le choix dans leur enfance et leur adolescence, Inès Leonarduzzi a prodigué aux professionnels quelques conseils : créer une émulation créative en cassant les codes hiérarchiques, car les employés ne cherchent plus de mentor, mais un sponsor.

C'est donc une véritable «transformation culturelle» qui doit s'opérer dans les entreprises, afin d'apprendre à connaître les compétences informelles des différents collaborateurs et de doper l'intrapreneuriat, «quelque chose de très naturel chez les humains», estime-t-elle.

Concluant que le DRH est le nouveau responsable marketing et que les collaborateurs sont les premiers clients, Inès Leonarduzzi a affirmé que «la meilleure façon de fédérer les talents dans l'entreprise, c'est de leur rappeler pourquoi vous les voulez et que vous voulez être leur sponsor afin que s'exprime pleinement ces talents.»

La transformation par l'innovation

Ce fut ensuite au tour de **Juliette Bron**, Chief Digital Officer au sein du groupe Macif, de s'exprimer devant la communauté RH sur le sujet du pragmatisme et de l'innovation au service d'une mutation digitale.

Rappelant que nous étions dans l'ère du digital, dont l'adoption par les individus est aujourd'hui instantanée, elle a constaté que cette rapidité d'adoption n'était pas la même dans les entreprises et que le rôle des ressources humaines était prépondérant pour y remédier.

Se basant sur son expérience personnelle à la Macif, qu'elle a rejoint en 2015 avec une équipe de 6 personnes qui en regroupe aujourd'hui 40, Juliette Bron a expliqué que «lorsque l'on doit faire face à des talents spécifiques, il faut aller au-delà des acquis sur les talents et dépasser ce stade d'acculturation des RH actuellement, qui ne connaissent pas les pépinières de talents qui existent». C'est pour elle l'une des exigences du digital, qui demande de «repartir sur un nouveau socle que ce qu'il fut appris auparavant».

L'organisation de l'entreprise s'en retrouve donc impactée, avec une approche plus collaborative et moins hiérarchique, où l'humain se sent beaucoup plus heureux.

Juliette Bron a conclu sur la définition du nouveau rôle des RH : «Il faut anticiper les nouveaux métiers et faire évoluer les collaborateurs, en mettant en place des formations modernes sur des cas réels. Nous travaillons aujourd'hui sur le morphing des compétences et le hacking de l'entreprise pour continuellement nous challenger».

Saisir les opportunités du digital

La dernière conférence de la soirée a été tenue par **Laurence Chavot-Villette**, Directrice Générale de l'agence EPOKA, venue partager à la communauté RH trois collaborations de l'agence démontrant que l'engagement des collaborateurs dans la stratégie digitale de l'entreprise pouvait être un levier de premier choix en terme de visibilité et de marque employeur.

Le premier exemple concernait une collaboration avec le groupe Saint Gobain qui devait impérativement réinventer sa marque employeur. «La présence internationale du groupe nous a



De gauche à droite : Inès Leonarduzzi, Juliette Bron, Laurence Chavot-Villette

permis d'impliquer huit équipes de huit pays-clés différents sur ce projet, afin de donner une résonance de la démarche à l'international», explique Laurence Chavot-Villette. Ainsi a été mis en place le «Saint Gobain Live Journey» sur la toile, où l'attention était portée sur le discours des collaborateurs de Saint-Gobain aux quatre coins du monde. Résultat : une viralité notable du projet, avec plus de 2,2 millions d'impressions.

Le deuxième exemple concernait le groupe Thales, où la mission était de renouveler la stratégie de communication et la visibilité du groupe. L'objectif selon Laurence Chavot-Villette : «humaniser la communication». Ainsi, les collaborateurs se sont harmonisés sur les réseaux sociaux afin de relayer l'actualité du groupe de manière moins institutionnelle et de revendiquer par eux-mêmes un apport à l'entreprise. Une stratégie qui a permis à Thales d'augmenter sa visibilité sur les réseaux sociaux et auprès des jeunes générations grâce à ces petits communicants.

Le dernier cas était celui d'une opération spéciale d'EPOKA : le Challenge du Monde des Grandes Ecoles et Universités. Un événement qui s'est imposé comme un rendez-vous incontournable pour les étudiants comme pour les entreprises, et permettant à celles-ci à la fois de faire découvrir l'entreprise et ses opportunités aux jeunes diplômés mais également de réaliser une belle action de communication interne auprès des collaborateurs sur les valeurs et les actions RH du groupe.

De nouvelles solutions pour réinventer les RH

Les conférences terminées, c'était l'occasion de présenter le **Start Up Pitch Contest**, nouveauté du Gala. L'objectif : révéler des startups qui se sont engagées dans l'innovation dédiées aux ressources humaines. Trois startups se sont présentées devant un jury d'experts, ayant chacune trois minutes pour présenter leur projet, à la suite de quoi le jury pouvait leur poser des questions avant qu'il ne se réunisse et désigne le vainqueur de ce concours.

La première startup était Xpenditure, représentée par Michael Deroost, qui par son projet repense totalement le système des notes de frais en automatisant entièrement le flux de gestion des dépenses par la numérisation des reçus. Se présentait ensuite David Muyltermans de Pro Unity, une plateforme digitale sur laquelle les experts d'un fournisseur ou les experts indépendants ont accès aux opportunités d'une ou plusieurs entreprises. Cette solution permet aux sociétés de facilement trouver, gérer et contracter une ressource externe. Enfin, Mike Reiffers de Skeeled a présenté sa solution innovante en matière de recrutement : la digitalisation du processus de recrutement, qui permet de flexibiliser et d'améliorer l'expérience candidat et de gérer le processus de recrutement avec un seul outil. Après un temps de réflexion, les membres du jury ont récompensé Pro Unity pour une solution jugée comme la plus tournée vers l'avenir.

Benjamin Garnier



HR INDUSTRY AWARDS

Best Social and Legal Partner
Wildgen

Transformation Partner of the Year
Deloitte Luxembourg

Best Recruiter of the Year
DO Recruitment Advisors

Best Talent Management Firm
Deloitte Luxembourg

Digital Partner of the Year
Deloitte Luxembourg

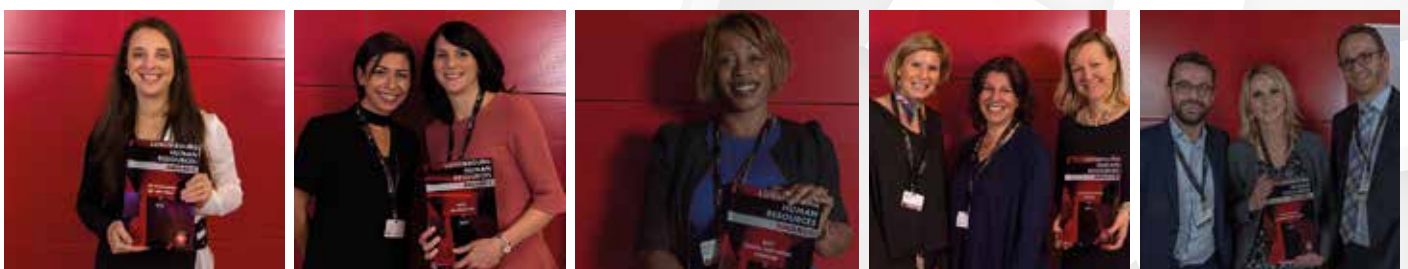
HR Innovation Award
Qualia Consulting

Best HR Strategy Firm
Deloitte Luxembourg

Employee Experience Award
One Life

Best HR Practice
Accenture

HR Manager of the Year
Stéphanie Simon, Ketterthill



Exploiter l'intelligence collective

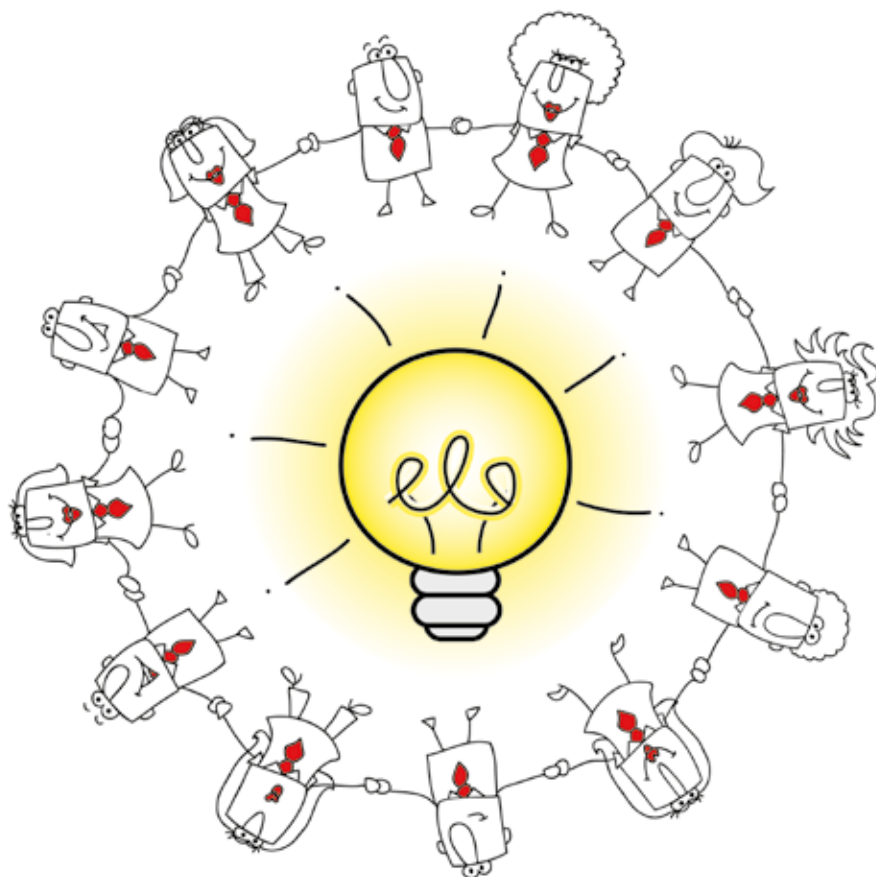
Cela ne vous a sans doute pas échappé, l'intelligence collective est à la mode. Elle est au cœur des nouveaux managements.

Moins de boss, davantage de responsabilités, d'échanges horizontaux, de participation... autant de nouveaux modes de travail qui sont en train d'émerger. Les outils associés ne sont pas forcément faciles à mettre en œuvre ; ils se heurtent à de nombreux freins culturels et technologiques au sein de l'entreprise. Mais, au fait, pourquoi parle-t-on autant de l'intelligence collective aujourd'hui ? Selon les experts, principalement parce que la façon de gérer les entreprises a atteint ses limites...

L'intelligence collective en question

La notion d'intelligence collective n'est pas vraiment une découverte. C'est l'intelligence du lien, de la relation. Ces liens induisent des coopérations intellectuelles. De tout temps, les individus se sont en effet rassemblés pour échanger et collaborer, y trouver un avantage tant individuel que collectif, avantage supérieur à ce qui aurait été obtenu si chacun était resté isolé. Autrement dit, on peut en faire beaucoup plus en partageant ses compétences et savoir-faire avec les autres. Jusqu'à présent, le management au sein des entreprises a fait appel à l'intelligence collective pyramidale en se référant aux notions d'autorité et de division du travail. Dans le monde stable de ces 120 dernières années, ce modèle de gestion a fait largement ses preuves. Il a ainsi permis d'inventer les avions de ligne, d'envoyer des satellites dans l'espace, de trouver des vaccins...

Aujourd'hui, face aux changements de mentalités des individus, d'abord, face à la



complexité, aux nouvelles technologies, à l'imprévision du monde, ensuite, l'ancien modèle s'essouffle et se révèle inadapté. Pour preuve, la plupart des entreprises ont bien des difficultés à s'adapter. Même si systèmes d'information, intranet, knowledge management, organisation orientée vers des projets, comités d'entreprise, gestion des Ressources humaines viennent compenser les faiblesses de leur système de

gestion. Selon certains experts, l'intelligence collective se réduit à l'extraction de connaissances à partir de données et à la collaboration avec des partenaires connus. Par ailleurs, les conflits d'intérêts que les entreprises subissent entre profitabilité/développement durable, secret/transparence, dynamique individuelle/collective, développement des savoirs/compétition, brouillent les cartes, les déstabilisent, les discréditent. L'enjeu principal est alors pour ces dernières de mobiliser l'intelligence collective en particulier sur des projets innovants.

Pourquoi parle-t-on autant de l'intelligence collective aujourd'hui ? Selon les experts, principalement parce que la façon de gérer les entreprises a atteint ses limites...

Penser et décider ensemble

Ce n'est pas un scoop, les individus veulent participer, donner leur avis et le voir pris

Suite page 22 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 20

Jusqu'à présent, le management était surtout individuel, sans dimension collective. Demain, l'art du manager sera de savoir articuler et mettre en cohérence management collectif et individuel.

en compte. Ils n'investissent plus en effet le travail comme un devoir mais comme une possible source d'épanouissement. Partant, il y a nécessité d'inverser la pyramide⁽¹⁾, de placer les collaborateurs au cœur de l'entreprise. L'employeur qui veut demander un effort supplémentaire va devoir fournir des explications à ses troupes (les moins de 40 ans) et prendre des engagements sur ce qu'il y a à gagner. Une entreprise libérée en quelque sorte de la hiérarchie et du contrôle interne, des procédures à suivre, des autorisations à demander. Pas si simple ! Les managers vont devoir s'atteler à refonder le modèle de management existant en instaurant l'autonomie des salariés ainsi que des modes d'échanges horizontaux de façon à créer les meilleures conditions de travail et de réflexion.

Mais voilà, travailler ensemble ne s'improvise pas. L'intelligence collective n'existe pas a priori, elle est le résultat d'un entraînement et d'un apprentissage constants. Pour cela, il faudra concevoir des formations appropriées aux programmes, parmi lesquelles on trouvera l'intelligence comportementale et relationnelle (écoute/compassion/non-jugement), l'art du dialogue, la volonté créatrice, la capacité de développer des projets, mais aussi l'économie du don, le développement de soi, l'éthique, les valeurs. Le problème qui se pose cependant est celui de persuader les managers de l'utilité de ces nouvelles méthodes, outils et processus qui permettent de mettre en réseau, de faire coopérer les intelligences individuelles et collectives afin d'atteindre un objectif commun (une mission, un projet).

Convaincre les managers

Les managers doivent être soutenus et accompagnés dans ces nouvelles pratiques managériales par les RH à qui il incombe de proposer des formations indi-

viduelles et collectives en les présentant comme essentielles pour développer la confiance, le respect entre les individus, favoriser l'engagement dans l'action. Ces RH doivent en effet être conscients que, pour des raisons psychologiques et culturelles, certains managers n'aiment pas la réflexion et la consultation collective. Pour eux, l'intelligence collective peut être perçue comme une perte de temps, une remise en cause de leurs compétences, de leur expérience, voire de leur indépendance. Admettre qu'ils puissent avoir besoin de l'intelligence de leurs collaborateurs pour mener une réflexion remet en cause leur autorité, leur statut, leur pouvoir. Des experts estiment qu'il faut instaurer quoi qu'il en coûte le réflexe de partage, des pratiques de bienveillance (ne pas faire de remarques, par exemple, sur l'orthographe d'une information postée) et cela à tous les étages.

Le défi des managers : manager l'intelligence collective (globale)

Une nouvelle ère managériale s'ouvre donc pour les managers. Demain, ils devront coconstruire un contrat qui intégrera la culture, l'histoire de l'équipe et posera le principe de la coopération. Jusqu'à présent, le management était surtout individuel, sans dimension collective. Demain, l'art du manager sera de savoir articuler et mettre en cohérence management collectif et individuel. Ce que l'on observe aujourd'hui, c'est le manager qui prend le prétexte d'un management individuel pour faire du management collectif. Le cas de figure le plus fréquemment rencontré est celui d'une réunion qui se transforme en une série d'entretiens individuels. Le manager fait un tour de table, pose des questions qui n'intéressent pas l'ensemble des personnes présentes. Une incompétence qui se retrouve à tous les étages de l'entreprise.

De son côté, le salarié pense coopérer, mais en réalité il ne coopère pas !

Au regard de ce qui a été dit précédemment, participer à une réunion ou à un entretien, manager une équipe ou un projet, aider les autres comme cela a pu être demandé par son manager ne sont pas des actions de coopération. Tout au plus ces actions relèvent-elles de la communication, de la négociation, du management traditionnel. Un salarié coopère quand il donne une information à une personne qui ne le lui a pas demandé parce qu'il pense qu'elle pourrait en avoir besoin, lorsqu'il cherche des idées et les propose, lorsqu'il construit une relation gagnant/gagnant dans le cadre de son activité : « *Je veux gagner, je veux que l'autre gagne, je ne me laisse néanmoins pas marcher sur les pieds* ». Ceci dans une organisation qui l'écoute, comprend et met en place un management adapté. Mais il faut bien l'admettre, le contrat social actuel est fondé sur une logique de non-coopération qui pousse les uns et les autres à ne pas partager leurs savoirs, les informations dont ils disposent pour en retirer, le plus souvent, des contreparties (reconnaissance, avantages financiers, évolution professionnelle, pouvoir).

Le monde industriel et scientifique a su inventer tout un tas d'outils, R&D, objectifs, reporting... pour innover et ainsi gagner des parts de marché, mais il n'a pas cherché à savoir ce qu'il y avait dans la tête des salariés.

Savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances (compétences), le vouloir (vision et culture) et le pouvoir (fonctionnement/organisation) est le nouveau défi auquel sont confrontés les dirigeants de demain. Cette évolution est directement liée à l'avènement d'Internet et des logiciels de travail. ☑

Martine Borderies

On consultera avec intérêt :

(1) Vineet Navar, dans son *Employees First*, annonçait déjà la nécessité d'inverser la pyramide : placer les collaborateurs au cœur de l'entreprise.

Intelligence collective, la révolution invisible, Jean-François Noubel, réseau international The Transitioner.

L'encyclopédie de la stratégie, Editions Vuibert, 2014.



Evolution Plus

Le « coaching collaboratif », une réponse à la gestion des conflits

Dans le monde de l'entreprise, soumis à de multiples pressions, les tensions interpersonnelles, voire les situations conflictuelles, sont nombreuses. Pour les désamorcer, certaines organisations font appel à un médiateur externe, comme Marie-Brigitte Bissen, coach certifiée et médiateur agréé, et fondatrice d'Evolution Plus. Entretien.

Pouvez-vous nous expliquer brièvement votre vision de la médiation ?

Même si les méthodes utilisées sont identiques, je préfère le terme de « coaching collaboratif » à celui de médiation, qui se réfère plus généralement au domaine judiciaire. D'autant plus que le médiateur-coach, au-delà de la résolution d'un différend, va faciliter la prise de conscience de ses propres mécanismes de défense et l'identification de pistes d'amélioration à plus long terme. Aujourd'hui, l'intérêt pour la médiation de la part des professionnels RH et des managers est identique à ce qui existait vis-à-vis du coaching il y a 10 ans. La médiation a donc de beaux jours devant elle ! L'approche fait déjà ses preuves dans de nombreux domaines : familial, scolaire... car elle permet de garder le lien entre les acteurs liés à un différend, d'identifier les positions de chacun en toute objectivité et dans un respect mutuel. Le concept de la médiation repose sur 4 étapes-clés : séparer le problème de la personne, chercher les intérêts derrière les positions, générer des options en vue d'un gain mutuel et négocier sur base de critères objectifs.



Marie-Brigitte Bissen, fondatrice, Evolution Plus.

communique spontanément face à un conflit potentiel (collaboration, évitement...), puis intégrer la reformulation dans son mode de communication (utiliser le « oui et » à la place du « oui, mais »), en apposant des idées plutôt qu'en les opposant. Ensuite, il est indispensable de séparer la personne du problème en se focalisant sur le processus de communication, c'est-à-dire mettre ses préjugés, ses reproches de côté afin de se

concentrer sur la façon d'entrer en relation avec elle. Rechercher les intérêts derrière les positions est l'avant-dernière étape du processus : identifier ce qui motive une personne (valeurs, intérêts, vécu, attentes non exprimées...) derrière son comportement et sa demande. Enfin, identifier les intérêts communs : chercher ce qui peut rassembler les deux parties, dans le respect de chacune.

L'approche de médiation est donc un atout...

A l'heure où les entreprises doivent manager des personnes de nationalités, de cultures... différentes ainsi que des personnes issues de générations diverses, initier le management aux techniques de médiation représente sans aucun doute un avantage compétitif non négligeable.

Propos recueillis par Isabelle Couset

EVOOLUTION PLUS
Marie-Brigitte Bissen

Lorsque vous intervenez en entreprise, quelles sont les missions qui vous sont confiées ?

Elles sont de plusieurs ordres : résoudre des conflits entre personnes, former des professionnels RH et des managers aux techniques de la médiation ou encore accompagner les managers lorsqu'il faut faire passer des messages difficiles (évaluations annuelles, licenciements...).

Quelles sont les stratégies à suivre lorsqu'on doit faire face à un conflit entre personnes ?

Tout d'abord : identifier la manière dont on

Les 5 principales causes de conflit en entreprise

1. Rivalités personnelles /problèmes d'ego	49 %
2. Stress	34 %
3. Surcharge de travail/moyens inadaptés	33 %
4. Mauvais leadership au sommet de l'entreprise	29 %
5. Manque d'honnêteté et d'ouverture d'esprit	26 %

Source : étude OPP

Nombre moyen d'heures/semaine passées à gérer des conflits au travail

Moyenne	2,1
Allemagne et Irlande	3,3
France, Danemark, Grande-Bretagne	1,8
Belgique	1,2
Pays-Bas	0,9

Source : OPP

Ces dirigeants qui gèrent autrement

Il existe des firmes où les collaborateurs sont égaux, où les salariés choisissent qui les dirigent, où les managers sont notés par leurs équipes, où les bureaux sont décroissés au profit d'un *open space* pour créer la communication entre les individus et des plateformes où des idées innovantes sont postées.

Ces entreprises sont dirigées par des patrons innovants et décomplexés qui pratiquent le management participatif, le recrutement sur la personnalité, la responsabilisation des salariés, la liberté d'initiative, la suppression des primes individuelles parce qu'ils pensent qu'ils pourront ainsi faire prospérer au mieux leur firme. Ils ont en commun de considérer le personnel comme une richesse et d'avoir une grande capacité à fédérer.

Parmi ceux-ci, on trouve des patrons qui choisissent de céder leur entreprise à leurs salariés plutôt que de vendre au plus offrant, soucieux aussi de ne pas exposer leurs personnels à un licenciement. La création d'une société holding entre le dirigeant et les salariés, l'emprunt payé par les résultats de l'entreprise, le dirigeant s'engageant à ne pas prendre des dividendes sont quelques-unes des solutions trouvées pour permettre à l'entreprise de durer et de repartir sur des bases solides. C'est le choix fait par le patron de la Générale de bureautique, 45 employés, à Nantes (France) (cf. France Culture, *Ces patrons qui gèrent autrement*). Des employés à la personnalité innovante peuvent, eux aussi, changer les choses, comme cet infirmier hollandais qui, travaillant au sein d'une structure spécialisée dans les soins à domicile aux personnes malades (Buundorf-Hollande), avait remarqué que l'organisation mise en place ne plaisait pas aux patients/clients. Call center, spécialisation des infirmiers, prix différents en fonction des qualifications, bureau de planification, tout cela était certes efficace mais rejeté par les malades. De plus, un infirmier différent chaque jour, des soignants qui se comportaient comme des robots. Sa vision des



soins de santé (rendre le patient plus autonome) a conduit à radicalement changer le fonctionnement de cette organisation de soins. Des équipes mobiles de 10-12 personnes ont été mises en place et du personnel a été recruté pour en assurer la gestion. Aujourd'hui, cette entreprise gère 7.000 infirmiers (enquête Ernst&Young).

Explorer d'autres modèles

La biscuiterie Poul, une entreprise familiale de 2.500 salariés, a su, de redressements en redressements, explorer, elle aussi, différents modèles d'organisation qui l'ont conduite au succès que l'on sait (rachat récemment d'une société hollandaise). Dès les années 2000, son dirigeant, face aux difficultés de sa firme, a mis en place un management innovant. Il a choisi de « libérer » l'initiative de ses salariés en supprimant la hiérarchie au sein de l'entreprise, avec

pour conséquence la suppression de son comité de direction, la disparition des chefs d'équipes remplacés par des animateurs de projets. Dans la foulée, les primes individuelles ont été également supprimées puisque seuls les objectifs communs, et partant la réussite de l'entreprise, étaient portés par l'ensemble du personnel. Ce qui n'exclut pas les hausses de salaires. Récemment, ce chef d'entreprise s'est rendu compte que cette organisation exigeante était anxiogène pour certains salariés. Il a donc mis en place une nouvelle organisation en collaboration avec ses employés.

Un phénomène émergent qui, s'il est loin d'être dominant, est en passe de gagner du terrain selon les experts en management.

Martine Borderies



Les clusters d'innovation et le management

Les clusters d'innovation, organisations en réseaux, regroupent de multiples acteurs : entreprises, universités, organismes de formation, acteurs publics, financeurs privés, associations, fédérations... Le défi managérial consiste alors à parvenir à faciliter les relations entre ces différents acteurs dont les intérêts peuvent être à la fois convergents, mais assez souvent divergents ou contradictoires. Les pratiques managériales sont-elles à la hauteur des défis, font-elles appel à l'innovation ? Pas si sûr !

Si l'innovation, leitmotiv des clusters d'innovation en Europe, fait principalement référence à l'innovation technologique, l'innovation organisationnelle, institutionnelle ou sociale est plutôt largement ignorée. Or, une gestion et un management innovants et performants sont essentiels pour aider les acteurs des clusters à augmenter la capacité d'innovation et la compétitivité réunies en leur sein afin d'accéder aux marchés mondiaux. D'autant que leur action se trouve au cœur d'une politique industrielle de l'Europe visant à stimuler la croissance par l'innovation. Leur management apparaît donc comme un facteur-clé pour le développement de leurs performances.

Aussi, la Commission européenne a-t-elle lancé en 2009 l'Initiative européenne d'excellence des clusters (ECEI) dont l'objectif est de renforcer, au travers d'un certain nombre de projets et initiatives, l'excellence en matière de gestion et management de clusters. Ces projets visent, entre autres, à améliorer les pratiques de gestion, à fournir des services de haute qualité à leurs entreprises, notamment en intégrant la créativité, à promouvoir la collaboration à tous niveaux, à mettre en place des indicateurs de performance, à faciliter l'internationalisation des PME



et à soutenir des actions de formation et d'apprentissage. Concernant ce dernier point, un animateur de cluster bien formé saura mener à bien la mission de construire un réseau solide et varié sur lequel reposera leurs partenariats, leurs projets et leurs actions. Suivre par exemple l'ensemble des contacts (acteurs privés, enseignement supérieur, institutions publiques...) afin d'établir une relation de proximité avec chacun d'entre eux ne s'improvise pas. Il lui faudra comprendre les modes de

pensée et de fonctionnement propres au monde de l'entreprise, de la recherche et de l'administration. Une démarche essentielle au bon fonctionnement d'un cluster.

Les clusters ont désormais la possibilité de se tourner vers l'innovation sociale et managériale pour améliorer leur fonctionnement grâce à des centres universitaires qui, dans différents pays européens, mettent en place des enseignements spécifiques tant dans le cadre de la formation académique que de la formation professionnelle. Ces enseignements ont pour objectif de développer l'excellence dans les clusters dans les domaines managérial et économique. A Barcelone, l'IESE Business School enseigne les standards du management et une approche méthodique.

Martine Borderies

Si l'innovation, leitmotiv des clusters d'innovation en Europe, fait principalement référence à l'innovation technologique, l'innovation organisationnelle, institutionnelle ou sociale est plutôt largement ignorée.

La vérité sur les Milléniaux : être manager déçoi

Dans presque toutes mes missions de conseil au cours des deux dernières années et demie, au moins un des membres des comités de direction a exprimé des inquiétudes sur le management des employés milléniaux. Il s'agit clairement d'un sujet d'actualité brûlant pour toutes les entreprises.

Les cadres s'inquiètent des niveaux de *turnover* des Milléniaux et donc du changement de fonctionnement que cela implique. Certains les considèrent comme une menace pour le futur des entreprises, notamment dans un contexte où de très nombreux secteurs demandent de faire plus avec moins.

Des études ont montré que la génération des Milléniaux est plus ambitieuse que les autres en ce qui concerne les promotions et l'avancement professionnel, et qu'elle est prête à changer de poste régulièrement pour obtenir des promotions plus rapidement. En réponse, de nombreux dirigeants tentent de résoudre la « fuite » des Milléniaux en leur offrant des possibilités de carrière pour qu'ils restent dans l'entreprise jusqu'à ce qu'ils soient prêts à devenir managers.

En fait, ces études ont été réalisées quand les Milléniaux entraient sur le marché du travail. Aujourd'hui, un bon nombre d'entre eux occupent des postes de managers, et l'équipe Great Place to Work® étudie leur expérience.

Les résultats sont impressionnants : nous avons remarqué que plus les Milléniaux gravissent les échelons, moins leur envie de rester dans l'entreprise est importante. Comment est-ce possible ? Comment expliquer que leur principale motivation devienne une déception une fois qu'elle est atteinte ? Il doit y avoir quelque chose dans la nature des rôles de managers d'aujourd'hui qui ne correspond pas aux attentes de cette génération. Encore une fois, il est question de culture.

Des valeurs différentes

Ce que j'ai entendu souvent de la part des Milléniaux, c'est la pression exercée



Plus les Milléniaux gravissent les échelons, moins leur envie de rester dans l'entreprise est importante.

par leur direction pour manager selon un ensemble de valeurs auxquelles ils ne croient pas et pour évaluer leurs collaborateurs en utilisant des approches de management avec lesquelles ils ne sont pas en accord. Par exemple, encourager le présentisme plutôt que de favoriser la flexibilité, accumuler des informations plutôt que de diriger avec transparence, exclure des employés plutôt que de les impliquer et traiter les interactions avec les employés comme des transactions plutôt que des opportunités pour construire une relation plus forte.

En tenant compte des résultats de l'enquête de Trust Index®, les managers

milléniaux remettent également en question le niveau d'équité dans leurs organisations. La perception du favoritisme et de l'équité, quand il s'agit de promotions, est au plus bas. Je me demande par où ils sont passés pour être promus et ce qu'ils ont vu qui les a incités à se poser des questions sur les promotions accordées autour d'eux. Au cours de la dernière décennie, de nombreuses entreprises sont passées de la promotion basée sur la titularisation vers une promotion basée sur les compétences et les qualifications. Alors que la titularisation était un critère clair et incontestable, les compétences et les qualifications semblent plus floues, surtout



si l'on considère la tendance humaine pour la comparaison sociale.

Un autre grief que l'on entend fréquemment concerne les personnes qui pensent qu'elles doivent faire leurs preuves en remplissant des fonctions de direction sans en avoir le titre afin de mériter la promotion. Au moment de la promotion, la personne a déjà occupé le poste en décevant ses attentes du rôle et de l'organisation.

Un peu de patience

Les Milléniaux représenteront 75 % de la main-d'œuvre américaine d'ici 2025. Au fur et à mesure qu'ils occuperont des postes de direction, les organisations devront repenser la structure et la nature de ces fonctions. La transparence et la capacité d'avoir des conversations difficiles seront les comportements-clés qui aideront les dirigeants et les organisations à poursuivre leurs plans d'entreprise avec une équipe de direction stable, en créant une perception renforcée de l'équité dans leurs organisations.

Les leaders milléniaux feront face à de nouveaux défis dont un consistera à naviguer à travers les transformations du travail dans le futur. Cela nous concerne déjà. Alors que l'intelligence artificielle continue à remplacer les emplois, les futures positions managériales comporteront d'autres exigences que celles qu'elles ont eues jusqu'à présent. Avec le progrès de l'automatisation de l'expertise technique, les leaders milléniaux seront davantage évalués sur base de solides compétences en gestion humaine : par exemple, diriger avec transparence, être inclusif et se concentrer sur les relations – autant de principes auxquels la jeune génération affirme adhérer.

Sous ce point de vue, mon conseil aux Milléniaux serait de patienter. Si l'avenir du leadership leur appartient, il y a des chances pour que nous soyons entre de bonnes mains.

Lorena Martinez

Great Place to Work®



Retrouvez toute l'actualité Great Place to Work® sur www.greatplacetowork.com

Plus d'informations : info@greatplacetowork.lu

Génération Y : une nouvelle vision du travail

Ingénieure, diplômée en 2012 de l'Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes et de l'Innovation (ENSGSI-Strasbourg), filière Environnement, Manon Carré est une optimiste exigeante.

A la fin de ses études, Manon Carré a effectué un stage au Chili, une expérience qui lui a donné le goût de l'autonomie et de l'indépendance, et l'envie d'entreprendre.

A son retour, peu encline à accepter les propositions des grandes entreprises, toujours omniprésentes dans les grandes écoles d'ingénieurs comme chacun sait, la jeune femme préfère se diriger vers l'écosystème qui se développe autour des entreprises spécialisées dans le recyclage de déchets. « *L'écosystème d'entreprises* », explique-t-elle pour justifier son choix, « *présente un intérêt certain car il offre souvent l'opportunité d'entreprendre* ». Lorsqu'une activité commerciale commence à se développer pour répondre à un besoin existant ou généré, elle engendre en effet à son tour une multitude de besoins induits, susceptibles de susciter à leur tour une multitude de besoins. « *Un tel écosystème* », souligne-t-elle, « *est, par définition, en perpétuel mouvement et réinvention, et offre toujours la possibilité de construire quelque chose de neuf* ». Une logique qui, selon la jeune femme, n'a d'autres limites que celle de la créativité humaine. Le travail en réseau des nombreux acteurs du marché est par ailleurs pour elle une source d'informations multiples. Un univers qui, visiblement, séduit beaucoup la jeune femme.

De multiples activités

Dès lors, peu étonnant que son premier emploi – d'abord à titre de stagiaire – s'effectue au sein d'une petite structure spécialisée dans le conseil et l'ingénierie aux entreprises et collectivités locales, Alterinnov, et dont la mission est de les aider à améliorer la gestion de leurs déchets. Cinq ans plus tard, la jeune femme reprend seule l'activité, épaulée par un cluster de compétences indépendant.



Manon Carré

Elle y réalise des audits auprès des filières du recyclage qu'elle accompagne dans leurs projets de développement aussi bien à l'échelle locale et nationale qu'à l'échelle européenne. Dans le même temps, elle cofonde l'association Partage ton Frigo, un incubateur d'idées dédié à la lutte contre le gaspillage des aliments, participe à la création du cluster CIME, un cluster d'entreprises indépendantes spécialisées dans l'environnement et le recyclage des déchets ; elle donne également des conférences de sensibilisation sur des thématiques environnementales telles que le recyclage et le tri des déchets.

On s'empresse alors de lui demander comment elle fait pour poursuivre simultanément toutes ces activités ? La réponse est claire : « *Le numérique est la grande force des gens de ma génération ; l'Internet transforme l'organisation du travail en permettant de traiter simultanément plusieurs tâches, parfois pour plusieurs patrons, et cela à partir de lieux de travail atypiques tels que des espaces de coworking et/ou en télétravail, ce qui est mon cas* ».

La jeune femme reconnaît que cette

organisation du travail exige une grande rigueur, ce qui n'est pas pour lui déplaire. Ainsi, à la différence de bon nombre de personnes, elle s'accorde rarement le temps d'une pause-café et ne s'en plaint pas. Le temps libre, elle préfère l'utiliser pour faire autre chose, se lancer par exemple dans une ou plusieurs activités associatives avec ses amis, se former, se consacrer à sa vie privée... Surtout, elle voit dans son statut d'indépendante, la possibilité d'une grande liberté, celle d'inventer son travail comme elle l'entend, d'élaborer différentes stratégies pour y parvenir, de trouver aides et subventions. Elle ne l'échangerait pour rien au monde avec celui de salariée.

Se rémunère-t-elle convenablement au moins ? Elle reconnaît ne pas avoir, pour l'instant, d'exigences démesurées : son activité principale de conseils et d'expertises lui permet de se rémunérer certes modestement, mais suffisamment pour vivre et financer d'autres activités.

Et demain ? Sa réponse est sans ambiguïté : la protection (sans concession) de l'environnement est à la fois un intérêt très fort et le cœur de son métier ; elle a bien l'intention de s'y investir car elle a envie, dans ce domaine, de changer le cours des choses. Si demain elle doit se déplacer vers d'autres régions ou pays (elle travaille déjà avec l'Espagne) et pourquoi pas travailler au sein d'un département chargé de l'environnement d'une grande entreprise, elle acceptera, à la seule condition cependant que le travail proposé ait du sens et qu'il reste pour elle une source d'épanouissement et de liberté.

Martine Borderies




www.alter-innov.com
www.partagetonfrigo.fr
www.laconservierlocale.fr (en 2018)

Ambiance et conditions de travail au Luxembourg



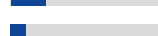


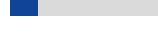
Le marché du travail se porte plutôt bien au Grand-Duché, notamment pour les travailleurs frontaliers, avec une croissance de l'emploi de 3,3 % au 3^e trimestre 2017. Pourtant, le ressenti des salariés semble avoir changé. Les relations paraissent ne plus être les mêmes avec les employeurs, tout comme les rémunérations. La course aux profits est une réalité quotidienne et les questions de *mobbing* et autres comportements inappropriés sur le lieu de travail sont de plus en plus mis en lumière.

Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 734 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé en novembre et décembre 2017 sur le site lesfrontaliers.lu.








Vous travaillez au Luxembourg :

-  Par obligation → 25 % (183 votes)
-  Par choix → 69 % (507 votes)
-  En attendant de trouver ailleurs → 6 % (44 votes)






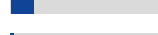




Votre job au Luxembourg :

-  Il me plaît beaucoup → 21 % (156 votes)
-  Je m'y sens bien, mais je ne suis pas passionné(e) → 23 % (166 votes)
-  C'est un job, rien de plus → 10 % (71 votes)
-  Ça dépend des jours, parfois je l'adore, parfois je le déteste → 28 % (202 votes)
-  Je ne le supporte plus → 18 % (132 votes)
-  Autre → 1 % (7 votes)

Comment vous sentez-vous par rapport à vos collègues ?

-  Bien, j'ai même trouvé des amis à mon travail → 30 % (217 votes)
-  Les relations sont cordiales, sans plus → 33 % (243 votes)
-  Ce sont des collègues, je garde une distance → 22 % (165 votes)
-  Je ne suis pas très intégré(e), je suis mis(e) de côté parfois → 5 % (39 votes)
-  Je suis complètement exclu(e) → 2 % (15 votes)
-  C'est une catastrophe, je suis même harcelé(e) → 5 % (38 votes)
-  Autre → 2 % (17 votes)

Dans votre carrière professionnelle, vous avez déjà :

-  Subi un licenciement → 15 % (211 votes)
-  Vécu une faillite → 5 % (74 votes)
-  Fait face à une mutation → 5 % (64 votes)
-  Été au chômage → 14 % (202 votes)
-  Été victime de harcèlement moral → 15 % (212 votes)
-  Subi du harcèlement sexuel → 2 % (21 votes)
-  Enduré du *mobbing* → 10 % (134 votes)
-  Démissionné → 24 % (341 votes)
-  Rien de toutes ces options → 8 % (112 votes)
-  Autre → 2 % (25 votes)



Trouvez-vous que le contexte de travail au Luxembourg a changé ?

- Oui, l'ambiance est plus tendue → 30 % (352 votes)
- Oui, les emplois se sont détériorés (intérim et CDD en hausse) → 15 % (173 votes)
- Oui, les salariés ne sont plus heureux dans leur entreprise → 22 % (259 votes)
- Les rémunérations ont diminué → 18 % (218 votes)
- Dur à dire, je travaille au Grand-Duché depuis peu de temps → 9 % (107 votes)
- Non, je ne ressens aucun changement → 3 % (35 votes)
- Non, mon poste est toujours sûr et correctement payé → 4 % (42 votes)

Quelles sont les choses à faire pour améliorer les conditions de travail au Luxembourg ?

- Diminuer la pression sur les salariés (délais, résultats, etc.) → 19 % (420 votes)
- Réduire les heures de travail → 11 % (246 votes)
- Responsabiliser les Ressources humaines → 11 % (257 votes)
- Lier tous les salariés à un syndicat → 4 % (90 votes)
- Être plus attentif aux besoins des salariés → 16 % (373 votes)
- Mettre en place des systèmes de promotion, d'évolution de carrière → 12 % (270 votes)
- Améliorer la communication entre collègues → 7 % (159 votes)
- Améliorer la communication avec la hiérarchie → 14 % (325 votes)
- Il n'y a rien à faire, tout va bien → 1 % (15 votes)
- C'est trop tard, les choses ne pourront plus s'arranger → 3 % (67 votes)
- Autre → 2 % (39 votes)



« Hep, Patron ! Avec la réforme fiscale, je vais gagner 250 EUR par mois en moins. J'ai besoin d'une augmentation. »

Avez-vous déjà reçu cette demande ? Qu'avez-vous répondu ?

Nous allons d'abord nous assurer que cette allégation est bien correcte, en revoyant l'impact de la réforme fiscale sur la rémunération de certains salariés. Ensuite, après avoir cité brièvement les outils ou techniques « classiques » permettant de motiver et fidéliser ses collaborateurs, nous verrons qu'il va falloir faire preuve d'innovation pour gommer l'impact négatif que la réforme fiscale pourrait avoir dans la poche des salariés.

La réforme fiscale, votée en décembre 2016, influencera grandement la fiscalité des salariés à partir de 2018. Principalement les salariés mariés non-résidents qui disposent d'autres revenus dans leur ménage, notamment ceux de leur conjoint salarié dans leur pays de résidence.

Ceux-ci ont fait le choix d'être imposés en classe 2 avec un taux déterminé, non plus seulement sur base de leur seule rémunération luxembourgeoise, mais en fonction de l'ensemble des revenus de leur ménage, ou en classe 1 (similaire à un célibataire). Dorénavant, la plupart seront obligés de déposer une déclaration fiscale au Luxembourg.

En optant pour l'imposition avec le taux mondialisé (le plus intéressant pour lui), ce salarié voit donc son salaire net amputé chaque mois de 252,66 EUR.

Son employeur est-il responsable de cette situation, de l'introduction de la réforme fiscale et du fait que son salarié a un conjoint travaillant dans son pays de résidence ? Non, bien sûr ! Il lui en coûterait plus de 350 EUR/mois pour compenser le manque à gagner... à multiplier par autant de salariés concernés par cette situation ! Impossible sans mettre en péril son équilibre financier.

Comment dès lors continuer à motiver son salarié, à conserver son talent et sa compétence ?

Une augmentation de salaire ne peut être consentie que pour cette seule raison fiscale. En dehors des contraintes budgétaires, il y a lieu de s'assurer au préalable de la performance du collaborateur et de son potentiel, des pratiques du marché et de l'équité interne. De plus, l'augmentation salariale n'a qu'un effet temporaire sur la motivation. Des études ont montré que l'individu s'habitue à son niveau de rémunération.

D'autres outils et techniques « classiques » peuvent déjà être mis en place par l'employeur : la reconnaissance par d'autres moyens que financiers, la possibilité de combiner la vie professionnelle et la vie privée, l'implication dans des projets ou des challenges, l'autonomie, l'évolution des compétences, le sentiment d'appartenance à un même groupe...



L'employeur peut aussi innover et permettre à son collaborateur d'avoir accès à des conseils qui lui permettront de diminuer l'impact fiscal de la réforme. Outre la remise de sa fiche de paie correcte et à temps, le salarié sera accompagné pour choisir, en toute connaissance de cause, la meilleure voie d'imposition suivant son cas personnel. Il bénéficiera aussi d'une optimisation fiscale personnelle. Comme dans la plupart des cas, le dépôt d'une déclaration fiscale sera obligatoire au Luxembourg, le travailleur saura quels types de frais payés ou envisagés pourront être déduits fiscalement ainsi que leurs impacts positifs sur son impôt final.

Dans l'exemple ci-dessous, si, en 2018, le couple paie :

- des intérêts hypothécaires pour 6.000 EUR ;
- des assurances pour 2.688 EUR ;
- des frais de garde pour leurs enfants pour 3.000 EUR ;

après dépôt de sa déclaration fiscale, il récupérera 2.262 EUR d'impôt, soit un gain de 188,50 EUR/mois !

Un exemple :

Couple marié non-résident : Salaire brut venant du  59.500 EUR
Salaire brut venant de  42.000 EUR

	En 2016	Après la réforme		
Classe d'impôt	Classe 2	Classe 1	Taux mondialisé (15,12 %)	Individualisation classe 1
Retenue à la source	4.508 EUR	10.228 EUR	7.540 EUR	9.289 EUR
Déclaration fiscale	Facultative	Facultative	Obligatoire	Obligatoire

Françoise Jacquet
Partner – Social Adviser

BCLux, Bureau
Comptable
Luxembourgeois





Les inégalités salariales en hausse au Luxembourg

En 2016, le plus bas salaire des 5 % de salariés ayant les revenus du travail les plus élevés correspond à un taux horaire de 59,03 EUR. Pour les 20 % de salariés ayant les revenus du travail les plus faibles, le taux de salaire horaire le plus élevé enregistré ne s'élève qu'à 13,55 EUR pour la même année.

Par ailleurs, on note que, sur les vingt dernières années, le rythme de croissance des hauts salaires (S95) connaît une plus forte dynamique que celui des bas salaires (S20) : depuis 1995, ce n'est qu'à cinq reprises que les salaires les plus bas ont augmenté plus rapidement que les hauts salaires, induisant ainsi le décrochage des bas salaires en termes monétaires sur la période. Ainsi, si le rapport entre S95 et S20 était de 3,5 en 1995, il s'élève en 2016 à 4,36.

L'important écart entre les deux niveaux de salaire fait que l'étau ne pourra que difficilement se resserrer dans un avenir proche. Si S95 continue à croître de 2,5 % (taux de croissance moyen depuis 2008) et en supposant que S20 s'accroisse de 3 % par an à l'avenir, ce n'est alors que vers 2033 que le rapport S95/S20 tombera en dessous de 4.

Dans le rapport *Travail et cohésion sociale 2017*, les experts du STATEC attirent l'attention sur le fait que les inégalités de revenus au Luxembourg sont largement déterminées par les inégalités en termes de revenus du travail. Ainsi, selon leur analyse, 75 % des inégalités de revenus en 2016 y sont dues à ces seuls revenus.

Au vu de ces éléments, il n'est guère surprenant que les disparités de niveau de vie augmentent considérablement au Luxembourg. En 2016, le niveau de vie moyen par individu s'élevait à 3.281 EUR/mois. Mais cette moyenne cache toutefois d'importants écarts entre les 10 % d'individus les plus défavorisés, dont le niveau de vie moyen est de 984 EUR mensuels, et les 10 % d'individus les plus aisés qui, en moyenne, disposent d'un niveau de vie de 7.891 EUR/mois, c'est-à-dire 8 fois plus élevé.

Source : Chambre des salariés Luxembourg, Econews, Newsletter n° 2/2017
Les inégalités salariales augmentent du 12 décembre 2017.

www.csl.lu

Le recrutement : enjeu stratégique, mission complexe

Pour répondre aux besoins en compétences des entreprises, les recruteurs doivent évoluer. Au-delà du développement de la marque employeur, il faut développer de nouvelles filières pour aller chercher des compétences toujours plus loin.

En quelques années, le métier de recruteur a profondément changé. Le simple fait de publier une annonce sur les JobBoards ne suffit désormais plus si l'on souhaite acquérir des talents. « Dans plusieurs secteurs clés, le marché de l'emploi s'est tendu », explique Claude Rodisio, dirigeant de Talent Attitude et Head of Candidate Sourcing de la plateforme de recrutement Nexten.io. « L'acquisition et le développement des compétences est plus que jamais un enjeu stratégique pour les entreprises qui souhaitent durablement développer de la valeur. Désormais, les candidats, et principalement les jeunes, cherchent plus qu'un travail. Ils souhaitent s'épanouir au sein d'une entreprise en phase avec leurs valeurs, qui leur offre un cadre de travail de qualité, avec des projets qui leur permettent de faire valoir leurs compétences. »

La marque employeur, un enjeu stratégique

Proposer un job ne suffit plus. Les recruteurs, plus que jamais, doivent travailler sur la marque employeur pour donner envie aux candidats démarchés de contribuer au développement de leur société. « Les enjeux RH et marketing convergent. L'aura de l'entreprise, dans son ensemble, doit pouvoir se distinguer au cœur du marché et permettre d'attirer plus facilement les talents », précise Claude Rodisio. « La marque employeur peut être renforcée en développant une présence sur divers canaux. Il faut être sur les réseaux sociaux, participer à des foires et salons, prendre la parole lors d'événements, établir des liens avec les écoles et universités... » Il faut établir un réel mix marketing au service du recrutement, mais aussi travailler sur la culture d'entreprise proprement dite. Il



Claude Rodisio, dirigeant, Talent Attitude, et Head of Candidate Sourcing, plateforme de recrutement Nexten.io.

ne s'agit pas de se contenter de proposer une jolie vitrine pour aguicher le candidat et proposer au final une réalité de travail beaucoup plus terne. « Les membres du personnel sont les premiers ambassadeurs de la marque employeur. Si les valeurs affichées ne sont pas vécues à l'intérieur, les recruteurs auront toute la peine du monde à convaincre les candidats », assure Claude Rodisio. « L'enjeu, d'ailleurs, ne se limite pas au recrutement. Une culture d'entreprise forte doit permettre à la fois d'attirer et de retenir les talents. »

Recruter seul devient de plus en plus difficile

Les recruteurs doivent aussi aller chercher les compétences de plus en plus loin. L'idée

de se contenter de débaucher des profils chez le voisin, si elle peut paraître efficace à court terme, risque d'entraîner à moyen terme une dynamique de surenchère entre acteurs. Il est donc essentiel de mettre en place de nouvelles filières pour atteindre de nouveaux candidats. « Recruter seul devient de plus en plus difficile. Il faut activer sa présence sur une variété de canaux, il est aussi important de développer des relations avec des partenaires extérieurs », poursuit le spécialiste. « Ces relais peuvent aussi bien être des anciens candidats, des clients, des partenaires internationaux... »

Les services de recrutement et les nouvelles plateformes digitales comme Nexten.io, qui veut répondre au défi des compétences digitales au Luxembourg, travaillent désormais en réseau. Ces prestataires s'appuient sur des relais qualifiés dans les zones géographiques pourvoyeuses de compétences. « Dans ce contexte, il faut d'abord valoriser le Luxembourg, comme territoire où il fait bon vivre et travailler, pour permettre à chaque société de se faire valoir auprès des candidats », explique Claude Rodisio.

Faciliter l'implantation des nouveaux talents

Attirer des talents venus de loin oblige aussi les recruteurs à évoluer. « Quand, hier, il suffisait de convaincre le candidat de rejoindre une entreprise, désormais il faut faciliter son installation au Luxembourg, l'accompagner dans ses démarches d'obtention d'un permis de séjour, l'aider à trouver un logement et une école pour ses enfants, pouvoir évaluer préalablement sa situation fiscale... », conclut Claude Rodisio.

Sébastien Lambotte

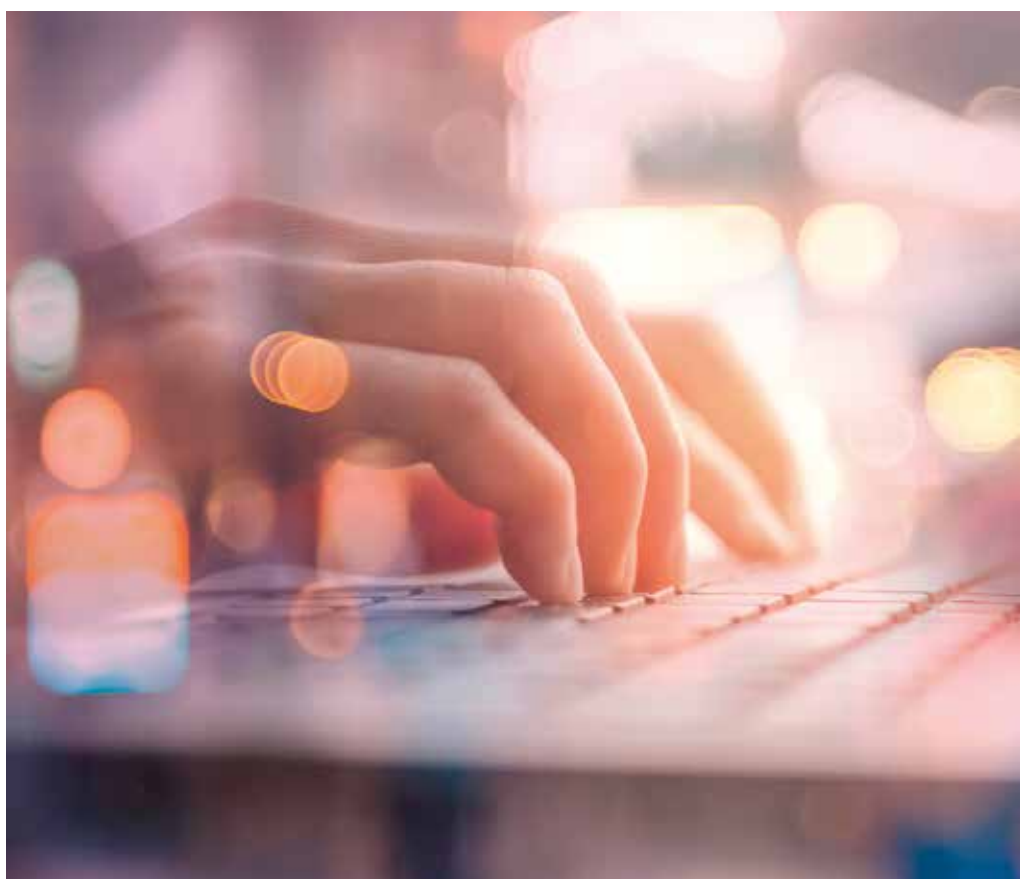
Quelles compétences à l'horizon 2020 ?

Au Luxembourg comme ailleurs, les compétences évoluent à mesure que la technologie s'infiltré dans toutes les veines de l'économie. A côté des connaissances techniques, cruciales, les profils recherchés à l'avenir devront aussi disposer d'une bonne dose de *soft skills*.

Heureux celui qui aurait une boule de cristal pour lui dévoiler avec certitude les compétences utiles permettant d'assurément trouver un métier – ou simplement conserver un poste – dans les années à venir. Un constat s'impose : le digital s'infiltré dans toutes les veines de l'économie. Aucune entreprise ou industrie n'y échappe, même si l'évolution à prévoir est plus ou moins forte selon les secteurs d'activité.

Se préparer à l'inéluctable

Quel que soit le métier considéré, chaque travailleur met en œuvre, consciemment ou pas, un certain nombre de compétences qui lui permettent d'évoluer dans son environnement professionnel. Mais, alors que dans le cadre du travail, rien ou presque n'a changé de l'après-guerre à la fin du XX^e siècle, les technologies sont aujourd'hui omniprésentes et leur évolution n'est pas près de s'arrêter. « *Dans la prochaine décennie, de nouvelles machines intelligentes vont entrer dans nos bureaux, nos usines et nos foyers, dans des proportions que nous n'avons jamais connues auparavant* ». Ce constat, issu de l'étude *e-jobs* publiée par l'Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL), dont l'objectif est de soutenir l'économie par l'enrichissement des compétences, est partagé par tous. Omniprésentes, ces nouvelles machines remplaceront une partie du travail réalisé aujourd'hui par les hommes, et elles ont déjà commencé à le faire, mais surtout modifieront profondément nos compor-



tements et nos emplois. Mais comment s'y préparer efficacement ?

Depuis plus de dix ans, le gouvernement luxembourgeois soutient fortement le développement des technologies de l'information et de la communication. Avec une infrastructure de pointe, une capacité

d'hébergement hautement sécurisée, une connectivité parmi les meilleures au monde et des prestataires de services IT de qualité, le Luxembourg se place parmi les leaders européens de l'économie numérique, ce qui lui permet de continuer à attirer de nouvelles entreprises actives dans la sphère financière, mais aussi en dehors.

Cependant, pour rendre ces services IT au Luxembourg encore plus fiables, plus performants et plus sécurisés, pour développer encore davantage le secteur, pour attirer encore plus d'entreprises et leur permettre de rentrer dans le marché

A côté des connaissances techniques, cruciales, les profils recherchés à l'avenir devront aussi disposer d'une bonne dose de *soft skills*.



international, les compétences en gestion des risques, contrôle, analyse des données, gouvernance et sécurité sont indispensables.

L'économie devient smart

Plus largement, le pays s'apprête à embrasser ce qu'on appelle la Troisième Révolution



Industrielle, un développement qui touche à toutes les facettes de la vie au quotidien. Selon ce modèle, développé par Jeremy Rifkin, les technologies de l'information et de la communication, les énergies renouvelables et les nouveaux moyens de transport devront converger au sein d'un réseau intelligent. L'étude stratégique commanditée par le gouvernement a pour vocation de rendre pour les générations futures le modèle économique existant plus durable et interconnecté. Le Luxembourg est le premier pays à s'y engager à l'échelle nationale.

Le développement de ce secteur crée de nouveaux besoins qui conduisent à des nouveaux métiers. Ceux-ci, encore méconnus jusqu'alors, ont généré une nouvelle vague d'offre d'emplois avec des profils très spécifiques. Ces métiers nécessitent des compétences techniques et sociales particulières, acquises autant en formation initiale que développées au sein des entreprises ou encore en apprentissage autodidacte. Ces *e-jobs* associent compétences techniques spécifiques au métier, mais aussi sociales, managériales et entrepreneuriales.

Une montée en gamme des besoins

La technologie s'infiltré dans toutes les couches d'économie et les compétences technologiques sont nécessaires dans de nombreux secteurs dont la banque, les fonds d'investissement et l'assurance, piliers jusqu'ici incontournables de la Place. En banque privée, les compétences nécessaires pour accompagner une clientèle fortunée et internationale sont aujourd'hui beaucoup plus élevées et diversifiées qu'hier, la plus grande étant de trouver du personnel pour occuper des fonctions réglementaires, compliance et risk management. Les besoins sont gigantesques.

Toujours selon l'étude de l'IUIL, l'employé idéal « dispose de compétences comportementales, de soft skills de type organisationnel, de négociation, etc., tout en ayant des compétences business de type stratégique, marketing, finance, légal, etc. ». A titre d'illustration, les directeurs ou représentants des Ressources humaines interrogés lors de l'étude mettent principalement en avant leur volonté de recruter des employés autonomes, créatifs et capables de penser *out of the box*, ayant un esprit de synthèse, capables de communiquer à différents publics (clients, comités de direction, etc.), capables de travailler en équipe et « agiles ».

Autrement dit, il faut posséder des compétences flexibles et multiples pour s'adapter à des évolutions technologiques qui ne peuvent pas toutes être anticipées. D'autant que, d'après le Centre européen pour le développement de la formation

professionnelle (CEDEFOP), à l'horizon 2025, environ 49 % des emplois au Luxembourg pourraient nécessiter un niveau de compétences plus élevé, contre 39 % en 2013 (CEDEFOP, 2015).

Des initiatives locales fédératrices

Afin d'anticiper les besoins de demain, différentes initiatives ont été prises au cours de ces dernières années. Elles sont essentiellement le fait de fédérations professionnelles. L'Université du Luxembourg et d'autres organismes de formation veillent, eux aussi, à répondre aux évolutions du marché. Autre exemple qui s'inscrit parfaitement dans l'air du temps, l'école WebForce3, qui forme des développeurs-intégrateurs Web immédiatement opérationnels, a ouvert sa première école au Luxembourg voici deux ans déjà. Cette ouverture s'inscrit dans l'initiative stratégique *Fit4Coding* lancée par le gouvernement et cofinancée par le Fonds social européen.

Dans le secteur plus traditionnel de l'artisanat, lui aussi confronté à des changements accélérés de son environnement, la Chambre des Métiers, la Fédération des Artisans, les Centres de Compétences Génie Technique du Bâtiment et Parachèvement, et l'Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment unissent leurs forces afin de proposer une offre de formation adaptée aux évolutions en cours et futures. Rien que pour le secteur particulier de la construction, ces formations intègrent aussi bien des cours techniques dans les domaines de la performance énergétique, du gros-œuvre, du génie technique du bâtiment, du parachèvement que des cours de sécurité-santé et de gestion et organisation d'entreprise. Cette offre pour le secteur de la construction s'adresse à 4.000 entreprises et 60.000 salariés.

L'autre défi pour l'artisanat, et peut-être le plus important à l'horizon 2020, est d'attirer les jeunes vers ces métiers encore trop souvent dévalorisés aux yeux de grand public, alors qu'ils sont indispensables à l'économie luxembourgeoise de demain. ✓

Michaël Peiffer

Le futur du travail : les compétences essentielles à développer

Les profondes ruptures actuelles – à la fois technologiques, économiques et sociales – ont un impact sur le paysage de l'emploi et les modèles d'organisation (digitalisation, ubérisation, disparition et création de métiers).

Les dix compétences jugées les plus déterminantes pour 2020 seront⁽¹⁾ :

1. Complex problem solving
2. Critical thinking
3. Creativity
4. People management
5. Coordinating with others
6. Emotional intelligence
7. Judgement and decision making
8. Service orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

Une constatation majeure s'impose : la créativité et la flexibilité cognitive sont primordiales pour réussir professionnellement.

Les personnalités qui feront la différence seront celles qui auront la faculté de vouloir toujours apprendre, de se confronter à la nouveauté sans tenir compte des expériences positives ou négatives du passé, d'instiller la connaissance suffisante pour poser des questions et innover et d'avoir la vision la plus globale possible. La clé, c'est de travailler sur soi et de se renouveler tout en démontrant une réelle sensibilité pour les valeurs et la culture de l'entreprise. C'est un objectif certes ambitieux, mais réaliste et nécessaire.

Employabilité durable – Les compétences transférables

Pour garantir une employabilité durable, il est primordial de se concentrer sur les compétences comportementales, communes et nécessaires à tous les métiers, qui permettront à chacun d'accéder à un

nouvel emploi et de se développer dans sa vie professionnelle.

Conscients de ces challenges, nous avons développé depuis plusieurs années un modèle de compétences propre basé sur 4 clusters.

Le collaborateur idéal de demain : le super-héros ?

Il allie expertise technique requise par le poste, maîtrise des langues, gestion du stress, capacité de travailler en équipe et de s'adapter aux besoins de l'entreprise, le super-héros a le sens de la curiosité, de l'innovation, de la résolution de problèmes, il démontre du *drive* et du charisme, il très bon communicant... le rocher de Sisyphes...

Dans un contexte de guerre des talents, est-il raisonnable et réaliste de rechercher systématiquement toutes ces compétences chez tout collaborateur ? Les études montrent en effet que, outre les capacités et la détermination, la performance individuelle sera également dépendante de la faculté d'un individu à promouvoir sa propre image.

L'engagement de l'organisation dans la transformation ? Nos réflexions

1. Combiner prospective opérationnelle et RH – la transformation digitale et l'intelligence artificielle sont là et il faut les prendre en compte pour en faire des alliés.
2. Repenser la formation, par modules, plus courts, réguliers tout au long de la carrière en sponsorisant l'accès aux nombreuses sources de savoir gratuites.

3. Investir dans le management intermédiaire et instaurer le contrat managérial.
4. Favoriser le mode mission vs *job description*, le travail en mode projet et la participation systématique à des projets transversaux.
5. Réinventer le mode de gestion de la performance ; reconnaître et rétribuer la coopération.
6. Associer la mobilité fonctionnelle et géographique au développement des compétences.
7. Aider chaque collaborateur à être maître de sa propre carrière, être à l'écoute des besoins de ses collaborateurs, faire confiance – intrapreneuriat.

Aujourd'hui, nous devons passer de l'insécurité subie au sentiment d'épanouissement au travail et se focaliser davantage sur le développement des collaborateurs et de leurs résultats.

Notre conviction profonde : toute stratégie de transformation ne sera effective que si elle est combinée à des changements opérationnels, toujours inconfortables au départ, y compris pour l'entreprise. Son succès dépendra de la multiplication des actions, petites ou grandes, et de l'acceptation du postulat que les résultats ne sont pas immédiats... La répétition fixe la notion.

Sandrine Pironnet
Julie Ramahefasolo
Julie Noirhomme

Ajilon

(1) D'après le rapport *Future of Jobs* édité par le Forum Economique Mondial (WEF) lors du sommet de Davos en janvier 2016.

EY Luxembourg

Un recrutement de plus en plus pointu

Dans un contexte de mondialisation, de changements réglementaires et de progrès technologiques, EY Luxembourg doit s'adapter activement, notamment en dénichant les talents les plus variés pour servir au mieux ses clients. Rencontre avec sa People partner, Patricia Gudino Jonas.

Le niveau de recrutement dans un cabinet comme EY est très important. Pouvez-vous nous dire comment l'on fait pour garder une longueur d'avance sur ses concurrents ?

Notre année fiscale qui s'est clôturée au 30 juin 2017 montre que tous nos départements ont réalisé une belle croissance. Celle-ci est en grande partie due à nos recrutements constants. Notre vivier de jeunes talents s'est enrichi de professionnels spécialisés en économie, en finance, en comptabilité, en fiscalité, auquel s'ajoute le recrutement d'experts en science des données, en ingénierie ou encore en technologie digitale, en robotique..., donc des profils qui peuvent nous assister dans la digitalisation de nos processus et services, mais aussi dans nos réponses aux demandes de nos clients. En prévision de l'année fiscale en cours, nous avons quasiment multiplié par trois le recrutement de professionnels en conseil afin d'anticiper une plus forte demande en services informatiques et digitaux.

Vous recrutez également de nouveaux profils, plus atypiques...

En effet, il s'agit de profils qui ont une expérience tout à fait différente de celle que nous avons l'habitude de recruter, comme des ingénieurs, des mathématiciens, des chimistes, des historiens, etc.



Patricia Gudino Jonas, People Partner, EY Luxembourg.

Pour nous, ce sont des recrutements qui demandent plus de temps car nous ne sommes pas rôdés à ces domaines sortant, pour nous, de nos habitudes. De par leur(s) diplôme(s) et leur(s) expérience(s), il faut que nous soyons sûrs que ces personnes puissent s'intégrer dans nos métiers. Aujourd'hui, nous nous devons de raisonner autrement et ces profils nous apportent une plus-value parce qu'ils ont une autre logique, une autre manière d'appréhender les données... Quelqu'un qui a travaillé dans l'industrie, par exemple, va pouvoir

apporter son expérience car il connaît ce milieu, ses impératifs, ses difficultés..., c'est donc un atout tant pour nous que pour nos clients. Nous recherchons donc des ressources qui peuvent nous apporter des changements bénéfiques, qui cassent les codes dans notre manière de travailler et d'analyser grâce à leurs regards pluriels et complémentaires.

Comment attirer et retenir tous ces talents ?

Nous avons la chance de travailler dans un pays qui a une très bonne réputation, une bonne économie et qui est accueillant. La diversité culturelle du Luxembourg permet aux jeunes d'avoir une expérience avec des personnes venant de tous horizons. Dans notre cabinet se côtoient actuellement plus de 1.300 personnes de 62 nationalités. EY est l'employeur le plus attractif au monde parmi les cabinets de services professionnels et le 4^e au monde toutes entreprises confondues (classement Universum 2017). Dès lors, notre engagement et notre investissement dans nos collaborateurs et notre lieu de travail nous permet d'attirer et de retenir une diversité d'individus talentueux auxquels nous offrons un apprentissage qualitatif et des formations constantes. Nous sommes également très attentifs à créer du lien entre tous nos collaborateurs par divers événements internes. Néanmoins, nous ne pouvons les retenir tous. Notre slogan « *Whenever you join, however long you stay, your exceptional EY experience lasts a lifetime* » signifie que même si certains désirent nous quitter pour vivre une autre expérience, créer leur entreprise..., le lien tissé avec eux perdurera.

Nous recherchons donc des ressources qui peuvent nous apporter des changements bénéfiques, qui cassent les codes dans notre manière de travailler et d'analyser grâce à leurs regards pluriels et complémentaires.

Propos recueillis par Isabelle Couset



L'entretien d'évaluation annuel est-il amené à disparaître ?

Aux yeux d'un nombre croissant de professionnels des Ressources humaines, l'entretien d'évaluation annuel, en plus d'être fastidieux et coûteux, est considéré comme inefficace. De nouvelles formes d'évaluation, s'appuyant notamment sur la technologie mobile, intègrent les entreprises.

Dans de nombreuses sociétés, c'est un rendez-vous incontournable. Toutefois, l'entretien d'évaluation ne constitue jamais, ni pour les managers ni pour les collaborateurs, un moment très attendu. Selon la taille des équipes, le processus est fastidieux, long, coûteux... et ne satisfait aucune des parties en présence. La plupart du temps, le stress, l'angoisse, l'attente, l'espoir suscités à l'approche d'un tel exercice débouchent sur une forme de déception. Si les collaborateurs désirent, de plus en plus, avoir un feedback sur leur travail, en matière de temporalité, l'entretien annuel n'est pas opportun. Au cœur de l'entreprise, tout va plus vite. Très hiérarchique et verticale hier, l'organisation se fait plus horizontale. Être évalué(e) une fois par an, par une personne qui ne vous a pas forcément suivi sur l'ensemble des projets auxquels vous avez contribué, n'a pas forcément de sens.

De nouvelles formes d'évaluation

L'idée d'évaluer chaque collaborateur, de façon régulière, n'est pas à jeter à la poubelle. Bien au contraire. Elle doit cependant prendre d'autres formes, pour accompagner chacun dans son développement au sein de l'entreprise, l'aider à évoluer et à mieux contribuer aux objectifs définis au sommet de l'organisation.

Les évaluations peuvent se faire à intervalles plus réguliers, au terme d'une mis-

sion, d'un projet. Elles peuvent s'organiser en équipe, entre pairs. Les organisations évoluent rapidement. Au fur et à mesure que de nouvelles formes de collaboration se créent, de nouvelles méthodes d'évaluation doivent être considérées.

Regarder vers l'avenir

On parle aujourd'hui de moins en moins de feedback, pour privilégier le *feed forward*. Plutôt que de faire la liste de ce qui a plus ou moins bien été, l'idée est d'envisager l'avenir, en capitalisant sur les points forts de chacun et les possibilités de développement futur. De plus en plus de responsables RH et de managers se placent dans une position d'écoute et de support au développement personnel, responsabilisant chaque collaborateur vis-à-vis de son évolution dans l'entreprise.

Des outils technologiques participatifs

La technologie, notamment, permet désormais d'évaluer en continu les collaborateurs. Au Luxembourg, on voit apparaître diverses applications. Par exemple, une application va de temps en temps envoyer une question sous forme de notification. Y répondre ne prendra qu'une à deux secondes à l'employé. Le responsable RH, lui, avec des outils de visualisation des données consolidées, pourra mieux mesurer l'engagement et la motivation

des employés. Des solutions s'apparentant à des réseaux sociaux d'entreprise vont permettre de s'évaluer entre collaborateurs, indépendamment de tout niveau hiérarchique, en s'envoyant des recommandations ou appréciations bienveillantes.

Dans la plupart des cas, suite à la mise en œuvre de telles solutions, le management ou les responsables disposent d'indicateurs, des données consolidées le plus souvent rendues anonymes. Le défi, dès lors, réside dans l'exploitation de cette information. Si l'on veut travailler sur l'engagement des collaborateurs, mieux les impliquer dans le développement de l'entreprise, il est important que les données soient partagées et que des actions soient prises selon les résultats obtenus.

Gains de performance

Ces nouvelles méthodes d'évaluation, si elles sont bien mises en œuvre, sont de nature à mieux satisfaire les attentes des collaborateurs. Se sentant plus régulièrement écoutés, ils sont plus motivés. Une étude récemment menée par Deloitte, en France, a montré que 90 % des entreprises qui ont revu leur système d'évaluation de la performance ont constaté un meilleur niveau d'engagement chez leurs employés au bout de quelques mois. Avec des systèmes d'évaluation plus ouverts, la collaboration et la cohésion sont progressivement renforcées. Les résultats ne sont pas immédiats. Les effets se feraient toutefois ressentir dans un délai de moins de deux ans après la mise en place de ces nouveaux outils. Et globalement, c'est la performance de l'entreprise qui s'en trouve améliorée.

Les résultats ne sont pas immédiats. Les effets se feraient toutefois ressentir dans un délai de moins de deux ans après la mise en place de ces nouveaux outils.

Sébastien Lambotte

Comment l'usage des technologies influence-t-il le rapport des salariés à leur entreprise ?

La révolution digitale a déjà commencé à affecter le monde du travail de multiples manières.

D'une part, le recours accru à l'automatisation et à l'intelligence artificielle devrait se traduire par une destruction d'emplois estimée à un minimum de 9 % dans 21 pays de l'OCDE⁽¹⁾. D'autre part, la digitalisation contribue à la création de nouveaux emplois (par exemple les métiers liés aux Big Data) et à la transformation des emplois existants qui accordent une place grandissante à l'usage des technologies. Ce phénomène de digitalisation de l'environnement de travail n'est pas sans conséquence sur les employés puisqu'elle affecte directement leur motivation au travail et leur volonté de rester dans l'entreprise. Les managers doivent donc tenir compte de cet impact en cherchant à développer les technologies encourageant la motivation des salariés et également en adoptant des solutions permettant un usage raisonné des technologies qui sont facteurs de démotivation mais dont l'usage est inévitable.

Cet article vise à synthétiser les résultats de deux articles de recherche réalisés dans le cadre du projet TWAIN⁽²⁾ financé par le Fonds National de la Recherche. L'objectif de ces recherches est d'analyser les conséquences de l'usage des technologies sur la motivation au travail et également sur la volonté de quitter l'emploi actuel.

Nous distinguons ici deux types de technologies habituellement utilisées dans les entreprises en vue d'optimiser le partage d'information et la communication. Nous nous intéressons aux technologies de l'information (tels que l'Enterprise Resource Planning/ERP et les outils de gestion du flux de travail/Workflow) qui permettent de réduire les coûts d'accès aux informations et aux connaissances dans les entreprises et d'augmenter la transparence au sein des organisations. Et, par ailleurs, aux technologies de la communication (tels que les e-mails, Web-conférences et les logiciels de

travail collaboratif/Groupware) qui peuvent, au-delà de leurs bénéfices évidents, avoir, lorsqu'elles sont mal utilisées, des effets pervers sur l'autonomie des salariés. Ces technologies conduisent, en effet, à ce que les décisions soient plus souvent prises par les échelons hiérarchiques supérieurs.

Plus précisément, ces recherches visent à répondre aux questions suivantes : est-ce que les technologies de l'information et les technologies de la communication ont des effets sur la motivation des employés ? Ces effets sont-ils les mêmes selon la nature de la technologie ? Qui sont les salariés les plus susceptibles de rester dans leur emploi ? Est-ce que l'usage combiné des technologies incite les salariés à quitter leur emploi ?

Des effets différenciés sur les motivations des salariés

Pour répondre à ces questions, les données provenant d'une enquête réalisée par le

LISER en 2013 auprès d'employeurs et de salariés du secteur privé luxembourgeois ont été utilisées. Ces données permettent d'identifier les technologies utilisées, les motivations et la volonté de rester dans l'emploi actuel de plus de 14.000 employés du secteur privé (résidents et frontaliers) travaillant dans plus de 2.000 entreprises d'au moins 15 salariés installées au Luxembourg.

Le concept de motivation au travail retenu ici est fondé sur des travaux en psychologie du travail et est strictement défini par différentes dimensions. Il se décompose, d'un côté, par une motivation liée à la réalisation de tâches en phase avec ses propres valeurs ou par plaisir (motivation dite autonome) et d'un autre côté par une motivation illustrant l'adhésion du salarié au système de récompense de l'entreprise et la volonté de stimuler son ego (motivation dite contrôlée) (voir Tableau 1).

Tableau 1. Motivation au travail

		Description générale	Exemples : « Je m'investis dans mon travail ... »
Motivation contrôlée	Motivation extrinsèque	Faire un travail pour obtenir des récompenses (bonus ou promotion)	« pour les récompenses »
	Motivation introjectée	Faire les tâches pour chercher à stimuler son ego personnel	« parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même »
Motivation autonome	Motivation identifiée	Faire des tâches importantes en lien avec ses valeurs	« parce qu'il me permet d'atteindre d'importants buts personnels »
	Motivation intrinsèque	Accomplir les tâches par intérêt et par plaisir	« parce que ce que je fais dans mon travail est stimulant »

Suite page 44 ⇨

Tableau 2. Effets de l'usage des technologies sur les motivations au travail

	Motivation contrôlée		Motivation autonome	
	Motivation extrinsèque	Motivation introjectée	Motivation identifiée	Motivation intrinsèque
ERP				
Workflow		+		+
Groupware	-	-	-	-
Web-conférence			-	
Intranet				+
Internet professionnel	+	+	+	+
Email professionnel		+	+	+

+ : Effet positif sur la motivation ; - : Effet négatif sur la motivation ; Pas de signe : pas d'effet
 Champ : Employés du secteur privé travaillant dans des entreprises d'au moins 15 salariés interrogés en 2013.

La motivation autonome est associée à des comportements positifs des salariés avec plus de partage d'information, de coopération entre collègues, d'engagement affectif et de performance. Ce n'est pas le cas de la motivation contrôlée qui est uniquement associée à ce que l'on appelle un engagement de continuité vis-à-vis de l'entreprise qui conduit l'individu à rester dans son emploi pour éviter les coûts inhérents à un changement d'emploi.

Une première analyse révèle que les technologies de l'information et de la communication ont des effets différenciés sur les motivations des employés (voir Tableau 2). Ainsi, nous pouvons retenir que parmi les technologies de l'information, l'usage du Workflow augmente l'intérêt que le salarié porte à son travail (c'est-à-dire sa motivation intrinsèque) ainsi que son investissement au travail pour donner le meilleur de lui-même et ne pas échouer (c'est-à-dire sa motivation introjectée). Du côté des technologies de la communication, l'usage du Groupware diminue les quatre dimensions de la motivation. Elle réduit ainsi sa motivation à rechercher des récompenses, la stimulation de son ego ainsi que l'importance et l'intérêt portés au travail. A l'inverse, l'utilisation de l'e-mail professionnel augmente les différentes dimensions de la motivation, à l'exception de la motivation extrinsèque. Précisons toutefois que ce résultat ne tient pas compte de l'intensité de l'usage de

l'e-mail. D'autres travaux scientifiques ont ainsi montré que l'usage intensif de l'e-mail peut engendrer de l'anxiété liée à l'infobésité et/ou aux difficultés à se déconnecter. L'analyse montre également qu'un usage combiné des différentes technologies renforce positivement les différentes dimensions de la motivation à l'exception de la motivation extrinsèque.

La seconde analyse s'intéresse à la volonté de quitter l'entreprise selon les différentes dimensions de la motivation affichées par les salariés. L'analyse met en évidence que les employés ayant une forte motivation autonome (valeurs et plaisir) sont les moins susceptibles de vouloir quitter leur entreprise. A l'inverse, les employés qui ont une forte motivation contrôlée (récompenses et ego) sont les plus susceptibles de vouloir quitter leur entreprise. Cette seconde analyse souligne également que, comme nous venons de le voir, l'usage combiné des technologies renforce les motivations des salariés, mais qu'il n'a pas que des avantages pour l'entreprise puisqu'il incite les employés à quitter leur emploi. De plus, les résultats mettent en évidence que les salariés qui ont des compétences en informatique supérieures à celles requises dans leur emploi ont plus tendance à chercher à quitter leur entreprise. Ce résultat peut, au moins en partie, s'expliquer par le fait que ces employés sont très demandés sur le marché du travail. Les salariés dont les

compétences en informatique sont inférieures à celles requises dans leur emploi sont également plus susceptibles de vouloir quitter leur entreprise. Ce résultat est connu sous le nom de *skill-biased technological change* ou changements technologiques favorisant les plus qualifiés.

En conclusion

Les résultats de cette recherche invitent les entreprises à prendre conscience des effets positifs et négatifs des technologies sur leur organisation, et sur les dimensions de la motivation de leurs employés. Les employeurs doivent notamment chercher à stimuler la motivation autonome de leurs employés (valeurs et plaisir) puisque cette stimulation influencera directement leur performance et participera in fine à la pérennité des entreprises et de l'emploi.

Alors qu'il convient de tirer parti au maximum des effets positifs de la digitalisation en utilisant les technologies de l'information et notamment les Workflow, il est également crucial d'avoir un usage des technologies de la communication raisonné pour en contrecarrer les effets négatifs. Par ailleurs, une formation à l'usage des technologies est indispensable pour maintenir dans l'emploi certains salariés et notamment les moins qualifiés. Retenir les salariés dotés de compétences technologiques est également important dans un contexte de pénurie de certaines de ces compétences sur le marché du travail. ✓

Ludivine Martin

Docteur en Sciences économiques,
Chercheur au sein du département Marché du travail

Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER)



Pour en savoir plus sur les recherches de l'auteur : <https://www.liser.lu/staff/ludivine-martin>

- (1) M. Arntz, T. Gregory, U. Zierahn (2016), *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, N° 189, OECD Publishing, Paris.
- (2) <https://sites.google.com/view/ludivinemartin-liser/research-grant>



Un meilleur accès à la technologie permettrait aux employés luxembourgeois de récupérer 1,8 jour par mois

Une étude commanditée par Ricoh Europe montre qu'en travaillant de manière plus intelligente, les collaborateurs pourraient gagner du temps et stimuler leur productivité. Ainsi, les employés belges et luxembourgeois estiment qu'un meilleur accès à la technologie pourrait leur faire économiser 1,8 jour par mois.

En Europe, près de la moitié (47 %) des 3.600 travailleurs interrogés ne sont pas convaincus que la technologie utilisée sur leur lieu de travail leur permette d'être vraiment plus productifs. L'enquête révèle qu'ils désirent évoluer dans des environnements dotés de moyens numériques : 59 % d'entre eux estiment même qu'une technologie plus innovante aurait un impact positif sur leur journée de travail.

Le temps que les employés estiment qu'ils pourraient économiser au travail chaque mois en utilisant la technologie pour travailler plus intelligemment varie selon les pays en Europe^{(1) (2)} :

Pays	Jour
Russie	5.6
Slovaquie	4.2
République Tchèque	3.8
Allemagne	3.8
Hongrie	3.8
Norvège	3.8
Suède	3.6
Italie	3.5
Pays-Bas	3.5
Portugal	3.5
Moyenne européenne	3.5

Pays	Jour
Pologne	3.4
Suisse	3.4
Royaume-Uni et Irlande	3.2
Turquie	3.2
Espagne	3.1
Autriche	2.9
Finlande	2.8
Danemark	2.1
Belgique & Lux.	1.8
France	1.8

Pour en savoir plus : www.ricoh-europe.com/thoughtleadership

- (1) Nombre de jours économisés par mois = nombre total de minutes économisées par an (nombre moyen de minutes que les répondants ont déclaré qu'ils pourraient économiser x nombre de jours ouvrables par an pour le pays) / 12 / 60 / 7,5.
- (2) Nombre de jours ouvrables par an = 252 (nombre total de jours ouvrables en 2017) - allocation de vacances minimum dans chaque pays.

BeFocus

Transition-employabilité : l'équation à résoudre

Conséquence de la digitalisation, de nombreux emplois sont amenés à s'automatiser. Face à cette (r)évolution, l'enjeu pour les sociétés et les salariés consiste à repenser les métiers et l'organisation tout entière. Eclairage d'Emeline Baud, coach certifié, fondatrice de BeFocus-HR, cabinet spécialisé dans le coaching de transition et l'accompagnement au changement.

Que percevez-vous actuellement dans les entreprises et chez les salariés ?

Les entreprises et les salariés prennent conscience petit à petit que l'intelligence artificielle et la digitalisation sont des réalités. A l'horizon 2025-2030, on peut imaginer que ces technologies seront pleinement intégrées dans les organisations et redéfiniront la fonction de l'individu et de ses compétences. Actuellement, nous sommes dans une période de transition. Accueillir ce changement positivement et s'y préparer sera un facteur distinctif pour l'entreprise de demain et ses collaborateurs.

Vous travaillez sur l'employabilité. Qu'est-ce que cela signifie ?

L'employabilité, c'est s'assurer de posséder les compétences (techniques et personnelles) répondant aux besoins du marché. Dans un contexte de profondes mutations, tant sur les marchés que dans l'organisation du travail, les cycles de vie professionnelle se raccourcissent et nécessitent des adaptations constantes ainsi que des compétences différentes ou plus spécialisées. J'accompagne donc les entreprises dans les changements qu'elles vont devoir opérer pour être plus agiles et ainsi préparer l'avenir de leurs salariés.

Les entreprises réfléchissent aussi aux différentes manières d'organiser le travail : mixer des équipes fixes, des CDD, des freelances et des intérimaires est l'une des solutions retenues. Le concept de *gig economy* où l'individu est rémunéré à la mission semble dessiner l'employabilité de demain. A cela s'ajoute la question d'équipe intergénérationnelle. Aujourd'hui,



Emeline Baud, fondatrice, BeFocus-HR.

cinq générations se côtoient. C'est une opportunité à saisir : tirer le meilleur parti de cette diversité pour dessiner l'entreprise du futur.

La transférabilité des compétences est un enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises et la rétention des talents. J'accompagne également les salariés dans leurs questionnements et réflexions, qui sont de l'ordre de « Comment recycler mes compétences ? », « Comment en acquérir de nouvelles ? », « Dois-je changer d'emploi ? », etc. Je remarque que les salariés, notamment dans le secteur financier et dans l'audit, se questionnent sur leur

employabilité future. S'ils sont pleinement conscients de ce point, il reste encore à identifier les compétences à développer et les moyens d'y parvenir. Le coaching est l'une des réponses. En effet, il place l'individu dans un cercle vertueux. La personne coachée est soutenue à chaque étape de son cheminement, du questionnement à l'atteinte de l'objectif. Le coaching mobilise des ressources telles que la curiosité, la volonté, la capacité d'anticiper.

Comment les petites et moyennes entreprises peuvent-elles s'adapter aux nouveaux modes de travail ?

La PME est par essence flexible et affranchie de lourds processus. Ce sont des atouts déterminants pour appréhender le changement et y répondre positivement et rapidement. Il s'agit, néanmoins, de mobiliser le temps et les moyens (financiers et humains) nécessaires pour réussir cette transition.

Propos recueillis par
Isabelle Couset



Contact : baudemeline@befocus-hr.com



Le profilage et les décisions individuelles automatisées sous le nouveau Règlement Européen sur la Protection des Données

Ce qu'il faut savoir

Monsieur Dupont a visité un site populaire de réservation d'hébergements pour trouver une chambre d'hôtel à Amsterdam. Quelques heures plus tard, en consultant un journal en ligne, une publicité affichée sur ce site lui propose des offres intéressantes de vols à bas prix... à Amsterdam. Coïncidence ? Non, Monsieur Dupont a fait l'objet d'un profilage.

Le RGDP⁽¹⁾ définit le profilage comme « toute forme de traitement automatisé de données à caractère personnel consistant à utiliser ces données à caractère personnel pour évaluer certains aspects personnels relatifs à une personne physique, notamment pour analyser ou prédire des éléments concernant le rendement au travail, la situation économique, la santé, les préférences personnelles, les intérêts, la fiabilité, le comportement, la localisation ou les déplacements de cette personne physique »⁽²⁾.

Sur base de cette vaste définition, on remarque que trois éléments essentiels composent le profilage :

- 1) un traitement automatisé (mais n'exclut pas une intervention humaine) ;
- 2) le traitement est effectué sur des données à caractère personnel ;
- 3) l'objectif du profilage est d'évaluer certains aspects personnels de la personne concernée.

L'intérêt du profilage est large alors que ce type de traitement permet, notamment,

d'identifier des tendances à long terme, connaître les préférences de consommation de clients, prévoir des comportements et attitudes personnelles, cibler un public spécifique dans le cadre de publicité en ligne, etc. Le profilage est couramment utilisé, souvent à l'insu des Internautes, par des assureurs, commerçants par voie électronique, banquiers en ligne, courtiers, réseaux sociaux... Ce phénomène intrusif qui implique le traitement d'une masse importante de données personnelles pour dresser de manière automatisée « un profil » doit être encadré afin de minimiser les risques d'abus.

Profilage et Décision Individuelle Automatisée (DIA)

Le Groupe de travail *Article 29* réunissant les autorités nationales de chaque Etat membre de l'UE a émis, le 3 octobre 2017, ses lignes directrices relatives aux décisions individuelles automatisées et au profilage qui apportent de précieux éclaircissements à ce sujet.

Selon le Groupe *Article 29*, le profilage peut être décomposé en plusieurs étapes : la première étape consiste en la collecte et le groupement des données personnelles. Ensuite, lors de la deuxième étape, ces données personnelles font l'objet d'une analyse automatisée (souvent par les biais d'algorithmes ou méthodes mathématiques) afin d'identifier les corrélations et rapports réciproques entre les informations recueillies. Enfin, à la troisième étape, les corrélations ainsi déterminées sont appliquées à l'individu concerné dans l'objectif final d'évaluer ses aspects personnels ou prévoir son comportement futur.

Il faut faire une distinction entre le profilage et une notion voisine : la Décision Individuelle Automatisée (« DIA »)⁽³⁾. En effet, on comprend par DIA une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé produisant des effets juridiques sur la personne concernée ou l'affectant de manière significative de façon similaire.

Alors que les DIA peuvent être prises sur base de conclusions et corrélations tirées d'un profilage effectué sur la personne concernée, deux éléments caractéristiques dissocient ces traitements différents. Premièrement, contrairement au profilage, les DIA excluent toute intervention humaine. Deuxièmement, les DIA ont soit une incidence sur les effets juridiques de la personne concernée, c'est-à-dire que soit elles impactent ses droits légaux ou contractuels, soit ont une influence notable

Il faut faire une distinction entre le profilage et une notion voisine : la Décision Individuelle Automatisée (« DIA »). En effet, on comprend par DIA une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé produisant des effets juridiques sur la personne concernée ou l'affectant de manière significative de façon similaire.

sur les circonstances, comportement ou choix de la personne concernée.

La distinction entre le profilage et les DIA est importante alors que ces deux types de traitement peuvent être soumis à des régimes juridiques différents. On distingue trois situations différentes :

- 1) le profilage « pur » dans le cadre duquel les données sont collectées pour évaluer certains aspects de la personne concernée, par exemple une montre connectée qui analyse l'activité physique quotidienne de son utilisateur ;
- 2) le profilage utilisé dans le cadre du processus d'une prise de décision concernant la personne en question, impliquant une intervention humaine (par exemple, un banquier décide, sur base des informations recueillies de manière automatisée, si la personne concernée remplit les conditions requises pour obtenir un prêt) ;
- 3) enfin, les DIA (y compris profilage), c'est-à-dire des décisions qui sont exclusivement fondées sur un traitement automatisé, sans intervention humaine (ce serait le cas dans l'exemple qui précède si la décision concernant l'octroi du prêt n'avait pas été prise par une personne physique, mais était générée par un algorithme et automatiquement délivrée à la personne concernée, sans intervention humaine).

Alors que les deux premières catégories de traitement sont soumises au régime « général » applicable à tout traitement conformément au RGPD, qui impose, notamment, des obligations d'information, de transparence, de droit d'accès, la troisième catégorie se voit appliquer des dispositions spécifiques prévues par l'article 22 du RGDP.

En résumé, cet article prévoit en premier lieu une interdiction générale des DIA, y compris le profilage. A titre exceptionnel, l'article 22 autorise les DIA dans des cas limités et d'interprétation stricte, à condition que des mesures adéquates aient été prises pour garantir la sécurité du traitement et le respect des droits de la personne en question.

Ainsi, le RGDP prévoit trois exceptions à cette interdiction générale des DIA :

- 1) la décision est nécessaire à la conclusion ou à l'exécution d'un contrat entre la personne concernée et le responsable du traitement ;
- 2) la décision est autorisée par le droit de l'Union ou le droit de l'Etat membre auquel le responsable du traitement est soumis (on vise ici plus particulièrement le cas où le responsable du traitement est soumis à des obligations spécifiques pour prévenir l'évasion fiscale et les fraudes) ;
- 3) la décision est fondée sur le consentement explicite de la personne concernée. Des obligations spécifiques sont imposées au responsable du traitement dans le cas où les exceptions 1 ou 3 s'appliquent.

Tout d'abord, le responsable du traitement doit mettre en œuvre des mesures appropriées pour la sauvegarde des droits et libertés, et des intérêts légitimes de la personne concernée. Ces mesures englobent, notamment, l'obligation (i) d'utiliser les procédures mathématiques ou statistiques adéquates aux fins de profilage, (ii) de réduire au minimum le risque d'erreurs ou (iii) de prévenir d'éventuels effets discriminatoires à l'égard des personnes concernées⁽¹⁾.

Ensuite, le responsable du traitement doit faire preuve de transparence accrue en informant clairement la personne concernée au moins de son droit d'obtenir une intervention humaine de la part du responsable du traitement, d'exprimer son point de vue et de contester la décision. En tout état de cause, afin de garantir le traitement équitable et transparent, le responsable du traitement doit :

- informer la personne concernée qu'elle fait l'objet d'une DIA ;
- apporter à la personne concernée des informations pertinentes concernant la logique qui sous-entend le traitement (par exemple les algorithmes utilisés) ;
- expliquer l'importance et les conséquences du traitement.

Rappelons que pour tout type de profilage, le responsable du traitement doit respecter les principes de licéité et de finalité ainsi que de garantir les droits des personnes concernées à l'accès, la rectification, l'opposition, la portabilité, etc.

Cet aperçu rapide des règles applicables au profilage permet aux responsables du traitement qui utilisent des techniques de profilage de prendre conscience des obligations qui leur seront imposées par le RGPD dès le 25 mai 2018. Au vu des droits des personnes concernées, les responsables du traitement devront effectuer une analyse des risques et, le cas échéant, revoir et mettre à jour leurs politiques de traitement des données personnelles.



M^e Anne Morel
Partner



M^e Aleksandra Gucwa
Senior Associate

Bonn Steichen & Partners

- (1) Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.
- (2) Article 4 (4) RGDP.
- (3) Article 22 RGDP.
- (4) Considérant 71 du RGDP.



Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) : 44 % des professionnels en RH en Europe ne le connaissent pas

Un sondage européen réalisé par SD Worx révèle que parmi 1.800 professionnels du *payroll* et des RH, 44 % ne savent pas en quoi consiste le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) – General Data Protection Regulation (GDPR). Cependant, parmi les 56 % qui savent en quoi consiste le RGPD, 81 % estiment être préparés à appliquer ce règlement au sein de leur secteur à partir de mai 2018, sa date de mise en oeuvre. Le sondage, réalisé dans 9 pays européens⁽¹⁾, démontre des opinions divisées concernant la nouvelle législation.

Le Règlement Général sur la Protection des Données est une nouvelle législation européenne en matière de protection des données qui renforce et unifie la protection des données pour les individus. Ce règlement est entré en vigueur en mai 2016, mais les entreprises ont 2 ans pour s'y conformer. À partir de mai 2018, les entreprises seront civilement responsables et le non-respect du règlement peut impliquer des amendes élevées, allant jusqu'à 20 millions EUR.

Les professionnels en RH ne sont pas tous au courant de ce règlement, comme le démontre l'enquête : sur les 56 % des professionnels du *payroll* et des RH qui connaissent le RGPD, la majorité fait appel à d'autres départements ou prestataires de services externes afin d'être prête en mai 2018 ; 84 % des personnes interrogées ont révélé être aidées par d'autres départements de leur organisation, tandis que 73 % pensent qu'une externalisation des RH et du *payroll* faciliterait la mise en application du RGPD. De plus, le sondage a révélé que 91 % des personnes interrogées sont susceptibles de chercher de l'expertise supplémentaire à l'extérieur de l'organisation afin de faciliter la préparation au RGPD.

Risque pour le secteur des RH

Parmi les personnes européennes interrogées qui connaissent le RGPD, 55 % estiment qu'il pose un risque pour le secteur des RH et les oblige à mettre en place diverses solutions. 68 % des répondants se renseignent au maximum sur le sujet, renvoient et mettent à jour toutes les politiques et procédures existantes relatives à la protection des données, tandis que 49 % évaluent le besoin de changement par rapport aux relations actuelles avec leurs fournisseurs (notamment avec les fournisseurs de données).

Amélioration de la sécurité des données

Le sondage a aussi mis en évidence des différences entre les 9 pays européens en matière de préparation au RGPD. Ainsi, seulement 67 % des personnes interrogées en Autriche estiment que leur équipe des RH sera prête à appliquer le RGPD pour la date de mise en oeuvre. En Belgique (89 %) et en Irlande (90 %) ils sont plus nombreux à être de cet avis. De plus, lorsqu'on demande aux personnes interrogées si l'externalisation du département RH et *payroll* facilitera la mise en conformité avec le RGPD, 85 % des professionnels belges en RH répondent par l'affirmative, un nombre considérablement plus élevé que la moyenne européenne (72,6 %).

(1) Autriche, Belgique, France, Irlande, Allemagne, Luxembourg, Suisse, Pays-Bas et Royaume-Uni.

RiseSmart

L'outplacement plus intelligent

En 2015, Randstad Holding rachète l'un des leaders américains de l'outplacement, RiseSmart. Depuis le 4 décembre dernier, c'est sous cette bannière que Galilei, la division de coaching de carrière et d'outplacement de Randstad, évolue désormais. Rencontre avec Carine Mognol, Senior Career Consultant, et Anne Charlier, Career Consultant chez RiseSmart Luxembourg.

Avec ce changement de nom, quels sont désormais vos axes de travail ?

La transition de carrière reste notre cœur de métier. Celle-ci inclut l'outplacement, l'inplacement et le *partner relocation* ; ce dernier s'adresse aux conjoints des expatriés amenés à trouver un nouvel emploi au Luxembourg. Nous proposons également des *Assessment* et *Development Centers* dans le cadre d'un recrutement ou d'une mobilité interne, ainsi que des formations en gestion de changement, en *Self leadership*, en prévention au *burn-out*, dont *Energy@work*. Le grand atout de RiseSmart est d'avoir développé ses accompagnements autour de la technologie et l'innovation. Nous bénéficions donc désormais d'outils intelligents tels qu'une plate-forme de carrière en ligne, comportant notamment un moteur de *job matching* qui filtre des millions d'emplois et identifie précisément les postes les plus pertinents en fonction du profil, et également une messagerie intégrée avec les coaches. Cette plate-forme reste accessible une fois l'outplacement terminé ; ce qui signifie que si le candidat se lance à nouveau sur le marché du travail, il pourra se reconnecter et accéder à ses documents personnels et aux conseils sur la transition de carrière.

Et l'humain dans tout ça ?

L'accompagnement humain et l'approche face-à-face restent notre priorité. Chaque participant reçoit des conseils entièrement personnalisés de la part de notre équipe et se voit attribuer deux spécialistes en plus de son coach attiré : un rédacteur de CV professionnel qui va s'occuper du *Professional branding* du candidat et mettre en



De g. à dr. : **Carine Mognol**, Senior Career Consultant, et **Anne Charlier**, Career Consultant, RiseSmart.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

valeur ses talents afin d'attirer l'attention des recruteurs ainsi qu'un *job concierge* spécialisé, c'est-à-dire un expert en offres d'emploi qui va repérer et affiner les meilleures pistes via les principaux sites ou certaines niches difficilement accessibles.

RiseSmart vous offre aussi une ouverture sur l'international...

En effet, et dans le cas du *partner relocation*, c'est un aspect important puisqu'il ne faut plus attendre que le conjoint d'un expatrié soit physiquement au Luxembourg pour que son accompagnement commence. Nous bénéficions en outre d'une uniformisation de nos services à l'international ; ce qui va

permettre au candidat de se repositionner aussi à l'étranger. De plus, le réseau offre la même qualité de services, ce qui est un plus pour nos clients. L'outplacement aujourd'hui fait aussi partie de l'image de marque de nombreux employeurs. Ils ont des attentes nouvelles par rapport à notre métier et exigent plus de la part de leur fournisseur de services. En combinant accompagnement humain et plus-value technologique, RiseSmart offre des outils de carrière modernes, favorisant à la fois la réalisation des objectifs d'entreprise et les ambitions individuelles.

Propos recueillis par Isabelle Couset

La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail dans la Grande Région

Le 20 novembre dernier, l'Observatoire Interrégional du marché de l'Emploi (OIE) a organisé dans les locaux du Luxembourg Institute of Socio Economic Research (LISER) à Esch/Belval une conférence-débat consacrée à la situation des travailleurs âgés sur le marché du travail dans la Grande Région. Petit coup de projecteur sur les principaux enseignements retirés des discussions.

L'année 2012 avait été proclamée « Année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle ». Il y a donc 5 ans d'ici, ce thème a été placé sous les feux de l'actualité européenne et a fait l'objet de nombreux colloques.

Selon un rapport⁽¹⁾ produit à l'époque par les autorités de l'Union européenne, l'Année thématique 2012 a contribué à transmettre une image plus positive du vieillissement de la population en soulignant le potentiel des personnes âgées et en promouvant leur participation active dans la société et l'économie. Elle serait aussi parvenue à mobiliser de nombreux acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et bon nombre d'États membres et d'organisations de la société civile ont utilisé l'Année européenne pour lancer de nouvelles initiatives ou approfondir des initiatives existantes.

Toutefois, ajoutait le rapport, les activités inspirées par l'Année européenne 2012, « doivent être considérées uniquement comme un premier pas dans la bonne direction ». Il apparaissait donc important de maintenir la dynamique qui s'était établie alors.

Une priorité des politiques européennes

Depuis 2012, l'Union européenne, au regard de la problématique des travailleurs âgés, a adopté plusieurs outils dont certains sont toujours en cours d'élaboration. On pense bien entendu ici aux lignes directrices relatives au vieillissement actif, surtout.

Les dirigeants des États membres ont d'ailleurs été invités à tirer le meilleur parti



Les recherches et les études qualifient comme travailleurs âgés des personnes ayant, au sens le plus large, entre 55 et 65 ans. Certains travaux situent même le début à 45 ans !

de ces outils. L'Union européenne s'est engagée à continuer à les soutenir au moyen d'une orientation politique, notamment dans le contexte du semestre européen, au cours duquel des recommandations sur des carrières plus longues ont été transmises à la plupart des États membres.

Le vieillissement actif ne se limite pas au bilan de l'année 2012 et à ses suites. Il est également un important domaine de l'investissement social, comme le souligne d'ailleurs la communication de

la Commission *Investir dans le domaine social en faveur de la croissance et de la cohésion*⁽²⁾. Le vieillissement actif et en bonne santé a constitué par conséquent l'une des priorités d'investissement du Fonds social européen pour la période de programmation 2014-2020.

Maintenir à l'emploi les travailleurs âgés est une préoccupation qui est de plus en plus présente dans les politiques européennes. Pour y parvenir, il est important de considérer cette problématique de



Différents vocables sont utilisés pour désigner les travailleurs dits âgés. On peut parler successivement en effet de « travailleurs expérimentés », de « seniors actifs » ou de « travailleurs âgés ». Une entreprise désireuse de valoriser ses ressources humaines et de maintenir son personnel parlera davantage de ses travailleurs « expérimentés » plutôt que de « travailleurs âgés ». Ces derniers mots seront certainement plus usités dans une firme désireuse de se défaire de son personnel.

façon multiple et d'engager des actions à plusieurs niveaux : dans les politiques européennes, dans les politiques nationales, au sein des entreprises et bien sûr avec les travailleurs eux-mêmes.

Les entreprises et les travailleurs ne sont probablement pas toujours conscients de la marge de manœuvre dont ils disposent pour relever le défi. Les stéréotypes demeurent certainement également persistants. Comment peut-on mener, au niveau de l'entreprise, une politique permettant aux travailleurs âgés de rester actifs sur le marché du travail et cela dans les meilleures conditions ? Voilà une bien vaste question...

Que signifie « âgé » ?

Il est intéressant de constater que différents vocables sont utilisés pour désigner les travailleurs dits âgés. Lors du colloque du 20 novembre, Aline Muller, directrice générale du LISER, a fait remarquer cette chose importante. On peut parler successivement en effet de « travailleurs expérimentés », de « seniors actifs » ou de « travailleurs âgés ». Le choix de l'expression n'est sans doute pas innocent en fonction du type d'acteur qui emploie telle ou telle tournure de langage. Une entreprise désireuse de valoriser ses ressources humaines et de maintenir son personnel parlera davantage de ses travailleurs « expérimentés » plutôt que de « travailleurs âgés ». Ces derniers mots seront certainement plus usités dans une firme désireuse de se défaire de son personnel.

Cette remarque entraîne aussitôt une question dont la réponse est moins évidente qu'il n'y paraît. Quand un travailleur est-il considéré comme « âgé » ? Là aussi, les réponses varient. La problématique utilise différentes classes d'âge selon

les cas. Globalement, les recherches et les études qualifient comme travailleurs âgés des personnes ayant, au sens le plus large, entre 55 et 65 ans. Certains travaux situent même le début à 45 ans ! On peut d'ailleurs remarquer qu'à l'intérieur de cet intervalle, des réductions de celui-ci se font au cas par cas, selon les pays, en fonction de l'âge d'accès à la pension de retraite.

Il n'existe aucune uniformisation de la définition du travailleur dit âgé, pas plus qu'il n'existe d'harmonisation de l'âge d'accès à la pension de retraite au sein des 28 Etats membres de l'Union européenne. Chacun de ceux-ci use des politiques qui lui sont propres pour répondre à la problématique et à ses défis.

Les politiques relatives au vieillissement actif connaissent des alternances dans les choix. Ces derniers sont tributaires de conjonctures économiques, mais aussi politiques. L'incitation à rester actif peut se faire à la hausse comme à la baisse, avec des mécanismes d'incitation ou de répression selon les cas. Prenons simplement l'histoire du Luxembourg où certains régimes de préretraite ont été créés afin de faire face aux crises des années 1970 et 1980.

Droit luxembourgeois et préretraite

Le droit du travail luxembourgeois fait état de trois formes de préretraite :

- la préretraite progressive est applicable aux salariés du secteur privé âgés de 57 ans accomplis et occupés à temps plein dans une entreprise. Celle-ci accepte de transformer l'emploi à temps plein en emploi à temps partiel ainsi que de verser une indemnité de préretraite ;
- la préretraite-ajustement est applicable aux salariés du secteur privé âgés de 57 ans accomplis. L'employeur peut solliciter l'admission de son personnel

à la préretraite-ajustement en cas de fermeture de l'entreprise ou pour éviter des licenciements suite à la suppression d'emplois résultant de la restructuration de l'entreprise ou de la transformation d'emplois consécutive à des mutations technologiques ;

- la préretraite des travailleurs postés et des travailleurs de nuit est accessible à tous les salariés des secteurs privé et public, âgés de 57 ans accomplis et justifiant de 20 années de travail posté dans le cadre d'une organisation de travail fonctionnant par équipes successives ou bien de 20 années de travail prestées en poste fixe de nuit.

La dernière réflexion concerne un véritable changement de paradigme que les sociétés développées sont en train de vivre. Il s'agit ni plus ni moins que de l'adaptation du travail aux réalités de la digitalisation et de l'économie numérique. Cette mutation qui devrait entraîner la disparition de plusieurs emplois classiques constitue un réel défi pour les travailleurs dits âgés en ce sens que ceux-ci vont devoir se former aux mutations du travail qui vont en résulter. Une formation permanente sera nécessaire. Un système éducatif adapté devra être mis en place. De fameux défis en perspective !



Franz Clément
Docteur en Sociologie

Luxembourg Institute of
Socio-Economic Research (LISER)

- (1) Année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle 2012 - Rapport d'évaluation, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=89&newSld=2129>.
- (2) Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions, *Investir dans le domaine social en faveur de la croissance et de la cohésion, notamment par l'intermédiaire du Fonds social européen, au cours de la période 2014-2020*, COM/2013/083.

ADT-Center

Comment aborder sa retraite sereinement ?

Pour de nombreux chefs d'entreprise et cadres supérieurs, la retraite est un cap de la vie qu'ils repoussent, souvent, auquel ils préfèrent ne pas penser, encore plus souvent. Pourtant, lorsque le moment arrive, c'est un grand choc émotionnel. Depuis une dizaine d'années, ADT-Center propose un coaching de préparation à la retraite. Voyons le programme avec Joëlle Letsch et Josiane Eippers, Managing Partners.

Quand est-ce le bon moment pour faire appel à vous ?

Le plus tôt est le mieux, mais il faut envisager ce type d'accompagnement et de coaching au moins 1 an à 1 an et demi avant son départ. La retraite est une étape importante dans la vie professionnelle, d'autant plus si l'on est un(e) chef(fe) d'entreprise. Lorsqu'une personne a été habituée à s'investir durant des années dans son projet, à prendre beaucoup de décisions, voire toutes, à chercher des financements, à investir, à siéger aussi dans d'autres conseils d'administration, à voyager professionnellement, à recevoir des invitations pour différents événements, à rencontrer énormément de monde..., on imagine aisément le vide qu'elle va ressentir lorsqu'elle n'exercera plus ses fonctions. Un vide qui peut créer un choc émotionnel. Donc, il est important d'anticiper et de bien préparer sa retraite.

Que prévoit votre programme d'accompagnement et de coaching ?

Le but étant que la personne quitte sa vie professionnelle et son entreprise avec un regard satisfait, un sentiment du devoir accompli, nous dressons ensemble un bilan des choses qui ont été réalisées. En général, les personnes sont étonnées de l'amplitude ainsi que de la qualité des activités et des projets qu'ils ont réalisés. Cette énumération, ce bilan rétroactif permet au coaché de visualiser tout ce qu'il a pu accomplir au cours des années et de le reconforter dans le processus de préparation à sa retraite. Cette étape-clé



De g. à dr. : Joëlle Letsch et Josiane Eippers, Managing Partners, ADT-Center.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

lui permettra d'aborder sa nouvelle vie avec un sentiment de fierté et du travail accompli.

Une fois le bilan dressé, quelles sont les étapes suivantes ?

Nous abordons ensemble le nouveau projet de vie : souhaite-t-il se retirer, faire la coupure ou accompagner le repreneur ? Comment se voit-il comme retraité ? Un rôle de bénévole, de sportif, de golfeur, ou profiter des petits-enfants ? Quel sera son rythme de vie ? Se recentrer sur sa vie familiale, voyager... Chacun a ses priorités, ses valeurs. Toutes les questions doivent

être envisagées et abordées dans une globalité, un projet de vie. Ensuite, nous passons à l'étape la plus importante : lui faire accepter qu'il ne sera plus une personne active professionnellement (plus d'agenda rempli, d'appels téléphoniques, d'invitations...), mais qu'il pourra se tourner vers une nouvelle phase de vie prometteuse et passionnante. C'est la raison pour laquelle une bonne préparation est une manière lucide d'aborder ce changement de statut. D'apprendre finalement à entreprendre autrement.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Les fonds de pension à la sauce européenne

Il y a un peu plus d'un an, une nouvelle directive sur les fonds de pension (ou Institutions de Retraite Professionnelle (IRP) dans le jargon européen) voyait le jour. Les fonds de pension constituent un acteur important dans le cadre du financement des plans de pension d'entreprises. Cette directive, qui doit être transposée dans la législation luxembourgeoise avant le 13 janvier 2019, tend à introduire de nouvelles règles en vue notamment d'améliorer le mode de gouvernance de ces fonds et les informations fournies aux affiliés et bénéficiaires de ces régimes.

La première directive à encadrer les activités des fonds de pension, remonte à 2003. Elle avait instauré un cadre législatif à l'échelle de l'Union européenne, introduisant aussi par la même occasion la possibilité pour ces entités d'avoir des activités transfrontalières. Après les soubresauts de la crise financière de 2008, les instances européennes œuvrèrent à un renforcement de cet encadrement. Une nouvelle directive fut dès lors mise au point en ce sens.

En effet, les fonds de pension constituent en Europe l'un des principaux véhicules de financement des pensions complémentaires d'origine professionnelle (qui relèvent de ce que l'on appelle communément le « 2^e pilier des pensions »). Ainsi, au Grand-Duché, lorsqu'un employeur souhaite mettre en place un plan de pension, il peut opter pour un fonds de pension afin d'en assurer le financement. Ou encore souscrire une assurance de groupe ou préférer passer par un régime interne (via la constitution de provisions au passif de son bilan).

Lorsque les affiliés peuvent prendre des décisions en matière de placements, ils devront être informés des options d'investissement disponibles et, le cas échéant, de l'option d'investissement par défaut. Des informations quant aux performances passées de ces investissements devront aussi leur être fournies. Enfin, si des projections effectuées au niveau de la prestation Retraite sont basées sur des scénarios économiques, ce type d'informations devra comprendre non seulement un scénario *Best estimate*, mais aussi un scénario défavorable.



Une gouvernance efficace mais proportionnée

La nouvelle directive impose désormais à tout fonds de pension de disposer d'un système de gouvernance efficace qui

garantisse une gestion saine et prudente de ses activités. Un système qui devra toutefois rester proportionné à la taille, à la nature et à la complexité de ses activités, de manière à éviter d'imposer une charge trop lourde aux plus petites de ces institutions. Cette règle de proportionnalité se retrouve d'ailleurs en filigrane de tous les principes de cette directive. C'est évidemment un point particulièrement crucial au Luxembourg vu la taille assez réduite des fonds de pension existants. L'Association Luxembourgeoise des Fonds de Pension (ALFP) qui représente la majorité des fonds qui y sont établis, veillera tout particulièrement à ce que les nouvelles règles de la loi luxembourgeoise traduisent bien cette proportionnalité.

Dans l'optique d'assurer ainsi une meilleure protection des affiliés et bénéficiaires,



les fonds de pension devront disposer de deux, voire de trois types de fonctions-clés :

- une fonction de Risk management pour recenser les risques auxquels ces fonds sont ou pourraient être exposés à court et à long terme, et qui pourraient avoir une incidence sur leur capacité à honorer leurs engagements (risque de liquidité, risques au niveau du provisionnement de leurs engagements de pension, de leurs investissements, des assurances...);
- une fonction d'audit interne pour évaluer l'adéquation et l'efficacité de la structure de contrôle interne et les autres éléments du système de gouvernance, y compris les activités externalisées ;
- enfin, une fonction actuarielle lorsque le fonds de pension garantit soit le rendement des placements, soit un niveau donné de prestations au terme ou lorsqu'il couvre lui-même des risques biométriques (c'est-à-dire des risques liés à la longévité et à l'invalidité).

En matière de placements, la directive maintient le cap : le placement des actifs du fonds de pension doit toujours reposer sur le principe de prudence (*prudent person rule*). Mais vu leur nature d'investisseurs à très long terme, elle tend cependant aussi à encourager ces fonds à investir, mais toujours avec prudence, dans des instruments de créance émis par des entités non cotées comme, par exemple, des projets d'infrastructure, des entreprises non cotées en phase de développement ou des biens immobiliers.

Une information plus pointue

La nouvelle directive consacre aussi un important chapitre aux informations à fournir aux affiliés et bénéficiaires des régimes de retraite financés au sein d'un fonds de pension. Dans cette optique, elle impose la mise au point d'un document spécifique, destiné à fournir un relevé des droits à pension de chacun des affiliés : le *Pension Benefit Statement*. Il s'agit en fait de la fiche annuelle d'information comme il en existe déjà dans de nombreuses législations dont la réglementation luxembourgeoise, mais qui devra désormais reprendre obligatoirement un certain nombre d'informations jugées essentielles pour chaque affilié. On pourrait la comparer à cet égard au document d'informations-clés pour l'investisseur que doivent fournir les fonds d'investissement, mais adapté ici aux spécificités des pensions complémentaires d'entreprises.

Assurer une information de meilleure qualité et plus compréhensible devient en effet plus que jamais primordial vu le glissement observé depuis plusieurs années, des régimes de type *Defined Benefits* (dans lesquels l'employeur s'engage à fournir aux affiliés une prestation déterminée à leur retraite) vers des régimes *Defined Contributions* (où l'engagement de l'employeur porte sur le versement de contributions prédéfinies). Ce qui entraîne aussi ipso facto un transfert du risque d'investissement vers les affiliés eux-mêmes, qui sont loin d'être tous des experts financiers. Il s'avère dès lors indispensable de renforcer leur protection et d'élargir à cette fin les informations mises à leur disposition. Ainsi, par exemple, lorsque ces affiliés peuvent prendre des décisions en matière de placements, ils devront être informés des options d'investissement disponibles et, le cas échéant, de l'option d'investissement par défaut. Des informations quant aux performances passées de ces investissements devront aussi leur être fournies. Enfin, si des projections effectuées au niveau de la prestation Retraite sont basées sur des scénarios économiques, ce type d'informations devra comprendre non seulement un scénario *Best estimate*, mais aussi un scénario défavorable. Tous ces éléments devront en outre encore être combinés avec la législation sociale locale applicable en la matière, telle que la loi du 8 juin 1999 au Luxembourg.

localisées dans d'autres Etats de l'Union. Toutefois, trop d'écueils empêchent encore aujourd'hui que cette activité prenne véritablement son essor. La gestion de tels régimes transfrontaliers demeure malaisée dans la mesure notamment où elle reste toujours soumise au respect des dispositions sociales de l'Etat de l'entreprise cotisante. Ce qui est parfaitement légitime. Mais le problème réside dans le fait que la réglementation européenne n'a jamais clairement défini ce qu'il faut précisément entendre par « *législation sociale* ». Il existe dès lors de notables différences entre Etats membres dans ce domaine, certains n'hésitant pas à en faire une interprétation particulièrement large... pour protéger leur marché local.

Lorsqu'il adaptera sa loi pour y transposer cette nouvelle directive, le Luxembourg devra saisir cette occasion pour mieux promouvoir ses fonds de pension sur la scène internationale. Dès le début des années 2000, il avait voulu se profiler comme plateforme pour fonds pan-européens, sans beaucoup de résultats jusqu'à présent. Aujourd'hui, ne faudrait-il pas mettre en place une structure simplifiée pour accueillir de tels fonds et capitaliser sur l'expérience et les compétences de la Place ? L'ALFP se tient en tout cas prête à accompagner cette démarche. ☑



Pierre Doyen

Pour l'Association Luxembourgeoise des Fonds de Pension (ALFP)

Les activités transfrontalières

Les auteurs de la directive ont également tenté de lever les obstacles entravant encore les activités transfrontalières des fonds de pension. La directive de 2003 avait posé le principe : un fonds établi dans un Etat membre peut assurer le financement de plans de pension d'entreprises

www.esofac.lu

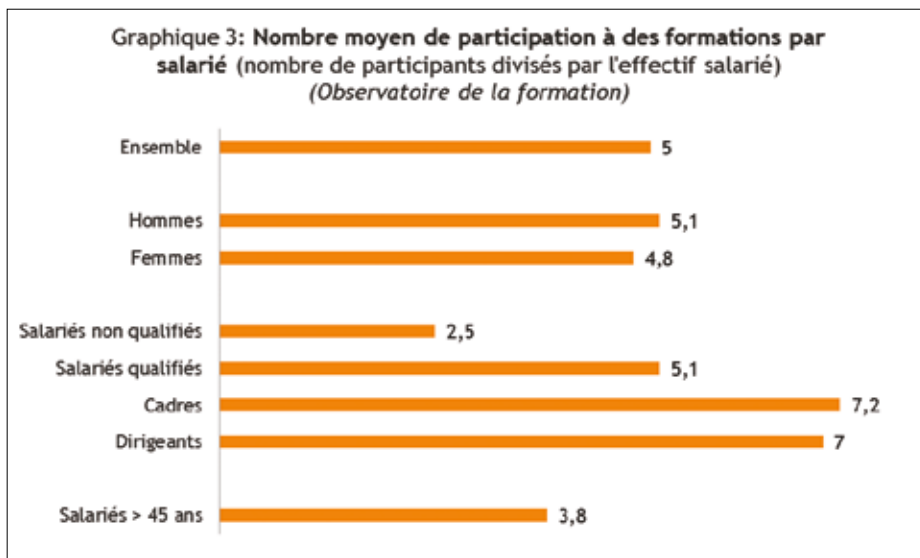
Se (dé)former, se reformer

A l'évocation des mutations du travail, l'invocation de la « formation » est devenue (quasi) machinale. Telle une panacée, elle aurait acquis « *un statut de médecine universelle permettant à la fois d'insérer systématiquement dans le monde du travail les personnes qui en sont le plus éloignées et d'offrir des perspectives de promotion sociale à tous les salariés* ».

Aussi, le Luxembourg a créé un cadre favorable au développement de la formation professionnelle continue (incitants financiers (1999) ; congé individuel de formation (2003), congé linguistique pour l'apprentissage du luxembourgeois (2009)...). Mais son essor, bien que soutenu, est loin d'être uniforme.

FPC : de quoi parle-t-on ?

La Formation Professionnelle Continue (FPC) est « *un dispositif qui permet d'acquérir, de maintenir et d'étendre des connaissances et aptitudes professionnelles, de les adapter aux exigences sociales et technologiques ou d'obtenir une promotion professionnelle* »⁽¹⁾. Acteurs majeurs du dispositif, les entreprises luxembourgeoises peuvent obtenir une participation financière de l'État depuis 1999⁽²⁾. En 2015, le coût total des cours était estimé à 320 millions EUR (+ 30 % par rapport à 2010) avec une participation étatique de près de 40 millions EUR (+ 60 %) qui bénéficie à des entreprises rassemblant 57,1 % de l'ensemble des salariés du secteur privé (Observatoire de la formation).



Luxembourg, un bon formateur ?

Un constat préalable : le Luxembourg est, derrière la Suisse (13 %) et l'Allemagne (21 %), le pays de l'OCDE où la part des travailleurs occupant un emploi dans un secteur sans lien avec leur domaine d'études est la plus faible (23 %). Un second constat : l'accès à la formation professionnelle continue progresse, partout. Au niveau européen,

la part des salariés ayant bénéficié d'une formation payée par leur employeur est passée de 26 % à 39 % et de 37 % à 49 % au Luxembourg en 10 ans⁽³⁾. En 2015, 77 % des entreprises d'au moins 10 salariés y ont ainsi offert des formations, contre 71 % en 2010.

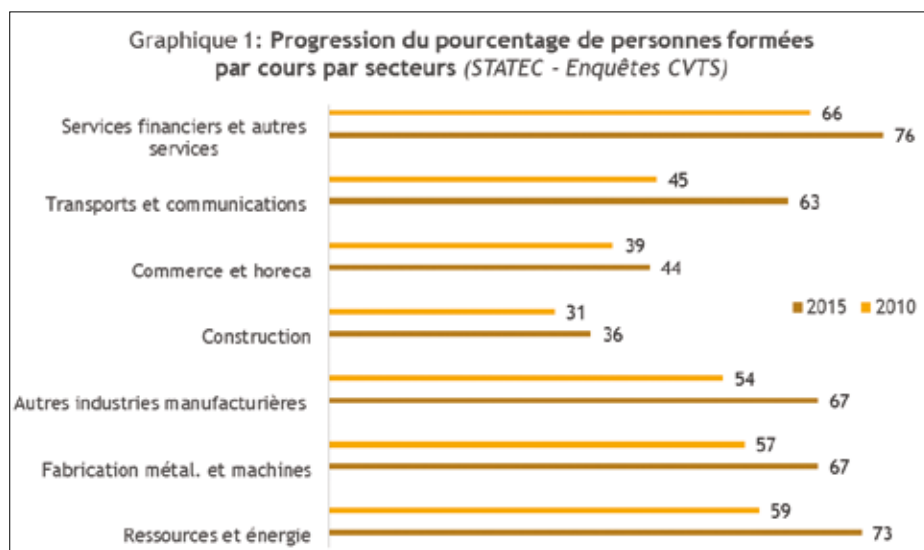
Quelles entreprises ?

La taille et le secteur comptent

A y regarder dans le détail, le tableau ne s'avère pas uniformément aussi flatteur.

Si la FPC a bien progressé dans les entreprises de taille moyenne (50 à 249 salariés) où 62 % des salariés ont participé à des cours en 2015, elle reste l'apanage des « grandes » (plus de 250 salariés) (graphique 2).

La répartition sectorielle des entreprises « formatrices » d'au moins 10 salariés est également instructive : 36 % des salariés du secteur de la construction avaient bénéficié d'une formation contre 76 % dans les services financiers et autres (graphique 1). Outre des divergences sectorielles, certaines données suggèrent aussi un accès inégal entre salariés d'un même secteur⁽⁴⁾.



Suite page 60 ⇨

⇒ ... Suite de la page 58

	Part des entreprises	Part dans l'emploi (SBA Factsheet)	Distribution de l'aide de l'Etat
1.000 et +	0,8 %	31 %	37,8 %
250 à 999			29,2%
50 à 249	3,6 %	25,4 %	23,1 %
10 à 49	17,1 %	24,8 %	8,2 %
1 à 9	78,6 %	18,7 %	1,5 %

Sources : STATEC ; Observatoire de la formation

Enfin, les données du cofinancement public nous apprennent que les entreprises du secteur financier et assurances, où les diplômés du supérieur sont les plus représentés, sont à la fois les mieux couvertes (20,4 % des entreprises et 81,4 % de l'effectif salarié du secteur) et les principales bénéficiaires (25 % des dépenses publiques).

La récente réforme des aides à la formation professionnelle continue⁽⁵⁾, avec l'abaissement du taux de cofinancement public de 20 à 15 %⁽⁶⁾ et le plafonnement de l'investissement en fonction de la masse salariale, en faveur des micro-entreprises, ambitionne de corriger ces biais de « taille ».

FPC = Formation Pour Cadre ?

Qui a accès à la formation ? Tout le monde ! Mais selon de récentes données de l'Observatoire de la formation, les salariés seniors et non qualifiés suivent respectivement 2 et 3 fois moins de formations que les cadres et dirigeants. Ainsi, les non-qualifiés représentent 13 % de l'effectif salarié mais 6 % des formés, le plus grand écart se situant entre les femmes dirigeantes et les femmes non qualifiées qui bénéficient

de 5 fois moins de formations par an. Vous avez dit « *médecine universelle* » ?

Il est frappant, à défaut de surprenant, de noter que les plus diplômés bénéficient et font valoir leur droit à la « diplomation à vie » quand les salariés les moins armés, occupant les emplois les moins qualifiés et les moins sécurisés semblent mis au ban plus que sur les bancs. Or, il ressort d'un rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) français, où, précisons-le, l'écueil de la « fin de l'emploi » est évité, que si moins de 10 % des emplois seraient à risques face aux mutations technologiques, près de 20 % d'emplois manuels et peu qualifiés seraient exposés (ouvriers non qualifiés, agents d'entretien, caissiers...). Par ailleurs, face à l'évolution des technologies ou de la nature du travail et compte tenu de la hausse tendancielle de la proportion de seniors dans l'emploi total, leurs besoins en formation pourraient devenir patents. Ainsi, la réforme déjà mentionnée vise également à améliorer l'accès de ces publics plus fragiles à la formation professionnelle continue (cofinancement des formations dispensées à des salariés en CDD de moins de 18 mois (jusqu'alors

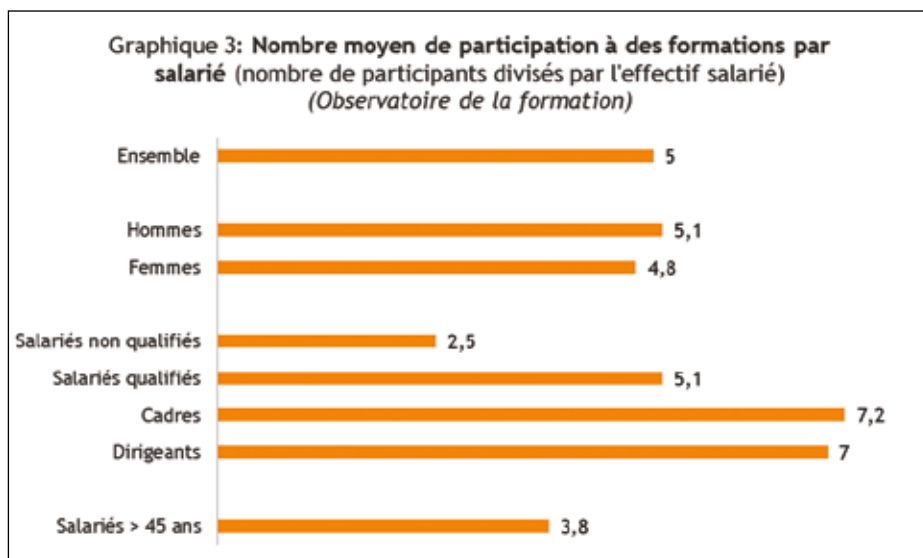
exclus) ; contribution publique pour les non-diplômés en poste depuis moins de 10 ans et pour les seniors majorée de 20 pp). Si la volonté affichée d'un meilleur ciblage est à saluer, ces conditions, aussi avantageuses soient-elles, supposent que les employeurs aient une « vision » pour ces salariés opérationnels et qu'ils puissent leur libérer du temps de travail, mais aussi qu'une offre de formation adaptée existe. Or, on relève un risque potentiel de « saupoudrage » : les salariés participent à plus de formations mais elles durent moins longtemps. Mais pour s'« adapter aux exigences sociales et technologiques » de demain, les moins qualifiés pourraient nécessiter des formations plus ciblées, plus longues et par conséquent plus coûteuses⁽⁷⁾. En la matière, la formation et l'insertion des personnes sans emploi a, elle, été musclée avec des résultats probants⁽⁸⁾.

Se former à quoi ?

L'immense majorité des entreprises forme son personnel à acquérir des compétences « métiers » étroitement liées aux responsabilités et fonctions exercées (75 % des cours et 62 % des compétences jugées importantes pour l'avenir) plus qu'à des besoins « futurs » (graphique 4).

Sur l'acquisition de compétences en informatique, l'Observatoire de la formation relève qu'elle concerne 2 % des formations dispensées aux salariés non qualifiés et 8 % aux cadres. Or, les besoins en personnels formés aux sciences et techniques devraient s'accroître, dans un contexte relativement tendu. La part relative des élèves sortant de l'enseignement secondaire général avec un diplôme à « dominante scientifique » est en baisse, 11 % d'étudiants suivent un parcours ingénieur (contre 15,8 % dans l'UE) et le taux d'étudiants formés en Science, Technology, Engineering, Mathematics est parmi les plus faibles d'Europe. Par ailleurs, le manque de main-d'œuvre qualifiée et les difficultés de recrutement sont considérés comme des freins au développement des entreprises.

Si la formation professionnelle continue n'a pas vocation à former des spécialistes ni à corriger les inadéquations entre système éducatif et marché du travail, elle peut résolument contribuer à améliorer les compétences professionnelles digitales des salariés – notamment les plus fragiles et les plus âgés.





Graphique 4: Compétences visées par les formations et jugées importantes pour l'avenir par les entreprises formatrices tous secteurs confondus (STATEC)



MOOC (Massive Open Online Courses) sinn FLOT (Formations en Ligne Ouvertes à Tous)

En complément du « quoi » se pose alors la question du « comment », notamment de la place du numérique dans l'acquisition de savoirs, son utilisation restant faible⁽⁹⁾. Son développement présente des avantages pour les PME comme pour les salariés en termes de coût et d'organisation du temps, mais nécessite d'acquérir une place à part entière afin de tenir compte de la charge de travail représentée par des formations non présentes.

Pour conclure, en matière de formation, limiter les effets de « désirabilité sociale » et d'« aubaine », confinant à « former pour former » est nécessaire. De ce point de vue, les effets de la réforme ne seront observables qu'à compter de 2019, mais ne suffiront probablement pas à renforcer massivement l'accès à la société de la connaissance et la capacité à s'y adapter. Il conviendra alors d'analyser l'évolution de la part des bénéficiaires parmi les publics cibles prioritaires, la progression des dépenses en formation des entreprises de moins de 10 salariés, mais aussi l'éventuelle baisse de celles des autres entreprises face à la diminution du cofinancement public. Pour s'assurer que le remède ne soit pas pire que le mal...

Ces constats posent, outre la question ressassée – mais primordiale – d'un accès plus égalitaire à la formation professionnelle continue (entre entreprises, secteurs et salariés), celle de la qualité de la forma-

tion et consécutivement de sa capacité à maintenir l'employabilité.

Face à ces défis, plusieurs pistes peuvent être esquissées, comme par exemple les comptes individuels de formation assurant mémoire, transparence, suivi et responsabilisation (« compte formation de l'agent public » au Luxembourg, Compte Personnel d'Activité (CPA) en France, réflexions sur un « compte personnel pour les actifs » dans le rapport *Arbeiten 4.0* en Allemagne, etc.) ; la prolongation ciblée du congé individuel de formation pour des formations plus longues (CSL, OCDE) ; l'évaluation des programmes de formation, voire des subventions différenciées en fonction de leur contenu ; la fixation d'objectifs contraignants en termes de formation de salariés seniors et non qualifiés ; etc.



Sarah Mellouet

Economiste
Fondation IDEA asbl



- (1) Loi du 19 décembre 2008 portant réforme de la formation professionnelle. En plus de la « formation professionnelle continue », il existe la formation professionnelle de base, la formation professionnelle initiale et la formation de reconversion professionnelle.
- (2) Loi du 22 juin 1999 ayant pour objet le soutien et le développement de la formation professionnelle continue ; la modification de la loi modifiée du 28 décembre 1988 réglementant l'accès aux professions d'artisan, de commerçant, d'industriel ainsi qu'à certaines professions libérales.
- (3) Elle serait passée de 49 % à 62 % selon la Conditional Vocational Training Survey (CVTS), conduite auprès des entreprises d'au moins 10 salariés hors agriculture, administration publique, santé et éducation tandis que l'European Working Conditions Survey (EWCS) porte sur les ménages résidents. Quoi qu'il en soit, sur 10 ans, les deux enquêtes font état d'une progression supérieure à 10 pp.
- (4) D'après les données de l'Observatoire de la formation, les inégalités d'accès varient entre les secteurs avec un rapport de 1 à 7 entre salariés non qualifiés du commerce, d'une part, et de la finance et assurance, d'autre part.
- (5) La loi du 29 août 2017 portant modification du Code du travail, en ce qui concerne le volet Soutien et développement de la formation continue affiche des objectifs de simplification administrative et de soutien financier plus ciblé sans freiner les investissements des entreprises dans la formation continue de leurs salariés.
- (6) Depuis l'introduction du principe en 1999, ce taux a régulièrement varié (10 % en 1999, 14,5 % en 2002, 20 % en 2012 et 15 % en 2017).
- (7) Pierre Cahuc, Marc Ferracci, André Zylberberg (octobre 2011), *Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties*.
- (8) En octobre plus de 5.000 personnes étaient affectées à une mesure pour l'emploi dont plus de 40 % comportaient une dimension « formation ».
- (9) 19 % des organismes de formation ont proposé des modules d'e-learning ; pour 2 % seulement, il s'agit du mode d'organisation le plus utilisé.

Plus de formations en entreprise, mais de plus courte durée

Selon l'Observatoire de la formation, les salariés suivent, en moyenne, 5 formations d'une durée de 5 heures en 2015. Par rapport à 2014, ils participent à plus de formations (+ 9 %), mais les formations suivies sont de plus courte durée (- 4 %). Sans surprise, les grandes entreprises sont les plus formatrices et ce sont les cadres et les dirigeants qui participent le plus aux formations.

Depuis 2012, le nombre de participations aux formations augmente régulièrement. Les salariés participent, en moyenne, à 5 formations en 2015, contre 4,6 formations en 2014. Ils suivaient 4,3 formations en 2012 et en 2013.

Cependant, cet accroissement de la participation s'accompagne d'une diminution de la durée des formations. En 2015, les formations durent, en moyenne, 5 heures, contre 5,3 heures en 2014. Elles duraient 8,9 heures en 2007.

Des inégalités selon la taille et le secteur d'activité des entreprises

La participation aux formations est la plus importante dans le secteur « Activités spécialisées, scientifiques et techniques » et dans les très grandes entreprises (1.000 salariés et plus), avec respectivement 10,6 et 7,4 participations, en moyenne, par salarié.

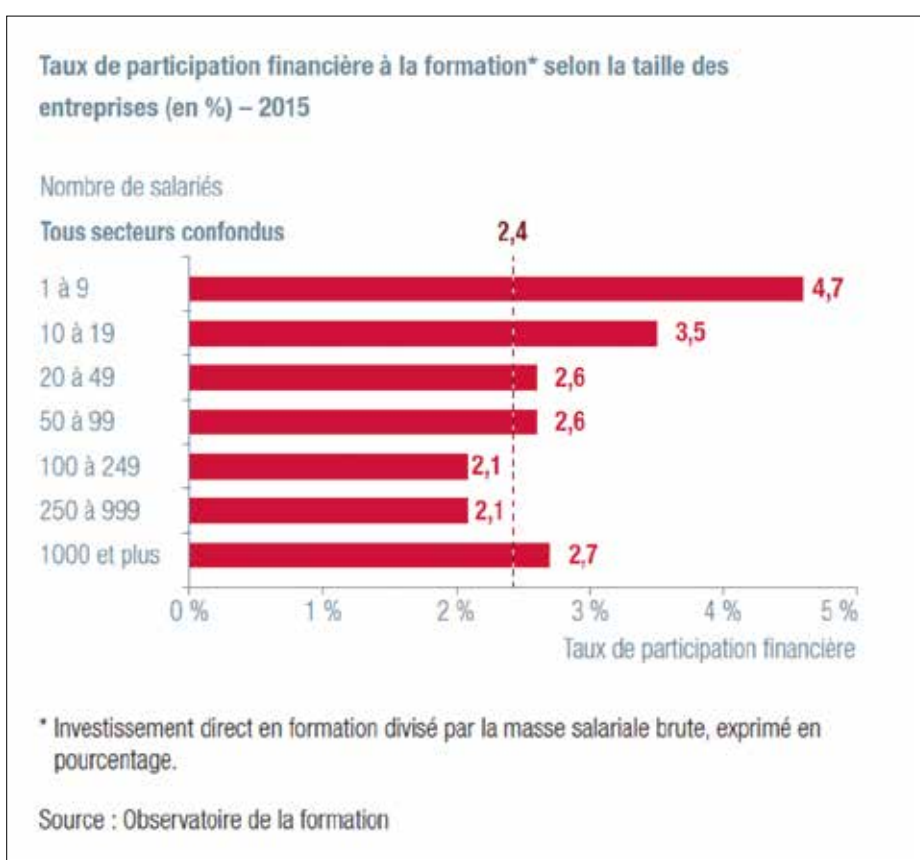
Les formations sont les plus longues dans le secteur « Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles » et dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés), avec respectivement 9,1 et 10,3 heures de formation suivies, en moyenne, par participant.

La formation profite davantage aux cadres et aux dirigeants

Les cadres et les dirigeants suivent plus de formations (respectivement 7,2 et 7 formations en moyenne) que les salariés qualifiés (5,1 formations) et les salariés non qualifiés (2,5 formations).

L'effort financier se maintient

En 2015 comme en 2014, l'investissement direct en formation des entreprises représente, en moyenne, 2,4 % de leur masse salariale. L'effort de formation diffère en



fonction de la taille des entreprises et du secteur d'activité.

Les formations coûtent, en moyenne, 263 EUR par participant et 53 EUR par heure

Le coût des formations est le plus élevé dans le secteur « Information et communication » et dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés), respectivement 492 EUR et 503 EUR, en moyenne, par participant.

Dans le secteur « Activités financières et d'assurance », le coût des formations est légèrement inférieur à celui de l'ensemble

des entreprises : 248 EUR, en moyenne, par participant. Le coût horaire des formations y est le plus élevé, avec 71 EUR, en moyenne par heure, et la durée des formations la plus courte, avec 3,5 heures, en moyenne par participant.

Ces données, publiées par l'Observatoire de la formation, sont issues des demandes de cofinancement public en matière de formation soumises par les entreprises pour l'année 2015. Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter les publications Formabref – *Pratiques de formation* portant sur l'analyse de l'accès à la formation des salariés et de l'effort de formation des entreprises, sur le portail www.lifelong-learning.lu.

Plus de 3 entreprises sur 4 offrent des formations professionnelles continues à leurs salariés

Selon les chiffres du STATEC issus de l'enquête sur la Formation Professionnelle Continue (FPC) dans les entreprises⁽¹⁾, le pourcentage d'entreprises formatrices continue d'augmenter. Ainsi, 77 % des entreprises ont été formatrices en 2015 contre 71 % en 2010. Ce taux est de 100 % parmi les grandes entreprises et de 68 % parmi les petites. Les secteurs des ressources et de l'énergie ainsi que des transports et communications présentent les pourcentages les plus élevés. Dans ces deux secteurs, les progressions ont été particulièrement importantes au cours de la décennie dernière.

Une grande variété de formations est offerte aux salariés

Les types de formation proposés le plus souvent sont les cours externes (62 % des entreprises), les cours internes (53 %), les conférences (55 %) et les formations sur le tas (53 %).

En 2015, 62 % des salariés ont été formés par cours de FPC, soit plus de 170.000 individus. 1,2 % du temps de travail y a été consacré, soit le double d'il y a 20 ans. Ce taux augmente avec la taille de l'entreprise. Chaque personne formée a suivi en moyenne 35 heures de cours. Les cours ont visé surtout des compétences techniques et pratiques spécifiques à une tâche particulière (75 % des entreprises), mais ont aussi été consacrés aux relations avec les clients (23 %) et l'utilisation des outils informatiques (21 %), les compétences en gestion (19 %) et les langues (17 %).

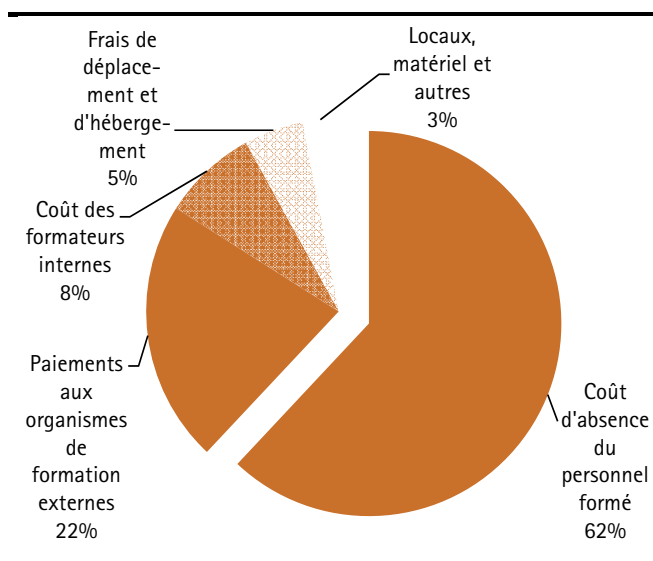
Les 2/3 des cours sont organisés en interne, 1/3 par des prestataires externes. Parmi ces derniers, il s'agit surtout d'instituts de formation privés et en deuxième lieu d'organisations patronales et de chambres professionnelles.

Une heure de cours coûte en moyenne 53 EUR

62 % de ce coût proviennent de l'absence du personnel formé, 38 % correspondent au coût effectif des cours. 25 % des entreprises formatrices ont bénéficié de subventions publiques couvrant en moyenne 14 % de leurs frais de formation.

Si 77 % des entreprises sont formatrices et 73 % procèdent à une évaluation de leurs besoins en formation, 38 % seulement disposent d'un responsable de la formation, 33 % d'un budget et 30 % d'un plan de formation. Parmi les grandes entreprises, quasiment toutes disposent de ces outils, alors qu'ils sont rares parmi les petites.

Le coût d'absence représente la majeure partie du coût de la formation continue



Source : STATEC - enquête CVTS5

Les représentants du personnel sont impliqués dans l'organisation de la FPC dans 23 % des entreprises (mais dans 80 % des entreprises de 1.000 salariés ou plus). La plupart des entreprises a pu s'offrir les formations jugées nécessaires sans rencontrer d'obstacles. Pour les autres, les principaux freins ressentis ont été les coûts élevés des formations et le manque de temps des salariés.

(1) Ces chiffres sont issus de la 5^e enquête sur la formation professionnelle continue dans les entreprises (CVTS5) réalisée en 2016 et qui couvre un échantillon représentatif d'entreprises luxembourgeoises. Les principaux résultats de cette enquête sont publiés dans le Bulletin n° 4-2017 du STATEC intitulé *La formation professionnelle continue dans les entreprises*. Ce Bulletin est téléchargeable sur <http://www.statistiques-public.lu/fr/publications/series/bulletin-statec/2017/04-17-La-formation-professionnelle-continue-dans-les-entreprises/index.html>.

Source : STATEC, Informations statistiques récentes, communiqué de presse *Plus de 3 entreprises sur 4 offrent des formations professionnelles continues à leurs salariés*, n° 40-2017 du 27 novembre 2017.



Réforme du cofinancement de la formation professionnelle continue



Le système de cofinancement de la formation professionnelle continue, qui permet aux entreprises légalement établies au Luxembourg de bénéficier d'une aide financière de l'Etat, a été récemment adapté. Ces modifications ont pris effet au 1^{er} janvier 2018. Par conséquent, elles concerneront les demandes de cofinancement relatives à l'exercice d'exploitation 2018.

Changement le plus significatif pour votre entreprise, la participation financière de l'Etat passe de 20 à 15 % du coût de l'investissement en formation réalisé au cours de l'exercice d'exploitation. Elle est majorée de 20 % en ce qui concerne le coût salarial des participants si ceux-ci :

- ne disposent pas de diplôme reconnu par les autorités publiques et comptent une ancienneté inférieure à 10 ans ;
- sont âgés de plus de 45 ans.

L'investissement en formation est plafonné selon la taille de l'entreprise

Il sera de 20 % de la masse salariale pour les entreprises de 1-9 salariés, de 3 % de la masse salariale pour les entreprises de

10-249 salariés et de 2 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 249 salariés. La demande d'approbation est supprimée. Le Bilan annuel et le Rapport final sont remplacés par la Demande de cofinancement, matérialisée par un formulaire unique.

A l'avenir, les formations à caractère obligatoire prévues par le législateur pour l'exercice des professions réglementées ne seront plus éligibles. D'autres frais ne pourront plus être pris en compte. Il s'agit, par exemple, des :

- frais liés à la location ou à l'amortissement de salles de formation et de matériel pédagogique ;
- frais de préparation pédagogique ;
- frais de consultant (seul le coût du réviseur d'entreprises chargé de l'examen du décompte financier de la demande de cofinancement reste éligible) ;
- frais administratifs et de suivi.

Source : Guichet.lu, 21 décembre 2017

House of Training

Une offre en phase avec les besoins réels des entreprises

Mise en place en 2015 à l'initiative de la Chambre de Commerce et de l'Association des Banques et Banquiers, Luxembourg (ABBL), la House of Training est désormais un acteur de taille dans le domaine de la formation tout au long de la vie au Luxembourg. Avec des objectifs divers, comme nous l'explique son nouveau CEO depuis septembre 2017, Luc Henzig.

Pouvez-vous tout d'abord nous parler des missions de la House of Training ?

La House of Training est une fondation dont les missions sont d'identifier les besoins en formation professionnelle continue actuels et futurs des acteurs de l'économie luxembourgeoise, de mettre à disposition de ceux-ci une offre de formation professionnelle continue de qualité et de collaborer avec ses différents partenaires (fédérations, associations professionnelles, institutions publiques...) afin de leur servir de plateforme d'échange et de réseautage ainsi que de prestataire de services en relation avec la formation professionnelle continue.

Comment avez-vous conçu le catalogue 2018 ?

C'est toujours un moment-clé que la préparation du catalogue de l'année à venir. Cette étape nous permet de passer au crible notre offre et d'analyser dans quelle mesure celle-ci répond aux attentes de nos clients. C'est aussi l'occasion d'y ajouter une nouvelle impulsion. Pour le catalogue 2018, nous avons un double objectif : revoir en profondeur notre offre pour la rendre encore plus lisible et peaufiner l'offre à destination des créateurs et dirigeants d'entreprise. Dorénavant, cette dernière comprend des parcours de formation structurés en fonction du profil : entrepreneur-créateur, entrepreneur confirmé et cadre dirigeant. Des référentiels spécifiques ayant été développés pour chacun des profils, les parcours de formation proposés sont ciblés, structurés et axés sur des blocs de compétences à acquérir. Les intéressés peuvent donc puiser dans un large éventail de formations pour affronter plus sereinement les différentes étapes de la



Luc Henzig, CEO, House of Training.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

vie de leur entreprise. Cette notion de parcours de formation est un élément-clé de notre catalogue 2018. Dans l'optique d'une meilleure orientation, il nous a semblé nécessaire d'augmenter le nombre de cursus préconstruits afin qu'ils servent de guides aux particuliers et aux entreprises. Notre 2^e pilier, les formations pour les activités de support, couvre des domaines de formation utiles à toute entreprise, indépendamment de son secteur d'activité : RH, Comptabilité, Fiscalité, Informatique... Une cinquantaine de nouvelles formations sont proposées cette année. Le 3^e pilier concerne les formations sectorielles. Sur ce plan, un effort a été entrepris afin de proposer des cours touchant directement aux aspects opérationnels des entreprises. Ainsi, par exemple, 27 nouvelles formations pour le secteur bancaire sont proposées cette année, dont notamment un parcours structuré pour les activités de Back office. Enfin, le 4^e pilier a trait aux formations relatives au développement personnel, qui s'inscrivent dans une démarche de « travail sur soi » dans un contexte professionnel. Notre offre de formation n'étant pas statique, les programmes de formation sont constamment actualisés sur www.houseoftraining.lu.

Quels sont vos travaux en cours ?

La digitalisation est notre priorité. Tout d'abord via une plateforme e-learning, car nous avons beaucoup de demandes. Pour nous, l'e-learning doit permettre d'acquérir uniquement des connaissances de base. Pour les matières plus complexes, le cadre présentiel restera privilégié, car il permet les échanges entre les professeurs et les participants, de se former un réseau... Deuxièmement, notre portail clients, qui fonctionne déjà, doit évoluer, grâce à de nouvelles fonctionnalités, afin de permettre à chaque inscrit et à chaque professeur de mieux travailler et échanger en ligne via son espace dédié. Dans un autre domaine, nous poursuivons notre gros projet de revue pédagogique des cours visant la qualité. Enfin, notre démarche proactive vis-à-vis des besoins en formation des entreprises se structure et va se renforcer, notre mission première étant de proposer des formations qui soient en adéquation parfaite avec les compétences dont les entreprises ont besoin aujourd'hui et demain.

Pour terminer, pouvez-vous nous donner quelques chiffres-clés ?

En 2017, 33.614 jours-hommes de formation ont été recensés, soit 168 personnes formées chaque jour ; 21.246 j/h de formations catalogue ont été dispensées et 12.368 j/h de formations sur mesure, soit 1/3 des formations. Quelque 600 modules de formation ont été proposés (125 nouvelles formations s'y ajoutent en 2018). La House of Training compte plus de 50 partenaires, +/- 800 formateurs/experts et 36 employés à temps plein, qui, tous font un travail formidable au quotidien.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Chambre des Métiers

Des formations pour relever les défis de demain

La formation constitue un levier important pour préparer au mieux les chefs d'entreprise aux enjeux futurs. Plus que jamais, la Chambre des Métiers souhaite promouvoir les opportunités de carrière qu'offre l'artisanat et motiver les jeunes à s'y engager. Entretien avec Blanche Lamesch, chef de service Formation continue, et Marc Bissen, chef de service Brevet de Maîtrise.

Votre année 2017 a été consacrée à la réorientation de la formation professionnelle continue et à la réforme du Brevet de Maîtrise. Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Le nouveau Brevet de Maîtrise *Artisan en Alimentation* a débuté le 6 novembre 2017. Il résume à lui seul le résultat concret de la réforme fondamentale du Brevet de Maîtrise que nous avons entamée en 2015 avec le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse. La formation se voulant plus large, de nouveaux contenus ont été développés ainsi qu'une plateforme d'apprentissage en ligne afin d'offrir aux futurs diplômés des connaissances transversales tout en leur permettant une spécialisation dans les activités de boulanger/pâtissier, de boucher/charcutier ou de traiteur. Au vu du nombre plus élevé d'inscriptions, nous constatons que la nouvelle formule séduit tant les profils classiques comme les titulaires de DAP (Diplôme d'Aptitude Professionnelle) que des profils atypiques comme les diplômés d'un bac, d'un bachelor ou même d'un master et qui envisagent le Brevet de Maîtrise comme facteur de réorientation donnant accès au droit d'établissement pour créer leur entreprise dans l'artisanat. En effet, le nouveau Brevet de Maîtrise offre plus de possibilités aux futurs chefs d'entreprise en accordant un accès plus large lors d'établissement à

toutes les activités du secteur alimentaire. Le parcours dure 3 ans, il est intensif, mais l'augmentation de la qualité était aussi un des objectifs de la réforme, car un Brevet de Maîtrise de niveau élevé donne une autre perspective, tant aux jeunes qu'à leurs parents et en sachant que l'artisanat a besoin de profils forts.

Au niveau de la formation professionnelle continue nous avons développé pour 2018 une offre de cours qui se veut diversifiée pour le secteur de l'Alimentation, Mode Santé Hygiène, Mécanique et Construction. Pour le secteur de la construction plus par-

tiellement, nous avons élaboré une offre concertée, structurée et transparente avec nos partenaires des Centres de Compétences Génie Technique du Bâtiment et Parachèvement, et l'IFSB (Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment). Cette collaboration traduit la volonté des partenaires de conjuguer leurs efforts et moyens pour proposer une offre de formations complète pour les différents métiers de la construction, en intégrant des cours techniques dans les domaines de la performance énergétique, du gros-œuvre, du génie technique du bâtiment, du parachèvement ainsi que des cours de gestion et organisation d'entreprise, et de Sécurité/Santé. Cette collaboration renforcée a permis en 2017 de proposer plus de 1.300 actions concrètes de formation pour le secteur et de former 9.000 personnes.

En 2018, les premiers Artisans certifiés maison passive, disposant donc du label Energie fir d'Zukunft+, vont devoir prolonger leur certificat...

En effet, le label ayant une validité de 5 ans, les premiers artisans certifiés en 2013 doivent se remettre à niveau. Dans le cadre de cette prolongation du label, nous proposons une nouvelle formation *Rénovation énergétique des bâtiments* dont l'objectif est de préparer les artisans à relever les défis de l'efficacité énergétique dans le domaine spécifique de la rénovation. Une bonne coordination entre tous les corps de métier étant essentielle, la formation de 2 jours et demi comprend un tronc commun et des modules spécifiques *Enveloppe du bâtiment* et *Technique du bâtiment* qui sont à suivre par tous les participants.

La digitalisation est un enjeu pour le monde de l'artisanat...

La digitalisation est bien évidemment aussi présente au long de nos formations. Afin de sensibiliser nos entreprises et les informer, le service eHandwerk a été mis en place récemment au sein de la Chambre des Métiers.

Propos recueillis par Isabelle Couset



Blanche Lamesch, chef de service Formation continue, et **Marc Bissen**, chef de service Brevet de Maîtrise, Services à l'Artisanat, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg.

ticulièrement, nous avons élaboré une offre concertée, structurée et transparente avec nos partenaires des Centres de Compétences Génie Technique du Bâtiment et Parachèvement, et l'IFSB (Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment). Cette collaboration traduit la volonté des partenaires de conjuguer leurs efforts et moyens pour proposer une offre

MiFID II, défi et opportunités

Après des mois de discussions, de projets, de réunions... et des milliers d'euros facturés par les diverses sociétés de conseil en tout genre, MiFID II est entrée en application ce 3 janvier, un an après la date initialement retenue (afin de permettre à tous de se préparer). Mais MiFID II, c'est quoi ? Cela sert à quoi ? Cela concerne qui ?

MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) II car il s'agit d'une révision de la première directive entrée en application en 2007. Le but initial de celle-ci était de promouvoir des marchés financiers « justes, transparents, efficaces et intégrés », avec pour idée d'augmenter leur compétitivité dans un marché unique et de protéger les investisseurs. La crise de 2008 a mis en évidence certains manques dans la directive initiale, conduisant à cette révision. MiFID II est dorénavant d'application tout en augmentant les règles de transparence et de protection des investisseurs, tant en ce qui concerne les opérations de marchés que la régulation et la supervision desdits marchés, prenant également en compte certaines évolutions techniques, comme par exemple le § à haute fréquence, améliorant aussi la prise en compte des produits dérivés et la communication concernant les frais.

Un impact conséquent

Spécifiquement dédiée aux produits d'investissement (pour les paiements, il y a PSD2, et cela augure des choses très intéressantes), MiFID II s'impose à l'ensemble des institutions susceptibles de proposer des services d'investissement, c'est-à-dire non seulement les banques, mais aussi les sociétés de gestion, de conseil en investissement et autres. La directive couvre l'ensemble des services, pas seulement la gestion de fortune, mais aussi le passage d'ordres de Bourse et surtout la fourniture de conseil. L'impact sur ces institutions est donc conséquent, ce qui explique la complexité des projets qui ont été menés ces derniers mois, impliquant de nombreux changements dans les outils, dans les façons de travailler, dans la gestion des données. Des changements certes nécessaires, mais dont la mise en place a parfois pu être douloureuse.




Si la résistance au changement est quelque chose d'humain, il faut pouvoir aller au-delà et voir dans ces nouvelles contraintes de nouvelles opportunités. En effet, une grande partie de celles-ci sont consacrées à la protection de l'investisseur et imposent pour cela une transparence accrue, en particulier sur la communication des frais, encadrant particulièrement les rétrocessions.

Transparence, communication renforcée sont autant d'opportunités d'échanger avec l'investisseur, qui est un client (ou prospect) et donc d'augmenter la connaissance que l'institution a de son client. Et cela tombe bien, car il est spécifiquement demandé de vérifier la situation et les objectifs du client avant de pouvoir lui proposer un produit d'investissement, c'est le devoir de diligence. Obligation, mais aussi formidable moyen d'enregistrer des informations et ainsi de personnaliser le service proposé, facteur déterminant dans l'augmentation du taux de conversion client. Mais, il y a un mais, l'augmentation des interactions avec les clients et l'augmentation tant de la quantité (détails sur les frais...) que de la qualité de l'information communiquée (éléments de risques, impact des frais sur la performance...) a non seulement un impact considérable sur la manière de communiquer, on rejoint ici les projets complexes

mentionnés plus haut, mais aussi sur les personnes susceptibles d'interagir avec les clients. Il faut que celles-ci soient à même de communiquer convenablement, et donc qu'elles possèdent les connaissances adéquates. Pour s'en assurer, le régulateur les a listées et a même indiqué le temps minimum à y consacrer.

Cette formation, obligatoire pour toutes les personnes susceptibles de donner de l'information ou du conseil sur des produits d'investissement, est proposée dès à présent par le département de la formation continue de la Chambre des salariés, le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC).

Pour plus d'informations : www.LLLC.lu (rubrique formations spécialisées) ou mifid2@LLLC.lu ou en contactant le secrétariat du LLLC au 27 494 600. 

Renaud Barbier

Consultant indépendant et Formateur

CSL/LLLC



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

L'implication des délégations du personnel en matière de formation

Analyse des pratiques

La politique de formation, au même titre que le maintien dans l'emploi, l'organisation du temps de travail et l'égalité entre les femmes et les hommes, devient une thématique de négociation collective obligatoire avec l'introduction de la loi PAN en 1999⁽¹⁾. Au sein des entreprises, les questions liées à la formation des salarié.e.s sont adressées au management et aux délégations du personnel.

Nous nous intéressons ici aux pratiques des délégations lorsque ces dernières sont amenées à discuter et négocier la formation des salarié.e.s. Pour ce faire, nous nous basons sur les données de l'enquête IRP

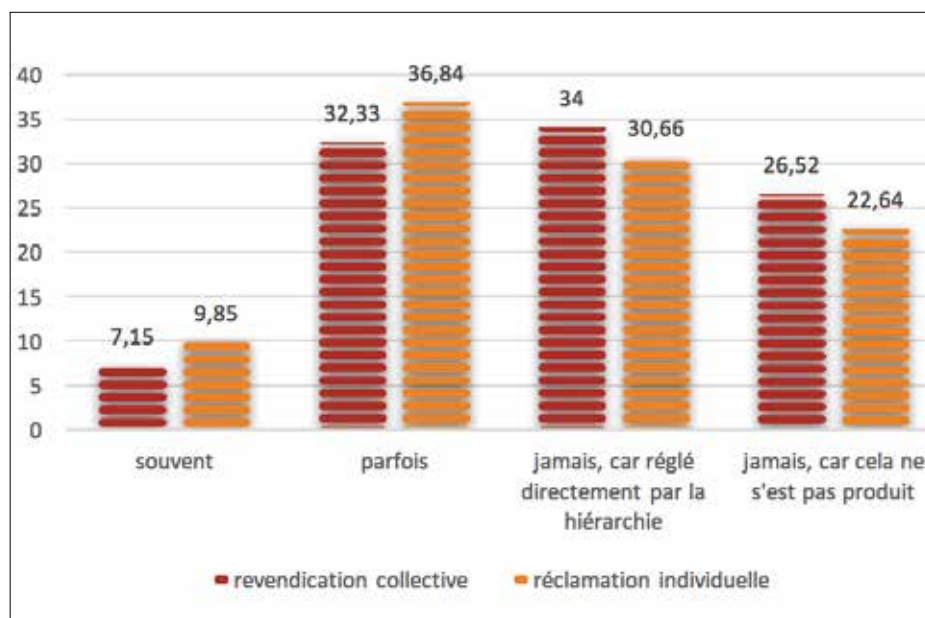
(Institutions de Représentation du Personnel) conduite par le LISER en 2013⁽²⁾.

Lorsque des salarié.e.s s'adressent à la délégation du personnel, les demandes prennent généralement la forme soit de

réclamations individuelles, soit de revendications collectives. Le graphique ci-dessous illustre la fréquence avec laquelle la formation des salarié.e.s de l'entreprise est traitée au sein des réunions des délégué.e.s, que ce soit sur base d'une demande individuelle ou collective.

Pour un tiers des délégations du personnel, la formation semble plutôt être une thématique de discussion et/ou de négociation occasionnelle, qui se matérialise un peu plus à travers des réclamations individuelles (36,84 %) qu'à travers des revendications collectives (32,33 %). En tous les cas, la formation ne constitue pas une thématique que les délégations du personnel abordent fréquemment au cours de leurs réunions ; en effet, seuls moins de 10 % des délégations l'inscrivent à l'ordre du jour de leurs réunions, que ce soit sous forme de réclamations individuelles remontées aux délégué.e.s par les salarié.e.s de l'entreprise (9,85 %) ou sous forme de revendications collectives (7,15 %).

Graphique 1 : Fréquence avec laquelle la formation est abordée dans les réunions des délégations du personnel (en %)



Source : Enquête IRP, LISER

La formation ne constitue pas une thématique que les délégations du personnel abordent fréquemment au cours de leurs réunions ; en effet, seuls moins de 10 % des délégations l'inscrivent à l'ordre du jour de leurs réunions.

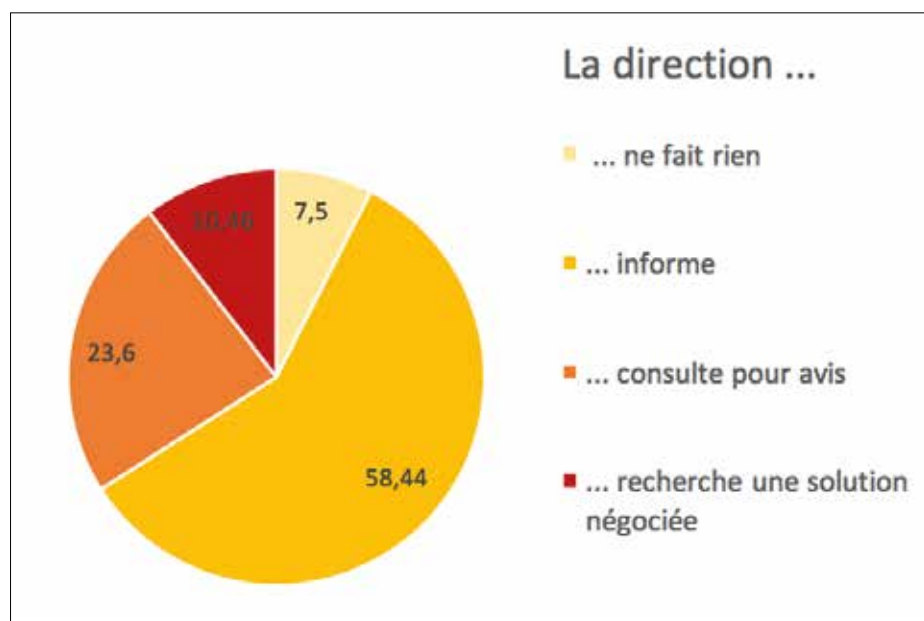
Un point qui n'est pas fréquemment à l'ordre du jour des réunions de délégation

Pour plus de la moitié des délégations du personnel, la formation n'est jamais abordée lors des réunions des délégué.e.s, ni sous forme de réclamation individuelle (53,3 %), ni sous forme de revendication collective (60,52 %). Le fait que les directions ou ses représentant.e.s règlent en amont les questions ou problèmes ayant



Les pratiques des délégations révèlent qu'en matière de formation, une grande majorité des directions (58,44 %) informent les délégations du personnel de la politique de formation qu'elles entendent mettre en œuvre dans leurs entreprises et un peu moins d'un quart (23,6 %) les consulte pour recueillir leur avis.

Graphique 2 : Ventilation de démarches des directions vis-à-vis des délégations du personnel en matière de formation (en %)



Source : Enquête IRP, LISER

trait à la formation, qu'il s'agisse d'ailleurs de réclamations individuelles (30,66 %) ou de revendications collectives (34 %), explique pour partie que les délégations ne sont pas souvent amenées à se saisir de cette thématique. Les thématiques qui sont abordées plus fréquemment que la formation dans les réunions de délégation sont les suivantes : la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail (aux niveaux individuel et collectif) et le temps de travail, le climat des relations de travail, les salaires et primes

ainsi que l'emploi et les licenciements (au niveau collectif).

Au-delà des pratiques managériales et les pratiques de la délégation du personnel, la formation fait également l'objet d'interactions entre le management et les représentant.e.s du personnel. Lorsque le management implique la délégation dans les questions de la formation des salarié.e.s, il le fait sous forme d'une information, d'une consultation ou d'une négociation.

En effet, les pratiques des délégations révèlent qu'en matière de formation, une

grande majorité des directions (58,44 %) informent les délégations du personnel de la politique de formation qu'elles entendent mettre en œuvre dans leurs entreprises et un peu moins d'un quart (23,6 %) les consulte pour recueillir leur avis. Seul pour un dixième des délégations du personnel (10,46 %) une négociation entre acteurs en présence a lieu en matière de formation tandis que 7,5 % des délégations ne sont pas impliquées par les directions à ce sujet.



Carole Blond-Hanten
chercheuse
Luxembourg Institute of
Socio-Economic Research (LISER)

- (1) Loi du 12 février 1999 concernant la mise en œuvre du plan d'action national en faveur de l'emploi 1998, *Mémorial A* n° 13, 1999.
- (2) L'enquête IRP est une enquête postale s'adressant aux délégations du personnel d'un échantillon de près de 2.800 entreprises résidentes, employant 15 salariés et plus et menant des activités marchandes sur ou à partir du territoire économique luxembourgeois (www.liser.lu).

L'apprentissage à l'université à l'heure du numérique

L'accès à l'enseignement supérieur ne constitue plus une garantie d'accès à l'emploi en raison des évolutions rapides de l'économie et du numérique. Gisements d'emplois nouveaux, destruction d'emplois anciens, les diplômés doivent être prêts à compléter leur formation tout au long de leur parcours professionnel.

Outre la formation dispensée au sein des entreprises, la formation initiale ou continue doit, pour plus d'efficacité, se développer dans l'enseignement tertiaire, permettant ainsi une mise à jour régulière des fondamentaux. Pour cela, les universités doivent, partout en Europe, relever le défi numérique. Développer un outil collaboratif et numérisé implique l'acquisition de l'autonomie, les moyens de fonctionner, en mettant sur pied le partage des données en réseaux (les universités entre elles, les écoles, les instituts de recherche), en définissant également une gouvernance de ces données à l'échelle nationale, européenne et internationale. Et surtout en concevant une stratégie numérique centrée sur les besoins des usagers. Les chercheurs n'étant pas les seuls concernés.

Certains pays avancent plus vite que d'autres

La prise de conscience relativement tardive de la révolution numérique au sein des universités a freiné la digitalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en France comme en Allemagne ou bien en Espagne. A l'opposé, la Grande-Bretagne, d'abord avec son Open University créée dès 2001 puis plus tard avec la Warwick University et la London School of Economics, l'Italie, avec l'Université de Calabre, ont entamé une révolution numérique et une digitalisation des contenus plus tôt que les autres membres de l'UE. Les enseignements en ligne démarrent, en Europe, en 2012 et restent largement en chantier, l'offre et l'organisation des formations étant limités. Hors Europe, les Etats-Unis (Stanford, Harvard, MIT, les premières) et le Canada développent depuis

Les enseignements en ligne démarrent, en Europe, en 2012 et restent largement en chantier, l'offre et l'organisation des formations étant limités.

quelques années des enseignements en ligne dont il est attendu qu'ils dépassent les enseignements traditionnels. Bien qu'aujourd'hui, pour différentes raisons, ces attentes soient revues à la baisse.

Parallèlement, de nombreuses plateformes ont vu le jour : Iversity (Allemagne), FutureLearn (Londres) pour ne citer que celles-ci et auxquelles les universités se raccrochent.

Pourtant l'OCDE, au-delà du cas français, dresse, s'agissant des pays membres, un constat relativement sévère, soulignant l'incapacité des apprenants et des enseignants-formateurs à tirer pleinement parti des techniques numériques. L'organisation

exprime en outre des doutes au sujet de la qualité de l'enseignement dispensé (faible contenu pédagogique), tout en soulignant le manque de reconnaissance des acquis.

Un chantier qu'il est urgent de développer selon l'Institut Montaigne, *think tank* français, « afin de mettre en place un enseignement (numérique) qui valorise la créativité individuelle, le travail collectif, la pensée de rupture, le goût de l'expérimentation et qui facilite les parcours pluridisciplinaires ; un enseignement qui accompagne les apprenants, qui les initie à une pensée complexe ».

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

L'EADTU (2012), l'association européenne des universités d'enseignement à distance, offre quelque 1.200 formations diplômantes – www.distancelearningportal.eu

La FIED (Fédération Interuniversitaire de l'Enseignement à Distance) regroupe 35 universités sur 85 – www.fied-univ.fr

Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013 – Premiers résultats de l'évaluation des compétences des adultes – www.oecd.org/fr

Institut Montaigne (Paris), *Rapport* – Juin 2017 – www.institutmontaigne.org



Le jeu pour se former et sensibiliser ses clients

Qu'il s'agisse de former ses propres employés ou d'induire certains comportements chez ses clients, l'apprentissage par le jeu, ou *gamification*, a le vent en poupe en entreprise. Au Luxembourg, certaines sociétés se consacrent entièrement à ce type d'apprentissage tandis que de grandes entreprises ont lancé leurs propres *serious games*.

En mars dernier s'ouvrait pour la 4^e année consécutive au Technoport d'Esch/Belval le forum #play14. Cette sorte de festival, réunissant une quarantaine de participants venus de toute l'Europe, se focalise sur « les techniques de facilitation ludiques et innovantes et les modes d'apprentissage alternatifs ». En d'autres termes, sur le jeu et ses potentialités formatrices.

Ce n'est pas un hasard si ce type d'événement connaît un succès croissant, non seulement au Luxembourg, mais partout dans le monde. Cela fait un moment déjà que le jeu a cessé d'être la chasse gardée des enfants. Le potentiel cognitif de l'activité ludique n'a jamais été un mystère. Mais on ignorait jusqu'il y a quelques années comment en tirer profit, concrètement, dans le milieu de l'entreprise.

Le jeu comme outil de développement en interne

Différentes méthodes ont depuis vu le jour et le jeu, adapté au milieu de l'entreprise, est aujourd'hui utilisé de diverses manières. Pour de nombreuses sociétés qui se sont lancées dans ce créneau, il s'agit d'abord de fournir des outils innovants pour améliorer les pratiques ou les connaissances des équipes, en interne donc.

Pour les spécialistes du genre, les jeux destinés à former les équipes ont une grande efficacité. Contrairement aux formations plus classiques où certains peuvent « se cacher », ils impliquent vraiment l'ensemble du groupe qui participe à la séance et, par leur aspect concret et participatif, permettent un apprentissage plus efficace.



Jérôme Jacob, « père » de la Room 42.

Ces outils sont très variés. L'un des plus célèbres a été lancé en 2002, sous forme de kits, par le groupe LEGO. Les LEGO Serious Play, utilisés par de nombreuses sociétés spécialisées dans la formation, permettent à un groupe d'employés de réfléchir à la stratégie de l'entreprise, à la conception du service client, etc. Le tout, en construisant de petits modules à l'aide de briques LEGO.

Pour les spécialistes du genre, les jeux destinés à former les équipes ont une grande efficacité. Contrairement aux formations plus classiques où certains peuvent « se cacher », ils impliquent vraiment l'ensemble du groupe qui participe à la séance et, par leur aspect concret et participatif, permettent un apprentissage plus efficace, notamment lorsqu'il s'agit de modifier la façon de travailler en groupe (intégrer la méthode Agile, etc.).

La Room 42, un *serious game* immersif

Amener l'équipe à mieux se comporter ensemble face à un problème donné, c'est le but avoué de la Room 42 aménagée au sein du tout frais C3, le centre luxembourgeois de compétences en cybersécurité. La Room 42 joue aussi la carte ludique à fond. Dans cet espace réduit aux lumières tamisées sont enfermés 5 à 8 employés



travaillant dans différents départements de l'entreprise qui s'offre cette « formation ». Chacun a pour mission de départ de s'occuper d'une tâche banale. Mais l'une de celles-ci ouvrira la porte à une attaque informatique à laquelle les employés devront répondre adéquatement, en équipe. En fin de séance, les faits et gestes du groupe seront analysés pour dégager les bonnes et mauvaises pratiques face à une attaque informatique.

Le but de ce jeu immersif est donc de mettre sous pression toute l'équipe face à une situation donnée. « Lorsqu'une cyberattaque survient, tout le monde a son rôle à jouer – et pas seulement les spécialistes de la sécurité informatique », explique Jérôme Jacob, le « père » de la Room 42. « Le personnel forme une chaîne dont chaque maillon a de l'importance. De notre côté, nous nous plaçons dans une salle de contrôle qui nous permet de voir et d'entendre tout ce qui se passe dans la pièce. Nous pouvons donc influencer sur le scénario de départ en déclenchant différents événements. »

La Room 42, qui commence à accueillir ses premiers groupes, développe en tout cas un concept qui séduit. « A côté de la formule classique, nous allons aussi proposer à nos clients de devenir formateurs Room 42 », poursuit Jérôme Jacob. « Cela signifie que ces clients pourront tester leurs équipes en développant leur propre scénario, adapté à leurs besoins et à leur réalité. Plusieurs grosses sociétés se sont déjà montrées intéressées. »



Photo-Shutterstock

Faire jouer ses prospects ou clients pour induire certains comportements

Pour d'autres sociétés, le jeu n'est pas abordé de la même manière. Au lieu de constituer un outil de formation en interne, il est plutôt destiné à induire certains comportements chez leurs propres clients, en externe donc.

Au Luxembourg, l'un des exemples les plus marquants de ces dernières années est celui du Game of Roads créé par les assurances Baloise. Ce jeu qui prend la

forme d'une application, propose à ses utilisateurs de devenir le meilleur conducteur du Luxembourg. L'application enregistre le comportement routier de l'utilisateur et donne des conseils avant et après qu'il prenne la route. Des badges et autres récompenses sont accordés aux bons conducteurs, qui peuvent partager ces succès sur les réseaux sociaux.

Le principe de Game of Roads, qui repose sur des mécanismes très proches de ceux du jeu vidéo, permet non seulement d'attirer de nouveaux prospects, mais aussi d'induire chez ses clients actuels des comportements routiers bénéfiques pour les deux parties : le conducteur adopte une conduite qui le met moins en danger, et l'assureur doit en principe moins souvent intervenir pour des sinistres.

Ces développements demandent certes un investissement important, mais cadrent parfaitement avec les impératifs de la transformation digitale. Des initiatives similaires naissent d'ailleurs dans de nombreux secteurs (leasing automobile, sécurité routière, cosmétiques, écoresponsabilité, etc.). Longtemps cantonné au monde de l'enfant, le jeu et son potentiel formateur a donc fait une entrée remarquée en entreprise. Et ce n'est sans doute qu'un début.

Quentin Deuxant



Photo-Baloise

La conformité au Règlement Général sur la Protection des Données : un nouveau défi pour les entreprises

La protection des données personnelles est devenue, avec l'essor de l'utilisation des nouvelles technologies, du nombre de données personnelles générées et de l'utilisation qui en est faite, un défi important pour les entreprises.

L'entrée en vigueur et l'application à partir du 25 mai 2018 du règlement 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (Règlement Général sur la Protection des Données ou RGPD) renforce les obligations des entreprises dans ce domaine mais aussi les droits des personnes physiques concernées.

Contexte de la réforme

Au Luxembourg, la protection des données personnelles résulte actuellement de la transposition de la directive européenne 95/46/CE du 24 octobre 1995 par la loi du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel telle que modifiée.

Le système de la directive prévoit l'obligation de notifier à l'autorité nationale de protection des données personnelles (la CNPD au Luxembourg) tous les traitements de données personnelles réalisés par un responsable de traitement voire, pour ceux comportant un risque accru pour les droits et les libertés des personnes, une autorisation préalable (par exemple au Luxembourg les traitements à des fins de surveillance).

Toutefois, ce système s'est avéré être inadapté aux évolutions technologiques récentes qui ont accru à la fois sensiblement le nombre de traitements de données personnelles ainsi que les risques pour les droits et les libertés des personnes.

Dans cette optique, le Règlement Général sur la Protection des Données modernise l'appréhension des traitements de données.

Les entreprises sont tenues de mettre en place de nouvelles mesures afin de garantir la régularité de leur traitement de données personnelles. Les personnes physiques concernées bénéficient de nouveaux droits qu'elles peuvent faire valoir quant aux traitements qui sont réalisés sur leurs données personnelles.

Les obligations des responsables de traitement et des sous-traitants Le responsable de traitement

Le GDPR crée de nouvelles obligations pour le responsable de traitement, parmi lesquelles :

- l'obligation de tenir un registre des activités de traitements effectuées (article 30), sauf pour les entreprises de moins de 250 employés effectuant des traitements de données sans risques, occasionnels et ne portant pas sur des catégories particulières de données personnelles ou des données personnelles relatives à des condamnations pénales et à des infractions ;
- l'obligation de nommer un Délégué à la Protection des Données (DPO) pour certains types de traitement (article 37), notamment dans le cas d'une activité de base du responsable traitement exigeant un suivi régulier et systématique à grande

échelle des personnes concernées ou lorsque cette activité de base consiste en un traitement à grande échelle de catégories particulières de données et de données à caractère personnel relatives à des condamnations pénales et à des infractions ;

- l'obligation de procéder à une analyse d'impact des traitements de données comportant un risque élevé pour les droits et libertés des personnes (article 35) ;
- l'obligation d'informer en cas de violation de données personnelles (articles 33 et 34 RGPD) l'autorité de protection des données compétente et, le cas échéant, les personnes concernées lorsque la violation emporte un risque élevé pour les droits et libertés de ces dernières.

Le responsable de traitement doit notifier la violation de données à l'autorité compétente dans les 72 heures après en avoir pris connaissance, sauf si la violation en question n'est pas susceptible d'engendrer un risque pour les droits et libertés des personnes physiques

Les personnes concernées doivent également être informées dans les meilleurs délais dans le cas où cette violation emporte des risques élevés pour leurs droits et libertés.

Les entreprises sont tenues de mettre en place de nouvelles mesures afin de garantir la régularité de leur traitement de données personnelles. Les personnes physiques concernées bénéficient de nouveaux droits qu'elles peuvent faire valoir quant aux traitements qui sont réalisés sur leurs données personnelles.

Les nouvelles obligations au titre du Règlement Général sur la Protection des Données impliquent pour les entreprises l'obligation de faire les adaptations nécessaires à la fois dans leur organisation interne mais aussi dans leurs relations avec leurs prestataires avant la date d'application au 25 mai 2018. Un grand nombre d'entreprises ne sont toujours pas prêtes, malgré l'importance des sanctions.

Les sous-traitants

Les entités agissant en tant que sous-traitant dans un traitement de données personnelles, c'est-à-dire agissant pour le compte et sous les instructions du responsable de traitement, sont aussi soumises à des obligations.

Les obligations de tenir un registre des activités de traitement et de nommer un délégué à la protection des données s'appliquent ainsi également à elles. Elles sont également tenues de collaborer pleinement avec le responsable de traitement afin de notifier les violations de données personnelles et, en tout état de cause, d'informer le responsable du traitement de toute violation de données à caractère personnel dans les meilleurs délais après en avoir pris connaissance. Cette obligation d'assistance existe aussi pour les analyses d'impact réalisées par le responsable de traitement.

Les relations entre le responsable de traitement et le sous-traitant doivent faire également l'objet d'un acte juridique qui définit l'objet et la durée du traitement, la nature et la finalité du traitement, le type de données à caractère personnel et les catégories de personnes concernées, et les obligations et les droits du responsable du traitement.

En outre, cet acte doit prévoir tout un ensemble de dispositions obligatoires, comme par exemple et sans être exhaustif, l'obligation pour le sous-traitant de traiter les données sur instructions documentées du responsable de traitement, de mettre en place les mesures de sécurité requises ou la possibilité pour le responsable de traitement de réaliser des audits en matière de données personnelles.

Sanctions en cas de manquements

En cas de non-respect des règles du règlement qui précèdent, l'entreprise peut se

voir infliger une amende de 10.000.000 EUR ou 2 % du chiffre d'affaires annuel mondial de l'entreprise, voire dans certains cas de 20.000.000 EUR ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial de l'entreprise.

Les nouveaux droits des personnes concernées

Parmi les nouveaux droits créés au bénéfice des personnes concernées, on pourra notamment retenir :

- le droit à l'effacement (article 17 RGPD). Il garantit à la personne concernée le droit d'obtenir de la part du responsable de traitement l'effacement de ses données personnelles dès lors notamment que ces données ne sont plus nécessaires au vu des finalités du traitement ou que le consentement sur lequel est fondé le traitement est retiré et qu'il n'existe plus aucun autre fondement juridique justifiant le traitement de données personnelles. Le responsable de traitement peut toutefois opposer certaines exceptions à l'exercice de ce droit tel que par exemple l'exercice du droit à la liberté d'expression et d'information ou pour respecter une obligation légale auquel il est soumis ;
- Le droit d'obtenir la limitation du traitement (article 18 RGPD). La personne concernée peut demander que les données personnelles ne soient plus traitées sans pour autant être effacées. C'est un droit qui a essentiellement pour vocation à remplacer le droit à l'effacement lorsque celui-ci n'est pas adapté à certaines situations. Ainsi, la limitation peut s'appliquer notamment lorsque l'exactitude des données à caractère personnel est contestée par la personne concernée. Cette dernière peut demander la limitation du traitement pendant la période nécessaire au responsable de traitement pour vérifier l'exactitude

des données. Pareillement, elle peut s'appliquer lorsque le responsable du traitement n'a plus besoin des données à caractère personnel aux fins du traitement mais que les données personnelles sont encore nécessaires à la personne concernée pour la constatation, l'exercice ou la défense de droits en justice ;

- Le droit à la portabilité (article 20 RGPD). Il désigne la possibilité pour la personne concernée de demander à recevoir les données à caractère personnel la concernant et qu'elle a fourni à un responsable du traitement dans un format structuré, couramment utilisé et lisible, et de pouvoir transmettre ces données à un autre responsable du traitement ;
- Le droit pour la personne concernée de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé (article 22 RGPD) produisant des effets juridiques la concernant ou l'affectant de manière significative de façon similaire.

Conclusion

Les nouvelles obligations au titre du Règlement Général sur la Protection des Données impliquent pour les entreprises l'obligation de faire les adaptations nécessaires à la fois dans leur organisation interne mais aussi dans leurs relations avec leurs prestataires avant la date d'application au 25 mai 2018.

Pourtant, un grand nombre d'entreprises ne sont toujours pas prêtes, malgré l'importance des sanctions. Pour ces entreprises, la mise en conformité avec les exigences du règlement doit être leur priorité numéro un pour l'année 2018. ✓



M^e Emmanuelle Ragot
Partner – Head of IP/TMT

Guillaume Dally
Collaborateur

Wildgen S.A.

Maladie et protection contre le licenciement

Quand la Cour d'appel rappelle les règles

Dans une décision du 6 juillet 2017⁽¹⁾, la Cour d'appel a rappelé le cadre de la protection du salarié malade contre le licenciement même avec effet immédiat.

Ainsi, en vertu de l'article L.121-6 du Code du travail, le salarié incapable de travailler pour cause de maladie est obligé, le jour même de l'empêchement, d'en avvertir personnellement ou par un intermédiaire son employeur ou le représentant de celui-ci. Le 3^e jour de son absence au plus tard, le salarié est obligé de soumettre à l'employeur un certificat médical attestant de son incapacité et de la durée prévisible de celle-ci.

S'il respecte cette procédure, le salarié est alors protégé contre tout licenciement, y compris avec effet immédiat pour faute grave.

Dans le cas analysé par la Cour, un salarié avait averti son employeur de son absence pour cause de maladie le 21 septembre. L'incapacité, selon les dires du salarié, devait se prolonger jusqu'au 22 septembre et le salarié aurait dû être de retour le 23. Le 23 septembre, en l'absence du salarié, et sans autre nouvelle, l'employeur a pris contact avec lui. Le salarié a alors indiqué que l'arrêt de travail était finalement prolongé jusqu'au 26, sans pour autant faire parvenir à son employeur de certificat médical pour la première période de maladie débutée le 21 septembre. Le 26 septembre, le salarié n'étant pas de retour à son poste de travail et en l'absence de tout certificat médical, l'employeur lui a notifié son licenciement avec effet immédiat. Ce n'est que deux jours plus tard, soit le 28 septembre, que l'employeur a enfin reçu un certificat médical couvrant la période allant du 21 au 25 septembre. Le salarié a alors contesté la validité du licenciement intervenu, invoquant les dispositions de l'article L.121-6 précité, estimé être dans le cadre de la protection.

Pour les premiers juges, faute d'avoir produit un certificat médical dans les délais de l'article L.121-6, le salarié ne pouvait se prévaloir de la protection mise en place par cet article. La faute du salarié est dès lors établie. En revanche, la faute du salarié n'était pas, selon cette première décision d'une gravité suffisance pour justifier une résiliation avec effet immédiat « *au vu de l'information le premier jour de la maladie, respectivement de la prolongation, de l'existence d'un certificat médical justifiant l'absence et de la durée totale de maladie d'une semaine de travail, la défenderesse [l'employeur] n'avait pas établi la gravité du motif justifiant le renvoi immédiat* ».

Appel a été interjeté par l'employeur contre cette décision.

C'est au salarié d'informer son employeur

La Cour d'appel a alors eu une interprétation plus stricte de l'article L.121-6. Dans un premier temps, la Cour se rapporte à l'analyse des premiers pour retenir que le salarié, qui n'avait pas fourni de certificat médical dans les trois jours de son absence, ne pouvait se prévaloir de la protection accordée au salarié malade. L'absence du salarié pour la période du 21 au 25 septembre est dès lors fautive. Analysant, dans un second temps, la gravité de la faute, la Cour a eu une analyse plus littérale du texte pour retenir que : « *la finalité de l'article L.121-6 du Code du travail est que l'employeur soit informé dans les trois jours de l'absence du salarié au plus tard par la remise d'un certificat médical attestant de son incapacité de travail, de la durée prévisible de celle-ci afin de pouvoir en tenir compte dans l'organisation*

de son entreprise ». La Cour rappelle en outre qu'il appartient au salarié d'informer l'employeur des raisons et de la durée de son absence, et non pas à ce dernier de s'enquérir auprès de son salarié.

En l'espèce, le salarié a remis le 28 septembre un certificat couvrant sa période d'absence du 21 au 25 septembre. La Cour a alors considéré que le salarié avait eu un comportement désinvolte, laissant son employeur dans l'ignorance de sa situation, ce qui a nécessairement perturbé ou du moins fortement gêné le fonctionnement de l'entreprise.

Dans ces circonstances, la Cour en a conclu que le comportement du salarié était « *fautif et de nature à justifier son renvoi immédiat, ce nonobstant la remise tardive par le salarié de son certificat d'incapacité de travail* ».

Partant, la Cour a déclaré le licenciement avec effet immédiat régulier. ☑



M^e Céline Lelièvre
Avocat à la Cour inscrite
aux barreaux de Luxembourg (Mayer Avocats)
et du canton de Vaud/Suisse (Mercuris Avocats)

(1) Arrêt n° 87/17 – III – TRAV du 6 juillet 2017, n° 44480 du rôle.

Une entreprise en phase d'investissement ?

Quelques points d'attention (2^e partie)

Après avoir traité des sources de financement du fonds de roulement dans l'édition de novembre-décembre 2017⁽¹⁾, nous abordons maintenant les besoins en matière d'investissements et l'importance du business plan et du tableau de bord.

A partir du moment où les besoins à court terme sont rencontrés et que la position de trésorerie est de nature à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, il convient de positionner les engagements à court terme dans une perspective plus longue : quels sont les investissements dont l'entreprise a besoin dans les 5 ans à venir pour assurer la continuité de ses activités ? Quels sont les investissements nécessaires à moyen et long terme pour répondre aux attentes du marché ? Quelles sont les innovations qui mobiliseront des moyens financiers ?

Se poser ces questions revient à s'interroger sur les prochains cycles et les phases de développement de l'entreprise. Si les investissements seront vraisemblablement financés par des crédits d'investissement à moyen et long terme, il faut être conscient que la trésorerie sera une nouvelle fois largement mise à contribution. L'activité actuelle doit donc en premier lieu réduire progressivement l'utilisation des lignes de financement court terme externes, comme les crédits de caisse. Dans un second temps, cette activité devra être génératrice d'*excess cash*, constituant une réserve en vue des investissements futurs.

Exprimé sous cette forme, cela peut sembler simple. Dans la réalité du fonctionnement d'une entreprise, c'est un défi quotidien : une trésorerie en phase avec le cycle d'exploitation qui, de plus, permette de générer progressivement des excédents pour financer les investissements futurs reste une préoccupation pour un grand nombre de dirigeants.

En effet, ces quelques mots impliquent une maîtrise de tant de paramètres que

cela revient à passer en revue l'ensemble de l'entreprise : des volumes et prix de vente au délai de paiement en passant par la politique de rémunération, par exemple.

L'importance du business plan

Dans ce contexte, construire un business plan détaillé au travers duquel les dirigeants se seront posé les questions propres au fonctionnement actuel et futur de l'entreprise est indispensable. En cours d'investissement, il conviendra par ailleurs de s'assurer que l'entreprise disposera à tout moment des moyens financiers et du cash nécessaires à son fonctionnement quotidien.

Pour y parvenir, le business plan couplé au plan de trésorerie est essentiel. Souvent limité à une *excel sheet*, il est selon nous déterminant à trois niveaux. En tout premier lieu, les hypothèses ayant prévalu à sa constitution sont capitales. A ce titre, elles doivent donc être clairement men-

tionnées et expliquées : quels volumes et quels prix ont conduit au montant du chiffre d'affaires repris dans le business plan ? Sur quels éléments sont basés les prix ? Quel est le positionnement du produit ou service sur son marché et par rapport à la concurrence ? Comment est calculé le coût de revient ? Quelle est la volatilité du prix des matières premières et comment est-elle couverte ?

Une fois les hypothèses détaillées, la fameuse *excel sheet* peut être construite : toute personne qui prendra connaissance du business plan comprendra alors les chiffres qui lui sont présentés.

Pour être complet, ce business plan doit ensuite aboutir à un tableau de trésorerie. Les commentaires qui précèdent suffisent à démontrer combien un suivi hebdomadaire, voire quotidien, de cette trésorerie est capital : au jour le jour, la vitalité de l'entreprise repose pour une part essentielle sur des flux harmonisés entre les dépenses et les recettes.

Si les investissements seront vraisemblablement financés par des crédits d'investissement à moyen et long terme, il faut être conscient que la trésorerie sera une nouvelle fois largement mise à contribution. L'activité actuelle doit donc en premier lieu réduire progressivement l'utilisation des lignes de financement court terme externes, comme les crédits de caisse. Dans un second temps, cette activité devra être génératrice d'*excess cash*, constituant une réserve en vue des investissements futurs.

Du business plan au tableau de bord

Enfin, si beaucoup d'énergie est dépensée dans la réalisation du business plan avant l'investissement proprement dit, il convient de le garder à portée de main : ce business plan devient ensuite un tableau de bord qui permettra de s'assurer que tout est sous contrôle à tout moment : toute déviance par rapport au plan établi sera rapidement identifiée et les mesures adéquates pourront être prises. Certainement s'il est en deçà des prévisions, mais également s'il est dépassé, il importe de comprendre les raisons qui conduisent à cette sous- ou sur-performance. En tout état de cause, aucun business plan ne sera jamais la prévision exacte de la réalité qui se construit jour après jour. Une mise à jour périodique est donc nécessaire.

Conclusion

Nous avons souhaité aborder quelques points essentiels au moment où l'entreprise envisage un investissement. L'entreprise est une organisation complexe et construire le futur par un investissement reste une décision majeure.

Si la décision d'investir présente un caractère stratégique à long terme, ne doutons pas un seul instant que cet investissement consommera quotidiennement les liquidités et les lignes de crédit que l'entreprise affecte à son cycle d'exploitation.

Pour poser les choix les plus pertinents, un business plan décliné jusqu'au tableau de trésorerie sera capital dans le processus de décision. Il deviendra par la suite un tableau de bord précieux dans le suivi de la performance. ☑



Hervé Philippin

Head of Midcorp & Institutionals

ING Luxembourg

- (1) *Entreprise magazine* n° 86, édition novembre-décembre 2017, *Une entreprise en phase d'investissement ? Quelques points d'attention* (1^{ère} partie), pp. 74 et 75.

Cybersécurité : 7 vaccins pour éviter les infections

Le niveau de perfectionnement des attaques cybernétiques ne cesse de progresser et peut donner le vertige... Pourtant, chacun a un rôle à jouer, dans son organisation ou entreprise, pour protéger les données des clients.



Pour éviter les ennuis, des mesures élémentaires et simples à mettre en œuvre doivent être prises. 7 priorités :

1. Faites des backups

En effet, les *ransomwares* pullulent et font de nouvelles victimes chaque jour. Comme il n'existe aucun moyen vraiment sûr de s'en prémunir, la seule solution est de réaliser des backups réguliers et déconnectés afin de pouvoir récupérer une copie des documents qui auraient été chiffrés par un *ransomware*.

2. Utilisez des mots de passe solides

Les mots de passe sont les fondements de votre sécurité : ils doivent être complexes,

difficiles à deviner et ne doivent ni être prêtés ni réutilisés. D'après la dernière étude du STATEC, 11 % des Internautes n'utilisent qu'un seul mot de passe pour toutes les applications. C'est peu, mais c'est déjà trop. Adoptez nos conseils pour créer les mots de passe les plus solides : <https://securitymadein.lu/en/news/tag/password>.

3. Protégez vos smartphones et tablettes

Ces appareils mobiles peuvent poser de gros problèmes justement parce qu'ils sont mobiles. En effet, ils contiennent autant, voire davantage, d'informations personnelles qu'un ordinateur classique, mais ils peuvent être perdus ou volés beaucoup plus facilement. Il est donc important de prendre le

maximum de précautions possibles pour verrouiller l'appareil et les données qui s'y trouvent en cas de perte ou de vol.

4. Protégez votre vie privée

C'est la chose la plus précieuse que l'on possède. Elle doit donc idéalement être mieux protégée que votre compte en banque. Or, les services en ligne et les réseaux sociaux collectent une quantité impressionnante de données personnelles. Chaque application installée sur votre smartphone accède à certaines de nos données. Il faut se poser au minimum 4 questions lorsqu'on les installe :

- a. Ai-je vraiment besoin de cette application ?

- b. Les permissions demandées par l'application sont-elles pertinentes et légitimes par rapport au service rendu ?
- c. Puis-je limiter ou paramétrer les données récoltées selon mes besoins réels ?
- d. L'éditeur de cette application est-il un acteur de confiance ?

Si vous répondez par la négative à l'une de ces questions, cela signifie sans doute que l'application ne devrait pas être installée. Par exemple, certaines applications demandent la permission d'accéder aux contacts, aux messages ou encore à la localisation de ses utilisateurs... autant d'informations sans aucun lien avec le service rendu. Quant à Messenger (le système de chat de Facebook), il lit tous vos SMS et accède à vos contacts, ce qui n'est pas le cas lorsque vous utilisez le même service sur un ordinateur...

5. Ouvrez l'œil, et le bon !

Les indices d'une attaque informatique se dissimulent parfois dans une masse de données et d'événements anodins. Il faut arriver à les identifier rapidement pour faire un diagnostic précis. Il arrive régulièrement que des événements inhabituels se produisent, sans aucune conséquence immédiate. Il ne faut pas les négliger, car il peut s'agir de manœuvres préliminaires à une attaque d'envergure.

Voici 9 cas de figure qui devraient vous alerter :

1. vous recevez une alerte de votre anti-virus ;
2. la *homepage* de votre navigateur a été modifiée ou bien votre navigateur vous mène à des pages que vous ne vouliez pas visiter ;
3. vous trouvez de nouvelles applications, programmes ou comptes sur votre ordinateur sans les avoir créés ;
4. votre ordinateur devient instable et des « plantages » se produisent régulièrement. Vous trouvez des icônes provenant d'applications inconnues ;
5. un programme vous demande l'autorisation d'effectuer des changements à votre système alors que vous ne l'avez pas installé ;
6. votre mot de passe ne fonctionne plus lorsque vous essayez de démarrer votre ordinateur ou bien de vous connecter à un service en ligne ;
7. vos amis vous demandent pourquoi vous les « spammez » alors que vous ne leur avez rien envoyé ;
8. votre téléphone portable ou tablette



Les mots de passe sont les fondements de votre sécurité : ils doivent être complexes, difficiles à deviner et ne doivent ni être prêtés ni réutilisés.

gène des frais de SMS premium que vous n'avez pas demandés ;

9. votre smartphone consomme soudainement une grande quantité de données et/ou sa batterie se vide très rapidement.

6. Mettez en place une BYOD policy

Les appareils mobiles, tablettes et smartphones sont de plus en plus utilisés par les employés pour accéder à des données professionnelles. Le raz-de-marée du BYOD (Bring your own Device) se fait parfois d'une manière non contrôlée, ce qui implique que les entreprises n'ont pas une visibilité claire des applications professionnelles que leurs employés utilisent, ni du contexte de cette utilisation. La 1^{ère} chose à faire est de mettre en place une politique explicite et claire concernant l'utilisation d'appareils mobiles dans un cadre professionnel. Pour en savoir plus : <https://www.cases.lu/byod-un-risque-et-une-opportuniten-meme-temps.html>.

7. Faites une analyse des risques

Pour se protéger efficacement, il faut avoir une idée la plus précise possible de ce qu'on veut protéger. Les actifs d'une entreprise sont très diversifiés et peuvent avoir des

vulnérabilités très différentes. Les mêmes actifs peuvent exiger des protections très différentes selon le secteur d'activité dans lequel on opère. Par exemple, les données personnelles d'un médecin exigent une protection très forte de leur confidentialité car elles sont extrêmement sensibles (secret médical). Tandis que les données d'un géomètre doivent être protégées au niveau de leur intégrité, mais leur confidentialité est moins critique que celle des données médicales. Le nouveau Centre de Compétences C3 (www.c-3.lu) offre aux entreprises la possibilité d'effectuer leur analyse de risques gratuitement et d'accéder à différentes formations leur permettant de renforcer leur sécurité. ☑



cases.lu

Cyberworld Awareness and
Security Enhancement Services
LUXEMBOURG

Télétravail : vers un nouveau modèle fiscal ?

Le ministre luxembourgeois de l'Economie, Etienne Schneider, propose de partager les recettes fiscales des jours de télétravail des frontaliers avec les pays concernés. Si cela représente moins de recettes pour le Grand-Duché, le pays économiserait au niveau des investissements dans les infrastructures.

Le meilleur moyen de désengorger les routes est de permettre aux travailleurs de rester chez eux. Ce constat, simple, c'est Etienne Schneider qui le pose. En marge de la présentation du bilan intermédiaire des travaux en lien avec l'étude stratégique de Troisième Révolution Industrielle, le ministre de l'Economie s'est dit favorable à la promotion « offensive » du télétravail. Outre la diminution du trafic aux heures de pointe, la démarche présente d'autres avantages dont l'amélioration de la qualité de vie des frontaliers, un soulagement pour les entreprises et une réduction des émissions de carbone.

Jusqu'ici, le télétravail des frontaliers se heurte à un mur fiscal. Pour que l'impôt reste dû au Luxembourg, le temps passé en dehors du lieu de travail ne doit pas dépasser un jour par semaine pour les Français, et seulement 19 jours par an pour un travailleur allemand et 24 jours par an pour un frontalier belge.

On sait d'ailleurs l'administration belge très pointilleuse à cet égard. La proposition du ministre de l'Economie consiste donc à trouver un terrain d'entente avec les pays voisins afin que les recettes fiscales puissent être partagées équitablement.

Autre élément important, du point de vue de la sécurité sociale, le salarié, quel que soit son pays de résidence, doit passer au moins 75 % de son temps de travail au Grand-Duché pour rester affilié à la sécurité sociale luxembourgeoise.



Etienne Schneider, Ministre de l'Economie.

Après s'être entretenu avec les responsables de la Sarre et du gouvernement fédéral allemand, le ministre annonce des discussions avec la France et avec la Belgique. Etienne Schneider a toutefois reconnu qu'une solution ne saurait être trouvée avant les prochaines élections d'octobre 2018, « *mais nous devons chercher des solutions de manière offensive* ».

La France prend les devants

En France, on n'a pas attendu d'éventuelles

évolutions réglementaires pour avancer. La construction d'un bâtiment entièrement dédié au télétravail a débuté à Yutz, le long de l'axe autoroutier Metz-Thionville. Baptisé S-Hub Meilbourg One, il va sortir de terre cet hiver pour une fin de travaux envisagée au dernier trimestre 2018. Chaque étage d'environ 450 m² sera divisible en plateaux modulables à partir de 80 m², pour une surface de plancher totale d'environ 2.250 m². Le montant de l'investissement pour la première phase est de 4 560 000 EUR HT.

Un salarié frontalier français pourra, dès la fin de l'année 2018, réserver son espace de travail partagé ou privatif à la demi-journée ou à la journée à S-Hub. Si son employeur l'y autorise, il pourra ainsi travailler à distance, en toute légalité, dans de bonnes conditions, à hauteur de 20 % de son temps de travail global, autrement dit, l'équivalent d'un jour par semaine. Ce service gagnant/gagnant pour

le frontalier comme pour son entreprise permettra plus de flexibilité, d'efficacité et de disponibilité.

Une première initiative qui en appelle d'autres. Mais qu'il semble pour l'heure impossible de concrétiser en Belgique ou en Allemagne sans un accord fiscal comme celui que propose Etienne Schneider. A voir si cette volonté sera partagée par les régions voisines.

Michaël Peiffer

Le golf en Slovaquie

Une réelle découverte

Qui aurait pensé, il y a quelques années encore, aller en Slovaquie pour jouer au golf ? Pourtant, après une heure et demie d'avion pour atteindre Vienne, puis une heure de voiture pour se rendre à Bratislava, la perspective golfique offerte par cet ex-pays communiste est des plus réjouissantes.

« Nous disposons à ce jour d'une vingtaine de parcours de golf, dont une dizaine de parcours de 9 trous », indique Tomas Stoklasa, président de la Slovak Golf Association. « L'année 2017 a été exceptionnelle pour notre fédération avec l'ouverture de deux parcours de 18 trous, le Sedin Golf Resort et le Red Oak à Nitra, ainsi que d'un 9 trous Golf Academy au Royal City Trnava », précise-t-il.

Le fantastique Penati Golf Resort

Situé au nord de Bratislava dans la région boisée des Petites Carpates, proche de la ville de Senica, le Penati Golf Resort propose deux magnifiques parcours de 18 trous : le Legend Course, dessiné par l'équipe de Jack Nicklaus, et l'Heritage Course créé par l'architecte Jonathan Davison. Aussi beau l'un que l'autre, ces deux *championship courses* serpentent au milieu de majestueux pins qui soulignent le dessin de chaque trou. La qualité des fairways, des bunkers, des avant-greens et des greens n'a d'égale que la beauté et la sérénité de l'environnement. Un vrai grand moment de golf pour un green fee sans concurrence pour un tel parcours. Les heureux golfeurs qui auront joué le trou n° 8 du Legend Course, un par 3 en descente vers un green bordé d'eau sur sa gauche et entouré d'immenses pins en arrière-plan, auront l'impression de découvrir un véritable tableau impressionniste. L'Heritage Course a accueilli en septembre dernier l'Open Slovaquie de Golf. Un séjour de plusieurs jours à proximité de ce Resort pour y jouer successivement ces deux parcours vaudra le détour !

Green Resort Hrubá Bursa et Sedin Golf Resort

Dessiné et construit par Martin Munka, le propriétaire des lieux, le Green Resort



Le merveilleux trou n° 8 du Legend Course de Penati.

Hrubá Bursa se situe à 20 kilomètres à l'est de Bratislava. Ouvert en 2014, il propose un parcours de 18 trous et un second de 9 trous. Le parcours de 18 trous est accessible à tous les golfeurs quel que soit leur niveau technique.

Faciles à marcher, les larges fairways parfaitement entretenus n'offrent que peu de difficultés avec des bunkers assez peu présents et des obstacles d'eau qui sauront être évités avec une stratégie adaptée. Les ondulations des premiers trous laissent place à un retour entre les arbres, ce qui agrémente agréablement ce beau parcours de membres, où il est possible de scorer sans trop de stress. De plus, la qualité de la restauration au Club House n'a rien à envier aux bons restaurants de la région !

Le Sedin Golf Resort est remarquable à plusieurs points de vue. L'aller est un parkland traditionnel avec des trous bordés d'arbres parfois centenaires. Le trou n° 9, un par 5 de 475 mètres et son attaque de green défendue par un grand obstacle

d'eau, saura rappeler aux plus téméraires que la stratégie est l'une des clés du golf. A partir du trou n° 11, le décor change complètement avec l'arrivée sur un links rendu difficile par le vent omniprésent. Le trou n° 17 nous ramène vers le parkland, tandis que le tee de départ de l'ultime trou, perché au sommet d'une petite colline, domine la fin de ce parcours en excellente condition.

Enfin, lors de votre séjour en Slovaquie et si vous avez les nerfs suffisamment accrochés pour supporter une avalanche d'obstacles multiples et variés, vous pouvez éventuellement jouer le parcours du Resort Black River Bernolakovo, dessiné par son propriétaire Jaroslav Kachin, pour en faire le parcours le plus difficile d'Europe... étrange !

Avec ses propositions de qualité pour un prix particulièrement attractif, la Slovaquie est désormais une vraie bonne destination golfique. ☑

Gérard Karas
Photo-Gérard Karas

Un goût de Campanie au cœur de Luxembourg

Culturando n'a qu'un seul leitmotiv : faire découvrir à ses clients les saveurs authentiques de la gastronomie de Campanie, cette région du sud de l'Italie où est située la ville de Naples. Des plats simples et savoureux à prix abordables, qu'on accompagnera d'un vin choisi parmi la belle sélection de flacons italiens rassemblée par la famille Notaroberto.

Le Luxembourg ne manque certes pas de restaurants italiens. En déguster un qui sort du lot est pourtant compliqué. Avec Culturando, vous allez peut-être découvrir cette perle rare qui manquait à votre carnet d'adresses gourmandes. Dans l'assiette comme dans le verre, vous retrouverez en effet les saveurs authentiques de la cuisine italienne, plus précisément de la Campanie.

L'accueil à l'italienne dont vous bénéficiez à votre arrivée n'est donc pas une bienveillante façade. L'expérience se prolonge dans chacun des mets qui vous sont proposés. La carte, qui change tous les jours, est griffonnée sur un morceau de papier et détaillée par une serveuse à l'accent chantant. On y trouve une dizaine de plats – pâtes, poissons et viandes – accompagnés de légumes, fromages ou condiments locaux.

Des produits importés en direct de Campanie

C'est en effet l'une des grandes forces de Culturando. La majorité des produits servis, qu'il s'agisse des pâtes, des légumes ou des vins, arrive en ligne droite de Campanie. Ils peuvent également être achetés sur place et emportés à domicile. Un parti pris qui, en plus d'apporter une plus-value gustative aux plats, ne se ressent absolument pas dans l'addition. Jugez plutôt : 17 EUR pour des pâtes espadon et scampis, 14 EUR pour des pâtes aux épinards et provolone fumé, 20 EUR pour un filet de bar. Le tout arrosé d'une bouteille de vin blanc à 22 EUR conseillée par notre serveuse. Rien d'extravagant, donc.

En ce qui nous concerne, nous avons opté pour les pâtes espadon et scampis. Divinement cuites – al dente – elles étaient généreusement garnies de morceaux de



La salle aux petits airs d'épicerie fine.



L'atmosphère du restaurant est conviviale, tout comme le personnel.



Le bar aux légumes et pommes de terre rôties.



Les pâtes à l'espadon et scampis, sauce tomate.

poisson et, pour ne rien gâcher, nous ont été servies rapidement.

Culturando, parce que la gastronomie est un morceau de culture

Tout ceci ne nous donne pas plus d'explications sur le nom du restaurant. Nous avons donc interrogé à ce sujet Dario Notaroberto, le fils du propriétaire, présent lors de notre visite. « Au départ, une librairie occupait les lieux », explique-t-il. « Nous avons donc décidé de garder cet accent « culturel » dans le nom du restaurant. Et puis, nous disposons aussi d'une salle au sous-sol que nous mettons à disposition d'associations culturelles. Nous y organisons aussi des dégustations de vin. Plonger nos

clients dans la gastronomie de Campanie, c'est aussi leur faire goûter un morceau de notre culture. »

Nous ne doutons pas que votre prochaine escale gourmande au Culturando, pour l'avoir testé, se transforme effectivement en véritable escapade culturelle au cœur de la Campanie...

Quentin Deuxant
Photos-Talk2u

Culturando (fermé samedi et dimanche)
15, avenue de la Faiencerie
L-1510 Luxembourg
Tél : (352) 26 55 19 65
www.culturando.lu

Volvo XC60

Quand Volvo lançait la mode du SUV...

Ecoulé à plus d'un million d'exemplaires depuis son lancement en 2008, le XC60 fait peau neuve. Mais, aujourd'hui, il n'est plus le seul à se débattre dans un marché qui a vu arriver bon nombre de concurrents aux dents longues, venus d'Allemagne et d'ailleurs.



Après le grand XC90 en 2015, puis la berline S90, le break V90 en 2016 et le V90 Cross Country début de l'année dernière, Volvo poursuit la refonte de ses gammes avec le nouveau XC60, premier modèle qui souffle un vent de nouveauté dans la série « 60 » et qui perpétue la tendance stylistique

récemment développée par le constructeur suédois. En misant sur l'élégance et la haute technologie, Volvo réaffirme la position premium de ses produits. « Nous avons à notre actif une longue tradition en matière de conception de SUV élégants et dynamiques dotés de technologies

de pointe », indique Hakan Samuelsson, président et CEO de Volvo Car Group. « Notre nouveau XC60 s'inscrit tout à fait dans cette lignée et il est le partenaire idéal de ceux qui mènent un mode de vie actif tout en incarnant une nouvelle étape de notre plan de transformation. » Voilà pour les présentations officielles.

Dès le premier coup d'œil, le Volvo XC60 séduit par son design épuré et ses traits avant-gardistes. Il présente un gabarit modéré, légèrement plus fin et élancé que sa devancière.

Des armes pour contrer la concurrence

Dès le premier coup d'œil, ce Volvo XC60 séduit par son design épuré et ses traits avant-gardistes. Il présente un gabarit modéré, légèrement plus fin et élancé que sa devancière, sortie sur les routes en 2008 et



qui a connu un succès mondial. Écoulée à plus d'un million d'exemplaires, cette voiture fut l'une des premières à se démarquer dans le segment des SUV au point d'inciter de nombreux autres constructeurs à investir davantage dans ces modèles robustes aux proportions élargies... Aujourd'hui, la concurrence est rude et autant dire que le défi est de taille pour le constructeur suédois, bien tenté de perpétuer pareil succès.

C'est donc avec une certaine impatience que nous rejoignons la concession Autopolis de Bertrange au départ de laquelle nous allons pouvoir tester ce nouvel engin prêté par Volvo Belgique. Petit attrait supplémentaire, il neige, et pas un peu ce mercredi 13 décembre sur les routes luxembourgeoises ! Notre modèle d'essai est un XC60 en finition Momentum, soit l'entrée de gamme, mais

Le XC60 se pilote du bout des doigts et toutes ses fonctionnalités sont accessibles depuis une grande tablette tactile qui se veut intuitive.

déjà plutôt bien équipé, alimenté par le moteur diesel de 190 chevaux (D4) et ses quatre roues motrices. Les routes, rendues glissantes à de nombreux endroits, ne permettent pas de pousser le véhicule dans ses retranchements. Par contre, rien à dire sur la tenue de route sur la neige... Les virages sinueux s'enchaînent sans encombre et ce n'est pas quelques camions bloqués qui nous empêcheront d'avancer. Dernier test réussi avec ce demi-tour sur sol verglacé en pleine descente dans la campagne entre

Hobscheid et Beckerich, alors que d'autres automobilistes patinaient...

La sécurité n'est pas un vain mot

Ce Volvo XC60 dégage un sentiment de sécurité très agréable. Le XC60 se pilote du bout des doigts et toutes ses fonctionnalités sont accessibles depuis une grande tablette tactile qui se veut intuitive. Prévoyez tout de même quelques moments pour vous familiariser avec l'outil. Le séjour à bord du nouveau Volvo est très confortable. La finition est soignée, assez minimaliste, à l'image de ce que nous avons pu voir lors de l'essai du S90.

Dès ce modèle d'entrée de gamme – Momentum – le nouveau Volvo XC60 propose de nombreux équipements à haute valeur ajoutée en matière de sécurité, à commencer par le système City Safety, qui permet la détection des véhicules (également aux intersections), des cyclistes, des piétons et des grands animaux. Il peut déclencher un freinage automatique à pleine puissance lorsqu'un risque de collision est identifié. Sur route, entre 64 et 130 km/h, le XC60 reçoit également en série le système de protection anti-sortie de route, de collision frontale et le freinage automatique post-collision. Il faut dire que la marque nordique s'est engagée à vendre en 2020 des voitures où l'on ne pourra ni mourir ni



NEWS

être gravement blessé en cas d'accident. Le constructeur a pour cela agrandi sa panoplie de sécurité. On peut y ajouter le pilote semi-automatique. Assez bluffante, cette aide prévue pour l'autoroute fonctionne même en dehors, sauf en cas de virage serré. La technologie prend alors le contrôle des freins et de la direction...

Confort et souplesse par tous les temps

En fonction du terrain de jeu choisi, le conducteur peut opter entre cinq modes de conduite qui agissent sur différents paramètres du véhicule, tels que l'assistance de la direction, la transmission ou la réactivité du moteur. Ces modes Eco, Comfort, Off Road, Dynamic et Individual, correspondent chacun à des besoins différents en fonction de ses envies ou de son trajet.

La gamme actuelle se compose de cinq motorisations : deux diesel D4 et D5, deux blocs essence T5 et T6, et une version hybride rechargeable développée sur base du T6 essence : le T8 Twin Engine. Les versions essence et diesel sont toutes équipées d'un châssis à quatre roues motrices AWD et d'une boîte automatique à huit rapports. Avec 190 chevaux sous le capot, le XC60 D4 de notre essai affiche des accélérations d'un bon niveau (8,4 secondes pour passer de 0 à 100 km/h) pour une consommation moyenne de seulement 5,2 aux 100 km. La D5, forte de 235 chevaux, est bien entendu plus performante avec un temps de 7,2 secondes pour atteindre les 100 km/h et une vitesse de pointe de 220 km/h. Il vous restera à choisir entre les versions Momentum – de base et proposée à partir de 46.000 EUR au Luxembourg –, Inscription, pour plus de confort, et R-Design, pour les personnes à la recherche d'un modèle plus sportif.

A noter qu'au printemps 2018, la gamme s'enrichira de nouvelles versions deux roues motrices dont une D3 2WD de 150 chevaux, qui proposera l'essentiel du modèle pour un tarif d'accès fixé autour de 38.000 EUR. De quoi donner un large choix aux amateurs du genre, à la recherche d'un véhicule premium, sûr et confortable. ☑

Michaël Peiffer
Photos-Volvo

MERCEDES CLS, 3^e GÉNÉRATION



Photo-Mercedes

Disponible en mars 2018, la nouvelle **Mercedes CLS** peut d'ores et déjà être commandée dans les concessions luxembourgeoises. Cette berline haut de gamme au profil de coupé est sans nul doute le nouveau porte-étendard de la marque. Elle intègre un nouveau style qui sera sans doute prochainement adapté à l'ensemble de la gamme. Autre évolution, la Mercedes CLS n'est plus une berline « 2+2 », mais une vraie voiture cinq places. ☑

ALFA ROMEO : LE SUV LE PLUS RAPIDE



Photo-Alpha Romeo

Avec le **Stelvio Quadrifoglio**, **Alfa Romeo** confirme ses ambitions sportives. Avec son esthétique, ses performances et technologies époustouflantes, la Stelvio Quadrifoglio est « *le SUV le plus rapide du circuit* », comme en témoigne le nouveau record décroché dans sa catégorie au Nürburgring. La Stelvio Quadrifoglio est équipée d'un moteur V6 essence 2,9 litres biturbo en aluminium. Il offre une puissance de 510 ch pour un couple maximal de 600 Nm. La Stelvio Quadrifoglio accélère de 0 à 100 km/h en seulement 3,8 secondes, avec une vitesse de pointe de 283 km/h : la meilleure de sa catégorie. ☑

LANCEMENT DE L'ALPINE A110



Photo-Renault/Alpine

Alpine est un nom iconique et **Renault** l'a récemment ramené à la vie. Après la vente de la série limitée *Première Édition*, épuisée en un rien de temps, la voiture de série est maintenant disponible à la commande. Au Luxembourg, le prix catalogue recommandé est de 56.856,10 EUR TTC. Pour rappel, ce coupé sport deux places dispose d'un quatre cylindres monté centralement qui développe une puissance de 185 kW/252 ch. Bien suffisant pour permettre à cette voiture de sport légère d'accomplir le 0 à 100 km/h en seulement 4,5 secondes. ☑

VW POURSUIT SON OFFENSIVE SUV



Photo-Volkswagen

Volkswagen complète sa gamme de SUV constituée du Tiguan, de l'Atlas/Teramont et du Touareg avec le **T-Roc** compact. Compacte à l'extérieur et spacieuse à l'intérieur, cette cinq places possède l'un des plus grands coffres de sa catégorie. Proposée en six rapports TSI et TDI, le T-Roc est équipé de moteurs turbo efficaces d'une puissance de 115 ch (85 kW) à 190 ch (140 kW). Les moteurs de 190 ch sont associés de série à la transmission intégrale 4MOTION et à la boîte DSG 7 rapports. ☑

L'Islande, époustouflante

Entre volcans, geysers, fjords et glaciers, l'Islande offre des paysages à couper le souffle, été comme hiver. Cette nature grandiose, logée aux confins du cercle polaire, ne cesse d'attirer de plus en plus de visiteurs.



Quand des sources d'eau chaude jaillissent des entrailles de la Terre.

Colonisée par les Vikings dès le IX^e siècle, l'Islande, île retirée dans le nord de l'Atlantique, à la frontière du cercle arctique, a longtemps vécu de manière paisible et prospère. Avec un taux de chômage proche de zéro et une croissance annuelle plus que positive, le pays a affiché durant plusieurs décennies l'un des niveaux de vie et de développement les plus élevés au monde... avant d'être terrassé par la crise financière de 2008. Au bord du gouffre, l'Islande a mis sur pied un plan de redressement économique, notamment axé sur le tourisme.

Un tourisme en pleine explosion

L'éruption du volcan Eyjafjöll en 2010 – qui avait paralysé durant plusieurs jours le trafic aérien en Europe –, les différentes initiatives développées par l'office du tourisme ainsi que le parcours étonnant de l'équipe nationale de football lors de l'Euro 2016, ont jeté un coup de projecteur sur le pays. Depuis, l'Islande se classe en tête des destinations européennes à la plus forte croissance, bien qu'elle reste onéreuse. Les touristes ne cessent d'affluer, non seulement d'Europe mais également de Russie et des États-Unis. Ainsi, en 2017,

le pays a accueilli plus de deux millions de visiteurs (plus de six fois le nombre d'habitants islandais), soit une augmentation de 30 % par rapport à l'année précédente, la plus forte croissance en Europe, selon l'European Travel Commission.

Et on les comprend, ces touristes. D'une superficie d'un peu plus de 100.000 km², l'Islande apparaît comme un véritable joyau de la nature, quelle que soit la route empruntée. Le voyage commence la plupart du temps à Reykjavik. Fière de ses racines vikings, la capitale islandaise, la plus septentrionale du monde, est aujourd'hui



Dans les terres ou le long des côtes, partout, l'Islande offre à son visiteur un spectacle unique.

résolument tournée vers l'avenir. Le week-end, les rues bordées de maisons colorées, s'animent au rythme des concerts.

Terre de glace et de feu

Facilement accessible depuis la capitale,

le Blue Lagoon constitue certainement l'attraction la plus importante de l'île, à la fois pour les visiteurs et les habitants. Niché au cœur de la péninsule de Reykjanes, ce lagon aux reflets turquoise offre à chaque visiteur une expérience unique :

un bain dans une eau sulfureuse, comprise entre 35 et 40° C toute l'année.

À proximité de Reykjavik se trouve également le Cercle d'Or. Il regroupe trois sites naturels d'une beauté remarquable. Haut lieu de l'histoire islandaise, Thingvellir a accueilli l'un des premiers parlements d'Europe, dès 930. Située à la frontière entre les plaques tectoniques nord-américaine et eurasienne, cette vaste plaine est parcourue de failles. Témoin de l'activité volcanique de l'île, le site Geysir offre lui aussi un spectacle étonnant. Plusieurs fois par jour, le Grand Geysir, l'un des geysers les plus puissants au monde, ainsi que le Strokkur forment une bulle d'eau cristalline jaillissant à plus de 20 mètres de haut. Enfin, la visite de Gullfoss mérite elle aussi le détour. Ses deux chutes d'eau en font l'une des cascades les plus impressionnantes de l'île.

Les amoureux de la randonnée seront quant à eux séduits par le Landmannalaugar, le plus beau site volcanique de l'île, assurément. Mêlant des roches aux multiples reflets verts et orangés, cette région montagneuse est le point de départ du trek le plus célèbre du pays, qui permet de rejoindre en quatre jours Thórsmörk.



Jökulsárlón, une lagune aux eaux turquoise, parsemée de blocs de glace.

En poussant plus à l'est, vous serez ébahi par le lac Jökulsárlón. Une langue du Vatnajökull, l'une des plus grandes calottes glaciaires d'Europe – plus de trois fois le Luxembourg – y décharge ses icebergs qui, en fin de journée, revêtent des couleurs bleues et noires, avant de rejoindre lentement la mer. Splendide.

Sur la Route 1

Ceux qui souhaitent découvrir davantage l'Islande et peuvent y consacrer plus d'une dizaine de jours, emprunteront la « Route circulaire ». Entourant l'île sur un peu plus de 1.300 kilomètres, elle vous emmène au cœur d'une nature préservée et vous fait découvrir des paysages fantasmagoriques, aux allures parfois apocalyptiques. La péninsule de Snæfellsnes, regroupant plages de sable noir, champs de lave et côtes battues par les vents, les magnifiques fjords du nord-ouest, les grottes de glace du Vatnajökull, la puissante chute d'eau de Dettifoss, le lac Mývatn, ou encore la plage de Vík, considérée comme l'une des plus belles du monde, méritent à coup sûr une halte. En hiver ainsi qu'entre octobre et avril par temps clair, vous aurez aussi peut-être la chance d'admirer une aurore boréale.

Outre des phénomènes naturels éblouissants, l'Islande abrite une faune typique. Ça et là, vous pourrez observer les chevaux islandais galoper, les baleines surgir de l'eau glacée ou les macareux nager et voler.



Les chevaux islandais, probablement les descendants des chevaux importés par les Vikings lors de la colonisation de l'île.



Située dans les gorges de la Jökulsá, Dettifoss, avec ses 44 mètres de haut et ses 100 mètres de large, est la plus puissante chute d'eau d'Europe.

Une nature à préserver

Toute cette beauté attire. Résultat : ces dernières années, le tourisme est devenu l'une des premières ressources économiques du pays, aux côtés des secteurs historiques de la pêche et de la production d'aluminium. Pour faire face à cet afflux touristique, le

pays continue de se doter de nouveaux hôtels et infrastructures.

Mais ce déferlement touristique, dans un pays qui affiche la densité démographique la plus faible d'Europe, n'est pas sans conséquence. De plus en plus rares, les logements sont pris d'assaut et leurs prix augmentent. L'explosion du nombre de visiteurs impacte aussi directement cet écosystème fragile. Dans ce contexte, l'Islande entend protéger ses richesses. Le gouvernement réfléchit à mieux encadrer le tourisme, en instaurant par exemple des limitations sur le nombre de visiteurs qui accèdent à certains sites naturels, ou en augmentant les taxes hôtelières. Ainsi, dès le 1^{er} juillet 2018, le secteur touristique ne bénéficiera plus de la TVA à taux réduit. Elle passera de 11 % à 22,5 %. Si le coût d'un séjour en Islande augmentera donc à partir de cette date, il ne devrait pas trop freiner les touristes. En mai et juin de cette année, Luxair assurera d'ailleurs, une fois par semaine, une liaison directe vers Reykjavik depuis le Findel. Les splendides paysages de l'Islande seront alors accessibles en seulement 3h30 de vol. ✓

Jeanne Renauld

Photos-Vincent de Salle

Charlotte Gainsbourg : « Mes parents m'ont guidée en m'offrant plusieurs options »

Avec un nouvel album (*Rest*) où elle décrit tout en pudeur ses sentiments pour ses proches, et un film-événement magistral, Charlotte Gainsbourg (46 ans) semble être en état de grâce. La fille de Serge Gainsbourg et Jane Birkin est époustouflante de sensibilité et d'authenticité dans *La Promesse de l'Aube* (adapté du roman éponyme du grand Romain Gary). Sous les traits de Nina, elle y est une mère aimante mais étouffante, rêvant de gloire pour son enfant. Outre la démonstration d'un talent dramatique inouï, ce rôle a permis à l'actrice de renouer avec ses racines paternelles russes où exigence et passion étaient les maîtres-mots. Rencontre.

En même temps que ce film, sort votre nouvel album. Dans les deux, vous y apparaissez sereine et épanouie. Comment l'expliquer ?

Je ne sais pas vraiment. Peut-être mon déménagement à New York y est-il pour quelque chose. Là-bas, je suis plus anonyme et la ville a une énergie particulière. Mais je n'ai pas fui la France, je l'aime toujours, il me fallait juste un peu de recul après le décès de ma sœur (Kate Barry, ndlr). Aujourd'hui, je parviens à parler d'elle dans l'une de mes chansons. C'est la première fois que tous les textes sont de moi.

Peut-être le long métrage *La Promesse de l'Aube* contribue-t-il aussi à vous épanouir, en vous rapprochant de vos racines juives russes ?

Je n'ai pas choisi de le tourner pour cette raison. C'est mon travail en amont qui m'a amenée à me souvenir de ma grand-mère, la mère de mon père. Comme Nina, l'héroïne du film, elle avait un sacré tempérament



Nina (Charlotte Gainsbourg) tente d'ouvrir, avec son ami Alex (Didier Bourdon), une maison de couture.

et un accent slave très prononcé. Puis, il y a d'autres points communs : mes grands-parents ont eux aussi connu l'antisémitisme à l'Est, puis en France. Pourtant, ils y sont restés car cette terre d'accueil leur semblait riche d'une grande culture. Et idéale pour exercer leur métier de musiciens. C'était leur rêve, ils ont adoré l'Hexagone. Aujourd'hui,

cette beauté-là et cette fierté semblent avoir disparu.

Votre mère a elle aussi été acceptée par le pays de Molière...

Elle a tout de suite été adoptée. En retour, Jane a toujours eu un immense amour pour ce pays qui continue à l'adorer. Quand elle vivait avec Serge, nous formions tous un noyau dur autour de Paris. Au point qu'un jour, j'ai eu envie d'aller voir ailleurs.

Incarner une femme forte, passionnée comme votre aïeule, a-t-il aussi fait ressurgir le souvenir de votre papa, Serge Gainsbourg ?

Oui, absolument. L'amour de ma grand-mère

Se laisser aller est à la fois déstabilisant, marrant et défoulant. On sort de soi, on s'oublie. Baisser la garde est si agréable. Et pas difficile à jouer pour moi car, dans la vie, comme tous les discrets, mes emportements sont démesurés.

Nina (Charlotte Gainsbourg)
et son jeune fils (Pawel Puchalski) :
un lien très fort.

pour mon père était tout aussi impressionnant que l'attachement qu'a Nina, mon personnage, envers son fils, Romain Gary. J'ai été bouleversée comme jamais en lisant le scénario. Il m'a donné l'impression de pouvoir raconter une très belle histoire. La vie de cette maman et de son garçon est si difficile qu'ils n'ont le temps ni de tergiverser ni de faire des choix. Ce fut pareil pour ma famille.

Comme Romain Gary, immigré d'origine russe, Gainsbarre a trouvé sa place en France. Cela a-t-il beaucoup compté pour lui ?

Mon père chérissait son côté français. Lors d'une rencontre avec François Mitterrand, je ne l'avais jamais vu si révérencieux et si impressionné. Être un artiste français était énorme pour lui. Serge a carrément été fou amoureux de sa patrie d'adoption, de son quartier, de sa maison de la rue de Verneuil. Il ne voulait pas les quitter. J'ai d'ailleurs vécu toute ma jeunesse avec l'importance de cet attachement.

Détail anecdotique mais touchant, pour le rôle de Nina, vous fumez autant que votre paternel dans le film...

J'ai arrêté de fumer voici huit ans, mais j'ai dû tenir des cigarettes pour le film. Et bizarrement, je n'ai pas retrouvé mes gestes, mais carrément la gestuelle de mon père lorsqu'il prenait une bouffée puis éloignait sa main.

Autre élément saisissant, vous abandonnez ici votre voix habituellement douce pour parler fort et avec exaltation...

Se laisser aller est à la fois déstabilisant, marrant et défoulant. On sort de soi, on s'oublie. Baisser la garde est si agréable. Et pas difficile à jouer pour moi car, dans la vie, comme tous les discrets, mes emportements sont démesurés.



Votre nom et votre carrière impressionnent. Avez-vous conscience de l'émoi et de l'admiration que vous suscitez chez les autres ?

La personne à avoir le plus le trac, c'est moi ! J'en ai développé un mal-être qui m'a rendue égoïste. Tenter de gérer mes soucis et questionnements m'a souvent empêchée d'être attentive aux autres. Je n'ai donc pas eu conscience de leur exaltation. Cet égoïsme m'a à la fois protégée et desservie : durant longtemps, je n'ai pas été assez ouverte à autrui. Je me disais : « Vais-je pouvoir me débarrasser de ma carapace ? » Aujourd'hui, ça va bien mais j'ai compris qu'à une certaine époque, il m'était impossible de lutter contre cette focalisation sur moi-même.

En choisissant chacun de vos rôles, pensez-vous à ce que votre père en aurait dit ?

Je pense à lui tout le temps. Pas seulement dans mon métier. J'y songe pour tant d'autres choses ! Avec ma mère, on parle peu du métier. Je lui ai juste demandé conseil pour le film *Nymphomaniac* afin d'avoir une bonne diction en anglais. Puis, mon attitude varie selon que je travaille sur un film ou un disque. Je me sens plus maître de ce que je peux faire en musique. Pour les films, je suis dans l'attente. Aller chercher les gens, monter au créneau, comme le font certaines comédiennes, m'est impossible. Il faut d'abord que quelqu'un croit en moi. J'ai besoin d'être désirée par un

cinéaste pour accepter de découvrir ce dont je suis capable.

Romain Gary s'est sacrifié pour réaliser les rêves de sa mère. Aviez-vous ce sentiment-là avec vos parents ?

Oh, non, ils ne m'ont rien dicté ! J'ai plutôt été guidée grâce à toutes les options qu'ils m'ont données. Dès l'âge de 12 ans, j'avais une expérience au 7^e art (avec le film *Paroles et musique*, ndlr) et une autre dans le disque. Quand j'ai chanté *Lemon Incest*, j'ai vu dans le regard de mon père que j'avais touché une corde sensible. Avec ma mère, c'est surtout aujourd'hui que je remarque sa fierté. Ce qu'on accomplit a beaucoup de valeur pour elle.

Comme elle et votre père, toucherez-vous un jour à la réalisation ?

J'ai tourné un clip (*Deadly Valentine*) où apparaissent mes enfants. Mais pour le cinéma, je ne me sens pas tout à fait prête. Comme en musique, j'aimerais trouver un sujet qui me touche réellement. Ça devra être personnel mais pas impudique. Je ne maîtrise pas encore la direction d'acteurs même si, depuis l'invention du combo (petit écran sur une caméra pour visualiser une scène, ndlr), je peux mieux observer mon jeu et celui des autres. Petite déjà, j'étais assise sous la caméra et je regardais ma mère jouer et transpirer. ☑

Propos recueillis par Carol Thill
Photo-Pathé Distribution

Maybelline

Deux looks signés Gigi Hadid



Le look **East Coast** de **Gigi Hadid**, top model international et égérie de la marque, est tendance *working girl* et résolument urbain : un teint frais et lumineux, un regard félin, une bouche *nude*, mate et sophistiquée. Dans la mise en beauté **West Coast**, le teint est lumineux et ensoleillé, le regard doux et pétillant, et les lèvres d'un rouge absolu.



The Burgundy Bar



Des nuances profondément satinées avec une touche d'éclat pour des yeux audacieux.

Essie

Pour égayer l'hiver



Des couleurs flamboyantes avec un rouge rubis nacré, un rouge carmin lumineux, un beige sable sobre, un gris ardoise aux reflets ambrés, un bleu oxford dense et un mauve magenta puissant composent la collection Hiver d'Essie.

Biotherm

Des effets lifting à l'Algue Rouge



Biotherm a associé aux performances de l'Algue Rouge le fabuleux pouvoir régénérant du Life Plankton™ pour concevoir deux nouvelles formules de soin : **Crème Blue Therapy Uplift à l'Algue Rouge** : une crème délicatement rosée qui fond sur la peau pour une douceur et un éclat instantanés. Et **Cure Blue Therapy Uplift à l'Algue Rouge**, une cure intensive de 28 jours dont la formulation est 10 fois plus légère qu'un sérum.

Kiehl's

Puissance renforcée

La formule du sérum anti-âge à action rapide de Kiehl's vient d'être revue et améliorée. Le nouveau **Powerful-Strength Line-Reducing Concentrate** est plus concentré en vitamine C et enrichi en acide hyaluronique. Il agit en un temps record sur la qualité de la peau au toucher, sur la luminosité du teint et sur les rides d'expression, tout en estompant les rides profondes au fil du temps.



Armani/Privé

Deux facettes d'un même pays



Giorgio Armani dédie les nouvelles fragrances de la *Collection des Terres précieuses* à l'Inde. **Bleu Turquoise** et **Bleu Lazuli** s'inspirent de la profonde connexion spirituelle de l'Inde avec le bleu et est représenté par deux pierres précieuses originaires du pays : la turquoise, symbole de la rencontre entre la mer et le ciel, et le lapis lazuli, évocation de l'esprit infini de l'univers.

Armani

La couleur de la passion et de l'amour



Un flacon laqué d'un rouge vibrant et énergisant... la forte identité visuelle de **Si Passione** souligne la vitalité, le rouge positif qui fait du bien. Le parfum est intense et intransigent.

L'Oréal

Pour les peaux matures



A partir de 50 ans, le renouvellement des cellules épidermiques chute de manière très nette. Pour lutter contre ce phénomène encore plus efficacement, **L'Oréal Paris** a enrichi la formule de sa gamme **Age Perfect Renaissance Cellulaire** d'ingrédients naturels : la truffe noire du Périgord et le ferment de thé noir.

YSL

Lumières psychédéliques



Pour ce printemps, **YSL** nous invite à faire un voyage dans une collection sans doute la plus osée en termes de couleurs. Harmonie ou contraste ? A vous de choisir !

Nous commençons cette année avec quatre ouvrages professionnels dont l'intérêt n'échappera à personne, un voyage au Moyen-Orient, un hommage aux sauveteurs en mer, plusieurs très beaux romans et un livre (accompagné de trois disques) sur la génération yéyé. Nous vous souhaitons une année pleine de belles lectures.

Michel Nivoix

De la guerre à la paix

Face à la « guerre économique », dont l'argent est le seul moteur, il est possible d'envisager une autre façon de travailler, fondée sur la « paix économique ». Alors que la première repose sur une logique agressive de consommation/possession, la seconde s'appuie sur la valorisation de la nature coopérative qui requiert exaltation, engagement, effort et détermination.

Cette attitude positive permet pourtant à l'entreprise de créer des richesses, mais tout en contribuant au bien commun et en renforçant le tissu social. Cet ouvrage propose des pistes concrètes qui ont été testées en entreprise. Tout dirigeant devrait le lire.

Osons la paix économique

De la pleine conscience au souci du bien commun

de Dominique Steiler

De Boeck (350 pages – 24 EUR)



Design thinking

Nombre d'entreprises qui mènent la charge et conduisent le changement n'existaient pas il y a vingt ans. Acteurs plus chanceux ? Collaborateurs plus intelligents ou plus compétents ? Certes non. Le secret de leur réussite réside dans le design, une démarche fondée sur des pratiques collaboratives que chacun peut apprendre et expérimenter dans son organisation.

Cet ouvrage présente les supports détaillés de vingt outils stratégiques et quarante-huit études de cas tirés de grandes entreprises comme BNP Paribas ou Audi, de start-up, d'incubateurs et de petites structures innovantes. Nombreux sont ceux que ce livre intéresse obligatoirement.

Design a better business

Les nouvelles clés de la stratégie et de l'innovation

de Patrick van der Pijl, Justin Lokitz et Lisa Kay Solomon

Pearson (269 pages – 35 EUR)



Question cruciale

Le monde du travail ne cesse d'évoluer et il est difficile pour un dirigeant de faire collaborer des salariés de différentes générations : la X (née entre 1965 et 1979), celle de la désillusion ; la Y (née entre 1980 et 1995), celle de l'insouciance et de la remise en cause des valeurs et des contraintes ; et la Z (née entre 1996 et 2008), plus réaliste et plus prudente.

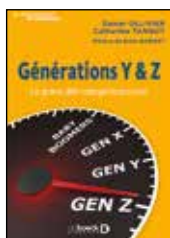
Pourtant, la réussite de la collaboration intergénérationnelle conditionne celle de l'entreprise, voire parfois sa simple survie. Cet ouvrage apporte aux dirigeants des éléments concrets pour développer à la fois l'engagement individuel et cette indispensable collaboration.

Génération Y & Z

Le grand défi intergénérationnel

de Daniel Ollivier et Catherine Tanguy

De Boeck (265 pages – 22,50 EUR)



Essentiel

Il y a près de trente ans, W. Chan Kim et Renée Mauborgne initiaient la théorie de l'Océan Bleu dont le principe de base consistait à passer du monde des océans rouges – celui de l'hyperconcurrence – à celui des océans bleus, où le développement des uns n'est pas acquis aux dépens des autres et où, plutôt que de découper un gâteau en parts de plus en plus petites, on agrandit celui-ci.

Cet ouvrage explique, exemples à l'appui, comment passer d'un océan à l'autre en cinq étapes très concrètes qui permettent d'inspirer confiance et d'engendrer la croissance. Très pertinent.

Cap sur l'Océan Bleu

Au-delà de la concurrence

de W. Chan Kim et Renée Mauborgne

Pearson (308 pages – 31 EUR)



Mille et un rêves

Quinquagénaire installé à Paris depuis un quart de siècle, Farzand veut rentrer chez lui en Syrie, à Amoudé, à la frontière de la Turquie. Mais la guerre civile fait rage depuis cinq ans et Farzand comprend que ce rêve est impossible. Il passe cependant une semaine à Diyarbakir où il rencontre un jeune vendeur de pépins de pastèques bouillis qui symbolise l'espoir d'un futur meilleur.

Ce voyage qui est une véritable quête est le prétexte pour Fawaz Hussain à une évocation de la question kurde. En prime, l'auteur peint d'extraordinaire manière la fabuleuse magie et les contrastes d'un Moyen-Orient déchiré et profondément émouvant. Il faut vraiment lire ce roman.

Le rêveur des bords du Tigre

de Fawaz Hussain

Les Escales (172 pages – 16,90 EUR)



Combats pour la vie

Un jeune médecin qui vient de terminer son internat accepte l'offre du maire d'un village du Limousin de bénéficier d'un cabinet gratuit dans la maison médicale où officient une infirmière qui va être aussi un appui fort utile, un kinésithérapeute et une secrétaire. Une décision motivée par un événement familial tragique.

Ce roman traite de la désertification, aux conséquences parfois tragiques, des campagnes. Il est aussi un magnifique hommage aux médecins qui y officient et doivent parfois faire face à d'incroyables difficultés. Un récit tout d'humanité avec la générosité comme fil conducteur. Tout simplement magnifique.

La vie en son royaume

de Christian Signol

Albin Michel (310 pages – 20,90 EUR)



A vos râteaux !

Derrière son sourire, Lilian, illustratrice californienne de trente-quatre ans mère de deux filles, ne parvient pas à se remettre du décès de son mari trois ans plus tôt. Chargée d'illustrer une encyclopédie de botanique, elle se voit imposer par la maison d'édition des cours de jardinage le samedi matin dans un parc de Los Angeles.

Accompagnée de ses filles, deux adorables chipies, et de Rachel, sa sœur cadette qui déploie de louables efforts pour ranimer sa vie sentimentale, Lilian va découvrir des vertus inattendues du jardinage : délier les langues et réparer les cœurs. Une histoire pleine de charme et de douceur.

Les cœurs brisés ont la main verte

d'Abbi Waxman

Belfond (360 pages – 21,50 EUR)



Génération yéyé

Un « blouson noir » au cœur tendre, un fils d'ouvrier, un intellectuel et une féministe en herbe : quatre adolescents parmi les deux cent mille qui, le 22 juin 1963, assistent, place de la Nation à Paris, au concert donné pour le premier anniversaire de *Salut les copains*. Ils seront de ceux qui feront mai 1968 : une génération pleine de fougue et d'idéalisme qui a essayé de rendre meilleur un monde qui ne lui convenait pas.

Ce livre très documenté et passionnant est accompagné d'un coffret de trois disques sur lesquels on retrouve avec bonheur les groupes et les chanteurs et chanteuses des années soixante.

Laisse tomber les filles

de Gérard de Cortanze

Albin Michel (436 pages – 22,50 EUR)



Bienvenue au palace

A Genève en 1872, Adeline, adolescente de quatorze ans qui erre en haillons, tenaillée par la faim, est prise en pitié par trois femmes de chambre de l'hôtel Beau-Rivage qui parviennent à la faire embaucher dans cet établissement fréquenté par les grands de ce monde et les célébrités. Grâce à sa diligence et ses initiatives, la petite paysanne s'attire la confiance de la gouvernante et des propriétaires du palace des bords du Léman. Mais, un jour, elle est rattrapée par son passé.

Ce roman est l'occasion privilégiée de découvrir les coulisses d'un palace de légende qui a été le théâtre d'événements heureux ou dramatiques, ce qui ajoute à l'indéniable intérêt de ce récit.

Les anges de Beau-Rivage

d'Hélène Legrais

Calmann-Lévy (374 pages – 20,50 EUR)



Hommage

Née en 1967 de la fusion de deux sociétés de secours en mer, la Société Nationale de Sauvetage en Mer (SNSM) dispose, sur le littoral français (métropolitain et outre-mer), de 218 stations auxquelles sont rattachés quelque 4.400 sauveteurs embarqués et 1.300 nageurs-sauveteurs.

L'histoire du sauvetage en mer est magnifiquement racontée dans ce livre officiel du 50^e anniversaire de la SNSM. Ces pages très documentées et remarquablement illustrées sont aussi un vibrant hommage à ces hommes et ces femmes à qui des milliers de pêcheurs, de marins, de plaisanciers et de baigneurs doivent la vie. Un très beau livre à ne pas manquer.

Sauveteurs en Mer

de Gérard Piouffre

Editins Ouest-France (192 pages – 27,50 EUR)



Le poids de la tradition

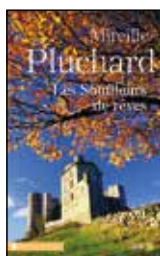
Veuf résigné, Elias de Vilette, gentilhomme verrier dont la lignée remonte à quatre siècles, a un fils, François, né d'une liaison avec une servante. Vaut-il enfreindre les règles de la corporation et le légitimer puis l'élever au grade de maître verrier au terme de ses dix années d'apprentissage ? Mais un remariage tardif lui donne un autre fils, légitime lui.

Elias est face à un choix cornélien, car François possède un réel talent. Espoirs, haines, alliances imposées, amours contrariées : bienvenue dans les Cévennes du XVII^e siècle pour un récit passionnant et passionné, par ailleurs fort bien écrit.

Les Souffleurs de rêves

de Mireille Pluchard

Presses de la Cité (457 pages – 21 EUR)



Nous vous recommandons aussi

Le sourire du prince Eugène

de Michel Peyramaure

Calmann-Lévy (364 pages – 20,50 EUR)

Nocturne pour Stanislas

d'Annie Degroote

Presses de la Cité (316 pages – 21 EUR)

La sorcière

de Camilla Läckberg

Actes Sud (696 pages – 24 EUR)

En ce début d'année 2018, nous vous présentons quelques sorties discographiques de très haut niveau musical, tant instrumental que vocal, dans des répertoires et des genres fort différents. Toutes ces productions – par ailleurs techniquement parfaites – méritent une écoute attentive.

Michel Nivoix

Jeune prodige

Marin Chapoutot est, à treize ans, un surdoué de la clarinette. Grand vainqueur de la saison 3 de l'émission *Prodiges* sur France 2 en 2016, il propose, pour son premier disque, des œuvres de compositeurs aussi différents que Mozart, Bechet, Bruch, Chostakovitch, Colombyer, Gounod, Juon, Morricone, Propkofiev, Puccini, Rota, ou von Weber : un choix mûrement réfléchi.

Une grande maîtrise de son instrument, des attaques parfaites, des legato impressionnants, un son d'une infinie pureté : Marin Chapoutot est sans doute l'un des grands solistes de demain.

Marin Chapoutot
(Warner Classics)



Original

Original quartet que celui du contrebassiste français Clovis Nicolas, qui a accompagné des artistes internationalement renommés, a joué avec les plus grands jazzmen et obtenu trois Grammy Awards en 2004 : point de piano et de guitare, les autres instruments étant la trompette, le saxo ténor et la batterie.

Le résultat sur ce disque dont il signe huit des treize compositions est extraordinairement homogène et harmonieux, avec des phrases onctueuses. Les quatre instrumentistes sont en totale osmose. Magnifique.

Clovis Nicolas
Freedom suite ensuite
(Sunnyside)



Belle créativité

Le saxophoniste Maciej Obara et le pianiste Dominik Wania se sont rencontrés il y a dix ans dans la formation du trompettiste Tomasz Stanko. Depuis 2012, les deux jazzmen polonais ont été rejoints par deux Norvégiens : le contrebassiste Ole Morten Vagan et le batteur Gard Nilssen. A l'exception du titre éponyme, tous les thèmes sont ici signés Maciej Obara, qui les considère comme de simples contours permettant à ses trois complices de faire montre d'un incroyable sens de l'improvisation.

Ce disque tout de lyrisme est d'une grande beauté servie par des sons très purs.

Maciej Obara Quartet
Unloved
(ECM)



Première mondiale

Le célèbre Requiem de Mozart n'a été que partiellement composé par le maître, décédé avant de l'avoir terminé. C'est son assistant, Franz Xaver Süssmayr, qui se chargea de l'achever. Mais cette version n'étant pas exempte de défauts d'écriture ou d'orchestration, le jeune compositeur français Pierre-Henri Dutron a convaincu en 2016 René Jacobs, chef d'orchestre belge de renommée internationale, de réaménager l'œuvre, ce qu'il a fait avec une incroyable maestria.

Cet enregistrement est une première mondiale indispensable à votre discothèque personnelle.

Mozart
Requiem
(Harmonia Mundi)



Anniversaire

2018 est l'année du centenaire de la disparition de Claude Debussy, couronné par un Grand Prix de Rome, qui a composé majoritairement pour le piano, mais a signé aussi une considérable œuvre de musique de chambre, de la musique symphonique, des pièces lyriques et des pages pour ballet.

Un premier hommage lui est rendu avec ce disque de sonates et trio joués par Renaud Capuçon, Bertrand Chamayou, Gérard Caussé, Emmanuel Pahud, Marie-Pierre Langlamet et Edgar Moreau. Des interprétations d'une très grande élégance.

Debussy
Sonates et Trio
(Erato)



Exceptionnel

En trente ans de carrière, l'auteur-compositeur-interprète anglais Seal a vendu plus de trente millions de disques. Celui-ci devrait connaître, lui aussi, un succès international pour plusieurs raisons : la voix de Seal, le choix des chansons qui sont des hommages à des stars comme Frank Sinatra, Ella Fitzgerald et Nina Simone (entre autres), et les musiciens de légende qu'il a sélectionnés pour l'accompagner dans cette nouvelle production.

C'est le disque que Seal a « toujours voulu faire » et c'est une éblouissante réussite.

Seal
Standards
(Decca par Universal)

