

Entreprises magazine

Numéro 74 – novembre/décembre 2015 – 8 EUR



Luxembourg : derrière l'image...

Dossier pages 34-89



News

- 4** Brèves
- 8** Retour sur le programme Eskills for Women organisé par nyuko learning
- 15** BusinessMentoring – Retour sur 5 ans de mentorat à Luxembourg : cérémonie rétrospective

Carte blanche

- 24** Mënschen op der Flucht viru Verfolgung a Perspektivlosegkeet

Formation tout au long de la vie

- 25** Lifelong-learning.lu – L'enseignement et la formation professionnels sous les projecteurs européens
- 26** L'IFSB présente son Service conseil en formation & cofinancement
- 27** PwC's Academy – Training makes the difference!



Immobilier

- 28** Jusqu'où les prix vont-ils monter (1^{ère} partie) ?

Entreprendre au féminin

- 30** Clinique Bohler – 10 ans... 10 femmes... 10 histoires
- 32** Centre Européen du Conseil International des Femmes (CECIF) – Sa 2^e AG 2015 s'est tenue au Luxembourg



Dossier Luxembourg : derrière l'image...

- 36** Luxembourg – Une diversité d'atouts à valoriser
- 38** Luxembourg – Une image en accord avec le 21^e siècle
- 40** #Luxembourg x #ImagedeMarqueNationale – Que peut-on en attendre ?
- 42** Le Luxembourg fait sa promotion
- 44** Luxembourg for Business – Promouvoir l'attractivité économique du pays
- 46** Luxembourg for Finance – Faire connaître l'expertise de la place financière
- 48** Made in Luxembourg – Affichez l'origine de vos produits et services !
- 50** Du Nation Branding à l'identité compétitive
- 52** La banque privée et l'industrie des fonds d'investissement – Deux pans du secteur financier qui ont su évoluer
- 56** Logistique – Le fret aérien, l'une des spécialités du Luxembourg
- 58** Logistique – Le nouveau pôle multimodal du Groupe CFL
- 60** Logistique – Le Port de Mertert se donne un avenir
- 62** Transport maritime – Le Luxembourg navigue sur l'économie bleue
- 63** Aérospatial – Une belle place dans l'espace
- 64** Sciences de la vie – Luxembourg, centre d'excellence
- 68** Recherche et innovation – Belval, vitrine du pôle innovation : l'excellence a besoin d'une marque
- 70** Technologies de pointe – Université du Luxembourg, dynamisme de la recherche scientifique et technologique
- 72** Technologies de l'Information et de la Communication – Le Luxembourg entend devenir une Smart Nation



- 73** Technoport dans le Top 10 du classement européen 2015 UBI Awards
- 74** FinTech – Quand la finance s'approprie les nouvelles technologies...
- 76** Propriété intellectuelle – Qui cherche trouve... Le secteur orienté sur les TIC à Luxembourg et les défis à venir
- 78** Tourisme – Un secteur qui génère 4,5 % du PIB
- 80** Commerce – Pall Center : « Nous revendiquons le terme d'épiciers qui colle si bien à notre vision durable du commerce »
- 82** Médias – RTL Group : « Nous devons nous réinventer constamment »
- 83** Cinéma – Le Luxembourg en mode Action
- 86** Entreprises – Les bénéficiaires d'une marque forte
- 88** Pour les frontaliers, c'est quoi le Luxembourg ? Résultats du sondage diffusé en septembre-octobre sur le site lesfrontaliers.lu

Ressources humaines

- 90** Reclassement interne : les points saillants de la réforme

Bon à savoir

- 92** La durée du travail – Décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE)
- 93** Comment évaluer le risque de non-paiement de vos clients ?

Nouvelles technologies

- 94** Ne jetez pas vos données, détruisez-les !

A nos frontières

- 95** La Lorraine, en leader sur le numérique

Golf

- 96** Ouverture du Pärnu Bay Golf Links en Estonie

Etapas gourmandes

- 97** Brasserie 22 – Une adresse familiale et conviviale

Auto

- 98** Ford Galaxy – De la place pour toute la famille

Check in

- 101** La Slovénie, une véritable miniature de l'Europe

Rencontre

- 104** Vincent Cassel : « Trente ans de carrière ne m'empêchent pas d'être inquiet ! »

106 Beauty case

108 Livres

110 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 /

Fabrice Barbian, Isabelle Couset,
Gérard Karas, Sébastien Lambotte,
Michel Nivoix, Michaël Peiffer, Carol Thill

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction

de ce numéro / nyuko, BusinessMentoring, Marc Hostert, INFPC, Gérard Merveille, Georges Bock, Luxembourg for Business, Luxembourg for Finance, François Mousel, Martine Borderies, M^e Katia Manhaeve, M^e Natalie Schall, FNR, M^e Emmanuelle Ragot, Netty Thines, Audrey Laurent-lesfrontaliers.lu, M^e Gabrielle Eynard, M^e Maurice Macchi, M^e Céline Lelièvre, Isabelle Van Durme, Cases et Sophie Dubois.

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.



© 2015 – 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

ARCELORMITTAL

PROJET DE REDÉPLOIEMENT INDUSTRIEL POUR LE SITE DE BETTEMBOURG

Présenté par la direction d'ArcelorMittal **Bettembourg** aux représentants du personnel en septembre dernier, le projet de redéploiement industriel du site contient plusieurs volets : l'activité actuelle de production de fil de sciage Saw wire (fil destiné à couper la silice utilisée dans les cellules photovoltaïques), dont la rentabilité n'est plus structurellement assurée depuis des années, sera poursuivie jusqu'en juin 2016 par ArcelorMittal afin d'honorer le carnet de commandes. A cette date, le portefeuille client sera repris par **voestalpine**, un partenaire autrichien spécialisé dans ce type d'activité. En parallèle, le bâtiment accueillant les lignes de production sera acquis par **Sam Hwa**, une société sud-coréenne intervenant sur le marché automobile, qui prévoit d'investir de façon significative sur le site pour développer son activité. D'autre part, la société **Kiswire**, qui occupe déjà les locaux administratifs du site de Bettembourg, fera l'acquisition de ce bâtiment pour y conserver ses bureaux. D'ici fin 2016, un plan de développement, actuellement à l'étude, permettra l'implantation de nouvelles activités économiques d'avenir sur ce site.

L'ensemble des salariés du site d'ArcelorMittal Bettembourg se verra proposer un emploi d'avenir. Plusieurs dizaines de postes ouverts ont déjà été identifiés au sein d'autres entités du Groupe au Luxembourg. Le partenaire coréen qui investit sur le site proposera également de façon prioritaire aux collaborateurs les nouveaux emplois qui seront créés.

Depuis plusieurs années, le site de Bettembourg enregistre des pertes récurrentes malgré un plan d'action agressif et ambitieux mis en oeuvre en septembre 2014. Le redéploiement commercial et l'évolution des prix de vente n'ont pas permis de retrouver le chemin de la rentabilité sur un marché du Saw wire qui s'est délocalisé vers l'Asie où se trouvent ses débouchés principaux, tels que le photovoltaïque et les semi-conducteurs. ☑

<http://luxembourg.arcelormittal.com>

LIGUE HMC

GO INCLUSIVE : L'INCLUSION POUR TOUS EST-CE POSSIBLE ?



Au Luxembourg, une partie des personnes en situation de handicap gèrent leur vie sans difficultés. Pour d'autres, la réalité de leur handicap rend la réalisation de leurs projets de vie difficile. Depuis la ratification de la convention de l'ONU portant sur les droits des personnes en situation de handicap, l'inclusion est, sans conteste, un droit fondamental. Ainsi, la **Ligue HMC** a lancé, depuis le 5 octobre, **Go Inclusive**, un grand débat public sur l'inclusion des personnes en situation de handicap. En proposant un cycle de conférences, des *workshops* et un concours photo, la Ligue HMC veut sensibiliser le grand public et faire bouger les mentalités. Pour cela, elle a invité toutes les parties prenantes à s'exprimer sur les opportunités et les limites de l'inclusion des personnes avec un handicap (mental). L'idée n'était pas de se focaliser spécifiquement sur un domaine particulier (l'éducation, la formation, le travail ou le logement, par exemple), mais de susciter la réflexion sur les conditions nécessaires et suffisantes à l'inclusion, que ce soit au niveau de la société en général ou au niveau des personnes concernées directement (les personnes en situation de handicap et leur environnement) ou indirectement (les professionnels et les pouvoirs décisionnels). *Go Inclusive* se clôturera le 3 décembre par une soirée de fête (manifestation gratuite, mais inscription préalable souhaitée via email goinclusive@ligue-hmc.lu – Tél : (352) 30 92 32-224). En plus de faire le bilan des différents événements, un ensemble de personnes, avec et sans handicap, présentera une composition musico-chorégraphique.

Depuis 1963, la Ligue HMC (Handicap Moteur et Cérébral) s'engage pour une meilleure intégration des personnes en situation de handicap. Aujourd'hui, la Ligue HMC, c'est : plus de 300 personnes

en situation de handicap qui recourent aux différents services offerts ; une centaine de personnes encadrantes de qualifications diverses dans les domaines appropriés (éducation, soins, artisanat, sciences sociales et psychologiques, administration, etc.) ; des bénévoles qui soutiennent l'association ; 6 foyers de logement ; 2 services d'activités de jour ; 26 ateliers protégés ; 1 centre de propédeutique professionnel ; 2 services d'accompagnement et de suivi ; l'Espace Famille et la Life ACADEMY. ☑

www.ligue-hmc.lu
www.go-inclusive.net

HAYS

10 ANS DE PRÉSENCE AU LUXEMBOURG

Leader mondial du recrutement spécialisé, **Hays** célèbre cette année les **10 ans** de l'ouverture de son bureau luxembourgeois, inauguré en juin 2005. Depuis, celui-ci s'est considérablement développé avec une diversification de ses activités en 2011 vers les marchés de niche comme le BTP, le Sales & Marketing, l'IT et la Finance d'entreprise. Si jusqu'en 2013 le bureau n'intervenait que sur des mandats de recrutement permanent, Hays a élargi ses activités à l'IT Contracting, à l'intérim management dans le secteur de la finance, puis au travail temporaire en 2014. A l'instar des autres bureaux du Groupe, Hays Luxembourg a également développé son offre de services pour offrir à ses partenaires le conseil RH, le RPO et le conseil en formation.

Depuis plus de 4 ans, Hays connaît au Luxembourg une croissance supérieure à 20 % de son chiffre d'affaires chaque trimestre (en comparaison avec le même trimestre). Pour accompagner ce développement, le bureau est passé de 3 à 15 collaborateurs et ambitionne d'atteindre 30 collaborateurs d'ici 3 ans en renforçant sa présence sur les secteurs-clés de l'IT, des services financiers et du BTP.

Hays France & Luxembourg compte aujourd'hui plus de 500 collaborateurs répartis au sein de 18 villes (Luxembourg, Paris, Bordeaux, Dijon, Lyon, Lille, Aix-en-Provence, Toulouse, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Strasbourg, Tours, Rennes, Rouen, Grenoble et Amiens) couvrant 20 spécialisations métiers et secteurs. ☑

<http://www.hays.lu>

EY LUXEMBOURG

EDITION 2015 DU GUIDE TECHNIQUE INVESTMENTS FUNDS IN LUXEMBOURG – A TECHNICAL GUIDE

Investments Funds in Luxembourg – A technical guide est un guide technique présentant, dans un format clair et concis, une introduction de Luxembourg comme place financière de choix pour les fonds d'investissement. Il détaille les types de fonds disponibles à Luxembourg et fournit un résumé des dispositions réglementaires applicables à la constitution et au fonctionnement des fonds d'investissement luxembourgeois. Il inclut également la réglementation applicable aux sociétés de gestion et aux gestionnaires de fonds alternatifs basés au Luxembourg ainsi que les dispositions applicables aux autres prestataires de services.

En mai 2015, l'ensemble des actifs sous gestion en Europe était de l'ordre d'approximativement 12.700 milliards EUR,

soit une hausse de 12 % par rapport à décembre 2014. En Europe, les actifs des OPCVM dominent toujours le secteur avec une part de marché de 73 % du total des actifs sous gestion, le solde est constitué d'une gamme de produits autres qu'OPCVM, comprenant ceux qui relèvent de la directive AIFM. Au cours des prochaines années, auront lieu des transferts importants en matière de produits, avec une croissance très élevée dans le secteur alternatif, passif et des solutions, mettant par conséquent le secteur principal traditionnel actif encore davantage sous pression.

La mise en œuvre de l'agenda réglementaire se poursuit à un rythme soutenu, avec une attention toute particulière portée à la réforme relative aux déposataires, aux politiques et pratiques de rémunération, à l'avenir des fonds du marché monétaire, à l'extension du passeport AIFM à des produits et à des gestionnaires non domiciliés dans l'UE ainsi qu'aux possibles conséquences de la directive MiFID II. L'attention constante et les investissements consentis afin d'assurer

la mise en œuvre de l'agenda réglementaire, le renforcement de la gestion des risques et la *compliance* vont continuer à mettre quelque peu les marges sous pression.

L'incidence de la technologie, du monde numérique, de l'utilisation de *big data* sont autant de sujets maintes fois débattus, le point de vue le plus largement partagé en la matière étant toutefois le rôle essentiel que jouera la technologie mobile dans la distribution de fonds d'investissement à la prochaine génération d'investisseurs.

Cette publication de 500 pages est téléchargeable sur www.ey.com/lu.

UN RECRUTEMENT DE 160 PROFESSIONNELS

Le cabinet **EY Luxembourg** compte **160** collaborateurs de plus, provenant de tous horizons culturels et économiques, diplômés des meilleures universités, européennes pour

Suite page 6 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 5

la plupart, portant ainsi le nombre d'employés à plus de 1.150 personnes et représentant plus de 50 nationalités.

Cette intégration témoigne de la volonté permanente du cabinet luxembourgeois d'offrir des opportunités de carrières stimulantes, mais reflète également la forte attractivité d'EY, reconnue comme une enseigne des plus appréciées des jeunes diplômés et professionnels expérimentés des secteurs du conseil, de la fiscalité et de l'audit.

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 8 %

EY Luxembourg enregistre un chiffre d'affaires de **165,5 millions EUR** au 30 juin 2015, soit une **croissance de 8 %** par rapport à 2014.

Le département conseil a enregistré cette année une croissance record de 32,5 % qui découle d'investissements dédiés à de nouvelles solutions et réalisés au cours des dernières années, qui ont porté leurs fruits. Le département audit enregistre également une forte croissance de 6,3 %, qui permet au cabinet luxembourgeois de conforter sa seconde place de plus grand cabinet d'audit au Luxembourg en termes de chiffre d'affaires. Le département fiscal affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 4,2 %.

A l'échelle mondiale, EY a annoncé avoir atteint un chiffre d'affaires de 28,7 milliards de dollars pour l'exercice clôturant au 30 juin 2015. Cela représente **une augmentation de 11,6 %** en comparaison de l'exercice précédent en monnaie nationale. Le nombre d'employés mondial atteint désormais un niveau historique de 212.000 personnes, soit 23.000 collaborateurs de plus que l'an passé.

Au cours de l'exercice 2016, EY Luxembourg envisage de recruter plus de 400 personnes. Actuellement, le cabinet est à la recherche de 80 professionnels expérimentés pour toutes ses lignes de services.

Sa *mission building a better working world* vise à attirer, retenir et encourager les meilleurs talents du monde entier, mais aussi à œuvrer en faveur d'un monde du travail plus juste et plus équilibré.

Fin de cette année, EY Luxembourg emménagera dans ses nouveaux locaux au Kirchberg. ✓

www.ey.com/lu

PWC

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Avant COP21, la 21^e Conférence des parties de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques qui se tiendra du 30 novembre au 11 décembre 2015 à Paris, trois quarts des dirigeants interrogés par **PwC** déclarent qu'ils mettent au point de nouveaux produits et services destinés à faire face au changement climatique, et un tiers d'entre eux affirment que cela leur permet de développer leurs activités.

Dans le sillage d'une étude internationale menée plus tôt dans l'année, qui révélait que les chefs d'entreprise considèrent qu'il existe aujourd'hui davantage d'opportunités de croissance qu'il y a 3 ans, PwC les a également interrogés sur les perspectives de croissance dans le contexte du changement climatique. Les résultats indiquent qu'un groupe de dirigeants de premier plan table sur des perspectives de croissance économique plus larges et met en avant des arguments en faveur de mesures de lutte contre le changement climatique fondées sur l'efficacité des coûts, un renforcement de la gestion des risques et de nouveaux débouchés commerciaux.

Trois dirigeants sur cinq affirment que leurs initiatives sur le changement climatique sont motivées par des retombées favorables pour leur image ; plus de la moitié d'entre eux cherchent à créer de la valeur pour leurs actionnaires (53 %) et à renforcer la confiance dans leur société (52 %) ; 58 % déclarent que leur société collabore avec des fournisseurs et des partenaires professionnels (et 55 % avec des consommateurs) en vue de réagir aux risques et aux opportunités que présente le changement climatique ; 89 % d'entre eux ont mis en place des mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique et 74 % ont fixé des objectifs en matière de recyclage ; 61 % d'entre eux ont repensé la façon dont ils contrôlent et gèrent les risques ; 49 % affirment que leur conseil d'administration aborde la question du changement climatique au moins une fois par an.

Avant la Conférence des Nations Unies sur le climat, la perspective d'un accord international sur le changement climatique semble s'orienter vers un accroissement tant des risques que des opportunités pour les entreprises internationales. L'étude a notamment dégagé les préoccupations suivantes :

en matière de climat, les dirigeants s'inquiètent principalement des conséquences sur le prix de l'énergie (61 %) et du renforcement potentiel des réglementations (56 %) ; l'impact à long terme suscite moins d'inquiétude : les retombées sur les chaînes d'approvisionnement et les infrastructures sont citées respectivement par 51 % et 35 % des dirigeants interrogés.

Aux yeux des patrons, les principaux moteurs des mesures de lutte contre le changement climatique sont un accroissement de la sensibilisation et de l'engagement du public (80 %) et un cadre politique national clair, cohérent et établi sur le long terme (77 %). En revanche, seuls 46 % d'entre eux estiment qu'un accord contraignant constitue le principal levier d'action au sein de leur secteur. ✓

Retrouvez l'ensemble des résultats (en anglais) sur <http://download.pwc.com/gx/ceo-pulse/climatechange/index.htm>.

PWC LUXEMBOURG

NOUVELLE DONNE FISCALE : LA QUADRATURE DU CERCLE ?



De g. à dr. : **Marc Rasch** (associé Transfer Pricing, PwC Luxembourg), **Fabienne Moquet** (associée Tax, PwC Luxembourg), **Eric Bonneaud** (avocat associé, PwC France), **Loek de Preter** (associé et Transfer Pricing Leader, PwC Luxembourg).

La remise en cause des standards fiscaux traditionnels dans le cadre des travaux de l'OCDE et les mesures unilatérales adoptées par certains pays en anticipation soumettent les acteurs engagés dans des transactions transfrontalières à de fortes tensions. Conséquence directe : les redressements fiscaux et les risques de double imposition se multiplient au niveau mondial. Pour répondre aux interrogations de la Place, **PwC Luxembourg** avait réuni, en septembre dernier, plus de 50 professionnels.

Comment les entreprises peuvent-elles minimiser les risques dans cet environnement fiscal international en pleine mutation ? La vigilance est de mise pour les opérations impliquant des transferts d'actifs ou

d'activités, des paiements intragroupe ou le déploiement d'une activité à l'étranger (risque de reconnaissance d'un établissement stable). Une préparation rigoureuse de la documentation juridique et/ou fiscale est indispensable. D'autant que l'accès aux conventions de double imposition ou aux procédures de règlement amiable des conflits entre autorités fiscales est parfois fermé en raison de positions étatiques agressives.

« Anticipant les travaux du BEPS, certaines administrations fiscales se sont dotées de nombreuses armes pour pouvoir examiner dans le détail la pertinence des prix de transfert appliqués au travers de la mise en place de règles strictes encadrant leur pratique, mais aussi en déployant des moyens importants pour créer des structures dédiées et former des équipes spécialisées dans les contrôles de ces prix de transfert », constate **Eric Bonneaud**, avocat associé chez PwC France et ancien responsable des procédures amiables au ministère français des Finances.

« La pression actuelle devrait aller crescendo. Nous recommandons aux acteurs internationaux de revoir leur fonctionnement, leurs opérations, leurs processus et leur documentation. Il est impératif d'avoir une vision globale et d'envisager des mécanismes de prévention, tels que des accords préalables en matière de prix de transfert », indique **Marc Rasch**, associé Transfer Pricing chez PwC Luxembourg.

UNE CROISSANCE DE 7 %



De g. à dr. : **Wim Piot** (Managing Partner, Tax Leader, PwC Luxembourg), **Rima Adas** (Managing Partner, Network et Business Development Leader, PwC Luxembourg) et **John Parkhouse** (CEO, PwC Luxembourg).

Avec un chiffre d'affaires de 337 millions EUR pour l'exercice clos au 30 juin 2015, **PwC Luxembourg** enregistre une **croissance de 7 %**. Cette augmentation est le fruit d'investissements continus envers les collaborateurs de la firme, la formation et les compétences ainsi que les services innovants intégrant les dernières technologies.

A l'échelle mondiale, PwC a augmenté son chiffre d'affaires de **10 %**, portant ses résultats à 35,4 milliards USD, la plus forte croissance en 8 ans. La marque PwC passe en tête de peloton des firmes de services professionnels dans le monde et cette réputation est bâtie sur l'énergie, l'enthousiasme et la qualité de plus de 208.000 personnes et leur volonté à renforcer la confiance et à répondre à des enjeux majeurs.

L'économie luxembourgeoise se porte bien et les entreprises ont retrouvé le chemin de la croissance. Le pays a maintenu son triple A et apparaît comme le pays le plus compétitif dans l'Union européenne et le 6^e au niveau mondial. « Nous nous attachons à promouvoir la proposition de valeur concrète du Luxembourg. Le pays offre une position au cœur de l'Europe à partir de laquelle les entreprises peuvent gérer leurs opérations. C'est également un centre d'excellence pour les sociétés actives dans le Big Data. Le pays présente de vrais atouts pour attirer des talents du monde entier. Avec le soutien de PwC's Accelerator, de nombreuses entreprises technologiques de haut calibre se sont installées au Grand-Duché », explique **John Parkhouse**, CEO de PwC Luxembourg. Et **Rima Adas**, Managing Partner, Network et Business Development Leader chez PwC Luxembourg, d'ajouter : « L'attractivité du Luxembourg ne fait aucun doute. Notre Place offre une expertise et une gamme complète de services conformes à toutes les règles européennes et internationales en matière de transparence. »

Au cours de cette année, la firme s'est attachée à intégrer les dernières innovations technologiques dans ses solutions parmi lesquelles on retrouve : la cybersécurité, l'analyse de données, le reporting réglementaire (par exemple FATCA et CRS) et le monitoring fiscal. Alors que la fiscalité reste un sujet sensible, PwC s'est engagée à contribuer au débat mondial. « Le cadre fiscal international n'est plus adapté. Nous sommes en pleine transformation. Les mesures et réglementations actuelles, comme BEPS, montrent que nous nous dirigeons vers un système fiscal équitable et durable », souligne **Wim Piot**, Managing Partner, Tax Leader chez PwC Luxembourg.

Pour soutenir la croissance responsable de la firme et répondre aux besoins de ses clients, PwC Luxembourg a recruté près de **850 personnes** au cours de l'année, dont 166 profils expérimentés et 420 jeunes diplômés. Elle emploie actuellement quelque 2.600

personnes de 58 nationalités. En qualité de 6^e employeur privé du pays, PwC Luxembourg fait de la diversité une de ses forces.

235 NOUVEAUX COLLABORATEURS



Photo-PricewaterhouseCoopers, Société coopérative/Photographe : Olivier Toussaint

PwC Luxembourg a accueilli récemment **235 jeunes diplômés**, venant enrichir les trois métiers de la firme : l'audit, le conseil fiscal et le conseil en entreprises.

Ces nouveaux collaborateurs représentent une grande diversité géographique et culturelle, et ont pour la plupart un parcours académique en économie, droit ou fiscalité. Si les écoles de commerce et universités fournissent des profils bien préparés aux métiers dont la firme a besoin, PwC Luxembourg investit massivement dans leur formation pour les mener à l'excellence attendue par ses clients.

PwC Luxembourg s'attache également à intégrer les considérations de la génération Y, qui est à la recherche de flexibilité et de créativité. « Nous mettons toutes les chances du côté de nos talents pour leur permettre d'évoluer dans un environnement dynamique et inspirant. Notre objectif : nourrir leur motivation et leur donner l'envie de s'engager au quotidien dans un métier qui les passionne. Pour cela, nous avons à cœur de créer un cadre de travail favorisant l'échange et la collaboration », conclut **Vinciane Istace**, associée Human Capital chez PwC Luxembourg. ☑

www.pwc.lu

COURS.VDL.LU

UN SITE INTERNET POUR LES COURS DE LANGUE À LUXEMBOURG-VILLE

Afin de donner aux citoyens un aperçu des cours de langue proposés à **Luxembourg-Ville** et de les aider à trouver un cours répondant à leurs besoins et exigences, la Ville, sur

Suite page 10 ⇨ ●●●

Retour sur le programme Eskills for Women organisé par nyuko learning

Organisée par nyuko learning dans le cadre du programme européen Eskills for Jobs, Eskills for Women est un projet inédit lancé en juin 2015 et soutenu par la Fondation JPMorgan Chase et l'ADEM, permettant aux femmes de se former et d'acquérir des nouvelles compétences digitales et entrepreneuriales afin de répondre aux besoins actuels sur le marché luxembourgeois. Partant du constat que le nombre de femmes dans le secteur digital est encore trop réduit, ce programme contribue ainsi à l'égalité des chances, mais aussi au rayonnement du Luxembourg à l'international, en stimulant son secteur digital, l'ICT et l'e-commerce. Lors de l'événement de clôture de la 1^{ère} édition le 24 septembre 2015 en présence du ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, Nicolas Schmit, 15 participantes ont été diplômées. Interview avec Marina Andrieu-Thiriet, Project Manager du programme.

En quoi consiste le projet Eskills for Women et quelle est son origine ?

Les femmes sont encore très minoritaires dans les filières de formation informatiques (moins de 20 %), dans les entreprises du secteur de l'ICT et aussi dans les équipes fondatrices des start-up. Or, de nombreuses femmes souhaitent saisir les opportunités créées par la révolution digitale que nous connaissons. On peut s'interroger sur les raisons de ce déséquilibre. Les raisons sont multiples, mais on constate souvent que les femmes manquent de confiance et ont besoin de renforcer et valider leurs compétences avant de se lancer, d'où ce programme dédié uniquement aux femmes. En 2014, nous avons rencontré la Fondation JPMorgan Chase qui s'est montrée très intéressée à soutenir ce projet et nous avons pu lancer la 1^{ère} édition pilote en 2015. L'ADEM nous a apporté son soutien et a joué un rôle très actif pour la sélection des participantes.

Cette initiative était inscrite dans le cadre du programme européen Eskills for Jobs, lancé par la Commission européenne. Y a-t-il d'autres déclinaisons en Europe de ce programme spécialement conçu pour des femmes ? Est-il prévu de reproduire le concept d'Eskills for Women dans d'autres pays de l'UE ?

Effectivement, nous travaillons en lien avec la Commission européenne pour assurer la



Marina Andrieu-Thiriet, Project Manager, programme Eskills for Women.

visibilité et la promotion de cette formation numérique ciblée. L'inclusion des femmes dans les nouvelles technologies est une priorité au niveau européen et une vraie question pour le secteur. Il est clair que le programme Eskills pourrait être dupliqué dans d'autres pays. Un des objectifs du programme est d'assurer l'échange de bonnes pratiques dans le domaine. En outre, en partenariat avec Girls in Tech nous développons des projets de mobilité : deux participantes ont ainsi eu la possibilité de participer à une formation complémentaire Erasmus + en Pologne.

Quel était le profil des 15 participantes ?

Les profils des candidates étaient très variés, ce qui a créé une véritable richesse au sein du groupe. Nous avons reçu plus de 30 candidatures. Le choix a été difficile car toutes les personnes étaient extrêmement motivées par le contenu inédit du programme. Les participantes retenues avaient entre 28 et 52 ans, et la volonté d'acquérir des compétences digitales, conscientes que celui-ci est une clé pour développer leurs nouveaux projets. Nous avons plusieurs jeunes entrepreneuses en processus de lancement de leur activité, des femmes revenant sur le marché du travail après une plus ou moins longue pause carrière, d'autres qui souhaitaient évoluer dans leur domaine, tel que les ressources humaines ou la logistique et certaines qui souhaitaient même complètement se reconverter.

L'après Eskills, c'est quoi ?

Les participantes sont aujourd'hui membres à part entière de la communauté nyuko et peuvent accéder aux activités proposées par nyuko (*workshops*, événements et coaching personnel) ainsi qu'au *coworking space*. Elle y sont présentes d'ailleurs régulièrement pour travailler sur leurs projets et collaborer avec d'autres membres. Des liens se sont tissés entre les participantes pendant le programme. Elle se soutiennent et échangent beaucoup entre elles. Un suivi personnalisé est aussi proposé par



l'équipe nyuko et des volontaires de la Fondation JPMorgan Chase. On s'aperçoit que le besoin d'accompagnement est fort, surtout en période de transition professionnelle, et en particulier pour celles qui veulent créer leur entreprise. Chez nyuko, entourées d'entrepreneurs, elles se retrouvent dans l'environnement idéal pour y parvenir.

La table ronde animée par Patrick Ittah lors de l'événement de clôture du programme Eskills for Women avait comme objet Les compétences digitales de demain. Quelles sont ces compétences selon vous?

Aujourd'hui, on parle beaucoup de la programmation et du *coding* qui sont parfois considérés comme des compétences de base, au même titre que la lecture ou l'écriture. Le but n'est pas de reconverter tout le monde vers la program-

mation, mais de doter les personnes de connaissances afin qu'elles comprennent mieux le fonctionnement des applications



utilisées dans la vie de tous les jours et, pourquoi pas, participer à leur création par la suite. D'autres compétences me semblent aussi indispensables : la capacité à communiquer sur les réseaux sociaux et la protection des données sur le Net. Et surtout, il faut développer sa capacité d'adaptation aux nouveaux outils car ils évoluent en permanence. Le digital, c'est apprendre à apprendre en continu !

Est-ce qu'une initiative comme Eskills for Women peut contribuer au rayonnement du Luxembourg à l'international, en stimulant la croissance de ses secteurs de l'ICT et de l'e-commerce ?

Je pense que le Luxembourg a tout intérêt à soutenir l'accès des femmes au secteur numérique. En effet, je suis convaincue que nous avons de très forts potentiels au Luxembourg qui pourraient se révéler dans le digital et les start-up. Les femmes peuvent profiter de ce type de programme et y trouver une aide pour se lancer.

Qu'en est-il de la prochaine édition de Eskills for Women ?

La première édition a confirmé un réel besoin pour ce type de programme. Nous travaillons activement sur la prochaine édition et nous avons déjà reçu plusieurs demandes d'inscriptions.

Marina Andrieu-Thiriet, Project Manager du programme Eskills for Women

Marina Andrieu-Thiriet est à l'initiative du projet Eskills for Women et a piloté son développement et sa mise en place au Luxembourg en 2015. Elle a travaillé pendant 6 ans dans le recrutement à Luxembourg avant de rejoindre le monde de l'entrepreneuriat, d'abord chez The Impactory, puis chez nyuko. En parallèle, elle est aussi la responsable de l'asbl Girls in Tech Luxembourg qui a pour but de soutenir les femmes dans le secteur des nouvelles technologies. Elle est également EU Code Week Ambassador pour le Luxembourg depuis 2013 et l'organisatrice de RailsGirls Luxembourg.

nyuko —
Start Up Nation Luxembourg

Plateforme unique d'expertise entrepreneuriale issue de la fusion entre Business Initiative asbl et The Impactory, nyuko entend propulser l'écosystème entrepreneurial luxembourgeois en créant un environnement favorable à l'émergence du nouveau.

nyuko s'adresse à tous les entrepreneurs, indépendamment du stade de création ou de développement de l'entreprise. nyuko soutient la diversification sectorielle de l'économie en encourageant l'émergence de nouveaux secteurs d'activité.

L'activité de nyuko s'articule autour de 4 positionnements ambitieux : changemaker, startup supporter, training hub and knowledge network, community.

Formations à l'entrepreneuriat, coaching personnalisé, *networking*, soutien dans la levée de fonds, nyuko est tout cela, mais surtout une communauté vibrante d'entrepreneurs innovants.

Rejoignez le mouvement et apprenez à construire, lancer et développer votre entreprise !

info@nyuko.lu, www.nyuko.lu

⇒ ... Suite de la page 7

proposition de la Commission Consultative Communale d'Intégration (CCCI), a mis en place un site Internet trilingue (français, allemand, anglais) entièrement dédié aux cours de langue : <https://cours.vdl.lu>.

Les personnes intéressées y trouvent des informations générales sur les cours de langues et les activités annexes (coaching, visites...) organisés en ville ainsi qu'une large offre de cours pour différents niveaux (débutant, intermédiaire, avancé, formations intensives). Le site propose également des cours sur demande en plusieurs langues (anglais, français, espagnol...), tout comme des cours d'initiation en luxembourgeois spécialement adaptés aux enfants ou aux familles.

Un moteur de recherche permet d'effectuer une recherche ciblée en fonction de différents critères tels que le quartier et le lieu d'enseignement, la langue des cours, le niveau des cours, les dates et jours de la semaine, l'horaire (matin, midi, après-midi, soir), le prix (tarif réduit ou non), la disponibilité des places, l'organisateur du cours, le label de qualité ou encore l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. ✓

LUXLIFT A INTÉGRÉ LE GROUPE KONE

Référence sur le marché luxembourgeois de la conception, l'installation et la maintenance d'ascenseurs, l'entreprise familiale **Luxlift**, fondée en 1978, a été rachetée par le groupe finlandais **Kone**, un des leaders mondiaux dans le secteur des ascenseurs, escalators et portes automatiques.

Même si Luxlift continue à fonctionner sous son ancienne enseigne et que les relations contractuelles entre Luxlift et ses clients sont restées inchangées, le siège social de l'entreprise a été transféré vers celui de Kone à Livange.

C'est Tenzing Partners qui a agi en tant que conseil de Luxlift durant tout le processus de cession. ✓

www.kone.lu, www.luxlift.lu

ARTHUR ANDERSEN RENAISSANCE EN EUROPE EN 2016

Initié en 2015, un nouveau *business model* rend possible le retour d'**Arthur Andersen** sur le marché mondial du conseil aux entre-

prises. C'est un nouveau départ après sa disparition en 2002 suite à la faillite du géant énergétique américain Enron. En 2005, Arthur Andersen était finalement totalement blanchi par la Haute Cour de Justice américaine. Aujourd'hui, la renaissance du réseau mondial est le pari audacieux des deux fondateurs français, **Véronique Martinez** et **Stéphane Laffont-Réveilhac**. ✓

www.arthurandersen.international

ING INTERNATIONAL SURVEY

IMMOBILIER ET NOUVEAUX ENTRANTS

Selon la dernière étude **ING International Survey** sur l'immobilier, les résidents luxembourgeois interrogés estiment que les conditions d'achat sont de moins en moins favorables pour les nouveaux entrants. 94 % déclarent qu'il est de plus en plus difficile d'acheter un bien immobilier, plus particulièrement pour les nouveaux entrants. Si l'on compare les résultats au niveau européen, on voit que le Grand-Duché caracole en tête devant le Royaume-Uni (89 %), tandis que l'Allemagne ferme la marche avec 59 %. La moyenne européenne, elle, s'élève à 79 %.

Et si l'on demande leur sentiment sur l'évolution des prix pour les 12 prochains mois, 76 % pensent que les prix vont augmenter, ce qui constitue le 2^e score le plus important après la Turquie (82 %), contre 33 % pour l'Italie en queue de classement et 56 % pour la moyenne européenne.

Par ailleurs, si l'on demande aux résidents interrogés leur avis sur l'impact des taux bas, beaucoup estiment que cela pousse les prix de l'immobilier à la hausse, plus exactement 45 % au Grand-Duché contre 29 % au niveau européen. ✓

http://www.economics.com/ing_international_survey/homes_and_mortgages_2015

REGUS

LES EMPLOYÉS SUPPORTENT LES FRAIS LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL

Selon une enquête menée par **Regus** en juin dernier auprès de plus de 44.000 professionnels de plus de 100 pays, 51 % des travailleurs de bureau au niveau mondial indiquent qu'ils disposent d'un bureau à domicile, mais seulement 34 % des employeurs contribuent aux frais inhérents à ce lieu de

travail. 32 % des employeurs estiment que le télétravail leur coûte chaque année l'équivalent d'un mois de salaire et parfois plus.

Il existe un risque caché relatif aux frais de santé et de sécurité dans le cas d'un poste de travail à domicile. 79 % des répondants confirment que les entreprises qui encouragent leurs collaborateurs à télétravailler ne sont pas conscientes des règles sur les plans sanitaire et sécuritaire et 77 % déclarent que leur assurance n'est pas suffisante pour couvrir le télétravail.

L'enquête révèle également que 79 % des employés confirment que les entreprises qui encouragent leurs collaborateurs à travailler depuis leur domicile ne couvrent pas tous les frais liés au télétravail et 49 % estiment que les entreprises qui incitent leurs collaborateurs à travailler de chez eux de temps en temps essaient d'éviter les frais liés au lieu de travail du collaborateur. ✓

www.regus.lu

DELOITTE

CLASSEMENT DE L'ITR



Christian Deglas, Indirect Tax Partner, Deloitte Luxembourg.

Cette année, **141 professionnels de Deloitte** figurent dans l'édition 2015 du guide *Indirect Tax Leaders*, publié récemment par l'*International Tax Review (ITR)*. Deloitte domine ce guide pour la 3^e année consécutive en affichant un nombre de leaders considérablement plus élevé que toute autre société, que ce soit sur les marchés principaux ou sur ceux en croissance. Parmi les 141 conseillers qui travaillent chez Deloitte, **Christian Deglas**, Indirect Tax Partner au sein de Deloitte Luxembourg, confirme son rôle central en tant que spécialiste des impôts indirects pour le Luxembourg. « Ces résultats soulignent la force de frappe de notre réseau international Deloitte : nos leaders sont repris dans 44 des 51 juridictions couvertes par le guide. Les leaders de Deloitte qui ont été désignés constituent un mixte équilibré de

spécialistes de la TVA, des impôts sur les biens et les services et des impôts sur les plus-values, mais aussi des professionnels du secteur et des prestataires de services transfrontaliers de premier plan. »

La liste des fiscalistes professionnels figurant dans le guide a été élaborée par des chercheurs ayant effectué des évaluations approfondies de spécialistes des impôts indirects basés aux quatre coins du monde. Les leaders ont été choisis sur la base d'un processus de nomination et de consultations avec d'éminents professionnels du secteur qui ont donné leur avis sur la crédibilité des candidats.

Les résultats complets de l'édition 2015 du guide *Indirect Tax Leaders* sont disponibles sur le site officiel de l'ITR : <http://www.internationaltaxreview.com/Supplement/94285/Supplements/Indirect-Tax-Leaders-2015-4th-Edition.html>.

JAN VAN DELDEN PREND LES RÊNES DE LA GERMAN BUSINESS COMMUNITY



Jan van Delden

Depuis octobre dernier, **Jan van Delden**, Audit Partner, dirige les activités de **Deloitte Luxembourg** sur le marché germanophone du Grand-Duché.

Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, il travaille en étroite collaboration avec d'autres Partners germanophones de Deloitte Luxembourg tels que Christian Bednarczyk, Tax Partner, ou Simon Ramos, Advisory & Consulting Partner. Tous sont membres de la German Business Community (GBC) qui s'intéresse aux tendances et à l'évolution du marché germanophone au Luxembourg.

Jan van Delden a pris la succession de Ruth Bültmann, qui a dirigé les activités allemandes de Deloitte Luxembourg durant plus de 4 ans et qui a décidé de poursuivre de nouvelles opportunités de carrière en dehors de la société. ✓

www.deloitte.lu

DELOITTE GLOBAL

YVES FRANCIS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Yves Francis

Yves Francis, Managing Partner de Deloitte Luxembourg, siège désormais au **conseil d'administration** de **Deloitte Global**, un choix qui témoigne de l'importance croissante de la société membre luxembourgeoise au sein du réseau.

À l'échelle mondiale, Deloitte compte environ 12.000 Partners et 210.000 professionnels au sein de sociétés membres qui assurent des services dans plus de 150 pays. Au Luxembourg, Deloitte compte plus de 90 Partners et plus de 1.700 salariés. ✓

CMD

LE RETOUR



Le 15 septembre dernier, le **groupe Wagner** a lancé sa nouvelle société **Cloud Managed Data S.A.** sous le label **CMD.solutions**, laquelle héberge un éventail de solutions cloud immédiatement opérationnelles et personnalisables à tout moment, en temps réel, tant pour une PME de 25 personnes que pour une start-up de 2 employés.

Grâce à son label *Safe in Luxembourg*, le client a la garantie que ses données se trouvent dans un environnement sécurisé au Luxembourg.

CMD.solutions propose 6 familles de produits adaptables en fonction des besoins et spécificités métier de l'entreprise et ce, selon 3 packages différents : Basic, Custom-fit et VIP.

L'entreprise offre un service 24/7 et a comme objectif de devenir le One-Stop-

Shop dans le domaine TIC au Luxembourg et dans la Grande Région.

Riche d'une expérience de 80 ans, le Groupe Wagner a, au fil des décennies, élargi et diversifié sa gamme de compétences. Grâce à son expérience et son esprit innovateur, il est devenu un partenaire de premier choix pour le bâtiment intelligent qui intègre les plus récentes technologies de l'information et de la communication dans l'environnement quotidien.

Sur les 25 dernières années, le Groupe Wagner a lancé des sociétés dans le domaine de l'IT avec une approche différente de celles du marché existant. En 1984, le Groupe s'est installé avec Paul Wagner et Fils au centre du Luxembourg afin de couvrir le marché du centre et du Sud ; en 1990, le lancement de CTTL a marqué le début du pilier IT du Groupe ; en 1993, il a lancé le 1^{er} service provider mobile au Luxembourg ; et, en 2008, il s'est lancé dans la construction d'un des leading Tier IV data centres au Luxembourg.

Au sein du Groupe Wagner, CMD.solutions rejoint la division Wagner IT aux côtés d'European Data Hub et intègre les activités ICT de CTTL. European Data Hub, une filiale du Groupe opérant un data centre ultramoderne qui offre près de 5.500 m² d'espaces IT divisés en surfaces privatives allant de 20 à 1.000 m². La nouveauté pour le Luxembourg réside dans le fait qu'il s'agit d'un data centre Tier IV (architecture & exécution) et qu'il est entièrement souterrain, offrant ainsi le plus haut niveau de sécurité tout en y intégrant les technologies les plus innovantes. ✓

www.cmd.solutions

CHALAIR AVIATION

UNE LIGNE LYON-LUXEMBOURG



Le vol inaugural de la compagnie Chalais en provenance de Lyon a été baptisé dans les règles de l'art par les gerbes d'eau des pompiers de l'aéroport.

Depuis le 28 septembre dernier, la compagnie aérienne française **Chalais** propose une ligne

au départ de **Lyon** et de **Luxembourg**, à raison de **10 vols directs** hebdomadaires, du lundi au vendredi.

Du lundi au jeudi, les départs de Lyon sont à 11.00 (arrivée Luxembourg 12.20) et de Luxembourg à 16.00 (arrivée Lyon 17.20). Le vendredi, les vols au départ de Lyon sont à 15.50 (arrivée Luxembourg 17.10) et de Luxembourg à 17.40 (arrivée Lyon 19.00).

Les réservations peuvent être faites en agences de voyages, aux comptoirs aéroports ou sur les sites de ventes en ligne www.chalair.eu ou www.airfrance.com. ☑

LUXAIRGROUP A CHOISI POST LUXEMBOURG POUR SON NOUVEAU SYSTÈME DE TÉLÉPHONIE



De g. à dr. : **Marc Schroeder** (directeur général adjoint Finances, LuxairGroup), **Adrien Ney** (CEO et président du Comité de direction, LuxairGroup), **Claude Strasser** (directeur général, POST Luxembourg), et **Jean-Marie Spaus** (directeur, POST Telecom), lors de la signature du contrat.

Un contrat portant sur la fourniture d'un nouveau système de téléphonie a été signé entre **LuxairGroup** et **POST Luxembourg**. Ce contrat, d'une durée de 5 ans, prévoit l'installation de la solution ManagedPBX, « tout IP », par le Groupe POST Luxembourg qui assurera la migration, la gestion quotidienne et la maintenance en conditions opérationnelles du nouveau système, qui se veut évolutif et flexible.

Au-delà d'une gestion avancée de la plate-forme, l'offre POST Luxembourg comprend de nouveaux terminaux IP intégrés à des logiciels évolués qui permettront d'introduire de nouvelles fonctionnalités de présence, de messagerie instantanée, de *click-to-dial*, d'intégration au bureau par le client e-mail et d'appels mettant en oeuvre la vidéo.

Le call-center de LuxairGroup va aussi évoluer pour permettre un accueil téléphonique plus adapté sur une bande plus large de services et d'intégrations aux applications métiers utilisées au sein de l'entreprise.

LuxairGroup a choisi POST Luxembourg comme partenaire à l'issue d'un appel d'offres qui s'est déroulé début 2015. ☑

www.luxairgroup.lu, www.postgroup.lu

LUXAIR LUXEMBOURG AIRLINES

DES VOLS VERS PRAGUE ET DES FRÉQUENCES SUPPLÉMENTAIRES VERS L'EUROPE DU NORD

A compter du **27 mars 2016**, Luxair proposera **4 vols par semaine vers Prague**. Les vols seront programmés les lundis, mercredis, vendredis et dimanches. Les tarifs vers cette destination touristique appréciée seront très attractifs, avec un prix d'entrée de 149 EUR.

Par ailleurs, Luxair a décidé d'élargir son offre sur 3 de ses destinations existantes en Europe du Nord. Elle offrira des **liaisons quotidiennes vers Stockholm et Copenhague**. Un vol le samedi vers Stockholm sera proposé dès l'été 2016, le vol du samedi vers Copenhague commencera dès novembre 2016. Luxair va également augmenter son offre à destination de **Dublin** pendant la saison d'hiver, avec **6 vols hebdomadaires**. ☑

www.luxairgroup.lu

LUX-AIRPORT

DES ÉVOLUTIONS IMPORTANTES



lux-Airport a connu un nouveau record de fréquentation avec près de 300.000 passagers au mois d'août dernier et 266.000 au mois de septembre. Au cumul annuel, le trafic a progressé de 7,6 % pour atteindre un total de 2.044.000 passagers fin septembre. Le groupe Luxair a été le principal contributeur en volume, mais la plupart des autres compagnies aériennes ont amélioré leurs performances dans des proportions souvent spectaculaires, notamment + 24 % pour Turkish Airlines, + 19 % pour TAP Portugal, + 16 % pour British Airways, + 14 % pour easyJet.

Cette dynamique se retrouve dans la programmation des compagnies aériennes pour cette saison : les avions de Lufthansa ont remplacé ceux de Luxair sur Francfort avec

un nombre de sièges en hausse d'environ 50 % ; Lufthansa a ajouté 2 vols quotidiens à son actuelle desserte biquotidienne de Munich ; en parallèle, Luxair a ajouté une 4^e fréquence quotidienne sur cet axe qui, au total, est desservi 8 fois par jour aujourd'hui au lieu de 5 ; easyJet opère entre 4 et 5 vols hebdomadaires sur Porto au lieu de 3 cet été ; les vols sur Copenhague, actuellement opérés par Luxair et SAS, sont dorénavant exploités par Luxair qui a augmenté son nombre de sièges sur cette ligne ainsi que sur Stockholm ; enfin, la nouvelle ligne vers Lyon est opérationnelle depuis le 28 septembre.

Au cours des prochains mois, des évolutions importantes dans l'offre de commerces et de restauration en aérogare sont prévues. Depuis le 1^{er} novembre, les opérateurs sélectionnés sur appel d'offres en juin dernier – **Lagardère Services, SSP et Valora Luxembourg** – ont commencé l'exploitation des points de vente. Le réaménagement et l'ouverture des nouveaux espaces de commerce et de restauration sont planifiés en plusieurs phases s'échelonnant jusqu'au printemps 2016.

La progression rapide du trafic s'est aussi traduite par une fréquentation soutenue des parkings. Le nouveau concept de stationnement mis en place en 2014 et l'extension des parkings ont permis une meilleure répartition des flux. Plusieurs centaines de places étaient toujours disponibles aux parkings A et B, qui étaient en situation de saturation les années précédentes. lux-Airport prévoit également une refonte et une extension des zones de dépose-minute afin d'améliorer les conditions d'accès et de confort pour les différents utilisateurs du parvis (passagers, taxis, transports en commun). ☑

www.lux-airport.lu

AUCHAN KIRCHBERG

PAIEMENT ET CARTE DE FIDÉLITÉ RÉUNIS SUR SMARTPHONE



De g. à dr. : **Kik Schneider** (membre du Comité de direction, BGL BNP Paribas), **Marc Gueuzurian** (directeur, Auchan Kirchberg) et **Raoul Mulheims** (CEO, DigiCash Payments).

Auchan Luxembourg, Digicash Payments et **BGL BNP Paribas** ont présenté, en septembre dernier, une nouvelle expérience de paiement en magasin. En fusionnant paiement et programme de fidélité, le processus d'achat est plus direct, rapide et confortable. Celui-ci offre la possibilité aux clients de payer avec leur smartphone en utilisant l'App Digicash de leur banque et d'y lier leur carte de fidélité Auchan. Des bornes Digicash ont été déployées aux caisses, permettant aux clients d'effectuer des paiements mobiles par l'intermédiaire des technologies Bluetooth Low Energy (BLE) et Near Field Communication (NFC).

La solution de paiement mobile Digicash a été introduite sur le marché luxembourgeois en novembre 2012 et est proposée par BGL BNP Paribas, BCEE, BIL et POST Luxembourg. Pour les consommateurs, Digicash est disponible sous forme d'une application pour smartphone compatible Apple iOS et Android, actuellement téléchargée par plus de 10 % des clients des banques locales. ☑

www.auchan.lu, www.digicash.lu, www.bgl.lu

WEBTAXI

LES PREMIERS TAXIS 100 % ÉLECTRIQUES



Depuis son lancement par **Voyages Emile Weber** et **Benelux Taxis** en juillet 2012, le **WebTaxi** connaît un grand succès : les 35 véhicules du type Toyota Prius Hybrid affichent déjà plus de 6 millions de kilomètres au compteur. Soucieux de suivre une politique environnementale avec des véhicules de plus en plus écologiques, Web-Taxi vient récemment de mettre en service les deux premiers taxis 100 % électriques du Grand-Duché.

Ces véhicules, commercialisés sous le nom *e6* par le constructeur BYD (Build Your Dreams), ont une autonomie de 300 km et le rechargement de la batterie ne dure que 2 heures avec une prise 30 kW.

Avec une puissance moteur allant jusqu'à 90 kW, la BYD *e6* peut atteindre une vitesse maximale de 140 km/h, ce qui permet au véhicule de se déplacer à la fois en zone urbaine et en périphérie.

Le **WebTaxi**, qui se distingue par ses couleurs blanche et orange, réalise chaque mois en moyenne 15.000 courses. Outre l'écologie, ce sont également l'économie et la transparence qui constituent les éléments-clés du concept : un trajet en **WebTaxi** peut être jusqu'à 24 % moins cher qu'avec un taxi traditionnel. De plus, le coût du trajet est calculé et communiqué au client avant le départ et selon la route la plus courte. Ce prix est garanti indépendamment du trajet réellement effectué.

Pour commander un **WebTaxi**, il suffit d'appeler le call-center 27515, de consulter le site www.webtaxi.lu ou d'utiliser l'application pour iOS ou Android. ☑

HOUSE OF TRAINING

NICO BINSFELD, PREMIER CEO



Nico Binsfeld

Nico Binsfeld a pris ses fonctions de **CEO** de la **House of Training**, la nouvelle entité dédiée à la formation professionnelle continue créée à l'initiative de la Chambre de Commerce et de l'Association des Banques et Banquiers Luxembourg (ABBL). Il a pour mission d'augmenter la lisibilité et la qualité de l'offre de formation professionnelle continue au Luxembourg.

Avant d'occuper ses fonctions au sein de la **House of Training**, Nico Binsfeld était CEO de **POST Telecom PSF S.A.**, spécialisée en solutions **ICT Made in Luxembourg**. Après avoir occupé dès 2001 plusieurs postes à responsabilité auprès de **Siemens Luxembourg**, il a pris la direction de **Nokia Siemens Networks Luxembourg** de 2007 à 2010. Auparavant, Nico Binsfeld a travaillé

14 ans dans le secteur des médias pour devenir en 1999 vice-président **Télécoms** et **Transmission** au sein de **Broadcasting Centre Europe (BCE)**.

Nico Binsfeld est titulaire d'une maîtrise ès sciences en électronique (**Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen**, Allemagne) et d'un **MBA** (**Open University UK**). Il est également membre du conseil d'administration de l'**ICT Luxembourg** pour le volet *e-skills*. ☑

UNITED CAPS

NOUVEAU NOM DE PROCAP



Procap, société active dans l'industrie des bouchons plastiques et solutions de bouchage, basée à **Wiltz**, a annoncé sa nouvelle stratégie de croissance pour concrétiser son objectif : devenir la référence de son secteur pour les clients du monde entier. Dans ce contexte, **Procap** devient **United Caps**.

Cette entreprise familiale compte 7 usines de production et fournit des clients dans l'Europe entière. Elle est également de plus en plus présente au-delà des frontières européennes. **Philippe Thivet** a été nommé directeur Innovation et responsable du **Coaching** et **Astrid Hoffmann-Leist** directrice **Marketing** et **Communication**. Tous deux viennent étoffer l'équipe de management actuelle qui reste en place, sous la direction du PDG, **Benoît Henckes**.

Riche d'une expérience de plus de 75 ans dans le secteur du plastique, **United Caps** continuera à développer ses activités de création avec ses clients et autres partenaires afin de définir les standards de demain. Le centre de recherche et de développement centralisé de l'entreprise basé à **Messia (France)** va s'attacher à renforcer le portefeuille de nouveaux produits de l'entreprise. **United Caps** va aussi se doter de nouvelles capacités de production. Une nouvelle usine ultramoderne a été construite en Irlande en 2013 ; l'expansion et la modernisation de l'usine d'**Hoboken (Belgique)** ont été finalisées l'an dernier. Une nouvelle usine

a également été inaugurée cet automne à Schwerin (Allemagne). Ces nouvelles capacités de production lui permettent de disposer de machines et de process industriels de pointe.

United Caps emploie plus de 490 personnes et dispose d'unités de production en Belgique, France, Allemagne, Hongrie, Irlande, Luxembourg et Espagne. ☑

www.unitedcaps.com

ENEXEN

NOUVEL OPÉRATEUR EN ÉCONOMIE D'ÉNERGIE



Marc Wagener, associé, Enexen.

Enexen, société luxembourgeoise créée en février 2015, propose des solutions sur mesure et clés en main pour la réduction de la consommation énergétique et de l'empreinte écologique.

« Enexen est née du constat que la plupart des audits énergétiques menés pour le compte de sociétés, d'entreprises industrielles et de communes n'implique jamais de garantie de résultat ou même un suivi de travaux concret. En général, le client doit lui-même initier les différents travaux et entretiens. Tout est à sa charge financièrement, mais il n'a aucune garantie que les économies d'énergies annoncées seront effectivement réalisées. Nous avons ainsi voulu parer à ce manquement sur le marché en proposant un contrat de performance énergétique clés en main qui inclut une garantie de résultat et qui propose un encadrement complet », explique **Marc Wagener**, associé de la société.

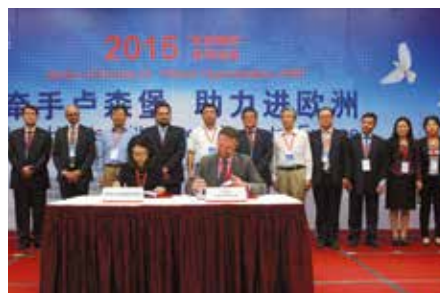
Enexen propose également des solutions de financement qui prévoient un engagement dans la durée. « La différence entre ce que

le client payait à ses fournisseurs d'énergie avant les travaux et ce qu'il paie après les travaux sert à rembourser le coût des travaux entrepris par Enexen. Nous assumons ainsi complètement les risques si les économies ne sont pas conformes à nos engagements », souligne Marc Wagener. ☑

www.enexen.lu

KPMG LUXEMBOURG

ACCORD STRATÉGIQUE AVEC LE HAIDIAN SCIENCE PARK À PÉKIN



Le **Haidian Science Park** accueille près de 1/10^e des entreprises high-tech en Chine (416 sociétés listées et 5.100 entreprises nationales spécialisées en high-tech). **KPMG Luxembourg** soutient le Park dans la mise en œuvre de sa vision du futur, celle de devenir l'un des centres de l'innovation le plus influent d'ici 2020 et, afin de faciliter ce projet, d'établir un centre national dans le domaine des fusions et acquisitions – le China M&A Capital Centre.

KPMG Luxembourg offre une série de services aux entreprises établies dans le Haidian Science Park. Lorsqu'il s'agira de structurer des fusions et acquisitions, les sociétés chinoises bénéficieront de l'expertise de KPMG dans le domaine : recherche, évaluation de biens, due diligence et structuration des investissements. Les sociétés digitales et d'e-commerce profiteront également de cette collaboration, car l'objectif est d'attirer les sociétés chinoises au Luxembourg en vue de participer à des échanges en matière de connaissances techniques et d'explorer des services et produits qu'elles pourront développer afin d'être plus attractives pour le marché européen. C'est pour cette raison que l'aspect FinTech a été inclus dans l'accord conclu entre KPMG et le Haidian Science Park en septembre dernier, comme une ère de collaboration future et d'échange de connaissances. ☑

www.kpmg.lu

#JUSTKPMG

UNE CAMPAGNE DE PROMOTION DE SES NOUVEAUX ASSOCIÉS



6 nouveaux associés ont pris leurs fonctions le 1^{er} octobre dernier chez **KPMG Luxembourg** : **Lutfije Aktan, Giuliano Bidoli, Julien Bieber, Michael Eichmuller de Souza, Stephanie Smets** et **Konstanze Ziegler**. La firme a lancé une véritable campagne **#justKPMG** qui montre le vrai visage de ses associés quand ils ne sont pas dans leur cadre professionnel.

Georges Bock, Managing Partner de KPMG, explique : « En anglais, on nous appelle les « compteurs de haricots » (bean-counters), en allemand « compteurs de petits pois » : quel que soit le regard porté sur notre profession, les comptables ont la réputation d'être ennuyeux. Cependant, nous savons que nos associés sont des gens passionnés et c'est exactement ce que cette campagne tend à refléter ».

KPMG Luxembourg a recruté plus de 160 personnes en septembre et octobre 2015 et compte en accueillir encore plus dans les mois qui viennent.

En plus des 6 nouveaux associés, les promotions au niveau du leadership incluent également un directeur, **Jerome Luxembourg**, et **29 Associate Partners**. ☑

CONSEIL NATIONAL DES FEMMES DU LUXEMBOURG

40^e ANNIVERSAIRE



Photo-Carmen Leardini

Il y a **40 ans**, plusieurs associations ont décidé de réunir leurs forces en créant le Conseil National des Femmes Luxembourgeoises (**Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL)** depuis 2001). Dès le début, le

Suite page 16 ⇨ ●●●

BusinessMentoring



Retour sur 5 ans de mentorat à Luxembourg : cérémonie rétrospective

Le 3 décembre prochain, le Business Support G.I.E. célébrera un événement marquant à la Chambre de Commerce : le 5^e anniversaire de son programme de mentorat pour entrepreneurs. Comme chaque année, une nouvelle promotion de mentorés sera présentée au public, sous le regard bienveillant de la secrétaire d'État à l'Économie, Francine Closener. Cette année, ce sont 16 dirigeants développant des activités aussi passionnantes que variées (foodtruck, plateforme php, édition d'objets d'art, centres de fitness, distribution de dispositifs de vision nocturne...) qui vont se lancer dans cette formidable aventure. Pour l'occasion, plusieurs figures emblématiques des saisons précédentes reviendront sur leurs parcours respectifs. Aperçu de la soirée...

C'est au cours d'une cérémonie publique, qui débutera à 18h30 au sein du centre de conférences de la Chambre de Commerce de Luxembourg, que le mentorat entrepreneurial et ses multiples avantages seront mis en lumière.

La soirée s'articulera autour des *success stories* de 5 anciens mentorés et de la présentation des 16 entrepreneurs ayant rejoint le programme cette année, sans oublier l'intervention d'une invitée surprise, qui parrainera la Promotion 2015.



La manager de l'initiative, Rachel Gaessler, proposera notamment une rétrospective exclusive de 2010 à ce jour. Elle reviendra ainsi sur les réalisations qui ont permis de poser les bases d'un déploiement effectif de ce dispositif de mentorat à l'échelle nationale, mais aussi au-delà des frontières. Celle-ci confiait d'ailleurs « être très fière de l'intégration réussie du programme dans l'écosystème local et de l'engagement sans faille des mentors », et se réjouissait « de pouvoir constater que

l'effectif de mentorés avait progressivement augmenté au fil des ans » (16 mentorés cette année contre 10 en 2010).

Au travers de cet événement, un hommage sera également rendu aux 40 mentors engagés bénévolement au sein du programme et qui accompagnent avec générosité de « jeunes » entrepreneurs issus de secteurs variés, depuis maintenant 5 saisons.

Les inscriptions en ligne sont ouvertes jusqu'au 1^{er} décembre. Infos et inscription (obligatoire) via www.businessmentoring.lu/fr/agenda.

Le mentorat entrepreneurial : un concept basé sur le partage intergénérationnel

BusinessMentoring est membre du RéseauM, une communauté d'intérêts présente à l'international, qui se mobilise pour offrir un service d'accompagnement (mentorat entrepreneurial) de haut calibre à tous les entrepreneurs qui le désirent, peu importe le stade de croissance de leur entreprise. Ce service gratuit donne à l'entrepreneur (le mentoré) la possibilité unique de bénéficier du retour d'expérience d'un dirigeant chevronné (le mentor), dans le respect des valeurs qui caractérisent le mentorat, à savoir la confidentialité, la transparence, l'absence de conflits d'intérêt, l'ouverture d'esprit et la communication.

nyuko

BusinessMentoring s'allie à nyuko : une chaîne de valeur complète

Dans la continuité du développement des activités de mentorat, la cellule BusinessMentoring est rattachée à la structure nyuko (www.nyuko.lu) depuis le 2 novembre 2015. Cette dernière est spécialisée dans l'accompagnement de porteurs de projets et autres créateurs d'entreprises. Plus précisément, nyuko est un tout nouvel espace de codéveloppement situé à Hollerich, qui regroupe différentes activités de support existantes (dont 1,2,3,GO, 1,2,3,GO Social et Seed4Start) destinées à des porteurs de projets. Ses services s'articulent autour de 3 pôles principaux : l'apprentissage (learning), le partage (sharing) et le financement (funding).

Ce rapprochement vise à créer des synergies entre le programme BusinessMentoring et les différents parcours gérés par nyuko, le but étant de centraliser en un même endroit les services d'accompagnement aux entrepreneurs et de créer une chaîne de valeur allant de la création et du développement d'entreprise jusqu'à la transmission/reprise.

www.businessmentoring.lu

⇒ ... Suite de la page 14

CNFL s'est fixé comme objectif de participer activement et de façon constructive à la mise en place de politiques d'égalité entre femmes et hommes. Dans les premières années, les militantes ont travaillé de façon concrète sur le Code civil et ont proposé des réformes en vue d'éliminer la tutelle du mari sur sa femme. L'engagement s'est poursuivi sur divers sujets qui, pour certains d'entre eux, sont encore d'actualité : partage des droits à pension en cas de divorce (1975), prostitution (1982), individualisation du système d'imposition, violence domestique (1983), congé parental (1984), allocation d'éducation (1987), participation des femmes aux élections (1994) ; politique communale (1995), premier Observatoire de la participation des femmes aux élections (1999), individualisation des droits à pension (2002), publicités sexistes (2003), équilibre femmes-hommes dans la prise de décision politique et économique (2004), nom de l'enfant (2005), inscription de l'égalité entre femmes et hommes dans la Constitution luxembourgeoise (2006). La liste s'allonge au fil des années et des sujets tels que la place des femmes dans le sport, les médias et la médecine sont récemment venus s'ajouter.

Le CNFL n'a pas fêté uniquement son 40^e anniversaire. 2015 est également le 20^e anniversaire de son service *Politique communale d'égalité entre femmes et hommes*, qui s'investit exclusivement au plan communal.

Dans la force de l'âge, le CNFL est bien déterminé à continuer son action tant au niveau national que communal pour une société plus égalitaire en matière de droits des femmes et des hommes. ☑

www.cnfl.lu

L'APPLICATION KLIBER A SÉDUIT CACTUS



De g. à dr. : **Jonathan Levi** et **Nathalie Dondelinger** (cofondateurs, Kliber) et **Robert Faymonville** (directeur des Ressources humaines, Cactus).

Partant du constat que la majorité des jeunes qui recherchent un emploi sont en contact

permanent sur les réseaux avec leur téléphone portable, les cofondateurs de la start-up luxembourgeoise **Kliber**, **Nathalie Dondelinger** et **Jonathan Levi**, ont développé et lancé, en juillet dernier, une application de recrutement pour iPhone (dans un premier temps). Téléchargeable sur l'App Store, elle met en relation directe candidats et recruteurs. Ces derniers y publient leurs besoins en personnel et présentent leurs entreprises. De leur côté, les candidats intéressés sont invités à répondre à 4 questions liées au poste et à se présenter dans une courte vidéo. Le concept a convaincu bon nombre de sociétés phares au Luxembourg, dont **Cactus**.

Pour **Robert Faymonville**, directeur des Ressources humaines chez Cactus, « ce mode de recrutement interactif ouvre de nouvelles perspectives et, cette première étape franchie, les procédures classiques de recrutement prennent le relais. Cactus recrute des talents en permanence ; grâce à ce nouvel outil moderne qui leur ressemble, nous souhaitons convaincre les jeunes du Luxembourg et de la Grande Région à postuler chez Cactus, qui offre des carrières très dynamiques ». ☑

www.kliberapp.com

MICHAEL PAGE

BAROMÈTRE RH

Selon le dernier **Baromètre RH** du cabinet de conseil en recrutement **Michael Page**, le recrutement, la gestion des compétences et le développement des talents sont les 3 priorités luxembourgeoises des 12 mois à venir.

40 % des leaders des RH au Luxembourg considèrent l'acquisition de talents comme la priorité de leur département. Ce taux est plus élevé que la moyenne globale (autour de 32 %) et européenne (31 %) et reflète les besoins en recrutement importants du Luxembourg. En effet, 50 % des responsables RH luxembourgeois tablent sur une augmentation du personnel de leur entreprise. Et il semble que les départements RH mettent en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs de croissance. 52 % des entreprises déclarent consacrer plus de 10 % de leur budget RH à l'acquisition de talents. Ce taux est exceptionnellement élevé par rapport à la moyenne européenne et n'est supérieur qu'au Royaume-Uni (54 %). Cela fait d'ailleurs écho aux 2 autres priorités des départements RH : la gestion

des talents (38 %) et la formation et le développement (34 %).

La performance des salariés (83 %) et la rotation du personnel (68 %) sont en tête des indicateurs de performance des RH. Loin devant la compétence des salariés (46 %) ou l'efficacité du recrutement (40 %).

Les entreprises luxembourgeoises n'envisagent pas d'augmenter significativement la taille de leurs départements RH. Cela pose donc la question de savoir si les DRH sauront accomplir la vision stratégique de leur management. Pour Michael Page, la mutation vers un département stratégique capable de porter et tenir des objectifs clairement définis ne se fera pas du jour au lendemain.

63 % des leaders des RH consultés au Luxembourg sont des femmes (pour une moyenne globale de 58 %). Si l'on prend en considération que Michael Page a consulté dans le cadre de son enquête uniquement des DRH, des HR Managers, des vice-présidents RH et des HR Business Partners, il apparaît clairement que les femmes sont bien représentées dans la fonction RH, y compris dans des rôles de dirigeants.

Les conditions de travail flexibles se classent au premier rang des mesures que les entreprises luxembourgeoises mettent en place dans le souci de pérenniser l'intégration de la femme dans l'entreprise. 54 % des répondants au Luxembourg affirment même avoir mis en place une politique écrite sur le sujet, devant leurs homologues en Allemagne (51 %) et en Australie (47 %), et derrière ceux du Royaume-Uni (73 %). ☑

L'intégralité de l'étude *Baromètre RH* est téléchargeable sur <http://etudes.michaelpage.lu/barometre-rh>.

RANDSTAD WORKMONITOR

DIVERSITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Le dernier **Randstad Workmonitor** montre que la discrimination continue d'exister sur le lieu de travail. De façon générale, bien que 87 % des répondants à cette étude apprécient la diversité et que 3/4 d'entre eux considèrent leur employeur comme ouvert aux différences, un pourcentage non négligeable de personnes a déjà été confronté à la discrimination. 26 % des participants déclarent avoir été discriminés en raison de leur âge, 21 % en raison de leur sexe, 17 % de par leur nationalité, 16 % de par leur religion et 15 % en raison de leur orientation sexuelle.

Sur les 34 pays étudiés par le *Randstad Workmonitor*, le **Luxembourg** fait figure de bon élève en matière de tolérance, même si le phénomène de discrimination n'est pas tout à fait absent. C'est l'âge qui est le principal facteur de discrimination rencontré (14 % des répondants y ont été confrontés) et, sans surprise, ce sont les plus de 55 ans et moins de 25 ans qui en souffrent le plus (respectivement 25 % et 22 %). 10 % des salariés au Luxembourg déclarent également avoir été victimes d'inégalité de traitement en raison de leur sexe et cela concerne en majorité des femmes. Les discriminations concernant la nationalité, la religion et l'orientation sexuelle sont moins flagrantes et beaucoup moins marquées que dans les autres pays étudiés. ☑

www.randstad.lu

PRIX HANDS UP FOR THE BEST VIDEO

CHAREL SIMON, LAURÉAT



S'inscrivant dans le cadre du programme **Hands Up** de la **Chambre des Métiers**, campagne de promotion et de valorisation de l'artisanat dont le but est d'informer les jeunes sur les possibilités et les perspectives de carrière dans l'artisanat, ce concours vidéo de créativité avait été lancé en janvier dernier afin de faire participer le grand public à la découverte en images, seul ou en groupe, d'un ou plusieurs métiers du secteur.

Sur les 50 projets, réalisés par un total de 103 participants de tous horizons, 16 projets avaient sélectionnés pour la finale. Et c'est **P(i)anorama** de **Charel Simon** qui a séduit le jury par sa vidéo dédiée à l'univers du fabricant-réparateur d'instruments de musique et qui valorise ce métier plutôt rare et méconnu (<http://www.handsup.lu/fr/videos/video/2015/06/p-i-anorama>). Le jeune homme de 26 ans a indiqué que son prix de 10.000 EUR offerts par la Chambre des Métiers serait remis à différentes associations en faveur de l'aide aux réfugiés.

Le jury a également décerné 4 mentions supplémentaires : Mention Spéciale pour le

projet **The Art of Photography** de Anselm Havu, une Mention Jeunesse pour le projet **D'Handiwerk gött den Toun un** du groupe Filmsense et une Mention Originalité pour le projet **L'artisanat, ça nous transforme** du groupe Vitùc & James. Un Coup de Coeur du Public a en outre été attribué au projet **Local craft meets design in Luxembourg** de Gilles Gardula. ☑

Retrouvez l'ensemble des vidéos participantes, nominées et gagnantes sur www.handsup.lu ou sur YouTube https://www.youtube.com/channel/UCc3uhdFW3iHOP_dFM3KZLFg.

DKV LUXEMBOURG

MOOVE – FAIS-LE POUR TOI !

En octobre dernier, **DKV Luxembourg** a lancé le portail **moove – Fais-le pour toi !**, une solution numérique de gestion de la santé en entreprise développée par *vitaliberty*. Non seulement des sociétés luxembourgeoises et leurs collaborateurs peuvent mettre à profit ce programme personnalisable pour rester en forme et en bonne santé, mais les employés de l'assurance maladie privée luxembourgeoise ont eux aussi la chance de profiter de cette solution en ligne.

Le portail *moove* offre l'intégralité du processus de gestion de la santé au travail sur une seule et même plate-forme en ligne, de l'analyse de la santé au sein de l'entreprise au contrôle des résultats, en passant par la définition de mesures individuelles. Tous les programmes relatifs à la gestion du stress, à l'alimentation, au fitness, au sommeil et à la santé du dos sont disponibles en plusieurs langues.

En conjuguant des prestations attrayantes dans le domaine de l'assurance de groupe d'entreprise à une solution numérique de gestion de la santé au travail, **DKV Luxembourg** apporte une offre inédite sur le marché et démontre par là qu'elle a bien compris que les employeurs doivent aujourd'hui proposer davantage qu'un salaire intéressant pour fidéliser leurs collaborateurs.

En intégrant dès le départ la question de la protection des données au processus de conception global de ses produits numériques, *vitaliberty* garantit que les données personnelles récoltées par le portail ne seront en aucun cas transmises à des tiers, qu'il s'agisse de caisses maladie, d'assureurs, voire de l'employeur. ☑

www.dkv.lu

DSM DI STEFANO MOYSE

CÉDRIC BELLWALD, COUNSEL



Me Cédric Bellwald

M^e Cédric Bellwald a rejoint récemment le cabinet d'avocats **DSM DI STEFANO MOYSE** en tant que **Counsel**. Admis au barreau de Luxembourg depuis 2009, il a développé une expérience spécifique en matière de fonds d'investissements dans un cabinet renommé luxembourgeois. Il conseille en matière de fonds d'investissements, en droit des sociétés et en droit immobilier. ☑

www.dsmlegal.com

DELOITTE LUXEMBOURG

YOUNG WOMEN CHALLENGE

Après la réussite du projet pilote *ICN Challenge* organisé l'année dernière à l'ICN Business School de Nancy, **Deloitte Luxembourg** va relancer son *Young Women Challenge* sous un nouveau nom et à destination de 5 grandes écoles et universités de la Grande Région.

Le **Deloitte Young Women Challenge** est une initiative visant à attirer davantage de candidates féminines vers les métiers d'audit et de conseil. Deloitte Luxembourg souhaite également connaître l'avis de ces jeunes femmes pour devenir un employeur de choix pour leur future carrière.

Lors du concours 2014, les candidates ont été invitées à réfléchir aux mesures qu'un cabinet d'audit et de conseil pourrait mettre en place pour attirer de jeunes femmes talentueuses. Les équipes gagnantes ont fait des suggestions portant sur l'élargissement de l'offre de services proposée en interne par l'entreprise à destination des femmes et qui sont actuellement à l'étude.

Au vu de la qualité et de l'enthousiasme des projets proposés par les étudiantes – allant de la garderie pour enfants à l'organisation annuelle d'événements « au féminin » pour attirer d'autres femmes vers ces métiers, ou encore à la mise en place de sessions d'information dans les programmes scolaires –, Deloitte Luxembourg a décidé d'élargir le concours cette année à un plus

grand nombre d'écoles. Ainsi, le *Deloitte Young Women Challenge* a été lancé en septembre dernier à l'ESC de Dijon, à HEC ULG (Belgique), à la NEOMA Business School de Reims, à l'IESEG, à la NEOMA de Rouen, à l'Université du Luxembourg, et, enfin à l'ICN de Nancy le 16 novembre. Cette année encore, les équipes gagnantes se verront offrir des stages chez Deloitte Luxembourg.

250 NOUVEAUX JEUNES TALENTS



Depuis le 1^{er} septembre, quelque **250 nouveaux talents** ont intégré **Deloitte Luxembourg** et ses principaux domaines d'activité, à savoir l'audit, la fiscalité, le conseil et la consultance. Tout au long de l'année, ce sont à peu près 650 nouveaux stagiaires et professionnels qui sont venus grossir les rangs de la société. Une tendance qui devrait d'ailleurs se poursuivre.

Fidèle à sa tradition, Deloitte Luxembourg s'attache à faciliter le processus d'intégration de ses nouvelles recrues par le biais d'un programme d'initiation. Organisé pour la cinquième année consécutive, ce programme intensif d'une durée d'une semaine permet aux nouveaux diplômés d'avoir un premier contact avec l'entreprise et leurs nouveaux collègues. Cette semaine d'initiation constitue une plateforme parfaite pour développer de nouvelles compétences et se préparer aux défis à venir, le tout dans un cadre agréable, puisqu'elle se déroule sous le soleil d'Antalya, en Turquie. Au programme : des formations commerciales et techniques ainsi que des activités de promotion du travail en équipe et de développement des aptitudes relationnelles.

Par ailleurs, Deloitte Luxembourg a mis en place un environnement offrant des possibilités d'apprentissage continu en proposant aux membres de ses principaux domaines d'activité de suivre des certifications techniques et en finançant des qualifications professionnelles, y compris l'accès aux professions de réviseurs d'entreprises et d'experts-comptables. Ainsi, près de 72.000 heures de formation ont été assurées au cours des 12 derniers mois. La société propose en outre d'autres possibilités d'apprentissage au travers d'initiatives de partage des connaissances ainsi que de programmes

de mobilité internes et internationaux, ce qui permet aux employés de découvrir de nouveaux horizons en travaillant au sein d'un service différent ou dans un pays étranger. ☑

www.deloitte.lu

KLEJR GRASSO

ULRIKE JACQUIN-BECKER, COUNSEL



M^e Ulrike Jacquin-Becker

M^e Ulrike Jacquin-Becker a rejoint le département fonds d'investissement de l'étude **KLEJR GRASSO** en tant que **Counsel**. Admise au barreau de Luxembourg en 1999, elle a plus de 15 ans de solide expertise dans les domaines des fonds d'investissement et de la gestion d'actifs acquise au sein de cabinets d'avocats de premier plan au Luxembourg. Elle conseille une clientèle internationale, des promoteurs de fonds d'investissement et des gestionnaires d'actifs sur toutes les questions juridiques relevant du domaine des fonds d'investissement luxembourgeois, incluant les fonds dédiés aux particuliers et aux institutionnels et les structures de type *private equity* (OPCVM, OPC, FIS et SICAR) ainsi que des sociétés de gestion d'actifs. Sa pratique comprend la constitution de fonds d'investissement régulés, y compris la rédaction de leurs documents constitutifs et contrats attenants, la relation avec le régulateur, le conseil concernant les aspects distribution, la conformité et les questions réglementaires. Elle a également été impliquée dans le conseil aux fonds de gestion alternatifs impactés par la transposition de la directive européenne AIFM. ☑

www.klejrgrasso.com

1^{ère} CONFÉRENCE DES MEMBRES ÉLUS DE L'UEL

En septembre dernier s'est tenue la 1^{ère} Conférence des membres élus de l'UEL

rassemblant les représentants des assemblées plénières et conseils d'administration des Chambres professionnelles et fédérations patronales du Luxembourg. Cette conférence a été l'occasion de discussions concernant l'état actuel du dialogue tripartite et les actions à entreprendre pour défendre au mieux les intérêts des entreprises au Luxembourg.

Un élément central des discussions a été la présentation des résultats d'un sondage effectué début septembre, en collaboration avec TNS Ilres, auprès des chefs d'entreprise, dont 730 ont pris le temps de répondre. Les résultats de ce sondage appellent 3 conclusions principales de la part de l'UEL : le dialogue social fonctionne mal au niveau national, mais les entreprises le regrettent car il se passe bien au niveau des entreprises, dans l'intérêt commun bien compris des responsables d'entreprise et de leurs équipes ; l'UEL et ses membres doivent redoubler d'efforts en matière de communication envers les entreprises. Une proportion trop importante d'entre elles n'est pas au courant des positionnements pris par leurs représentants alors que celles qui le sont soutiennent très largement l'action desdits représentants ; l'action de l'actuel gouvernement est jugée moins favorable que celle du gouvernement précédent. Cela s'explique en grande partie par le fait que les entreprises existantes, dans les secteurs traditionnels du pays, se sentent délaissées au profit des secteurs de pointe largement soutenus par l'action gouvernementale. Ces derniers sont l'avenir de notre économie et l'UEL soutient cette stratégie, notamment parce qu'elle est tournée vers l'indispensable développement international du pays. Néanmoins, les entreprises des autres secteurs représentent, aujourd'hui et pour toujours, la colonne vertébrale de notre économie nationale et ne doivent pas être les laissées pour compte de la politique. ☑

Les résultats du sondage sont téléchargeables sur www.uel.lu.

MNKS

7 COLLABORATEURS PROMUS

Au sein du cabinet d'avocats indépendant **MNKS**, 7 collaborateurs ont été promus récemment. Il s'agit de : **Sabrina Alvaro**, promue Senior Manager, spécialisée en droit du travail et plus particulièrement sur les questions d'immigration et de mobilité internationale ; **Edouard Bubenicek**, promu Manager, spécialisé en droit des sociétés et notamment en matière

de structuration de sociétés et de fusions et acquisitions ; **Jonathan Collins**, promu Manager, spécialisé en droit des sociétés et en fusions et acquisitions ; **Aleksandra Grabarska**, promue Senior, spécialisée en droit des sociétés, droit immobilier et droit fiscal ; **Rima Guillen**, promue Senior Manager, spécialiste des questions IP/IT, de protection des données et de droit des contrats ; **Joanna Long**, promue Senior Manager, spécialisée en droit des sociétés, notamment concernant les questions de structuration de sociétés, les fusions et acquisitions, et les transactions transfrontalières ; et **Anne-Laure Wach**, promue Senior, spécialisée en droit du travail et contentieux. ☑

www.mnks.com

WORLD ECONOMIC FORUM/GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT (GCR) 2015-2016

LE LUXEMBOURG 20^e DANS LE PALMARÈS DES PAYS LES PLUS COMPÉTITIFS

Dans le *Global Competitiveness Report 2015-2016* du *World Economic Forum (WEF)* dont l'enquête auprès des entrepreneurs est coordonnée par la Chambre de Commerce pour le volet luxembourgeois, le Grand-Duché perd une place par rapport à 2014, pour se retrouver au **20^e rang mondial** parmi 140 pays. Une place insatisfaisante par rapport au niveau de performance que notre économie doit avoir pour maintenir durablement le haut niveau de qualité de vie et la générosité sociale à laquelle les habitants du pays se sont habitués. Le Luxembourg doit donc s'investir davantage s'il veut maintenir à l'avenir sa place dans le Top 20 des pays les plus compétitifs, voire ambitionner le Top 10 et ce, sans pour autant délaissier les entreprises des secteurs traditionnels et les PME, représentant la colonne vertébrale de l'économie luxembourgeoise.

Le Top 3 des nations les plus compétitives reste inchangé par rapport à 2014 : le palmarès est mené par la Suisse (1^{ère} place depuis 7 années consécutives), suivie de Singapour et des USA. 5 pays européens figurent dans le Top 10 (dont 3 de la zone euro) : l'Allemagne (4^e), les Pays-Bas (5^e), la Finlande (8^e), la Suède (9^e) et le Royaume-Uni (10^e). Du côté des voisins du Luxembourg, l'Allemagne et la France ont chacune gagné une place (respectivement 4^e et 22^e), la Bel-

gique en a cédé une pour se retrouver à la 19^e place, juste devant le Luxembourg. Ces évolutions peuvent être vues comme un signe de consolidation après les années de crise. Les réformes structurelles entreprises notamment en France commencent lentement à porter leurs fruits, sans que les défis traditionnels, souvent communs au Luxembourg et à ses voisins, notamment l'évolution des taux de chômage, les réformes fiscales, la stagnation de la productivité et des investissements privés en R&D ou encore le développement des infrastructures, ne soient définitivement résolus.

Concernant les Conditions de base (*Basic requirements*), les piliers *Infrastructures* et *Macroeconomic environment* font reculer le Grand-Duché dans le classement. Des détériorations sont à déplorer notamment au niveau des indicateurs concernant la qualité du réseau de mobilité et la qualité de l'infrastructure dans son ensemble. Le Luxembourg devra redoubler d'efforts en la matière les années à venir, notamment en mettant en oeuvre les projets infrastructurels prévus dans le plan sectoriel *Transports* dans les meilleurs délais. La compétitivité-coût des entreprises reste un frein à la compétitivité du pays.

Au niveau des *Efficiency enhancers* (23^e), le Luxembourg continue de mener le classement dans le pilier *Technological readiness*, signe que les efforts entrepris afin de faire du Grand-Duché un véritable *hub* technologique, en devenant notamment le leader mondial en matière d'hébergement à très haute disponibilité, vont dans le bon sens. Les problèmes au niveau de la *Labor market efficiency* persistent, notamment concernant le manque de flexibilité relatif à la fixation des salaires (94^e place), tout comme les lourdeurs administratives reflétées par les indicateurs *N° of procedures to start a business* (57^e place, inchangée) et *N° of days to start a business* où le Luxembourg perd 5 places (92^e) au niveau du pilier *Goods market efficiency*.

Quant au sous-indice évaluant la compétitivité en matière d'innovation (18^e), les piliers *Innovation* et *Business sophistication* gagnent des places.

Après le tournant positif amorcé l'année dernière, la perte d'une place au niveau du classement GCR démontre que certaines nations avancent à une cadence plus élevée que celle du Grand-Duché en matière de réformes entreprises pour devenir durablement plus compétitives. Les éléments moins

encourageants de cette enquête sont une preuve, si cela était nécessaire, que les défis structurels persistent encore et toujours : simplification administrative, droit du travail, transports, finances publiques, compétitivité-coût, pour n'en citer que quelques-uns, et qu'ils ne disparaîtront pas sans efforts concertés et volontaristes. ☑

www.cc.lu

ALD AUTOMOTIVE

10^e ANNIVERSAIRE D'EASYDRIVING



L'équipe easyDriving d'ALD et son manager **Olivier Suray** (à gauche).

La plate-forme entièrement dédiée aux questions des Fleet Managers et des conducteurs leasing, **easingDriving**, d'**ALD Automotive** a fêté ses **10 ans**.

En 2005, récemment inscrite dans une démarche de qualité certifiée ISO 9001, ALD Automotive lance le premier service de contact innovant permettant de répondre à toutes les questions administratives et opérationnelles liées aux véhicules de société. Ce service de proximité a pour mission de faciliter la gestion de flotte, la mobilité des conducteurs et toutes les démarches liées au véhicule. Aujourd'hui, easyDriving a grandi. C'est désormais une équipe multilingue de 7 experts qui agit directement et de manière autonome pour trouver des solutions efficaces aux problématiques rencontrées par les conducteurs et les Fleet Managers. Les taux de satisfaction élevés révèlent le succès du concept qui rend compte du niveau d'aide à la mobilité pour le conducteur et, par conséquent, de l'allègement de la charge pour le Fleet Manager.

N° 1 au Luxembourg sur le marché du leasing opérationnel et de la location court et moyen termes, ALD Automotive Luxembourg compte 70 collaborateurs et gère un parc de plus de 10.000 véhicules. L'entreprise est reconnue pour ses services innovants et son implication pour la qualité. ☑

www.aldautomotive.lu

UNION DES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES (UEL)

ANNUAIRE DE LA COMPÉTITIVITÉ 2015

L'édition 2015 de l'**Annuaire de la compétitivité** de l'UEL illustre, comme chaque année, l'évolution de la situation compétitive du Luxembourg à partir de 23 indicateurs permettant une analyse des aspects coûts, hors coûts et sociaux pouvant impacter la compétitivité d'un pays.

Malgré le fait que le Luxembourg ait réalisé de récents progrès sur certains indicateurs hors coûts, de niveau de vie et de cohésion sociale, le pays reste confronté à de nombreux défis. Ainsi, le niveau de la R&D semble stagner. Aussi, la fiscalité des entreprises est un chantier primordial pour l'attractivité du Luxembourg et l'UEL espère que le gouvernement en tiendra compte dans sa réforme fiscale. Conformément aux accords avec le gouvernement, il faudrait lier l'évolution des salaires à l'évolution de la productivité et non à celle des prix. Finalement, il convient de soutenir l'entrepreneuriat, la création d'entreprises et plus généralement les PME qui sont les épines dorsales de notre économie, notamment en réduisant leurs charges administratives.

Pour l'UEL cependant, une hausse des prix des matières premières et la prochaine tranche indiciaire risquent de détériorer davantage la compétitivité-coût des entreprises luxembourgeoises. ☑

L'annuaire est téléchargeable sur www.uel.lu sous la rubrique Compétitivité.

2^e ÉDITION DU LUXEMBOURG HEALTHCARE SUMMIT

LES LAURÉATS DU LUXEMBOURG HEALTHCARE AWARDS 2015

Le 6 octobre dernier, plus de 300 professionnels du secteur de la santé ont assisté à la 2^e édition du **Luxembourg Healthcare Summit**. Après les interventions des experts locaux et internationaux autour de la santé connectée et ses espoirs, des aspects légaux qui en découlent ou encore de la définition du patient du futur, 8 prix récompensant les meilleurs partenaires du marché ont été remis. Le Healthcare Technology Award a été attribué au **Laboratoire National de Santé** ; l'expertise globale et stratégique de **Deloitte Luxembourg** lui ont permis de

remporter un 2^e Healthcare Advisory Award. Le Healthcare Research Award revient cette année au **Luxembourg Institute of Health (LIH)** pour ses recherches sur les traitements anti-angiogéniques. La société **Tarkett** a remporté son 1^{er} Healthcare Facilities Award pour son *FloorInMotion Care* dont l'ambition est de contribuer à une meilleure prévention des risques de chute et au bien-être des patients. Le Healthcare Operations Award, qui récompense une entité pour sa contribution à l'organisation et à la gestion optimale des opérations mises à disposition du secteur, revient cette année à l'**Agence eSanté**. Le **Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)** a remporté le Patient Experience Award, notamment grâce au succès de *WikiFood*, un service analysant la composition de produits alimentaires et détectant les substances spécifiques. Pour son excellence en matière de communication dans le secteur de la santé, la société **Doctena** a reçu le Healthcare Communication Award. Enfin, l'**Agence eSanté** a reçu le Healthcare Innovation Award pour le lancement du DSP. ☑

www.healthcare.lu

SNAPSWAP

1^{ère} BITLICENCE EN EUROPE



Denis Kiselev, fondateur et CEO, SnapSwap.

Le 12 octobre dernier, **SnapSwap International S.A.** a annoncé qu'un agrément pour la prestation de services de paiement en tant qu'établissement de paiement lui a été accordé par le ministre luxembourgeois des Finances. Ledit agrément permet à SnapSwap de proposer des services de paiement, de transmission de fonds et d'échange de monnaie en utilisant les technologies cryptographiques modernes, les monnaies virtuelles et les protocoles Internet tels que

la *blockchain* et le *open ledger consensus*.

SnapSwap débutera ses activités au sein de l'UE et à partir du Luxembourg en janvier 2016 sous la surveillance prudentielle de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) en tant qu'établissement de paiement, conformément à la loi du 10 novembre 2009 relative aux services de paiement, à l'activité d'établissement de monnaie électronique et au caractère définitif du règlement dans les systèmes de paiement et les systèmes de règlement des opérations sur titres.

Lorsqu'elle lancera ses activités début 2016, SnapSwap détiendra des comptes de paiement et prestera des services aux particuliers, aux entreprises et aux institutions financières au sein de l'UE et dans le monde. SnapSwap pourra procéder au traitement d'opérations de paiement dans un réseau de paiement dit *distributed*, permettant ainsi d'effectuer des paiements plus rapides, moins onéreux et plus accessibles.

« Notre objectif est de déployer des produits financiers innovants qui permettent aux consommateurs et entreprises de se retrouver dans l'économie mondiale en réduisant les barrières telles que le coût, la complexité et les délais de traitement des opérations de paiement. Nous utilisons les technologies de pointe de l'Internet of Value, qui est en train d'émerger, ceci afin d'encourager l'inclusion et l'efficacité dans le domaine financier. Nous sommes convaincus qu'il s'agit d'un premier pas vers la création d'un écosystème de cryptoprotocoles appelé à se développer dans un cadre bien établi de réglementation et de surveillance prudentielle en matière financière », explique **Denis Kiselev**, fondateur et CEO de SnapSwap, société qu'il a fondée en 2012 aux États-Unis et dont le siège international est établi au Luxembourg depuis cette année. ☑

www.snapswap.eu

LINC

DE NOUVEAUX PROJETS

7 mois après l'annonce de sa réorientation stratégique et fort du succès de **yellow.lu** et **Foostix**, **Linc**, l'accélérateur de projets digitaux au Luxembourg, dresse un bilan positif de ses activités et annonce le lancement de nouveaux projets digitaux tels que la **nouvelle application yellow.lu** et la plateforme **Triggr** ainsi que l'intégration de la start-up **Simpleet**.

Design moderne, navigation plus fluide et fonctionnalités innovantes, l'App yellow.lu a été totalement repensée pour s'adapter à tous les usages de la recherche locale en mobilité. Disponible sur iPhone et Android, l'App intègre la recherche géolocalisée, le partage d'expérience via la nouvelle fonctionnalité *Check & Rate* et les bons plans.

Triggr est un outil qui permet aux utilisateurs de formuler des besoins précis, plus ou moins complexes, et qui s'occupe de les envoyer, sous forme de demandes, aux bons professionnels. L'utilisateur pourra ensuite gérer les différentes réponses reçues grâce à un *dashboard* convivial.

Simpleet est active dans la mise en relation et prise de rendez-vous avec les professionnels de différents secteurs d'activité (beauté et bien-être, professions médicales et paramédicales, etc.) afin de convertir immédiatement l'utilisateur en client. ☑

www.linc.lu

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

VISTIM S.A., UN NOUVEL ACTEUR

Vistim S.A., située à Leudelange, a été créée par **Gérard Sinnes**, ancien DRH au Luxembourg et en Allemagne puis consultant indépendant ayant travaillé pour de grands noms dans les domaines de la finance et de l'industrie. **Virginie Boyard**, anciennement DRH auprès d'institutions financières de la place luxembourgeoise et européenne a rejoint la société en août 2015 en tant que partenaire.

Le concept de Vistim repose sur un constat que de nombreux dirigeants et DRH ne peuvent nier : la gestion administrative et opérationnelle des RH est aujourd'hui une préoccupation de plus en plus complexe pour les entreprises et les distrait de leurs activités stratégiques. Vistim apporte donc une réponse innovante à cette problématique et propose une prise en charge, partielle ou totale, des tâches transactionnelles et administratives liées à la gestion des RH.

Forts de leurs expériences passées et grâce à l'optimisation d'un système RH adapté à l'environnement luxembourgeois, l'équipe de Vistim S.A. peut ainsi prendre en charge, au nom de ses clients, l'intégralité du cycle de vie de leurs employés : du recrutement à l'*onboarding* à la sortie, de

l'administration des contrats à l'*e-filing*, en passant par la gestion des présences et absences, celle de la performance, sans oublier la formation ainsi que la rémunération et les avantages extralégaux.

La gestion externe de ces activités permet également aux entreprises de gérer leur croissance sans devoir se doter ou accroître leur personnel RH, d'avoir accès à un outil informatique RH de première classe, offrant un reporting en temps réel et adapté aux spécificités du marché luxembourgeois et à celles de l'entreprise, de bénéficier de l'expertise et des *best practices* de l'équipe Vistim, et, enfin, de n'avoir qu'un seul et unique point de contact pour toute transaction RH. Vistim S.A. peut également assister ses clients dans leurs projets plus stratégiques en offrant du conseil jusqu'à de l'interim management. ☑

<http://www.vistim-sa.com>

COMPTOIR ELECTRONIQUE LUXEMBOURGEOIS (CEL)

70^e ANNIVERSAIRE



Depuis 1945, le **Comptoir Électrotechnique Luxembourgeois (CEL)** a tissé les fils de son histoire au gré des progrès technologiques, mais également de sa capacité à se mettre au service d'un marché local très exigeant en matière de qualité. 70 ans d'écoute, de partage et de défis technologiques ont jalonné la pérennité de CEL en forgeant, par la même occasion, une réputation reconnue et de solides références grâce aux compétences et au savoir-faire de ses dirigeants et de ses équipes.

CEL décline ses activités autour de 3 axes principaux : IT & Unified Communications (solutions IT et sécurité informatique, Unified Communications et collaboration multimédia, réseaux LAN et WAN, solutions d'infrastructure pour datacenters...); Security & Building Technologies (contrôle d'accès et

gestion horaire, vidéosurveillance, gestion de sécurité centralisée, solutions de protection incendie et intrusion...); et Secure & Efficient Electrical Energy (alimentations de secours et groupes électrogènes, solutions de distribution d'énergie électrique moyenne tension et basse tension, solutions d'efficacité énergétique, bornes électriques, éclairage intérieur et extérieur, solutions domotiques...).

Afin d'exposer les dernières technologies et innovations dans ses 3 domaines d'activité, CEL a profité de son 70^e anniversaire pour inaugurer son nouveau showroom. ☑

www.cel.lu

LUXEMBOURG SCHOOL OF FINANCE

CAPITAL-INVESTISSEMENT ET RENDEMENT



Dr Roman Kräussl, Luxembourg School of Finance, Université du Luxembourg.

Photo-Michel Brumat/Université du Luxembourg

De nombreux investisseurs pensent qu'investir dans des fonds qui achètent des sociétés non cotées en Bourse (fonds de capital-investissement) plutôt que dans les autres peut générer un plus haut rendement. Les fonds de capital-investissement ont gagné en popularité récemment auprès de grandes institutions (notamment de fonds de pension et de compagnies d'assurances) et d'individus aisés qui cherchent à maximiser leurs rendements dans une période où les taux d'intérêt sont faibles.

Les résultats de nouvelles recherches menées par la **Luxembourg School of Finance** de l'**Université du Luxembourg** suggèrent qu'il est probablement trompeur de penser qu'investir dans des fonds de capital-investissement permet d'obtenir des rendements plus élevés. Ces résultats remettraient ainsi en question leur popularité croissante auprès des investisseurs.

Du nouveau travail de recherche⁽¹⁾ mené par le **Dr Roman Kräussl** de la Luxembourg School of Finance de l'Université du Luxembourg, **Narasimhan Jegadeesh** (Goizueta Business School, Emory University et NBER) et **Joshua M. Pollet** (College of Business à l'University of Illinois à Urbana-Champaign) dans lequel ils ont analysé la performance boursière des fonds détenteurs de portefeuilles de sociétés de capital-investissement, il ressort que les prévisions de la performance à long terme des placements en capital-investissement diffèrent à peine de celle des indices boursiers normaux (entre - 0,5 et + 2,0 %). En d'autres termes, les rendements attendus sont très similaires à ceux des titres cotés sur les grandes Bourses. Il a par ailleurs été constaté que le risque systématique des start-up (c'est-à-dire des placements en capital-investissement) était similaire à celui des investissements dans les marchés d'actions cotées des petites et moyennes entreprises. ✓

(1) *Risk and Expected Returns of Private Equity Investments: Evidence Based on Market Prices*, Jegadeesh, Kräussl et Pollet a été accepté pour publication dans la revue *The Review of Financial Studies*. Un résumé est téléchargeable sur http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1364776.

BOUTIQUE EVA FERRANTI 15^e ANNIVERSAIRE



Le 8 octobre dernier, la **Boutique Eva Ferranti** a fêté ses **15 ans** de succès dans ses locaux, place du Théâtre à Luxembourg-Ville.

Au cours de la soirée, Michel Knepper et Geoffroy Bemelmans ont été récompensés. Ils étaient tous deux parmi les premiers clients de la Boutique et ont porté à l'occasion de cet événement leur premier costume fait sur mesure par l'atelier Eva Ferranti il y a précisément 15 ans.

A la question *Quelle est la clef de votre succès ?* Eva Ferranti répond que ses clients lui reconnaissent tous « *son travail professionnel et rigoureux, mais aussi le fait d'être constamment à leur écoute et de s'adapter en créant une pièce unique pour une personne unique* ». ✓

www.evaferranti.lu

GREEN BUILDING SOLUTIONS AWARDS 2015 LES LAURÉATS LUXEMBOURGEOIS



A l'occasion d'une cérémonie qui s'est tenue le 12 octobre dernier sur le stand de l'OAI lors de la Home & Living Expo, **Construction21 Luxembourg** a remis solennellement les **Green Building Solutions Awards 2015** aux représentants des bâtiments sélectionnés pour l'étape internationale du concours.

Le jury composé d'experts nationaux et d'Internauts utilisateurs de Construction 21 ont ainsi récompensés : **Living Lab Ncube** (catégorie Bâtiment énergie zéro) ; **Neubau eines Biosupermarktes** (catégorie Matériaux biosourcés & recyclés) ; **Siège social de Betic S.A.** (catégorie Rénovation énergétique) ; **Solarwind** (catégorie Energies renouvelables) ; **MECO – Centre du Mouvement écologique** (catégorie Santé & Confort) ; **Neobuild Innovation Center** (catégorie Smart Buildings) ; **Siège social de Betic S.A.** (prix des Internauts).

Le concours est maintenant passé à un niveau international. Les grands vainqueurs seront dévoilés à la **Galerie des Solutions, au Bourget, le 3 décembre prochain**.

Média social du secteur du bâtiment, Construction21 diffuse gratuitement l'information et les bonnes pratiques de la construction durable entre les acteurs de la filière bâtiment. Depuis 2012, il propose un *benchmark* international de 1.200 bâtiments et solutions performants. Un deuxième observatoire dédié à la ville et aux solutions urbaines durables, City21, sera lancé le 4 décembre 2015.

Le réseau des 11 portails Construction21 est à la fois local et global. Chaque portail national est piloté par une organisation sans but lucratif impliquée dans la promotion du bâtiment durable dans son pays. ✓

www.construction21.lu

FONDS DU LOGEMENT MARIO SCHWEITZER, COORDINATEUR GÉNÉRAL



Mario Schweitzer

Le **Fonds pour le développement du logement et de l'habitat** a annoncé l'arrivée de **Mario Schweitzer** en qualité de **coordinateur général** de l'établissement public, à compter du 16 octobre 2015.

Ingénieur en génie civil de formation, Mario Schweitzer a d'abord travaillé à l'Arbed pendant 3 ans, puis a passé 10 ans à l'Administration des Bâtiments publics. En 2002, il a été détaché de l'Administration des Bâtiments publics pour créer avec deux autres fonctionnaires le Fonds Belval, établissement public dont il a été le directeur-adjoint durant 13 ans.

Mario Schweitzer seconde Tania Fernandes, présidente du comité-directeur du Fonds du Logement, dans la direction et la gestion de l'établissement suivant des orientations établies par le comité-directeur et par le ministère de tutelle. ✓

www.fondsdulogement.lu

ETIKA ET ERWUESSEBILDUNG

UN PROGRAMME D'INITIATION À LA FINANCE ET L'ÉCONOMIE

L'association **etika** et l'**ErwuesseBildung** ont lancé un programme d'initiation à la finance et l'économie pour tous publics. Etika s'est inspirée des animations données par Financité, une association belge active depuis plus de 10 ans en Wallonie et à Bruxelles. D'autres associations de la

société civile luxembourgeoise comme **4motion**, **ATTAC Luxembourg**, le **CELL** et le **CITIM** se sont associées également à ce programme. Les deux premiers rendez-vous ont déjà eu lieu, mais il reste encore 8 dates sur les thèmes : *Bienvenue dans le monde de la finance casino !* (25/11), *Des alternatives à la finance classique* (02/12), *La microfinance et les innovations sociales* (16/12) ; *L'investissement socialement responsable* (13/01), *La place financière de Luxembourg* (27/01), *Dette publique* (10/02), *Les monnaies locales complémentaires : comment ça marche ?* (24/02) et, en complément de l'atelier du 27/01, une sortie dans Luxembourg-Ville avec un guide spécialiste de l'histoire de la place financière de Luxembourg sera organisée à une date qui sera communiquée ultérieurement. ☑

Les ateliers ont lieu les mercredis entre 12h15 et 13h45 au CITIM – 55, avenue de la Liberté – L-1931 Luxembourg. L'inscription est obligatoire avec envoi d'un e-mail à education@etika.lu au plus tard 5 jours avant la date de l'atelier choisi. Une participation de 7 EUR par atelier est demandée, incluant sandwich et boisson.

www.etika.lu

ING S'ENGAGE SUR LA VOIE DU FINANCEMENT PARTICIPATIF

En partenariat avec **Seedrs** et **KissKissBankBank**, ING ajoute le financement participatif (*crowdfunding*) aux solutions de financement qu'elle offre aux entrepreneurs. Ainsi, ING peut désormais proposer une solution complémentaire aux projets pour lesquels elle voit une valeur ajoutée dans un financement (partiel) par le biais du financement participatif.

ING présente l'approche des deux plateformes à l'entrepreneur. Quelques clics lui suffisent pour y accéder. Seedrs et KissKissBankBank prennent ensuite contact avec l'entrepreneur et lui donnent une première idée de la faisabilité du projet, dans les 48 h. Si l'évaluation est positive, la campagne de financement participatif peut débuter immédiatement.

Seedrs s'adresse aux entrepreneurs qui proposent d'acquérir une participation en actions dans leur entreprise en échange d'un financement de leur projet. Quant à KissKissBankBank, elle a été créée pour répondre aux besoins de financement d'individus autonomes et créatifs. Toute

personne investissant dans un projet via sa plateforme reçoit une rémunération en nature qui dépend du type de projet et qui peut, par exemple, prendre la forme d'un escompte ou d'un produit personnalisé exclusif. Plus de 250 projets ont déjà été financés grâce à Seedrs et KissKissBankBank a déjà collecté plus de 38 millions EUR pour des entrepreneurs créatifs. ☑

www.ing.lu

FOCALIZE

UN 5^e ANNIVERSAIRE SOUS LE SIGNE DU DÉVELOPPEMENT



De g. à dr. : **Emmanuel Claude** et **Robert Voigard**.

Fondée par **Emmanuel Claude** en 2010, la société **Focalize** s'impose aujourd'hui comme la spécialiste de l'image dans la Grande Région. Reportages photos ou vidéos, prises de vues corporate, portraits ou films d'entreprise, l'équipe accompagne tous les événements de la vie des entreprises et des particuliers.

Un temps marquant de l'agence fut le développement du communiqué de presse vidéo en collaboration avec l'agence **Keep Contact**, fondée et dirigée par **Ludivine Plessy**. En 2011, ils ont choisi d'unir leurs compétences (actionariat et savoir-faire) pour répondre à une demande constante émanant de leurs clients.

Focalize possède un studio entièrement équipé d'éclairage professionnel ainsi qu'un studio mobile pour des interventions sur site, permettant ainsi un déplacement aisé chez les clients et un gain de temps considérable.

Robert Voigard vient de rejoindre Focalize pour l'accompagner dans son développement. Son approche créative s'exerce dans de nombreux domaines, du portrait à la mise en valeur architecturale en passant par le reportage. Ancien professeur de sciences, il s'est plongé dans la photo il y a une douzaine d'années. Son arrivée ouvre donc de nouvelles perspectives de développement à Focalize. ☑

www.focalize.lu

WIESEN-PIRONT

35^e ANNIVERSAIRE



De g. à dr. : **Frank Wagner**, **Christian Joustén**, **Maurice Elz**, **Rainer Piront**.

Acteur incontournable du secteur de la construction et de l'immobilier au Luxembourg, **Wiesen-Piront** a construit, en 35 ans, 1.500 maisons unifamiliales dont 250 à basse consommation d'énergie et 800 appartements.

Le Groupe Wiesen-Piront est une entreprise familiale fondée en 1980 par **Rainer Piront** et Helmut Wiesen. L'entreprise est aujourd'hui gérée par deux administrateurs délégués, **Frank Wagner** et **Rainer Piront**, et réalise un chiffre d'affaires annuel de 40 millions EUR. Le Groupe emploie 180 personnes.

En 2017, le standard général dans la construction deviendra la classe AAA et la consommation sera réduite à un niveau inférieur à 22 KW/m² par an. Pour atteindre ces objectifs, il faut des produits de haute qualité qui garantissent une étanchéité parfaite de la construction. Les ingénieurs Wiesen-Piront sont donc constamment à la recherche de nouveaux produits de marque de dernière génération, de plus en plus performants. En fonction des types de matériaux, les ingénieurs calculent la consommation énergétique de la construction et peuvent conseiller le client pour minimiser ses coûts énergétiques futurs. Ils l'aident aussi dans la mise au point de son dossier de demande de subventions auprès des autorités étatiques compétentes.

Top-Invest, le bureau immobilier affilié au Groupe Wiesen-Piront, s'appuie sur un important portfolio de clients potentiels et sur une série de services pratiques qu'il propose à ses clients : estimations de biens, annonces dans les médias de l'immobilier, passeport énergétique, *home-staging*, etc. ☑

www.wiesen-piront.lu

Mënschen op der Flucht viru Verfolgung a Perspektivlosegkeet

Op der aner Säit vum Mëttelmier falen den Ament eng ganz Partie vu Staaten definitiv a sech zesummen. Turbulenze vun de leschte Joren a Jorzéngte féieren an dese Wochen a Méint zu enger Flüchtling an Immigratioun, wéi Europa se zanter dem zweete Weltkrich net méi erlieft huet. Dës Well gläicht ëmmer méi enger «Vëlker-Wanderung» a stellt déi eenzel Länner an Europa an d'Union viru grous Erausforderungen.

D'Leit, déi an Europa an op Lëtzebuerg kommen, sinn op der Flucht viru politescher Verfolgung, politescher Onstabilitéit an economescher Perspektivlosegkeet.

Hiert Ziel ass Europa, wou se sech e méi sécher a bessert Liewen erwaarden.

Mir ginn duerch dës Well vu Mënschen aus Syrien, Afghanistan, Äthiopien, Eritrea a vum Balkan all zesummen a perséinlech eraus gefuerdert. Mir hunn Angscht virun dem Onbekannten, virun dem Friemen, virun deem wat mir net kennen, an och virun deenen, déi sécher an enger éischer Phas eis Hëllef erwaarden.

Dëst si Gefiller mat deene jiddereen eenzelne sech ausernee setzt. Dat hunn ech an de leschten Deeg gemaach, op Basis vu menger eegener Familljgeschicht, fir déi Leit déi bei eis komme besser ze verstoen.

Um Enn vum 19. Jorhonnert hat meng Famill aus engem Duerf mat mengem Numm, no um Sennengerbiereg, méi Kanner wéi de Bauerenhaff erniere konnt. Et gouf Aarmut an Honger an d'Famill huet kotiséiert fir datt eng Rëtsch vun hinnen an Amerika auswandere konnt, well hei am Land keng Perspektiv fir se war.

Dës Grouss-Monnonken waren deemno Wiirtschafts-Flüchtlingen.

Méi rezent 1940, ewéi mäi Papp a mä Grousspapp mir erzielt hunn, hat déi ganz Famill mat menger Groussmamm, menger Tatta a mam Arbedsdirakter sengem Hond «Presto» sech op d'Flucht virum «Preis» vun Diddeleng a Frankräich gemaach. Meng Famill ass op engem Haff an der «Saône et Loire» bei der Famill «Fénéon» zu St. Julien de Civry opgeholl ginn, déi

selwer net vill ze «Räissen an ze Bäissen» hat. Mee et ass gedeelt ginn. D'Famill war dës Kéier op der Flucht virum Krich a virum der méiglecher Ëmsiidlung.

Haut kéint ee soen, mäi Papp a seng Famill waren deemools Krich-Flüchtlingen.

Aus economescher Siicht kënt dobäi, dass an deene Länner an Europa, wou et den Ament relativ gutt geet, dës «Flüchtlingwell» vu gutt ausgebildete Leit mëttelfristeg e risegt Potential duerstelt. Vill vun den europäesche Länner wäerten an den nächste Jore wéinst dem «Demographesche Wandel» grous Problemer kréie fir weider Wuesstem ze hunn.

D'Leit, déi elo bei eis kommen, sinn deemno och eng Investitioun an Zukunft vun deene Länner, déi souwisou klassesch Immigratioun an den nächste Jore gebraucht hätten.

Mir mussen aus dëser Situatioun och dofir dat Bescht aus sozialer an economescher Hisiicht maachen.

Ech wëll awer net naïv wierken op dësem 11. September 2015. D'Welt ass zanter dem 11. September 2001 nach net besser ginn. Do muss Europa an déi eenzel Länner méi awierke fir d'Kriselänner an Afrika an am Orient ze stabiliséieren. Den «droit d'ingérance» vun Europa am Concert vun den Natiounen muss op de Leescht geholl ginn, well déi Krank an déi eeler Leit an de Kriselänner iwwerhaupt net an der Lag sinn ze flüchten. D'Problemer mussen och op hirem Ursprung ugepaakt a geléist ginn.

Do ass och Europa gefrot. Iwwregens, vill vun eis wieren ouni Produkter, déi vun engem Flüchtlingand entwéckelt gou-

fen, domm drun. Den Steve Jobs, dem Erfinder vun Apple, säi Papp war e Syrer, deen 1954 an Amerika komm ass.

Denkt wann ech gelift déi nächst Kéier drun, wann Dir Ären iPhone umaacht!



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Photo-Focalize/Emmanuel Claude



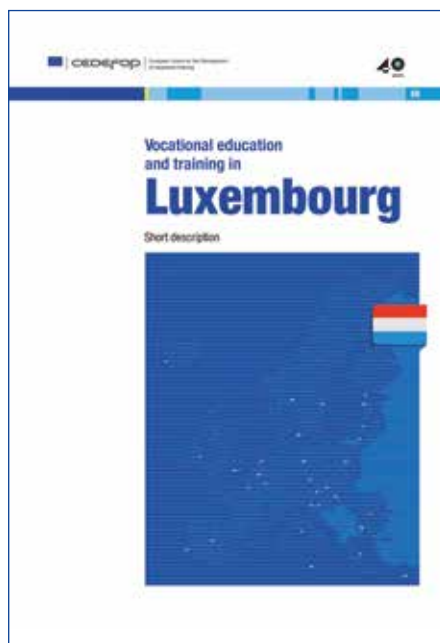
L'enseignement et la formation professionnels sous les projecteurs européens

À l'occasion de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne, le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), en collaboration avec l'Institut National pour le développement de la Formation Professionnelle Continue (INFPC), met en avant le système d'enseignement et de formation professionnels luxembourgeois.

L'INFPC a contribué à la production de deux publications phares du Cedefop, à paraître fin octobre 2015. La première, sous forme de dépliant *Regards sur... la formation professionnelle – Luxembourg*, décrit de façon synthétique les principales caractéristiques et les défis du système national d'Enseignement et de Formation Professionnels (EFP). Elle est destinée aux lecteurs qui souhaitent disposer d'une présentation concise de l'EFP au Luxembourg.

La seconde, *Formation et enseignement professionnels au Luxembourg – Une brève description*, est un rapport plus détaillé qui fournit une image complète du système national d'EFP.

Ces deux publications ont été produites dans le cadre de la participation de l'INFPC au Réseau européen de référence et d'expertise sur l'enseignement et la formation professionnels (ReferNet) créé par le Cedefop. Des publications identiques sont disponibles pour l'ensemble des pays membres de ReferNet (28 Etats membres de l'Union européenne, Islande



et Norvège). Elles offrent une vue comparative entre pays, utile pour échanger des idées et identifier les bonnes pratiques.

Les deux publications concernant le Luxembourg sont disponibles en trois



langues (anglais, français et allemand). Elles sont consultables en ligne, sur le site www.refernet.lu, et peuvent être commandées sous format papier à secretariat@infpc.lu.



Le Fonds social européen investit dans votre avenir

L'IFSB présente son Service conseil en formation & cofinancement

Constatant le réel besoin des entreprises en matière d'accompagnement et de conseils en formation, l'IFSB (Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment) leur propose un service entièrement dédié à leurs plans de formation et au cofinancement. Entretien avec Elisabeth De Sousa, responsable du Service aux entreprises de l'IFSB.

Pouvez-vous nous expliquer les raisons qui ont poussé l'IFSB à mettre en place le Service conseil en formation & cofinancement ?

Nous avons constaté que 6 % seulement des entreprises du secteur de la construction déposaient un dossier de cofinancement en bonne et due forme. Sachant que toute entreprise du secteur privé, légalement établie au Luxembourg et y exerçant principalement ses activités, peut obtenir une aide à la formation s'élevant à 20 % imposables du montant annuel investi, et que le secteur de la construction compte quelque 3.000 entreprises, ce pourcentage est vraiment minime. Soit elles ne font pas de formation et ne déposent pas de dossier, soit, et c'est la raison la plus plausible, elles font des formations, mais n'ont pas le temps et la structure administrative pour s'occuper des dossiers. Par ailleurs, nous remarquons que les formations internes sont souvent négligées, alors qu'elles peuvent être prises en charge dans le cadre d'une demande de cofinancement. Par exemple, pour un nouvel embauché, 173 heures de formation peuvent être inscrites dans le dossier de subvention. Ceci permet à l'employeur de récupérer 20 à 35 % du coût salarial de ce nouveau collaborateur ainsi qu'une partie de celui de son formateur interne. La prestation d'accompagnement ou les frais de déplacement pour se rendre à la formation sont également cofinancés à 20 %. Au vu de tous ces éléments, l'IFSB a décidé de mettre en place un service d'accompagnement pour toutes les démarches liées à la formation en général. Ce service s'adresse prioritairement au secteur de la construction, mais n'exclut pas les autres secteurs pour autant.



Elisabeth De Sousa, responsable du Service aux entreprises, IFSB.

Photo-www.etilalumierefuse.com

Plus précisément, quelles sont les prestations offertes ?

Ce service d'information et d'accompagnement se compose de deux phases : l'élaboration du plan annuel de formation, qui constitue la base du travail, dans la mesure où il permet de bien identifier les besoins de l'entreprise et d'organiser au mieux les formations en fonction de ceux-ci ; et la constitution et dépôt du dossier de demande d'aides financières pour les entreprises qui sollicitent l'aide publique à la formation.

Au sein de l'IFSB, nous avons une vue d'ensemble de l'offre nationale de formation, nous pouvons donc informer très facilement les entreprises des formations en lien avec la conformité réglementaire dans leur secteur ou les aiguiller vers telle ou telle formation en fonction de leurs besoins spécifiques, par exemple en matière d'efficacité énergétique du bâtiment, de la construction bois, de la qualification métier... Ce plan de formation peut être formalisé pour une entreprise ou pour tout un groupe, de même que le budget à y consacrer. Pour ce faire, nous appliquons

des tarifs accessibles, liés à la taille de l'entreprise. Nous avons actuellement dans notre portefeuille clients des entreprises qui emploient de 30 à 300 personnes, ce qui signifie que tant pour les PME que pour les plus grandes, l'optimisation de la formation n'est pas une chose aisée.

Avec l'échéance de 2017 qui est très importante pour le secteur de la construction, ce service tombe à point...

En effet, les obligations réglementaires et les formations de nombreux métiers aux constructions passives sont un véritable défi pour le secteur. Il reste une bonne année pour promouvoir l'information, structurer les formations et aider les entreprises à en retirer les meilleurs bénéfices économiques possibles. Avec la mise en place de ce service, l'IFSB entend donc jouer un rôle de facilitateur dans les défis futurs des entreprises issues d'un secteur qu'il connaît très bien. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

www.ifsb.lu

Jusqu'où les prix vont-ils monter ? (1^{ère} partie)

En immobilier professionnel, mais on pourrait étendre la réflexion à l'immobilier résidentiel, les derniers 24 mois ont vu se conclure une série de transactions à des niveaux de prix rarement ou jamais atteints à Luxembourg.

La vente du bâtiment 20, boulevard Royal, appelé Diamond, à un prix de l'ordre de 62,5 millions EUR traduit un rendement sur loyer effectif de l'ordre de 4,5 %. Certes, l'emplacement est très bon, il existe un bail long terme avec une banque chinoise solide et le bâtiment bénéficie d'une signature architecturale internationale (Christian de Portzamparc). Néanmoins, un tel niveau de rendement était inimaginable il y a de cela deux ans et ne fut même pas atteint lors des « années folles » de l'immobilier, à savoir 2006-2008.

Notre série d'articles vise à essayer de comprendre ce phénomène et d'évaluer quelle sera l'évolution de ce marché à court et moyen terme. Dans un premier temps, nous rappellerons les mécanismes de définition d'une valeur immobilière tels qu'utilisés dans le milieu de l'immobilier professionnel. Dans un second temps, nous décrivons les dynamiques en cours au niveau mondial et européen et, enfin, nous aborderons le cas du Luxembourg.

La détermination de la valeur d'un actif immobilier

En tout premier lieu, il faut considérer l'immobilier (d'investissement) comme une classe d'actifs parmi d'autres. En effet, un investisseur, qu'il soit privé ou institutionnel, va effectuer ses placements parmi différentes sortes d'actifs, que ce soient les produits monétaires, les actions, les obligations, l'immobilier ou encore les matières premières. L'investisseur va diversifier son portefeuille et réaliser un « mix », le plus optimal qui soit, entre ces actifs. Chacune de ces classes d'actifs a ses caractéristiques propres et est appréhendée avec deux variables de base : le rendement et le risque. Les évolutions de marché vont influencer ces variables avec, comme conséquence, un réajustement constant entre les proportions d'actifs au



Vue de l'immeuble Le Dôme à Luxembourg-Ville. Photo-CBRE

sein du portefeuille détenu. La demande en immobilier d'investissement est donc grandement influencée par le comportement des autres actifs et donc, par l'économie au sens large.

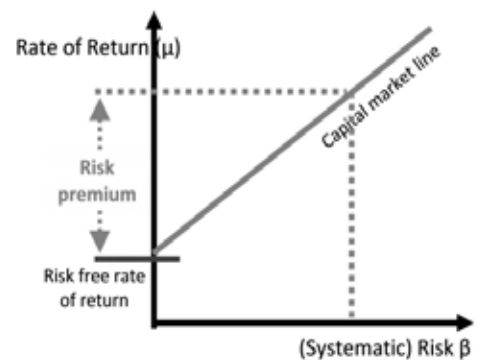
La méthode la plus simple, voire simpliste, mais largement utilisée en immobilier professionnel pour valoriser un immeuble est la capitalisation des revenus espérés. Il s'agit de capitaliser un niveau de revenu (de loyer) avec un taux de rendement défini. La formule s'écrit donc ainsi :

$$\text{Valeur (V)} = \frac{\text{Loyer annuel (R)}}{\text{Rendement espéré (y)}}$$

Pour calculer la valeur d'un bien, il suffit d'estimer le loyer que l'on peut obtenir et de le diviser par un taux de rendement applicable à ce bien. Ce calcul appelle néanmoins quelques commentaires :

- ce calcul est une perpétuité, c'est-à-dire que l'on va faire l'hypothèse que les conditions initiales (le marché, la qualité du bâtiment) perdureront *ad vitam aeternam*. C'est évidemment une hypothèse lourde ;
- la valeur obtenue est une valeur « brute » c'est-à-dire tous frais compris (principalement les frais d'actes) ;
- il y a des corrections à amener à ce résultat, les principales étant des travaux éventuels, des excès ou pertes de loyer perçu, du vide locatif...

Dès lors, et de manière contre-intuitive, plus un rendement est bas, plus le prix est élevé. On peut décomposer ce rendement en deux parties : le rendement sans risque (Risk Free Return) et la prime de risque (Risk Premium).



En immobilier, cette prime de risque sera largement dépendante du type d'actif (bureau, industriel, commerce, résidentiel...), de sa localisation (centre-ville ou périphérie) et de la qualité technique et architecturale du bien concerné. Ces principes bien cernés, nous aborderons les mouvements de capitaux et leurs influences sur l'immobilier dans le prochain article. ✓

Gérald Merveille MRICS
Managing Director

CBRE S.A.

Clinique Bohler

10 ans... 10 femmes... 10 histoires

En 2016, la Clinique Bohler fêtera un double anniversaire : ses 60 ans d'existence et ses 10 ans de présence au Kirchberg. Au service des femmes depuis sa création, ce sont elles que la Clinique Bohler a voulu célébrer pour son 10^e anniversaire au Kirchberg au travers de l'initiative *10 ans... 10 femmes... 10 histoires*. Rétrospective avec Catherine Buffard, attachée à la direction/chargée de Communication, et Tsvetelina Ivanova, chargée de Communication auprès des Hôpitaux Robert Schuman.

Comment est né le projet ?

La Clinique Bohler est un lieu de vie, où commencent de nouvelles histoires tous les jours. Pour célébrer nos 10 ans de présence au Kirchberg, nous avons souhaité mettre à l'honneur des femmes nées à la maternité et présenter leur parcours. Nous avons retenu 10 femmes, connues pour leur engagement, leur travail et leurs compétences. Ce projet a le mérite d'exister aussi parce que nos « marraines » (Ainhoa Achutegui, Marie-Jeanne Chèvremont, Eliane Fuchs, Françoise Hetto-Gaasch et Caroline Mart) nous ont accompagnées dans le choix de ces 10 femmes remarquables, qui ont toutes été heureuses d'avoir été choisies et se sont beaucoup engagées dans le déploiement du projet depuis le début de cette année.

Parlez-nous de l'exposition...

L'exposition est un des éléments qui présentent les 10 femmes. Il s'agit de 10 grands panneaux (*roll-up*) exposés dans différents endroits de la Clinique Bohler. Sur le site Web de la Clinique (www.cbk.lu) des pages dédiées présentent le concept de l'initiative ainsi que ces 10 femmes, leur histoire, leurs réalisations, leurs sources de motivation et les messages qu'elles souhaitent transmettre. Depuis mars jusqu'à décembre, tous les mois nous publions un nouveau parcours de femme, illustré au travers d'une galerie de photos, une interview et une vidéo (www.youtube.com/user/hopitauxschuman). Les personnes qui nous suivent sur les réseaux sociaux



(www.facebook.com/lapagedesparents, [Profil LinkedIn de la Clinique Bohler](#)) sont régulièrement informées et peuvent partager leurs commentaires et impressions quant au projet.

Un concours et une soirée anniversaire sont également prévus...

En effet, le concours est ouvert depuis début novembre. L'idée est de demander au public de compléter ou d'illustrer sur le

site Web dédié www.cbk.lu/concours le slogan « *Etre une femme aujourd'hui...* » (chacune des 10 femmes s'est exprimée sur ce sujet dans les vidéos) par quelques mots, une photo, un dessin d'enfant. Enfin, le 8 janvier 2016, une grande soirée anniversaire sera organisée pour ce 10^e anniversaire. Le public pourra suivre le programme de cette soirée via une transmission en direct de cet événement. ☑

Propos recueillis par
Isabelle Couset

En 1956, le Dr. Emile Bohler, médecin spécialisé en chirurgie générale et en gynécologie construit sa propre clinique privée au 104, route d'Arlon. Suite aux accords de partenariat signés en avril 2002 entre la famille Bohler et la Fondation François-Elisabeth (FFE), la Clinique Bohler a été transférée au Kirchberg le 1^{er} janvier 2006 dans ses nouvelles infrastructures et sous une nouvelle direction. En 2014, la Clinique Bohler a intégré le groupe Hôpitaux Robert Schuman, qui rassemble également l'Hôpital Kirchberg, la ZithaKlinik et la Clinique Sainte-Marie.

Retrouvez sur www.cbk.lu les présentations des 10 femmes contenant des interviews, vidéos et galeries photos.



Florence Hoffmann,
artiste plasticienne.



Mireille Meyers,
associée au groupe
familial Meyers.



Eva Ferranti,
tailleur
indépendante.



Danielle Engel,
United Nations,
New York, Global
Coordinator
Adolescent Girls
Task Force.



Jenny Warling,
sportive, karateka à un
niveau international.



Michelle Cloos,
secrétaire syndicale
à l'OGBL.



Geneviève Mersch,
réalisatrice et scénariste.



Alexandra Oxacelay,
chargée de direction
de l'association Stëmm
vun der Strooss.



Anouk Bastian,
propriétaire
récoltant au
domaine viticole
Mathis Bastian.



Anne Simon,
metteuse en scène.

Centre Européen du Conseil International des Femmes (CECIF)

Sa 2^e AG 2015 s'est tenue au Luxembourg

Dans le cadre de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne, le CECIF a organisé, en octobre dernier, sa 2^e assemblée générale 2015 au Luxembourg. Retour sur l'événement avec sa secrétaire générale, Joëlle Letsch.

Pouvez-vous nous retracer brièvement l'historique du CECIF ?

Né en 1888 aux Etats-Unis, le Conseil International des Femmes, la plus ancienne des associations féminines, s'implante en Europe en 1961, à Axenstein, en Suisse. Vingt-trois Conseils Nationaux des Femmes composent aujourd'hui le CECIF, dont seize de l'Union européenne : Allemagne, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, FYROM, Grande-Bretagne, Grèce, Hongrie, Israël, Italie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Monaco, Pays-Bas, Russie, Suisse, Turquie et Ukraine. Toute cette diversité enrichit notre organisation, car les femmes provenant d'Europe de l'Est ou des pays méditerranéens sont confrontées à d'autres problèmes que les femmes des premiers pays qui ont adhéré à l'UE et nous apportent leurs expériences et leurs *best practices*. La violence à l'encontre des femmes est un problème récurrent ainsi, par exemple, nos consœurs libanaises ont réalisé une vidéo pour montrer les dégâts occasionnés par cette violence sur la vie de famille. Au Royaume-Uni, le CECIF a mis en place un Conseil pour les très jeunes femmes, etc. Toutes ces initiatives démontrent de la richesse des différentes cultures, dont chacune peut s'inspirer.

Quelles sont ses missions ?

L'association a plusieurs missions, parmi lesquelles celle de renforcer la place et le pouvoir des femmes et de favoriser leur participation à la prise de décision aux niveaux national et européen, de faire



De g. à dr. : **Joëlle Letsch**, secrétaire générale, CECIF, et **Jung Sook Kim**, présidente, CIF.

respecter les droits humains et d'éliminer toutes sortes de discriminations, et d'encourager le développement durable et la paix.

En mai 2015, vous avez été nommée dans le board du CECIF. Quelles activités y exercez-vous ?

J'ai été nommée secrétaire générale au printemps dernier. Une des missions du board est d'organiser les deux assemblées

générales annuelles. L'AG qui s'est tenue en octobre dernier à Mondorf a été très riche en informations et en rencontres. Elle a demandé énormément de travail, d'autant plus que nous souhaitons absolument la programmer dans le cadre de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne. Et les retours des participantes sont très positifs. Elles ont apprécié notre pays, l'accueil qui leur a été réservé, avec notamment la remise de l'écharpe réalisée par *Diversity* pour



Photo de groupe lors de l'assemblée générale du CECIF à Mondorf en octobre dernier.

la Présidence luxembourgeoise, et toutes les rencontres qu'elles ont pu faire tout au long de ces trois jours. D'ailleurs, j'ai été soutenue dans le projet par une formidable équipe du Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL).

Autour de l'AG, réservée aux membres, vous aviez également organisé des événements publics...

En effet, ces conférences ont été conçues en

collaboration avec le ministère de l'Égalité des chances et le CNFL, qui fait partie du CECIF. Au programme, une conférence des Petits États d'Europe, qui étaient bien présents, puis deux conférences/tables rondes sur *L'égalité entre femmes et hommes dans la prise de décision politique* avec notamment une allocution de la ministre Lydia Mutsch et une intervention de Virginija Langbakk de l'European Institute for Gender Equality (EIGE) ; et sur *L'égalité entre femmes et hommes*

dans la prise de décision économique avec une intervention d'Annie Cornet, professeur à HEC-ULg, l'école de gestion de l'Université de Liège, où elle enseigne la Gestion des Ressources humaines et la Théorie des organisations, et qui travaille sur des projets portant sur la diversité et le genre, ainsi qu'une intervention du ministre allemand de la Justice, Heiko Maas. Notre événement a été rehaussé par la présence de son Altesse Royale, la Grande-Duchesse Maria Teresa. Nous avons également été honorées par la présence de la présidente du Conseil International des Femmes (CIF), Jung Sook Kim, Sud-Coréenne et professeur d'université, qui a fait le déplacement jusqu'au Luxembourg. Elle était accompagnée de représentantes des Conseils Nationaux des Femmes de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et de Taiwan. La prochaine AG aura lieu en mai 2016 à Moscou. ☑

Vingt-trois Conseils Nationaux des Femmes composent aujourd'hui le CECIF, dont seize de l'Union européenne. Toute cette diversité enrichit notre organisation, car les femmes provenant d'Europe de l'Est ou des pays méditerranéens sont confrontées à d'autres problèmes que les femmes des premiers pays qui ont adhéré à l'UE et nous apportent leurs expériences et leurs *best practices*.

**Propos recueillis par
Isabelle Couset**





The official portal of the
Grand Duchy of Luxembourg



Le portail www.luxembourg.lu est géré par le Service information et presse du gouvernement et plus particulièrement par la rédactrice en chef, Anne Weiler.

Luxembourg

Une diversité d'atouts à valoriser

Non, le Luxembourg n'est pas qu'un coffre-fort bancaire. Il ne faut d'ailleurs pas creuser beaucoup pour découvrir la diversité des atouts du pays et pour se rendre compte de l'agilité avec laquelle les autorités contribuent à diversifier l'économie.

On a souvent tendance à se contenter de percevoir le Grand-Duché comme un grand coffre-fort plein de billets ou de ces coupons que les fameux dentistes belges auraient acheminés discrètement au Luxembourg pendant de nombreuses années. Certes, la place financière reste le principal pilier de l'économie. Certes, son développement s'est longtemps appuyé sur le secret bancaire. Mais limiter les facteurs du succès de la finance à ce sacro-saint secret, aujourd'hui éventé, c'est oublier ce qui a permis à l'industrie des fonds de faire du Luxembourg la deuxième place la plus importante au monde : la juste implémentation d'une directive européenne encadrant les organismes de placement collectif à valeurs mobilières (UCITS) ou encore les positions d'un régulateur ouvert et pro-business.

Une capacité à rebondir et à s'adapter

Si l'on en revient au secteur bancaire, son évolution et son repositionnement actuels, anticipant l'impact de l'entrée de l'échange automatique de données entre autorités fiscales, sont significatifs de la capacité du pays à rebondir et à s'adapter. Ce n'est d'ailleurs pas la première fois

que le Grand-Duché fait preuve d'une agilité hors du commun, lui offrant des perspectives durables pour son économie. Au siècle dernier, la finance avait pris le relais de l'industrie sidérurgique, premier pilier économique qui a fait la richesse du Luxembourg moderne, au moment où les perspectives d'avenir de ce secteur fondaient comme neige au soleil.

La finance et la banque luxembourgeoises, malgré les secousses répétées, ont su maintenir leur position. Toutefois, le séisme provoqué par la crise des *sub-primes*, suivie en Europe par la crise de la dette souveraine, a mis en évidence le besoin de diversifier l'économie locale. Là encore, et contrairement à d'autres, le Luxembourg n'a pas attendu. On peut évoquer le développement du secteur ICT et les ambitions luxembourgeoises pour faire du pays une Smart Nation.

Sous le charme de Belval

Le site de Belval atteste aussi de la capacité du pays à prendre en main l'avenir de son économie. Ici s'opère une reconversion d'un site sidérurgique éteint en une cité du savoir, de la recherche et de l'innovation. Des start-up innovantes, réunies au sein du Technoport, développent de

nouveaux concepts. L'Université forme les leaders luxembourgeois de demain. Les centres de recherche publics (LIST et LISER) mènent des projets de recherche appliquée porteurs d'opportunités pour l'économie. Et que dire du Luxembourg Centre for Systems Biomedicine, laboratoire à l'équipe pluridisciplinaire menant des travaux poussés, notamment sur les maladies neurodégénératives telles que celle de Parkinson.

Autour de cet univers, des start-up, spin-off et autres acteurs économiques devraient voir le jour ou se rassembler afin de profiter d'un écosystème unique. Récemment, deux Britanniques, spécialistes de l'art, chargés de diriger une exposition qui se tient à Belval jusqu'en juin, confiaient être tombés sous le charme de ce Luxembourg aux multiples accents. Bien sûr, Belval est une jeune cité, qui doit gagner en maturité. Mais les deux artistes étaient purement et simplement subjugués par la poésie qui se dégageait de ce site industriel, chantier urbanistique hors du commun, comme posé dans un cadre de verdure unique, où se côtoient art, culture, savoir, recherche, économie... La découverte de ce site de Belval permet de se rendre compte de la diversité économique du pays et de se faire une belle idée de ce à quoi pourrait ressembler le Grand-Duché de demain, au-delà de la banque.

C'est aujourd'hui cette image pleine de contrastes que, plus que jamais, le Luxembourg doit faire rayonner. ☑

Sébastien Lambotte

Il ne faut pas creuser beaucoup pour découvrir la diversité des atouts du pays et pour se rendre compte de l'agilité avec laquelle les autorités contribuent à diversifier l'économie.

L'Université du Luxembourg classée dans le top 200 des universités

Le dernier palmarès annuel publié par *Times Higher Education (THE)* classe pour la première fois l'Université du Luxembourg et ce, en 193^e position au niveau mondial. Si l'on ne considère que les universités européennes, l'Université du Luxembourg est classée 98^e.

Les résultats de ce classement mondial sont une référence dans la sphère académique internationale. Le classement attribué joue un rôle important dans la valorisation des diplômes. Le classement du *THE* inclut 13 indicateurs de performance différents permettant d'évaluer les réalisations d'une université dans 5 domaines : l'enseignement, la recherche, les citations des publications, les fonds de tiers de l'industrie et l'orientation internationale. C'est dans le domaine de l'international que l'Université du Luxembourg réalise sa meilleure performance (2^e position). Le classement ne tient pas seulement compte de la capacité de l'Université à attirer des étudiants, des doctorants, des enseignants, des chercheurs et du personnel administratif de tous les pays, mais considère également la proportion de toutes les publications scientifiques d'une université réalisées avec un co-auteur d'un autre pays.

Ce classement laisse également augurer de bonnes perspectives pour le résultat du prochain *100 under 50 rankings* qui concerne les universités de moins de 50 ans et dont la publication est prévue au printemps 2016.



Photo-David Laurent/Université du Luxembourg

Fondée en 2003, l'Université du Luxembourg accueille près de 6.300 étudiants et un personnel venant du monde entier. Ses axes de recherche prioritaires sont l'informatique, le droit et en particulier le droit européen, la finance, les sciences de l'éducation ainsi que la recherche interdisciplinaire menée par l'Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT) et par le Luxembourg Centre for Systems Biomedicine (LCSB).

www.uni.lu

Luxembourg

Une image en accord avec le 21^e siècle

A l'étranger, le Luxembourg a une tout autre image que celle qu'en ont ses résidents et les milliers de frontaliers qui y travaillent. A côté de sa place financière internationale, le Grand-Duché a pourtant de très nombreux atouts et des secteurs qui ont le vent en poupe. Afin de doter le pays d'une image de marque plus en adéquation avec la réalité du pays, le Comité Nation Branding Luxembourg a mis en place une stratégie que nous explique Tania Berchem, coordinateur général pour la promotion de l'image de marque au ministère des Affaires étrangères et européennes.

Tout d'abord, pouvez-vous remettre dans le contexte la création du Comité Nation Branding et ses premières démarches ?

Initiée déjà en 2013 par l'ancien gouvernement, la volonté de doter le pays d'une image de marque a été inscrite par le gouvernement actuel fin 2013 en tant que priorité de la mandature dans le programme gouvernemental. Dans la foulée, le Comité Nation Branding a vu le jour. Présidé par Sasha Baillie, chef de cabinet adjoint au ministère de l'Économie, celui-ci rassemble divers membres, actifs dans la promotion du Luxembourg à l'étranger tels que des représentants des ministères des Affaires étrangères et européennes, de l'Économie (Commerce extérieur et Tourisme), des Finances, de la Culture, du Service information et presse du gouvernement, des agences de promotion Luxembourg for Business, Luxembourg for Finance, l'Office National du Tourisme ainsi que des représentants de la Chambre de Commerce, de la Cour grand-ducale et de la Ville de Luxembourg. Au sein de celui-ci, je suis en charge de la coordination pour la promotion de l'image de marque et la mise en œuvre de la stratégie. Pour nous épauler lors de cette première étape nous avons mandaté l'agence luxembourgeoise COMED, l'agence allemande ConceptX et TNS Ilres.

Partant du constat que le Luxembourg n'est pas ou peu connu à l'étranger, voire souvent réduit à un seul secteur – on le confond bien souvent avec la province



Tania Berchem, coordinateur général pour la promotion de l'image de marque, ministère des Affaires étrangères et européennes.

belge voisine ou un jardin parisien –, nous avons établi une méthodologie en plusieurs phases. Pour tous les acteurs, il était clair que nous ne recherchions à

ce stade-ci du projet ni un slogan, ni un logo, mais le contenu quant à la marque Luxembourg qui devait être authentique, crédible, cohérente et utile, et qui pouvait se décliner pour tous.

Comment avez-vous procédé pour trouver ce contenu ?

Nous avons travaillé en trois phases : une phase d'études afin d'identifier et d'analyser les différents aspects de l'identité luxembourgeoise ainsi que les forces et atouts du pays. Pour cela, nous avons demandé à TNS Ilres de réaliser un sondage dont le panel devait représenter, outre les Luxembourgeois de souche et les résidents étrangers, aussi les frontaliers. Les résultats ont mis en avant la taille du pays, le multiculturalisme, le multilinguisme, la qualité de vie, le patrimoine naturel et le côté international du Luxembourg.

Début 2015, nous sommes passés à la phase participative afin d'approfondir les constats de la première phase. Pour cela, nous avons créé la plate-forme www.nationbranding.lu qui a permis à tout un chacun de contribuer à l'élaboration de la marque Luxembourg. Parallèlement à cette initiative, nous avons organisé une

Ces trois belles valeurs que sont la fiabilité, le dynamisme et l'ouverture forment à présent les forces de base de la marque Luxembourg.

douzaine de *workshops* rassemblant des acteurs les plus divers des différents secteurs et de la société civile pour confronter les points de vue.

Tous ces résultats ainsi que les 900 réponses obtenues par le biais du site Internet ont été analysés et consolidés, et ont permis de dégager trois grandes valeurs : Luxembourg est un pays fiable, dynamique et ouvert. Afin d'affiner le profil du pays, nous avons travaillé à partir des douze archétypes élaborés par le psychiatre suisse Carl Gustav Jung, utilisés par les marketeurs depuis longtemps. Pour le Luxembourg, l'archétype de l'allié est celui qui définit le mieux la personnalité de la marque. L'allié évoque un partenaire fiable tant du point de vue politique qu'économique et avec lequel on peut aller plus loin ensemble.

Il était évident de faire valider les trois valeurs de référence ainsi que le profil. C'est la raison pour laquelle tous les acteurs ayant participé à ce processus participatif ont été sollicités à nouveau par TNS Ilres. Un panel représentatif de la population a complété cette validation. Le résultat en étant clair, il a été validé avec un pourcentage significatif d'adhérence de 60 % à 80 %.

Où en est-on aujourd'hui dans la stratégie ?

Le contenu étant défini, il faut maintenant l'implémenter et ceci, via deux canaux : le premier est celui de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne qui nous permet déjà d'utiliser une terminologie commune pour présenter le pays d'une manière cohérente, l'objectif étant de positionner le pays à l'étranger lorsque les gens doivent faire un choix de destination. Ce positionnement est bénéfique pour toutes les entreprises et tous les secteurs du pays. Cela ne signifie pas que le Nation Branding va se substituer à la communication sectorielle, mais il y aura un positionnement clair du pays pour la renforcer. Dans un deuxième temps, nous

L'option de positionnement retenue pour la marque est la transformation, ce qui signifie que l'utilisateur – résident, entrepreneur, investisseur, touriste, etc. – devra s'impliquer et jouer un rôle positif car il entamera alors avec le pays un *win-win* qui lui offrira de nouvelles opportunités et qui fera avancer les deux partenaires, lui et le Luxembourg.

allons mettre en place une stratégie de communication en fonction des publics cibles, nationaux et internationaux.

Comme vous l'avez expliqué, trois valeurs sont ressorties du processus participatif : fiabilité, dynamisme et ouverture. Que signifient-elles ?

La fiabilité montre que le Luxembourg est un pays sur lequel on peut compter. Le Luxembourg fonctionne sur des bases solides, à commencer par la forme de la monarchie constitutionnelle sous le régime de la démocratie parlementaire qui lui confère une grande stabilité politique. Le pays est ancré dans beaucoup d'organisations supranationales tant européennes qu'internationales. L'économie luxembourgeoise jouit de cette même stabilité avec une certification triple A. La stabilité du pays se reflète également dans la mentalité de ses citoyens qui soignent leurs traditions tout en soutenant le développement du pays avec pragmatisme. La scène culturelle et les infrastructures culturelles luxembourgeoises ne sont pas en reste, de même que tout ce qui est lié aux activités touristiques. Tout cela prouve qu'il y a beaucoup d'énergie dans notre pays. Enfin, le Luxembourg bénéficie d'une des meilleures qualités de vie au monde.

Le Luxembourg est un pays dynamique car il a montré, au fil de son histoire et chaque fois qu'il y a eu des crises, qu'il savait se remettre en question et s'adapter. Aujourd'hui, la diversification économique est en cours, encouragée par un programme qui met l'accent sur les technologies innovantes. Rappelons que le Luxembourg est le leader mondial dans le secteur des

satellites avec SES et figure parmi les pays les plus avancés dans les TIC. Ainsi, l'objectif de l'initiative *Digital Lëtzebuerg* est de renforcer et de consolider à terme la position du pays dans ce domaine. Petit à petit, le Luxembourg consolide son rôle de centre de recherches et d'innovation et de nombreuses start-up y naissent et s'y développent. Belval est un bel exemple de ce dynamisme. Quant au marché de l'emploi, le pays peut se targuer d'être le moteur au sein de la Grande Région, attirant de nombreux frontaliers et expatriés.

Luxembourg est un pays ouvert car il a toujours été accueillant envers les personnes de différentes origines et cultures. 45,9 % des ressortissants du pays sont des étrangers et 168.700 frontaliers se joignent à nous en semaine. On y parle plusieurs langues et il est très facile de nouer des contacts avec des ressortissants du monde entier. Cette ouverture est un élément-clé du développement économique et du modèle de société du pays.

Ces trois belles valeurs forment à présent les forces de base de la marque Luxembourg, regroupées dans l'archétype de l'allié. De ces différents éléments découle la promesse de la marque : plus loin ensemble. L'option de positionnement retenue pour la marque est la transformation, ce qui signifie que l'utilisateur – résident, entrepreneur, investisseur, touriste, etc. – devra s'impliquer et jouer un rôle positif car il entamera alors avec le pays un *win-win* qui lui offrira de nouvelles opportunités et qui fera avancer les deux partenaires, lui et le Luxembourg. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

#Luxembourg x #ImagedeMarqueNationale Que peut-on en attendre ?

Il y a tellement d'images que nous pouvons utiliser pour décrire les principaux attraits du Luxembourg. Que ce soit « une oasis de richesse », « un melting pot », « des communautés multiculturelles qui vivent en harmonie ensemble » ou simplement « un pays dans un mouchoir de poche plein de charme ».

Dans le contexte de l'image de marque nationale, cette dernière dénomination tend à traduire l'expression allemande « petit mais raffiné » (« klein aber fein »). Le petit Luxembourg est capable de faire de grandes choses – comme Apple en son temps, depuis un garage. Il semble que la taille ne soit plus la condition *sine qua non* pour devenir grand. De nos jours, de nombreuses entreprises de pointe commencent à petite échelle.

Un défi de taille

Le défi est de trouver « LE » message qui saura capturer les esprits et l'essence du pays dans son intégralité. Ce message doit être transversal, applicable tant au tourisme qu'à la finance et l'industrie. Et il doit résonner dans l'esprit de chacun, chez les résidents luxembourgeois comme chez les citoyens luxembourgeois. Ce n'est pas une tâche facile.

Malheureusement, les résultats du dernier référendum luxembourgeois vont à l'encontre de l'élaboration d'un message cohérent. Ce que ce référendum a révélé est l'image d'un pays aux multiples visages, chacun regardant dans une direction différente, à l'image du dieu romain Janus.

« Mir wëlle bleiwe wat mir sinn » ou « Nous voulons rester ce que nous sommes » : la devise nationale du Luxembourg trouve ses racines dans l'histoire, déclarant de manière audacieuse une volonté de rester indépendant. Dans le contexte actuel, néanmoins, cette devise prend différentes connotations. Serait-ce une allusion subtile de résistance au changement ? Peut-être même une peur inarticulée à l'encontre du nombre croissant des étrangers qui vivent et travaillent au Luxembourg ?

Colmater la brèche, attention à l'écart !

Dans le passé, le Luxembourg excellait dans sa capacité à jeter des ponts entre les communautés et les nations. Le pays est après tout le berceau de l'Union européenne. Aujourd'hui, avec la présidence du Conseil européen, notre petit pays est une fois de plus au sommet de la scène politique et économique, essayant de résoudre le puzzle européen avec les autres Etats membres et, en même temps, accueillant d'un signe de tête reconnaissant et discret la confirmation que son dur labeur lui a permis d'accéder une nouvelle fois au triple A.

Le pont luxembourgeois est un symbole pour la nation qui a construit sa réputation sur sa capacité à être un partenaire fiable et cependant accessible. Une histoire fascinante construite autour des relations, faisant avancer les choses tout en restant unique. Serait-ce là le secret d'une image de marque nationale réussie ?

L'image de marque nationale n'est pas simplement une campagne de communication. Son but est d'extraire le jus de ce que le Grand-Duché a à offrir de meilleur, d'ajouter des éléments innovants et de créer une belle cascade d'histoires émouvantes et d'images fortes en combinaison avec un slogan qui a du sens autour de ceux-ci.

L'image de marque nationale n'est pas simplement une campagne de communication. Son but est d'extraire le jus de ce que le Grand-Duché a à offrir de meilleur, d'ajouter des éléments innovants et de créer une belle cascade d'histoires émouvantes et d'images fortes en combinaison avec un slogan qui a du sens autour de ceux-ci.



Georges Bock
Managing Partner

KPMG Luxembourg

Le Luxembourg fait sa promotion

Depuis quelques années déjà, le Luxembourg s'appuie sur différentes agences de promotion afin de gagner en visibilité sur la scène internationale. L'une des priorités est de valoriser les atouts du pays dans le domaine économique, de promouvoir le Luxembourg en tant que territoire où il fait bon vivre et de balayer quelques idées reçues.

Disposer d'une grande richesse de compétences et d'expertises dans un vaste panel de secteurs – finance, R&D, logistique, aérospatial, ICT... – est une chose. Faire valoir cet ensemble en est une autre. Aussi, depuis plusieurs années, le Grand-Duché mène des actions de promotion. Plusieurs organisations, à l'échelle nationale, fédèrent des acteurs économiques afin de faire valoir le Grand-Duché à l'étranger. Tantôt emmenées par un membre de la famille grand-ducale, tantôt par le ministère de l'Economie ou encore par la Chambre de Commerce, les missions économiques contribuent au développement de l'économie du pays, au rayonnement de son image à travers le monde. L'enjeu est double. D'une part, il faut promouvoir le pays afin d'attirer des entreprises désireuses de développer une activité en Europe. D'autre part, la volonté est d'exporter l'expertise luxembourgeoise à l'étranger. Selon les secteurs, les acteurs se concentrent sur des marchés-clés.



Les agences de promotion – Luxinnovation, Luxembourg for Finance ou Luxembourg for Business – jouent un rôle-clé dans la valorisation du pays et de ses atouts, mais aussi en facilitant l'accueil de



nouveaux acteurs et leur installation en les accompagnant dans les démarches. Elles publient de nombreux documents, lettres d'information, magazines vantant largement les mérites de cette petite nation, son rayonnement international, ses infrastructures.

Le business, mais pas seulement

Parallèlement au travail des agences de promotion, le gouvernement a également développé des outils de présentation plus « généralistes », destinés à présenter le pays à un public plus large. Le portail www.luxembourg.lu valorise le pays dans son ensemble. C'est une belle porte d'entrée. Des informations d'actualité, un agenda culturel, des statistiques, des photos et des vidéos offrent une vision complète du Grand-Duché. Le site, en outre, propose toutes les informations utiles pour visiter, vivre, étudier, investir ou travailler au Luxembourg. Mais il en existe de nombreux autres, des sites émanant d'initiatives privées ou publiques qui contribuent à promouvoir le Grand-Duché. Sur www.promoteluxembourg.com, par exemple, il est possible de visionner et partager une dizaine de vidéos, réalisées en 2013 par le réalisateur Thomas Neunreither. Elles illustrent les nombreuses facettes de « ce

pays fascinant et pourtant méconnu » et s'attachent à balayer quelques préjugés et idées préconçues. « *Is it true what they say about...* ». Justarrived.lu, autre exemple, est dédié à ceux qui arrivent au Grand-Duché, en vue de les aider à s'installer, à s'y retrouver, avec de nombreux bons tuyaux.

Aussi des labels

Au-delà des sites Web, différents labels ont également vu le jour, toujours afin de promouvoir le pays et ses savoir-faire. On peut notamment citer le label *Made in Luxembourg* qui sert à identifier l'origine luxembourgeoise des produits et services. Il permet, d'une part, d'informer le consommateur luxembourgeois sur les produits indigènes et, d'autre part, de mieux faire connaître les produits nationaux à l'étranger.



Des initiatives portées par de grandes entreprises (notamment les Big 4 afin d'optimiser leurs recrutements) ou certains secteurs d'activité participent également à cet effort de promotion et d'information au-delà des frontières. C'est le cas, par exemple, de www.goodidea.lu, piloté par la clc (Confédération luxembourgeoise du commerce), qui met en lumière les bonnes adresses du shopping grand-ducal.

Sébastien Lambotte

Luxembourg for Business

Promouvoir l'attractivité économique du pays

Constituée sous forme de Groupement d'intérêt économique (GIE), Luxembourg for Business (Lfb) a été créée en 2008 à l'initiative du ministère de l'Économie et du Commerce extérieur, du ministère des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement, de la Chambre de Commerce, de l'Office du Ducroire, de la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI), de la Chambre des Métiers et de la Fedil – Business Federation Luxembourg.

En s'appuyant sur les forces des secteurs privé et public, Luxembourg for Business agit en tant qu'agence de promotion du commerce et de l'économie luxembourgeoise, et coopère avec les LTIO (Luxembourg Trade and Investment Offices), les ambassades luxembourgeoises, les consulats généraux, les consulats honoraires et autres réseaux de promotion internationaux, comme par exemple les Chambres de Commerce bilatérales, dans le but de développer les activités du Luxembourg à l'étranger.

Luxembourg for Business fonctionne en tant que *network agency* et vise notamment à promouvoir les échanges internationaux dans l'intérêt de l'économie luxembourgeoise, avec deux objectifs-clés : assurer une promotion cohérente et efficace du Luxembourg et ses secteurs économiques clés sur les marchés internationaux, et créer une valeur ajoutée en renforçant les compétences des partenaires dans le cadre de l'internationalisation des entreprises

Quels types d'actions et vers qui ?

Luxembourg for Business vise à promouvoir le Luxembourg comme terre d'accueil pour les entreprises et les professionnels. Son objectif est de favoriser les échanges et l'économie luxembourgeoise. Pour atteindre cet objectif, Lfb met en œuvre la stratégie de promotion du commerce extérieur, telle que définie par le ministre de l'Économie. Plus précisément, il s'agit de développer et promouvoir les secteurs économiques clés, tels que la logistique, les TIC, les sciences de la vie, les énergies renouve-

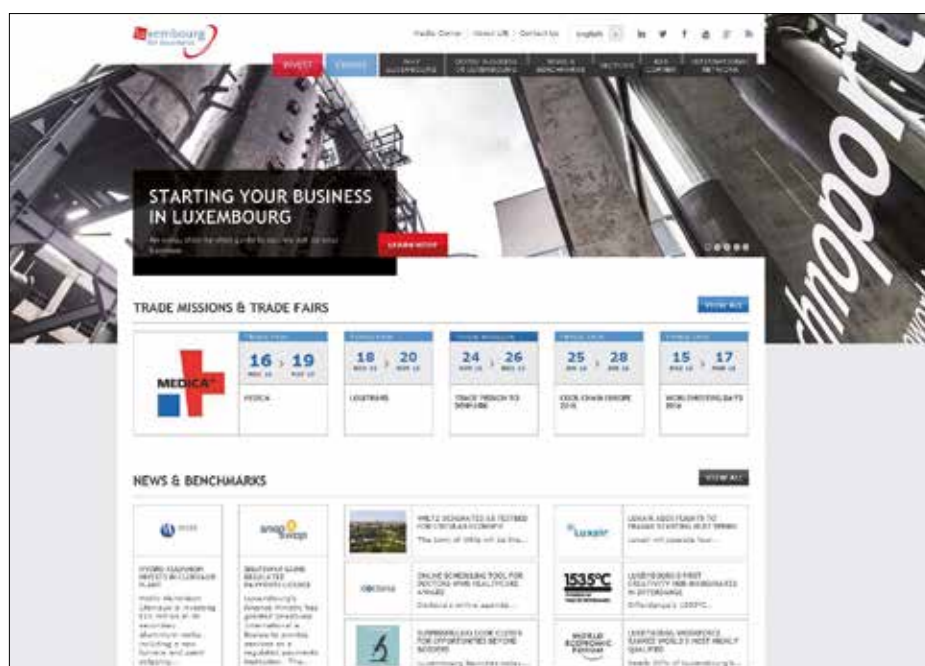


lables, l'industrie et le secteur automobile ou encore le secteur spatial. Il s'agit également de coordonner et d'implémenter des projets dits « horizontaux » en étroite collaboration avec des partenaires, comme par exemple les campagnes *Is it true... ?*, *Qualité de vie* ou encore *SurprisingLux*.

En adoptant une approche cohérente et coordonnée, Lfb développe des outils de promotion efficaces qui permettent

de maximiser l'impact et d'optimiser le succès de sa communication et de celle de ses réseaux à l'international. Pour ce faire, elle coordonne des programmes d'action des membres du GIE ; gère et met en œuvre des projets de promotion qui lui sont confiés par ses membres ; élabore et produit des supports promotionnels ; apporte son soutien aux réseaux luxembourgeois à l'étranger ; et diffuse la communication de l'image de marque du Luxembourg à l'étranger.

Toutes ses activités sont tournées vers les entreprises luxembourgeoises actives (et potentiellement actives) à l'échelle internationale et leurs clients existants et éventuels ; les pays cibles et leurs autorités respectives,



identifiés par le ministère de l'Économie ; les ambassades étrangères accréditées au Luxembourg ; le réseau diplomatique et consulaire du Luxembourg à l'étranger ainsi que d'autres réseaux de soutien, comme par exemple les Chambres de Commerce bilatérales ; les délégations étrangères (politiques, économiques et presse) visitant le Luxembourg ; et les membres du GIE ainsi que tout partenaire actif dans la promotion économique du Luxembourg.

Promouvoir les atouts authentiques

Une multitude d'échanges avec des acteurs économiques au Luxembourg et dans le cadre des déplacements à l'étranger ont démontré le besoin et, surtout, la volonté de mieux mettre en valeur et de communiquer sur les déterminants de l'attractivité du Luxembourg. En effet, la perception du Luxembourg à l'étranger se heurte trop souvent à des préjugés et autres idées

reçues, voire à une méconnaissance générale des atouts du pays. Dans un effort commun et continu de promouvoir les atouts authentiques caractérisant le Luxembourg, il importe de communiquer davantage et proactivement sur ces valeurs, en toute sincérité et en évitant de s'adonner à la surenchère.

En 2013, LfB a lancé une offensive de charme, réalisée en concertation étroite avec les membres du Nation Branding. L'objectif principal de cette campagne internationale, *Qualité de vie*, a consisté à promouvoir l'image de marque du Luxembourg et de l'économie luxembourgeoise par le biais de trois spots télévisés diffusés sur certaines chaînes internationales. La campagne de charme a été complétée par des mesures publicitaires spécifiques (presse écrite, Internet et autres). Cette campagne a servi notamment à accompagner les différentes missions économiques qui ont eu lieu en 2013 et 2014.

En 2015, l'agence s'est associée avec Luxembourg for Finance pour lancer la campagne *SurprisingLux: Look closer for opportunities beyond borders* qui a pour but de révéler d'une manière dynamique à un public international la diversité et l'excellence de l'économie luxembourgeoise au travers de *success stories* ainsi que des facettes méconnues du Luxembourg. Ces exemples sont déclinés sur plusieurs supports, notamment une brochure, qui sera appuyée par une campagne digitale. Celle-ci est accessible sur le site www.surprisinglux.com et sera disponible dans les langues française, allemande et chinoise avant la fin du mois de novembre. De nouveaux exemples viendront alors enrichir le contenu afin d'illustrer au mieux la diversité et l'expertise qui caractérisent l'économie du Grand-Duché.

www.luxembourgforbusiness.lu

Luxembourg for Finance

Faire connaître l'expertise de la place financière

Issue d'un partenariat public-privé, Luxembourg for Finance (LfF) collabore étroitement avec le ministère des Finances et les différentes institutions nationales, et joue un rôle d'interface entre tous les acteurs du secteur financier. Sa mission première est de contribuer au développement de la place financière et de faire connaître l'expertise du secteur financier luxembourgeois et la diversité de ses services à l'étranger, comme nous l'explique Tom Théobald, Deputy CEO de Luxembourg for Finance.

Quelles sont les missions de Luxembourg for Finance ?

Nos missions se déclinent en plusieurs piliers : mettre en place des activités de communication adaptés à nos cibles, développer et consolider la position de la place financière dans des marchés cibles et attirer de nouveaux acteurs au Luxembourg, ainsi qu'une activité de veille des tendances mondiales en matière de finance internationale afin d'identifier les opportunités de développement pour la Place. A titre d'exemple, la digitalisation des services financiers est l'un des sujets sur lesquels LfF travaille en collaboration avec l'ensemble des acteurs impliqués afin de positionner le Luxembourg en tant que hub dans le domaine du FinTech et de voir comment nous pouvons réussir la transition de la Place dans une ère de plus en plus digitalisée.

Quels types d'actions menez-vous et vers qui ?

Le marché luxembourgeois ne touche pas seulement le Luxembourg, mais toute l'Europe et au-delà. Dès lors, notre cible est naturellement internationale et s'adresse aussi bien à un public d'experts issus du monde financier qu'à des journalistes et des investisseurs, mais aussi au grand public. Notre approche est avant tout pédagogique. Nos actions visent à montrer le Luxembourg comme un laboratoire d'idées avec une place financière très diversifiée, résolument internationale et à la pointe de l'innovation. Pour cela, nous utilisons une palette de canaux de communication comme les relations avec la presse internationale, le digital ou encore les vidéos. Notre série de vidéos didactiques, dont la première vise à montrer les *success stories* du Luxembourg



à travers le monde, est un exemple des actions que nous menons à destination du grand public. Par ailleurs, nos activités sont également rythmées par l'organisation de missions financières en compagnie d'une délégation d'experts du secteur. Ces missions sont l'occasion de toucher un public de professionnels dans nos régions cibles telles que la Chine, l'Amérique Latine et bien sûr l'Europe.

La place financière luxembourgeoise a-t-elle réellement aussi mauvaise presse à l'étranger que ce qui est souvent relaté ?

Cette image est surtout due à une méconnaissance de la place financière. Les professionnels internationaux issus du secteur connaissent et apprécient l'expertise de la Place et en font l'expérience au quotidien. Le Luxembourg est aujourd'hui une des plus importantes places financières de l'Union européenne. Alors que certains ont fait le choix d'exporter des voitures, le Luxembourg a fait de la finance son domaine d'expertise à une échelle internationale. C'est l'expertise transfrontalière qu'elle a acquise depuis le début des années 60 qui lui a permis de devenir le premier centre au monde pour la cotation de titres internationaux, le premier centre européen de fonds d'investissement et le second au monde ou encore un des principaux centres de banque privée de la zone euro. Les clichés sur le Luxembourg ne correspondent pas à la réalité. Le Luxembourg applique et est conforme à toutes les règles européennes et internationales.



Tom Théobald, Deputy CEO, Luxembourg for Finance.

En ce qui concerne la transparence fiscale, le Luxembourg a été parmi les premiers pays à adopter l'application de l'échange automatique d'informations au niveau de l'OCDE.

Qu'est-ce que le Luxembourg devrait modifier pour améliorer son image ?

Le fil rouge de toutes nos activités consiste à expliquer la diversité de la place financière mais également de l'économie luxembourgeoise. Dans cette optique, nous avons lancé, en collaboration avec Luxembourg for Business, la campagne *SurprisingLux: Look closer for opportunities beyond borders*. Ce projet, décliné en plusieurs supports tels qu'une brochure, version papier et digitale et une campagne sur les réseaux sociaux, a pour but de révéler à un public international l'excellence de l'économie luxembourgeoise au travers de *success stories* et de facettes méconnues du Luxembourg.

www.luxembourgforfinance.com

Made in Luxembourg



Affichez l'origine de vos produits et services !

Créé en 1984 à l'initiative du ministère des Affaires étrangères, de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Métiers, le label *Made in Luxembourg* sert à identifier l'origine luxembourgeoise des produits et services dans un but commercial, mais c'est surtout un formidable outil de promotion du pays, comme nous l'expliquent Edith Stein, conseillère auprès du département Affaires internationales de la Chambre de Commerce, et Jeannette Muller, conseillère technique et économique au sein du département Technologies et Innovation de la Chambre des Métiers.

Dans quel contexte le label *Made in Luxembourg* a-t-il été créé ?

Edith Stein – Dans les années 1980, le Luxembourg effectuait beaucoup de ses missions étrangères conjointement avec la Belgique. Paul Helminger, alors secrétaire d'Etat chargé notamment du Commerce extérieur, a eu l'idée de créer ce label pour différencier les produits luxembourgeois des produits belges. Une des premières entreprises à avoir demandé ce label a été l'Arbed, ArcelorMittal aujourd'hui.

Quels sont les véritables atouts du label ?

Jeannette Muller – Le label permet non seulement d'afficher l'origine des produits et services, mais c'est surtout un bel outil de promotion – et peu onéreux (150 EUR/par demande, tous les 5 ans) – pour toute entreprise qui souhaite différencier ses produits ou services aussi bien sur les marchés étrangers qu'au niveau national. Tous les produits et services ne peuvent pas prétendre au label car il faut qu'il y ait une transformation substantielle sur le territoire. Une entreprise qui fait de l'assemblage d'éléments provenant de différents pays, par exemple, n'y aura pas droit.

Edith Stein – A l'étranger, le Luxembourg est reconnu comme un pays qui offre des produits et services de qualité. La connotation du *Made in Luxembourg* est donc très positive.

Une société labellisée l'est-elle à vie ?

Jeannette Muller – Non, le certificat est valable 5 ans. Au terme de ces 5 années,



Edith Stein, conseillère, département Affaires internationales, Chambre de Commerce.

une vérification sera effectuée. Selon que l'entreprise soit ressortissante de l'une des deux chambres professionnelles, une équipe de la Chambre des Métiers ou de la Chambre de Commerce se rend dans les locaux de l'entreprise afin de vérifier si les conditions requises sont toujours en conformité avec le règlement d'usage.

Les consommateurs sont aujourd'hui plus attentifs à l'origine des produits. Avez-vous noté une augmentation des demandes ?

Edith Stein – En effet, le *buy local* a des conséquences sur les demandes des entreprises. Pendant des années, nous tournions autour d'une dizaine de labels par an, mais depuis 2008, l'intérêt pour le label *Made in Luxembourg* va croissant, si bien que nous avons décidé de créer avec la Chambre des Métiers, en 2014, le



Jeannette Muller, conseillère technique et économique, département Technologies et Innovation, Chambre des Métiers.

site www.made-in-luxembourg.lu qui permet aux entreprises de faire leur demande directement en ligne. Aujourd'hui, 327 entreprises ressortissantes de la Chambre de Commerce sont labellisées. Afin de promouvoir celles-ci, nous avons installé 4 vitrines au sein de la Chambre de Commerce dans lesquelles sont exposés des produits de nombreuses d'entre elles.

Jeannette Muller – Pour les entreprises de l'artisanat, le label concernait surtout des produits, mais, depuis quelques années, de plus en plus de labels sont accordés aussi pour des services. Nous comptons actuellement 276 entreprises artisanales labellisées, dont 56 pour l'année 2015. Les certificats sont attribués deux fois par an, la prochaine remise aura lieu le 1^{er} décembre à la Chambre des Métiers.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Du Nation Branding à l'identité compétitive

Le Nation Branding est un processus par lequel les images d'un pays peuvent être créées ou modifiées, dirigées, évaluées et gérées de manière proactive dans le but d'améliorer la réputation du pays au sein d'une audience internationale. Partant de ce postulat, l'objectif est de construire l'image mentale du pays que se font les gens à l'étranger.

Depuis 2013, le Luxembourg, via son Comité de coordination interministériel et inter-institutionnel, s'est lancé dans l'élaboration d'une stratégie coordonnée et cohérente de Nation Branding avec des messages partagés et relayés par tous les acteurs qui s'occupent de la promotion du pays. Résultats de cette concertation participative, la marque Luxembourg se fonde sur trois valeurs distinctives : la fiabilité, le dynamisme et l'ouverture. Autre composante majeure identifiée de notre marque : le pays est considéré comme un allié. Les coopérations et alliances sont légion et offrent de nombreuses opportunités à ceux qui se lient avec le Grand-Duché.

Loin d'être l'apanage du gouvernement, il convient pour les acteurs privés de se mobiliser pour véhiculer ces valeurs et l'archétype du pays sur la scène internationale. En menant des actions de promotion du pays, ils se font ambassadeurs de la marque Luxembourg. Les marchés à forte croissance, tels que le Moyen-Orient, la Chine, le Brésil et la Russie constituent des territoires propices au développement des affaires.

Il convient pour les acteurs privés de se mobiliser pour véhiculer ces valeurs et l'archétype du pays sur la scène internationale. En menant des actions de promotion du pays, ils se font ambassadeurs de la marque Luxembourg. Les marchés à forte croissance, tels que le Moyen-Orient, la Chine, le Brésil et la Russie constituent des territoires propices au développement des affaires.

Un centre d'expertise reconnu


Le Luxembourg a toujours joué un rôle important dans le développement de la finance islamique contemporaine. Les exemples sont nombreux : la première compagnie d'assurances islamique a vu le jour au Luxembourg en 1982 et le premier sukuk a été coté à la Bourse de Luxembourg en 2002. En 2012, une trentaine de fonds et compartiments *sharia* compliant étaient gérés par les plus grands spécialistes mondiaux.

La Chine représente l'un des marchés en accélération les plus visibles sur la Place. Depuis les années 1970, les liens entre les deux pays n'ont cessé de s'intensifier au point d'avoir aujourd'hui six banques implantées sur le sol grand-ducal. Principalement actives dans la prestation de services bancaires sur mesure, dans la mouvance de l'internationalisation de la monnaie chinoise (renminbi), elles donnent à la Place de nouvelles perspectives et se teintent aux couleurs luxembourgeoises.

Pour le Brésil, le Luxembourg présente, en plus de son expertise et d'une large gamme de véhicules juridiques de

structuration patrimoniale, le grand avantage de pouvoir proposer des services dans la langue maternelle de la clientèle brésilienne.

Si le Luxembourg et la Russie sont diamétralement opposés dans leurs tailles géographiques respectives, il n'en demeure pas moins que les pays ont des complémentarités importantes à valoriser. Les investissements en faveur des hautes technologies récemment consacrés dans chaque pays en sont un exemple.

Si la marque Luxembourg ne se résume pas à une Place, il n'empêche qu'elle contribue aujourd'hui au rayonnement international du pays. Déjà reconnu comme un centre d'expertise de la gestion de patrimoine, de l'assurance et de la réassurance, du financement international et des fonds d'investissement, le Luxembourg mise maintenant sur de nouvelles niches avec les FinTech, la sécurité informatique, la robotisation de l'industrie et le Big Data. Du Nation Branding à l'identité compétitive, il n'y a qu'un pas ! 



François Mousel
Associé

PwC Luxembourg

La banque privée et l'industrie des fonds d'investissement

Deux pans du secteur financier qui ont su évoluer

Paradis fiscal, LuxLeaks, comptes offshore... derrière les clichés (encore trop souvent véhiculés) liés à la place financière luxembourgeoise, c'est l'image de tout le pays qui est écornée. Afin de savoir comment deux des plus importants secteurs financiers de la Place, la banque privée et l'industrie des fonds d'investissement, se positionnent face à cette image, nous avons rencontré Jérôme Tournigand, directeur de la Banque Privée de BGL BNP Paribas dédiée aux clients résidant au Luxembourg, et Frédéric Perard, directeur de BNP Paribas Securities Services Luxembourg.



Jérôme Tournigand, directeur Banque Privée, BGL BNP Paribas.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

années est énorme. L'échange automatique d'informations, entré en vigueur en 2015, donne une plus grande sérénité à la Place. Par ailleurs, à partir de 2017, le Luxembourg procédera à un échange automatique d'informations, non plus seulement sur les revenus d'intérêts perçus par un résident d'un autre Etat membre, mais sur tous les revenus et produits financiers (intérêts, dividendes, plus-values). Cet échange d'informations portera aussi sur le solde des comptes bancaires au 31 décembre de chaque année.

Vous parlez du virage pris ces dernières années. Quel est-il ?

Depuis environ trois ans, la Place a considérablement travaillé sur son image et sur ses produits. Nous pouvons dire aujourd'hui que Luxembourg est une place financière qui fait preuve de transparence et d'une énorme expertise, qu'il s'agisse des place-

ments privés, des fonds, des assurances, des conseils juridiques qui sont liés à tous ces domaines... Luxembourg est une place dynamique, car son cadre légal autorise l'émergence de nouvelles idées, ce qui n'est pas toujours le cas dans d'autres capitales financières. Il existe ici une volonté de créer une qualité au travers d'une palette de services destinée tant aux résidents qu'aux clients internationaux.

Pourriez-vous nous citer un produit/service typiquement estampillé « Luxembourg » ?

Nous disposons par exemple chez BGL BNP Paribas d'un mandat de gestion s'adressant à un large public : le mandat *Crystal*. Les modules de cette solution sont constitués d'une réplique de nos mandats de gestion sous forme d'un ou plusieurs compartiments de fonds administrés au Luxembourg. Chaque client

L'image du Luxembourg à l'étranger a souvent eu mauvaise presse. A cause du secteur financier ?

Jérôme Tournigand – Je ne vais pas faire ici le procès de tous les stéréotypes véhiculés à l'étranger. Ce que je peux dire, c'est que cette image négative nuit, encore actuellement, à la réalité des choses. De tous ces clichés, très peu sont encore vrais. Certes, Luxembourg doit encore soigner son image, mais le virage pris ces dernières

Depuis environ trois ans, la Place a considérablement travaillé sur son image et sur ses produits. Nous pouvons dire aujourd'hui que Luxembourg est une place financière qui fait preuve de transparence et d'une énorme expertise, qu'il s'agisse des placements privés, des fonds, des assurances, des conseils juridiques qui sont liés à tous ces domaines... (Jérôme Tournigand)

compose son portefeuille en fonction de ses objectifs et de son profil de risque. Il délègue ainsi la gestion financière tout en bénéficiant d'un contrôle permanent de l'exposition au risque, mais, surtout, en gardant la main sur la combinaison optimale qui lui convient.

Pouvez-vous nous parler à présent des services offerts par la Banque Privée que vous dirigez ?

Notre clientèle est constituée de résidents et, à l'image de Luxembourg, elle est d'origine très diverse. Nous accompagnons nos clients dans la gestion globale de leurs actifs en fonction de leurs projets et objectifs, et ce, par rapport à leur situation familiale, professionnelle et de leur patrimoine. Nous nous adressons à des résidents qui vivent au Luxembourg, certains y vivent depuis plusieurs générations, d'autres sont de passage parfois 3 à 4 ans, d'autres encore voyagent ou ont des enfants qui étudient à l'étranger... Pour ces clients, il est impératif d'intégrer la dimension internationale dans leur suivi patrimonial. L'environnement multiculturel et multilingue du Luxembourg ainsi que les compétences de nombreux experts en matière de fiscalité européenne, voire internationale, nous permettent de répondre à tous les cas de figure et de nous démarquer des autres pays. C'est vraiment un élément très différenciant de la place de Luxembourg. BGL BNP Paribas est à cet égard très bien placé pour servir les clients au mieux de leurs intérêts.

Vous bénéficiez également de l'appui d'un grand groupe...

En effet, le Groupe BNP Paribas est présent dans 75 pays sur les cinq continents. BNP Paribas Wealth Management est la première banque Privée de la zone euro

en montant d'actifs gérés et dispose de presque 450 centres de banque privés dans 30 pays. Cette force et cette solidité, nous l'offrons à nos clients résidents au travers de l'expertise multifacette des collaborateurs du Groupe. C'est un atout considérable car la gestion globale familiale de nos clients nécessite dorénavant d'intégrer très souvent une dimension internationale. Notre approche est basée sur trois grands axes : placer la relation client au cœur de notre engagement ; offrir à nos clients les moyens de leurs ambitions grâce à cette expertise mondiale et à nos connaissances du marché local ; et répondre aux besoins de nos clients résidents au Luxembourg grâce à une vaste gamme de solutions patrimoniales et de services bancaires. Nos propositions incluent à la fois des solutions d'investissement classiques, mais aussi des solutions de diversification plus pointues comme le Private Equity, la philanthropie, l'immobilier, l'investissement responsable..., le tout en permettant à nos clients de rester connectés avec la banque via des solutions « digitales » innovantes. Nous remarquons que le patrimoine des clients que nous voyons arriver aujourd'hui est plus important qu'avant. Nous avons donc à gérer des patrimoines de plus en plus complexes, qui demandent souvent des solutions sur mesure et, donc, des expertises en tout genre. Le patrimoine de nos clients ayant été bien souvent constitué au fil des générations, nous nous devons de le protéger et de le valoriser. Cette relation de confiance – que nous entretenons avec eux, parfois sur plusieurs générations d'une même famille – doit s'inscrire obligatoirement dans la durée car c'est elle qui permet au banquier privé de rester un interlocuteur privilégié et d'apporter rapidement des solutions dédiées. L'expertise est donc plus que jamais primordiale.



Frédéric Perard, directeur, BNP Paribas Securities Services Luxembourg.

L'industrie des fonds a-t-elle souffert, comme d'autres secteurs financiers, des clichés liés à la place financière luxembourgeoise ?

Frédéric Perard – Non, car notre secteur n'a pas le même passé que celui des autres secteurs financiers. L'activité des fonds a toujours été un secteur très réglementé et avec des contrôles renforcés quant à la qualité des investisseurs. Nous n'avons donc pas eu à gérer des problèmes liés à une image négative du pays. Au contraire, l'image du Luxembourg est extrêmement positive dans notre domaine d'activité.

La place financière est actuellement le 1^{er} centre de fonds d'investissement en Europe et le 2^e au niveau mondial après les Etats-Unis. Pouvez-vous nous en expliquer les raisons ?

Le Luxembourg a depuis longtemps

une grande expertise dans le domaine des UCITS (Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities), plutôt adaptés à une clientèle privée, et des fonds d'investissement alternatifs (AIF) que le pays a su développer et gérer de manière transfrontalière et ce, dans le monde entier. Depuis un an, les fonds domiciliés au Luxembourg sont très reconnus sur des places majeures comme Singapour ou le Chili, qui fut une année le 4^e souscripteur mondial. En effet, tout salarié chilien a l'obligation de placer un pourcentage de son salaire dans des fonds en vue de sa retraite. Mais le Luxembourg doit sa position stratégique à son cadre légal et réglementaire qui fait preuve d'une flexibilité inégalée tant sur les marchés européens qu'internationaux. Ce fut le cas, par exemple, pour la directive UCITS III qui offrait une certaine flexibilité que le Luxembourg a su saisir en étant très prompt à réagir. De plus, le pays a une image de neutralité, de stabilité et de sérieux qui a fait le reste. Les fonds luxembourgeois sont des fonds transfrontières, c'est-à-dire qu'ils sont créés et domiciliés au Luxembourg, mais qu'ils peuvent être distribués partout. La France, qui fut longtemps le plus grand marché au niveau des fonds, l'Italie ou encore l'Allemagne ont décidé de rejoindre les fonds luxembourgeois, ce qui a permis à la Place de gérer des fonds beaucoup plus importants. Le Luxembourg est donc aujourd'hui le choix n° 1 des sociétés de gestion européennes et internationales. Cela permet, par exemple aux Asiatiques ou aux Brésiliens de vendre, à travers des fonds luxembourgeois, leur expertise sur leur marché domestique. Aujourd'hui, les investisseurs cherchent à investir sur un ensemble de marchés. Dès lors, Luxembourg devient la place de référence car elle a l'expertise en matière de gestion *crossborder* et multipays.

Aujourd'hui, les investisseurs cherchent à investir sur un ensemble de marchés. Dès lors, Luxembourg devient la place de référence car elle a l'expertise en matière de gestion *crossborder* et multipays. (Frédéric Perard)

Malgré sa bonne position, le Luxembourg a-t-il des concurrents ?

L'Irlande est une concurrente directe. Il y a encore 2-3 ans, avant la directive AIFM, les Îles Caïman étaient la référence en matière de Hedge Funds, traités via Dublin. Aujourd'hui, il existe une volonté de créer des Hedge Funds au Luxembourg. Mais la difficulté sera de gérer cette croissance. Et qui dit croissance, dit ressources humaines. Cette hausse d'activité crée des postes à haute valeur ajoutée comme les auditeurs ou les avocats. Cela renforcera bien évidemment l'expertise de la Place. Or, tout ce qui touche à la gestion d'actifs est globalisé, car les coûts d'un salarié luxembourgeois sont trois fois plus élevés que ceux d'un salarié indien. Quand on sait que l'Inde produit quelque 100.000 MBA par an, des questions sont à se poser. Les clients eux aussi sont internationaux et sont de plus en plus regardants sur les frais de gestion. Cette dichotomie est un réel enjeu pour tous les prestataires.

Quels sont les derniers fonds créés au Luxembourg ?

Dans un contexte d'austérité budgétaire des Etats et pour faire face aux énormes besoins d'investissement dans différents domaines : transports, énergie, télécommunications, aides aux PME..., la Commission européenne a proposé la création d'un nouveau produit d'investissement : les fonds européens d'investissement de

long terme (Eltif). Ces fonds ont pour but de mobiliser l'épargne, tant des institutionnels que des particuliers et de l'investir dans des projets de l'économie réelle.

Dans un secteur aussi complexe, comment se positionne BNP Paribas Securities Services internationalement et localement ?

Il est vrai que notre secteur vit à l'heure de la mondialisation et des réglementations. Filiale à 100 % du Groupe BNP Paribas, BNP Paribas Securities Services est l'un des spécialistes mondiaux du secteur des services titres les mieux notés financièrement. Nous possédons donc l'expertise, l'expérience et la solidité d'un Groupe international. BNP Paribas Securities Services est présente dans 34 pays sur 5 continents et possède un réseau de conservation mondiale qui couvre plus de 100 marchés. Au Luxembourg, nous sommes classés 2^e en ce qui concerne les actifs sous administration et 4^e pour les actifs en conservation. Vu que nous offrons à nos clients un accès à tous les marchés internationaux et des solutions à haute valeur ajoutée, tout en assurant la protection de leurs actifs, l'innovation et l'excellence restent les facteurs-clés de notre métier, tout comme ils le sont pour la place financière luxembourgeoise.

**Propos recueillis par
Isabelle Couset**

Logistique

Le fret aérien, l'une des spécialités du Luxembourg

Depuis plusieurs années, le Luxembourg a fait le choix de développer le transport de fret par voie aérienne. Le pays se situe aujourd'hui au 7^e rang des aéroports de fret européens (record atteint de 900.000 tonnes transportées en 2007). Il est parmi les 30 premiers aéroports de fret dans le monde. Ses activités qui ont connu une baisse significative consécutive à la crise financière ont repris en 2013 avec une augmentation du tonnage de 10 %, 5 % de plus qu'en 2014, soit 673.500 tonnes transportées. Confrontée à la stagnation actuelle du secteur ainsi qu'à une forte concurrence, la société LuxairCARGO fait le pari de se développer en modernisant et développant ses infrastructures, et procède au renouvellement de sa flotte. La recherche de nouveaux marchés à l'international fait aussi partie de sa stratégie commerciale de développement.

La majorité des biens transportés sont des marchandises à haute et très haute valeur ajoutée, sensibles aux variations de températures tels les produits pharmaceutiques, les médicaments, les équipements électroniques, les animaux, les fruits et les fleurs, mais aussi les objets d'art du Port franc. Le centre de fret dispose de 85.500 m² d'entrepôts pour stocker tous ces biens dont 3.000 m² dédiés aux produits pharmaceutiques et de santé. Plusieurs entrepôts sont à température contrôlée, conformes donc aux attentes de la World Health Organization. Ainsi équipé, le Pharma & Healthcare Centre permet à LuxairCARGO de se positionner avantageusement dans la logistique des produits pharmaceutiques. Les animaux vivants, de leur côté, bénéficient d'une plateforme spéciale équipée d'un service vétérinaire. A cela, il faut ajouter l'implantation d'une zone franche exempte de taxes, le Freeport, une zone sécurisée de 21.000 m², dédiée à l'entreposage et à la manutention d'œuvres d'art, de métaux précieux, de vins et de bijoux dans des conditions optimales de conservation et de sécurité. Enfin, une chambre de décompression destinée à protéger les cargaisons ultrasensibles verra le jour sous peu.

Par ailleurs, la compagnie aérienne modernise progressivement sa flotte en s'équipant de Boeing 747-8F dont les moteurs Rolls-Royce sont relativement économes en carburant et moins polluants.



Elle vient de réceptionner son 13^e Boeing et projette l'achat de 5 Boeing supplémentaires pour sa plateforme logistique en Chine. Le chargement et déchargement simultané de 8 avions gros-porteurs est rendu possible grâce à l'utilisation d'une rampe cargo spécifique à ce genre d'opération. La rénovation complète de la piste est enfin à l'ordre du jour et le coût de l'opération est estimé entre 50 et 80 millions EUR.

En s'alliant avec CHAMP Cargosystems, leader technologique et fournisseur de services informatiques intégrés, l'entreprise a par ailleurs pu améliorer ses performances.

Une stratégie de développement hors de l'UE

Bien que sa situation au centre de l'Europe de l'Ouest et sa connexion aux autres modes

de transport rail/route, en particulier, lui assure une place de choix, l'entreprise doit faire face à la concurrence de puissants voisins européens et s'inscrire, pour être compétitive, dans les échanges commerciaux mondiaux. Ceci l'amène à opérer vers l'Asie et le Golfe. Un récent partenariat avec la Compagnie Oman Air lui permet ainsi d'utiliser la flotte et l'infrastructure aéroportuaire du Sultanat d'Oman pour desservir des clients en Chine, Afrique de l'Est et Etats-Unis. En 2014, ses activités se sont majoritairement déroulées dans ces régions. LuxairCARGO vient en outre de signer un accord avec Hong Kong Air Cargo Terminal, spécialisée dans la manutention de produits pharmaceutiques, et Nippon Cargo Airlines.

Et demain ?

En imposant des normes plus strictes pour la construction des équipements et en faisant appel aux technologies de pointe et à l'innovation, les autorités publiques devraient pouvoir lever une partie des obstacles qui freinent le développement du secteur aérien de fret, tels que le changement climatique, l'empreinte carbone en augmentation constante, une disponibilité en carburant incertaine et la concurrence acharnée que se livrent les entreprises du secteur, notamment en baissant le coût de la main-d'œuvre.

Martine Borderies

Logistique

Le nouveau pôle multimodal du Groupe CFL

Les Chemins de Fer luxembourgeois (CFL) s'apprêtent à relever le défi de l'évolution du transport ferroviaire de fret et du transport combiné rail/route qui s'opère en Europe sous la houlette de la Commission. Comment ? D'une part en regroupant au sein de CFL multimodal, filiale à 100 % du Groupe, l'ensemble de ses activités logistiques et de fret ferroviaire, principalement déployées sur la zone d'activités économiques, Eurohub Sud, située sur les communes de Bettembourg et de Dudelange ; d'autre part en investissant dans la modernisation et le développement de ses infrastructures. Rencontre avec Barbara Chevalier, directeur de la Stratégie, et Christina Schür, responsable de la Communication au sein de CFL multimodal.

« Notre ambition », explique Barbara Chevalier, « est de connecter le pays et ses acteurs économiques à l'un des flux de marchandises le plus dynamique en Europe, celui du corridor européen 2, axe majeur du transport ferroviaire combiné de fret. Quelque 30.000 trains internationaux combinés de marchandises y circulent chaque année, transportant plus de 20 millions de tonnes de fret ».

Ce corridor, qui dessert les deux principaux ports maritimes du Nord de l'Europe, Anvers et Rotterdam, traverse des centres industriels de premier plan comme Liège, Gand, Lyon et Bâle, porte d'entrée vers le Sud de l'Europe : l'Italie via la Suisse, l'Espagne via le Sud de la France. « Notre objectif est d'être un hub multimodal qui consolide et redistribue les flux, autrement dit notre projet est de collecter des volumes de provenances diverses pour les envoyer sur une même destination située en Europe ou hors d'Europe », précise Barbara Chevalier. L'emplacement idéal du terminal autorise également CFL multimodal à envisager la possibilité dans les années à venir d'établir des navettes ferroviaires avec des régions économiques telles que la Scandinavie, l'Europe de l'Est et le Royaume-Uni. Développer et adapter les infrastructures actuelles qui s'avèrent saturées est par conséquent un objectif prioritaire pour l'entreprise, comme le fait remarquer son directeur de la Stratégie, Barbara Chevalier.



Améliorer les infrastructures et le matériel grâce à l'utilisation de nouvelles technologies

L'augmentation régulière du transport de marchandises en conteneurs et semi-remorques (ou transport combiné rail/route) ainsi que l'augmentation des manutentions sur le terminal, de 75.000 en 2010 à 140.000 en 2014, ont été le moteur pour le projet d'un nouveau terminal intermodal. « Ce terminal, entièrement destiné au transbordement de conteneurs, caisses mobiles et semi-remorques, aura une capacité d'accueil de 300.000 conteneurs par an », indique Christina Schür. Quatre voies ferroviaires sont prévues, d'une longueur de 700 mètres, pour satisfaire au plus près aux normes européennes relatives à

la longueur des trains circulant le long du corridor : « des trains qui, pour des raisons technologiques et économiques, sont plus longs et plus lourds qu'auparavant », commente-t-elle. Ces voies pourront accueillir jusqu'à 8 trains par jours. Par ailleurs, les opérations de manutentions de conteneurs étant appelées, selon les projections de l'entreprise, à doubler et à passer ainsi de 300.000 manutentions (165.000 actuellement), CFL multimodal a investi dans l'achat de deux grues-portiques sur rail d'un gabarit largement supérieur à l'ancienne, dans le but d'accélérer les opérations de transbordement. Enfin, l'autoroute ferroviaire reliant Bettembourg au Boulou, près de Perpignan, qui ne dispose aujourd'hui que d'une demi-plateforme, fera l'objet d'un



nouvel aménagement avec la création de deux nouveaux quais d'une longueur de 700 mètres. A la fois parce que le réseau de trains d'autoroute ferroviaire est appelé à se développer, mais aussi parce que la longueur des trains passera, dans un avenir proche, de 750 mètres à 1.000 mètres sur les autoroutes ferroviaires, l'objectif européen étant d'augmenter la capacité de transport. « L'innovation de cette ligne », souligne Christina Schürr, « c'est aussi sa plateforme de chargement et son wagon spécifiques, mis au point par le constructeur de wagons Lohr : une coque pivotante, permettant à un tracteur de charger et décharger une semi-remorque sur le wagon ». Un système qui autorise le transport de semi-remorques appelées « non-préhensibles », autrement dit des semi-remorques qui ne peuvent pas être soulevées par une grue et, par conséquent, ne peuvent pas être transportées sur un train combiné classique. Ces semi-remorques bénéficieront prochainement d'un parking adapté à leurs besoins. Il est également prévu d'améliorer les infrastructures de la gare de triage qui s'avèrent insuffisantes dans le cadre d'un trafic international de

fret susceptible de se développer dans les années à venir.

Des services logistiques innovants et performants

« L'efficacité d'une solution logistique dépend de la maîtrise des flux physiques », explique Barbara Chevalier, « par exemple, l'acheminement d'un conteneur par la route, puis son déchargement sur le quai ferroviaire et finalement son chargement sur un train ne doivent pas connaître d'interruption, dans tous les cas le moins possible ». L'enjeu est, pour des raisons économiques, de contrôler ce « flux ». Piloter conjointement les activités logistiques et ferroviaires permet en conséquence à la société CFL multimodal de contrôler de manière plus efficace ces flux du point d'origine à la destination finale, y compris la manutention et l'entreposage. Par ailleurs, « un autre point-clé est notre capacité à répondre aux besoins de nos clients, ce qui nous conduit aujourd'hui à leur proposer une gamme de services qui couvre l'ensemble de la chaîne logistique, incluant le transport ferroviaire et routier, le commissionnage maritime et aérien ainsi que

les activités d'entreposage, de distribution, de messagerie et d'agence en douane », souligne Barbara Chevalier. L'entreposage et le stockage des marchandises, produits industriels, produits alimentaires..., qui font l'objet d'une demande forte de la part des clients, ont conduit CFL multimodal à centraliser toutes ces activités dans un nouvel entrepôt de 30.000 m² qui sera opérationnel fin 2016. Situé à proximité du nouveau terminal, il comprendra notamment une zone sous température dirigée ainsi qu'une zone destinée aux produits dangereux.

Parallèlement, CFL multimodal travaille sur différents projets liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, l'efficacité des services logistiques de transport dépend aussi de la maîtrise des flux informationnels et de leur pilotage. Pour cela, doivent être intégrés à terme les systèmes d'information et de communication en temps réel permettant d'accélérer le flux des informations et de les rendre plus fiables. ☑

Martine Borderies
Photos-CFL multimodal

Logistique

Le Port de Mertert se donne un avenir

Le transport par voies navigables intérieures est un choix qui s'impose pour un acheminement du fret économe en énergie, sûr et respectueux de l'environnement. Le livre blanc de la Commission lui réserve ainsi à l'horizon 2020-2030 une place prépondérante pour acheminer les marchandises d'un bout à l'autre de l'Union européenne (en reliant les mers européennes) en l'intégrant dans des chaînes logistiques intermodales telles que le rail et la route.

Partie prenante de cette stratégie, le Luxembourg vient de s'engager dans la modernisation et l'extension des installations portuaires de Mertert ainsi que celles de son réseau ferroviaire. Nous avons rencontré Jeannot Poeker, président du conseil d'administration de la Société du Port de Mertert, qui a bien voulu nous présenter les évolutions en cours.

Les enjeux de la modernisation du Port de Mertert

Un réseau et des équipements manquant de performance économique et technique seraient un frein à la compétitivité et à la fiabilité d'approvisionnement des milieux économiques de la Grande Région et au-delà. « Le gouvernement », indique Jeannot Poeker, « considère donc comme prioritaire la modernisation ainsi que l'extension du Port de Mertert, que nous avons entrepris de rénover il y a une dizaine d'années déjà ». Ce port fluvial est en effet, au Luxembourg, un point de transbordement unique en son genre entre les modes fluvial, ferroviaire et routier ainsi qu'un point de passage primordial de l'économie nationale pour les produits pétroliers et le trafic sidérurgique. L'autre atout souligné par Jeannot Poeker est la position centrale du Port de Mertert dans la Grande Région, situé par ailleurs à 200 km seulement du Rhin. « Nous travaillons en réseau avec les Ports d'Anvers, de Rotterdam et d'Amsterdam, de grands ports maritimes européens. Le Port sera,

en outre, connecté au futur corridor ferroviaire de fret qui reliera les ports de la mer du Nord à la Méditerranée. Son activité peut et doit être à terme une alternative compétitive au transport routier. Par exemple, nous importons quelque 500.000 tonnes de produits pétroliers, soit l'équivalent de 20.000 camions qui ne circuleront pas sur les routes engorgées », précise-t-il.

Les travaux d'aménagement du Port

« Le trafic global du complexe portuaire augmente régulièrement, soit pour 2014 une augmentation qui s'élève à 14,05 % avec quelque 1.211.680 tonnes transportées. Les ferrailles, les produits finis et demi-produits sidérurgiques, le transport de matériaux de construction, en particulier, marquent une hausse significative. Par ailleurs, nous sommes amenés de plus en plus à développer l'activité « conteneurs », ce qui nécessite des aménagements particuliers, notamment au niveau des surfaces avec un renforcement des murs de quai. Les investissements portent tout d'abord sur la rénovation au standard européen du bassin industriel (ou dars) et de ses deux quais, dont le quai Nord qui a coûté quelque 5,5 millions EUR ; la réhabilitation du quai Sud est programmée. Des aires de stockage avec halles supplémentaires sont en cours de réalisation. Il est également prévu de réhabiliter un quai d'une longueur de 360 mètres et de créer une

aire de virage pour bateaux d'une longueur de 135 mètres. Nous comptons par ailleurs développer le dépôt pétrolier pour lequel nous attendons l'autorisation administrative. La capacité des réservoirs augmentera de 90 000 m³, passant ainsi de 62.000 m³ à 152.000 m³. Concernant le raccordement aux réseaux ferroviaire et routier, 9,5 millions EUR y ont été consacrés. Le Port est en outre équipé d'une dizaine de grues. La dernière, une grue de 124 tonnes, très performante, nous permet d'optimiser le chargement et le déchargement, notamment de conteneurs et d'éléments préfabriqués pour éoliennes. Son coût, élevé est de 3 millions EUR. A l'autre bout du Port, nous avons entrepris la construction d'une usine de traitement des eaux usées. Côté environnemental, nous prévoyons de restaurer au mieux le fonctionnement et l'équilibre écologique de la Syre, qui est à l'origine un cours d'eau artificiel », indique Jeannot Poeker.

La voie d'eau a-t-elle de l'avenir ?

Dans le système multimodal du Réseau de Transport Européen de fret, la voie fluviale qui occupe la 3^e place a bien évidemment un rôle à jouer, notamment sur le plan de la sécurité et de la protection de l'environnement. Il appartient aux gouvernements de lui donner la place qui lui revient. Nous, nous y croyons.

Martine Borderies

Transport maritime

Le Luxembourg navigue sur l'économie bleue

Le Luxembourg est loin de la mer, mais cela ne l'empêche nullement d'être actif dans le domaine maritime. Le pays s'est doté d'une armada d'outils afin de répondre aux besoins des professionnels de l'économie bleue. Un écosystème que le Cluster maritime luxembourgeois se charge d'animer et de promouvoir.

Actuellement, 230 navires sont enregistrés au Luxembourg dont la majeure partie arbore le pavillon national. De grands acteurs concernés par le maritime ainsi que différents armateurs développent leurs activités (ou une partie d'entre elles) depuis le Luxembourg. C'est le cas, par exemple, de Jan de Nul Group, d'ArcelorMittal ou bien encore de CLdN Cobelfret. « On ne peut effectivement pas réduire le secteur maritime luxembourgeois aux seules entreprises possédant des navires. Il recoupe également des entreprises de logistique, des banques, des assureurs, des cabinets d'audit ou bien des cabinets d'avocats. L'industrie maritime luxembourgeoise fait travailler plus d'un millier de personnes », indique Paul Marceul, délégué général du Cluster maritime luxembourgeois qui fédère plus de 300 acteurs luxembourgeois positionnés sur cette activité et qui a pour mission de développer le secteur maritime, de promouvoir son image et ses activités.

Label de qualité

La diversité des services et des expertises, y compris à l'international, est l'un des atouts du Grand-Duché auquel sont sensibles les armateurs et les professionnels de la mer. La réactivité qui permet de limiter la lourdeur administrative et de fournir des réponses rapides à des situations d'urgence est un autre avantage. « Face à la multiplication des actes de piraterie dans l'océan Indien, le Luxembourg a très rapidement autorisé les navires battant pavillon luxembourgeois à faire appel aux services de gardes armés pour protéger les bateaux, leurs cargaisons et leurs équipages quand bon nombre de pays, tergiversaient », précise le délégué général. Au registre



230 navires sont aujourd'hui enregistrés au Luxembourg.
Photo-Port d'Anvers

des arguments qui séduisent, il y a également le cadre réglementaire et fiscal. Les crédits d'impôt sur les investissements ou bien encore le remplacement de la taxe au tonnage (pratiquée par de nombreux pays) par un impôt régulier sur les sociétés, à un taux attractif, pèsent également dans les décisions. « On peut également ajouter que le pavillon luxembourgeois est apprécié pour sa neutralité. Certains armateurs l'adoptent pour une partie de leur flotte car ils ont alors l'assurance que leurs bateaux seront les bienvenus dans tous les ports de la planète. Le pavillon est aussi un label de qualité reconnu internationalement. Le Luxembourg a notamment ratifié la Convention du Travail Maritime (Maritime Labour Convention 2006) et la Convention n° 185 qui participent à garantir de bonnes conditions de vie et de travail aux marins », indique Paul Marceul.

Avec le Cap-Vert

Ces arguments, le Cluster s'emploie à les faire connaître dans le monde entier en participant aux grands salons de l'économie bleue et en s'appuyant sur le réseau des

ambassades luxembourgeoises. Il participe aussi régulièrement aux missions économiques organisées par le gouvernement. Actuellement, le marché allemand et, éventuellement, le grec (selon l'évolution des règles fiscales s'imposant aux armateurs) figurent sur les radars des professionnels luxembourgeois. Dans le cadre du développement des échanges commerciaux entre le Luxembourg et le Cap-Vert, le Cluster maritime luxembourgeois accompagne également le Cap-Vert dans la mise en place d'outils et d'infrastructures visant à développer ses activités maritimes. L'occasion, aussi, de signer quelques contrats.

Quant à savoir ce que « pèse » précisément le secteur maritime luxembourgeois, difficile de répondre car les « dernières études en la matière remontent à 2012 », fait savoir le Cluster maritime qui entretient, bien entendu, des relations étroites avec le Cluster logistique. Mais on sait que le groupe Jan de Nul, leader du marché pour les travaux maritimes et de dragage, a affiché un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards EUR en 2014.

Fabrice Barbian

Aérospatial

Une belle place dans l'espace

Avec l'installation de SES il y a trente ans, le Luxembourg dévoilait de réelles ambitions pour le secteur aérospatial. Aujourd'hui, les compétences du pays dans ce domaine sont unanimement reconnues. Yves Elsen, président du Space Cluster et CEO de la société HITEC, active dans le domaine, évoque la manière dont le Luxembourg rayonne jusque dans l'espace.

Pouvez-vous nous expliquer comment le secteur aérospatial luxembourgeois rayonne à l'international ?

Le secteur aérospatial est aujourd'hui bien connu à l'échelle internationale et ce, depuis de nombreuses années déjà. Tout a commencé avec l'installation voici une trentaine d'années de SES Luxembourg. Celle-ci a contribué à asseoir la bonne réputation du pays dans le domaine. Il y a dix ans, le Luxembourg a intégré l'Agence Spatiale Européenne (ESA), renforçant de fait sa position comme acteur important du secteur.

Qu'est-ce qui a fait le succès de ce développement ?

L'installation d'une activité aérospatiale au Luxembourg est révélatrice d'un esprit entrepreneurial, d'une volonté de développer une vision à long terme de recherche et d'innovation dans un secteur porteur. Il y a trente ans, quand le Luxembourg a décidé de s'inscrire dans cette logique, on ne pouvait imaginer ce qui allait advenir. Aujourd'hui, on peut se féliciter d'avoir choisi d'investir dans la gestion opérationnelle des satellites, mais aussi de cette forme d'audace. Ce sont les efforts consentis à l'époque qui font que le Luxembourg est aujourd'hui bien positionné sur un secteur industriel d'avenir, réel levier de diversification économique à exploiter.

De quelle manière le Luxembourg excelle-t-il dans ce secteur ?

Notre pays est actif dans plusieurs domaines, le principal étant le développement

d'applications, découlant d'une activité de gestion opérationnelle des satellites en orbite. Derrière, nous avons d'importants atouts avec une grande expertise dans les technologies d'information et de communication pour la préservation et la transmission des informations. Enfin, le Luxembourg s'est doté de centres de compétences performants dans le domaine de la recherche publique. On peut évoquer le SnT – Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust, qui émane de l'Université, ou encore des projets du Luxembourg Institute of Science and Technology – LIST, liés à l'observation de la terre et du climat depuis les satellites.

Comment le Luxembourg se distingue-t-il dans le secteur aérospatial ?

Par les compétences dont nous disposons et que nous sommes parvenus à attirer, notamment grâce à la notoriété de SES. Aujourd'hui, le Luxembourg, par sa position, en étant membre de l'ESA, attire de nouvelles sociétés, désireuses notamment de développer des applications découlant de la gestion opérationnelle de satellites, du traitement de l'information qu'ils nous permettent de recueillir. Le Luxembourg dispose des atouts et des compétences pour développer de nouvelles synergies créatrices de valeur.

Comment le secteur peut-il aller plus loin ?

Dire qu'il faut aller plus loin, c'est sous-entendre qu'on n'aurait pas encore été loin assez. Or, on peut déjà être fiers de ce qui a été accompli en trente ans. Le secteur représente aujourd'hui 700 emplois



Yves Elsen, président du Space Cluster, et CEO, HITEC Luxembourg.

directs, pour une trentaine d'organisations, et contribue au PIB national à hauteur de 1,9 %. Le principal enjeu réside avant tout dans la consolidation de l'écosystème que nous sommes parvenus à mettre en place et dans la poursuite de la diversification des activités.

Il faut notamment pouvoir attirer des acteurs qui désirent développer des applications. Autour de SES, de nombreuses synergies sont possibles. Des initiatives vont dans ce sens. On peut notamment citer l'établissement d'un centre EarthLab, le cluster mondial de géo-information de surveillance de l'environnement, au Luxembourg. EarthLab Luxembourg S.A. vise le développement des solutions et des services dans le domaine de la prévention et de la gestion des risques industriels et naturels.

Propos recueillis par Sébastien Lambotte

Sciences de la vie

Luxembourg, centre d'excellence

Le savoir-faire du Grand-Duché dans les secteurs financiers et de l'ICT jouit depuis longtemps d'une grande réputation. Or, il ne s'agit pas des seules spécialisations dans lesquelles le Luxembourg excelle. Peut-être moins connu du grand public, le domaine des sciences de la vie est pourtant en plein essor. Déjà reconnu comme centre d'excellence pour certains aspects à l'échelle internationale, un grand potentiel reste encore à exploiter et permettra de renforcer davantage l'image du Grand-Duché en tant que *Life Sciences Hub*.

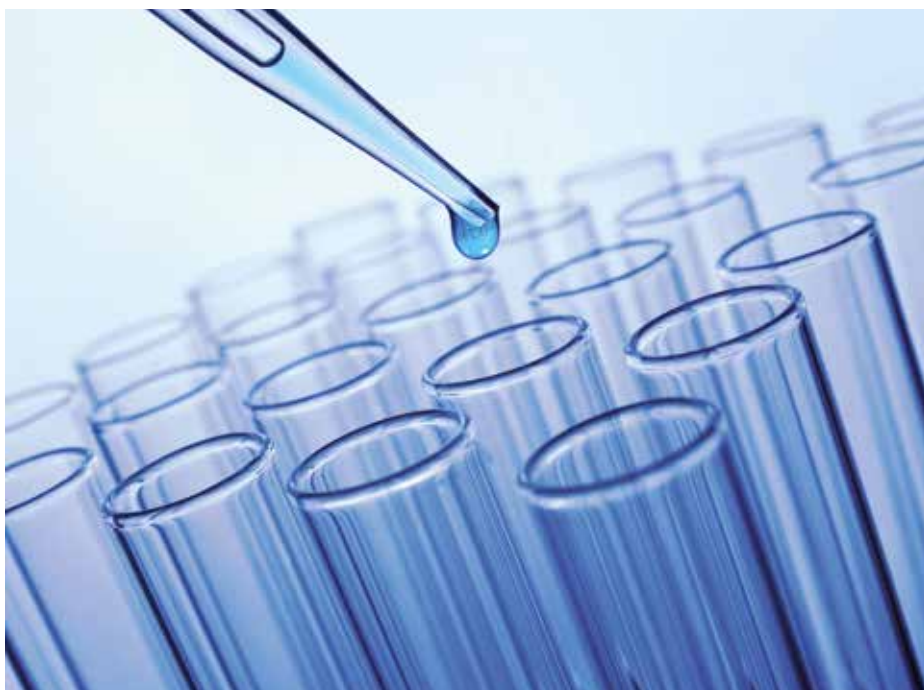
Luxembourg Centre for Systems Biomedicine, Integrated Biobank of Luxembourg, Luxembourg Institute of Health, l'Université du Luxembourg..., autant de noms bien ancrés dans le paysage de la recherche biomédicale luxembourgeoise. La réputation de ces instituts ne se cantonne d'ailleurs pas au Grand-Duché, chacun d'eux étant actif également au niveau de la Grande Région et au niveau international.

En dehors de ces acteurs entretemps bien connus, un nombre impressionnant de jeunes entreprises ou start-up ont rejoint les rangs des innovateurs que le Grand-Duché aime, à raison, mettre en avant comme preuve que le développement du secteur des sciences de la vie comme axe stratégique de croissance pour le pays commence à porter ses fruits.

Il est vrai que depuis plusieurs années les investissements et les mesures prises pour faire du Luxembourg un véritable *hub* dans le domaine des sciences de la vie, avec une attention particulière pour la médecine personnalisée, ont été importants. Le Grand-Duché dispose par ailleurs d'un certain nombre d'atouts dans d'autres domaines, comme celui des technologies de l'information, de la sécurisation des données ou encore de la logistique, qui se combinent très naturellement avec les initiatives prises dans le domaine de la recherche médicale.

Les initiatives dans le domaine de la recherche

La meilleure façon de faire du *Nation Branding* dans le domaine des sciences



de la vie est bien entendu de partager le savoir-faire et les exemples de succès vécus sur le terrain. De nombreuses initiatives sont entreprises pour accroître la visibilité et faire connaître le Luxembourg comme un centre d'excellence dans des domaines spécifiques de recherche. En témoignent par exemple la couverture plus importante de ces activités dans la presse, l'organisation récente de plusieurs congrès et conférences scientifiques avec un attrait international important ou encore des missions économiques avec un intérêt particulier pour le secteur.

Plusieurs autres mesures ont été prises pour développer et promouvoir les activités

dans cette niche somme toute relativement nouvelle. Ainsi, le Luxembourg Biohealth Cluster, géré par Luxinnovation, regroupe les acteurs principaux dans le domaine des sciences de la vie et des technologies qui y sont étroitement liées, qu'il s'agisse de centres de recherche publics ou d'acteurs privés. Une de ses missions principales est de servir de plateforme de rencontre et d'échange afin d'accroître la visibilité de ses membres, mais surtout de contribuer au développement de partenariats et collaborations.

Dans la même idée, la House of Biohealth met à disposition des locaux et des espaces de laboratoire à des organismes

Suite page 66 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 64

Déjà reconnu comme centre d'excellence pour certains aspects à l'échelle internationale, un grand potentiel reste encore à exploiter et permettra de renforcer davantage l'image du Grand-Duché en tant que *Life Sciences Hub*.

de recherche et des sociétés actifs, entre autres, dans les secteurs de la biotechnologie. Après son ouverture début 2015, une deuxième phase de construction a entretemps déjà commencé.

D'autres avantages mis en avant sont par exemple la possibilité d'obtenir des aides publiques grâce à la loi du 5 juin 2009 relative à la promotion de la recherche, du développement et de l'innovation. Cette loi permet à des entreprises d'obtenir – moyennant le respect de certaines conditions – un soutien dans des domaines variés liés à la recherche et au développement. Il peut s'agir par exemple d'aides pour le recrutement de personnel spécialisé, pour l'obtention de conseils en matière d'innovation, pour la protection d'une invention par des droits de propriété industrielle ou encore pour l'achat de matériaux. Des possibilités de financement existent également par l'intermédiaire du Fonds National de la Recherche. Le lancement de fonds d'investissement spécialisés crée également de nouvelles opportunités.

L'existence d'un régime fiscal favorable à la protection et l'exploitation des droits de propriété intellectuelle peut constituer un autre atout important pour le développement du secteur des sciences de la vie. Même si le régime en vigueur, régi par l'article 50 bis de la loi concernant l'impôt sur le revenu, est voué à disparaître sous sa forme actuelle, on peut espérer qu'il sera remplacé par un nouveau régime qui continuera à être attractif pour des sociétés ayant comme objectifs d'investir et de faire de la recherche au Luxembourg.

La sécurisation des données : une exigence essentielle

Dans un secteur dont le cœur est la recherche et le développement, la sécurité des données constitue une préoccupation de premier ordre. Une fuite d'informa-

tions liées au savoir-faire ou à certaines découvertes ou inventions pourrait avoir des conséquences désastreuses pour une société pharmaceutique qui ne saurait plus obtenir le retour sur les investissements (souvent très lourds) qui ont été effectués. De même, dès lors que des données liées à la santé de personnes sont traitées, par exemple dans le cadre d'essais cliniques, des précautions particulières doivent être prises pour garantir le respect de la vie privée des participants.

Or, la capacité de sécuriser et de garantir la confidentialité de données constitue depuis longtemps un atout du Grand-Duché. Tout d'abord, le Luxembourg s'est doté d'une extraordinaire infrastructure technologique dont la densité de data centers labellisés Tier IV n'est qu'un exemple, sans évoquer les nombreuses initiatives gouvernementales en matière de sécurité informatique. La Place a acquis une véritable expertise dans le traitement de données sensibles, en grande partie grâce à l'expérience issue du secteur financier, qui s'avère aussi fort bénéfique dans d'autres domaines tels que celui des sciences de la vie.

Une logistique sur mesure pour le secteur pharmaceutique

Enfin, les avantages qu'offre le Grand-Duché en termes de logistique ne doivent pas non plus être négligés. Au-delà de son positionnement au cœur de l'Europe, le Luxembourg a su se démarquer comme un véritable carrefour logistique grâce à de nombreuses initiatives, telles que les infrastructures de transport multimodal de marchandises.

L'initiative la plus importante pour le secteur pharmaceutique est sans aucun doute la création du Pharma & Healthcare Centre à l'aéroport international de Luxembourg, qui garantit tout particulièrement une véritable stabilité de température tout

au long de la chaîne de transport. Les garanties offertes par ce centre et les prestataires y intervenant sont cruciales pour le transport de certains médicaments dont l'efficacité peut être ruinée s'ils ne sont pas conservés à tout temps à une température déterminée.

De manière plus générale, le Grand-Duché s'est engagé à rendre l'intégralité de la plateforme de fret aérien compatible avec les bonnes pratiques de distribution en gros des médicaments à usage humain édictées notamment par la Commission européenne et l'OMS. De nombreux acteurs – dont notamment LuxairCARGO qui opère le Pharma & Healthcare Centre – ont d'ores et déjà obtenu des certifications en ce sens. Une offre qui répond entièrement aux exigences du secteur pharmaceutique, qui doit se conformer à des règles précises. ✓



M^{me} Katia Manhaeve
IP/TMT Partner



M^{me} Natalie Schall
IP/TMT Associate

Allen & Overy

Recherche et innovation

Belval, vitrine du pôle d'innovation : l'excellence a besoin d'une marque

Pour Marc Schiltz, Belval représente la vitrine du pôle d'innovation et de recherche au Luxembourg. Le secrétaire général du Fonds National de la Recherche (FNR) est convaincu que cette plateforme d'excellence aura rapidement besoin de se définir en tant que marque, afin de pouvoir pleinement exploiter son potentiel d'un point de vue international.

Sur la carte mondiale de l'innovation, le Luxembourg doit s'ancrer de manière durable – sans exagération, mais aussi sans fausse modestie. Pour Marc Schiltz, c'en est précisément l'enjeu : « *la recherche made in Luxembourg a atteint sa maturité et les résultats obtenus sont mondialement reconnus* ». La stratégie nationale s'est ainsi avérée être la bonne : « *Nous nous sommes concentrés sur des niches de recherche dans lesquelles nous avons apporté de l'excellence. Ce chemin, nous pourrons le poursuivre avec l'aide de la marque Belval, en représentant les caractéristiques prédéfinies dans le Nation Branding, à savoir : dynamisme, fiabilité et esprit partenarial.* »

Les groupes cibles : chercheurs et entreprises innovantes

Selon Marc Schiltz, la marque devrait principalement s'adresser à deux groupes cibles : d'excellents chercheurs et des entreprises innovantes à travers le monde : « *Le Luxembourg a toujours rencontré le succès quand il misait sur l'internationalité. Ceci vaut également dans le domaine de la recherche, où l'objectif de fidéliser quelques-uns des meilleurs doit rester une priorité* ». Le Grand-Duché a su déployer un pouvoir d'attraction sur les chercheurs ; il devra être en mesure de développer un effet similaire sur des entreprises innovatrices. « *En tant que site de recherche proche de la pratique, nous voulons évidemment utiliser les résultats de façon socioéconomique* ».



Dr Marc Schiltz, secrétaire général, Fonds National de la Recherche (FNR).

Le produit : une société fondée sur la connaissance

Pour le directeur du LISER, Hilmar Schneider, l'impact socioéconomique est également une valeur ajoutée de la marque Belval : « *Au Luxembourg, le marché du travail est soumis à un changement et le projet d'avenir de la société basée sur la connaissance est devenu, grâce à Belval, le produit concret d'une idée* ». Un produit qui, selon Jean-Paul Schuler, directeur de Luxinnovation, aura un impact positif sur l'économie : « *La coexistence de chercheurs et d'entreprises entraîne des synergies positives, donnant naissance à de nouvelles entreprises. Aussi, Belval pourra contribuer au positionnement international du pôle d'innovation* ».

Les valeurs de la marque : l'internationalité et les chemins courts

Rainer Klump, recteur de l'Université du Luxembourg, perçoit également l'interaction de synergies et d'innovations comme la force du site et de la marque : « *Belval incarne les vertus luxembourgeoises, l'internationalité et les chemins courts. Ceci nous aide dans l'affirmation de notre rôle de moteur d'innovation et nous promovons ces avantages du site comme valeurs de notre marque* ».

L'objectif : commercialiser à échelle mondiale un produit unique

Dans la biomédecine, des synergies sont déjà réelles. « *Dans la House of Biohealth, nous avons implanté une partie de nos activités de recherche, mais également créé de l'espace pour les entreprises. Certaines travaillent déjà sur place et, avec l'aide de la marque Belval, nous voulons en attirer d'autres* », explique Jean-Claude Schmit, directeur du LIH. Jean-Claude Schmit et Marc Schiltz sont unanimes sur le fait que ceci ne peut réussir qu'avec les efforts coordonnés. « *Ce n'est que lorsque nous véhiculerons toutes les valeurs de la marque à échelle mondiale que nous pourrons en exploiter ses potentiels. Nous avons un produit unique que nous devons commercialiser au plus vite.* »

www.fnr.lu

Technologies de pointe

Université du Luxembourg, dynamisme de la recherche scientifique et technologique

Au sein de l'Université du Luxembourg, la jeune Faculté des Sciences de la Technologie et de la Communication (FSTC) a su développer ces dernières années des activités à haute valeur ajoutée en s'intéressant à des domaines phares de la recherche, au cœur des préoccupations industrielles et sociétales telles que l'environnement ou l'assistance aux personnes âgées. Les docteurs qu'elle forme sont appelés à occuper, pour la plupart, des fonctions dans la R&D des entreprises, dans une région à fortes potentialités.

Regroupés dans quatre Unités de recherche et deux Centres interdisciplinaires ainsi que dans le nouveau Centre de compétences en technologie laser, les chercheurs de la FSTC concentrent leurs efforts dans les domaines des nouvelles technologies, de l'intelligence artificielle robotique, des systèmes embarqués, des mathématiques, mais aussi dans celui de la physique et l'étude des matériaux ou de la biomédecine. Les équipes, dans leur majorité, travaillent en étroite collaboration avec l'industrie et les entreprises locales, un transfert de technologies qui est organisé par le Bureau du transfert de technologies en relation avec le Centre Interdisciplinaire pour la Sécurité, la Fiabilité et la Confiance (SnT - Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust).

Un bref aperçu des activités menées

Les activités menées par le nouveau Centre de compétences en technologie laser porteront sur les applications du laser dans l'électromobilité, la fabrication de plastiques, la construction de façade, etc. Un premier projet de recherche, qui a été présenté récemment aux représentants de l'industrie, étudie les possibilités d'application du laser (un robot) dans l'assemblage de plaques de cuivre et d'aluminium, utilisé dans la fabrication de batteries destinées aux voitures électriques.

De son côté, le Centre Interdisciplinaire pour la Sécurité, la Fiabilité et la



Confiance (SnT) travaille sur ce qui pourrait être une solution au problème que pose le fort vieillissement de la population : un robot à forme humaine. L'équipe se concentre actuellement sur le développement du système robotique proprement dit, son comportement, l'analyse de l'environnement dans lequel il évolue, sa capacité à transmettre l'information...

Depuis 2008, une équipe de chercheurs de l'Unité d'ingénierie, dont l'activité est interdisciplinaire, développe des simulations d'interventions chirurgicales assistées par ordinateur, en particulier celles impliquant la coupure, la déchirure et l'insertion d'aiguille.

L'Unité de recherche en mathématiques apporte elle aussi sa contribution grâce à

deux de ses mathématiciens qui, dans le domaine des probabilités, ont réuni deux théories (Stein et Malliavin) qui évoluaient jusque-là séparément, créant ainsi un nouvel outil pour la biologie, la physique ou bien l'économie (par exemple les marchés financiers).

En biomédecine, des chercheurs ont identifié les gènes-clés spécifiques qui jouent un rôle central dans le métabolisme des communautés microbiennes, une découverte importante pour la communauté médicale puisque ces chercheurs pensent que certaines pathologies comme la maladie de Parkinson peuvent trouver leur origine dans le dysfonctionnement de la composition des communautés de vie microbiennes dans le corps humain.

Valorisation de la recherche à travers, entre autres, un partenariat industriel

La Chaire acier et ingénierie des façades de la FSTC en est un exemple. Elle poursuit son partenariat démarré en 2010 avec ArcelorMittal ; ses activités de R&D ont pour objet de faire progresser le développement de bâtiments de haute technologie et économes en énergie faits d'acier, d'acier composite et de verre. La FSTC valorise également sa recherche en publiant ses résultats dans de nombreuses publications internationales.

La vocation internationale de la FSTC est reconnue puisque ses enseignants, ses chercheurs et doctorants s'intègrent dans un réseau européen et international d'universités dans le cadre d'accords universitaires en Europe et hors d'Europe. ☑

Martine Borderies

Pour aller plus loin :
<http://wwwfr.uni.lu/fstc>

Au sein de l'Université du Luxembourg, la jeune Faculté des Sciences de la Technologie et de la Communication (FSTC) a su développer ces dernières années des activités à haute valeur ajoutée en s'intéressant à des domaines phares de la recherche.

Technologies de l'Information et de la Communication

Le Luxembourg entend devenir une Smart Nation

La stratégie *Digital Lëtzebuerg*, dévoilée voici un an par le gouvernement, veut créer une dynamique d'innovation s'appuyant sur les opportunités technologiques et les acteurs ICT. « *Le Luxembourg doit profiter d'une image innovante pour assurer son développement et pour renforcer son attractivité* », commente Anne-Catherine Ries, coordinatrice de l'initiative *Digital Lëtzebuerg*.

Entretien.

Voilà un an que l'initiative gouvernementale pour l'émergence d'une Smart Nation a été lancée. Pouvez-vous nous en rappeler les principes ?

L'initiative travaille sur plusieurs thématiques différentes, visant à faire émerger ou à renforcer une dynamique innovante au Luxembourg. Cela ne s'adresse pas uniquement aux acteurs du secteur ICT, mais à l'ensemble de l'économie et de la société, qui peut profiter des opportunités de transformation apportées par les nouvelles technologies, que ce soit au niveau de la mobilité, de l'administration publique ou encore dans des secteurs stratégiques tels que celui de la finance. Au-delà du travail mené avec les acteurs, l'enjeu est aussi de donner une autre image du Luxembourg, en s'appuyant sur l'innovation et un meilleur usage des technologies.

Dans quelle mesure l'image du pays est-elle importante pour le développement d'une économie digitale et pour le renforcement du secteur ICT au Luxembourg ?

L'un ne va pas sans l'autre. D'une part, les acteurs, par leurs compétences, les projets qu'ils mettent en œuvre, petits ou grands, leur mobilisation, contribuent à renforcer l'image d'un Luxembourg digital. D'autre part, leur développement dépend aussi de l'attractivité du pays, de son rayonnement en tant que Smart Nation, facilitant l'installation de nouveaux acteurs et des compétences dont ils ont besoin. L'enjeu est de créer un cercle vertueux.

N'est-ce pas particulièrement important, avant tout, pour attirer des compétences ?

En matière de développement de l'économie digitale, la problématique des compétences est cruciale. Elle est largement partagée par d'autres pays, et même la Silicon Valley commence à se plaindre d'un manque de compétences. Au Luxembourg, à défaut de pouvoir les développer en suffisance à l'échelle nationale, il faut pouvoir les attirer, d'où l'importance de développer une image positive du pays. Pour cela, il nous faut de beaux projets, une visibilité du dynamisme de notre Université et de nos centres de recherches, un bouillonnement de l'écosystème. A notre échelle, nous redoublons d'efforts pour œuvrer dans ce sens.

Quels sont les atouts du Luxembourg pour attirer les entreprises digitales, pour les convaincre de s'installer ici ?

Nous avons beaucoup d'atouts. Le principal étant sans doute l'ouverture internationale du Luxembourg, sa position de plateforme idéale pour servir le marché européen. La richesse multiculturelle, avec un environnement multilingue et un nombre impressionnant de nationalités rassemblées sur un petit territoire constitue un attrait unique.

Peut-on déjà tirer un premier bilan un an après le lancement de la stratégie *Digital Lëtzebuerg* ?

Je pense que, au niveau des acteurs de la Place, cette initiative a été perçue comme un encouragement à s'inscrire dans une



Anne-Catherine Ries, coordinatrice de l'initiative *Digital Lëtzebuerg*.

démarche innovante. L'implication forte de l'Etat dans cette voie, avec une volonté d'avancer rapidement en s'appuyant sur nos atouts, a été source de motivation. A travers de nombreuses initiatives, petites et grandes, qu'elles aient été initiées ou non par l'Etat, les acteurs se sont fédérés. Des projets ont pu remonter à la surface et gagner en visibilité. C'est notamment le cas dans le domaine du FinTech, où acteurs technologiques et institutions financières, qui disposent d'une expertise forte au Luxembourg, se sont rassemblés pour discuter et voir comment évoluer ensemble. Au-delà de la finance, d'autres discussions, dans d'autres domaines, ont révélé de belles opportunités pour le Luxembourg. C'est notamment le cas en matière de sécurité et de protection des données, domaine dans lequel le Luxembourg dispose aussi d'une forte expertise. [☑](#)

Propos recueillis par Sébastien Lambotte

Technoport dans le Top 10 du classement européen 2015 UBI Awards

Trois ans après la fusion, le Technoport ne cesse de se développer grâce à des nouvelles activités qui lui ont permis de s'ancrer de façon plus forte au sein de l'écosystème entrepreneurial. Après avoir reçu une mention spéciale en 2014, il s'est vu décerner, le 27 octobre dernier à Turin, la 5^e position au classement annuel européen UBI Awards des incubateurs partenaires d'universités.

Ce résultat est le fruit de la combinaison des chiffres croissants de l'incubateur par rapport au nombre de candidatures pour entrer au Technoport, d'acceptations de nouvelles sociétés ainsi que par rapport au nombre de sociétés qui ont quitté l'incubateur avec succès.

A ces chiffres s'ajoutent les bons résultats des entreprises suivies en termes de création d'emplois, financements privés levés et chiffre d'affaires cumulés, qui témoignent de l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'économie nationale.

En vue de maintenir cette position dans les années à venir le Technoport s'est vu livrer début 2015, sur son site de Foetz, 4 halls industriels supplémentaires et une surface bureaux pouvant accueillir des sociétés informatiques. Fin octobre, il a ensuite été décidé d'investir dans l'extension du FabLab (laboratoire de fabrication numérique) avec l'acquisition d'un parc machines adapté pour des projets de prototypage plus larges.



Chiffres-clés

Total demandes en 2015 :	140 (21 octobre)
Total entreprises acceptées :	108
Entreprises sorties avec succès :	45 (dont 15 rachetées)
Entreprises hébergées :	27
Total financement privé levé par les entreprises :	> 66 M euro

FinTech

Quand la finance s'approprie les nouvelles technologies...

Les FinTech sont-elles en passe de devenir un pan de l'économie luxembourgeoise ? Quels nouveaux services peut-on en attendre et pour quels bénéfices ? Nous avons demandé l'avis à deux experts d'EY Luxembourg : Gaël Denis, Partner, Leader FinTech, et Patrice Fritsch, directeur associé, FinTech Advisory.

Tout d'abord, pouvez-vous nous rappeler ce qu'on entend par FinTech ?

L'expression FinTech est l'abréviation des termes « Finance » et « Technologie ». Grâce au numérique, les FinTech peuvent proposer des services financiers ou bancaires innovants. Cette notion d'innovation est très importante car elle remet en cause, surtout pour le monde financier, un *business model* basé sur un service proposé par une entreprise (banque, assurance...) à un client. Parmi ces services innovants figurent, par exemple, le paiement en ligne ou via un support de téléphonie mobile, les devises virtuelles (ex. Bitcoins), la gestion de l'épargne, le financement alternatif, etc. Dans cette économie digitalisée, la réduction des coûts par rapport à un service est loin d'être négligeable et les technologies permettent d'accélérer considérablement les processus de vente, de paiement, de distribution... On est dans la quasi-immédiateté. Au niveau organisationnel, ces services innovants vont créer de nouveaux postes car les organisations sont impactées et les méthodes de gestion de projets sont tout à fait différentes de celles des projets traditionnels. Enfin, la digitalisation des processus implique beaucoup de personnes et des projets stratégiques importants.

Vous parlez d'évolution du *business model*. Concrètement, qu'est-ce que cela signifie ?

Il faut ici réfléchir en termes d'économie digitalisée, dans laquelle les clients sou-



De g. à dr. : **Patrice Fritsch**, directeur associé, FinTech Advisory, EY Luxembourg, et **Gaël Denis**, Partner, Leader FinTech, EY Luxembourg.

haitent obtenir des services personnalisés ou intimement adaptés à leur besoin. La rapidité du service est une partie de la réponse, mais pas seulement, la distribution est à envisager dorénavant comme internationale et non plus nationale. Les intermédiaires étant plus nombreux, cela permet aux consommateurs de bénéficier d'une offre de produits à moindre coût et de manière beaucoup plus large. Quant au traitement et à la sécurité de la donnée client, peu importe le service qui sera utilisé, ils ne doivent pas être mis à mal par rapport aux services traditionnels, ne pas être un frein. La sécurité répond aux mêmes critères et est donc tout aussi garantie que pour les services traditionnels, car c'est la condition *sine qua non* pour migrer vers des services innovants.

Pourquoi le Luxembourg est-il un écosystème intéressant pour les FinTech ?

D'emblée, le Luxembourg possède deux atouts : le secteur financier, avec ses ressources, son expertise, et le secteur technologique. Le pays est en effet doté des infrastructures adéquates, d'incubateurs pour start-up, de data centres certifiés Tier 4 et compte sur son territoire des sociétés ICT d'ampleur mondiale... La collaboration entre les deux secteurs s'opère donc très facilement de par la taille du pays et aussi parce qu'il y a une volonté du régulateur et des autorités à faciliter cet accès. Le pays a donc tous les atouts en main pour occuper une place de choix tant au niveau européen qu'international.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Propriété intellectuelle

Qui cherche trouve... Le secteur orienté sur les TIC à Luxembourg et les défis à venir

Longtemps concentrée sur les services financiers, Luxembourg a pris un virage politique et économique, il y a plusieurs années, en ligne avec la Stratégie de Lisbonne et la Stratégie Europe 2020, en imposant de manière déterminée une réelle volonté de diversification économique. Plusieurs secteurs ont été mis sous les projecteurs de nouvelles initiatives dont celui de la propriété intellectuelle.

Rappelons que la propriété intellectuelle et son développement passent par des outils d'incitation économiques, mais aussi par un environnement juridique qui doit être favorable. Au-delà des diverses conventions internationales, directives et règlements européens en la matière, l'évolution de la législation nationale et la multiplication de la jurisprudence en ce domaine donnent effectivement la réalité de ce développement. Au niveau institutionnel, le Luxembourg s'est doté d'un Institut de la Propriété Intellectuelle qui faisait encore très récemment défaut et a recentré ses ressources en matière de recherche en regroupant le CRP Henri Tudor et le CRP Gabriel Lipmann au sein du Luxembourg Science and Technology. Par ailleurs, un écosystème de développement de l'entrepreneuriat via des solutions d'hébergement, de *coworking*, de formations... ont permis l'émergence de start-up avec potentiels forts, compléments indispensables aux acteurs classiques dominants du secteur TIC.

La propriété intellectuelle est protégée par la loi, au moyen de brevets, de droits d'auteur et d'enregistrements de marques, lesquels permettent aux créateurs de tirer un droit exclusif, un avantage financier de leurs inventions ou créations. Ainsi, le développement de la propriété intellectuelle vise à favoriser un écosystème propice à l'épanouissement de la créativité et de l'innovation. Luxembourg a misé sur le développement au sein de la propriété intellectuelle sur un outil transversal de l'économie, à savoir les Technologies de l'Information et de la Communication.

Une croissance importante du secteur

Comme indiqué dans le Bilan de compétitivité d'octobre 2015 de l'Observatoire de la Compétitivité du ministère de l'Économie, ce secteur touche :

- les producteurs des TIC, au sens strict de l'OCDE ou d'Eurostat (matériel et composants électroniques, télécommunications, services informatiques et logiciels...);
- les activités à contenu numérique dont l'existence est liée à l'émergence des TIC (services en ligne, jeux vidéo, e-commerce...);
- les secteurs utilisateurs de TIC qui utilisent ces technologies et gagnent en productivité grâce à elles, mais dont l'activité préexiste à l'émergence des TIC (banques, assurances, automobile, aéronautique, distribution, administration, tourisme...).

Il couvre donc les activités de production d'équipements TIC et de logiciels (activités manufacturières), la distribution des produits et services TIC (activités de commerce) ainsi que la prestation de services facilitant l'exploitation des TIC (activités de service).

Alors qu'il ne recensait que 1.357 entreprises TIC en 2005, le nombre d'entreprises de ce secteur était de 1.838, soit + 35,4 %, sept ans plus tard, employant 15.353 personnes.

Quant à la valeur ajoutée dégagée par les sociétés TIC, son augmentation est de près de 80 % par rapport à 2005 et de près de 36 % entre 2008 et 2012, et représente

7,3 % de l'économie du Grand-Duché, soit plus de 2,8 milliards EUR.

En tête, les activités de télécommunication, puis viennent les activités de programmation, conseil et autres activités informatiques, les éditions de jeux électroniques et d'autres logiciels, et des services d'information.

En termes d'emploi, le secteur des TIC a vu constamment croître la part du nombre d'emplois dans l'emploi total au Luxembourg. Les activités où la croissance la plus importante a été enregistrée entre 2012 et 2014 sont les activités de traitement de données, hébergement et activités connexes ainsi que celles de programmation informatique. L'édition de jeux électroniques a fait connaître une croissance importante au secteur en termes de valeur ajoutée et il faudra suivre le secteur depuis le départ de certains acteurs.

Le Luxembourg est, en effet, depuis quelques années, un pays très attractif pour les sociétés de commerce électronique et ce, malgré la récente sortie de scène de quelques importantes entreprises du secteur (Netflix, Kabam ou Zynga), pour la vente à distance, le *gaming* et le *financing*, principalement le paiement mobile avec une augmentation de plus de 380 % en seulement 6 années (2007-2014).

Un positionnement sur de véritables défis juridiques et économiques

Le maintien ou l'amélioration de la compétitivité du Luxembourg dans ce secteur économique large des TIC nécessite des

Le Luxembourg est, depuis quelques années, un pays très attrayant pour les sociétés de commerce électronique.

outils juridiques de propriété intellectuelle favorables à leur protection et à leur valorisation. Bien sûr, il faudra tenir compte des retombées liées au changement de réglementation en matière de vente à distance (e-TVA), passant du pays du prestataire de services au pays du consommateur, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2015 ainsi que de celui de l'IP box et de l'article 50 bis initialement introduit en vue d'inciter la recherche et le développement. De même, la récente décision de la Commission européenne en matière de *tax-rulings* de prononcer des amendes de 20 à 30 millions EUR visant le Luxembourg et les Pays-Bas nécessite un positionnement sur les prochaines échéances juridiques capitales au secteur, à savoir principalement la future réforme du droit d'auteur sur laquelle il n'y a pas de consensus entre les pays.

Toutefois, ce débat juridique est fondamental pour l'économie des TIC en

ce qu'il affectera l'encadrement juridique des plates-formes. Si des pays comme la France et l'Allemagne sont favorables à la révision de la directive e-commerce de 2000 en poussant pour que les groupes de l'Internet actuellement sous le statut d'hébergeur soient considérés comme des éditeurs avec des responsabilités accrues quant au contenu distribué, d'autres pays comme les Pays-Bas et l'Irlande ne sont pas du même avis.

Une implication forte et claire dans ce défi juridique majeur du droit d'auteur, quel que soit le positionnement relatif à l'encadrement juridique des plates-formes, est indispensable pour conforter le développement de l'innovation afin que tous les acteurs économiques concernés ne soient pas trop longtemps dans une insécurité juridique qui pèse sur la validité ou non de leurs *business models* et sur la valorisation de leur innovation.



M^e Emmanuelle Ragot

Partner IP – TMT & Wildgen 4 Innovation,
A Legal Hub for Start-up Businesses

Wildgen, Partners in Law

Tourisme

Un secteur qui génère 4,5 % du PIB

Le tourisme est un pilier de l'économie luxembourgeoise qui connaît une évolution croissante depuis plusieurs années. Une progression qui est le fruit d'une stratégie gouvernementale impliquant l'ensemble des acteurs concernés.

« Selon les dernières estimations du World Travel and Tourism Council (WTTC), la contribution directe et indirecte au PIB luxembourgeois (environ 47 milliards EUR en 2014) représente 4,5 %. 4.500 emplois sont directement liés au tourisme et 14.500 emplois dépendent directement ou indirectement du secteur. L'impact économique du tourisme est souvent sous-estimé. À côté des activités purement touristiques comme l'hébergement, les attractions ou le transport, de nombreuses activités y sont étroitement liées comme la restauration, le commerce ou bien encore les producteurs locaux », souligne le ministère de l'Économie.

Pour 2014, le Statec indique que le pays a enregistré 2,8 millions de nuitées, ce qui correspond à une année record. 2015 a également bien démarré. Durant l'été, Francine Closener, la secrétaire d'État à l'Économie, a présenté le bilan touristique du 1^{er} semestre qui résulte d'un sondage réalisé à intervalle régulier par l'Office National du Tourisme. De janvier à fin juin 2015, le nombre de nuitées dans l'hôtellerie a augmenté de 1,3 % par rapport à la même période en 2014. Les nuitées liées aux voyages d'affaires affichent également une hausse de 7 %. Une progression qui devrait se confirmer d'ici la fin de l'année, les mois de septembre à novembre étant traditionnellement considérés comme des périodes de pointe pour les conférences et congrès. De nombreux événements sont également programmés dans le cadre de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne.

Une enveloppe de 45 millions pour 2013-2017

Ces résultats sont le fruit d'une politique gouvernementale ambitieuse qui s'organise sur différents axes. « Depuis quelques

années, la professionnalisation des structures touristiques est une priorité. La création des Offices Régionaux du Tourisme (ORT) (Ardennes, Mullerthal, Moselle, Sud) et la modernisation de l'Office National du Tourisme sont les piliers de cette professionnalisation », précise le ministère. En 2016, un ORT supplémentaire sera d'ailleurs créé dans la région Ouest/Centre. Au registre des infrastructures, il est également prévu de faire évoluer le statut de l'asbl Office National du Tourisme en un Groupement d'Intérêt Économique (GIE) pour gagner encore en efficacité. Des efforts importants sont également consentis afin de développer la qualité de l'offre touristique, en collaboration avec les acteurs concernés, et de la promouvoir. « Le 8^e plan quinquennal, qui a couvert la période 2008-2012, était doté d'une enveloppe financière de 50 millions EUR (contre 3,72 millions pour le 1^{er} plan). 36,4 millions EUR de subsides ont été liquidés : 29,6 % des subsides liquidés ont été attribués au secteur de l'hôtellerie, 26 % à des projets d'administrations communales, 19,6 % à des projets de syndicats d'initiative et asbl, et 15,6 % au secteur conventionné. L'enveloppe budgétaire prévue dans le cadre du 9^e plan quinquennal (2013-2017) s'élève à 45 millions EUR », indique le ministère.

Un cluster pour le tourisme d'affaires

En ce qui concerne plus particulièrement le segment du tourisme d'affaires et MICE (Meetings, Incentive, Congresses & Events), qui représente plus de la moitié des nuitées

réalisées au 1^{er} semestre 2015, à savoir 56 % des nuitées, il offre encore du potentiel selon le gouvernement. En octobre dernier, Francine Closener a pris l'initiative de créer un cluster dans le domaine du tourisme d'affaires et de congrès, regroupant une vingtaine d'entreprises et d'institutions concernées. L'objectif : développer et fédérer l'expertise et le savoir-faire afin de contribuer activement à un meilleur positionnement du Luxembourg et développer



Le Luxembourg séduit de plus en plus de touristes. L'année 2015 devrait être une année record.
Photo-FB

l'offre au niveau national tout en assurant une promotion efficace et cohérente. Au registre des outils mis à la disposition des organisateurs privés et publics de congrès, conférences et autres colloques, une aide financière d'un montant pouvant aller jusqu'à 18.000 EUR a également été instaurée l'an dernier.

Si le tourisme se porte donc de mieux en mieux, pas question de rester les bras croisés. « Le gouvernement élabore actuellement une stratégie à moyen terme qui sera présentée d'ici la fin de l'année et qui définira les priorités pour les années à venir », indique le ministère. ☑

Fabrice Barbian

Gault&Millau A taste of Luxembourg

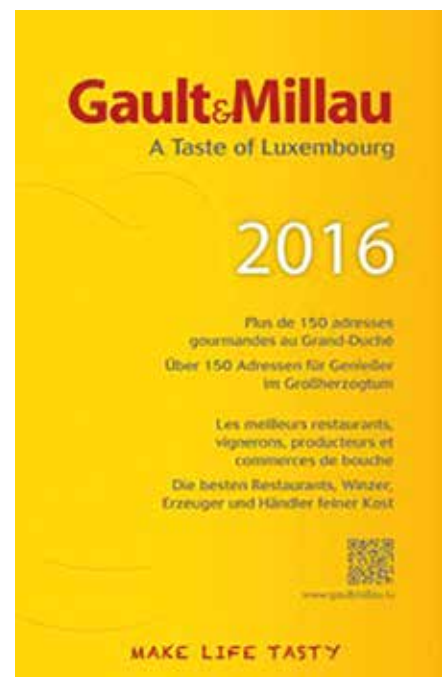
Premier guide 100 % luxembourgeois

Entièrement dédié au Grand-Duché de Luxembourg, le nouveau guide *A taste of Luxembourg* sélectionne bon nombre d'adresses gourmandes, soit plus de 75 restaurants et 75 commerces de tous styles et de tous prix. « *Nous avions à cœur de mettre en lumière non seulement la gastronomie luxembourgeoise mais aussi ses artisans et producteurs connus ou méconnus. Le pays tout entier mérite d'être découvert ou redécouvert pour son terroir, ses produits et... ses tables* », explique Philippe Limbourg, directeur de la rédaction. Le Gault&Millau *A Taste of Luxembourg* est en vente en librairie (15,95 EUR) ou sur shop.gaultmillau.be.

Cette année, le guide gastronomique Gault&Millau consacre Fabrice Salvador du restaurant *La Cristallerie* comme chef de l'année 2016. Un chef qui allie inventivité et respect des produits d'exception qu'il manie à la perfection. Toujours côté restaurants, plusieurs nouveautés et évolutions ont enrichi cette nouvelle édition. On salue ainsi les nouvelles entrées à 14/20 d'*Elch*, de *La Maison Lefèvre* et de *Postkutsch*. De leur côté, *L'Ecuelle*, *Le Lion d'Or* et *Mamma Bianca* rentrent à 13/10 tandis que *B13*, *Leweck*, *Mi & Ti* font également désormais partie des adresses recommandées.

Dans les évolutions, *La Cristallerie* et *Le Windsor* passent de 15 à 16/20, le *Two6Two* coiffe, lui, la 2^e toque. Accèdent au 14/20 *Cibo's* et *Oro e Argento* tandis que *La Pomme Cannelle* revient dans la course avec 1 toque.

Gault&Millau a souhaité cette année saluer une personnalité en particulier. C'est Dominique Rizzi, maître sommelier au Domaine thermal de Mondorf, qui a été choisie et a reçu un diplôme d'honneur.



Commerce

Pall Center : « Nous revendiquons le terme d'épiciers qui colle si bien à notre vision durable du commerce »

Créé sur les fondements d'une station-essence en 1982 à Oberpallen, Pall Center est devenu, au fil de ses 33 ans, un centre commercial incontournable, grâce à l'opiniâtreté de Christiane Wickler qui a eu, dès le départ, l'idée de développer un commerce régional proche de toutes les cultures. Et le succès rend hommage à sa détermination. Rencontre avec cette femme qui dirige aujourd'hui un groupe de plus de 300 personnes.

Quelle est l'image du Luxembourg dans le secteur qui est le vôtre, le commerce ?

Bien que le Luxembourg soit un petit pays, le marché y est important puisqu'il englobe une très large clientèle au-delà des frontières. L'image bling-bling qui est parfois accolée au pays et à ses résidents est loin de celle qui est véhiculée dans notre secteur et, surtout, très loin de l'image que nous transmettons dans nos commerces d'Oberpallen, de Pommerloch, de Steinsel ou de Strassen. En tant que commerçante luxembourgeoise, je n'ai jamais ressenti la moindre animosité par rapport à cette image un peu mystique que certains se font, à tort, du Luxembourg et qui, il faut le reconnaître, a toujours fait preuve d'une capacité d'adaptation remarquable par rapport aux différentes cultures qu'il accueille.

Quelles sont vos priorités au quotidien ?

Qualité, production locale et diversité des produits sont mes leitmotivs. Le Luxembourg compte beaucoup de petits producteurs qui s'engagent et font un travail formidable. Je trouve donc normal de les mettre en avant sur nos étals. Depuis toujours, j'aime rencontrer les autres, parler aux jeunes, observer les comportements, comprendre les tendances actuelles et futures... Je voyage donc beaucoup pour m'imprégner des autres cultures, savoir ce que les gens mangent, ce qu'ils aiment... afin de ramener des idées nouvelles dans mes magasins. Luxembourg étant un pays



Christiane Wickler, fondatrice, Pall Center.

multiculturel, j'accorde une grande importance à ce que nos enseignes proposent des produits pour tous ceux qui y vivent et soient représentatifs de toutes les cultures, y compris de celles dont sont issus les migrants que nous accueillons en ce moment. Il faut pouvoir servir tout le monde, mais sans perdre notre identité et nos marques nationales.

Comment voyez-vous l'évolution du commerce à court terme ?

Aujourd'hui, les clients veulent savoir ce qu'ils mangent, comment sont fabriqués les produits... Et les générations qui arrivent vont booster cette tendance, en remettant au centre du commerce les produits régionaux/locaux, de qualité, issus du développement durable ou comportant des

appellations d'origine. Tous les produits d'hygiène, d'entretien, etc. pourront être commandés via une plate-forme Internet, ce qui permettra aux enseignes de gagner de la place pour promouvoir les producteurs locaux et privilégier ainsi le conseil aux clients. Pour moi, l'innovation passe indéniablement par les produits régionaux. Il faut que l'on revienne à ce qui a du sens, car l'argent est un moyen et non un moteur. C'est sur ces valeurs que nous avons créé Les Epicerie du Luxembourg, le groupement de commerçants indépendants luxembourgeois (Alima, Food2go, Massen et Pall Center). Et nous revendiquons le terme d'épiciers qui colle si bien à notre vision durable du commerce, basée sur une économie de partage qui permet aux petits producteurs de fructifier et aux clients d'acheter des produits de qualité. Nous sommes des commerçants locaux et n'avons pas l'intention de nous implanter ailleurs qu'au Luxembourg. Dès lors, cet ancrage national et ce concept de coopérative nous permettent d'être très réactifs vis-à-vis du marché, mais aussi face aux grandes enseignes de distribution. Pour ma part, je suis très attentive à la transmission, mon but étant de léguer à mes enfants non pas de l'argent, mais un métier via une entreprise familiale durable et saine, ce qui leur permettra de pérenniser les emplois existants, de garantir à nos clients des commerces authentiques et innovants, et d'assurer pour assez longtemps l'avenir des générations qui prendront la relève.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Médias

RTL Group : « Nous devons nous réinventer constamment »

Dans un marché de l'audiovisuel en perpétuelle mutation, face à une concurrence féroce, RTL Group parvient à tirer son épingle du jeu à l'échelle mondiale, sans renier ses racines. Née au Luxembourg dans les années 20, l'entreprise n'a eu de cesse d'innover et de se réinventer pour faire sa place dans la cour des grands.

Les origines de RTL Group remontent au Luxembourg dans les années 1920 quand deux pionniers, les frères Anen, ont commencé à émettre Radio Luxembourg. Avec la création de la Compagnie Luxembourgeoise de Radiodiffusion (CLR) en 1931, l'entreprise a fait figure de véritable pionnière en Europe en diffusant à ses débuts un programme en plusieurs langues sur une seule fréquence radio.

Un modèle télévisuel qui s'exporte

Aujourd'hui, RTL Group est le télédiffuseur numéro un en Europe. Chaque jour, plusieurs millions de téléspectateurs regardent l'une des chaînes du Groupe. L'offre se construit autour de plusieurs familles de chaînes : RTL Television en Allemagne, M6 en France, RTL 4 aux Pays-Bas et RTL-TVI en Belgique. Le Groupe opère également en tant que diffuseur en Hongrie, en Croatie et au Luxembourg, et est encore actionnaire d'Atresmedia en Espagne.

En août 2013, RTL Group et CBS Studios International ont lancé une co-entreprise, RTL CBS Asia Entertainment Network, qui exploite actuellement deux chaînes payantes en Asie du Sud-Est : RTL CBS Entertainment HD et RTL CBS Extreme HD. « Nous n'oublions pas que notre riche histoire a commencé son voyage ici, au Grand-Duché de Luxembourg, et qu'elle a toujours été étroitement liée à l'innovation et à la créativité. Etre au plus près de nos origines nous empêche d'oublier que nous devons constamment nous réinventer pour être proche de notre public », explique la



direction du groupe luxembourgeois aux ramifications mondiales.

Avec l'avènement d'Internet, du streaming et de la multiplication de l'offre, le business est devenu toujours plus complexe. « Le contenu produit n'est plus obligé de s'adresser à un public très large, mais nous pouvons atteindre des marchés de niche.

Autre point, le modèle de financement n'est plus exclusivement basé sur la publicité, car il existe d'autres modes de monétisation. »

La télévision prospère

Dans un marché audiovisuel international et multicanal, RTL Group a réussi à tirer son épingle du jeu, sans jamais renier ses racines luxembourgeoises. « Nous traversons actuellement l'âge d'or de la télévision parce que celle-ci évolue constamment et ne se cantonne plus uniquement au poste de télé. » Pourtant, la télévision linéaire reste de loin la plus populaire. Elle a été regardée 237 minutes par jour en Europe au cours de l'année 2014, soit une progression de trois minutes par rapport à l'année précédente (selon les données d'Eurodata). À la différence des autres médias, la télévision prospère parallèlement à Internet et tire profit des nouveaux moyens de consommation qu'offre ce dernier.

A l'ère du numérique, en plus de la télé, l'autre gagnant est la vidéo en ligne. Le mariage entre la télévision et le numérique s'annonce prometteur. « Etant donné le rythme toujours plus soutenu des évolutions qui marquent le secteur, RTL Group a aussi investi dans des réseaux multichaîne, occupant des positions de leader dans des thématiques verticales clés telles que la mode et la beauté, les jeux ou les émissions pour enfants. Avec plus de 9 milliards de visionnages de vidéos en ligne tous les mois, RTL Group est à présent le 4^e opérateur mondial dans ce domaine. »

Michaël Peiffer

Cinéma

Le Luxembourg en mode Action

En à peine 25 ans, l'industrie cinématographique luxembourgeoise a réussi à se faire une place sur la scène internationale. 750 professionnels vivent aujourd'hui du cinéma dans le pays.

Si comme partout, il s'est toujours fait des courts-métrages et des documentaires, c'est en 1989 que Le Luxembourg s'engage dans le développement d'une véritable industrie cinématographique. Le gouvernement décide alors, pour la première fois, d'investir dans la production d'un film (*Schacko Klak* réalisé par Paul Kieffer et Frank Hoffmann) tourné à l'occasion du 150^e anniversaire de l'indépendance du pays. Cette expérience va favoriser le développement du secteur audiovisuel. Plusieurs mécanismes et aides financières sont créés : le Centre National de l'Audiovisuel (CNA), en 1989, qui a pour mission de collecter, de restaurer, de préserver et de diffuser le patrimoine audiovisuel national, et, en 1990, le Fonds national de soutien à la production audiovisuelle (Filmfund) qui a pour but de soutenir la création et l'industrie audiovisuelle grâce à des aides à l'écriture et au développement, des aides à la production et des aides à la distribution, destinées à des films de fiction, des films d'animation, des courts-métrages et des documentaires.

100 millions en trois ans

« 59 projets ont bénéficié d'une aide financière sélective pour un montant total de 39,7 millions EUR. 22 projets ont bénéficié d'une aide à l'écriture et/ou au développement (soit 1,15 million EUR) et 37 projets ont obtenu une aide à la production (soit 38,50 millions EUR). Le Fonds a également accordé des aides à la promotion à hauteur de 136.527 EUR ainsi que des subsides divers au secteur pour un montant de 107.303 EUR », a indiqué Guy Daleiden, directeur du Fonds national de soutien à la production audiovisuelle lors de la présentation du bilan du Fonds pour 2014. Chaque année, une quinzaine de productions ou coproductions luxembourgeoises sortent sur les grands écrans. De nombreux films se tournent aussi



En 2014, le premier Oscar luxembourgeois a été remporté par Zeilt productions (Laurent Witz et Alexandre Espigares) pour le court-métrage d'animation *Mr Hublot*.
Photo-Zeilt productions

régulièrement au Luxembourg, dans des décors naturels. « Ces investissements – 100 millions sur ces trois dernières années – génèrent des retombées pour le pays sur le plan économique, social et en termes d'image. Et nous veillons à ce qu'il en soit ainsi. Concrètement, la production audiovisuelle grand-ducale fait aujourd'hui vivre environ 750 personnes au Luxembourg, des producteurs, artistes, techniciens ainsi qu'une vingtaine de réalisateurs. Une quarantaine de sociétés de services spécialisées et une vingtaine de sociétés de production sont également actives », précise Guy Daleiden. Depuis 2013, un nouveau cap a été franchi en matière d'infrastructures avec la création de Filmland, à Kehlen. Cet espace abrite 4.000 m² de studios équipés, de bureaux de production et de multiples services de post-production.

Un premier Oscar

Ces outils de premier plan ainsi que la professionnalisation des « acteurs » (comédiens, techniciens...) ont permis à l'industrie cinématographique de multiplier les collaborations avec le cinéma français, belge ou allemand, mais égale-

ment d'atteindre un niveau d'expertise reconnu internationalement. En 2014, le premier Oscar luxembourgeois a été remporté par Zeilt productions (Laurent Witz et Alexandre Espigares) pour le meilleur court-métrage d'animation, *Mr Hublot*, et de nombreux films ont été sélectionnés ou récompensés lors de festivals internationaux. Une reconnaissance qui profite, aussi, au cinéma grand-ducal. Créée en 2012, par les professionnels du cinéma, D'Filmakademie s'attache à promouvoir la création locale, via, entre autres, le festival *Lëtzebuurger Filmpräis*, organisé tous les deux ans. Le septième rendez-vous de « cette fête de famille » est programmé en mars 2016. Des assises du cinéma sont également organisées, en novembre 2015, à l'occasion des 25 ans du FilmFund afin de faire le bilan des ces années, mais également de se projeter dans la décennie à venir. « Nous disposons aujourd'hui d'un écosystème performant, mais l'industrie évolue, notamment sous l'impulsion des nouvelles technologies. Il nous faut anticiper et nous adapter en permanence », conclut Guy Daleiden.

Fabrice Barbian

CFL multimodal

La force conjuguée de la logistique et du ferroviaire pour des solutions multimodales sur mesure

CFL multimodal, filiale fret de la Société nationale des Chemins de fer luxembourgeois, est un prestataire de services global, capable de couvrir l'entièreté de la chaîne logistique de ses clients. Avec une expérience de près de 20 années, CFL multimodal est une véritable référence parmi les acteurs luxembourgeois de la logistique. Le groupe est constitué de 12 sociétés et est présent dans 6 pays européens, tout en restant ancré localement, au service de l'industrie luxembourgeoise. En s'appuyant sur le positionnement géographique du terminal intermodal de Bettembourg, CFL multimodal propose des solutions logistiques sur mesure à ses clients, avec pour priorité la qualité et la fiabilité de ses services.

Un hub multimodal paneuropéen au cœur de l'Europe

L'ambition de CFL multimodal est de connecter le Luxembourg et ses acteurs économiques aux principaux ports et centres industriels européens, grâce à un réseau de trains combiné, développé en étoile autour du terminal de Bettembourg. Le terminal se situe au croisement des axes de transport ferroviaire Nord-Sud et Est-Ouest, et des



Le nouvel entrepôt de CFL multimodal sera opérationnel fin 2016. Conçu pour être multifonctionnel, il sera notamment doté d'une zone sous température dirigée, d'un entrepôt sous douane, d'une zone de commissionnage et de cross-docking ainsi que de 31 quais de chargement.

réseaux autoroutiers, position idéale pour consolider les flux de marchandises et les redistribuer dans toute l'Europe.

Aujourd'hui déjà, CFL multimodal propose des connexions régulières entre le Luxembourg et la France, la Belgique, l'Allemagne (en continuation vers la Scandinavie) et l'Italie (en continuation vers la

Turquie). Le nombre de connexions hebdomadaires est en augmentation permanente et le réseau de trains de combiné est amené à se développer davantage avec le projet de nouveau terminal intermodal (cfr article pages 58 et 59). Actuellement en cours de construction sur le site adjacent au terminal actuel, le nouveau terminal de Bettembourg-Dudelange ouvrira ses portes à l'automne 2016.

CFL multimodal ne limite pas son offre à l'acheminement de marchandises sur ses trains de combiné à travers l'Europe, via le hub de Bettembourg. Le groupe est également capable de proposer un ensemble de services à valeur ajoutée, adaptés aux besoins des clients : solutions logistiques sur mesure, opérations de pré- ou post-production, assemblage de produits semi-finis, commissionnage, affrètement route, maritime et aérien, entrepôt sous douane et services douaniers...

Dans ce contexte, CFL multimodal projette de construire un nouvel entrepôt sur le site du parc logistique Eurohub Sud. Ce nouvel entrepôt de 30.000 m² sera directement connecté au nouveau terminal intermodal, permettant notamment d'offrir des prestations d'entreposage et de cross-docking aux clients des trains de combiné.

Le réseau de trains de combiné actuellement opérés par CFL multimodal.



Entreprises

Les bénéfices d'une marque forte

La notion de marque a toujours existé ou presque... Ce sont les corporations médiévales qui l'ont créée en exigeant des artisans l'apposition d'un signe distinctif sur leurs réalisations pour les identifier et garantir leur niveau de qualité⁽¹⁾. Depuis, les marques ont envahi notre univers, qu'elles soient nationales (RTL, Viva, Rosport, Bofferding) ou internationales, (Google, Apple, Samsung, Coca-Cola)... Mais, comment une entreprise, quelle que soit sa taille, peut-elle construire une marque forte et qu'est-ce cela lui apporte ?

En tant qu'élément d'identification du produit ou du service, la marque constitue un véritable outil de différenciation. Elle confère une identité particulière aux produits qu'elle porte. Toute entreprise a donc besoin d'élaborer une promesse de marque qu'elle devra transmettre à ses clients et surtout la tenir. La marque repose sur des attributs, des bénéfices et des valeurs qui seront transférés au produit ou service. Une marque a donc un contenu symbolique et figuratif complexe qui va bien au-delà de son nom. Il est donc important de susciter certaines perceptions et certains sentiments chez le consommateur afin que ce dernier souhaite posséder votre marque pour elle-même, indépendamment ou presque de ses qualités techniques comme on peut le voir chez Apple ou Nike.



Les avantages d'une marque forte

Une marque forte présente de nombreux intérêts. En interne, elle permet de fédérer et de fidéliser les employés. Une entreprise reconnue sur le marché aura beaucoup plus de facilité à attirer de nouveaux talents que si sa notoriété est faible.

Par ailleurs, une marque forte permet de fidéliser les consommateurs. Elle résiste mieux aux actions de la concurrence. Elle représente un outil privilégié pour conquérir de nouveaux marchés et elle génère des revenus supérieurs en permettant des hausses de prix sans chute de la demande. D'ailleurs, une marque forte peut vendre ses produits ou services 20 à 25 % plus cher que ses concurrents ayant une stratégie de marque plus faible (Nespresso vs marques distributeurs).

Ainsi, votre marque joue un rôle de repère et d'identificateur auprès de vos clients. Elle simplifie le processus d'achat et réduit le risque perçu. Elle représente un engagement public de qualité associé à un certain niveau de performance. Elle permet de faire le lien avec des expériences de consommation antérieures avec d'autres produits ou services signés également de votre marque. Ainsi, elle peut conduire le client à mieux évaluer les caractéristiques intrinsèques et à lui associer une valeur symbolique. Par exemple, une voiture de la marque BMW apparaîtra comme un signe de réussite sociale et sera considérée comme plus puissante et plus performante. Les consommateurs déterminent donc quelles marques sont susceptibles de répondre à leurs besoins

et sont pertinentes pour eux. Enfin, elles jouent un rôle d'identification comme le montre Harley Davidson qui a su créer le plus grand club de fans du monde⁽²⁾.

Les outils marketing permettant de construire le capital marque

Il n'y a pas que la publicité pour construire et gérer votre marque. Le consommateur a de nombreuses occasions d'entrer en contact avec elle : *sampling*, *flyering*, événements et démonstrations de produits en magasin, lancement officiel, site Web, réseaux sociaux, films... Ainsi, ces actions doivent être cohérentes, complémentaires et pensées autour de 3 axes :

- l'intégration à travers les différentes actions : l'identité de votre marque doit être transmise à travers l'ensemble de

vos actions marketing et communication, ces dernières jouant un rôle complémentaire dans la construction du capital de votre marque. La combinaison de ces éléments doit renforcer l'efficacité de l'ensemble au-delà de la simple somme des effets de chaque opération ;

- la personnalisation, qui consiste à simuler une communication individuelle même si vos clients sont tous différents les uns des autres ;
- la sensibilisation en interne. N'oublions pas que vos collaborateurs sont vos meilleurs ambassadeurs. Ainsi, ils doivent comprendre et respecter la promesse de votre marque de manière à éviter toute distorsion entre le discours publicitaire et la réalité. L'ensemble de votre personnel doit donc adhérer aux valeurs de votre marque et chercher à les faire vivre lors des contacts avec les clients.

Construire une marque forte est complexe et nécessite une bonne orchestration de l'ensemble des éléments qui en feront son essence et transmettront vos valeurs. Ainsi, se faire accompagner par un expert externe qui connaît le marché et le comportement de vos consommateurs pourra être intéressant pour construire une stratégie marketing pertinente qui répondra à vos objectifs et saura transmettre de manière efficace vos messages. ☑



Netty Thines

Conseiller en communication

Mediation S.A.

(1) Karl Moore et Susan Reid, *The Birth of a Brand*, Working Paper, Desautels Faculty of Management, McGill University, 2006

(2) <http://www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/CasHarley.pdf>

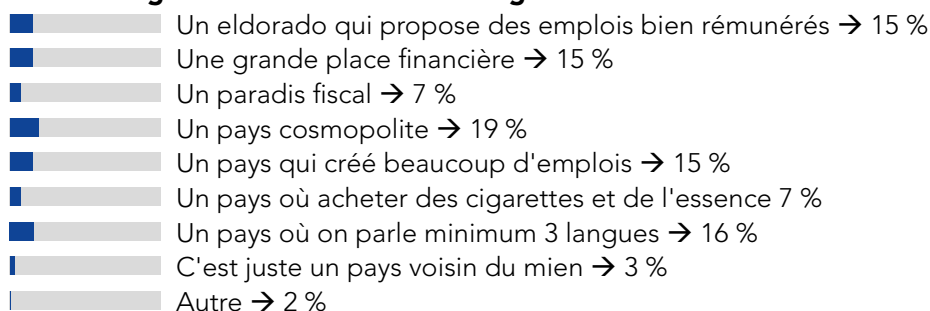
En tant qu'élément d'identification du produit ou du service, la marque constitue un véritable outil de différenciation. Elle confère une identité particulière aux produits qu'elle porte. Toute entreprise a donc besoin d'élaborer une promesse de marque qu'elle devra transmettre à ses clients et surtout la tenir.

Pour les frontaliers, c'est quoi le Luxembourg ?

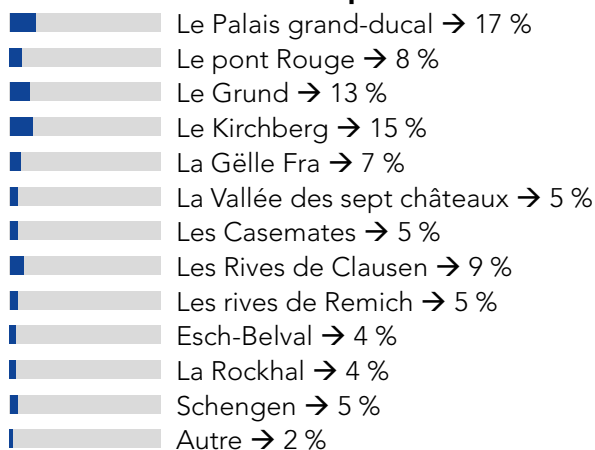
L'image que les frontaliers peuvent avoir du Luxembourg peut varier d'un individu à l'autre. Pour certains, c'est avant tout le pays qui leur a offert un emploi, pour d'autres, ce sont les soirées aux Rives de Clausen et, pour d'autres encore, le pays rime avec paradis fiscal ! Lesfrontaliers.lu a donc interrogé les non-résidents pour savoir comment ils voyaient le pays.

Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 472 votes de frontaliers. Voici les résultats de ce sondage diffusé en septembre-octobre 2015 sur le site www.lesfrontaliers.lu.

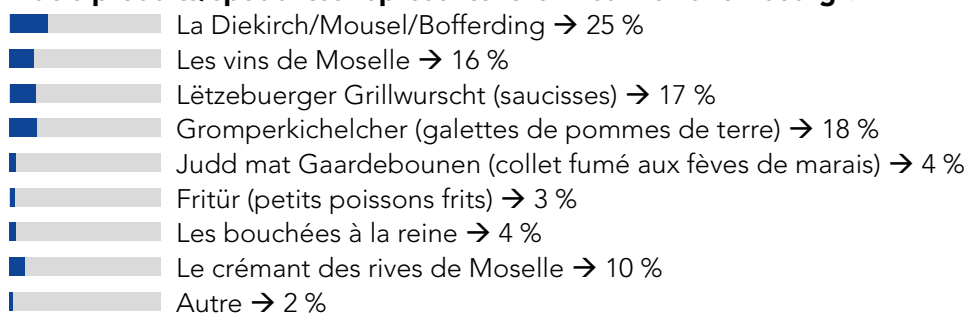
Quelle image avez-vous du Luxembourg ?



Quels lieux/monuments représentent le mieux pour vous le Luxembourg ?

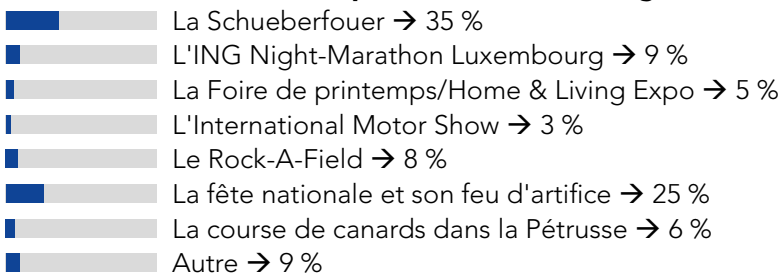


Quels produits/spécialités représentent le mieux le Luxembourg ?

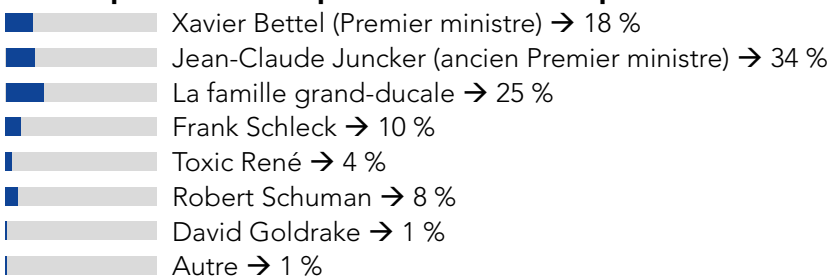




Quel est votre événement préféré au Luxembourg ?



Quelles personnalités représentent/vous font penser au Luxembourg ?



Reclassement interne : les points saillants de la réforme

La loi du 23 juillet 2015 portant modification du Code du travail et du Code de la sécurité sociale concernant le dispositif du reclassement interne et externe a été publiée au *Mémorial* le 27 juillet 2015. La loi n'entrera toutefois en vigueur qu'au 1^{er} janvier 2016.

Cette nouvelle loi apporte un certain nombre de modifications au système de reclassement actuellement en vigueur, dont voici les points qui intéressent plus particulièrement les employeurs.

Une accélération de la procédure de reclassement

La voie classique de saisine de la Commission mixte par le Contrôle médical de la sécurité sociale est maintenue quasiment en l'état. Seuls quelques petits ajustements ont été introduits pour tenter d'accélérer la procédure, tels que, par exemple, la saisine simultanée de la Commission mixte et du médecin du travail, alors que jusqu'à présent, c'était la Commission mixte qui, une fois saisie par le Contrôle médical de la sécurité sociale, saisissait le médecin du travail. Dans ce cadre, l'employeur sera, comme actuellement, informé par le Contrôle médical de la sécurité sociale de la saisine de la Commission mixte.

Une nouvelle voie d'accès au reclassement en cas de poste à risques

Une nouvelle voie de saisine de la Commission mixte a en sus été introduite par le législateur. Ainsi, dans le cadre d'exams médicaux effectués par le médecin du travail (le cas échéant à la demande de l'employeur ou du salarié), celui-ci devra

dans certains cas ou pourra dans d'autres cas saisir la Commission mixte qui décidera d'admettre ou de refuser le reclassement interne.

Il y a lieu de distinguer deux situations quant à l'obligation ou la possibilité pour le médecin du travail de saisir la Commission mixte :

- pour les entreprises occupant au moins 25 salariés et lorsque le salarié concerné a une ancienneté de 10 ans dans l'entreprise et occupe un poste à risques pour lequel il est déclaré inapte, le médecin du travail doit saisir la Commission mixte ;
- pour les entreprises occupant moins de 25 salariés et lorsque le salarié concerné a une ancienneté de 10 ans dans l'entreprise et occupe un poste à risques pour lequel il est déclaré inapte, le médecin du travail peut, en accord avec le salarié et l'employeur, saisir la Commission mixte.

Un élargissement du cercle des entreprises éligibles pour le reclassement interne et renforcement de la taxe compensatoire prévue en tant que sanction

L'employeur a désormais l'obligation de reclasser en interne un salarié déclaré inapte pour son poste de travail dès qu'il occupe au moins 25 salariés (et non plus « plus de 25 salariés »).

Parallèlement, la taxe compensatoire, à charge de l'employeur qui refuse de reclasser un salarié en interne, bien qu'il y ait été obligé par une décision de la Commission mixte, est renforcée. Jusqu'à présent, l'employeur pouvait au maximum se voir infliger une taxe s'élevant à un montant équivalent à 50 % du salaire social minimum pour une durée maximale de 24 mois. Désormais, la taxe est augmentée et correspond au revenu mensuel moyen cotisable au titre de l'assurance pension du salarié concerné au cours des 12 mois de calendrier précédant la décision de reclassement interne. Cette taxe sera à verser aussi longtemps que l'employeur ne respecte pas l'obligation de reclassement interne avec un plafond de 24 mois également.

L'importance du certificat d'aptitude au poste de travail

Pour les salariés engagés depuis moins de 3 ans, le certificat d'aptitude devient une condition d'ouverture au reclassement. Le certificat d'aptitude est celui qui est établi par le médecin du travail au moment de l'examen médical d'embauche. Un tel salarié ayant une ancienneté de moins de 3 ans n'est éligible pour un éventuel reclassement que s'il est en possession du certificat d'aptitude en question, qui est par ailleurs transmis à la Commission mixte. Ce certificat aura dès lors une valeur probante significative, d'où l'importance de l'examen médical d'embauche.

Pour rappel, les employeurs doivent organiser un examen médical d'embauche sous peine de sanctions pénales. L'examen médical d'embauche doit être effectué, pour les postes à risques et pour les salariés travaillant de nuit, avant la prise d'effet du contrat de travail, et pour les autres salariés endéans les deux mois de la prise d'effet du contrat de travail ;

L'obligation de reclassement de l'employeur est renforcée par la suppression des quotas. Ainsi, un employeur ne pourra pas se retrancher derrière le respect d'un certain quota de salariés reclassés ou handicapés pour ne pas respecter une décision de reclassement interne.

La suppression de la prise en compte des quotas

L'obligation de reclassement de l'employeur est renforcée par la suppression des quotas. Ainsi, un employeur ne pourra pas se retrancher derrière le respect d'un certain quota de salariés reclassés ou handicapés pour ne pas respecter une décision de reclassement interne.

Par ailleurs, la nouvelle loi supprime la prise en compte des salariés reclassés dans le quota des travailleurs handicapés. Ainsi, l'employeur est obligé d'engager le nombre des salariés handicapés légalement requis en faisant abstraction des bénéficiaires d'un reclassement.

Le rôle renforcé du médecin du travail

Le texte prévoit qu'en cas de reclassement interne, l'aptitude au nouveau poste doit être constatée par le médecin du travail compétent.

A l'avenir, le médecin du travail devra obligatoirement procéder à des réévaluations médicales périodiques de la situation du salarié reclassé. Dans ce cadre, le salarié reclassé en interne doit se soumettre à une

réévaluation périodique au moins tous les deux ans, sauf si le médecin du travail estime qu'une périodicité plus courte s'impose ou s'il constate que la capacité de travail résiduelle du salarié n'est pas évolutive et a un caractère définitif.

Si dans le cadre de ces réévaluations périodiques, le médecin du travail constate que l'état de santé du salarié a évolué, il saisit la Commission mixte qui peut, selon le cas, décider des modalités d'aménagement du poste de travail ou d'une réduction de la durée du travail en cas de dégradation de l'état de santé, ou d'une perte du statut de salarié, ou d'une augmentation de la durée de travail en cas d'amélioration.

Le rôle de la délégation du personnel

Enfin, la loi du 23 juillet 2015 sur la réforme du dialogue social a étendu les attributions de la délégation du personnel en matière d'information et de consultation à la mise en œuvre des reclassements internes. Pour rappel, cette loi, en ce qui concerne cet aspect, n'entrera également en vigueur qu'au 1^{er} janvier 2016.



M^e Gabrielle Eynard
Senior Associate



M^e Maurice Macchi
Associate

Allen & Overy

La durée du travail

Décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE)

La Cour d'appel de Luxembourg avait, dans une décision du 23 mars 2015⁽¹⁾, rappelé les principes de comptabilisation et donc de rémunération des heures de travail. Cette décision avait fait l'objet de notre précédent article⁽²⁾. La CJUE, dans une décision du 10 septembre 2015⁽³⁾, sur base d'une question préjudicielle, a précisé la matière.

Dans cette affaire, l'employeur avait décidé de fermer ses bureaux régionaux et de rattacher tous ses salariés à un bureau central. Les salariés, affectés à une zone territoriale, s'étaient alors vu attribuer une voiture de fonction et un téléphone portable leur permettant de recevoir, la veille de leur journée de travail, une feuille de route répertoriant les tâches à accomplir et les horaires des rendez-vous avec les clients. Dans ce contexte particulier, l'employeur refusait de décompter, comme temps de travail, le temps de déplacement entre le domicile et le premier ou le dernier client, seuls étant pris en compte les temps d'interventions sur sites et les déplacements intermédiaires entre deux clients. Il est important de noter qu'avant la fermeture des bureaux régionaux, l'employeur décomptait le temps de travail des salariés à partir de leur heure d'arrivée dans les bureaux, où ils prenaient possession de leur voiture et de leurs instructions, et jusqu'à leur heure de retour au bureau.

Saisies de ce litige, les juridictions espagnoles ont décidé de sursoir à statuer et de poser la question préjudicielle suivante à la CJUE : « L'article 2 de la directive 2003/98 doit-il être interprété en ce sens que, [lorsqu'un travailleur] qui n'a pas un lieu de travail fixe, mais doit se déplacer chaque jour de son domicile au siège d'un client de l'entreprise différent et rentrer chez lui depuis le siège d'un autre client différent lui aussi (selon un itinéraire ou une liste que l'entreprise lui communique la veille) dans les limites d'une zone géographique plus ou moins grande dans les conditions du litige au principal, [le temps que ce travailleur] consacre à se déplacer en début et en fin de journée de travail doit être considéré comme du 'temps de travail', au sens de la définition qu'en donne l'article 2 de la directive ou, au contraire, doit-il être considéré comme une 'période de repos' ? ».

La directive 2003/98 a pour objet de fixer des prescriptions minimales destinées à améliorer les conditions de vie et de travail des travailleurs, et de leur garantir une meilleure protection de leur sécurité et de leur santé en les faisant bénéficier de périodes minimales de repos. Défini comme toute période durant laquelle le travailleur est à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de son activité ou de ses fonctions, le temps de travail doit être appréhendé selon la CJUE par opposition à la période de repos, ces notions étant exclusives l'une de l'autre.

L'analyse de la CJUE

Pour répondre à la question préjudicielle, la CJUE a donc analysé les éléments constitutifs de la notion de temps de travail. Ainsi, le travailleur doit :

1. être dans l'exercice de ses activités ou de ses fonctions. Pour la CJUE, les déplacements chez les clients sont l'instrument nécessaire à l'exécution des prestations. Le fait que ces déplacements, depuis les bureaux étaient considérés par l'employeur comme du temps de travail avant leur suppression, illustre le fait que le déplacement d'un bureau au premier client et du dernier client à ce bureau faisait partie des fonctions et de l'activité des salariés. Or, la nature de ces déplacements n'a pas changé depuis la suppression des bureaux régionaux. Seul le point de départ a été modifié ;
2. être à la disposition de l'employeur. Le travailleur doit être placé dans une situation dans laquelle il est obligé, juridiquement, d'obéir aux instructions de son employeur et d'exercer son activité pour celui-ci. En l'espèce, l'employeur fixait la liste, l'heure et l'ordre des clients. Si pendant le temps de déplacement domicile-clients, les travailleurs disposent d'une certaine liberté,

la CJUE a relevé que cette liberté existait déjà avant la suppression des bureaux régionaux. La seule modification concernant le point de départ du trajet n'affecte pas la nature juridique de l'obligation des travailleurs d'obéir aux instructions de leur employeur ;

3. être au travail. Commencer et terminer les trajets à leur domicile découle directement de la décision de l'employeur et non de la volonté des travailleurs. Ces derniers ayant perdu la possibilité de déterminer librement la distance séparant leur domicile du lieu habituel de début et de fin de leur journée de travail, ils ne sauraient être tenus d'assumer le choix de leur employeur de supprimer ces bureaux.

A l'examen de ces trois éléments et au regard des circonstances de l'espèce, la CJUE a admis que constituait du temps de travail le temps de déplacement que ces travailleurs, qui n'ont pas de lieu de travail fixe ou habituel, consacrent aux déplacements quotidiens entre leur domicile et les sites du premier et du dernier client désignés par leur employeur.



M^e Céline Lelièvre⁽⁴⁾

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg et de Lausanne

- (1) N° 40684 du rôle.
- (2) *La durée du travail*, *Entreprises magazine* n° 73, septembre-octobre 2015, pp.64 et 65.
- (3) Federació de Servicios Privados del sindicato Comisiones obreras. Affaire C-266/14.
- (4) Counsel à Luxembourg au sein de Mayer, Avocats à la Cour, société d'avocats ; et collaboratrice à Lausanne au sein de l'étude Lexartis.

Comment évaluer le risque de non-paiement de vos clients ?

Le risque de crédit est le risque que vos clients ne paient pas vos factures ou les paient trop tard. L'origine peut provenir du client lui-même (refus de payer, faillite...) ou d'un facteur externe (catastrophe naturelle, guerre...).

Si vous souhaitez éviter de mettre la continuité de votre entreprise en péril, il convient de bien estimer et suivre votre risque de crédit. Découvrez tout ce qu'il faut savoir pour une gestion de crédit efficace en tant que grande entreprise ou PME.

Gestion du risque de crédit : commencez par une analyse approfondie

Pour éviter toute surprise désagréable, il s'avère crucial d'évaluer correctement le risque de crédit de vos clients. Cette mesure préventive fait partie des compétences d'un assureur-crédit et garantit une base durable pour vos activités d'entreprise. En évitant de vous engager avec des mauvais payeurs potentiels, vous réduisez sensiblement le risque de factures impayées.

L'évaluation du risque constitue le point de départ pour définir les limites de crédit ou le montant à payer en cas de défaut de paiement. Plus la santé financière de vos clients est satisfaisante, plus le risque de crédit est réduit et plus la limite de crédit est élevée.

Gestion du risque de crédit : effectuez des ajustements en permanence

L'évaluation du risque de crédit de vos clients ne doit pas se limiter à une seule occurrence. L'influence de facteurs internes et externes peut considérablement faire basculer la situation financière d'un client. Après l'analyse approfondie du risque lors



de la demande d'assurance, il est également recommandé de suivre de près les risques de crédit avec votre assureur et, si nécessaire, d'évaluer à nouveau les limites de crédit. L'assureur-crédit estime le risque de crédit sur une base continue afin de ne jamais prendre de risques inutiles.

Un suivi ciblé s'avère incontournable

Les factures impayées représentent l'une des raisons principales pour lesquelles les entreprises font face à des difficultés. Dans ce cas précis, mieux vaut donc toujours prévenir que guérir. Un assureur-crédit dispose de nombreux outils pour suivre efficacement et rapidement la situation financière de vos clients. Pensez seulement au système de gestion de polices en ligne EOLIS, qui vous envoie une notification lors

de changements dans le risque d'insolvabilité. N'hésitez pas à prendre contact. Nous sommes là pour vous informer et vous aider à assurer la croissance de votre entreprise. ☑



Isabelle Van Durme
Commercial Director

Euler Hermes

Après l'analyse approfondie du risque lors de la demande d'assurance, il est également recommandé de suivre de près les risques de crédit avec votre assureur et, si nécessaire, d'évaluer à nouveau les limites de crédit.

Contacts

Euler Hermes

Tél : (32) 2 289 31 11

Info.belgium@eulerhermes.com

Office du DuCroire (ODL)

Tél : (352) 42 39 39 320 – odl@odl.lu

Ne jetez pas vos données, détruisez-les !

Tous les appareils numériques doivent un jour ou l'autre être remplacés. La question de leur mise au rebut se pose donc.

Les appareils et composants numériques hors d'usage ne sont pas des « déchets » comme les autres, principalement pour trois raisons :

1. ils contiennent des données sensibles, parfois à notre insu (métadonnées, données d'authentification...);
2. si elles tombent dans de mauvaises mains, ces données peuvent causer de graves dommages à leur propriétaire ou à des tiers ;
3. même effacées, ces données peuvent être récupérées.

Ces dix dernières années, de nombreux incidents majeurs se sont produits, suite à des négligences dans le « recyclage » d'ordinateurs. Par exemple :

- en 2006, des informations bancaires sont retrouvées sur des disques durs de PC britanniques recyclés au Nigéria ;
- en février 2008, un portable volé expose les numéros de sécurité sociale de plus de 320.000 personnes ;
- en mars 2008, Hannaford expose 4,2 millions de cartes de crédit ;
- une étude de British Telecom sur 200 disques durs recyclés montre que seuls 25 % étaient correctement effacés et que les outils d'effacement par réécriture ne fonctionnaient pas correctement.

Le problème n'est donc pas nouveau. La question de la destruction des données doit être prise au sérieux. Effacer les données d'un disque dur ou de tout



autre support de données ne suffit pas. Les données sont toujours récupérables, même après plusieurs effacements et reformatages.

Quelle méthode utiliser ?

Différentes méthodes peuvent s'appliquer en fonction du type de support, de leur âge et de leur technologie. Il existe des méthodes d'effacement « logique » avec des logiciels spécialisés qui écrasent des dizaines de fois les données afin de les rendre irrécupérables. La fiabilité réelle de ces procédés est cependant difficile à

vérifier et, comme tout logiciel, ces outils peuvent connaître des failles ou des virus. La destruction physique est donc préférable. De nombreuses méthodes existent : destruction mécanique, magnétique, chimique, thermique, radioactive... et des combinaisons de plusieurs méthodes. Leur efficacité dépend du type de support à détruire. Renseignez-vous auprès de votre fournisseur pour choisir la méthode qui convient le mieux à votre situation. Mais, surtout, n'utilisez pas une méthode « domestique » (ou artisanale), elle n'aura aucune fiabilité !

Effacer les données d'un disque dur ou de tout autre support de données ne suffit pas. Les données sont toujours récupérables, même après plusieurs effacements et reformatages.

La Lorraine, en leader sur le numérique

En décrochant le label *French Tech* en juin dernier, la Lorraine se voit doter de nouveaux moyens pour se positionner comme un territoire d'excellence dans le domaine du numérique. Tout un dispositif se met en place pour canaliser les énergies, optimiser le développement de projets, la création de start-up et de richesses.

Mis en place par le gouvernement français, le label *Métropole French Tech* a pour ambition d'identifier les métropoles les plus dynamiques en matière d'économie numérique. Autrement dit, la *French Tech* entend identifier l'excellence numérique à la française, à l'international. La Lorraine, avec le projet *Lor'n'Tech* déposé par le Sillon Lorrain, un réseau qui fédère les villes d'Epinal, Nancy, Metz et Thionville, fait aujourd'hui partie de ces territoires d'excellence. Un beau succès rendu possible par la mobilisation des acteurs privés et publics de la région, en faveur de l'écosystème numérique et du développement économique. Un écosystème qui n'a rien de virtuel. En Lorraine, le numérique, c'est 10.000 emplois, 2.000 entreprises parmi lesquelles des start-up qui rayonnent à l'international ainsi qu'une centaine de laboratoires de recherche privés et publics.

Palette d'outils

« La Lorraine affiche un beau potentiel et la mobilisation autour du projet *Lor'n'Tech*, en Lorraine mais également au Luxembourg, a favorisé une belle dynamique », souligne Frédéric Schnur président de Grand Est Numérique-GEN (grandestnumerique.org), association qui a pour ambition de promouvoir et favoriser l'émergence d'un écosystème dynamique centré sur le numérique. « Le label va permettre à l'écosystème numérique régional d'accélérer son développement et son efficience. Grâce au label *French Tech*, nous gagnons en visibilité et en image. Cela nous donne également accès à une enveloppe de 200 millions EUR destinée à (co)financer des projets et à aider les entreprises du numériques à grandir plus vite », précise Frédéric Schnur. Ces outils et ces leviers



Il y a un an, les élus lorrains se réunissaient pour officialiser la candidature du Sillon Lorrain au label *French Tech*.

nationaux viennent en complément de toute une palette de dispositifs et de programmes de stimulation et d'accélération qui ont été (ou vont être) développés localement, avec pour ambition de créer un cadre qui combine lisibilité, simplicité et réactivité : fonds de capital risque doté de 7 millions EUR, fonds d'amorçage, plateforme numérique d'échanges, programme de formation, conférences, mise à disposition de plateformes d'expérimentation, coaching et mentoring sur la levée de fonds... Chacune des quatre villes impliquées va également se doter d'un site Totem qui délivrera des services (logistique, coworking, coaching, financement...) aux entrepreneurs du numérique. « Ces quatre sites travailleront, bien entendu, en réseau. Les sites de Metz et Nancy sont déjà opérationnels et les deux autres sont en cours de création », indique Frédéric Schnur, « c'est également le cas de l'accélérateur qui aura pour mission d'étudier les demandes de financement. Tout se met en place et le dispositif va monter en puissance au fil des mois ».

20.000 jobs en 2020

Les ambitions sont quant à elles déjà affichées. Multiplier par deux le nombre d'emplois dans le numérique d'ici 10 ans (soit 20.000 emplois). Augmenter le nombre de PME numériques de 50 % d'ici 5 ans pour atteindre 4.000 PME numériques. Augmenter de 20 % le nombre d'entreprises à dimension internationale d'ici 3 ans. « Les nouvelles technologies font déjà partie de notre quotidien, à tous. De nombreuses innovations ont d'ailleurs entraîné des ruptures brutales dans nos modes de vie. Il est important, à mes yeux, de faire comprendre aux dirigeants, quelles que soient leur activité et la taille de leur entreprise, que tout près de chez eux, des acteurs sont à leur disposition pour travailler avec eux sur des idées, des concepts et partager des projets. Il suffit de pousser l'une ou l'autre porte des sites Totem », conclut Frédéric Schnur. ☑

Fabrice Barbisan

Ouverture du Pärnu Bay Golf Links en Estonie

L'offre golfique de l'Estonie vient de s'enrichir d'un nouveau et magnifique parcours situé à Pärnu, la station balnéaire de ce pays du nord de l'Europe. Avec ses 8 parcours et plus de 3.000 aficionados, l'univers du golf se développe rapidement en Estonie, grâce notamment aux visiteurs finlandais qui n'hésitent pas à faire le rapide déplacement pour fouler les fairways de ce pays limitrophe.

Le Pärnu Bay Golf Links est un parcours de 18 trous conçu et réalisé par l'architecte finlandais Lassi Pekka Tilander. « Les propriétaires m'ont demandé de créer un parcours suffisamment vaste pour que les golfeurs qui s'égarer puissent retrouver leurs balles », explique l'architecte, lui-même ancien joueur professionnel. « J'ai utilisé les éléments naturels qui existaient dans l'environnement », poursuit-il. C'est ainsi que le sol sablonneux, typique du bord de mer, est omniprésent sur ce parcours qui ressemble à un Links Course, mais qui, en ajoutant de nombreux arbres, a été revisité à la façon du designer finlandais. Inédit ! Les très larges fairways sont bordés sur quasiment toute leur longueur par des bunkers de parcours plats et peu dangereux, alors que les greens sont protégés par des bunkers aux larges berges surmontées de hautes herbes. Les nombreux obstacles d'eau et les petites buttes en demi-lunes, typiques de ce parcours, ne sont là que pour l'agrément visuel.

J'ai joué la première balle !

J'ai eu l'honneur de jouer la première balle sur ce parcours qui va, à n'en pas douter, devenir très vite la référence du golf estonien. La balle est toujours en jeu, même pour les coups égarés, les trous ne sont pas trop longs, le parcours est plat, seuls les greens vallonnés et roulants proposent un véritable défi aux golfeurs, notamment les jours de grand vent ! En outre, il n'y a pas de tees classiques, les boules de départ sont posées à même le fairway. Le trou n° 1 donne le ton du parcours avec un vaste fairway bordé de bunkers sur la partie gauche et un obstacle d'eau sur la partie droite. Le trou n° 2 est un splendide



Le trou n° 17 du Pärnu Bay Golf Links.

par 3 où il faudra atteindre le green en jouant au-dessus d'un petit lac. Le parcours défile très vite, le trou n° 6, un dog leg à gauche, offre le premier coup d'œil sur la baie de Pärnu et la mer Baltique. Le trou n° 13 propose un dilemme stratégique aux très bons joueurs : ce par 4 de 300 mètres est suffisamment court pour inciter les plus téméraires à prendre le risque de driver le green fort bien défendu ! Le parcours s'achève en apothéose avec le n° 17, un par 3 de 150 mètres et son green ceinturé d'arbres, suivi du trou n° 18, un imposant par 5 qui longe la baie de Pärnu sur sa droite et le fameux bunker ainsi qu'une haie d'arbres sur sa gauche. Jouer ce parcours est un véritable bonheur aussi bien pour la pratique du golf que pour le paysage, magnifique quel que soit l'endroit où se porte le regard. Un must !

Le Saare Golf

L'autre parcours dessiné par Lassi Pekka Tilander se situe à Saaremaa, la plus grande

île de l'Estonie. Inauguré en 2009, il jouxte la ville médiévale de Kuressaare. La démarche de l'architecte est inchangée : « Nous avons utilisé les éléments disponibles sur place », explique-t-il. « Le terrain était parfaitement plat et nous avons creusé de nombreuses fosses pour créer des dénivelés sur le parcours. Les excavations sont tout naturellement devenues des obstacles d'eau ». Les fairways roulants, les greens vallonnés et rapides, les bunkers accueillants, tout fait penser à un Links Course, excepté ces arbres qui bordent les trous. Jouer ce parcours est un véritable plaisir pour les golfeurs de tous niveaux.

De retour à la très jolie ville de Tallinn, la capitale du pays, n'oubliez pas de visiter les remparts, la cathédrale Alexandre Nevski ou la cathédrale de la Vierge Marie ainsi que les petites ruelles et les multiples cafés et restaurants qui bordent la place centrale de la vieille ville.

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

Brasserie 22

Une adresse familiale et conviviale

Lancée au début de l'été sur la zone d'activités de Windhof, la Brasserie 22 propose une cuisine savoureuse, en toute simplicité, et l'accueil y est chaleureux. Une aubaine pour les travailleurs du coin, parfois fort dépourvus à l'heure de (bien) manger ou de se retrouver autour d'un cocktail après une journée harassante.



Photos-Brasserie 22 et Talk2u

Pour bien manger, il faut parfois oser sortir des sentiers battus et s'aventurer dans des recoins moins fréquentés. A Windhof, derrière les immeubles de bureaux et autres bâtiments à vocation artisanale, se cache la Brasserie 22. Alors que le tout Luxembourg prépare ses valises pour des vacances bien méritées, nous sommes tombés par hasard sur cette adresse, attirés par une belle et large terrasse ombragée. La paëlla servie en suggestion ce jour-là a eu tôt fait de nous emmener sous d'autres latitudes plus clémentes, bien loin de ce zoning oublié du *Guide Michelin*.

Conquis une première fois, nous avons donc décidé de renouveler l'expérience un vendredi d'octobre. La salle est bien remplie, un bon signe après quelques mois d'activité. Ici, le plat du jour est servi à

13 EUR. Cela comprend le passage par le bar à soupe, proposant deux potages maison différents, le choix entre les quatre plats de la semaine, café, thé ou expresso. A cela s'ajoute une suggestion de la semaine, un choix de hamburgers maison et une belle carte variée mêlant salades, cuisine évolutive et plats de brasserie plus traditionnels.

Après le travail

A la manœuvre, on retrouve une famille de restaurateurs originaires d'Arlon. En salle, l'équipe a le sourire et s'évertue à vous faire passer un moment de détente, en toute convivialité. Ouvert de 11h à 14h30 toute la semaine, la Brasserie 22 est également accessible du mercredi au vendredi à partir de 17h pour partager un verre après

le travail, avant de passer à table pour le repas du soir.

Pour l'*afterwork*, le maître des lieux a concocté une carte spéciale faisant la part belle au rhum et au gin, agrémentés de différents parfums tous plus alléchants les uns que les autres. Musique cubaine et ambiance cosy complètent le tableau.

La Brasserie 22 organise par ailleurs tout type d'événement sur mesure. Sa grande salle peut accueillir une fête d'entreprise et une deuxième salle privative est disponible pour les petits groupes jusqu'à huit personnes. Dernier point, non négligeable dans cette zone, le parking en sous-sol est accessible gratuitement pour les clients du restaurant.

Michaël Peiffer

www.brasserie22.lu

Ford Galaxy

De la place pour toute la famille

Capable d'emmener sept personnes à son bord dans un confort optimal, le nouveau Ford Galaxy, 3^e du nom, s'impose plus que jamais comme le bon père de famille dans un segment des monospaces où l'heure est plutôt à la réduction des volumes.



Si les berlines et autres breaks pullulent sur le marché automobile, il est par contre un peu plus compliqué de trouver chaussure à son pied lorsque l'on cherche un véhicule spacieux de plus de cinq places qui ne ressemble pas à un minibus ou à un van destiné au transport scolaire. Si

Renault a ouvert la voie au segment des monospaces dès 1984, l'Espace s'oriente désormais davantage sur le terrain des crossover, laissant la place libre à d'autres concurrents, bien décidés à répondre aux besoins de ces familles nombreuses ou recomposées, à géométrie variable.

Le nouveau Galaxy adopte le nouveau design de la marque avec sa calandre avant épurée et ses phares affinés qui contribuent au caractère puissant et élégant du véhicule. A l'arrière, la vitre donne l'impression de se prolonger vers le bas en direction des feux, renforçant la stature du modèle.

Véhicule moderne et véloce, avec de l'espace

Dans ce domaine, Ford occupe sans conteste le devant de la scène. Du petit B-Max au S-Max, en passant par le C-Max et le Grand C-Max, le constructeur a développé une gamme étendue et adaptée à toutes les configurations possibles. Présenté au Salon de New York en avril dernier, le nouveau Galaxy arrive désormais sur nos routes. Si, de l'extérieur, l'heure n'est pas à la révolution, la nouvelle motorisation, le niveau d'équipements haut de gamme et les nombreuses aides à la conduite destinées à améliorer la sécurité en font un véhicule moderne et véloce, à bord duquel il est bien agréable de circuler. « Le Galaxy a toujours été une voiture

conçue pour répondre aux besoins de sept passagers. Notre nouveau modèle porte cette philosophie à son paroxysme puisque chaque occupant dispose d'un niveau exceptionnel de confort et de raffinement », estime Andrew Kernahan, ingénieur en chef du programme Ford Galaxy. Promesse tenue. Le confort et l'habitabilité, deux facteurs importants à l'heure d'acheter un véhicule de ce gabarit, sont au rendez-vous.

Sensation d'espace intérieur illimité

C'est au départ de l'hôtel-restaurant de La Gaichel que nous avons pris en main ce véhicule 7 places haut de gamme mis à disposition par Ford Belux. Le nouveau Galaxy adopte le nouveau design de la marque avec sa calandre avant épurée et ses phares affinés qui contribuent au caractère puissant et élégant du véhicule. A l'arrière, la vitre donne l'impression de se prolonger vers le bas en direction des feux, renforçant la stature du modèle. Mais c'est à l'intérieur que les volumes prennent toute leur dimension. L'habitacle ouvert



et bien aéré bénéficie d'une grande surface vitrée. Le toit ouvrant panoramique électrique disponible sur notre modèle d'essai ne fait que renforcer cette sensation d'espace intérieur illimité.



Capable d'emmener sept personnes à son bord dans un confort optimal, le nouveau Ford Galaxy, 3^e du nom, s'impose plus que jamais comme le bon père de famille dans un segment des monospaces où l'heure est plutôt à la réduction des volumes.

Rien à envier au comportement d'une berline

Notre modèle, parlons-en. Proposé pour la première fois avec la transmission intégrale intelligente i-AWD, il est équipé du moteur 2,0 litres TDCI de 180 ch avec boîte automatique Powershift 6 vitesses et annonce une consommation moyenne de 5,0 l/100 km et des émissions de CO₂ de 129 g/km. En mesurant toutes les 16 millisecondes la manière dont les roues de la voiture sont en contact avec la route – soit une vitesse 20 fois plus rapide que ce qu'il faut pour cligner des yeux – le système peut envoyer jusqu'à 100 % du couple moteur aux roues avant ou arrière et faire les ajustements nécessaires en seulement 100 millisecondes.

Notre essai sur les routes et autoroutes du Luxembourg nous a permis de constater que le nouveau Galaxy n'a rien à envier au comportement routier d'une berline... L'agrément de conduite et les qualités dynamiques sont au rendez-vous. La suspension arrière intégrale avec son bras de contrôle inférieur en aluminium procure plus de confort aux passagers et optimise le comportement routier. On prend rapidement du plaisir à « piloter » ce modèle qui répond au doigt et à l'œil aux sollicitations du volant grâce à sa direction adaptative.

Belle technologie embarquée

Question modularité, un panneau de contrôle situé dans le compartiment arrière



permet à tous les sièges des deuxième et troisième rangées d'être rabattus à plat en appuyant sur un simple bouton. Il dégage alors un espace de chargement totalement plat de 2.339 litres. L'espace intérieur est maximisé grâce à des sièges remodelés et amincis. A l'avant, les sièges multicontour avec fonction de massage sont conçus pour réduire la fatigue musculaire, pour de longs trajets plus agréables. Le Galaxy accueille aussi pour la première fois le réglage électrique en hauteur et en profondeur de la colonne de direction ainsi qu'un volant chauffant.

Mais c'est sans doute grâce aux technologies embarquées que le Galaxy se positionne en adversaire de choix face à la concurrence. Le limiteur de vitesse intelligent scanne les panneaux de signalisation et ajuste l'accélérateur pour aider le conducteur à rester dans les limites de vitesse légales. Le système de prévention des collisions avec freinage d'urgence et détection des piétons permet d'empêcher ou de réduire la gravité des chocs. Les phares Ford Dynamic Led accueillent la technologie des feux de route antiéblouissement, qui détecte les véhicules de l'avant et atténue la lumière qui pourrait éblouir les conducteurs venant en sens inverse. Caméras arrière et avant, aide au stationnement, système d'alerte d'angle mort ou de franchissement de ligne... complètent l'équipement de ce Galaxy qui offre une impression de sécurité permanente.

Disponible à partir de 30.000 EUR en version 1,5i EcoBoost de 160 ch ou en 2,0 TCDi de 120 ch, finition Trend, le modèle atteint 40.350 EUR dans notre configuration d'essai, soit le 2,0 TDCi AWD de 180 ch, présenté en version Business Edition +, la plus richement dotée en équipements. Autant dire que ce Galaxy se présente plus que jamais en sérieux rival dans ce segment des monovolumes premium. ✓

Michaël Peiffer
Photos-Ford

NEWS

TIPO : LA NOUVELLE BERLINE COMPACTE DE FIAT



Photo-Fiat

Fabriquée de 1988 à 1995, la **Tipo** fait son grand retour chez **Fiat**. Si le nom de la nouvelle berline compacte du groupe italien n'est pas inconnu du public, on repart cette fois d'une page blanche... La Fiat TIPO, qui arrivera sur le marché fin d'année, n'a en effet rien à voir avec son ancêtre. Elle se présente comme une voiture élégante et fonctionnelle, qui comprend d'emblée tout ce que les acheteurs apprécient. Elle sera équipée de moteurs fiables, efficaces et économiques : deux moteurs turbo diesel Multijet II et deux moteurs à essence, avec une transmission manuelle ou automatique et des puissances évoluant entre 95 et 120 ch. ✓

UNE NOUVELLE BERLINE CHEZ HYUNDAI ?



Photo-Hyundai

En raison de l'intérêt croissant manifesté pour les berlines compactes, l'importateur belge de **Hyundai** va étudier la possibilité d'introduire la nouvelle **Elantra** sur le marché Belux. Dévoilée en Corée et baptisée **Avante** sur le marché local, l'Elantra se distingue par ses lignes fluides à la fois élégantes et expressives. Sous le capot, le constructeur propose diverses motorisations dont un très intéressant moteur 1.6 GDi essence à injection directe, déve-

loppant 132 ch, et un 1.6 CRDi de 136 ch, disponible en combinaison avec la transmission automatique robotisée à sept rapports et double embrayage DCT-7. ✓

NOUVELLES DS 4 ET DS 4 CROSSBACK



Photo-Citroën

Vendue à plus 120.000 exemplaires depuis son lancement, DS 4 prend aujourd'hui un nouvel envol avec **Nouvelle DS 4**, une berline qui se veut dynamique et raffinée pour des clients à la recherche de sensations et du plaisir de conduite. Ce lancement s'accompagne de la présentation d'une silhouette inédite, **DS 4 Crossback**, au look baroudeur chic avec une garde au sol plus haute. Cette double offre est la réponse de la marque DS aux attentes des clients du segment des compactes premium, segment sur lequel les crossover représentent désormais 30 % du marché. ✓

RENAULT TALISMAN, LE BREAK



Photo-Renault

Après la présentation de Talisman en version berline en juillet dernier, **Renault** révèle la version break baptisée **Talisman Estate**. Le segment D (berlines et breaks) représente un volume annuel supérieur à un million de véhicules en Europe. Les breaks y pèsent 54 % du mix total. Avec Talisman Estate, commercialisé en Europe au 1^{er} semestre 2016, Renault propose tous les atouts de la berline, auxquels s'ajoutent le style et les aspects pratiques d'un break. ✓

La Slovénie, une véritable miniature de l'Europe

Située en plein cœur de l'Europe, la République de Slovénie est un petit paradis relativement bien préservé. Son emplacement géographique stratégique et ses infrastructures de bonne qualité en font l'une des économies les plus performantes d'Europe centrale. Le pays a négocié avec succès sa sortie de l'ex-Yougoslavie et a échappé aux guerres et problèmes socio-économiques qui ont secoué les autres pays des Balkans. Forte de son histoire mouvementée et de ses trésors culturels et naturels, la Slovénie est aujourd'hui une destination à ne pas manquer.



Comme à Bruges, on peut profiter des canaux.

Source: www.slovenia.info/photographe Dunja Wedam

Elle n'est a priori pas la première destination qui vient à l'esprit au moment de choisir ses prochaines vacances. La Slovénie possède pourtant de nombreux atouts pour convaincre. Entourée par l'Italie, l'Autriche, la Croatie et la Hongrie, et bordée par la mer Adriatique, la Slovénie est une miniature de l'Europe. Ce petit pays, qui compte 2 millions d'habitants, comblera les attentes de chacun. Mer et montagne s'y côtoient pour le plus grand plaisir des amoureux de la nature et de nombreux villages typiques permettent une immersion dans la culture slovène.

Ljubljana, un mélange de cultures

Etape obligatoire de votre séjour, la capitale slovène a su garder son authenticité. Son centre historique, interdit aux voitures, est caractérisé par l'architecture de type autrichien comme en témoignent les façades aux couleurs pastel. La Slovénie, bien qu'elle fasse partie des Balkans, est fortement influencée par la culture de sa voisine, l'Autriche.

Sur la place Vodnik, une des places principales de Ljubljana, la cathédrale Saint-Nicolas avec son dôme vert et ses tours

jumelles est un des monuments majeurs de la ville. Ravagé par plusieurs incendies, cet édifice a été reconstruit au 18^e siècle dans un style baroque. À quelques pas de là, l'église franciscaine de l'Annonciation est bâtie dans le même style. Incontournable grâce à sa façade rose, l'église se trouve sur la place Prešeren. La Slovénie compte sur son territoire près de 3.000 églises, chapelles ou monuments religieux et sa capitale regorge de musées et de galeries.

Près de l'hôtel de ville, vous pourrez admirer la fontaine de Robba, en marbre blanc, qui fait inévitablement penser à



De jour comme de nuit, la capitale ne manque pas de charme.

www.slovenia.info/photographe Dunja Wedam.

celle de la Piazza Navona à Rome. Cette fontaine représente les trois fleuves de la Carniole (région du nord de la Slovénie) : Ljubljana, Save et Krka. A proximité du marché, réalisé par l'architecte slovène Jože Plečnik, le pont des Bouchers (pont de l'Amour) accueille de nombreux cadenas tout comme le pont des Arts à Paris.

Le symbole du dragon

Pour visiter la ville, il faut franchir à plusieurs reprises la Ljubljana, le cours d'eau qui traverse Ljubljana. Les quelques ponts reliant les deux rives donnent à la ville des allures de Bruges ou de Gand. Outre le Triple pont (le *Tromostovje*), œuvre de Plečnik, le plus célèbre est sans doute le pont des Dragons. Construit par l'ingénieur autrichien Josef Melan, cette structure en arche a été réalisée sans étape de soutien. Ce monument classé, datant de 1900, est orné de quatre statues de dragon disposées à ses coins comme symboles de la cité. Le symbole du dragon trouve son origine dans la légende de Jason et les Argonautes qui, après avoir volé la Toison d'Or, auraient combattu un monstre dans un marais proche de Ljubljana, vraisemblablement un dragon.

Surplombant la ville, le château de Ljubljana offre une vue incroyable. Cet

édifice médiéval du 12^e siècle a connu de nombreux usages. Siège du duché de Carinthie (nord du pays), il a été détruit au 14^e siècle puis reconstruit pour contrer



La capitale slovène présente de charmantes places.

Source: www.slovenia.info/photographe Dunja Wedam

l'invasion ottomane et les révoltes paysannes, avant de servir d'hôpital et de prison. Acheté par la ville en 1905 et rénové à partir de 1960, il accueille aujourd'hui des événements culturels. Une partie du château est consacrée à l'histoire de la Slovénie, de la légende du dragon à l'indépendance du pays en 1991 et à son entrée dans l'Union européenne en 2004.

Une gastronomie à découvrir

Une fois les trésors culturels de Ljubljana dénichés, pourquoi ne pas prendre le temps de découvrir la gastronomie slovène ? Peu le savent, mais la Slovénie est un pays viticole qui compte trois grandes régions de production de vins rouge et blanc : la Primorska (ouest), le Podravje (est), le Posavje et la Dolenjska (est et sud-est). Vos papilles devraient également apprécier la nourriture aux influences diverses. Parmi les plats typiques : le *Žganci*, un plat à base de gruau parfois servi avec des morceaux de graisse de porc. La saucisse de *Kranjska* est certainement le produit le plus connu. Cette saucisse de porc, accompagnée de moutarde, est labellisée IGP (Indication Géographique Protégée). Le *burek*, originaire des Balkans, est une pâtisserie salée fourrée au

fromage ou à la viande. Il est consommé comme fast-food, notamment à la sortie des boîtes de nuit.

Au rayon desserts, vous ne serez pas déçus. Vous trouverez dans de nombreuses pâtisseries de la capitale des *perkmurska Gibanica*. Ce gâteau à couches superposées contient des pommes, des noix, des graines de pavot, des raisins secs et de la caillebotte, le tout recouvert de crème et servi chaud. La *potica*, petit gâteau roulé à base de noix ou toute autre pâte à tartiner est le dessert préféré des Slovénes, en particulier au moment des fêtes. Autre plaisir sucré, originaire de la ville de Bled : le *kremna rezina*. Cette tranche de gâteau est recouverte de pâte feuilletée, de crème à la vanille et de crème sucrée. A consommer avec modération !



Le dragon est très présent dans la capitale.

Source: www.slovenia.info/photographe Ales Fevzer

De l'art destiné à tous

Quoi de mieux pour terminer votre journée que de vous rendre à un concert ou à une exposition au centre Metelkova. Ce lieu de 12.500 m², consacré à la culture alternative, est né du squat d'un ancien complexe militaire austro-hongrois désaffecté et habité par des groupes artistiques récla-

mant la création d'un complexe artistique et d'un environnement culturel. Les sept bâtiments rénovés accueillent aujourd'hui des concerts de tous styles (jazz, rockabilly, punk rock, techno), des galeries d'art, des bars, des studios d'artistes... Ce lieu

culturel est devenu un incontournable de Ljubljana où se côtoient toutes les classes sociales, locaux et touristes, jeunes et moins jeunes, dans un décor original et surprenant.

Sophie Dubois



Ljubljana et ses toits vus du ciel.

Source: www.slovenia.info/photographe Lenarcic

Vincent Cassel : « Trente ans de carrière ne m'empêchent pas d'être inquiet ! »

Étonnant Vincent Cassel. Entre des rôles survoltés, voire violents (*La Haine*, *Les Rivières pourpres*), et des compositions plus tendres (*Sur mes lèvres*, *Un moment d'égarement*), l'acteur âgé de 48 ans offre de surprenantes compositions instinctives. Comme dans *Mon roi*, le quatrième film de la réalisatrice Maïwenn (*Polisse*) qui a fait sensation à Cannes et est à présent sur nos écrans. Rencontre avec un acteur très charismatique.

D'où vient le titre de ce film ?

Maïwenn, la réalisatrice, s'est inspirée d'une chanson d'Elli Medeiros : « *Toi, toi mon toit, toi, toi mon tout mon roi* ». Elle l'a trouvée percutante. Et représentative de Giorgio, mon personnage, qui est vraiment le roi. Le roi des amants enthousiastes, mais aussi, comme sa fiancée se le demande parfois, le roi des connards. Mais ce personnage n'est ni meilleur, ni pire qu'un autre type passionné par une histoire d'amour. Le film offre aussi une vision très érotisée de l'homme. Ma partenaire, Emmanuelle Bercot, campe une femme happée, malgré elle, par ce séducteur.

Dans la vie, c'est souvent le contraire : les femmes obtiennent souvent ce qu'elles veulent d'un homme. Ce constat vous amuse-t-il ?

Euh... ça me fait marrer. Et cela peut m'agaçer aussi ! Mais on ne pourra jamais niveler les rapports hommes-femmes, les rendre totalement égaux. La séduction fait partie de nos natures respectives. Alors mieux vaut l'accepter et s'en réjouir.

A l'instar de votre personnage, Giorgio, vous dégagez du charisme. Et votre statut de star peut intimider. Est-ce délicat à assumer ?

Non. Tous les acteurs et actrices sont des fantasmes pour le public, j'en suis pleinement conscient. Je peux donc comprendre l'émotion des gens. Quand je rencontre des gens que j'ai moi aussi longtemps admirés à l'écran, c'est émouvant, per-



Maïwenn dirigeant Vincent Cassel et Emmanuelle Bercot.

turbant. Mais on peut constater d'emblée que je ne suis pas une diva. Je suis parvenu à me dégager de ce superflu. Étant moi-même producteur et réalisateur de courts-métrages, j'ai vu pas mal d'acteurs se comporter comme des actrices ; ils sont même pires qu'elles, avec leur besoin d'être sans cesse rassurés. Ce n'est pas ma façon de fonctionner.

Quel est votre rapport à la notoriété ?

Le métier de camionneur me semble plus dangereux que celui d'acteur... Toutefois, il est vrai que mon boulot joue sur la corde des sentiments, de l'inconscient. Mieux vaut donc faire attention. Si on y met le doigt, on risque d'y perdre le bras. Heureusement, je bosse principalement pour le 7^e art français, plus modeste.

Travailler en France serait-il moins dévorant que de se plonger dans le microcosme hollywoodien ?

Oui. Là-bas, les stars sont très dépendantes de leur statut. Même si j'y ai tourné, Hollywood reste juste un Disneyland à mes yeux. Y séjourner un petit temps, ça va. Y vivre en permanence peut être dangereux.

Vous avez joué pas mal de méchants au grand écran. Pourquoi ?

Je n'ai jamais campé un vrai salaud. Tous mes personnages essaient de l'être, mais n'y parviennent pas vraiment. Et de toute façon, on est toujours le méchant de quelqu'un. Pour moi, ce processus est plus stimulant qu'un emploi où le comédien s'exprime uniquement à travers des mots. J'aime



Vincent Cassel et Louis Garrel.



Vincent Cassel (Giorgio) et Emmanuelle Béart (Tony).

le côté physique de ces rôles. Cet engagement du corps amène à l'engagement psychologique. Le mouvement emmène la pensée.

Et quels souvenirs gardez-vous de vos rôles moins sombres ?

Que du plaisir, comme pour tous mes rôles. Si je m'ennuyais, je ne ferais plus de cinéma. Mais des fictions comme *La Haine* ou *Dobermann* ont plus marqué le public. J'ai un peu ce goût des sujets biscornus. Cependant, peut-être la maturité me pousse-t-elle vers un certain changement. J'ai maintenant des enfants, j'ai vieilli. J'arrondis sans doute mes angles, comme tout le monde !

Dans *Le Moine*, par exemple, vous avez joué tout au long du film en chuchotant. Était-ce difficile ?

Non. Plutôt excitant. Mais entre deux scènes, je devais compenser pour toute l'énergie que je n'avais pas pu exprimer devant la caméra. Alors, j'ai pas mal dansé, couru, sautillé. Impossible de rester en place. Le soir, pas moyen de dormir (*Rires*). Ce rôle m'a épuisé non pas physiquement mais psychiquement. Cependant, cette expérience en valait la peine, elle m'a ouvert d'autres portes.

L'un de vos rôles les plus marquants reste, aujourd'hui encore, celui de *Mesrine* qui vous a permis de décrocher un César. Quel souvenir en gardez-vous ?

Plus jeune, j'avais de cet homme une image relayée par les jeunes banlieusards qui en faisaient une icône, un genre *Scarface* à la

française. Mais je me suis vraiment intéressé au personnage en l'incarnant et en rencontrant ses proches pour préparer le rôle. Son fils et sa fille sont venus sur le plateau. Ils sont passés par quelques moments d'émotion intense en me voyant incarner leur père. Charlie Bauer, l'un de ses derniers complices, était là aussi. Je lui ai posé beaucoup de questions. Le fait que Bauer approuve ma prestation dans la peau de Mesrine m'a rassuré. Il m'a donné sa bénédiction.

Ce film et ce personnage furent-ils parmi les plus intenses de votre carrière ?

Sans doute. C'était un individu qui disait « non » à la société, à ses lois et affirmait qu'en braquant les banques, il récupérerait juste ce qu'elles avaient pris à l'honnête citoyen. Le public a plus perçu Mesrine comme un héros que comme un salaud, car après ses évasions de prison, il revenait chercher ses codétenus. Je n'ai cependant pas cherché à le glorifier, mais simplement à montrer la complexité d'un homme qui voulait être une figure célèbre et a été piégé par sa notoriété.

Cette année, vous avez changé de registre en interprétant un père moderne en vacances avec deux jeunes filles dans *Un moment d'égarement*. Votre avis sur les adolescents d'aujourd'hui ?

Ne pas oser faire confiance à un jeune est une erreur. Je ne me sens pas déconnecté de leur génération. Mais je ne juge jamais les gens en termes d'âge. Des gens très jeunes peuvent me fasciner de par leur intelligence, leur talent. A l'opposé, des

personnes matures peuvent me paraître ennuyeuses. Pour moi, c'est l'individu qui compte.

Vous avez deux filles de 5 et 11 ans. De quelle façon exercez-vous votre métier de père ?

Il ne s'agit pas juste de les protéger, mais de leur apprendre à se protéger. Je leur demande de réfléchir et de se construire leur propre avis. Je privilégie le dialogue. Au vu de la manière dont mes filles se construisent, je pense que les temps vont changer. Elles ne sont pas là pour servir la soupe aux hommes. Quand leur génération ira bosser, elle ne se laissera pas faire.

Quant à leurs amourettes, je pense rester assez relax. Au lieu d'imposer une sévérité qui les pousserait à tout me cacher, je préfère leur donner une certaine liberté et être au courant d'un maximum de leurs faits et gestes.

Revenons à votre carrière. Cela fait près de trente ans que vous évoluez dans le monde du cinéma. N'êtes-vous jamais saisi par le doute ?

Ah si, je suis souvent inquiet ! Mais ça ne regarde que moi. D'autant que je sais que les réalisateurs ont eux aussi leurs questionnements et hésitations. Sous prétexte qu'ils dirigent tout, on croit qu'ils ne doutent de rien. C'est faux. Même si un cinéaste a préparé son travail en amont, il a ses états d'âme. Donc, pas la peine de le stresser avec les miens. A un moment, nous sommes tous obligés de relativiser et de nous reposer sur notre instinct. ☑

Propos recueillis par Carol Thill
Photos-Cinéart/Shana Besson

Estée Lauder

New Dimension



Un sérum d'avant-garde – **New Dimension Shape + Fill Expert Serum** – et l'**Expert Liquid Tape** associés à deux experts remodelants sur mesure – **Shape + Sculpt Face Kit** et **Shape + Sculpt Eye Kit** – aident à façonner de beaux contours et une forme de visage visiblement mieux dessinée car le volume visible est rempli là où cela est nécessaire.

Decléor

Aurabsolu



Dans cette nouvelle ligne, trois soins quotidiens à l'**Absolute Jasmin** viennent redonner éclat et fraîcheur aux peaux fatiguées : le **Soin d'Eveil Concentré Lumière**, le **Concentré Eclat Lumière Soin Contour des Yeux** et la **Brume Rafraîchissante au Complexe d'Huiles Essentielles**.

Reminiscence

Un
sillage
chaud
et
sensuel



Oriental boisé musqué, **Patchouli Blanc** a été conçu comme une variation olfactive autour du blanc et offre ainsi un nouveau registre au parfum de légende lancé par la Maison en 1970.

Lancôme

Parisian Inspiration by Caroline de Maigret

Mannequin, productrice de musique, muse parisienne de **Lancôme**, **Caroline de Maigret** est une femme aux talents multiples. Elle a imaginé pour Lancôme cette belle collection de maquillage aux tonalités chaudes et profondes de bruns et de nuances bois de rose. Sa palette à emporter partout est l'incontournable de la collection.



Toujours plus Grandiôse !



Depuis son lancement il y a un an, le mascara **Grandiôse** a été primé par une vingtaine de prix à travers le monde. En 2015, il ajoute à son noir ultraprofond une palette de couleurs aux tonalités tranchées : Brun Mirifique, Bleu Mirifique et Violet Mirifique. Dans le même esprit coloriel, **Lancôme** propose 3 nouvelles teintes d'Artliner : Noir Mat, Violet et Saphir. Tracez un trait noir au ras des cils et ourlez-le d'un trait coloré !



La vie est belle version Intense

Nouvelle partition et notes inédites pour cette nouvelle version **Intense** de **La vie est belle** signée **Lancôme**. Et pour marquer encore cette intensité, le flacon se pare d'un laquage violine colorant son poids de verre majestueux d'un halo lumineux aux reflets chatoyants.



YSL

Collection Pretty Metal



Sous le couvercle revêtu d'un or blanc, clouté et encadré d'or jaune, de la **Couture Palette Collector Metal Clash**, une ombre d'or cendré et un rouge bordeaux illuminés d'un lilas clair. Viennent s'ajouter deux autres teintes : un prune sombre et un marron chocolat. Les ongles restent dans la mouvance rock attitude avec des stickers mats, noirs et cloutés ou dorés en effet 3 D.

Clinique

Regard magnétique



Osez une riche touche de couleur pour maximiser votre regard avec les **Skinny Sticks**. A appliquer à la base des cils pour un regard aux cils plus épais et plus drus (disponibles dans les tons Slimming Black, Slim Sable, Olivetini et Skinny Jeans). Pour un regard encore plus profond, utilisez la pointe du **Pretty Easy Liquid Eyelining Pen** pour tracer une ligne ultrafine ou appliquez le pinceau à plat pour un trait plus épais (existe en brun et noir).

Un teint impeccable



La **Beyond Perfecting Powder Foundation + Concealer** est une poudre 2 en 1 qui combine un fond de teint et un correcteur. Son applicateur double-face en forme de goutte convient aux différentes techniques d'application.

Couleurs intenses

Combinez l'un des 10 nouveaux crayons à lèvres **Quicker for Lips Intense** à une des 8 nouvelles teintes du rouge à lèvres 2 en 1 **Clinique Pop Lip Colour + Primer** pour des lèvres parfaitement dessinées et soyeuses.



VIKTOR&ROLF

SPICEBOMB Extrême



Dans cette nouvelle version, le piment et le poivre noir boostent les accents de pamplemousse du parfum original dans une envolée pleine de mordant. Le flacon reprend la forme originale de la grenade, mais dans un verre teinté de mystère...

Garnier Ultra DOUX

De la tête aux pieds !



Depuis plus de 30 ans, **Garnier Ultra DOUX** veille sur la beauté des cheveux en privilégiant des ingrédients d'origine naturelle. Aujourd'hui, la marque va plus loin en mettant toute son expertise au profit du soin du corps dont les ingrédients stars sont l'huile d'olive, de camélia et d'argan ainsi que le miel.

Chanel

Une envolée de notes bleutées



La **Collection Blue Rhythm** fait la part belle au bleu : des cils jusqu'aux bouts des ongles !



Eclat et sous-tons feutrés



La **Collection Les Automnales** met en avant les kakis, les bruns, les notes fauves et ocres, les verts touffus et les rouges flamboyants. Comme dans cette création exclusive *Entrelacs* qui se compose de 5 ombres à paupières à la texture soyeuse frappées d'un motif graphique inspiré d'un vitrail cistercien. Ou dans la ligne *Illusion d'ombre* qui habille sa texture crème au toucher poudré d'un orange rouille aux reflets moirés (Rouge-Gorge) ou d'un gris ardoise aux reflets argentés (Fleur de Pierre). Les ongles s'habillent en Châtaigne, en Ecorce Sanguine ou en Vert Obscur.



L'Oréal Professionnel

Mythic Oil



Cette année, **L'Oréal Professionnel** propose un packaging plus luxueux pour sa gamme **Mythic Oil** et lance 2 nouveautés – **Rich Oil** (pour dompter les cheveux indisciplinés) et **Shimmering Oil** (huile pailletée pour corps et cheveux) – qui s'ajoutent à l'Huile nutritive tous types de cheveux (Oil) et l'Huile éclat pour cheveux colorés (Color Glow Oil).

Exclusivement dans les salons L'Oréal Professionnel.

Hollywood Waves

La gamme comprend des coiffants soins adaptés à la nature du cheveu dont la mission est de discipliner tout en donnant du mouvement à chaque boucle.

Exclusivement dans les salons L'Oréal Professionnel.



Trois ouvrages très sérieux, trois thrillers, deux romans, deux histoires actuelles et un secret de famille figurent au sommaire de cette sélection qui saura vous intéresser, vous faire réfléchir et vous divertir. Un programme intéressant pour vos lectures de vacances.

Michel Nivoix

Indispensable

Obligatoire depuis le 1^{er} juillet 2010 pour la plupart des collaborateurs recrutés par les banques et les organismes financiers, l'examen certifié AMF (Autorité des Marchés Financiers) requiert une imposante somme de connaissances. Cet ouvrage de référence, qui a été conçu par des professionnels de la finance, permet de préparer cet examen de façon optimale.



La première partie porte sur le cadre réglementaire et déontologique, cependant que la seconde traite des connaissances techniques. En outre, un site informatique propose des ressources complémentaires. Ajoutons que ce manuel est le résultat d'une toute récente mise à jour.

Réussir l'examen certifié AMF
sous la direction d'Eric Normand
Pearson (648 pages – 39,50 EUR)

Evolutions

Les consommateurs d'aujourd'hui sont moins influençables que ceux de naguère : ils n'achètent plus un produit ou un service déterminé par une entreprise qui a défini pour eux ce qu'ils souhaitent. Après l'ère du B2B et celle du B2C, voici celle du Me2B, celle des clients qui indiquent quels produits et services ils attendent, la manière dont les interactions entre eux et leurs fournisseurs et prestataires doivent se dérouler, et le prix qu'ils acceptent de payer.



Cet ouvrage passe au crible les bonnes et les mauvaises pratiques, exemples à l'appui, et expose les sept besoins fondamentaux des clients. Alors, si vous êtes un chef d'entreprise averti...

Objectif client
Les 7 clés d'une expérience client réussie
de Bill Price et David Jaffe
Pearson (299 pages – 29 EUR)

Haletante course

Citoyen américain lambda, Sam Waterson se retrouve soudain impliqué – malgré lui – dans une aventure dont les enjeux le dépassent. Pire : les conséquences de celle-ci sont telles qu'il ne peut même pas en soupçonner l'existence. Pour résoudre l'énigme à laquelle il est confronté, il doit se lancer corps et âme dans une course effrénée, remonter loin dans le passé, de ville en ville, de pays en pays, de continent en continent, et même... d'époque en époque.



Cette quête est d'autant plus haletante que Sam se lance dans une fuite en avant sans avoir la moindre idée de qui sont ses poursuivants. Un premier roman qui sera sans doute suivi d'autres.

Les racines de l'olivier
de Dany Geer
Les Presses Littéraires (152 pages – 14 EUR)

Destins

Un père qui dévalorise constamment ses enfants, on en trouve dans plus de familles qu'on l'imagine. Ce roman aborde le sujet de manière directe. Le père est un ancien champion de F1 dont un fils et une fille marchent dans ses pas dans le milieu du sport automobile. Mais il ne supporte pas qu'à leur tour ils puissent se faire un nom. Quant à son autre fils, il est devenu médecin, ce qu'il ne supporte pas davantage.



Les trois enfants (et leur mère) cherchent alors à s'émanciper, démontrant que chacun doit prendre en main son propre destin. Un récit qui fera méditer plus d'un lecteur.

Au nom du père
de Françoise Bourdin
(Belfond (300 pages – 21,50 EUR)

L'être ou pas

Vous souhaitez connaître les noms des franc-maçons les plus célèbres depuis le XVIII^e siècle ? Les voici, à l'exception de contemporains (de plus en plus rares) qui préfèrent ne pas être mentionnés. Les auteurs de ce livre ne sont pas des journalistes en mal de sensationnel, mais un ancien Grand Maître du Grand Orient (Alain Bauer) et le président de l'Institut Maçonique de France (Roger Dachez).



On trouve dans cet ouvrage des noms très connus, mais aussi la vérité sur d'autres personnages qui ne furent jamais franc-maçons... malgré ce qu'affirmait la rumeur. Très documenté, fort intéressant, et parfois surprenant.

Le petit dictionnaire des vrais et faux frères
d'Alain Bauer et Roger Dachez
Flammarion (195 pages – 17 EUR)

Lourd secret

Jeune paysanne de dix-sept ans, Adèle confie à l'orphelinat des Soeurs de la Charité de Nîmes son nouveau-né, Raphaël, conçu dans des circonstances tragiques. Le lendemain, un homme mystérieux y abandonne un autre nourrisson, Vincent. Mais tandis que ce dernier est recueilli par une famille aimante, Raphaël est adopté par des paysans qui l'exploitent et le briment. A sept ans, petit berger endurci, il aime par-dessus tout la solitude des Cévennes.



Les chemins des deux enfants se croisent quelques années plus tard lorsqu'est révélé le lourd secret de Soeur Angèle. Une très belle histoire particulièrement émouvante.

L'enfant rebelle
de Christian Laborie
Presses de la Cité (506 pages – 22 EUR)

Chère(s) France(s)

S'il est un homme qui connaît parfaitement les provinces françaises, c'est bien Pierre Bonte. Il leur a déjà consacré de multiples émissions de radio et de télévision, et près d'une vingtaine d'ouvrages.

Dans celui-ci, il nous entraîne dans quinze régions, prétexte à nous faire découvrir les caractères de leurs habitants, leurs accents, leurs qualités et... leurs défauts (mais toujours sans méchanceté aucune). Il nous explique comment se sont forgées les identités régionales et rapporte ce qu'il en reste, examinant aussi les clichés (les Bretons sont têtus, les Auvergnats près de leurs sous, etc.) véhiculés à travers l'Hexagone. Un excellent ouvrage à lire au coin du feu.

Mes Petites France

Nous sommes tous des provinciaux

de Pierre Bonte

Fayard (335 pages – 20 EUR)



Hommage

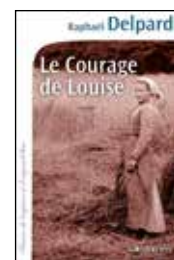
Nous sommes en 1914. Louise, vingt ans, mariée depuis peu, se retrouve seule à la tête de la ferme de son mari. Elle compense sa jeunesse et son manque d'expérience par un courage hors du commun, tout comme les autres femmes de son village. Dans les villes, celles-ci remplacent elles aussi les hommes pour assumer des tâches et des fonctions jusqu'alors dévolues à eux seuls.

Ces pages très belles et très fortes sont un vibrant hommage aux femmes de France, toutes d'abnégation et de patriotisme, qui ont pleinement contribué à la survie du pays pendant la Première Guerre mondiale et ont, à leur manière, concrètement participé à la victoire.

Le courage de Louise

de Raphaël Delpard

Calmann-Lévy (280 pages – 19 EUR)



Périlleux retour

Absente depuis douze ans du domaine viticole du château de Bassan, Mauve, issue d'une grande famille de producteurs de cognac et interprète à Bruxelles, y revient pour assister aux funérailles de sa sœur, Véronique. L'accueil est glacial, mais la défunte a choisi Mauve pour être la tutrice légale de ses enfants, Guillaume, sept ans, et Laurie, cinq ans.

L'entreprise étant au bord de la faillite, Mauve décide de se battre pour sauver le domaine et protéger les enfants. Mais elle doit affronter la haine de certains membres de sa famille qui révèlent de sombres secrets autour de son enfance. Un roman plein de rebondissements.

La mémoire des anges

de Martine Delomme

Calmann-Lévy (382 pages – 20 EUR)



Etrange défaite

Pour les Français, ce devait être une brillante victoire mais ce fut une cuisante défaite. Le 25 octobre 1415, la bataille d'Azincourt vit périr une grande partie de leur élite politique et guerrière face à des Anglais inférieurs en nombre, usés par des semaines de marche, mais comptant dans leurs rangs de redoutables archers.

En revanche, cette bataille provoqua l'émergence d'un premier sentiment national. Valérie Toureille raconte cette bataille mais développe aussi ses multiples conséquences, dont l'acte de naissance de la première résistance française. Les amateurs d'Histoire trouveront un grand intérêt à cette lecture.

Le drame d'Azincourt

Histoire d'une étrange défaite

de Valérie Toureille

Albin Michel (233 pages – 18 EUR)



Catastrophe

Un pianiste prodige de neuf ans joue du piano dans un minuscule appartement de Moscou, cependant que sa tante travaille à la chaîne dans une usine, qu'un chirurgien s'étourdit dans le travail pour ne pas penser à son mariage brisé et que dans la campagne biélorusse un jeune garçon observe les premières lueurs d'une aube rouge, presque inquiétante de beauté.

Mais nous sommes le 26 avril 1986 et, dans la centrale de Tchernobyl, quelque chose vient de se passer : le monde ne sera plus jamais le même. Homme de théâtre irlandais, Darragh McKeon signe ici un premier roman puissant émaillé de scènes d'une grande humanité.

Tout ce qui est solide se dissout dans l'air

de Darragh McKeon

Belfond (424 pages – 22 EUR)



Nous vous recommandons aussi

La Villa Amarante

de Lyliane Mosca

Presses de la Cité (333 pages – 20 EUR)

Du temps où j'étais mac

d'Iceberg Slim

Belfond (215 pages – 15 EUR)

Mémoires fauves

de René Guïtton

Calmann-Lévy (271 pages – 18 EUR)

Musique classique, jazz, variétés, compositions originales, enregistrements de concerts : le programme que nous avons sélectionné pour vous en cette fin d'année est à la fois très varié et plus international que jamais. Tous ces disques et albums méritent, chacun dans son domaine, votre attention, sans exception aucune.

Michel Nivoix

Grand écart

Atypique : c'est le terme qui convient le mieux à cet album – enregistré en public en septembre 2014 au Wigmore Hall de Londres – dans lequel deux artistes majeurs, la mezzo-soprano américaine Joyce DiDonato et le chef d'orchestre anglais Antonio Pappano, ici au piano, nous proposent des œuvres de Gioachino Rossini (par exemple), mais aussi de Jerome Kern (entre autres).

Ce grand écart entre le monde de l'opéra et celui de Broadway est une véritable performance que nous avons appréciée autant que le public de la salle londonienne. A découvrir sans tarder.

Joyce & Tony
Live at Wigmore Hall
(Erato)



Révélation

Armel Dupas est un musicien important : pianiste, compositeur (y compris pour le cinéma), arrangeur, jazzman reconnu, parfois accompagnateur de Catherine Ringer ou de Nolwenn Leroy, il nous ouvre ici, avec onze compositions, dont dix personnelles et une de Mathieu Penot, les portes de son intimité pianistique.

Dupas nous fait partager un univers très poétique et d'une grande musicalité qui traduit une parfaite maîtrise de son Legnica, le piano polonais de son enfance, et un sens aigu de la mélodie. C'est un plaisir de chaque instant que nous vous conseillons de savourer.

Armel Dupas
Upriver
(Jazz Village par Harmonia Mundi)

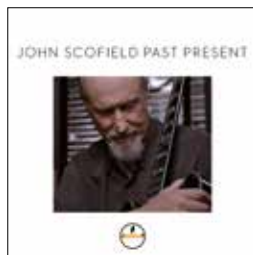


Beau travail

Le célèbre guitariste de jazz John Scofield, qui a déjà enregistré, essentiellement comme artiste principal, mais aussi comme accompagnateur, plus de cinquante disques et albums, signe aujourd'hui neuf compositions personnelles. Il s'agit ici d'une sorte de mise à jour de son quartet des années 90.

Entouré de Joe Lovano au saxophone ténor, Larry Grenadier à la contrebasse et Bill Stewart à la batterie, Scofield, qui puise ses sources dans le blues classique, signe pour ce disque neuf compositions très inspirées et très carrées. On en redemande.

John Scofield
Past present
(Impulse par Universal)



Exceptionnel

Depuis juillet 1994, l'un des temps forts de l'année à Verbier (Suisse) est son Festival de musique classique.

Cet album, qui présente ici les meilleurs moments de celui de l'an dernier, nous offre de prestigieuses pages de compositeurs comme Verdi, Berlioz, Grieg... interprétées par le Verbier Festival Orchestra dirigé par Charles Dutoit et Daniel Harding, et le Verbier Festival Chamber Orchestra conduit par Marc Minkowski et Gábor Takács-Nagy. Douze artistes de renommée internationale prêtent leur concours à ces orchestres. Magique, tout simplement.

Verbier Festival
Best of 2014
(Erato)



Emouvant couple

Fille d'un compositeur et d'une artiste lyrique (opéra), la chanteuse de jazz et de rock danoise Caecilie Norby forme avec le contrebassiste et compositeur de jazz suédois Lars Danielsson un couple dont la complicité dans la vie se prolonge sur scène.

Tous deux affichent une belle discographie qui s'enrichit de ce nouvel opus dans lequel ils nous convient à entrer dans leur univers musical intime. Lars crée, pour la voix tantôt feutrée, tantôt punchy de Caecilie, un écrin subtil tout de sensibilité. C'est incontestablement très beau.

Caecilie Norby & Lars Danielsson
Just the two of us
(Act)



Phénomène

Les amateurs de jazz, de swing et de chanson new-yorkaise doivent absolument acheter le dernier disque de Sarah McKenzie. Accompagnée par un excellent septet, cette talentueuse pianiste australienne, qui est aussi une remarquable vocaliste, vient d'enregistrer onze titres, dont trois de sa composition, les autres étant signés par George Gershwin, Duke Ellington et Cole Porter, entre autres.

Les privilégiés qui l'ont écoutée cet été au Festival de jazz de Marciac ont apprécié son swing naturel et sa voix très pure. Ajoutez à cela une prise de son proche de la perfection et vous comprendrez notre enthousiasme.

Sarah McKenzie
We could be lovers
(Impulse par Universal)

