

# Entreprises magazine

Numéro 76 – mars/avril 2016 – 4 EUR



## Immobilier

Dossier pages 36-65

**Anticiper ou laisser  
filer le temps?**

Découvrez comment EY vous aide  
à planifier votre succession

[ey.com/lu/entrepreneurship](http://ey.com/lu/entrepreneurship)

**EY**  
Building a better  
working world



## News

**4** Brèves

## Entrepreneuriat

**18** Transmission d'entreprise : quand et comment la programmer ?

## Carte blanche

**20** Zeréckbesënnen op d'Stäerke vun Europa

## Communication

**22** Tendances événementielles : l'expérience technologique au service de l'événement

## Formation tout au long de la vie

**24** L'étude TEVA : un instrument inédit pour l'analyse et le suivi de l'insertion professionnelle

**24** Toujours plus de formation sur [lifelong-learning.lu](http://lifelong-learning.lu)

**25** PwC Academy – Training makes the difference!

**26** SD Worx valorise la formation « sur mesure »



## Entreprendre au féminin

**28** Marion Guth, cofondatrice de a\_BAHN : « *Entreprendre, c'est l'aventure d'une vie* »



## Risques pénaux

**30** La responsabilité pénale des personnes morales

## Fiscalité

**32** Nouveautés fiscales 2016 concernant les sociétés



## Logistique

**34** Planifier votre entreprise de manière intégrée



## Dossier – Immobilier

**36** L'immobilier de bureaux européen : hausse du volume des transactions

**38** L'Europe, cible des investisseurs étrangers

**40** Qui sont les grands experts en immobilier d'entreprise ?

**42** « *Il est nécessaire de parvenir à une utilisation plus rationnelle du sol* »

**44** Du lourd dans le pipeline

**45** Immobilier de bureaux – Le Luxembourg reste attractif malgré le manque d'offre

**46** BNP Paribas Real Estate – Une expertise multiple

**47** Urbano-précurseur



**48** La place du village revisitée par les entreprises

**50** La Cour d'appel rappelle les règles applicables aux centres d'affaires

**52** Construction durable : le pays adepte des certifications

**54** Les droits d'auteur des architectes

**56** Fiscalité luxembourgeoise de la résidence principale

**59** Eaglestone – Un premier projet à Steinfort

**60** Solum Real Estate – « *Real people, real experiences* »

**62** Les habitats de 2050 seront intelligents et très verts

**65** Frontaliers : déménager pour se rapprocher de son travail ?

## Ressources humaines

**66** Et si on transigeait... ? – Conditions et avantages d'un accord extrajudiciaire entre l'employeur et le salarié

**68** Vie privée et droit du travail

## Bon à savoir

**71** Le détachement d'un salarié luxembourgeois vers la Suisse

**72** La réforme européenne du droit des marques

## Nouvelles technologies

**74** Cybersécurité et productivité : un mariage heureux

## A nos frontières

**76** Survol des aéroports de la Grande Région

## Golf

**78** Merveilleuse Algarve – Le paradis des golfeurs

## Etapes gourmandes

**79** Une Italie pas comme les autres...

## Auto

**80** BMW M2 – Turbulente et prête à bondir

## Check-in

**82** Escapade à Oslo

## Rencontre

**84** Philippe Bouvard : « *Chacun a son ego et son caractère !* »

## 86 Beauty case

## 88 Livres

## 90 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

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

### Directeur de la publication /

#### Rédacteur en chef

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

### Rédaction /

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 / Marc Hostert, Netty Thines, INFPC, SD Worx, M<sup>e</sup> Ari Gudmannsson, Delphine Deichtmann, Daniel Fondu, Tanguy Caillet, Martine Borderies, Patrice Waltzing, M<sup>e</sup> Anne Morel, M<sup>e</sup> Katia Manhaeve, Raphaël Mortier, Audrey Laurent-lesfrontaliers.lu, M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard, M<sup>e</sup> Maurice Macchi, M<sup>e</sup> Catherine Graff, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre, M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot, M<sup>e</sup> Florence Delille et [Cases.lu](http://Cases.lu)

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

### Parution bimestrielle

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

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



© 2016 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - [www.lord.lu](http://www.lord.lu)

## ELVINGER HOSS PRUSSEN NOUVEAUX ASSOCIÉS



M<sup>e</sup> Elisabeth Adam et M<sup>e</sup> Elisabeth Omes ont été promues au rang d'associés au sein de l'étude Elvinger Hoss Prussen.

Elisabeth Adam est spécialisée en droit fiscal luxembourgeois et international, y compris en fiscalité des opérations transactionnelles et d'investissements ainsi qu'en matière de planification fiscale pour les groupes industriels et les établissements de private equity, d'opérations de financement structuré, d'acquisition de créances douteuses et de planification successorale, mais également en matière de droit des sociétés et de financement.

Elle détient un DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) en Droit fiscal, un DJCE (Diplôme de Juriste Conseil d'Entreprise) de l'Université de Nancy II et un Magister in Rechte de l'Université de Trèves (Allemagne). Elle a débuté sa carrière au sein de l'un des *Big Four* luxembourgeois avant de pratiquer la fiscalité luxembourgeoise et internationale pendant plusieurs années au sein d'un grand groupe industriel au Luxembourg. Elle a rejoint **Elvinger Hoss Prussen** en 2007 et est devenue membre du Barreau de Luxembourg en 2008.

Elisabeth Omes est spécialisée en droit bancaire, droit des assurances, droit financier et en contentieux. Elle a rejoint le Barreau de Luxembourg en 1998. Elle est maître en droit privé de l'Université Robert Schuman de Strasbourg (France) et détient un DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) en droit comparé de l'Université Libre de Bruxelles (Belgique).

Avant de rejoindre Elvinger Hoss Prussen, elle a travaillé au sein du département juridique de la CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier) et, pendant près de dix ans, au sein du département Banking & Finance d'un autre cabinet d'avocats au Luxembourg.

Toutes deux sont actives au sein de nombreuses associations et de comités juridiques.

## NOUVEAU COUNSEL

Stéphanie Pautot, spécialisée en droit des sociétés a rejoint **Elvinger Hoss Prussen**. Elle intervient dans les différents types d'opérations d'investissement, structuration, restructuration, fusions et acquisitions. Elle



M<sup>e</sup> Stéphanie Pautot

conseille les clients institutionnels dans le cadre de la mise en place, de la structuration, la réorganisation et de la gestion journalière de leurs véhicules d'investissement. Elle conseille également des investisseurs étrangers sur tous les aspects de leurs projets d'acquisition et de gestion d'un bien immobilier au Luxembourg, y compris leur financement, la négociation de bail et les opérations de *due diligence*.

Stéphanie Pautot possède une maîtrise en droit (le master Juriste d'affaires international et européen) de l'Université de Nancy II (France) ainsi qu'un DESS/DJCE en droit des affaires et fiscalité de la même université. Elle est membre du Barreau de Paris ainsi que de celui de Luxembourg et enseigne le droit des sociétés luxembourgeois à l'Université de Nancy II depuis 1998. ☑

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

## SIX, LE NOUVEAU NOM DE CETREL



De g. à dr. : **Luc Holper** (Managing Director, SIX Payment Services Luxembourg) et **Jürg Weber** (Division CEO, SIX Payment Services).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, **Cetrel** a changé de nom et a adopté l'image de marque de **SIX Payment Services**.

L'intégration de Cetrel dans SIX, leader en Suisse et en Autriche, et présent à l'international, a débuté en 2008. A cette époque, les banques luxembourgeoises ont développé leur coopération avec SIX afin d'élargir les parts de marché à long terme. Après l'acquisition de la moitié des parts en 2009, SIX a repris 100 % des actions en 2014. Depuis lors, l'équipe luxembourgeoise est entièrement intégrée dans l'organisation de SIX et travaille main dans la main avec la Suisse afin de fournir et de développer des solutions dans le domaine du paiement électronique pour les clients à travers toute l'Europe.

SIX occupe une place importante dans le secteur des paiements sans numéraire dont l'avenir se dessine par des innovations permanentes. Après la diffusion à l'échelle européenne du paiement sans contact, le paiement mobile sera la prochaine étape. Ainsi, SIX a déjà introduit Paymit en Suisse. Cette application de paiement mobile est un système ouvert, accessible à toutes les banques suisses. Depuis plusieurs années, SIX est également un partenaire technologique de choix pour les banques luxembourgeoises, comme lors de l'introduction de V PAY, carte de débit nationale.

Avec quelque 1.300 collaborateurs sur 14 sites dans le monde, SIX Payment Services accompagne ses clients dans 33 pays. ☑

Pour en savoir plus :

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

[www.six-payment-services.com](http://www.six-payment-services.com)

[www.six-group.com](http://www.six-group.com)

## PWC LUXEMBOURG SENIORITY COCKTAIL



Photo-PricewaterhouseCoopers, Société coopérative/Photographe Olivier Minaire

En janvier dernier, **130 collaborateurs de PwC Luxembourg** se sont réunis sous le sceau rassembleur de la fidélité et de la culture d'entreprise lors de la cérémonie annuelle du **Seniority Cocktail**. Rima

Adas, Managing Partner, Marc Schernberg, People Leader et Vinciane Istace, Human Capital partner, leur ont témoigné leur reconnaissance pour leur contribution à la réussite de la firme depuis 35 ans.

Tour à tour, les 130 collaborateurs qui ont partagé l'évolution de la firme pendant 10, 15, 20, 25 et 30 ans ont été célébrés. La palme des 35 années de service a été attribuée à deux personnes : Pascal Rakovsky, associé en Audit et acteur déterminant dans l'évolution de PwC Luxembourg, et Anny Schortgen, en charge du reporting au sein de la firme.

### ACQUISITION DU GROUPE OUTBOX

En janvier dernier, PwC a annoncé l'acquisition du groupe Outbox, spécialiste européen de l'accompagnement clients dans les technologies cloud. Créé il y a 10 ans en Pologne, le groupe Outbox intervient dans la stratégie digitale et accompagne des plateformes majeures de solutions technologiques innovantes telles que Salesforce, Microsoft Dynamics, Oracle ou bien encore SAP. Facilitateur du changement digital, Outbox délivre à ses clients des solutions multitechnologique et cloud dans toute l'Europe.

L'acquisition d'Outbox représente une étape importante pour la firme. Elle intervient à la suite du rapprochement en octobre 2015 avec Nealite, spécialiste du design de service et d'expérience client en France. Selon PwC, ce nouvel ensemble offre la meilleure combinaison de conseil stratégique et d'expertise en transformation numérique : les équipes de Nealite aident à repenser la relation digitale avec les clients, Outbox a les compétences pour mettre en place les technologies digitales, en particulier dans le cloud, tandis que PwC a une longue expérience dans le pilotage de la transformation digitale. ☑

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

### ENQUÊTE CREATING A PLATFORM FOR COMPETITIVE REGENERATION « LE MONDE A BESOIN D'ACTIVITÉS BANCAIRES, PAS DE BANQUES »

Reprise économique mondiale molle, rendements faibles, nouveaux risques, agenda réglementaire soutenu, révolution digitale... face à ces enjeux, le secteur bancaire mondial est sous pression. C'est ce que révèle l'enquête *Creating a platform for competitive regeneration*, menée par PwC

auprès de 176 CEO du secteur bancaire et marchés de capitaux issus de 62 pays.

La réglementation (87 %), l'incertitude géopolitique (81 %) et la volatilité des taux de change (76 %) sont selon les décideurs interrogés autant de risques pour la banque. Les exigences en fonds propres et en liquidités ajoutées aux coûts de mise en conformité ont contraint de nombreux établissements à jeter l'éponge.

La majorité des participants s'accorde à dire que les nouvelles technologies modifient les attentes des clients, régulateurs et des autres parties prenantes. Selon l'enquête, les systèmes de gestion de relation client ou CRM, le *data analytics* et les réseaux sociaux constituent de nouveaux moyens d'interagir avec l'ensemble des parties prenantes. La capacité d'analyser davantage de données, plus rapidement et avec plus de capacités prédictives permet d'apporter une réponse rapide, ciblée et prospective aux demandes des clients et au développement du marché. Face à cette pénurie de talents, les profils combinant une expertise digitale et bancaire sont rares et la compétition est rude.

Avec l'avènement de la technologie, de nouveaux risques émergent, notamment les cyberattaques qui inquiètent plus de 75 % des CEO interrogés. ☑

Le rapport *Creating a platform for competitive regeneration* est disponible sur [www.pwc.lu](http://www.pwc.lu).

## BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT

### 10 THÈMES D'INVESTISSEMENT

BNP Paribas Wealth Management a sélectionné 10 thèmes d'investissement pour diversifier son portefeuille, répartir les risques et profiter de nouvelles tendances. « *L'année 2016 sera marquée par un environnement de taux d'intérêt extrêmement bas, notamment les taux obligataires et taux d'intérêts des banques centrales. L'investisseur, pour assurer la pérennité de son capital*



sur une longue période, sera amené à prendre davantage de risques», explique Florent Bronès, responsable de la Stratégie d'investissement de BNP Paribas Wealth Management.

Parmi la sélection, figurent 3 thèmes d'investissement pour les investisseurs au profil « défensifs » : profiter des opportunités sur le segment des obligations convertibles européennes et obligations d'entreprises à haut rendement (*high yield*) ; miser sur les entreprises qui augmenteront leurs dividendes et sur les sociétés européennes d'investissement immobilier cotées ; miser sur les fonds alternatifs, notamment les stratégies *Long/Short Equity* et *Macro* ou les produits structurés qui se positionnent comme des alternatives intéressantes.

7 thèmes diversifiés ont été sélectionnés pour les investisseurs au profil dynamique et équilibré, dont 3 thèmes concernent des zones géographiques avec des axes particuliers : acheter les valeurs cycliques et de rendement pour capitaliser sur la reprise de la zone euro ; investir dans les pays émergents avec une certaine sélectivité, c'est-à-dire que les investisseurs devront sélectionner les marchés sur 2 critères sélectifs : les pays importateurs de matières premières et les pays qui ont une dynamique de réforme structurelle ; capitaliser sur le changement de régime au Japon et particulièrement dans des entreprises susceptibles d'augmenter la taille de leurs programmes de rachat d'actions. Les 4 autres thèmes sélectionnés sont : investir dans l'innovation numérique (cybersécurité, robotique, commerce en ligne, cloud computing...) ; survivre à la *Uber Economie* : certaines industries comme celles des secteurs technologique, pharmaceutique, du luxe ou de la consommation de base offrent des opportunités intéressantes ; investir dans des entreprises qui se trouvent confrontées à des transformations majeures (accélération de la mondialisation, nouveaux marchés, innovations technologiques importantes...) ; et saisir les opportunités dans des entreprises qui proposent des innovations pour lutter contre la pollution et le réchauffement climatique (énergies renouvelables, techniques de stockage utilisant de l'air comprimé, efficacité énergétique dans l'industrie et pour les particuliers...). ☑

[www.wealthmanagement.bnpparibas.lu](http://www.wealthmanagement.bnpparibas.lu)

## LGBTI DANS LE MONDE DU TRAVAIL

UN SUJET QUI COMMENCE À SE FAIRE ENTENDRE



De g. à dr. : **Gabriele Schneider** (Rosa Lëtzebuerg), **David Pollard** (Workplace Pride), **Nancy Thomas** (IMS Luxembourg), **Etienne Schneider** (vice-Premier ministre et ministre de l'Économie), **Fabienne Dasnoy** (BGL BNP Paribas), **Vinay Kapoor** (BNP Paribas UK) et **Bruce Hedgcock** (BNP Paribas France).

Le 12 janvier dernier, le **Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg** en collaboration avec **BGL BNP Paribas** a réuni plus de 160 personnes lors d'une conférence abordant l'inclusion des personnes LGBTI (Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Persons) sur le lieu de travail, les avantages pour l'entreprise et le rôle des réseaux LGBTI.

Le vice-Premier ministre et ministre de l'Économie, Etienne Schneider, a mis en avant l'importance de la gestion de la diversité sur le lieu de travail et la question LGBTI en particulier, en inspirant l'audience à travers sa propre expérience.

Les experts européens, **David Pollard**, directeur de Workplace Pride, un réseau interentreprise néerlandais, **Vinay Kapoor**, Head of D&I BNP Paribas au Royaume-Uni, et **Bruce Hedgcock**, porte-parole du réseau Pride France, ont examiné la question LGBTI en entreprise. Ne pas aborder la question représente 200 milliards EUR de perte de productivité par an dans l'UE.

La prise d'engagements crédibles, l'implication des salariés dans la démarche et la création d'un lieu de travail sûr et accueillant sont un premier pas, qui peut passer par la mise en place de réseaux internes à l'instar du groupe BNP Paribas en France et au Royaume-Uni, classé 2<sup>e</sup> au Workplace Pride Global Benchmark 2015, le classement des entreprises *gay-friendly*. Parallèlement, il est important de travailler sur les préjugés et de sensibiliser les collaborateurs à la question, car, comme l'a souligné le ministre Schneider, « beaucoup de personnes n'osent pas révéler leur orientation sexuelle par peur

que cela ait des conséquences négatives sur leur carrière ». Un soutien des responsables et managers est ainsi également primordial, notamment si l'entreprise rend son engagement LGBTI public, car elle ne sera pas à l'abri de certaines réactions négatives de la part des clients. Néanmoins, l'impact positif sur la communauté LGBTI présente des bénéfices non négligeables, car celle-ci représente un pouvoir d'achat de quelque 3,7 milliards USD par an.

**Gabriele Schneider**, présidente de Rosa Lëtzebuerg, a rappelé le cadre législatif et l'historique de la cause LGBTI au Luxembourg, tout en soulignant les missions de l'association et de son centre d'informations CIGALE.

Selon le baromètre *Diversité & Entreprises*, publié tous les deux ans par la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, seuls 30 % des signataires traitent le sujet LGBTI dans leur politique diversité, affectant 14,5 % des salariés LGBTI concernés. Un signe que ce sujet commence à se faire entendre dans les entreprises luxembourgeoises. ✓

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

## LA BEI ET BGL BNP PARIBAS PARTENARIAT RENOUVELÉ



De g. à dr. (assis) : **Dominique Goulem** (membre du comité de direction, BGL BNP Paribas), **Pim Van Ballekom** (vice-président, BEI), **Carlo Thill** (président du comité de direction, BGL BNP Paribas, et responsable du Groupe BNP Paribas au Luxembourg). De g. à dr. (debout) : **Nor Mebkhout** (conseiller juridique, BEI), **Yvon Antoni** (responsable ALM Funding, BGL BNP Paribas), **Romain Girst** (directeur Banque de Détail, BGL BNP Paribas), **Anne-Sophie Weyland** (directrice Banque des Entreprises, BGL BNP Paribas), **Alain Nadeau** (chef de division, Entreprises et Banques, Financements – Département Europe de l'Ouest, BEI) et **Rudi Asselberghs** (chargé d'opérations, Banques, Financements – Département Europe de l'Ouest, BEI).

Le 17 février dernier, la **Banque Européenne d'Investissement (BEI)** et **BGL BNP Paribas** ont signé un **nouvel accord de partenariat portant sur un prêt BEI de**

**50 millions EUR** à destination des PME et des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Ce prêt BEI consiste en une ligne de crédit que BGL BNP Paribas exploitera au profit d'entreprises comptant moins de 3.000 salariés. Les projets financés devront être réalisés dans l'Union européenne et pour un montant de maximum 25 millions EUR par projet.

Après deux enveloppes de 50 millions EUR chacune mise à disposition des entreprises en 2009 et en 2014, ce nouvel accord de partenariat permet à BGL BNP Paribas de continuer à soutenir activement le financement de l'économie luxembourgeoise et ainsi à favoriser son développement. ✓

[www.bgl.lu](http://www.bgl.lu), [www.bei.org/pme](http://www.bei.org/pme)

## NYUKO

MARTIN GUÉRIN, NOUVEAU CEO

**nyuko** continue sur sa lancée et entérine son ambition de faire du Luxembourg une *Start up Nation*. En janvier dernier, elle a accueilli son **nouveau CEO** en la personne de **Martin Guérin**.



**Martin Guérin**, CEO, nyuko.

Homme de terrain, Martin Guérin a créé et développé, au cours des 10 dernières années, le programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat destiné aux 250 start-up du réseau Paris&Co, l'agence de développement économique et d'innovation de Paris. Chef de projets transversaux sur les 12 incubateurs de Paris&Co, Martin Guérin affiche un parcours sans faute : création et développement de l'incubateur Paris Innovation (2004-2007), de l'incubateur Nouveaux Médias (2007-2009) puis de l'incubateur FinTech (2010-2012). Au sein de Paris&Co, il a ainsi contribué à passer de 50 start-up accompagnées en 2004 à 250 en 2015. Martin Guérin a également à son actif l'organisation d'événements phares comme les *Pitch Days* (investisseurs), les *Démo Days* (clients potentiels) et les *Start-up! Meet-up!* s'adressant aux 3.000 start-up, investisseurs et grands comptes de la région Ile-de-France. Diplômé de l'école de Management de Normandie, coach professionnel certifié et entrepre-



l'objet d'une mise à jour dans la nouvelle publication.

L'ouvrage fait aussi une large place aux exemples concrets quant aux actions que peut mener un délégué à la sécurité et à la santé dans le cadre de son mandat : Comment remplir une déclaration d'accident du travail et de trajet ? Comment participer aux analyses pour évaluer des risques en matière de sécurité sur les différents postes de travail ? Comment organiser une tournée d'inspection ? Comment évaluer des postes à risques ? Quelle législation appliquer dans le domaine de la santé, sécurité ? Quelles réflexions mener en matière de bien-être au travail ?

Le Guide présente également l'ensemble du système de prévention et les rôles respectifs de chaque acteur en matière de santé et de sécurité au travail (ITM, AAA, travailleur désigné, médecin du travail...).

Le Guide est disponible en versions française et allemande. Il est téléchargeable gratuitement sur [www.csl.lu/publications-csl](http://www.csl.lu/publications-csl). Il est également mis à disposition des intéressés gratuitement au siège de la CSL (18, rue Auguste Lumière – L-1950 Luxembourg) ou au LLLC (13, rue de Brangance – L-1255 Luxembourg).

## DROIT DU TRAVAIL – UNE APPLICATION PRATIQUE SOUS FORME DE MODÈLES TYPES MISE À JOUR DE LA PUBLICATION

Afin de tenir compte des textes légaux en vigueur et de l'état actuel de la jurisprudence, la **Chambre des salariés** a réédité son ouvrage **Droit du travail – Une application pratique sous forme de modèles types** (286 pages).

Cette publication contient une compilation de 53 modèles types de lettres, contrats et requêtes utiles pour régler différentes situations pouvant se présenter dans le cadre des relations de travail (licenciement, démission, différentes demandes, etc.). Chaque modèle type est précédé d'une note explicative d'ordre pratique qui présente et cerne



brèvement le problème de droit étant à l'origine du modèle type.

La publication est disponible dans toutes les librairies au Luxembourg, au prix de 10 EUR. Elle est également téléchargeable sur [www.csl.lu/publications-csl](http://www.csl.lu/publications-csl).

## AÉROPORT DE LUXEMBOURG

### LE FRET AÉRIEN POURSUIT SA PROGRESSION

Un total de **738.136 tonnes de fret et de poste** a été transporté par voie aérienne en 2015, ce qui représente une hausse de 4,2 % par rapport à 2014. En ajoutant le fret camionné transporté sous lettre de transport aérien, le tonnage atteint 747.000 tonnes.

Ces résultats positifs sont en net contraste avec le ralentissement actuellement observé dans le fret aérien à l'échelle mondiale : selon les chiffres de IATA (International Air Transport Association) exprimés en FTK (Freight Tonne Kilometre), le fret aérien mondial a progressé de seulement 2,3 % au cumul annuel à fin novembre, ce qui signifie que la croissance à l'aéroport de Luxembourg est presque deux fois supérieure à la moyenne mondiale. Cela démontre que les exportateurs, les transitaires et les compagnies aériennes reconnaissent l'excellent positionnement du Luxembourg au cœur de l'Europe et sa proximité avec les principaux marchés européens. La rapidité du traitement des marchandises, l'efficacité des procédures douanières et la spécialisation dans certaines filières à haute valeur ajoutée telles que les produits pharmaceutiques, l'électronique et les animaux vivants ont contribué à ces excellents résultats.

Cargolux reste de loin le 1<sup>er</sup> client de l'aéroport de Luxembourg. Atlas Air en coopération avec Panalpina est le 2<sup>e</sup> transporteur de fret au Luxembourg. Qatar Airways se classe 3<sup>e</sup> et China Airlines et Silk Way West Airlines complètent le top 5.

Quelques chiffres en particulier sur certaines catégories de fret à l'aéroport de Luxembourg : 2.120 chevaux (+ 34 %) ont voyagé par la voie des airs en 2015, de même que 73.821 poussins d'un jour (+ 89%), 1.589 chiens (+ 150 %), 643 alpagas (+ 315 %), 86 hamsters, 1 hyène et 2 ânes. Mais aussi 117 motos de course

pour le Grand Prix Moto d'Indianapolis ; 25 voitures de course de type Formule 3, 10 voitures de tourisme ou GT, 60 tonnes de pièces détachées et 25.000 litres d'essence pour voitures de course ont été acheminées pour le Grand Prix de Macao ; et 25 tonnes de jetskis ont été amenées à Dubai.

Enfin, lux-Airport et Hong Kong Air Cargo Terminals Limited (Hactl), le plus important opérateur de terminaux de fret aérien à l'aéroport international de Hong Kong, ont signé un protocole d'accord – le 1<sup>er</sup> de ce genre dans le monde – le 6 mai 2015 visant la promotion du transport de médicaments à usage humain sensibles au temps et à la température, conformément aux certifications relatives aux Bonnes Pratiques de Distribution de l'UE et de l'OMS.

[www.lux-airport.lu](http://www.lux-airport.lu)

## DELOITTE MILLENIAL SURVEY

### LES ENTREPRISES RISQUENT DE PERDRE LEURS MEILLEURS TALENTS

Selon la 5<sup>e</sup> édition de l'enquête **Deloitte Millennial Survey**, qui analyse l'impact de la génération Y sur les entreprises et les employeurs, les entreprises doivent trouver d'autres façons d'encourager la loyauté de la génération Y sous peine de perdre une partie importante de leurs effectifs. Ainsi, 44 % des Millennials, ces jeunes nés après 1982, affirment envisager de quitter leur employeur actuel dans les 2 ans s'ils en ont la possibilité. Un chiffre qui grimpe jusqu'à 66 % si l'on repousse le délai à 2020. C'est ce qu'a révélé une enquête menée auprès de 7.700 sujets de la génération Y issus de 29 pays, tous continents confondus, au cours des mois de septembre et octobre 2015.

Les répondants envisageant un changement de carrière à court terme ont souvent évoqué des inquiétudes liées à un manque de développement des compétences de leadership et le sentiment d'être négligé. Mais des problèmes plus importants influencent également leurs opinions et leur comportement, comme la conciliation entre le travail et la vie privée, le désir de flexibilité et les divergences autour des valeurs professionnelles. Les membres de la génération Y semblent guidés par des valeurs solides tout au long

de leur carrière et cela transparaît dans le choix de leurs employeurs, dans les tâches qu'ils sont disposés à effectuer ainsi que dans les décisions qu'ils prennent au fur et à mesure de leur ascension professionnelle. Si elle conserve une vision positive du rôle des affaires dans la société et adopte une attitude moins réticente vis-à-vis des motivations et des valeurs commerciales par rapport aux précédentes enquêtes, la génération Y attend toujours des entreprises qu'elles se concentrent davantage sur les gens (les employés, les clients et la société), sur les produits et sur sa mission plutôt que sur les profits. ☑

Le compte rendu de l'enquête est disponible sur <http://www2.deloitte.com/lu/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.

## JLL RENFORCE SON PÔLE RETAIL BENELUX



**Thierry Debourse**, Head of Retail Benelux, JLL. Le 15 janvier dernier, **JLL** a accueilli **Thierry Debourse** en tant que responsable pour le Retail dans le Benelux. Il a pour mission de développer les activités Retail de l'entreprise dans un marché de l'immobilier commercial en pleine croissance. S'il compte s'appuyer sur ce dynamisme pour gagner des parts de marché, Thierry Debourse entend également impulser une nouvelle façon de travailler. Dans un monde en mutation, le marché est en quête de nouveaux paradigmes et de partenaires innovants.

Thierry Debourse a effectué toute sa carrière professionnelle dans l'immobilier. A l'issue de ses études, il a rejoint Cushman & Wakefield où il a passé 24 ans au sein du département Retail. Il a notamment consacré ces 5 dernières années à créer et à développer leur bureau luxem-

bourgeois. Alors pourquoi rejoindre JLL ? « *Cushman & Wakefield a été repris par DTZ. Un rachat qui s'est accompagné d'un changement de management et de philosophie qui ne me convenait pas. J'ai donc décidé de quitter l'entreprise. J'ai ensuite rencontré Vincent Querton qui m'a proposé un nouveau challenge* », confie Thierry Debourse. ☑

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

## INDEX MONDIAL COMPÉTITIVITÉ ET TALENTS (GTCI)

### 3<sup>e</sup> ÉDITION

L'INSEAD, l'une des meilleures écoles de management international au monde, a publié, en janvier dernier, l'édition 2015-16 de l'**Index mondial sur la Compétitivité et les Talents (GTCI)**, une étude annuelle élaborée en collaboration avec le groupe **Adecco** et le **Human Capital Leadership Institute of Singapore (HCLI)**.

La thématique de cette édition, *Attraction des Talents et Mobilité Internationale*, se concentre sur l'importante corrélation entre mouvement des talents et prospérité économique. La mobilité joue un rôle essentiel pour combler les déficits de compétences et une majeure partie des entrepreneurs et travailleurs innovants sont nés ou ont étudié à l'étranger. Il n'est donc pas surprenant que les pays affichant les meilleures performances soient considérés comme des destinations attractives pour les travailleurs hautement qualifiés.

Dans le Top 10 du classement, la Suisse occupe la 1<sup>ère</sup> place, suivie par Singapour (2<sup>e</sup>) et le Luxembourg (3<sup>e</sup>). Les pays occupant les 10 premiers rangs ont clairement fait preuve d'ouverture en matière de mobilité des talents – près de 25 % des populations de la Suisse et du Luxembourg sont nées à l'étranger et la proportion est même de 43 % à Singapour. La proportion est également élevée aux États-Unis (4), au Canada (9), en Nouvelle-Zélande (11), en Autriche (15) et en Irlande (16).



Les principaux enseignements du rapport montrent notamment que : la mobilité est devenue un élément majeur du développement des talents ; le débat sur la migration doit passer de l'émotion aux solutions ; alors que les individus continuent de se déplacer vers les emplois, les opportunités vont désormais là où se trouvent les talents ; de nouveaux « aimants à talents » voient le jour (l'Indonésie, la Jordanie, le Chili, la Corée du Sud, le Rwanda et l'Azerbaïdjan sont des destinations de plus en plus attractives que beaucoup aspirent à rejoindre) ; la main-d'œuvre faiblement qualifiée continue à être remplacée par des robots alors que les travailleurs qualifiés commencent à être remplacés par des algorithmes ; dans un monde marqué par la circulation des talents, les villes et les régions deviennent des acteurs importants de la compétitivité en matière de talents mondiaux ; et le manque de compétences techniques (*vocational skills*) reste un handicap pour les pays émergents. ☑

L'intégralité de l'étude est téléchargeable sur <http://www.gtc2015-16.com/gtc2015-16>.

## KPMG LUXEMBOURG

### FABRICE LEONARDI, NOUVEAU RESPONSABLE DU SERVICE COMMERCE ET INDUSTRIE



**Fabrice Leonardi**, responsable du service Commerce et Industrie, KPMG Luxembourg.

Depuis janvier dernier, **Fabrice Leonardi** est le **nouveau responsable du service Commerce et Industrie** chez **KPMG Luxembourg**. Cette nomination fait suite à la décision de Louis Thomas, qui a dirigé préalablement ce département, d'assumer de nouvelles responsabilités au sein de la firme.

Fabrice Leonardi est associé dans le service Corporate Audit. Au cours de ses 25

ans de carrière, il a audité de nombreuses entreprises locales et internationales, et a une grande expérience dans la consolidation et dans les normes IFRS pour les multinationales. ☑

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

## BIL PARTENAIRE PRINCIPALE DE DEN ATELIER



Photo-Joaquim Valente

Au cours des dernières années, la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** a développé une vraie politique de soutien à l'art et la culture, notamment via sa galerie *L'Indépendance* devenue une référence dans le pays. De plus, au niveau de la musique, elle entretient des partenariats privilégiés avec différents artistes et institutions culturelles.

En janvier dernier, la BIL a franchi un pas de plus en s'associant à den Atelier en tant que sponsor exclusif du secteur bancaire et financier. Véritable diffuseur de musiques actuelles, den Atelier offre une programmation diversifiée. De nombreux groupes qui font aujourd'hui partie des grands noms de la scène rock ont commencé leur carrière dans la salle de la rue de Hollerich. Quelque 100 concerts sont produits par l'équipe de den Atelier chaque année.

Aux côtés de l'éducation et de l'innovation, la promotion de la culture et de la scène artistique locale est un des axes majeurs de la politique RSE (Responsabilité sociale d'entreprise) de la BIL. ☑

## PARTENARIAT AVEC NYUKO POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES INNOVANTES

La **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** et **nyuko** ont signé un partenariat dont l'objectif est de fournir aux start-up

les outils nécessaires à leur développement au Luxembourg. nyuko appuiera régulièrement la BIL pour l'évaluation de projets de financement, dont ceux pouvant entrer dans le cadre de l'initiative du Fonds européen d'investissement InnovFin. La BIL proposera sa palette de services d'accompagnement et de financement aux entrepreneurs de la communauté nyuko et participera au programme *nyuko learning* pour faire connaître les différentes possibilités de financement et conseiller les entrepreneurs lorsqu'ils doivent présenter leur projet à des investisseurs. Au-delà du volet financement, les deux partenaires travailleront ensemble sur des sujets importants qui ont vocation à améliorer le cadre de la création d'entreprises au Luxembourg.

Ce partenariat complète les services de la BIL destinés aux créateurs et dirigeants d'entreprises innovantes. Son service d'accompagnement *BIL Start* lui permet de les épauler à tous les stades de leur développement et de les faire bénéficier des différents programmes cadres auxquels la banque participe. La BIL fait aussi partie des 7 investisseurs, au côté du ministère de l'Économie, du fonds d'amorçage pour start-up lancé en décembre 2015. La BIL est aussi la première banque de la Place à avoir signé en juillet 2015 l'accord de garantie InnovFin à destination des PME innovantes dans le cadre du Fonds Européen pour les Investissements Stratégiques (FEIS). ☑

[www.bil.com](http://www.bil.com), [www.nyuko.lu](http://www.nyuko.lu)

## JOHN PAUL FUSION AVEC L'AMÉRICAIN LESCONCIERGES

En janvier dernier, **John Paul** et **LesConcierges** ont annoncé leur fusion. Celle-ci permet au groupe John Paul d'être le numéro 1 mondial des services de relation client premium et de fidélisation des salariés.

La fusion entre John Paul et LesConcierges repose sur de fortes complémentarités. Le nouvel ensemble est présent sur les cinq continents et emploie plus de 1.000 salariés, traite plus d'un million de requêtes par an et réalise un chiffre d'affaires consolidé de 70 millions USD. Son ambition est d'atteindre 150

millions USD de chiffre d'affaires en 2017, sur un marché de la fidélisation estimé à plus de 30 milliards USD.

Créé en 2007 à Paris, John Paul France est devenu en 8 ans le numéro 1 en Europe de la relation client premium. Avec des bureaux à Paris, Londres, Berlin, Luxembourg, Marrakech, Shanghai, Hong Kong et Singapour, John Paul employait plus de 400 collaborateurs fin 2015.

Créé en 1987, LesConcierges est devenu le numéro 1 américain des services de conciergerie à destination des clients de marque et de leurs collaborateurs. Avec des bureaux à San Francisco, Atlanta, Londres, Shanghai, Sydney, LesConcierges employait plus de 600 collaborateurs fin 2015. ☑

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

## LISER UNE DIRECTION COLLÉGIALE INTÉRIMAIRE

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2016, une **direction collégiale intérimaire** assure les fonctions du directeur général du **Luxembourg Institute for Socio-Economic Research (LISER)**, un des trois centres de recherche publics du Luxembourg. Cette décision, prise par le conseil d'administration en sa séance du 14 janvier 2016, fait suite à la démission de Hilmar Schneider, l'ancien directeur général, qui a pris la direction de l'IZA à Bonn au 1<sup>er</sup> mars 2016.

La direction collégiale est composée de **Claire Egan**, directrice administrative ; **Arnaud Dupuy**, directeur du département Marché du travail ; **Philippe Van Kerm**, directeur du département Conditions de vie ; **Christophe Sohn**, directeur du département Développement urbain et mobilité ; et **Patrick Bousch**, directeur de la plateforme Coordination transversale.

Cette structure intérimaire demeurera en place jusqu'à l'entrée en fonction du nouveau directeur général, et assurera, pendant cette période, les missions de la direction générale, en étroite collaboration avec le conseil d'administration.

## SENTIMENT DE VULNÉRABILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL LUXEMBOURGEOIS ET PRATIQUES MANAGÉRIALES <sup>(1)</sup>

Si de nombreuses études se sont intéressées à identifier les groupes vulnérables sur

le marché du travail, moins nombreuses sont celles qui se sont intéressées au sentiment de vulnérabilité des salariés. Or, la perception que les salariés ont de leur vulnérabilité sur le marché du travail est importante à étudier en raison des répercussions négatives que ce sentiment peut avoir sur leur bien-être et leur santé.

Dans ce contexte, la publication **Sentiment de vulnérabilité sur le marché du travail luxembourgeois et pratiques managériales** s'intéresse aux deux composantes du sentiment de vulnérabilité que sont l'instabilité estimée de l'emploi et le coût attendu de la perte d'emploi. Plus précisément, elle cherche à répondre à deux questions : Le sentiment de vulnérabilité est-il répandu sur le marché du travail luxembourgeois ? Les pratiques managériales, mises en place par les entreprises, sont-elles liées au sentiment de vulnérabilité des salariés ? Afin d'y répondre, deux sources de données ont été mobilisées : l'enquête européenne sur la *Qualité de la vie* de 2011 et l'enquête *Conditions de travail et qualité de vie au travail*, menée en 2013 au Luxembourg par le LISER.

Les résultats montrent que le sentiment de vulnérabilité des travailleurs résidant au Luxembourg est un peu moins prononcé que dans les pays voisins. En outre, ils soulignent que bien que le sentiment de vulnérabilité des salariés soit lié à leurs caractéristiques sociodémographiques et au contexte économique, les pratiques managériales des entreprises entrent également en ligne de compte. Les salariés qui travaillent dans une entreprise où la politique de communication interne est développée ou qui bénéficient de politique de formation continue se sentent, toutes choses égales par ailleurs, moins vulnérables sur le marché du travail luxembourgeois que les salariés ne bénéficiant pas de ces pratiques managériales.

La publication a été réalisée dans le cadre de la recherche *Entre précarité, instabilité et exclusion du marché du travail : l'accès à l'emploi des groupes vulnérables* qui s'inscrit dans les travaux du RETEL (Réseau d'Etudes sur le Travail et l'Emploi au Luxembourg). ☑

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

(1) *Sentiment de vulnérabilité sur le marché du travail luxembourgeois et pratiques managériales*, Laëtitia Hauret, LISER, collection *Les rapports du LISER*, janvier 2016, 22 pages.

## ING LUXEMBOURG CHANGEMENT AU SEIN DU COMITÉ DE DIRECTION



**Philippe Gobin**, CFO, membre du comité de direction et du BMC, ING Luxembourg.

Le 1<sup>er</sup> avril 2016, **Jean-Philippe Fohal**, Chief Financial Officer et membre du comité de direction, quittera **ING Luxembourg** pour exercer de nouvelles fonctions au sein d'ING aux Pays-Bas, celles de Head of Management Accounting and Advice chez ING Group Finance.

A compter du 1<sup>er</sup> avril, c'est **Philippe Gobin** qui prendra la succession de Jean-Philippe Fohal. Il a été nommé CFO de la banque, sous réserve de l'approbation de la CSSF et de la BCE. A ce titre, il sera membre du comité de direction et du BMC d'ING Luxembourg.

Philippe Gobin a rejoint ING France en 2000 où il a occupé plusieurs fonctions en Finance and Accounting avant de devenir CFO de l'ING Belgium Branch. Après une période de 2 ans à Bruxelles en tant que CFO de la région CB Continental Western Europe, il a repris la fonction de CFO chez ING Direct France en 2011.

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

### UNE BONNE ANNÉE 2015

Malgré une reprise économique plutôt modeste et dans un environnement en pleine mutation, **ING Luxembourg** enregistre un bénéfice solide de **107,1 millions EUR**, en légère progression par rapport à l'année précédente. La Banque a aussi vu ses volumes de crédit augmenter en 2015 (+ 17 %). Les dépôts affichent également une hausse, qui s'élève à 11 %.

En 2015, le **Retail Banking** a continué à développer son ancrage sur le marché domestique avec une augmentation des encours crédits de 13 % et une hausse de 10 % des dépôts.

Dans le contexte difficile, lié entre autres aux taux d'intérêt très bas, qui s'est maintenu tout au long de l'année, le Private Banking peut se féliciter de ses résultats. Ses encours sont en légère hausse par rapport à 2014 malgré un contexte peu favorable pour l'activité. ING a également continué à développer les produits dédiés comme les crédits (+ 24 %).

Pour le département **Wholesale Banking**, 2015 fut aussi une excellente année : l'exercice s'est traduit par une hausse des crédits octroyés (+ 18 %) et des dépôts (+ 13 %).

Tout au long de 2015, la Banque a renforcé son soutien à la vie locale en étant un partenaire actif dans de nombreux événements (ING Night Marathon, ING Solidarity Awards...), mais aussi via des initiatives telles que le blog [MyMoney.lu](http://MyMoney.lu) ou les études *ING International Survey*, ou encore en matière d'innovation via sa contribution à l'ING FinTech Village et au lancement du financement participatif ou financement de l'innovation dans le cadre du dispositif InnovFin.

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

### ING SOUTIENT LES ENTREPRISES INNOVANTES



TheMarketsTrust a été élue Start-up de l'Année en décembre 2015 pour son projet *MyHippocrates*.

En mai 2015, le **Fonds Européen d'Investissement (FEI)** et **ING Luxembourg** ont signé un accord en vue d'octroyer, dans les deux prochaines années, davantage de crédit aux PME innovantes ainsi qu'aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) et ce, dans le cadre du dispositif InnovFin – financement européen de l'innovation, une initiative soutenue par la Commission européenne. Grâce à cet accord, ING a déjà pu soutenir concrètement plusieurs entreprises dynamiques dont **TheMarketsTrust**, une start-up innovante présente dans le secteur des FinTech et Healthcare. L'entreprise créée en 2013 a remporté de nombreux prix en matière d'innovation et bénéficie du soutien de la Commission européenne et du gouvernement luxembourgeois pour la réalisation de

ses projets. Elle a ainsi été élue Start-up de l'année en décembre 2015 pour son projet *MyHippocrates*.

Parmi ses projets phares, TheMarketsTrust a l'ambition de créer la première agence de *rating* européenne entièrement automatisée, TheMarketsTrust Rating Services. Elle devrait voir le jour au 1<sup>er</sup> trimestre 2016 et permettre la création de 60 nouveaux emplois très qualifiés. A terme, l'entité prévoit de créer plus de 200 emplois.

TheMarketsTrust investit également dans le secteur médical, plus spécifiquement en offrant des systèmes sécurisés de gestion des données médicales. Le logiciel *MyHippocrates* offre aux médecins et aux patients une plateforme permettant de partager en toute sécurité les données médicales.

Implantée à Luxembourg-Ville, TheMarketsTrust compte actuellement 20 employés et connaît une phase de croissance rapide. ✓

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

## GLANZSTOFF TEXTILCORD

### 50 ANS D'IMPLANTATION AU LUXEMBOURG



Le 26 janvier dernier, **Textilcord Steinfort S.A.**, appartenant au groupe Glanzstoff Industries, a célébré ses **50 ans d'implantation au Luxembourg**, en présence de S.A.R. le Grand-Duc Henri, de Francine Closener, secrétaire d'Etat à l'Economie, et du Dr. Cornelius Grupp, propriétaire du groupe Glanzstoff.

Le groupe Glanzstoff Industries, basé en Autriche et détenu par l'entrepreneur germano-autrichien Dr Cornelius Grupp, est spécialisé dans la fabrication de renforts textiles à usage technique dont l'application principale est le renforcement des pneumatiques. Le groupe possède 3 sites de production en République Tchèque, en Italie et au Luxembourg, dont les produits finis sont exportés dans le monde entier, principalement en Europe, mais aussi en

Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie.

Les produits issus des usines Glanzstoff sont principalement destinés aux pneumatiques hautes performances (indice de vitesse élevé, pneu roulage à plat (*run-flat*), pneu de compétition), que ce soit pour le marché de la première monte (pneus montés sur les véhicules neufs) ou du remplacement. Ces tissus techniques sont composés de fils viscoses, fabriqués au sein du groupe sur son site en République Tchèque, mais aussi de fils synthétiques achetés à des fournisseurs externes. Ces fils sont ensuite transformés en renforts textiles au travers d'un processus de transformation décomposé en 3 étapes majeures : le retordage, le tissage et l'imprégnation.

Le site luxembourgeois a été établi le 7 juillet 1965 par le groupe belgo-américain Uniroyal Englebert. Il a été ensuite intégré à la société Continental AG, basée en Allemagne, avant d'être acquis en 1997 par le groupe autrichien Glanzstoff, sous la holding CAG. ✓

[www.glanzstoff.com/textilcord-steinfort-1404041731.html](http://www.glanzstoff.com/textilcord-steinfort-1404041731.html), [www.glanzstoff.com](http://www.glanzstoff.com)

## PADEM ET SECUREX

### 1<sup>er</sup> DISPOSITIF DE PAYROLL GIVING AU LUXEMBOURG



Créée en 2002, **PADEM (Programmes d'Aide et de Développement destinés aux Enfants du Monde)** est une asbl de type ONG dont l'objectif est d'améliorer la qualité de vie des populations vulnérables,

en particulier des enfants, dans le plus strict respect de leur culture.

Dans le cadre de la collecte de fonds destinés au financement de ses différents projets, l'association s'est toujours efforcée de rechercher de nouveaux partenaires et de nouveaux outils. La découverte de l'existence du **Payroll Giving** aux Etats-Unis a été un véritable déclencheur. Pour cela, il fallait un partenaire technique dont le métier incluait notamment la gestion du *payroll*. C'est donc en toute logique que PADEM s'est tournée vers **Securex**, son partenaire historique.

En 2015, après les adaptations logicielles et les différentes phases de tests, PADEM et Securex ont réussi à mettre au point un dispositif simple et transparent permettant aux entreprises adhérentes d'opérer différents choix auprès de Securex : faire collecter les arrondis sur salaires de l'ensemble de leur personnel, mettre en place le *Payroll Giving* sur une partie seulement des salariés sur base du volontariat, ou proposer aux salariés de participer individuellement, au-delà de l'arrondi mensuel, pour un montant de leur choix. L'employeur a également la possibilité de doubler les sommes versées par ses salariés.

Pour le lancement du programme, 4 projets seront financés : établir un accès à l'eau potable et assainir des établissements scolaires et des structures de soins dans les communes rurales de Paoskoto et Taïba au Sénégal ; améliorer les conditions de vie sanitaire des habitants de deux plantations du Sri Lanka : accès durable à l'eau potable, construction de latrines et de douches, collecte et tri des déchets et organisation de sessions de sensibilisation à l'hygiène ; renforcer un centre d'accueil multiservice à destination de personnes en situation de handicap à Mitrovica et étendre son champ d'action à tout le Nord Kosovo grâce à une unité mobile ; et défendre, protéger et promouvoir les droits des femmes dans le district de Batticaloa, au Sri Lanka.

Le *Payroll Giving* va de pair avec une communication vers tous les contributeurs quant à l'utilisation faite de chaque centime d'euro, des problématiques du développement et de l'humanitaire. ✓

[www.padem.org](http://www.padem.org), [www.securex.lu](http://www.securex.lu)

## RENCONTRE DES CHAMBRES DE COMMERCE DE LA GRANDE RÉGION



Les responsables des Chambres de Commerce de la Grande Région.

Dans le cadre de ses actions entreprises en faveur du développement économique de la Grande Région, la **Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg** a accueilli, en janvier dernier, les **directeurs généraux des Chambres de Commerce et d'Industrie de la Grande Région**. Ces réunions, qui se déroulent deux fois par an, permettent une concertation mutuelle sur des sujets d'actualité économique et politique touchant de près la vie des entreprises de la Grande Région, alimentant et dynamisant ainsi leurs liens de coopération.

Simplification administrative, accompagnement pluridisciplinaire de plus en plus spécialisé, coopération au niveau de la formation professionnelle transfrontalière ou encore transmission d'entreprise ont été au centre des discussions. La problématique des réfugiés a aussi été longuement débattue ainsi que l'opportunité de l'intégration des bénéficiaires de protection internationale sur le marché de l'emploi, à travers le développement d'initiatives spécifiques visant à promouvoir la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée au sein de la Grande Région. Un échange a également été mené sur l'importance, pour le réseau des CCI, de développer des services innovants et à valeur ajoutée pour les chefs d'entreprise, autre thématique prioritaire que les différents représentants ont convenu de poursuivre de manière plus soutenue à l'avenir.

Les participants ont décidé de renforcer leur coopération par la création d'un Collège des CCI de la Grande Région qui s'inscrit dans la tradition de l'ancien Conseil Interrégional des Chambres de Commerce de la Grande Région qui existait depuis les années '90. Coordonné et animé par le Grand-Duché de Luxembourg, avec

des pôles de responsabilités et des focus d'intérêts répartis entre les différentes CCI membres, ce Collège aura pour objectif d'intensifier les échanges d'expériences, de veiller à une représentation conjointe des intérêts à travers des prises de position sur des sujets en relation avec les défis et les enjeux majeurs des entreprises régionales, et d'organiser des actions de promotion communes au sein de la Grande Région afin de stimuler les opportunités d'affaires et de favoriser les contacts. ☑

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

## VISA

### LE LUXEMBOURG PASSE AUX CARTES DE PAIEMENT SANS CONTACT



Les banques de la Place ont décidé d'émettre des **cartes de paiement sans contact** (*contactless*). Ces cartes faciliteront les transactions entre consommateurs et commerçants en permettant d'effectuer des paiements plus rapides, plus pratiques et sécurisés. Les cartes de crédit en circulation arrivées à échéance sont progressivement remplacées par des cartes équipées de la fonctionnalité **Visa payWave**, basée sur la technologie NFC (*Near Field Communication* – transmission par ondes courtes). Les cartes de débit V PAY suivront au 2<sup>e</sup> semestre 2016.

Pour les consommateurs, le paiement s'effectue en approchant la carte de crédit à moins de 10 cm du terminal de paiement. Plus besoin de composer un code PIN pour les montants de moins de 25 EUR. Au-delà de 25 EUR, le code PIN est demandé – mais toujours en mode *contactless*, c'est-à-dire sans introduire la carte dans le terminal, contrairement à certains pays voisins.

Pour les commerçants, les avantages sont nombreux et le gain de temps évident : augmentation de la rapidité des achats, réduction des files d'attente pour payer, moins de triage et de comptage de monnaie

ainsi que de dépôts en espèces auprès des banques ou encore moins d'argent liquide en caisse – ce qui réduit considérablement les risques de vols, d'erreurs comptables ou de fraudes et de faux billets.

En tout, plus de 152,2 millions de cartes sans contact sont en circulation en Europe (septembre 2015) et 3 millions de terminaux sans contact sont déjà équipés de la nouvelle technologie NFC Visa payWave. ☑

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

## PRIX EXPORT AWARD LES LAURÉATS



De g. à dr. : **Simone Joachim** (secrétaire générale, ODL), **Carlo Thelen** (directeur général, Chambre de Commerce), **Robert Dennewald** (vice-président, Chambre de Commerce), **Pierre Gramagna** (ministre des Finances), **Serge Niederkorn** (CEO, Keller AG), **Dr. Miriam Steimer** (General Manager, Fast Track Diagnostics), **Gerhard Gilles** (CEO, Gilles Tooling GmbH), **Son Altesse Royale le Grand-Duc Héréditaire** et **Arsène Jacoby** (président, ODL).

Le 3 février dernier, l'**Office du Ducroire (ODL)** et la **Chambre de Commerce** ont organisé l'édition 2015-2016 du **Prix Export Award**. Décerné tous les deux ans, le prix récompense les PME luxembourgeoises qui se sont démarquées par leurs initiatives et résultats en matière d'internationalisation de leurs activités.

Trois entreprises ont été distinguées parmi les 17 dossiers retenus : le **1<sup>er</sup> prix** (15.000 EUR) a été décerné à **Fast Track Diagnostics**. Créée en 2006, l'entreprise est devenue l'un des principaux fournisseurs mondiaux de kits pour effectuer des diagnostics complets accélérés pour la détection de maladies infectieuses. Elle réalise plus de 93 % de son chiffre d'affaires à l'exportation et compte 44 employés.

Le **2<sup>e</sup> prix** (10.000 EUR) a récompensé **Keller AG**. La petite ferronnerie d'art créée par Norbert Keller en 1980 s'est développée pour devenir une entreprise de conception, de fabrication et de distribution de vérandas modernes et de systèmes de fenêtres coulissantes et

fixes innovantes. La société réalise près de 52 % de son chiffre d'affaires à l'exportation et compte 110 employés.

Le **3<sup>e</sup> prix** (5.000 EUR) a été remis à **Gilles Tooling GmbH**. L'entreprise, créée en 2005, propose des accessoires innovants et de qualité aux passionnés de moto du monde entier pour des courses de vitesse ou la simple conduite sur route. La société réalise plus de 99 % de son chiffre d'affaires à l'exportation et compte 37 employés.

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

## FR2S

### UNE FÉDÉRATION DÉDIÉE AU RECRUTEMENT PERMANENT

L'assemblée générale constituante de la **Federation Recruitment, Search & Selection (FR2S)** s'est tenue



le 4 février dernier. **Sébastien Pourbaix** (Xpertize Luxembourg) en assure la présidence, **Gwladys Costant** (GoToFreedom) le supplée comme vice-présidente, **Remi Fouilloy** (Morgan Philips Executive Search) en est le trésorier, Annie Burton (Badenoch & Clark Luxembourg) la secrétaire et **Nathalie Delebois** (DO Recruitment Advisors), **Agnieszka Zajac** (Marlière & Gerstlauer) ainsi que **Thierry Ernst** (Ernst Consulting) sont membres du conseil d'administration. C'est **Marc Kieffer**, secrétaire général de la FEDIL qui joue le même rôle pour la FR2S.

Rassemblant actuellement une vingtaine de membres fondateurs actifs dans les secteurs du recrutement et de la chasse de tête, la FR2S se veut une véritable plateforme où les professionnels du recrutement peuvent se rencontrer, échanger et travailler ensemble. La Fédération se veut en outre active au niveau politique et représentera les intérêts des professionnels du recrutement luxembourgeois auprès de la Chambre de Commerce et du gouvernement. De plus, au-delà d'un travail institutionnel, la FR2S veut contribuer à l'innovation et au rapprochement avec l'ADEM et les acteurs du marché du travail au Luxembourg.

[www.fr2s.lu](http://www.fr2s.lu)

## UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG RÉDUIRE L'IMPACT DES INONDATIONS



Photo-Université du Luxembourg

Qu'elles soient saisonnières ou catastrophiques, les inondations peuvent causer des dégâts considérables aux infrastructures publiques. Les eaux de crue transportent souvent des matières dangereuses (arbres, roches, voitures...) qui représentent un danger pour les ponts ou les installations de protection contre les inondations.

Un nouveau projet élaboré à l'**Université du Luxembourg**, et financé par le **Fonds National de la Recherche (FNR)** pour une période de 3 ans, vise à développer une méthode mathématique pour simuler le flux de débris et prédire son impact mécanique sur les bâtiments et les structures. Les autorités locales responsables de la gestion de l'eau seront ainsi en mesure d'évaluer des scénarios d'inondation des rivières environnantes telles que la Moselle, l'Our et la Sûre.

En se fondant sur les recherches existantes, les scientifiques de l'équipe de recherche **LuXDEM** développent actuellement un algorithme capable d'analyser divers scénarios d'inondation tout en prenant en compte l'interaction avec des corps flottants. Le résultat escompté du projet intitulé **DebrisFlow : l'impact des flux de débris sur les bâtiments et structures pendant une inondation** est un logiciel qui permettra aux autorités responsables de la gestion de l'eau et aux chercheurs d'anticiper les conséquences suite à la montée des eaux et de savoir quelle voie empruntera l'eau et où les débris endommageront le plus les infrastructures.

L'équipe LuXDEM est soutenue par l'Administration des ponts et chaussées, l'Administration de la gestion de l'eau au Luxembourg et à Trèves, (Struktur- und Genehmigungsdirektion Nord), le Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) et l'Université technologique de Dresde.

<http://luxdem.uni.lu>

## UN PHYSICIEN OBTIENT UNE BOURSE DE 1,7 MILLION EUR



Massimiliano Esposito, physicien, Université du Luxembourg.

Photo-Michel Brumat/Université du Luxembourg

Le **Dr Massimiliano Esposito**, physicien au sein de la **Faculté des Sciences, de la Technologie et de la Communication de l'Université du Luxembourg**, a reçu la prestigieuse **bourse de recherche Consolidator Grant** octroyée par le **Conseil Européen de la Recherche (European Research Council, ERC)**. Massimiliano Esposito, expert luxembourgeois en thermodynamique des nanosystèmes, va ainsi pouvoir réaliser son projet *Conversion d'énergie et traitement de l'information aux petites échelles* grâce à cette bourse d'un montant de 1,7 million EUR au cours des 5 prochaines années.

La **Consolidator Grant** est l'une des bourses de recherche les plus prisées en Europe et est attribuée sur concours. Ces bourses sont destinées à soutenir de jeunes chercheurs dont les travaux s'avèrent extrêmement prometteurs lors de l'étape de consolidation de leur propre équipe ou programme de recherche. Elles sont octroyées aux meilleurs chercheurs qui possèdent entre 7 et 12 ans d'expérience après l'obtention de leur doctorat. Le Conseil Européen de la Recherche attribue ces subventions de recherche afin de promouvoir la nouvelle génération de chercheurs d'excellence et de permettre à l'Europe de conserver ses talents.

Massimiliano Esposito souhaite utiliser cette dotation financière pour développer plus avant la théorie de la thermodynamique stochastique, qui décrit les transferts d'énergie et d'informations dans les nanosystèmes. Il pense que cette nouvelle théorie pourrait devenir aussi importante pour les nanotechnologies et la biologie moléculaire que la thermodynamique traditionnelle l'a été afin de produire de vastes sources fiables d'énergie pendant la révolution industrielle.

Après les professeurs Stéphane Bordas, ingénieur scientifique, et Jan Lagerwall, physicien et scientifique des matériaux, Massimiliano Esposito est le **3<sup>e</sup> scientifique de l'Université du Luxembourg** à obtenir cette prestigieuse bourse. ☑

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

## ANDY SCHLECK CYCLES UN NOUVEAU CHALLENGE



Ouvert depuis le 5 février dernier au 2, rue des Prés à Itzig, **Andy Schleck** et sa compagne **Jil Delvaux** accueillent tous les amoureux du vélo dans un beau bâtiment rural réparti sur 3 étages agencés avec soin.

**Andy Schleck Cycles** est non seulement un point de vente, mais un lieu de rencontre au concept original et à l'ambiance très conviviale. Petits et grands s'y sentiront à l'aise pour faire leur choix parmi les nombreux modèles (vélos pour enfants, de ville, électriques, de course, VTT), accessoires et vêtements des marques représentées (de Trek à Cervélo, Focus, Electra, Kalkhoff, Early Rider, Woom en passant par Bontrager, Craft, Assos et Castelli).

Dans son concept, Andy Schleck Cycles mise non seulement sur des produits de qualité, mais aussi sur des initiatives nouvelles et un service client optimal. En effet, il est possible d'acheter son vélo selon différentes options de paiement. Dans la catégorie de prix supérieurs à 1.500 EUR, les clients ont la possibilité d'acheter leur vélo en bénéficiant de paiements échelonnés sur 36 mois, en collaboration avec la BIL. De plus, Andy Schleck Cycles propose gratuitement l'entretien annuel du vélo pendant 3 ans (hors frais de matériel). Ce service client va bien au-delà du simple entretien et de la maintenance du vélo, car on ne s'occupe pas que du

matériel chez Andy Schleck Cycles. Sous le nom de *Precision fit*, un conseil personnalisé est proposé pour déterminer la position optimale pour chaque cycliste, qui comprend des mesures du corps, des tests concernant la transmission de la force, l'analyse du point de pression sur la selle, le bon réglage des pédales et la forme des chaussures. Les conseils d'expert d'Andy Schleck aideront ainsi de nombreux cyclistes à avoir une meilleure position assise, un coup de pédale plus souple, une meilleure transmission de la force et, par conséquent, une conduite plus confortable. Le magasin compte également un atelier de réparation, un espace bar/petite restauration et une belle colonne de verre construite sur toute la hauteur du bâtiment et qui fait office de musée.

Ayant dû mettre fin à sa carrière d'athlète professionnel à cause d'une blessure, il y a deux ans, Andy Schleck s'est préparé depuis lors pour ce nouveau challenge. Comme d'habitude, sa famille est fortement impliquée. Sa compagne, Jil Delvaux, l'assiste dans la gérance du magasin et son beau-père, Jeannot Delvaux, est associé de la société d'exploitation Delvaux Schleck Associates. Quatre collaborateurs additionnels complètent l'équipe forte sur laquelle Andy Schleck peut compter dans son magasin. ☑

[Le magasin est ouvert du lundi au samedi de 10 à 18h sans interruption.](#)

## SD WORX LUXEMBOURG SÉBASTIEN GENESCA, NOUVEAU COUNTRY MANAGER

Depuis le 1<sup>er</sup> février, **Sébastien Genesca** prend progressivement le relais de **Mady Dondlinger**, qui dirigeait **SD Worx Luxembourg** depuis novembre 2012 et qui prend sa retraite le 1<sup>er</sup> avril. Sébastien Genesca était précédemment



**Sébastien Genesca**,  
Country Manager,  
SD Worx Luxembourg.

directeur général de l'entreprise informatique CGI au Luxembourg depuis 8 ans. Avec son nouveau Country Manager, SD Worx entend consolider sa position au Grand-Duché et au-delà.

Sébastien Genesca est titulaire d'un master en Commerce international obtenu à l'Institut d'Administration des Entreprises de Montpellier (France). Il a commencé sa carrière au Luxembourg comme Account Manager chez Ariane II en 2001, devenue par la suite Sogeti. En 2007, il rejoint Logica en tant que directeur de la succursale luxembourgeoise, devenue par la suite CGI. En 2012, il est nommé directeur général et assure la direction des entités luxembourgeoise et strasbourgeoise de l'entreprise.

SD Worx Luxembourg compte 52 salariés, plus de 450 clients et assure mensuellement le calcul de plus de 15.000 salaires. ☑

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

## ALEDC

**2<sup>e</sup> JOURNÉE LUXEMBOURGEOISE  
DU DROIT DE LA CONCURRENCE  
LE 19 AVRIL**



Suite au succès rencontré lors de la 1<sup>ère</sup> Journée organisée en décembre 2014, l'**Association Luxembourgeoise pour l'Etude du Droit de la Concurrence (ALEDC)** organise, le 19 avril après-midi, en collaboration avec la Chambre de Commerce et en partenariat avec le groupe Larcier, la **2<sup>e</sup> Journée luxembourgeoise du droit de la concurrence** dans les locaux de la Chambre de Commerce.

Cette 2<sup>e</sup> Journée de la concurrence abordera le sujet de l'absence de contrôle national des concentrations au Luxembourg. L'événement s'adresse à toutes les entreprises, juristes d'entreprises, avocats, fonctionnaires responsables en charge des législations relatives à la concurrence ainsi qu'au monde académique. ☑

[Participation gratuite mais inscription obligatoire sur \[www.larcier.com\]\(http://www.larcier.com\) avant le 8 avril.](#)

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

## MEDIAWEB EDITIONS S.A

GUIDE DES IMPÔTS 2016 ET SITE  
WWW.GUIDEDESIMPOTS.LU

Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, **Mediaweb Editions S.A.**, société éditrice de plusieurs sites Internet, dont [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), sort le **Guide des Impôts** et un nouveau site spécialement dédié a été créé : [www.guidedesimpots.lu](http://www.guidedesimpots.lu).

Actualisé et toujours gratuit, le *Guide des impôts* aide les résidents luxembourgeois et les frontaliers à remplir leurs déclarations fiscales et les renseigne sur les déductions auxquelles ils ont droit. Il a été ré-

édigé avec Philippe Graces, spécialiste de la fiscalité luxembourgeoise des contribuables résidents et non-résidents. Il se divise en 6 grandes parties : La fiscalité des salariés au Luxembourg, Les impôts au Luxembourg, Les impôts en France, Les impôts en Belgique, Exemples d'imposition au Luxembourg et une partie regroupant les questions fréquentes.

Le nouveau site dédié, [www.guidedesimpots.lu](http://www.guidedesimpots.lu), reprend tous les éléments du Guide et permet de télécharger les différents formulaires. Il est également possible d'y télécharger une version PDF du *Guide des impôts 2016* ou de le commander en version papier. ☑



## SODEXO

35 ANS DE PRÉSENCE AU LUXEMBOURG



De g. à dr. : **Michel Croisé** (CEO, Sodexo Benelux), **Christian Erang** (directeur opérationnel ESC, Sodexo Luxembourg), **Sylvie Favaut** (directrice, Sodexo Pass Luxembourg), **Xavier Bettel** (Premier ministre), et **Marc Poncé** (directeur général, Sodexo Luxembourg).

C'est à l'European Convention Center à Luxembourg-Kirchberg que s'est tenue

la célébration officielle des **35 ans de Sodexo au Luxembourg** devant un parterre de plus de 500 invités, réunissant ses clients, fournisseurs, partenaires privés et institutionnels.

Marc Poncé, directeur général, a fait revivre en quelques minutes l'histoire et l'évolution de Sodexo en termes de services de Qualité de Vie prestés dans des environnements de travail et lieux de vie très variés que sont les entreprises, les hôpitaux, les écoles, les établissements pour personnes âgées, des centres de conférences ou de foires.

Sodexo au Luxembourg propose une large gamme de services sur plus de 70 sites clients en facility management, allant de la restauration, son métier historique, en passant par la réception, la gestion du courrier interne, la logistique, la maintenance technique, le nettoyage, la conciergerie d'entreprise... La société est également active dans les services Avantages et Récompenses pour les entreprises et les organisations, à travers les Lunch Pass et les Gift Pass. Ainsi, chaque année, ce sont plus de 70 millions EUR de chèques qui sont émis au profit de 50.000 utilisateurs au Grand-Duché.

Le Groupe Sodexo touche plus de 75.000 personnes quotidiennement au Luxembourg grâce à ses services de Qualité de Vie, ce qui représente 1/6<sup>e</sup> de la population nationale. Au 31/08/2015, Sodexo était le 9<sup>e</sup> employeur privé du Luxembourg en termes d'effectif, avec 1.850 collaborateurs. ☑

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

## GROUPE BNP PARIBAS AU LUXEMBOURG

CERTIFIÉ TOP EMPLOYER



De g. à dr. : **Vincenzo Cuzzone** (Head of Mobility and Recruitment policies, BNP Paribas), **David Plink** (CEO, Top Employers Institute), **Patrick Gregorius** (directeur RH, Groupe BNP Paribas au Luxembourg), **Pierre-André Delebecque** (responsable RH Communication Change & Monitoring, BGL BNP Paribas), et **Rémi Arsac** (chargé d'études, BGL BNP Paribas).

Le **Groupe BNP Paribas au Luxembourg** a obtenu la certification **Top Employer Luxembourg 2016** pour l'excellence des conditions de travail offertes à ses collaborateurs.

Chaque année, le Top Employers Institute, organisme indépendant de renommée internationale, distingue les employeurs qui proposent des conditions de premier plan à leurs collaborateurs et qui favorisent leur épanouissement. Au terme d'une enquête menée par un audit indépendant, le Groupe BNP Paribas au Luxembourg a donc rejoint le cercle restreint des entreprises ayant obtenu cette distinction. En outre, le Groupe BNP Paribas en Belgique, en Espagne, en France, en Italie, en Pologne et en Turquie s'est également vu attribuer la certification nationale, permettant ainsi à BNP Paribas d'obtenir le label européen *Top Employer Europe 2016*.

Au Luxembourg, 4 thèmes de l'enquête ont obtenu des scores particulièrement élevés : la planification des effectifs, la gestion des talents, la formation et le développement des compétences, ainsi que la gestion de carrière. ☑

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

## BGL BNP PARIBAS BANQUE PRIVÉE

BENOÎT QUISQUATER À LA DIRECTION



**Benoît Quisquater**, directeur, BGL BNP Paribas Banque Privée.

Le comité de direction de **BGL BNP Paribas** a nommé **Benoît Quisquater** à la **direction de BGL BNP Paribas Banque Privée**. Il remplace Jérôme Tournigand récemment nommé responsable d'International Retail Markets au sein du métier Wealth Management de BNP Paribas.

Diplômé en informatique, Benoît Quisquater débute sa carrière professionnelle à la Banque Générale du Luxembourg en 1988. Après 7 ans passés dans le département Développement informatique, il fait une reconversion de carrière en rejoignant le département Marketing

et Stratégie commerciale. Il y exerce la fonction de chef de projets marketing pendant 9 ans avant de rejoindre BNP Paribas Investment Partners, anciennement Fortis Investment Management Luxembourg S.A., en tant que Senior Sales Manager. En 2008, il devient administrateur délégué de cette société. En 2013, il rejoint le métier de la Banque Privée et devient responsable du Centre de Banque Privée Nord et, en 2014, il se voit également confier la responsabilité du Centre de Banque Privée Centre-Ouest.

BGL BNP Paribas Banque Privée propose à ses clients une gestion patrimoniale globale et sur mesure permettant de répondre à leurs besoins en matière de valorisation, de protection et de transmission de leur patrimoine. BGL BNP Paribas Banque Privée dispose de 5 sites de Banque Privée répartis sur le territoire luxembourgeois. ☑

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

## POST FINANCE ET BANQUE RAIFFEISEN DÉSORMAIS PARTENAIRES

L'accord de partenariat entre **POST Luxembourg** et **Banque Raiffeisen** pour concevoir ensemble le modèle d'avenir des Comptes Chèques Postaux (CCP) est scellé depuis février dernier. Dans ce cadre, Raiffeisen a ouvert son capital à POST à hauteur de 10 %.

Pour les clients des CCP, rien ne change dans leur relation commerciale avec POST Luxembourg qui continue d'exploiter les CCP. Si le CCP reste inchangé dans sa forme, les clients qui le souhaitent ont dorénavant accès à plus de services, incluant un compte épargne Raiffeisen (R-TOP), des retraits V PAY gratuits aux distributeurs automatiques de Raiffeisen et la gratuité de toutes les transactions électroniques entre CCP et Banque Raiffeisen. L'offre de services additionnelle s'étend

aussi aux réseaux d'agences des deux partenaires. A partir de mai, tous les clients des CCP pourront effectuer leurs opérations bancaires courantes (retraits, versements et virements) non seulement dans tous les locaux du réseau de POST, mais aussi dans la plupart des agences de Raiffeisen. Les clients CCP qui ne souhaitent pas bénéficier des services proposés par Raiffeisen peuvent le notifier à POST Luxembourg.

La Banque Raiffeisen propose l'ensemble de sa gamme de produits et services à tous les clients des CCP et les invite à devenir membres Raiffeisen afin de profiter des avantages OPERA qui leur permettent notamment de cumuler des points pour payer leur carte de crédit.

De par sa participation de 10 % dans Raiffeisen, POST Luxembourg dispose de 2 représentants dans le conseil d'administration de la banque coopérative. ☑

[www.post.lu](http://www.post.lu)  
[www.raiffeisen.lu](http://www.raiffeisen.lu)

## CNFL UNE NOUVELLE ÉQUIPE REPREND LE FLAMBEAU

Suit à son assemblée générale ordinaire du 15 février 2016, le **Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL)** compte une nouvelle équipe présidée par **Janine Reuland-Schneider** (Action Catholique des Femmes du Luxembourg). **Danièle Martin** (Union Luxembourgeoise du Soroptimist International) en est la vice-présidente, **Nadine Bertrang** (Femmes Socialistes) la secrétaire, et **Diane Adehm** (Femmes Chrétiennes Sociales) la trésorière.

Plusieurs réformes législatives continuent à être suivies de près par la nouvelle équipe : divorce, filiation, congé parental, fiscalité, mais d'autres dossiers restent d'actualité : prostitution,

individualisation des droits à pension, prise de décision, médias... ☑

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

## TANGO UNE CROISSANCE DE 11,1 % EN 2015

Pour 2015, **Tango** annonce un chiffre d'affaires de **129,9 millions EUR**, soit une croissance de **11,1 %** par rapport à 2014. L'entreprise enregistre également une augmentation de son portefeuille clients avec 5.000 clients supplémentaires et augmente son revenu moyen par client, ARPU, de 5,6 % par rapport à 2014.

La croissance, constante depuis le début de 2015, est principalement portée par les

revenus des abonnements mobiles et, notamment, par les abonnements dédiés aux frontaliers. Le succès des offres TV et Internet soutient également cette tendance positive, particulièrement depuis l'arrivée des nouvelles offres TV en avril 2015. Autre tendance initiée depuis ce début d'année : l'augmentation des ventes d'abonnements pour smartphones.

Avec un large portefeuille de produits pouvant répondre à l'ensemble de sa clientèle grand public et professionnelle, ce sont aujourd'hui 288.000 clients qui font confiance à Tango. Son réseau de distribution se veut performant avec 10 points de vente Tango et 20 points de vente partenaires. ☑

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

 Wolters Kluwer



Nouveau

### Les pensions luxembourgeoises dans un cadre transfrontalier

Auteur : P. Doyen

Cet ouvrage unique examine dans le détail les pensions légales et complémentaires d'entreprises au Grand-Duché de Luxembourg tenant compte du caractère transfrontalier que le sujet implique. Conçu avant tout comme un outil pratique, l'ouvrage est accessible à tout acteur (luxembourgeois et transfrontalier) intéressé par le sujet.

Code de commande :  
BP/PLUXTRA-BI15001

Type de publication : livre  
Nombre de pages : 494 p.

Commander, c'est facile : [shop.wolterskluwer.be/fr/PLUXTRA-BI15001](http://shop.wolterskluwer.be/fr/PLUXTRA-BI15001)

appelez le 0800 48 034 ■ faxez au 0800 17 529  
contact@wolterskluwer.be

# Transmission d'entreprise : quand et comment la programmer ?

La problématique de la transmission/succession d'une entreprise touche principalement les PME, et plus particulièrement les PME dont l'actionnariat est familial. Entre 2020 et 2030, quelque 200 dirigeants de PME luxembourgeoises prendront leur retraite ; ces entreprises représentent plus de 8.000 salariés. L'enjeu est donc de taille pour un petit pays comme le Luxembourg si ces entreprises ne poursuivaient pas leurs activités. Entretien avec Yves Even et Pierre Mangers, les responsables du département EoY – Entrepreneuriat et entreprises familiales d'EY Luxembourg.

**La transmission est souvent un moment difficile tant pour le dirigeant que pour les salariés, mais outre les aspects légaux, fiscaux... l'aspect émotionnel occupe une très large place...**

**Yves Even** - En effet, mais le volet émotionnel est souvent dû au fait que la transmission se fait dans l'urgence, ou ne se fait pas. Dès lors, tout le monde est perturbé alors qu'une bonne préparation en amont pourrait éviter beaucoup de tracas.

**Quel est le bon moment pour commencer les démarches ?**

**Pierre Mangers** - Le dirigeant doit s'y préparer au moins 10 ans avant de prendre sa retraite. Le temps de former son héritier à des fonctions de direction ou de trouver un repreneur tiers peut être très long. De plus, il faut pouvoir transmettre son savoir-faire, les compétences propres à l'activité de l'entreprise, ce qui demande également du temps. D'après notre retour d'expérience et une étude mondiale publiée par EY récemment, quatre points importants peuvent être mis en avant pour préparer et réussir une transmission, à savoir : envisager la transmission comme un processus,



De g. à dr. : **Pierre Mangers**, responsable de l'offre en conseil du département EoY, et **Yves Even**, responsable associé du département EoY – Entrepreneuriat et entreprises familiales, EY Luxembourg.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

préparer très tôt la génération suivante à la succession, mettre en avant la culture d'entreprise et se donner les moyens d'attirer les bons talents.

**Prenons les points dans l'ordre. Pouvez-vous nous expliquer ce que vous entendez par transmission comme processus ?**

**Pierre Mangers** - Une transmission doit suivre un plan structuré, comportant des étapes bien précises qui permettront au dirigeant de se préparer et de préparer son entreprise à celle-ci. Il y a deux hypothèses préalables : soit une personne de la famille prend la relève, soit il faut trouver un repreneur tiers. Les salariés doivent également être impliqués dans l'échéancier qui sera mis en place. De même, un plan

**Nous souhaiterions surtout attirer l'attention des dirigeants de PME sur le nombre d'années qu'implique une transmission. Beaucoup pensent qu'en quelques mois l'affaire peut se régler. Notre expérience nous démontre tout le contraire. Une fois la décision prise, il est vivement conseillé de se faire aider par des professionnels.**

## D'après notre retour d'expérience et une étude mondiale publiée par EY récemment, quatre points importants peuvent être mis en avant pour préparer et réussir une transmission, à savoir : envisager la transmission comme un processus, préparer très tôt la génération suivante à la succession, mettre en avant la culture d'entreprise et se donner les moyens d'attirer les bons talents

de communication doit être préparé pour toutes les instances liées à l'entreprise : Etat, clients, fournisseurs, etc.

### Le 2<sup>e</sup> point porte sur la préparation de la nouvelle génération à la succession...

**Yves Even** - Pour un dirigeant, il est effectivement important d'éduquer très tôt ses enfants à la culture entrepreneuriale, de manière à ce que ceux-ci comprennent le travail et les enjeux que représente l'entreprise pour la famille. Il faut leur donner la possibilité, dès le plus jeune âge, de bien comprendre ce qu'est le monde de l'entreprise, sa terminologie propre (coûts, chiffres d'affaires, impôts...), ses activités et le rythme de travail de ses parents. Il ne faut pas hésiter à faire participer ses héritiers à des réunions de famille, des conseils d'administration... et donc à les intégrer et les impliquer le plus tôt possible dans la vie de l'entreprise en leur en expliquant son fonctionnement. Il faut les associer aux rencontres avec les clients/fournisseurs et ne pas hésiter à les présenter à l'entourage professionnel. Il faut les emmener avec soi à des foires professionnelles, des conférences où l'on parle d'entrepreneuriat, etc. Il faut les encourager à rencontrer d'autres chefs d'entreprise ou des jeunes qui sont dans la même situation qu'eux. C'est dans cet esprit qu'EY a créé la NextGen Academy afin de permettre à des jeunes de moins de 30 ans, repreneurs en devenir, de rencontrer d'autres jeunes qui sont dans le même cas de figure et ce, partout dans le monde. Ensuite, il faudra évaluer l'intérêt que les enfants portent à l'entreprise, penser à les former, car faire partie des héritiers n'évite pas le problème des compétences, bien au contraire ! En cas de non-intérêt, il faudra alors chercher un repreneur en dehors de la famille. Le

fait d'impliquer très tôt les jeunes dans la culture des affaires permet de gagner du temps sur les deux postulats (successeur dans la famille ou pas) et d'anticiper. Jusqu'au dernier moment, beaucoup de dirigeants pensent qu'un de leurs enfants finira par prendre la relève et, lorsqu'ils reçoivent un non définitif, ils tombent de haut. Et durant toute cette attente, ils n'ont rien fait de constructif.

### Le 3<sup>e</sup> point concerne la culture d'entreprise...

**Pierre Mangers** - Mettre en avant la culture de l'entreprise est importante car d'elle dépend aussi l'attraction et la rétention de talents. Entreprendre, c'est oser, et pas toujours avec succès. Dès lors, il ne faut pas blâmer quelqu'un qui a pris une initiative malheureuse, mais le soutenir et lui expliquer quelles erreurs il a commises. A l'inverse, lorsqu'une initiative est couronnée de succès, il faut aussi la mettre en avant. Les salariés qui se savent soutenus, se sentent estimés et compris et s'investiront davantage car ils auront le sentiment de faire partie de la grande famille qu'est leur entreprise. Cette culture de soutien de la hiérarchie est d'autant plus appréciée au sein des PME. De même, l'environnement proposé par l'entreprise à ses salariés, telles que son implication RSE, l'intérêt qu'elle porte au bien-être de son personnel... sont des éléments-clés qui doivent faire l'objet d'une communication vers l'extérieur, surtout lorsque le dirigeant doit trouver un successeur hors de sa famille.

### Le 4<sup>e</sup> point s'intéresse à l'attraction et à la rétention des talents...

**Yves Even** - Trouver un successeur externe à la famille se fait un peu sur le même

mode opératoire qu'un recrutement. Pour le repreneur, il faut que la société soit séduisante et qu'elle offre les meilleurs atouts possibles. Dès lors, le cédant ne doit pas hésiter à communiquer sur la culture de son entreprise, mais aussi sur l'historique de celle-ci, sur sa passion, sur son savoir-faire... afin de faire naître chez le repreneur l'envie de s'investir dans une telle société. La jeune génération cherche aujourd'hui du sens dans ce qu'elle entreprend au niveau professionnel : points forts de l'entreprise qui l'emploie, avantages extra-salariaux, ambiance au travail, implications en matière de RSE, d'environnement, d'innovation... Le cédant doit aussi pouvoir proposer au futur repreneur une vision forte, faite de projets très concrets et d'idées de développement à court et moyen terme. Bref, montrer que son entreprise a de l'avenir.

### En conclusion, quel est aujourd'hui le message qu'EY souhaite faire passer ?

**Yves Even et Pierre Mangers** - Nous souhaiterions surtout attirer l'attention des dirigeants de PME, entreprises qui représentent 70 % de la valeur de notre pays et qui emploient quelque 70 % des salariés, sur le nombre d'années qu'implique une transmission. Beaucoup pensent qu'en quelques mois l'affaire peut se régler. Notre expérience nous démontre tout le contraire. Une fois la décision prise, il est vivement conseillé de se faire aider par des professionnels qui élaboreront avec eux le plan dont nous avons parlé auparavant, impliquant un processus du début jusqu'à la fin. La transmission d'entreprises au Luxembourg est d'autant plus problématique que le pays est petit et qu'il ne compte pas beaucoup de repreneurs potentiels au niveau national. De plus, la valeur des terrains est souvent bien plus élevée que celle de l'entreprise. Si la réforme fiscale 2017 a tenu compte de ce paramètre en proposant de sortir fiscalement le terrain de l'exploitation, il est cependant actuellement trop tôt pour en dire plus. Une chose est sûre, toute succession est un processus de longue haleine, une question d'anticipation, et d'autant plus si un dirigeant aspire à maintenir son entreprise dans le fleuron local. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Zeréckbesënnen op d'Stärkte vun Europa

Déi politesch Erausforderungen un Europa si grouss. Déi Fënneftgréisst sinn den Ament d'Flüchtlingswell, de Konflikt Russland/Ukrain, d'Onstabilitéit an der Euro-Zon, d'Diskussioun ëm de Referendum ëm e méiglechen Austrëtt vun England – dee sougenannte *Brexit* –, an deen ëmmer méi groussen öffentlechen Desintressi un Europa gekennzechent duerch Extremismus a Populismus.

Nieft dëse 5 grouss politeschen Erausforderunge fillen d'Bierger an Europa ee Malaise, deen ee feststellt, wann ee Statistike kuckt, ob d'Bierger an nächster Zäit sech eng Verbesserung erwaarden an ob se mengen, datt déi nächst Generatioun eng besser Zukunft huet. Vill vun eis fäerten och, dass d'Unioun auserneebrieche kéint.

Wat sinn déi méiglech Zeenarien, déi sech aus dëser Situatioun kënnen erginn? Ass de Passé de Prolog vun den Zeenarien an der Zukunft?

## Basis-Zeenario: De Fort-Bestand vum « Empire en difficulté »

Hei ass d'Referenz d'Réimescht Räich « Pax Romana » an all déi verschidden europäesch Räicher am 19. an am 20. Joerhonnert, déi vu Krisen an Extremismus geplot waren. An dësem Zoustand ass Europa den Ament.

Europa ass an enger Kris. Dat ass awer näischt Neies, well Europa ass aus der Kris erausgebuer no zwee Weltkricher.

Europa läit ënnert engem grouss Paradox, et ass déi Géigend vun der Welt, wou de Friden an d'Demokratie a senger gréisster Breet an Déift existéiert, wat politesch, zivil a perséinlech Fräiheeten ugeet et ass awer och déi Géigend, wou extremistesch Parteien an den national Staaten «Oberwasser» kréien, well se géint d'EU wiedereren. Dëst ass ee grouss Paradox.

D'Festschrëft vum Nobelpreis, deen d'EU 2012 krut, illustréiert dëse Paradox am Beschten: «*For over six decades the European Union contributed to the advancement of peace, reconciliation, democracy and human rights*» mee d'Festschrëft hat och eng Zort Warnung dran a schwätzt iwwert ee potentielle «*considerable social unrest*».

Dofir sti mir villäicht kuerz virum Kollaps vun dësem Modell, wann et eis net geléngt, Europa ze stabiliséieren.

Als Alternativ zum « Empire en difficulté » wieren déi nächst 2 Zeenarien ze gesinn.

## Alternativ-Zeenario 1: Stadt-Staaten wéi Venedig an Hanse-Stied am Mëttelalter

Den aktuellen Kontext dréit derzou bäi, dass d'Stied duerch déi acceleréiert Globalisatioun an Urbanisatioun an Europa ëmmer méi Wichtigkeet kréien am Verglach mat de Land-Regionen. Déi 265 Metropolen an Europa hu méi ewéi 50 % vun der Populatioun an nëmme 10 % vum Territoire.

D'Wichtigkeet vun de Stied hëlt och zou duerch d'Dynamik vum Marché Intérieur, wou Regionen genee esou wichtig sinn ewéi Natiounen.

D'Konsequenze vun dësem Zeenario wiere méi Tendenzen zur Autonomie an de staarken Regionen, manner sozial Cohésion a manner Afloss vum Bierger.

Dëst wär een Zeenario, deen Europa insgesamt schwächt an och vill vun senger Bierger.

## Alternativ-Zeenario 2: Ee «Renaissance Europa»

Déi historesch Referenz heifir ass d'Renaissance-Epoche an Europa. D'Renaissance hat eng Zivilisatioun, déi um Humanismus an net fundamental op der Relioun an um Materialismus opgebaut wor.

No e puer Jorzéngte Konzentratiounen op dat Ekonomescht an Europa, wat erfollegräich a gutt ass, keim et elo zu engem « Recentrage » op dat, wat d'Bierger bewegt. D'DNA vun der Renaissance ass, wat Europa verbonnen huet.

Dës DNA vun der Renaissance ass den europäeschen Humanismus, deen duerch seng europäesch Wäerter, ewéi Solidaritéit, Bildung, Wëssenschaft bestëmmt ass an de Bierger an de Mëttelpunkt setzt. Am 21. Joerhonnert kéint ee Wäerter aus der Renaissance erweideren ëm déi modern Konzepter ewéi ekonomesch Durabilitéit a Well Being vu senger Bierger.

Europa ass Spëtzerreider bei der Durabilitéit: Climate change, Biodiversitéit a circular economy

Europa ass och Spëtzenreider beim Well Being wéi zum Beispill bei de perséinleche Fräiheeten, der Sozialofsécherung, der Equité sociale, der Kultur an der Fräizäit.

Ëm dës Wäerter, déi originell Stärkte vun Europa, gëllt et, d'Unioun weider z'entwéckelen a fir d'Zukunft opzestellen!



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

# Tendances événementielles : l'expérience technologique au service de l'événement

Depuis quelques années, l'événement profite pleinement des évolutions technologiques qui ouvrent des possibilités impressionnantes aux communicants. Nous avons donc décidé de partager avec vous sous cette rubrique les tendances des marchés internationaux.

Pour faire face à une génération avisée de plus en plus connectée, l'événement se digitalise toujours plus pour créer une expérience inoubliable auprès de son auditoire. Fondés sur l'échange et la participation du public, les nouveaux outils digitaux permettent d'intégrer à l'événement une véritable dimension expérimentale.

## L'événement expérience

La connexion émotionnelle entre une marque et son consommateur est plus que jamais décisive. En fournissant aux consommateurs des expériences stimulantes dans lesquelles ils peuvent participer activement et interagir, l'organisateur augmente la probabilité que son audience développe un lien émotionnel particulier avec sa marque et ses produits ou services. Ainsi, la mémoire d'une expérience est étroitement liée à la quantité et à la qualité d'informations qu'elle contient : plus l'expérience est pertinente et riche, plus elle sera mémorable.

## La messagerie et le live streaming comme outils de communication

Un rapide coup d'œil sur le paysage technologique permet de constater que les applications de messagerie dominent (Slack, HipChat, Snapchat, Wechat, Facebook Messenger, WhatsApp). Nous aspirons à rester connectés et à partager, c'est pourquoi il est obligatoire de prendre en compte ces nouvelles habitudes de communication dans la phase de création de l'événement.



Les événements sont de formidables plateformes de rencontres et beaucoup d'invités y participent avant tout pour faire du *networking*. Pour répondre à ce besoin, des outils tels que SignIn, développé par Mediation S.A., offrent aux organisateurs un réseau social dédié dans lequel les participants ont la possibilité d'interagir avant, pendant et après leur événement.

Afin de penser aux absents, il est également recommandé d'utiliser le *live tweet* pour pouvoir relayer les messages clés et l'ambiance sur les médias sociaux. L'utilisation de la vidéo et particulièrement du

*live streaming* permet également une communication et une retransmission en temps réel. Très impactant et devenu courant via des applications comme Merkaat ou Periscope, le *live streaming* permet une diffusion en direct sur Internet, augmentant ainsi la visibilité et la cible de l'événement.

## Les robots humanoïdes

L'intelligence artificielle est partout dans nos vies, et ce n'est que le commencement. Cette tendance vient d'être confirmée au CES 2016 de Las Vegas. Elle consiste à faire exécuter par une machine des opérations qui nécessiteraient, a priori,

l'intervention de l'intelligence humaine. L'une des tendances événementielles en vogue en 2016 sera peut-être la présence de robots lors des événements et particulièrement des robots-hôtes qui accueilleront vos invités. L'utilisation de ces robots permettra d'offrir un accueil original et de donner des informations pertinentes à vos participants.

## La réalité virtuelle

Au-delà de l'effet « waouh » qu'ils provoquent, les casques de réalité virtuelle sont désormais conçus pour diffuser un contenu *brandé* bien précis. L'enjeu pour cette tendance événementielle 2016 est d'aller plus loin et d'enrichir l'expérience utilisateur en proposant des contenus plus poussés ou en combinant plusieurs technologies à la fois, telles que le *real-time face tracking* ou la *projection mapping*. La réalité virtuelle se positionne non plus comme un gadget technologique mais comme support de communication au service du message.

## L'événement tracké

Les dispositifs digitaux sont désormais conçus pour atteindre des objectifs marketing précis : il faut donc pouvoir les mesurer et les analyser. Le marketing événementiel entre donc dans sa phase *analytics*. Les organisateurs ont besoin d'outils marketing digitaux afin de pouvoir toujours plus anticiper (cible, optimisation, mesure, résultats). Et les technologies existent afin qu'ils puissent mesurer l'événement comme ils le feraient pour un site Web.

Acquisition, fidélisation, ventes, trafic, image, notoriété : quel que soit l'objectif marketing de la marque, le digital permet de relever tous les challenges bien mieux qu'une simple animation traditionnelle. De plus, la collecte de données et l'utilisation de ces dernières pour atteindre des objectifs mesurables sont facilitées par l'évolution des technologies et la connexion des réseaux sociaux et des outils digitaux à l'événement.

En résumé, l'événement de demain sera ultraconnecté et s'appuiera sur toujours

plus de nouvelles technologies afin de remplir son objectif premier : provoquer des sensations/réactions durables chez son public.

Pour en savoir plus, rendez-vous dans le prochain numéro d'*Entreprises magazine* ou sur [www.mediation-sa.lu](http://www.mediation-sa.lu). ✓



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.



## L'étude TEVA : un instrument inédit pour l'analyse et le suivi de l'insertion professionnelle

L'étude Transition École-Vie Active (TEVA), réalisée par l'Observatoire de la formation, pôle d'activité de l'INFPC, vise à explorer les trois premières années de la carrière professionnelle des élèves à partir de leur sortie de l'école.

Les derniers résultats portent sur les sortants de l'année scolaire 2009/2010 suivis jusqu'en 2013. Parmi les 3.330 candidats à l'obtention des diplômes de l'Enseignement Secondaire Technique (EST), 1.293 sont suivis. Ce sont les primo-sortants : ils interrompent leurs études pour la première fois. La plupart sortent diplômés (85 %). Ils sont 15 % à débiter leur vie active sans aucun diplôme.

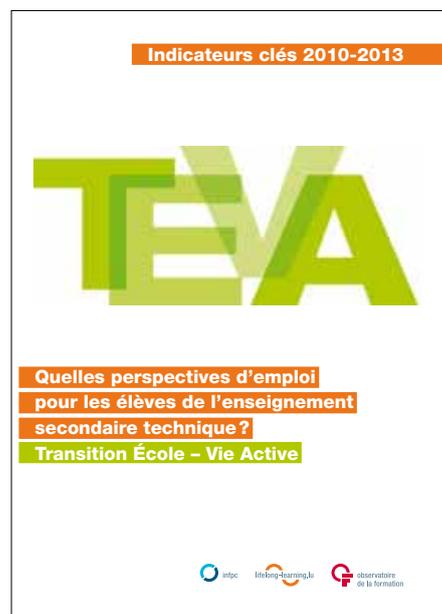
Les diplômés de l'EST cumulent, en moyenne, 29 mois en emploi au cours des 36 mois qui suivent la sortie de l'école, contre 24 mois pour les non-diplômés. Un diplômé de l'EST sur quatre est en emploi tout au long des 3 années qui suivent la sortie de l'école. Un non-diplômé sur cinq cumule moins d'un an en emploi sur la même période.

78 % des diplômés de l'EST accèdent à leur premier emploi en moins de 4 mois, contre 62 % des non-diplômés. Les diplômés

de l'EST vivent, en moyenne, 2 à 3 épisodes d'emplois différents sous contrat à durée déterminée (CDD) au cours des 3 ans qui suivent la sortie de l'école, contre 4 à 5 épisodes pour les non-diplômés.

Trois ans après la sortie de l'école, 84 % des diplômés de l'EST sont en emploi, contre 75 % des non-diplômés. Parmi les diplômés, des disparités existent selon le diplôme. Le taux d'emploi des sortants diplômés d'un CATP (DAP) est le plus élevé : 87 % d'entre eux sont en emploi 3 ans après la sortie de l'école.

Un baromètre en ligne, accessible sur [www.lifelong-learning.lu/teva](http://www.lifelong-learning.lu/teva) permet de mesurer, comparer et suivre, de façon dynamique, les progrès réalisés en matière d'insertion professionnelle et de qualité des emplois occupés par les primo-sortants de l'enseignement secondaire technique et général. ☑



## Toujours plus de formations sur [lifelong-learning.lu](http://lifelong-learning.lu)

Le seuil des 7.000 formations accessibles sur le portail national de la formation tout au long de la vie est franchi.

[lifelong-learning.lu](http://lifelong-learning.lu) propose désormais plus de 7.000 formations dispensées par 168 organismes de formation affiliés au portail. Toutes ces formations visent à répondre aux besoins des entreprises pour l'élaboration de leur plan de formation et des individus qui souhaitent développer leurs compétences.

Les formations en langues, en informatique et en développement personnel et professionnel sont les plus proposées actuellement.

Le portail de la formation tout au long de la vie fournit également toutes les informations relatives aux aides à la formation, aux diplômes accessibles en formation continue ou par la validation des acquis de l'expérience et à l'orientation professionnelle. ☑



# SD Worx valorise la formation

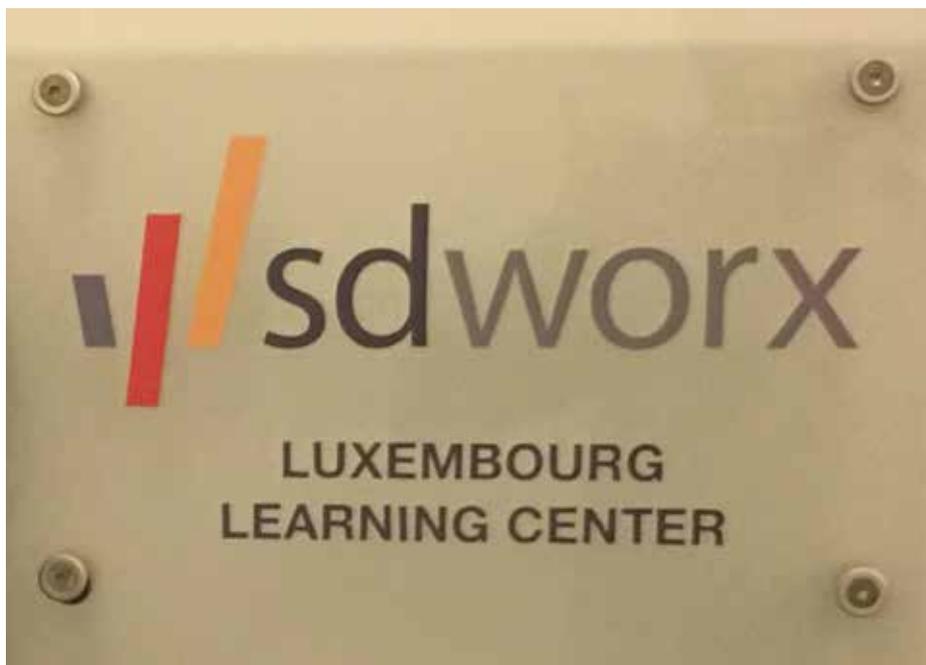
## « sur mesure »

Le prestataire RH SD Worx enrichit son offre avec des formations sur mesure, élaborées et construites en étroite collaboration avec les clients. Plus de précision grâce à la responsable du Luxembourg Learning Center de SD Worx.

SD Worx accompagne ses clients, tant des PME que des grands groupes, au travers de quatre métiers : la gestion des salaires, l'expertise sociale et fiscale, l'automatisation/e-RH et la formation. Chaque mois, SD Worx anime plusieurs formations en lien avec ses domaines d'expertise, à savoir les ressources humaines et le droit social et fiscal. Fort de plus d'une dizaine d'années d'expérience et riche d'un réseau de formateurs expérimentés, le Luxembourg Learning Center propose en premier lieu une série de formations classiques qui sont nécessaires à l'acquisition de compétences techniques ou de savoirs indispensables à la gestion RH. Ce sont les formations du catalogue.

### Le « sur mesure », générateur de valeur

L'objectif d'une formation ne se résume, pas toujours, à la transmission et au partage de connaissances. « *La formation est aujourd'hui considérée par les chefs d'entreprise comme un investissement à part entière. Former ses collaborateurs, c'est favoriser l'épanouissement de son personnel, se donner les moyens de fidéliser ses équipes mais également renforcer la productivité et la compétitivité de l'entreprise* », souligne la responsable du Luxembourg Learning Center. Elle constitue donc un investissement qui doit générer une plus-value en termes de productivité. Pour optimiser cette dernière, parallèlement à son « offre catalogue », le Luxembourg Learning Center développe également des



formations sur mesure. « *Nous construisons ces formations en étroite collaboration avec nos clients afin de cerner et d'analyser leurs attentes et leurs besoins spécifiques, mais également de définir très précisément les objectifs à atteindre* », précise la responsable.

### Mesurer la performance

A partir de cet audit, le Luxembourg Learning Center établit un cahier des charges qui précise les outils, les moyens, la méthode d'enseignement, le contenu de la formation sans oublier, bien entendu, les critères qui permettront d'évaluer la formation et de vérifier sa plus-value, y compris dans la

durée. Contrairement à son coût, il n'est pas facile d'estimer l'apport d'une formation en termes de productivité puisque cette dernière dépend de multiples facteurs. Il n'en reste pas moins vrai que s'assurer que le temps et le budget investis au profit de ses collaborateurs génèrent de la performance et de l'engagement est crucial pour un chef d'entreprise. « *Au-delà de la qualité des contenus, de leur grande flexibilité sur le plan organisationnel, des méthodes d'enseignement personnalisées assurées par des formateurs expérimentés, les formations du Learning Center se distinguent aussi par le suivi effectué auprès de nos clients après les formations afin de constater de l'efficacité de celles-ci* », conclut la responsable du Learning Center. ☑

---

**La formation est aujourd'hui considérée par les chefs d'entreprise comme un investissement à part entière.**

---

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

# Marion Guth, cofondatrice de a\_BAHN : « *Entreprendre, c'est l'aventure d'une vie* »

Avec Nicolas Blies et Stéphane Hueber-Blies, Marion Guth a fondé a\_BAHN, une société de production audiovisuelle créée au Luxembourg en 2011. Avec ses deux compères, la jeune dirigeante ambitieuse de rendre le monde plus intelligent.



Marion Guth entourée de ses associés **Nicolas Blies** (à droite) et **Stéphane Hueber-Blies**.  
Photo-Fabrice Barbian

## Comment est née a\_BAHN ?

Je connais Nicolas Blies et Stéphane Hueber-Blies depuis plus de 10 ans, nous nous sommes rencontrés dans un café. Nous avons ensuite fait chacun notre

vie, tout en restant en contact. Nicolas est devenu compositeur de musique pour des films et Stéphane a travaillé dans l'édition. C'est naturellement que l'envie de créer tous les trois nous est venue.

Partageant une passion commune pour le cinéma, nous avons créé notre société de production audiovisuelle, a\_BAHN.

## Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Je suis productrice, donc je produis nos projets, j'en suis responsable tant sur le plan créatif que financier. Je travaille également sur de la veille pour de nouveaux projets et représente la société auprès des associations et parties externes. Je m'occupe aussi de l'organisation de FARR International Film Festival, le premier festival de réalité virtuelle qui accueillera également une compétition dédiée aux nouvelles formes de narration. Il se tiendra en décembre prochain, au Grand-Duché.

---

**Je ne sais pas si on naît entrepreneur, mais on le devient avec les bonnes conditions. Il faut un environnement qui laisse de la place à l'initiative, à la réussite, tout autant qu'il ne stigmatise pas l'échec. Entreprendre c'est l'aventure d'une vie, c'est être au coeur de sa propre dynamique. Cela requiert une énergie dingue, mais c'est libérateur, on se trouve soi-même.**

---

Nous souhaitons rester des artisans, travailler un savoir-faire... Nous ne voulons pas nous agrandir au-delà d'une dizaine de personnes afin de conserver notre indépendance créative. Il sera inutile de nous chercher dans les *success-stories* à l'américaine, nous resterons petit dans un monde de plus en plus grand. Rester petit, c'est aussi notre manière de lutter contre un monde, une société qui n'en veut plus ou qui en veut plus. Rester petit, c'est notre manière de dire non et de nous opposer. C'est aussi pour cela que nous avons créé a\_BAHN, pour nous opposer.

## **Le cinéma, le documentaire, le cross-média... Une passion depuis toujours ou est-ce un univers que vous avez découvert tardivement ?**

Nous avons toujours aimé le cinéma, les histoires, la possibilité de faire avancer des idées, des valeurs, de connecter, d'échanger. Les nouvelles narrations, qu'elles soient interactives, collaboratives, *user generated* ou véhiculées par la réalité virtuelle sont d'autant plus passionnantes qu'elles mettent l'audience au coeur de l'expérience. C'est aussi un milieu créatif en évolution constante, où tout est à construire, à imaginer.

## **Quelles études avez-vous suivies ?**

J'ai un master en Commerce international.

## **Avez-vous toujours eu la fibre entrepreneuriale ?**

Je ne sais pas si on naît entrepreneur, mais on le devient avec les bonnes conditions. Il faut un environnement qui laisse de la place à l'initiative, à la réussite, tout autant qu'il ne stigmatise pas l'échec. Entreprendre c'est l'aventure d'une vie, c'est être au coeur de sa propre dynamique. Cela requiert une énergie dingue, mais c'est libérateur, on se trouve soi-même.

## **Quelle est votre définition de l'entrepreneur ? Qu'est-ce qui vous donne envie de vous lever tous les matins pour aller bosser ?**

Courage, audace, enthousiasme sont les mots clés. Ce qui me donne envie de

me lever tous les matins, ce sont mes deux associés, Nicolas et Stéphane, et les projets incroyables sur lesquels nous travaillons. Chaque jour est nouveau.

## **Est-ce un univers dans lequel beaucoup de femmes travaillent ?**

De plus en plus, oui. Le monde de la production audiovisuelle est éminemment un monde d'hommes, mais petit à petit, nous les femmes, parvenons à nous imposer. C'est uniquement le courage et la créativité qui feront qu'un jour nous serons plus nombreuses. Mais ce jour arrivera.

## **Faites-vous partie de l'un ou l'autre réseau de cheffes d'entreprise du Luxembourg ?**

Non. C'est plus une question de temps que d'envie. Je suis convaincue qu'un réseau féminin fait son oeuvre, mais pour le moment je préfère travailler à développer mon entreprise de manière indépendante. Seules les idées et la créativité comptent, être un homme ou une femme est un détail.

## **a\_BAHN a décroché de nombreuses récompenses. Qu'est-ce qui fait sa différence, sa réussite ?**

Nous nous renouvelons sans cesse, cherchons des projets ambitieux qui rendent nos collaborateurs heureux et partenaires financiers fiers d'y avoir participé. Pour nous, il est important de positionner aussi le Luxembourg sur la scène internationale de notre industrie par la coproduction de nos projets avec d'autres pays. Mais la

vraie différence à mon sens est dans notre philosophie, celle de vouloir participer à notre niveau, à changer le monde, à le rendre plus intelligent.

## **Dans 5 ans, a quoi ressemblera l'entreprise ?**

a\_BAHN continuera à créer des histoires à la narration innovante. Nous aurons finalisé 2 projets majeurs en réalité virtuelle, une dizaine de projets transmédia ainsi que trois éditions de notre Festival/Compétition de films en réalité virtuelle. Mais nous souhaitons rester des artisans, travailler un savoir-faire... Nous ne voulons pas nous agrandir au-delà d'une dizaine de personnes afin de conserver notre indépendance créative. Il sera inutile de nous chercher dans les *success-stories* à l'américaine, nous resterons petit dans un monde de plus en plus grand. Rester petit, c'est aussi notre manière de lutter contre un monde, une société qui n'en veut plus ou qui en veut plus. Rester petit, c'est notre manière de dire non et de nous opposer. C'est aussi pour cela que nous avons créé a\_BAHN, pour nous opposer. ☑

Propos recueillis par Fabrice Barbian

# La responsabilité pénale des personnes morales

Depuis 2010, non seulement les personnes physiques, mais également les personnes morales, donc les entreprises en tant que telles, peuvent faire l'objet de poursuites et de condamnations pénales. Les conséquences en peuvent être très sérieuses pour l'entreprise concernée, pouvant aller jusqu'au point où sa viabilité économique est compromise.

Le présent article, dont l'objectif est de donner un bref aperçu des principales dispositions régissant la responsabilité pénale des personnes morales en droit luxembourgeois, fait suite à un premier article paru dans ces pages et qui exposait les aspects généraux du risque pénal en entreprise.

La responsabilité pénale des personnes morales a été introduite en droit luxembourgeois par une loi du 3 mars 2010 (la loi de 2010) qui a modifié et complété le Code pénal et le Code d'instruction criminelle. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi, de nombreuses condamnations de personnes morales ont déjà été prononcées et tout porte à croire que ce nombre risque d'augmenter considérablement dans les années à venir.

### La genèse de la loi de 2010

La loi de 2010, qui peut être décrite comme constituant une petite révolution en matière pénale, a mis fin au principe traditionnellement admis que seules les personnes physiques peuvent être responsables sur le plan pénal, principe reflété dans l'adage *societates delinquere non potest*.

Le but poursuivi par les auteurs de la loi était principalement, mais pas uniquement, de répondre à certaines obligations internationales souscrites par le Luxembourg (notamment dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme).

Le régime introduit par la loi de 2010 est inspiré dans une large mesure par le régime existant en France (introduit en

1994) et plus ponctuellement de celui qui existe en Belgique (introduit en 1999), tout en tenant compte des spécificités luxembourgeoises.

### Les personnes morales visées

Les dispositions introduites par la loi de 2010 s'appliquent à toutes les personnes morales, à l'exception toutefois de l'Etat et des communes. Par contre, les syndicats de communes, les établissements publics ainsi que les ordres professionnels ne sont pas exclus du champ d'application de la loi. Les personnes morales de droit étranger sont également visées.

La responsabilité pénale des personnes morales a été érigée en principe général dont l'application est étendue à tous les crimes et à tous les délits prévus par le Code pénal ainsi que par les lois spéciales. Il y a ainsi un alignement quasiment complet au régime applicable pour les personnes physiques, sauf pour les simples contraventions qui ne peuvent pas donner lieu à une telle responsabilité.

### Les conditions de la responsabilité pénale

Pour que la responsabilité d'une personne morale puisse être engagée, il faut d'abord que le crime ou le délit en cause ait été commis par un de ses organes légaux ou par un de ses dirigeants de droit ou de fait. La conséquence en est qu'il n'y a pas de dissociation entre la faute pénale de la personne physique et celle de la personne morale, et une culpabilité propre de la personne morale n'est pas exigée. De même, une éventuelle cause d'irresponsabilité de la personne physique bénéficie également à la personne morale. Il convient de noter que les employés de la personne morale qui ne sont ni dirigeants ni membres d'un de ses organes légaux ne peuvent en principe pas engager la responsabilité pénale de celle-ci.

Ensuite, il faut que le crime ou le délit ait été commis au nom de la personne morale et dans son intérêt. Il faut donc que l'infraction en cause ait été sciemment commise par un dirigeant ou par un

---

**Il faut que le crime ou le délit ait été commis au nom de la personne morale et dans son intérêt. Il faut donc que l'infraction en cause ait été sciemment commise par un dirigeant ou par un organe en vue d'obtenir un gain pour la personne morale, en vue de réaliser des économies en sa faveur ou encore pour lui éviter des pertes.**

---

**Tout comme pour les personnes physiques, les décisions de condamnation des personnes morales sont inscrites au casier judiciaire et peuvent, le cas échéant, être échangées entre les Etats membres de l'Union européenne.**

organe en vue d'obtenir un gain pour la personne morale, en vue de réaliser des économies en sa faveur ou encore pour lui éviter des pertes. Ainsi sont exclues les infractions commises par un dirigeant, même en agissant dans l'exercice de ses fonctions, si l'infraction a été commise dans l'intérêt personnel du dirigeant et non pas dans l'intérêt de la personne morale.

Il est important de noter que la responsabilité pénale d'une personne morale n'exclut pas la responsabilité de la personne physique qui a matériellement commis l'infraction, l'une et l'autre pouvant être poursuivies ensemble ou l'une des deux uniquement.

La perte de la personnalité morale (par exemple suite à la liquidation volontaire ou la faillite d'une société) entraîne en principe l'extinction de l'action publique contre l'entité en cause, sauf si cette perte a eu pour but de faire échapper la personne morale aux poursuites ou si celle-ci a été inculpée avant la perte de la personnalité morale. Dans ce contexte, les autorités de poursuite peuvent recourir à un certain nombre de mesures provisoires, telles que la suspension de la procédure de liquidation ou l'interdiction de transaction susceptibles d'entraîner l'insolvabilité de la personne morale.

### Les peines encourues

Il est évident que la peine d'emprisonnement ne peut pas être infligée à une personne morale. En contrepartie, les amendes qui peuvent être imposées sont substantiellement plus élevées que celles applicables aux personnes physiques.

Pour ce qui concerne les délits, le montant de l'amende à prononcer est, de manière générale, le double de celui applicable aux personnes physiques, mais peut, pour certaines infractions, telles que le blanchiment d'argent et des infractions de corruption, être quintuplé.

La confiscation du produit de l'infraction, notamment de biens ayant servis à

commettre l'infraction, peut être ordonnée tout comme pour des infractions imputées à des personnes physiques. De même, l'exclusion de marchés publics peut être prononcée, peine qui peut être extrêmement préjudiciable pour un grand nombre d'entreprises. Finalement, la dissolution d'une personne morale de droit privé peut être ordonnée si celle-ci a été intentionnellement créée pour commettre l'infraction ou si elle a été détournée de son objet pour les commettre

### Inscription des condamnations au casier judiciaire

Tout comme pour les personnes physiques, les décisions de condamnation des personnes morales sont inscrites au casier judiciaire et peuvent, le cas échéant, être échangées entre les Etats membres de l'Union européenne.

Ainsi, outre les sanctions pécuniaires directes (amendes et confiscations) et indirectes (suites d'une exclusion de marchés publics), une telle inscription au casier judiciaire risque, selon les circonstances et selon le domaine d'activité de l'entreprise pénalement sanctionnée, d'avoir des conséquences qui peuvent être préjudiciables pour la poursuite de ses activités. ☑



**M<sup>e</sup> Ari Gudmannsson**

Dispute Resolution/Criminal Law

Arendt & Medernach

**Définition :** la personne morale est une construction juridique à laquelle la loi confère la personnalité juridique et donc des droits et des obligations en partie semblables à ceux des personnes physiques. On distingue les personnes morales de droit public (l'Etat, les communes, les municipalités, les établissements publics, etc.) et les personnes morales de droit privé (les sociétés civiles et commerciales, les associations sans but lucratif, les fondations, etc.).

Les prochains articles porteront sur la responsabilité pénale du dirigeant et la délégation de pouvoir.

# Nouveautés fiscales 2016 concernant les sociétés

Par deux lois du 18 décembre 2015, le Luxembourg a entrepris plusieurs réformes afin d'aligner sa législation nationale sur la réglementation européenne – ainsi que sur les récentes recommandations de l'OCDE – tout en développant son attractivité et sa compétitivité.

## 1) Abolition de l'impôt sur le revenu des collectivités minimum et modification du régime d'impôt sur la fortune

- Selon le mécanisme précédemment en place, l'impôt sur la fortune (IF) était calculé sur base de la valeur unitaire de la société à laquelle un taux de 0,5 % était appliqué.
- La nouvelle loi introduit un taux d'IF dégressif décrit comme suit :
  - taux d'imposition de 0,5 % applicable sur la partie de la fortune nette inférieure ou égale à 500.000.000 EUR ;
  - taux d'imposition de 0,05 % applicable sur la partie de la fortune nette supérieure à 500.000.000 EUR.

→ Ces nouveaux taux dégressifs sont applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

- De plus, l'impôt sur le revenu des collectivités (IRC) minimum est aboli et remplacé par un IF minimum au mécanisme similaire.
- Ainsi, les sociétés luxembourgeoises sont soumises :
  - soit à un IF minimum de 3.210 EUR pour les sociétés « financières » dont les immobilisations financières, valeurs mobilières, créances intra-groupe et avoirs en banque excèdent 90 % du total du bilan ainsi qu'un montant de 350.000 EUR ; soit alternativement, si ces conditions ne sont pas remplies,
  - à un IF minimum allant de 535 EUR à 32.100 EUR variant selon le total du bilan de la société. Un niveau d'imposition supplémentaire de 32.100 EUR est introduit, par rapport au régime précédent, pour les sociétés dont le total du bilan excède 30.000.000 EUR.

- Le calcul de l'IF dû pour l'année par les sociétés luxembourgeoises est effectué comme suit :

1. calcul d'un IF sur base des taux dégressifs et détermination d'un IF minimum applicable en théorie ;
2. dans les cas où le montant de l'IF minimum est plus élevé que l'IF déterminé sur base des taux dégressifs, l'IF minimum est applicable ;
3. l'IF minimum applicable peut cependant être réduit du montant de l'IRC de l'année précédente (contribution au fonds pour l'emploi incluse et après imputation des bonifications d'impôt éventuelles). A titre d'exception, l'IF minimum 2016 pourra uniquement être réduit de la différence positive entre l'IRC 2015 et l'IRC minimum 2015 (contribution au fonds pour l'emploi incluse) ;
4. cependant, l'IF minimum réduit ne peut pas être inférieur à l'IF qui serait dû en cas d'application des taux dégressifs standard.

- Contrairement au mécanisme précédent, le nouvel IF minimum ne constitue pas une avance imputable sur l'IF des années futures.
- Les sociétés luxembourgeoises soumises à l'IF peuvent obtenir une réduction d'impôt via la création d'une réserve d'un montant égal à 5 fois celui de l'IF dû, à maintenir au bilan pendant une durée de 5 ans. Cependant, la réserve IF est limitée à 5 fois l'IRC de l'année précédente (contribution au fonds pour l'emploi incluse et avant imputation des bonifications d'impôt). De plus, l'IF minimum ne peut pas être réduit via constitution d'une réserve IF.

→ Le nouvel IF minimum est applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## 2) Introduction de règles antiabus pour l'application du régime mère filiales

- Le Luxembourg a transposé les récents amendements de la directive mère filiales prévoyant l'introduction de deux mesures clés visant à prévenir l'utilisation abusive de la directive :
  - une disposition antihybrides visant les instruments financiers hybrides aboutissant à une déduction en tant qu'intérêt dans un Etat membre et une exonération comme dividende dans un autre Etat membre ;
  - une règle générale antiabus prévoyant un niveau d'harmonisation minimal entre les Etats membres afin de prévenir l'usage abusif de la directive par un montage à but principalement fiscal.
- Cependant, le champ d'application des nouvelles dispositions antiabus reste limité aux situations intra-européennes.

→ Ces modifications sont applicables à tout revenu distribué ou reçu après le 31 décembre 2015.

## 3) Refonte du régime d'intégration fiscale

- Auparavant, la législation luxembourgeoise permettait uniquement d'effectuer une intégration fiscale verticale entre des filiales luxembourgeoises détenues au moins à 95 % par la même société mère résidente fiscale au Luxembourg.
- La possibilité d'effectuer une intégration fiscale horizontale est introduite par la loi afin de permettre à des sociétés sœurs de former une intégration fiscale sans que leur société mère – luxembourgeoise ou résidente d'un état de l'EEE – ne soit elle-même membre de cette intégration fiscale (sous certaines conditions). Les

## L'impôt sur le revenu des collectivités minimum est aboli et remplacé par un IF minimum au mécanisme similaire.

résultats du groupe peuvent alors être consolidés au niveau d'une des filiales.

- Cependant, certaines limitations s'appliquent quant au choix de la société intégrante au sein du groupe consolidé. La filiale intégrante doit être la filiale la plus proche de la société mère non intégrante dans la structure du groupe. Lorsque plusieurs sociétés sont éligibles, le groupe est libre de désigner la société de son choix en tant que filiale intégrante. Cependant, le groupe reste lié par ce choix aussi longtemps qu'il reste en place.



- Une même société ne peut être membre de deux groupes intégrés en même temps.

→ Les nouvelles dispositions relatives au régime d'intégration fiscale sont applicables dès l'année 2015.

### 4) Extension du sursis de paiement en cas de transfert de siège en dehors du Luxembourg

- Les sociétés luxembourgeoises peuvent bénéficier, lorsque certaines conditions sont remplies, d'un sursis de paiement de l'impôt sur les plus-values latentes réalisées dans le cas de transfert de siège du Luxembourg vers un autre Etat de l'EEE (sous conditions).
- Le champ d'application de ce sursis de paiement est élargi à tous les autres Etats

étrangers à condition qu'une convention fiscale comprenant une clause relative à l'échange d'informations sur demande soit en vigueur entre le Luxembourg et l'Etat concerné. Cette clause doit cependant être substantiellement similaire à l'article 26(1) du modèle de convention OCDE.

- En particulier, en cas de restructuration faisant suite au transfert de siège (telle qu'une fusion ou scission), le sursis de paiement reste applicable tant que la société bénéficiaire respecte toutes les obligations du contribuable luxembourgeois initial liées au sursis y compris, le cas échéant, le paiement de la dette fiscale.

→ Les amendements relatifs au sursis de paiement sont applicables dès l'année d'imposition 2016.

### 5) Régime des droits de propriété intellectuelle

- A la suite des récentes évolutions du projet BEPS de l'OCDE, le régime des droits de propriété intellectuelle est réformé dès le 1<sup>er</sup> juin 2016 aux fins de l'IRC et de l'impôt commercial communal (ICC) et dès le 1<sup>er</sup> janvier 2017 aux fins de l'IF.
- En effet, le régime des droits de propriété intellectuelle luxembourgeois prévoyait une exonération de 80 % des redevances nettes résultant des droits de propriété intellectuelle éligibles et des plus-values nettes réalisées sur la vente de tels droits (sous certaines conditions) à la fois au titre de l'IRC et de l'ICC. Une disposition séparée prévoyait une exonération similaire au titre de l'IF.
- L'annonce d'un nouveau régime concernant les droits de propriété intellectuelle en phase avec les lignes directrices de l'OCDE est attendue dans un projet de loi à venir.

- La loi prévoit également un échange automatique d'informations concernant l'identité des contribuables bénéficiant du régime pour des droits de propriété intellectuelle acquis ou développés après le 6 février 2015 (sous certaines conditions).
- Les droits de propriété intellectuelle acquis ou développés avant le 1<sup>er</sup> juillet 2016, jouissant du régime actuel, peuvent toutefois bénéficier d'une période de transition de 5 ans expirant le 30 juin 2021 (1<sup>er</sup> janvier 2021 pour l'IF). La période de transition pour les droits acquis de parties liées après le 31 décembre 2015 est cependant limitée au 31 décembre 2016, excepté dans le cas où ces droits bénéficiaient du régime fiscal actuel (ou d'un régime étranger similaire) au niveau du vendeur. ☑



**Delphine Deichtmann**  
Tax Senior Manager  
Baker Tilly Luxembourg  
Member of IF Group



**Daniel Fondu**  
Directeur  
IF Experts Comptables  
Member of IF Group

# Planifier votre entreprise de manière intégrée

La planification des activités d'une entreprise n'est pas un processus aisé. Toute planification doit tenir compte de la variation de la demande client, des aléas internes et externes à l'entreprise et intégrer des dimensions telles que les achats, l'approvisionnement ou encore la distribution. Parallèlement, la planification revêt un enjeu stratégique pour toute entreprise, notamment dans l'atteinte de résultats financiers ainsi que dans le respect d'objectifs budgétaires. Pour toute société – industrielle ou non –, les besoins doivent être anticipés, qu'ils soient d'ordre financier, humain ou matériel.

Dès lors, chaque département d'une entreprise aspire à développer ses propres processus de planification, qui sont pourtant déconnectés des autres processus, pas forcément partagés avec l'ensemble de la société ou pas toujours bien outillés. Ainsi, si des prévisions hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles ou annuelles sont déployées, l'entreprise n'est cependant pas toujours en mesure d'avoir une vue détaillée de ses activités et de prévoir efficacement ses besoins.

En conséquence, la performance des entreprises se traduit par une difficulté à livrer l'objectif financier fixé (aux marchés ou aux investisseurs privés ou publics), à maîtriser le niveau de service client, les stocks et les coûts directs ou indirects. Ainsi, au sein de l'entreprise, l'ensemble des départements impliqués dans la planification a son propre prisme d'analyse de la situation, sachant que cette analyse n'est pas unique et partagée.

## Un processus mensuel au cœur de la prise de décision

La création d'un processus mensuel, transversal à l'entreprise, collaboratif et intégré à l'opérationnel constitue une solution pour une prise de décision efficace. Un tel processus existe depuis de nombreuses années sous le nom de *Sales & Operations Planning* (ou S&OP). Ces dernières années, un tel processus s'est vu dénommé *Integrated Business Planning* (ou IBP), qui évoque un processus beaucoup plus large, intégrant le S&OP, auquel s'ajoutent les aspects de finance, de développement de nouveaux produits, tout cela en vue de planifier toutes

les activités d'une entreprise de manière intégrée.

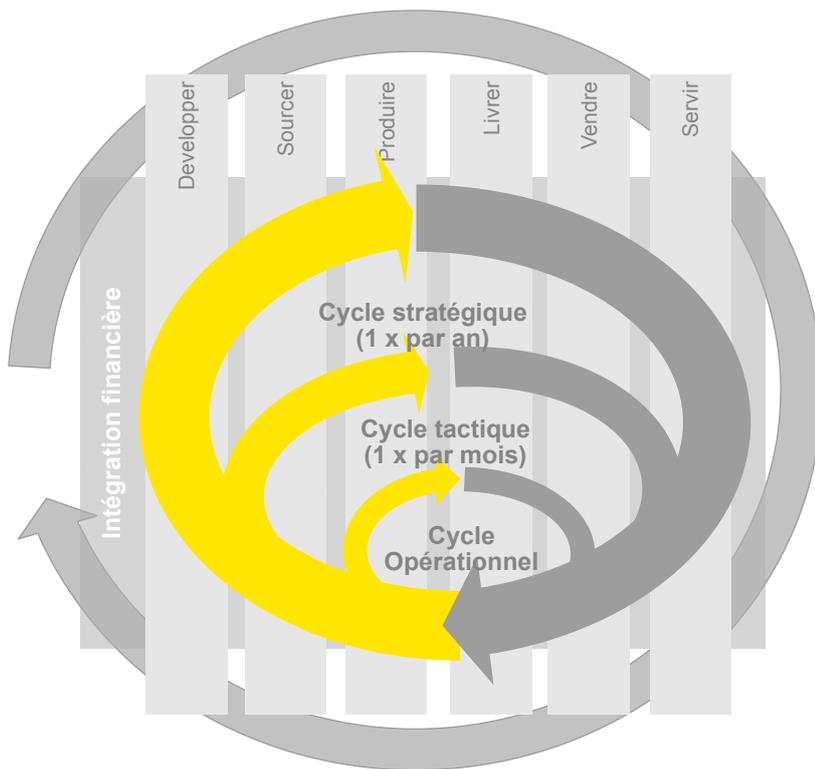
Le processus IBP se décline communément en 5 étapes réunissant les différentes parties prenantes et à effectuer sur base mensuelle :

- Etape 1 : revue du portefeuille produit (*Product Management Review*)  
Cette 1<sup>ère</sup> étape se réfère à la planification relative aux lancements de nouveaux produits, au remplacement ou à la fin de vie de produits. Les différentes dates de mises sur le marché, le suivi des projets de développement et les besoins en ressources pour lancer le produit à temps seront discutés lors de cette première étape. Cette réunion, très souvent dirigée par le responsable Marketing ou Développement produit, réunit généralement les équipes Marketing, Développement Produit et Ventes ;
- Etape 2 : revue de la demande (*Demand Review*)  
Cette 2<sup>e</sup> étape s'intéresse aux produits existants et nouveaux produits, notamment grâce aux informations collectées à l'étape précédente. Cette fois, il s'agit pour les équipes commerciales et Marketing, en phase avec les équipes *Supply Chain* pour la prévision statistique, de

créer un plan des ventes pour les 18 à 24 mois qui suivent, en tenant compte des activités commerciales par compte et par ligne de produits. Sur cette base est généré un plan mensuel à la fois en volume et en termes de chiffre d'affaires prévisionnels. Ce plan doit être comparé au chiffre d'affaires budgété pour la période donnée afin d'identifier les différences et mettre en place des actions marchés supplémentaires pour atteindre les objectifs fixés, ceci en toute transparence et de manière collaborative ;

- Etape 3 : revue des approvisionnements (*Supply Review*)  
Cette 3<sup>e</sup> étape consiste, sur la base de la demande exprimée précédemment, en une vue partagée du personnel en lien avec les clients, à s'assurer que l'entreprise a les capacités à fournir les services ou les produits requis sur le marché pour les 24 mois à venir, dans le but de financieriser les scénarii, comme par exemple prévoir le rajout d'équipes de nuit, l'embauche d'intérimaires supplémentaires, de fournitures de matières premières complémentaires ou l'élargissement de la capacité de production. Les acteurs impliqués incluent

**Si des prévisions hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles ou annuelles sont déployées, l'entreprise n'est cependant pas toujours en mesure d'avoir une vue détaillée de ses activités et de prévoir efficacement ses besoins.**



les équipes Production (ou dans le cas de fourniture de services, les équipes Opérations), Supply Chain et Achats ;

- Etape 4 : intégration et réconciliation (*Integrated Reconciliation*)  
Cette 4<sup>e</sup> étape est essentielle dans le processus de planification. Elle va permettre de réconcilier les deux perspectives de l'entreprise, coté demande et coté approvisionnement, en un seul plan avec plusieurs options (si c'est le cas) et plusieurs scénarios financierisés. Il est alors possible de pouvoir conjointement, et en équipe, décider de la meilleure marche à suivre pour répondre à la demande identifiée sur les prochains mois (jusqu'à 24 mois).

Dans l'impossibilité de satisfaire toute la demande, il est alors possible d'allouer la demande ou de réduire certains investissements marketing sur certains marchés ou produits afin de ne pas stimuler une demande que l'entreprise ne pourra pas livrer in fine ;

- Etape 5 : revue par le management (*Management Business Review*)  
L'étape finale va permettre à tout le comité exécutif, souvent lors de leur réunion mensuelle, de pouvoir revoir l'ensemble du processus en se concentrant sur les exceptions qui seront remontées à travers les différentes étapes et pour lesquelles aucune décision n'a pu être prise au préalable, car nécessitant

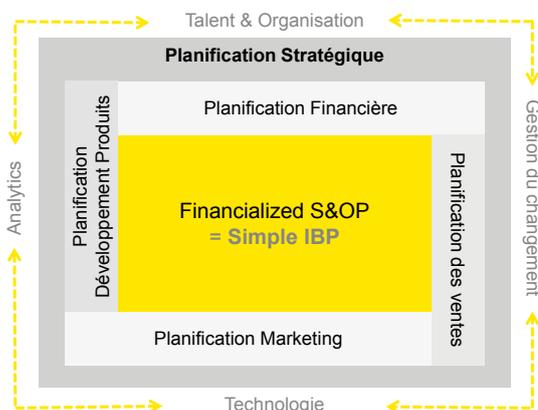
un arbitrage hiérarchique. Dans le cas contraire, il s'agit d'une session d'information qui permet de faire le point sur le plan à 24 mois tant d'un point de vue demande qu'approvisionnement, et en gardant à l'esprit les objectifs budgétaires fixés.

## Un projet multidimensionnel et transformateur

Un tel projet va permettre à l'entreprise de fédérer les équipes autour d'un processus commun, de partager les mêmes enjeux et ce, de manière transparente.

Les facteurs-clés de succès résident en un engagement du top management de la société, une capacité à animer une gestion du changement à chaque échelon de l'entreprise, assurer une redéfinition des processus qui sous-tendent le processus mensuel et fournir un support adéquat d'un point de vue informatique. Dans ce cadre-là, le marché des fournisseurs de logiciels est beaucoup plus mature et propose des solutions adaptées à chaque taille d'entreprise, avec une technologie qui permet d'accéder à toutes les informations d'une entreprise et de planifier efficacement à la maille mensuelle, en volume et en valeur, avec des scénarii pour les différentes options.

En conclusion, nous sommes d'avis de ne pas attendre une « crise de croissance » mal gérée, une baisse de la demande mal anticipée ou au contraire une augmentation de la demande mal traduite au niveau des capacités de livraison, résultant dans la perte de vente supplémentaire potentielle. Pensez à planifier l'ensemble de vos activités de manière coordonnée, systématique et transparente afin de créer une vision unique à plus ou moins long terme et ce, dans le respect des objectifs financiers fixés.



### IBP se définit comme:

- Collaboratif de bout en bout (du fournisseur au client)
- Transversale à l'organisation
- Prise de décision sur base de données
- Relie la stratégie avec les opérations
- Relie les finances et les volumes
- Basé sur la gestion des exceptions et des scénarios
- Cyclique avec un horizon de 24 mois



**Tanguy Caillet**

Executive Director – EMEA Supply Chain Center of Excellence

EY Luxembourg

# L'immobilier de bureaux européen : hausse du volume des transactions

Selon une étude réalisée par BNP Paribas Real Estate, « près de 5 millions de mètres carrés ont changé de mains au cours de l'année 2015 », soit une augmentation du volume des transactions de 3 % par rapport à 2014, toujours selon cette étude. La reprise économique amorcée dans bon nombre de pays de l'ouest européen, soutenue à la fois par la baisse du prix de l'énergie et la baisse de l'euro, crée un climat propice au développement de l'activité.

Selon les analystes de BNP Paribas Real Estate, il s'agit du meilleur résultat observé depuis 2008. De manière générale, le marché du travail redémarre progressivement avec la création d'emplois en Allemagne, en Espagne ainsi qu'au Royaume-Uni, un rythme qui devrait, selon cette étude, se renforcer dans les mois à venir. En France et en Italie, bien que le rythme de reprise soit plus faible, on commence à entrevoir quelques signes positifs de reprise qui devraient, selon ces observateurs, se maintenir. Chez CBRE, on observe également une vitalité retrouvée en Grande-Bretagne et en Allemagne, qui représentent les marchés les plus dynamiques, la France arrivant en troisième position. Dans l'ensemble, la demande d'espaces de bureaux augmente tant à la location, qui porte principalement sur les petites et moyennes surfaces, qu'à la vente (75 % de la demande au lieu de 69 % il y a moins d'un an). Ce sont également des bureaux de petite et moyenne taille (5.000 m<sup>2</sup> maximum) qui ont été vendus. Hausse également sur les marchés des petits pays en pleine croissance, tels que le Benelux et la Scandinavie.

## Un marché dominé en Europe par les grands centres urbains

Le marché de location et de vente d'espaces de bureaux est dominé en Europe par les grands centres urbains tels que Paris, Londres, Munich, Berlin, Francfort, Barcelone ou Dublin. Dans ces grandes villes européennes, le taux de vacance y baisse rapidement. Bien que l'offre de bureaux y soit importante, la demande l'est davantage encore dans certaines d'entre elles. Par exemple, dans le centre de Londres,



à Berlin et Munich, le taux de vacance continue de baisser jusqu'à atteindre des niveaux historiquement bas. D'autres villes européennes, touchées plus durement par la crise économique, connaissent elles aussi une embellie, certes modeste, mais une embellie tout de même. A Dublin, par exemple, le taux de vacance a été divisé par deux et atteint 7,9 %, à Milan 13 %, à Barcelone 11,4 %, selon JLL, contre 7,4 % à Paris.

## Les villes les plus chères

Londres reste sans surprise la ville la plus chère du monde. D'après une étude de Cushman & Wakefield, le montant des loyers de bureaux à West End s'élève, par an, à 2.122 EUR/m<sup>2</sup>, devant le quartier des affaires de Hong Kong (1.432 EUR). Moscou, qui se place en 3<sup>e</sup> position, offre un prix de 1.092 EUR. Paris, à l'international, n'occupe que la 9<sup>e</sup> place du Top 67 (897 EUR/m<sup>2</sup>), juste derrière New Delhi (950 EUR/m<sup>2</sup>). En Europe, la capitale de

la France est le 3<sup>e</sup> marché de bureaux le plus cher après Londres et Moscou.

## Et la green attitude dans tout cela ?

Dans l'ensemble, les pays européens sont en avance sur les Etats-Unis en matière d'économie durable dans l'immobilier. C'est ce qui ressort de l'enquête menée par le cabinet d'avocats d'affaires international Baker & McKenzie qui vient de publier la première édition d'un baromètre international évaluant les politiques et réglementations de 16 pays en matière d'immobilier durable. L'Union européenne, en imposant à ses Etats membres un certain nombre de directives dans le domaine environnemental, est à l'origine de cette performance. Le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas occupent respectivement les trois premières places du classement effectué par ce cabinet. A l'opposé, les pays du Sud, tels que l'Espagne, qui ont subi plus durablement la crise financière, ont privilégié la relance économique au détriment des préoccupations environnementales. Malgré une prise de conscience générale, les avancements restent timides sur le parc existant. Quant au parc neuf, les promoteurs et les constructeurs ne peuvent plus ignorer les nouvelles normes, les investisseurs se refusant désormais à investir sur des actifs non verts. De leur côté, les utilisateurs recherchent des lieux qui leur permettront une gestion plus efficace et moins onéreuse. N'est-ce pas aussi une opportunité en termes d'image pour les sièges d'entreprises d'intégrer un immeuble vert ?

**Martine Borderies**

# L'Europe, cible des investisseurs étrangers

Selon la direction de BNP Paribas Real Estate, en 2015, le volume investi dans l'immobilier d'entreprise des 14 marchés les plus importants de l'Europe de l'Ouest a enregistré une hausse de 22 % par rapport à l'année précédente, soit près de 96 milliard EUR (pour sa part, CBRE a calculé un montant de 119 milliards EUR), le meilleur score jamais atteint depuis quelques années. A l'origine de cette dynamique ? Les investisseurs internationaux attirés par une Europe dont l'économie résiste relativement bien, un marché de change considéré comme attractif par les Américains et des capitaux disponibles en Asie et au Moyen-Orient.

L'Europe connaît une situation où l'immobilier est peu cher par rapport à d'autres classes d'actifs, l'offre y est limitée, l'occupation à la hausse et les sources de financement disponibles diversifiées. De plus, pour les investisseurs-acheteurs américains, le taux de change rend le marché de l'eurozone particulièrement attractif. C'est ce qui ressort de l'étude réalisée par les analystes de CBRE. Bref, une situation appréciée par les investisseurs internationaux qui recherchent des placements avec revenus assurés. Ces investisseurs ont essentiellement une approche financière des actifs immobiliers. En raison de l'amélioration des marchés de l'immobilier de bureaux en Europe, ils adoptent à la fois une stratégie *value added* dite opportuniste et une stratégie *core* ou patrimoniale. La recherche d'un taux de rendement élevé ou *value added* (10 à 15 %) est l'attitude des investisseurs nord-américains qui connaissent bien les marchés européens et qui ne craignent pas aujourd'hui la prise de risque. Il s'agit le plus souvent de fonds d'investissement qui appartiennent à des banques d'affaires anglo-saxonnes privilégiant les gains et les plus-values en capital importants. D'autres investisseurs cherchent un rendement régulier et sans risque, dit *core* ou patrimonial, comme les investisseurs du Moyen-Orient il y a quelque temps, mais qui ont diversifié depuis lors leur stratégie. Les investisseurs asiatiques, quant à eux très proches des Britanniques, s'intéressent à d'autres marchés dont l'Allemagne.

## Quels investisseurs ?

Les investisseurs étrangers représentent,



Pour les investisseurs-acheteurs américains, le taux de change rend le marché de l'eurozone particulièrement attractif.

selon BNP Paribas Real Estate, 56 % des investissements réalisés en Europe de l'Ouest. Ce sont les Américains qui ont été les plus actifs (33 %), dépassant même les Européens. Ils ont ainsi investi en 2015 quelque 46 milliards EUR. Toutefois, depuis le début d'année, ces derniers s'intéressent à d'autres marchés que ceux de l'Europe de l'Ouest, les Européens ont pris la première place. De leur côté, les institutionnels canadiens investissent de plus en plus sur le marché européen, principalement à Londres et à Paris. Viennent ensuite les investisseurs asiatiques, toujours plus nombreux, qui représentent 12 % du volume des investissements européens, suivis par ceux issus du Moyen-Orient, 9 %.

## Les pays européens préférés des investisseurs

Les grandes métropoles européennes et internationales se livrent une concurrence

intense pour attirer les investisseurs dans le monde et en Europe. Sur le continent, si Londres et les quartiers de Canary Wharf sont en concurrence directe avec Paris et sa région, même si Londres reste le marché préféré, les autres métropoles européennes ne sont pas moins dynamiques comme Hambourg et son Hafencity, Milan et sa Foire internationale, Saint-Pétersbourg... et ont des projets de développement pour l'avenir. Les pays nordiques sont également, après Londres et l'Allemagne, la cible des investisseurs. Les pays du Sud, selon les analystes de Cushman & Wakefield, ne sont pas laissés à l'écart puisque les investisseurs étrangers s'intéressent désormais prioritairement à l'Espagne et l'Italie. Les Pays-Bas et la Belgique intéressent également les investisseurs. La pression des investisseurs ne fléchissant pas, les experts attendent une année 2016 plus active que l'année 2015. ✓

**Martine Borderies**

# Qui sont les grands experts en immobilier d'entreprise ?

Les conseils en immobilier d'entreprise, et notamment en immobilier de bureaux, sous la pression d'un environnement économique, technique, réglementaire complexe et évolutif doivent rapidement développer des capacités d'adaptation aux changements. Pour cela, ils se doivent d'acquérir de nouveaux savoir-faire dans leur domaine de compétences, le diagnostic, l'expertise et le conseil, et identifier les nouvelles opportunités. De plus en plus de grands experts internationaux, mieux armés pour affronter la mondialisation des échanges, se positionnent sur le marché.

Les activités relatives aux biens immobiliers d'entreprise avec l'internationalisation des échanges à l'échelle européenne, mais aussi à l'échelle de continents hors Europe tels que les Etats-Unis, la Chine et les pays émergents, impliquent de parler le même langage. Parler la même langue au sens strict du terme implique de maîtriser la langue des échanges internationaux, l'anglais, le plus souvent. D'un autre côté, le développement des nouvelles technologies et du commerce électronique bouleversent les pratiques actuelles, nécessitant une adaptation des pratiques professionnelles.

## Nouveaux savoirs, nouvelles opportunités

Les nouvelles formes d'organisation du travail liées à l'adoption des nouvelles technologies et à l'apparition des mutations socioéconomiques telles que le télétravail, le travail nomade, la forte mobilité des salariés et la flexibilité font de toute évidence évoluer la conception des projets de bureaux. Il faut par conséquent repenser la façon d'aménager ces lieux de travail, mais aussi la façon de les penser en termes de bien-être des salariés et d'image de l'entreprise.

*Last but not least*, la révolution verte en cours impacte l'ensemble de la profession à qui il revient de respecter et de faire respecter les nouvelles normes en matière de construction ou de rénovation. Enfin, de manière générale, les exigences croissantes des clients-investisseurs exercent une pression non négligeable sur la pro-



fession, qui doit s'adapter afin d'apporter un conseil et une offre de qualité dans un contexte hyperconcurrentiel.

## Les grands experts se donnent les moyens de développer des stratégies actives

Les fusions-acquisitions de ces grands experts internationaux que sont CBRE, JLL ou Cushman & Wakefield révèlent d'une part l'activisme accru des actionnaires et, d'autre part, la confiance de comités très réactifs qui souhaitent atteindre une taille critique afin de consolider leurs compétences, d'acquérir de nouveaux savoir-faire ou d'accéder à des canaux de distribution nouveaux en s'alliant avec d'autres entités (comme récemment Cushman & Wakefield et DTZ).

Par exemple, JLL, entreprise américaine et l'un des leaders mondiaux du conseil, emploie plus de 60.000 collaborateurs dans plus de 80 pays en se positionnant non seulement sur le marché de l'immobilier de bureaux, mais également sur celui des locaux commerciaux et des plates-formes logistiques. Ces grandes agences organisent leur business comme une véritable entreprise en recrutant des collaborateurs spécialisés aux compétences pointues, capables de produire leur expertise aussi bien en matière d'études de marché et de rentabilité que d'urbanisme, de financement, de commerce et de vente.

En intégrant largement le concept d'immeuble durable dans leur stratégie, elles se donnent les moyens, en amont, d'identifier les opportunités et les risques financiers, les opportunités en termes d'image, mais aussi le bien-être de l'occupant, les risques d'obsolescence des immeubles, la dévalorisation des actifs ou bien les risques de santé. Dans le domaine de la performance énergétique, il faut, en effet, dans un contexte normatif et réglementaire extrêmement complexe, être capable d'analyser et de comprendre la multiplicité des dispositifs afin d'en expliquer clairement les mécanismes à des clients non initiés. Guider les investisseurs dans le maquis des nombreuses certifications et labels internationaux (HQE, LEED...), européens et nationaux exige, de la profession, un délai d'adaptation estimé entre 2 et 5 ans par le PDG de CBRE France.

**Martine Borderies**

# « Il est nécessaire de parvenir à une utilisation plus rationnelle du sol »

François Bausch, ministre en charge de l'Aménagement du territoire, revient sur les défis imposés par le développement croissant du pays.

## **Cela fait 14 mois que les plans sectoriels définissant les grandes lignes de l'aménagement du territoire doivent être revus. Qu'a entrepris le gouvernement par rapport à ce dossier ?**

Nous sommes en pleine procédure et nous espérons bien avoir défini l'ensemble des plans avant la fin de cette législature. Le gouvernement précédent travaillait déjà sur ce dossier. Au regard de la loi qui régit l'aménagement du territoire, il s'est retrouvé confronté à des problèmes d'incohérence constitutionnelle. Nous étions dans une situation de blocage complet. Il a donc d'abord fallu réaménager la loi sur l'aménagement du territoire. Elle sera déposée au cours des prochains mois. Dans le même temps, nous avons repris le travail sur la définition des plans directeurs sectoriels, en tenant compte des nombreux avis émis par les communes suite au projet présenté par nos prédécesseurs. Plusieurs groupes de travail – un pour chaque plan, transport, zones d'activité, paysage, logement, et un interplan – se sont penchés sur ces plans. Nous avons, sur ce dossier, rassemblé les forces vives de la nation et mené des consultations à l'échelle régionale, en impliquant les communes.

## **Quels grands enjeux se trouvent derrière la définition de nouveaux plans sectoriels ?**

Le Luxembourg est un petit pays avec une forte croissance. Ce contexte exige



**François Bausch**, ministre en charge de l'Aménagement du territoire.

d'opérer une utilisation plus rationnelle du sol. A l'heure actuelle, chaque année, l'urbanisation gagne 700 hectares de terrain sur la nature. Cela alors que des terrains en friche sont à l'abandon et pourraient être reconvertis, et que des espaces non construits en zone urbaine sont disponibles. Les plans sectoriels visent à fixer les règles pour les développements à venir et à réserver des couloirs à des fonctions bien précises. Pour l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement du Luxembourg, c'est un outil de planification utile, octroyant à chacun plus de sécurité juridique et réservant des surfaces à une certaine fonction, ce qui nous préserve d'une organisation chaotique.

## **Comment cela chaotique ?**

Oui, chaotique. Aujourd'hui déjà, un village comme Leudelange, dans le rapport logements-postes de travail, connaît un déficit de population important. C'est un déséquilibre qui, à de nombreux points de vue, et notamment celui des habitants, engendre des nuisances. C'est un développement qui s'est réalisé hors de tout cadre. Et ce n'est qu'un exemple. Or, on ne peut plus envisager l'aménagement du territoire comme aux Etats-Unis dans les années 70-80-90, avec une séparation forte des fonctions. On ne peut plus éloigner les zones où l'on travaille de celles où l'on vit. Ce modèle ne fonctionne pas et, d'ailleurs, ne répond plus aux aspirations de la population. Aujourd'hui, de plus en plus de personnes désirent vivre dans un espace urbain pour profiter de tous les avantages que cela présente.

## **Comment mieux organiser cet équilibre et la proximité des fonctions ?**

Les plans directeurs sectoriels de l'aménagement du territoire, justement, doivent permettre de garantir comment les équilibres, entre développement économique, respect de l'environnement, mobilité et logements peuvent se maintenir. Toutes ces composantes sont intrinsèquement liées. Nous souhaitons assurer aux générations futures qu'elles pourront profiter d'une qualité de vie au moins équivalente à celle que nous connaissons aujourd'hui.

## **Pouvez-vous nous donner un exemple concret, au départ de la problématique du logement par exemple ?**

On sait que le Luxembourg a besoin de logements pour répondre à la crois-

Ce que nous voulons faire, c'est établir des règles à respecter pour assurer un développement cohérent à l'échelle du pays pour les années à venir.

**Les plans directeurs sectoriels de l'aménagement du territoire, justement, doivent permettre de garantir comment les équilibres, entre développement économique, respect de l'environnement, mobilité et logements peuvent se maintenir. Toutes ces composantes sont intrinsèquement liées.**

sance de sa population. Seulement, le développement de nouvelles habitations sans approche cohérente au niveau de l'aménagement du territoire conduit à certaines incohérences, mettant à mal l'équilibre existant entre espaces urbain et rural. On le constate déjà aujourd'hui : tout projet d'envergure, en ville ou à la campagne, est systématiquement vivement contesté. Les plans sectoriels ont le mérite d'offrir une plus grande visibilité sur les développements à venir et, de ce fait, d'éviter les contestations. Il n'y a plus de surprise. En outre, l'établissement d'un plan sectoriel logement va s'inscrire en cohérence avec d'autres, tenir compte des zones économiques et de l'organisation de la mobilité pour faciliter ou raccourcir les trajets travail-domicile, garantir un service de transports en commun pour tous, éviter des encombrements au niveau du trafic.

### **Comment s'organise l'aménagement du territoire, entre organisation à l'échelle nationale et autonomie communale ?**

L'objectif n'est pas de brider l'autonomie communale, comme beaucoup l'ont d'ailleurs craint. Ce que nous voulons faire, c'est établir des règles à respecter pour assurer un développement cohérent à l'échelle du pays pour les années à venir. Par exemple, le plan sectoriel transport réservera des couloirs dont le PAG de chaque commune devra tenir compte. Ces couloirs doivent par exemple garantir l'implantation d'une future route nationale ou d'une voie de chemin de fer. Les plans définiront d'autres principes, comme l'interdiction pour une petite commune de déployer des surfaces conséquentes dédiées au bureau parce que justement cela nuirait à l'équilibre de la commune et pourrait engendrer des nuisances au-delà. Le développement d'une zone d'activité entraîne un trafic accru, de nouveaux besoins en places de stationnement, entre autres problématiques. Il est donc essentiel de pouvoir mieux penser le développement, à l'échelle nationale,

en vue de soutenir les communes et non les placer dans un cadre contraignant.

### **La Ville de Luxembourg est le principal moteur du pays, et même d'un plus large espace transfrontalier. A quels défis doit-elle faire face et comment un meilleur aménagement du territoire peut soutenir durablement son développement ?**

C'est vrai que Luxembourg est le moteur d'une vaste région. Il suffit de considérer les flux de navetteurs qui, chaque jour, s'y rendent pour travailler. La Ville doit faire face à des défis importants, relatifs à la mobilité, au logement... Le défi de l'aménagement du territoire, pensé à une échelle plus large de la Ville, est de l'aider à assurer un développement durable. Il y a dix ans, par exemple, la Ville connaissait un déficit colossal de population eu égard au nombre de personnes qui venaient y travailler. La tendance semble s'inverser. La population qui réside dans la capitale est en train d'exploser. C'est une bonne nouvelle. Toutefois, la différence entre le nombre d'emplois et celui des résidents reste encore conséquente. Pour 1.000 habitants actifs, Luxembourg compte 3.800 emplois. Nous sommes donc dans un rapport de 1 pour 4. Francfort, par comparaison, présente un rapport de 1 pour 2. Et c'est pourtant une ville qui est réputée pour compter beaucoup de navetteurs. La coordination des quatre plans directeurs doit permettre de répondre aux enjeux de développement futur, en envisageant un développement de Luxembourg harmonieux au sein de la Ville comme à l'extérieur.

### **On évoque souvent des procédures administratives lourdes, notamment dans le cadre de développements de projets immobiliers, pour justifier le fait que l'offre peine à suivre l'évolution de la demande. Que répondez-vous à cela ?**

Il faut évidemment se remettre en question de manière permanente, et notamment à l'égard des procédures. C'est ce que nous faisons sans cesse. Cela étant dit, je ne peux plus entendre ces lamentations proférées à l'égard de l'administration. Le principal problème ne concerne pas les procédures, mais bien la rétention de terrains par certains propriétaires. L'actuel plan d'aménagement particulier de la Ville de Luxembourg offre la possibilité de construire de très nombreux logements. Cependant, les propriétaires de terrains, ne désirant pas voir leur marge de profitabilité réduite, les retiennent. Si trois ou quatre propriétaires, aujourd'hui, décidaient de vendre, de nombreux logements ou encore des immeubles de bureaux pourraient sortir de terre très rapidement.

### **Existe-t-il des moyens de les pousser à céder leurs terrains ?**

Il faudrait pouvoir agir sur la fiscalité. En taxant par exemple le foncier non construit. Les communes ont déjà la possibilité de le faire. La Ville de Luxembourg le fait. Il existe d'autres solutions, plus extrêmes.

### **L'interdépendance du Luxembourg avec les régions voisines est aussi cruciale. Pensez-vous l'aménagement du territoire en considérant ce qui se passe au-delà des frontières nationales ?**

Oui, c'est une nécessité. Il faut bien se dire que pour 10 emplois créés au Luxembourg, 6 sont occupés par des frontaliers. Pendant la procédure de consultation devant mener à la définition des plans directeurs, nous avons été à la rencontre des régions transfrontalières. L'objectif est de pouvoir travailler ensemble, en considérant divers aspects, parmi lesquels ceux relatifs à la mobilité notamment. Cela dit, ce n'est pas toujours simple de dialoguer avec les pays, les compétences clés qui nous concernent sont souvent partagées par différents niveaux de pouvoir. Et le Luxembourg n'est pas forcément une priorité pour nos divers interlocuteurs. ☑

Propos recueillis par Sébastien Lambotte

# Du lourd dans le pipeline

L'année 2015 a été une excellente année pour l'immobilier professionnel. Un dynamisme qui a encore réduit le taux de vacance, mais de gros projets livrés dans les trois ans à venir devraient redonner un peu d'oxygène au marché et l'animer.

Les chiffres diffèrent selon les professionnels (tous n'ont pas les mêmes règles de calcul), mais tous s'accordent à dire que l'année 2015 a été une année record dans le domaine de la location de bureaux. Il est vrai que le marché a été « dopé » par de grosses transactions. L'European Investment Bank (BEI) a pris possession de 21.400 m<sup>2</sup>, Arendt & Medernach a emménagé dans son nouveau siège de 15.400 m<sup>2</sup> tout comme EY qui a investi son nouvel immeuble de plus de 15.000 m<sup>2</sup>. Sept transactions ont dépassé les 10.000 m<sup>2</sup>. Ce dynamisme, qui se traduit également au travers de l'investissement qui a dépassé le milliard EUR, n'est pas sans conséquence sur le taux de vacance qui s'est encore contracté. Il atteint 4,2 %. Il s'avère même désormais très compliqué de trouver des surfaces libres au Kirchberg, qui se hisse loin devant en termes de prises en occupation avec 41 % du total des surfaces (en 2015), ainsi que du côté de la gare où le taux de vacance est en deçà des 2 %.

## De nombreux projets à plus de 10.000 m<sup>2</sup>

Une tension, voire un risque de surchauffe, qui ne devrait néanmoins déboucher sur un assèchement de l'offre, car si la demande devrait rester forte, le parc va également s'enrichir significativement en 2016 et en 2017 avec la finalisation de nombreux projets. Au Kirchberg, qui va dépasser, cette année, le cap du million de m<sup>2</sup> construit, le *Lighthouse One* devrait être livré en fin d'année 2016. Cet ensemble sis sur le haut plateau du Kirchberg comptera trois tours d'une quinzaine d'étages pour une surface totale de 36.000 m<sup>2</sup> et accueillera notamment le groupe RTL. L'une des tours d'une surface totale de 14.000 m<sup>2</sup> sera disponible à la vente et à la location. A noter que cet ensemble devait ensuite être complété par quatre tours accueillant des logements. Du côté du boulevard Royal, en attendant que l'îlot Royal-Ha-



Le centre commercial *Opkorn* ouvrira ses portes au cœur de la ville de Differdange, l'année prochaine. Sur une surface de 13.850 m<sup>2</sup>, il abritera une galerie marchande de 27 boutiques, 3 kiosques et 5 restaurants équipés de terrasses. La locomotive commerciale en sera l'hypermarché Auchan. Photo-CCOpkorn

milius (36.000 m<sup>2</sup> dont plus de 10.000 m<sup>2</sup> de bureaux) soit livré courant 2018-2019, c'est le *Carrefour* qui devrait accueillir ses premiers occupants. La surface totale de l'immeuble est de 13.000 m<sup>2</sup>. D'une superficie comparable, c'est à Leudelange que se poursuit également la construction du projet L2, composé de deux immeubles, dont la livraison est attendue pour 2017. Au registre des grosses livraisons, l'immeuble *Kons* de 20.500 m<sup>2</sup>, dans le quartier gare, accueillera notamment le siège d'ING, dans un an. A ces gros projets s'ajoute toute une brochette d'immeubles de moindre envergure tels que le *One to One* (3.000 m<sup>2</sup>) à Luxembourg ou le *Fort Wallis* (4.000 m<sup>2</sup> dans le quartier gare) et toute une série de projets mixtes (bureaux, commerces et logements) de même ampleur.

## Ça bouge dans le commerce

De nouveaux m<sup>2</sup> vont également enrichir le marché du *retail* qui, actuellement, si l'on prend en compte l'ensemble des surfaces commerciales, les centres commerciaux comme les petites boutiques, les commerces, représente environ un million de m<sup>2</sup>. En 2015, le marché est resté relativement stable avec un take-

up d'environ 25.000 m<sup>2</sup>. Il est vrai que si la demande reste forte, les acteurs du commerce sont dans l'expectative avec de possibles évolutions de la réglementation (un projet de loi sur les baux est envisagé) mais aussi l'ouverture annoncée de très gros ensembles susceptibles de bousculer le paysage commercial actuel au sein de la capitale. Le *Royal Hamilius* évoqué supra en fait partie. Mais dans les trois ans à venir, c'est du côté de la Cloche d'Or que cela va bouger avec le nouveau centre commercial de la Cloche d'Or et ses 60.000 m<sup>2</sup> de surface commerciale divisée en 130 cellules. Avant la fin de l'année 2017, le centre commercial *Opkorn* ouvrira également ses portes au cœur de la ville de Differdange. Sur une surface de 13.850 m<sup>2</sup>, il abritera une galerie marchande de 27 boutiques, 3 kiosques et 5 restaurants équipés de terrasses. La locomotive commerciale en sera l'hypermarché Auchan qui occupera 4.300 m<sup>2</sup> de surface de vente. Selon JLL Luxembourg, ce sont 65.000 m<sup>2</sup> de constructions neuves (ou extensions) qui sont dans le pipeline pour 2017 et plus de 120.000 pour 2018 et au-delà. De quoi voir venir...

Fabrice Barbian

# Immobilier de bureaux

## Le Luxembourg reste attractif malgré le manque d'offre

L'année 2015 aura été une année record à bien des égards sur le marché de l'immobilier de bureaux. Tour d'horizon de l'année 2015 et perspectives avec Gérald Merveille, Managing Director de CBRE.

### Depuis des années, on entend que l'offre est très inférieure aux besoins du marché luxembourgeois en ce qui concerne l'immobilier de bureaux. Que répondez-vous à cela ?

C'est une réalité. Depuis la crise financière, les promoteurs/développeurs ont eu beaucoup de difficultés à faire financer leurs projets par les banques sans être sûrs d'avoir déjà signé des occupants. Cela a mené à une pénurie de projets qui va perdurer au moins pour les prochains 24 mois. La demande en espaces de bureaux restant forte, la prise en occupation (*take-up*) en 2015 représentait environ 337.000 m<sup>2</sup>, un record depuis une dizaine d'années où l'on tournait autour des 150.000-170.000 m<sup>2</sup> jusqu'en 2014, où avec 205.500 m<sup>2</sup> de *take-up*, l'année avait déjà été qualifiée de record. Ces chiffres élevés sont dus principalement à l'Université du Luxembourg qui occupe pratiquement 105.000 m<sup>2</sup> à Esch/Belval sur les 337.000 évoqués. A Luxembourg-Ville, et plus particulièrement au Kirchberg, les principales transactions ont été faites par Arendt & Medernach qui a pris possession de ses nouveaux locaux (15.400 m<sup>2</sup>) et par la BEI qui a loué 10.800 m<sup>2</sup> dans le bâtiment *Monnet 3*.

### Quel est le stock et comment est-il réparti ?

Sur un stock total de 3,9 millions de m<sup>2</sup>, la vacance locative est estimée à 214.000 m<sup>2</sup>. Ce qui donne un taux de 5,4 %. Pour travailler sur un marché sain, c'est-à-dire sur lequel propriétaires et locataires se trouvent dans une situation confortable, le taux de vacance devrait au moins se situer aux alentours de 7 %. On remarque que les emplacements les plus prisés enre-



Gérald Merveille, Managing Director, CBRE.

gistrent des taux de vide très bas : 3,5 % au Kirchberg, 2,9 % dans le CBD, mais aussi en dehors de la Luxembourg-Ville, comme dans le quartier de l'Aéroport (7,5 %) ou à Esch/Belval (4,2 %). Par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre 2015 la vacance locative a augmenté ; par contre, cela ne durera pas, en vue de différentes négociations en cours sur des surfaces de taille importante. Vu le manque d'offre actuel, le taux d'inoccupation continuera à baisser dans les prochains mois. La situation reste donc tendue.

### Et celle-ci se répercute forcément sur les loyers...

En effet, la pression est forte quant aux prix des loyers actuellement. Lorsqu'il y a une demande importante et que l'offre ne suit pas, les prix grimpent obligatoirement. Ainsi, le prix du m<sup>2</sup> dans le CBD tourne autour des 46 EUR/m<sup>2</sup>/mois et des 35 EUR/m<sup>2</sup>/mois au Kirchberg et dans le quartier de la Gare.

### Luxembourg reste-t-il attractif pour les investisseurs ?

Un milliard EUR a été investi en immobilier de bureaux en 2015. Depuis 2008, c'est la 2<sup>e</sup> fois depuis la crise financière que la barre du milliard est franchie. Rappelons qu'en 2007, on parlait de 2,7 milliards ! Cela démontre que Luxembourg reste une place attractive pour les investisseurs car les rendements sont intéressants. Actuellement, on voit plus d'investisseurs – principalement des fonds américains pour des raisons de taux de change, des fonds du Moyen-Orient (Royal Hamilius, par exemple), des assureurs belges et français puisqu'ils investissent un certain montant de leurs encours dans l'immobilier – se porter acquéreurs sur des villes secondaires, comme Luxembourg, plutôt que sur les villes *prime* comme Londres ou Paris. La transaction la plus importante en 2015 a été l'acquisition du bâtiment *Vertigo* (24.000 m<sup>2</sup>) par la société d'investissement américaine Starwood pour 120 millions EUR ou encore l'achat de l'*Aerogolf Center* (12.000 m<sup>2</sup>) par Atoz et l'acquisition de l'*Airport Center* (17.000 m<sup>2</sup>) pour quelque 50 millions EUR. Nous remarquons que les investisseurs achètent tant des biens déjà loués que des immeubles vides ou des projets futurs.

### Quelles sont les perspectives pour 2016 et 2017 ?

Vu le peu de projets qui seront achevés en 2016, le pipeline n'est pas bien riche. Seulement 31.000 m<sup>2</sup> devraient être disponibles sur un total de 105.000 m<sup>2</sup>. Pour 2017, 327.000 m<sup>2</sup> de nouveaux bureaux sont attendus, dont 83.000 m<sup>2</sup> sont encore disponibles. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

# BNP Paribas Real Estate

## Une expertise multiple

En tant qu'agence spécialisée dans l'immobilier d'entreprise, BNP Paribas Real Estate offre une large palette de services – promotion, transaction, conseil, évaluation, gestion et Investment Management. BNP Paribas Real Estate accompagne ses clients locataires et investisseurs à chaque étape de leur projet immobilier. Actuellement, elle est présente sur tous les grands projets, du Kirchberg à Belval en passant par le CBD, la Gare, le Ban de Gasperich et tous les quartiers périphériques. Entretien avec son directeur commercial, Benjamin Limbourg.

### La livraison finale du bâtiment de BGL BNP Paribas au Kirchberg est prévue pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2016. Quel est votre rôle dans ce projet ?

BGL BNP Paribas agit en qualité de Maître d'Ouvrage, tandis que BNP Paribas Real Estate a été associé depuis le démarrage du projet de construction en tant que Maître d'Ouvrage Délégué et d'Exécution. Nous intervenons également en ce qui concerne la promotion de l'un des deux bâtiments à haute valeur environnementale, dont l'ensemble représentera une surface totale de 52.000 m<sup>2</sup>. Occupé majoritairement par les entités du groupe BNP Paribas à Luxembourg, 4 de ses étages (1.900 m<sup>2</sup> chacun) accueilleront néanmoins des locataires externes. Nous procédons actuellement à la commercialisation de ceux-ci et au bon suivi des dossiers des diverses sociétés intéressées.

### Les travaux ont commencé au Ban de Gasperich. Comment travaillez-vous sur ce projet ?

Le Ban de Gasperich est un énorme projet : 120.000 m<sup>2</sup> de résidentiel, 80.000 m<sup>2</sup> de commerce et 490.000 m<sup>2</sup> de bureaux. C'est bien plus qu'un nouveau quartier qui va y être construit ; l'accès direct au chemin de fer avec l'arrivée de la gare de Howald, le tram, les nombreuses pistes cyclables et accès pédestres, ainsi qu'un nouveau P+R font de ce quartier un cadre de vie et de travail exceptionnel. La commercialisation des résidences et de nombreuses parcelles permettant la construction de bâtiments de bureaux est bien lancée. Après PwC, Deloitte et Alter Domus, d'autres grands



**Benjamin Limbourg**, directeur commercial, BNP Paribas Real Estate.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

noms de la Place s'intéressent de près à ce quartier où l'arrivée d'Auchan et d'autres infrastructures sont de réels atouts. Dans le cadre de ce projet, nous jouons notre rôle d'agence immobilière avec la commercialisation de la partie bureaux et la gestion du bâtiment PwC.

### Belval est également un projet ambitieux. Vous êtes, là encore, un acteur de son développement...

En effet, BNP Paribas Real Estate travaille en étroite collaboration avec Agora notamment. Belval, c'est 120 ha de friches industrielles reconverties, soit 1.200.000 m<sup>2</sup> pour accueillir des sociétés, des travailleurs, des étudiants, des chercheurs... Quelque 165.000 m<sup>2</sup> ont été construits à ce jour et l'on attend près de 26.000 m<sup>2</sup> pour 2016, dont la majeure partie concerne

l'Université. Les projets en préparation et les projets en projection sont encore très nombreux. Belval reste donc encore pour nous un axe de travail intéressant. Nous contribuons aussi à la location et la vente d'espaces de bureaux avec des surfaces allant de 400 m<sup>2</sup> à plus de 10.000 m<sup>2</sup>. La location de 4.500 m<sup>2</sup> au LCSB (Laboratoire de recherche de l'Université) fait de BNP Paribas Real Estate un acteur de choix pour la commercialisation du site.

### Peut-on dire que Luxembourg-Ville et ses alentours soient arrivés à saturation ?

Non, car l'offre est très en dessous de la demande. Si le quartier du Kirchberg affiche un taux de vacance sous les 2% avec très peu de réserve foncière permettant la construction de bureaux, il reste un certain *turnover* propre à tous les bâtiments. Certaines grandes banques de la Place vont quitter le Kirchberg prochainement et d'autres projets à venir vont attirer des entreprises et des investisseurs dans d'autres endroits comme Leudelange, où le projet *Triologie* est en plein développement ; Codic y construit également un immeuble de bureaux. L'immeuble *Triologie* sera un immeuble mixte (commerce, bureaux, stockage) de 10.700 m<sup>2</sup>, livré en 2018. Comme vous le voyez, il y a de beaux projets en cours et à venir. Luxembourg reste une place de choix pour nombre d'entreprises et d'investisseurs, et notre expertise multiple nous permet d'y jouer un rôle important.

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Urbano-précurseur

A l'heure où de nombreux acteurs se pressent sur le plateau du Kirchberg, PwC Luxembourg fait figure de proue dans le nouvel écoquartier du Ban de Gasperich. Présentation d'un quartier bientôt incontournable qui fait la part belle à la mixité.

La mixité fonctionnelle se présente désormais comme une réponse aux questions urbaines contemporaines de perte du lien social et de prise en compte des problèmes environnementaux. Le Ban de Gasperich a fait de la mixité sociale et fonctionnelle sa raison d'être. Situé au sud-ouest de la Ville de Luxembourg, ce quartier en devenir est à la jonction des axes de transport de la Grande Région. Il bénéficie d'une localisation stratégique qui repose sur un réseau d'infrastructures complet et multimodal.

## Rompre avec la monofonctionnalité

Superposition de plusieurs espaces, créativité architecturale et dynamique urbaine respectueuse de l'environnement, le Ban s'inscrit dans une démarche novatrice de mixité. Le quartier met l'homme au cœur de ses préoccupations en combinant vie professionnelle par un ensemble de bureaux, et vie privée par le développement de logements, d'espaces commerciaux et de loisirs.

S'y ajoutent des solutions de mobilité durable, dont un réseau de transports en commun de proximité, un nouveau Park & Ride ainsi que des pistes cyclables.

Le quartier a obtenu une précertification en catégorie Gold de la Deutsche



Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (Conseil allemand pour la construction durable, DGNB), une des plus hautes distinctions en matière d'aménagement durable.

## Crystal Park : un laboratoire d'innovation

Novateur tant par les technologies qu'il emploie que par sa conception de l'espace de travail, le siège de PwC Luxembourg est un condensé d'innovation. Conçu par le cabinet d'architectes P.ARC – Partnership for Architecture, Schemel Wirtz Architectes, Itten + Brechbühl et réalisé

par AM CBL – Cit BLATON, Crystal Park est un écrin d'innovation au service de la collaboration.

Sur une superficie de 30.000 m<sup>2</sup> (répartie sur 5 étages et un rez-de-chaussée), ce bâtiment réunit sur un même site les 2.600 employés de la firme. Les espaces de travail, modulables, sont gages de flexibilité et d'efficacité. Crystal Park conjugue ainsi architecture avant-gardiste, innovation et convivialité, à l'orée d'un parc de 16.000 m<sup>2</sup>.

Plus que de simples bureaux, le bâtiment de PwC Luxembourg est un espace de vie au service de ses occupants.



**Patrice Waltzing**  
Associé et Corporate Services Leader

PwC Luxembourg

# La place du village revisitée par les entreprises

Le bien-être au travail étant un gage de performance et d'implication, les entreprises sont soucieuses d'offrir un cadre de travail particulièrement agréable à leurs employés. Dans ce domaine, PwC Luxembourg et Arendt & Medernach, deux firmes qui ont récemment pris possession de leur nouveau siège respectif, ont notamment réinventé la « place du village ».

Le bien-être, c'est de la lumière, une température adaptée ou bien encore de l'espace. Mais c'est aussi, des lieux qui favorisent les échanges informels, des services, une mobilité facilitée... « Nous avons totalement redéfini l'environnement de travail. Crystal Park a été conçu pour favoriser la créativité et la convivialité des équipes. De nombreux espaces sont dédiés au partage, aux échanges et à la communication informelle », souligne Patrice Waltzing, associé et responsable des opérations chez PwC Luxembourg. Cela se décline de multiples manières. Tous les employés sont équipés en ordinateurs portables, WiFi et iPhones, leur permettant de travailler depuis n'importe quel endroit du bâtiment. La circulation horizontale dominante, assurée par un ensemble de passerelles, et la circulation verticale, s'effectuant par un jeu d'escaliers et d'ascenseurs, encouragent le travail d'équipe. « En se déplaçant d'un étage vers le haut ou vers le bas, un employé peut rencontrer 50 % de l'ensemble des collaborateurs de la firme », précise PwC. « Pierre angulaire du projet, l'équipe IT de PwC a intégré des applications spécifiques comme la réservation d'un espace de travail grâce au scan d'un QR code (qui équipe chaque poste de travail) ; l'utilisateur peut ainsi choisir l'endroit qu'il préfère ou qui lui conviendra le mieux en fonction de la mission client et de l'équipe avec laquelle il doit travailler. Mobilité, flexibilité, convivialité et collaboration : telles sont les lignes de force de la philosophie de cette révolution bureautique emmenée par PwC », précise Patrice Waltzing.



Arendt House est « une construction à la fois sobre et élégante, à l'image de ce qu'est Arendt & Medernach », souligne Claude Kremer.

Photo-Arendt & Medernach

## La place du village

L'atrium du Crystal Park, véritable place de village, encourage les interactions entre les collaborateurs. Les grandes terrasses attenantes au bâtiment ainsi que le parc de 16.000 m<sup>2</sup> participent à rendre l'expérience de vie au travail agréable, saine et diversifiée. Une « place du village », Arendt House, le nouveau bâtiment du cabinet d'avocats Arendt & Medernach, en possède également une. « Situé au rez-de-chaussée, notre lounge est un espace où les collaborateurs se rencontrent volontiers avant ou après le travail ainsi qu'à l'heure du déjeuner puisqu'il jouxte également le restaurant de l'entreprise », explique Claude Kremer, associé chez Arendt & Medernach, « il est important que les collaborateurs se

connaissent et puissent échanger, car notre métier a évolué. Aujourd'hui, les avocats travaillent ensemble et forment des équipes pour prendre en charge les dossiers, même si, bien entendu, ils ont aussi besoin d'intimité pour se concentrer et de confidentialité pour pouvoir converser en toute discrétion. L'ambiance est d'ailleurs beaucoup plus feutrée dans les étages qui accueillent les bureaux, différentes salles de réunion et de larges espaces de travail ouverts. Un soin tout particulier a d'ailleurs été porté à l'acoustique ». Pour conjuguer travail individuel et collectif, Arendt House abrite non pas des open spaces mais des « campus » qui sont aménagés avec des bureaux qui s'apparentent à des bateaux multicoque spécialement imaginés pour l'entreprise

par son agence de design intérieur AKDV. Chacun des collaborateurs dispose ainsi de 10 à 15 m<sup>2</sup> d'espace. Le Crystal Park et Arendt House accueillent également des *coffee corners* et une salle dédiée aux activités sportives. Sans oublier, en ce qui concerne l'étude, une bibliothèque, lieu de concentration du savoir.

### En dehors des murs

Mais la qualité de travail offerte par les bureaux d'aujourd'hui ne se concentre pas uniquement entre les murs du bâtiment. Parce qu'au Luxembourg, il n'est pas toujours simple de circuler aux heures de pointe, ce qui fait que les déplacements génèrent du stress, les deux entreprises se sont également attachées à développer des solutions en matière de mobilité. Une manière, aussi, de mieux prendre en compte l'environnement. « *Nous mettrons notamment très prochainement des véhicules électriques à la disposition de nos collaborateurs. Nous encourageons également la mobilité douce* », souligne Jean-Marc Ueberecken, Managing Partner chez Arendt & Merdernach. « *En ce qui nous concerne, nous avons également investi dans une plateforme de carpooling équipée d'une flotte de véhicules électriques et thermiques qui est mise à la disposition du personnel. A cela s'ajoute le carsharing que nous avons développé via une plateforme dédiée sur notre intranet. Nous encourageons également, bien entendu, les déplacements par les transports en commun en offrant à l'ensemble de nos collaborateurs une JobKart et en participant à hauteur de 50 % de la cotisation annuelle de leur M-Pass* », précise Patrice Waltzing.

### Un projet commun

Pour mener à bien la construction de leur nouveau siège, les deux sociétés ont associé leurs équipes au projet. « *Nos collaborateurs ont été impliqués tôt pour façonner un espace qui leur ressemble. Ainsi, nous avons à l'époque formé des groupes de réflexion par ligne de services. Le nom de notre bâtiment est également le résultat d'un concours mené en interne* », indique Patrice Waltzing. « *Ce nouveau siège qui réunit l'ensemble de nos collaborateurs depuis le mois d'octobre dernier est l'aboutissement d'un projet de plus de 5 ans. Nous l'avons fait ensemble, en y*



L'atrium du Crystal Park, véritable place de village, encourage les interactions entre les collaborateurs. Photo-PwC

associant tous les collaborateurs qui ont pu suivre l'évolution et la construction du bâtiment », souligne Claude Kremer. Les associés de l'étude ont d'ailleurs souhaité réaliser un livre afin d'expliquer la genèse de ce projet de construction ainsi que les

concepts et les particularités avant-gardistes du bâtiment. « *Une construction à la fois sobre et élégante, à l'image de ce qu'est Arendt & Medernach* », conclut Claude Kremer.

**Fabrice Barbian**

## Le coworking se réinvente

Si les entreprises soignent les conditions de travail de leurs employés, ne serait-ce que parce qu'il est clair qu'un collaborateur qui se sent bien sur son lieu de travail est assurément plus productif, tous les actifs ne sont pas salariés. Le Luxembourg compte énormément de travailleurs indépendants et de jeunes entrepreneurs qui ne possèdent pas de bureaux, car ils n'ont pas les moyens nécessaires pour assumer une telle charge ou tout simplement parce qu'ils n'en n'ont pas l'utilité. Ils sont nombreux à fréquenter les différents espaces de *coworking* que compte le pays. Et force est de constater que ces structures qui se développent depuis une dizaine d'années seulement évoluent déjà en diversifiant leurs services, en s'attachant à parfaire leurs prestations et la qualité de leur accueil et du confort. Le développement et les projets portés par l'espace de *coworking* nyuko, dans le domaine de la formation ou de l'accès au financement, par exemple, en est l'illustration. Les espaces de *coworking* n'ont plus pour unique raison d'être de rompre l'isolement du travailleur indépendant ou de lui permettre d'organiser une réunion en louant un espace. A l'image des orientations prises par les deux entreprises évoquées ci-contre pour la construction de leur siège respectif, ils traduisent et accompagnent de profondes évolutions, portées notamment par les nouvelles technologies, dans la façon d'appréhender le travail et de travailler. La mobilité et la flexibilité, le travail collaboratif et les échanges « transdisciplinaires » qui favorisent la créativité, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ou bien encore le travail en réseau sont autant de notions qui montent en puissance. Des entreprises s'inspirent aujourd'hui du fonctionnement de ces pôles d'intelligence collective pour faire évoluer leur propre organisation, notamment afin d'y injecter de la créativité, dans un monde qui appelle au changement sous l'impulsion des nouvelles technologies mais également d'un rapport au travail qui s'est modifié.

# La Cour d'appel rappelle les règles applicables aux centres d'affaires

La Cour d'appel, dans un arrêt rendu en date du 16 décembre 2015, a été saisie d'une demande nécessitant de se prononcer sur la qualification juridique exacte d'un contrat intitulé *Contrat de prestations de services, mise à disposition de bureaux*, signé entre un centre d'affaires et une société commerciale.

Les faits en cause peuvent être résumés comme suit : un centre d'affaires a fourni à une société une surface de travail matérialisée par des bureaux, l'accès à des prestations de services inhérentes à l'activité de la société ainsi que l'usage d'une adresse destinée à une activité professionnelle. Le contrat prévoit expressément qu'il ne peut être assimilé ou comparé à un contrat de bail commercial, qu'il n'a pas pour objet l'activité de domiciliation, mais qu'« il s'agit uniquement de prestations de services formant un tout indivisible ».

Ainsi, ce contrat, avec l'objet indiqué plus haut, et conclu avec un centre d'affaires constitue-t-il en réalité un contrat de bail impliquant le respect des dispositions légales applicables en la matière, ou alors un contrat de domiciliation gouverné par la loi du 31 mai 1999, régissant la domiciliation des sociétés (la loi) telle que modifiée, ou encore un simple contrat de prestations de services tel que l'envisageaient les parties au contrat litigieux ?

## Rechercher l'élément dominant

Le contrat de bail commercial se caractérise par la mise à disposition d'un bien, en l'occurrence des surfaces de bureaux. La Cour d'appel rappelle que (a) si la mise à disposition de bureaux s'accompagne de prestations de services, il faut rechercher l'élément dominant et (b) si le contrat vise en ordre principal la prestation d'un travail, il y a louage de services, même si, accessoirement, une chose est également donnée en location.

Dans l'affaire toisée par la Cour d'appel, celle-ci a considéré que l'élément prévalant dans la liste des services prestés par le centre d'affaires était l'aspect relatif aux prestations de services. Un des éléments déterminant pris en considération

par la Cour d'appel fut que l'objet de la location n'était pas un bureau déterminé, loué de manière privative, mais une surface de bureau générique, sans conférer à la société utilisatrice une jouissance exclusive de cette surface.

## Quelles prestations de services ?

Dans un deuxième temps et après avoir écarté la qualification de bail commercial, la Cour d'appel a recherché si les services prestés par le centre d'affaires tombaient dans le champ d'application de la loi.

La Cour d'appel, dans son arrêt, rappelle d'abord les dispositions légales applicables, tel l'article 1<sup>er</sup> de la loi, définissant le contrat de domiciliation comme étant le contrat par lequel une société établit auprès d'un tiers un siège pour y exercer une activité dans le cadre de son objet social, et dans le cadre duquel ce tiers preste des services quelconques liés à cette activité. Dans l'arrêt en question est aussi mentionné l'article 28-9 de la loi modifiée du 5 avril 1993 relative au secteur financier, prévoyant qu'est à considérer comme domiciliaire toute société qui accepte qu'une ou plusieurs sociétés établissent auprès d'elle un siège pour y exercer une activité dans le cadre de leur objet social, et qui preste des services quelconques liés à cette activité.

La Cour se fonde ensuite sur les travaux parlementaires de la loi et rappelle notamment que la loi trouve application dans toutes les hypothèses d'établissement auprès d'un tiers au Luxembourg d'un siège quelconque d'une société luxembourgeoise ou étrangère.

Enfin, la Cour d'appel se fonde sur des indices ayant été déjà précédemment mis en évidence dans un arrêt du 11 juillet 2006, notamment : du nombre de sociétés établies par rapport aux bureaux disponibles,

de l'exiguïté des locaux, de l'infrastructure défailante, voire inexistante, du nombre de personnes qui travaillent réellement sur les lieux et de l'activité des sociétés concernées, ainsi que de la question de savoir si des services comparables sont offerts simultanément aux sociétés siégeant à la même adresse, les mêmes personnes étant affectées à l'exécution de ces services.

La Cour d'appel a ainsi jugé qu'en l'espèce, sur base des services offerts et par application des indices précités, le centre d'affaires avait en l'occurrence agi, dans les faits, comme domiciliaire.

La Cour d'appel a ensuite constaté que le contrat litigieux était nul, alors que le centre d'affaires n'était pas autorisé à agir comme domiciliaire suivant l'article 1<sup>er</sup> (1), 2<sup>e</sup> alinéa de la loi.

Ainsi, le domaine de la prestation de services *sui generis* dont ils se prévalaient pour échapper à toute autre qualification se trouve extrêmement réduit. Il est donc impératif que les centres d'affaires s'assurent que si leur activité effective rentre dans le champ d'application de la loi, ils doivent répondre à une des qualifications données par la loi pour exercer une telle activité.



M<sup>e</sup> Anne Morel  
Partner

Bonn Steichen & Partners

# Construction durable : le pays adepte des certifications

Les certifications internationales, et volontaires, pour la conception et la construction de bâtiments non résidentiels ont le vent en poupe au Luxembourg. Si c'est une bonne nouvelle pour la planète et pour les occupants, BREEAM, HQE ou DGNB participent aussi à la bonne santé du marché de l'immobilier professionnel.

En matière de normes liées au bâtiment durable, il convient tout d'abord de faire la distinction entre ce qui relève de la réglementation et ce qui relève du volontariat, en sachant également que le bâtiment résidentiel n'est pas logé à la même enseigne que les autres constructions.

« En ce qui concerne la réglementation, elle est dictée par des directives européennes et porte avant tout sur l'énergie. Au Luxembourg, le Certificat de Performance Énergétique (CPE) s'applique obligatoirement pour toute nouvelle construction ou transformation d'un immeuble, qu'il soit résidentiel ou fonctionnel. L'ambition est d'imposer des exigences en matière de performance énergétique, de classer les immeubles et de pouvoir les comparer entre eux », explique François Thiry, architecte-urbaniste, associé-gérant de Polaris Architects, membre de l'OAI (Ordre des Architectes et des Ingénieurs-Conseils) et président du CNCD (Conseil National de la Construction Durable, voir encadré).

Si la performance énergétique est une priorité, le gouvernement luxembourgeois planche actuellement sur la mise en place d'une nouvelle certification intitulée Lunaz (Luxemburger nachhaltigkeits-Zertifizierung für Wohngebäude) qui concernera, là encore, le logement. « L'ambition est d'aller au-delà de la performance énergétique pour créer une certification qui prenne en compte toute une série de paramètres comme la qualité de l'air, le confort des occupants, les impacts des matériaux de construction, l'accessibilité aux transports en commun... L'objectif est d'encourager les promoteurs et les particuliers à construire des logements et des habitats durables en accompagnant cette certification d'aides financières »,

précise l'expert. Lunaz pourrait entrer en vigueur en 2017.

## Plus de 14 % de bâtiments certifiés

Si le résidentiel affiche des ambitions en matière de construction durable, c'est également le cas en ce qui concerne l'immobilier professionnel. « Le Luxembourg est à la pointe en matière de construction durable. Plus de 14 % des immeubles de bureaux sont certifiés et cette proportion continue d'augmenter », souligne PwC dans une étude (Certification environnementale des bâtiments résidentiels, un intérêt grandissant). Différents labels de certification cohabitent au pays : le BREEAM (BRE Environmental Assessment Method), un label britannique qui rayonne dans le monde entier ; le français HQE (Haute Qualité Environnementale) très utilisé en France, mais qui, lui aussi, s'internationalise depuis quelques années ; l'allemand DGNB (Deutsches Gütesiegel für Nachhaltiges Bauen) ; enfin, l'américain LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), la certification la plus diffusée dans le monde.

« Au Luxembourg, BREEAM est pour l'heure le label leader sur le marché, mais toutes ces certifications sont effectivement

représentées. Certains bâtiments en cumulent d'ailleurs plusieurs. Le choix pour l'une ou l'autre certification peut être guidé par le mode de fonctionnement adopté pour accorder la certification. Le BREEAM, par exemple, fonctionne selon un système de points tandis que le HQE se caractérise par son système de management. Mais la décision est surtout liée à la nationalité des clients (utilisateurs, mais surtout investisseurs) potentiels du bâtiment. Pour un client allemand, le label HQE ne signifie pas grand-chose et le DGNB ne renseigne pas vraiment un client français », explique François Thiry. Comme souligné supra, le Luxembourg affiche un taux de certification très important, notamment car des dizaines de milliers de m<sup>2</sup> viennent enrichir le parc chaque année et parce que la construction durable n'est plus une option mais une obligation dans la mesure où elle génère de la valeur ajoutée : économie énergétique, bien-être des occupants, qualité de l'environnement. Le surcoût lié à la construction durable, soit de 2 à 4 % de l'investissement, s'avère être, à ce titre, un bon investissement pour la planète comme pour le portefeuille.

Fabrice Barbian

## Le CNCD

Créé il y a environ deux ans, le Conseil National de la Construction Durable est un *think tank* qui fédère les acteurs de l'immobilier (promoteurs, constructeurs, architectes...) et des représentants de trois ministères (Economie, Logement, Développement durable). « L'une de ses missions prioritaires est d'enrichir la réflexion en amont des processus législatifs, réglementaires et normatifs relatifs à la construction durable afin de faire face aux évolutions et aux opportunités importantes auxquelles ce secteur devra répondre dans le proche avenir », souligne le gouvernement.

# Les droits d'auteur des architectes

Que ce soit au cœur de la vieille ville ou aux abords du MUDAM, les œuvres architecturales ne laissent personne indifférent. Témoins de l'histoire mais aussi de leurs créateurs, ces biens ne se réduisent pas à leur simple aspect utilitaire. En tant qu'expression artistique de leurs auteurs, les créations architecturales profitent d'une protection particulière par le biais des droits de propriété intellectuelle, principalement par le droit d'auteur. Ce fait, souvent ignoré, peut donner lieu à des conflits juridiques parfois inattendus.

Le métier d'architecte renvoie à différents modes d'exercice et relève d'une loi du 13 décembre 1989 portant organisation de la profession. Au sens large, la profession d'architecte s'étend à celle d'architecte d'intérieur, d'ingénieur-conseil, d'urbaniste, d'aménageur ou encore d'architecte ou d'ingénieur paysagiste.

De la conception jusqu'à l'achèvement, les créations d'architectes sont nombreuses et peuvent s'exprimer par des formes très variées. Il peut s'agir de dessins, d'esquisses, de plans, de croquis, de maquettes ou encore de la réalisation de meubles, d'aménagements d'intérieur, de bâtiments, de places publiques, de ponts, etc. De même, ces créations peuvent être réalisées en 2D ou en 3D, sous forme physique ou virtuelle. Chaque étape de la vie d'une création peut ainsi être confrontée à la question de la protection par les droits d'auteur.



## Dès la création d'une œuvre

Ces droits sont régis par la loi du 18 avril 2001 relative aux droits d'auteur, aux droits voisins et aux bases de données. La loi n'impose aucune formalité (comme un dépôt ou un enregistrement) pour bénéficier de la protection par le droit d'auteur. Cela signifie que les droits d'auteur sont acquis dès le moment et par le fait même de la création d'une œuvre. Il suffit que l'œuvre soit matérialisée, que ce soit par le fait de dessiner un croquis, par l'élaboration de plans, par la réalisation d'un meuble ou encore par la construction d'une maison. Par contre, une simple idée ou un concept non autrement concrétisés ne sont pas protégés par le droit d'auteur. De plus, pour être qualifiée d'œuvre au sens du droit d'auteur,

la jurisprudence précise que la création architecturale ne doit pas présenter une finalité purement fonctionnelle. Elle doit présenter une certaine originalité, c'est-à-dire porter l'empreinte de la personnalité de son auteur. En pratique, cette exigence est assez facilement remplie.

## Droits patrimoniaux et droits moraux

La protection par le droit d'auteur dont bénéficie l'œuvre architecturale se décompose en deux catégories : les droits patrimoniaux et les droits moraux. Les droits patrimoniaux se traduisent par la possibilité pour l'auteur d'autoriser ou d'interdire la reproduction, la communication au public ou encore la distribution de son œuvre.

En pratique, le droit de reproduction permettra à l'architecte d'interdire à des tiers (y compris à ses clients) de reproduire son œuvre de quelque manière et sous quelque forme que ce soit. Il ne s'agit ici pas simplement d'une éventuelle reproduction des plans. Aussi, la photographie ou le fait de construire une maquette en miniature d'une œuvre architecturale ne sont pas permis en l'absence du consentement de l'architecte. Le droit de communication au public donne le droit à l'architecte de s'opposer à toute représentation ou diffusion de son œuvre au public (par une émission télévisée ou un site Internet, par exemple). Le droit de distribution, lui, concerne toutes formes de distribution d'une œuvre au public, pensons par exemple à la vente de sou-

**Pour un maître d'ouvrage, il est important de prendre conscience du fait que l'acquisition de la propriété de son bien n'emporte pas une cession ou licence automatique des droits d'auteur de l'architecte. En pratique, il sera donc toujours prudent de s'accorder à l'avance sur l'étendue d'une cession ou d'une licence par un contrat précis et écrit.**

venirs ou de cartes postales reproduisant l'œuvre concernée.

Les droits moraux sont davantage liés à la personnalité de l'architecte. Ce dernier dispose à ce titre tout d'abord d'un droit qui lui permet de revendiquer la paternité de son œuvre, en exigeant que son nom soit mentionné sur l'œuvre architecturale (même si la déontologie des architectes impose que cette mention se fasse avec discrétion). L'architecte dispose également d'un droit de divulgation lui permettant de décider seul s'il souhaite rendre son œuvre accessible au public ou non. Enfin, le droit moral permet à l'architecte de s'opposer à toute déformation, mutilation ou modification de son œuvre, ou à toute autre atteinte qui serait préjudiciable à son honneur ou à sa réputation. C'est ce droit qui peut être invoqué pour s'opposer à des travaux ayant pour objet ou conséquence de modifier l'apparence d'un immeuble, par exemple par la fermeture de fenêtres, l'apposition d'une enseigne sur une façade, le rajout d'un étage ou d'une annexe.

Si les droits décrits ci-avant peuvent apparaître très étendus, il faut savoir qu'ils peuvent faire l'objet de cessions et de licences, de sorte qu'il est tout à fait possible de les limiter ou au moins de les encadrer contractuellement. Ceci est essentiel, alors que la création d'un architecte est rarement réalisée pour son seul profit. Il exerce en général sa profession en réalisant ses prestations pour un maître d'ouvrage qui deviendra lui-même propriétaire du bien immobilier.

Pour un maître d'ouvrage, il est important de prendre conscience du fait que l'acquisition de la propriété de son

bien n'emporte pas une cession ou licence automatique des droits d'auteur de l'architecte. En pratique, il sera donc toujours prudent de s'accorder à l'avance sur l'étendue d'une cession ou d'une licence par un contrat précis et écrit. Ceci a d'autant plus d'importance que toute atteinte aux droits d'auteur de l'architecte peut être sanctionnée au titre de la contrefaçon, tant civilement que pénalement.

En même temps, les droits d'auteur des architectes ne sont pas absolus. Plusieurs droits peuvent entrer en concurrence avec ceux-ci, comme par exemple le droit de propriété ou les règles d'urbanisme qui peuvent nécessiter des modifications ou la démolition d'une œuvre architecturale. Il existe aussi des exceptions légales aux droits d'auteur, permettant, entre autres, de reproduire et de communiquer une œuvre située dans un lieu accessible au public lorsque celle-ci ne constitue pas le sujet principal de l'acte de reproduction ou de communication. Le régime protecteur des droits d'auteur n'est ainsi pas insensible aux abus et permet, entre autres par la jurisprudence, de faire place à un certain équilibre entre les droits d'auteur des architectes et les droits d'autrui.

### A noter

Les droits d'auteur protègent les œuvres pendant toute la vie de l'architecte et au-delà. En effet, la protection se prolonge pendant 70 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier qui suit le décès de l'auteur et cela au profit de ses héritiers et de ses ayants droits.

Enfin, il faut savoir qu'en dehors des droits d'auteur, les créations architecturales peuvent être protégées par d'autres droits de propriété intellectuelle, comme

les dessins et modèles ou, plus exceptionnellement, les brevets (pour les innovations techniques) ou les marques.

Ainsi, le droit des dessins et modèles peut protéger les plans ou encore l'apparence d'un objet (comme un meuble d'intérieur) dès lors que ceux-ci sont pourvus d'un caractère de nouveauté et d'un caractère individuel. La protection par ce régime s'opère en général par un enregistrement.

En droit des marques, le dessin de l'aménagement d'un magasin porte-drapeau (c'est-à-dire d'un modèle de boutique emblématique) a récemment été enregistré. Une condition essentielle d'une telle protection est que la représentation dont la protection en tant que marque est revendiquée soit propre à distinguer les produits et/ou services du titulaire de la marque de ceux de ses concurrents.

En conclusion, il est clair que le droit de la propriété intellectuelle est bien équipé pour protéger les fruits de la créativité des architectes. Pour les utilisateurs et destinataires de leurs œuvres, il est important d'avoir conscience de la protection accordée par la loi pour ne pas l'enfreindre ou, le cas échéant, pouvoir limiter son champ d'application. ☑



**M<sup>me</sup> Katia Manhaeve** <sup>(1)</sup>  
Partner  
International IP/TMT group

Allen & Overy SCS

(1) L'auteur tient à remercier Sabine Abaab pour son aide précieuse.

# Fiscalité luxembourgeoise de la résidence principale

Lorsqu'un citoyen luxembourgeois devient propriétaire d'un appartement ou d'une maison qui va lui servir de résidence principale, il ne connaît pas toujours les conséquences fiscales de cette acquisition immobilière. Dans l'ensemble, elles sont positives puisque ce bien, par définition, ne produit pas de revenu, mais génère plutôt des dépenses potentiellement déductibles. Nous verrons également qu'en cas de revente de son habitation principale, en principe, le gain en résultant est exonéré d'impôt sur le revenu.

Même si ce n'est pas dans l'objet de cet article, il est à noter que les faveurs fiscales décrites ci-dessous accordées aux résidents luxembourgeois, lors de l'achat et au cours de la détention de leur habitation, sont applicables par analogie et à certaines conditions aux frontaliers.

Nous envisageons de décrire brièvement le régime fiscal découlant de la propriété d'une résidence principale lors de trois phases successives que sont l'acquisition, l'occupation et la vente.

## Achat

Nous ne le répéterons jamais assez. Il est essentiel de consulter un conseiller fiscal avant d'entamer son projet d'acquisition de résidence principale, compte tenu des nombreuses déductions acceptées tant que le propriétaire n'occupe pas son habitation.

Le régime fiscal varie fortement selon le type d'acquisition, soit un immeuble ancien susceptible de rénovations ou réparations, soit une vente en état futur d'achèvement, soit un terrain sur lequel vous allez commander la construction d'une habitation.

## Habitation ancienne faisant l'objet de réparations

La loi fiscale luxembourgeoise autorise le contribuable qui perçoit un revenu locatif à déduire tous les frais (frais d'obtention) qui lui ont permis d'obtenir ce revenu. Tant qu'une habitation principale est inoccupée par son propriétaire, il sera possible pour lui de demander dans sa déclaration d'impôt sur le revenu la déduction des dépenses suivantes :

- frais d'ouverture de crédit auprès du notaire et de la banque (commission) ;
- intérêts débiteurs liés à l'emprunt hypothécaire, sans application du plafond de déduction ;
- frais de réparation (peinture, plâtre, menuiserie intérieure, etc.), dans la mesure où le total de ces frais ne dépasse pas 20 % de la valeur de la partie construction de l'habitation.

### Exemple

Un contribuable achète une habitation pour le prix de 500.000 EUR, ventilé selon l'ACD à 80 % pour la construction (400.000 EUR) et 20 % pour le terrain (100.000 EUR). L'acte est signé le 01/01/2016 et il envisage de l'occuper le 01/04/2016 après quelques travaux réalisés dans celle-ci, tels que :

- entretien murs plâtrer : 15.000 EUR ;
- peintures intérieures : 20.000 EUR ;
- portes intérieures : 15.000 EUR ;
- peinture façade extérieure : 20.000 EUR (travaux réalisés et payés le 30/06/2016).

Tous les travaux ont été facturés et payés avant la date de première occupation, à l'exception des travaux de peinture sur la façade.

Suite à sa déclaration d'impôt dans laquelle il demandera la déduction de certains travaux à hauteur de 50.000 EUR, il pourra récupérer un montant de 12.562 EUR sur la retenue d'impôt sur salaire qu'il a subie au titre de l'année 2016 sur un salaire annuel imposable de 80.000 EUR.

## Vente en état futur d'achèvement

Les mêmes déductions que pour l'habitation ancienne sont envisageables, à l'exclusion des frais de réparation, qui ne sont pas tolérés en présence d'une habitation nouvellement construite.

## Terrain et construction d'une habitation

Dans cette hypothèse, les mêmes déductions fiscales sont applicables, mais avec une nuance. La déduction des intérêts hypothécaires en relation avec l'emprunt servant à l'achat du terrain sans application du plafond est permise durant une période de 2 ans, endéans lesquels la construction de l'habitation devra être débutée. Ensuite, cette déduction sans plafonnement se poursuit durant une nouvelle période de 2 ans, au terme de laquelle l'habitation devra être occupée.

## Occupation

La fiscalité luxembourgeoise présente à ce jour peu de dépenses déductibles à partir de la date de première occupation de l'habitation.

D'une part, la déduction des intérêts débiteurs liés à l'emprunt hypothécaire ayant financé l'acquisition de l'habitation est limitée par un plafond variable avec le temps et la situation familiale :

- les 5 premières années :  
1.500 EUR par personne faisant partie du ménage ;
- entre 5 et 10 ans d'occupation :  
1.125 EUR par personne faisant partie du ménage ;

⇒ ... Suite de la page 56

- après 10 ans d'occupation :  
750 EUR par personne faisant partie du ménage.

Si le contribuable est salarié et qu'il bénéficie d'une prime non périodique (bonus) de son employeur, ce dernier et uniquement ce dernier a la possibilité d'offrir à ses salariés selon des formalités assez simples que la prime soit versée sous la forme d'un subside en intérêts. De manière fictive, la prime est censée subsidier le paiement des intérêts hypothécaires en relation avec l'emprunt sur l'habitation. Résultat : la prime de 3.000 EUR brut versée à un salarié, pouvant justifier que son prêt hypothécaire lui a coûté pour l'année 3.000 EUR d'intérêts débiteurs, revient à une prime nette d'impôt et de charges sociales de 3.000 EUR.

Mais, à nouveau, le législateur a prévu des plafonds aux subsides pouvant être accordés :

	Prêt hypothécaire sur l'habitation principale	Prêt personnel
Contribuable célibataire	3.000 EUR	500 EUR
Contribuables mariés	6.000 EUR	1.000 EUR
Famille monoparentale	6.000 EUR	1.000 EUR

D'autre part, les frais de nettoyage de l'habitation – par une société privée ou par un(e) salarié(e) engagé(e) par vos soins pour ce travail et déclarée à la sécurité sociale – sont déductibles au titre de charges extraordinaires, mais plafonnés à un montant de 3.600 EUR /an.

Il est à espérer que la prochaine réforme fiscale prévue pour 2017 envisage la déductibilité fiscale des travaux/ investissements effectués au sein de son habitation principale et permettant l'économie d'énergie ou le développement durable.

### Vente

En principe, les plus-values réalisées sur la vente d'un immeuble au Luxembourg sont imposables au titre des revenus divers. Lorsque l'immeuble est détenu depuis plus de 2 ans, la plus-value bénéficie des faveurs fiscaux suivantes :

- taxation au 1/2 taux global, maximum 23,2 % ;
- abattement de cession de 50.000 EUR (doublé à 100.000 EUR pour les couples mariés).

## Le régime fiscal varie fortement selon le type d'acquisition, soit un immeuble ancien susceptible de rénovations ou réparations, soit une vente en état futur d'achèvement, soit un terrain sur lequel vous allez commander la construction d'une habitation.

Une exception, et non des moindres, est constituée par la plus-value relative à la résidence principale du contribuable, qui est exonérée d'impôt à certaines conditions. Nous prendrons trois hypothèses pour la clarté de l'exposé.

Dans la première hypothèse d'une occupation exclusive de l'habitation par le propriétaire depuis la date d'achat jusqu'à celle de la vente, la plus-value est exonérée d'impôt, peu importe la durée de détention.

Dans la seconde hypothèse de l'utilisation non exclusive pour les besoins personnels d'habitation (affectation au logement locatif ou à la résidence secondaire) et lorsqu'au moment de la vente l'habitation est occupée par le propriétaire, l'exonération de la plus-value est conditionnée par une occupation effective de l'habitation durant les 5 années précédant la vente. A titre exceptionnel, il est renoncé à cette condition de durée lorsque l'habitation est réalisée pour des raisons d'ordre familial ou professionnel.

Dans la troisième hypothèse de l'utilisation non exclusive pour les besoins personnels d'habitation (affectation au logement locatif ou à la résidence secondaire) et lorsqu'au moment de la vente l'habitation n'est pas occupée par le propriétaire, l'habitation ne peut être considérée comme la résidence principale qu'à la triple condition que :

- le contribuable ait occupé l'habitation à la suite de son acquisition ;
- le contribuable ne soit pas propriétaire d'une autre habitation (destinée à ses besoins personnels) ;

- l'abandon de l'habitation vendue soit motivé par des raisons d'ordre familial ou professionnel.

En pratique, il faut savoir que la loi fiscale a prévu un délai pour permettre au contribuable de vendre son habitation en exonération d'impôt. Il a jusqu'au 31 décembre de l'année qui suit celle au cours de laquelle il a transféré son habitation principale ailleurs.

Enfin, le champ d'application de cette exonération fiscale est élargi par la définition qu'elle donne de la résidence principale. Celle-ci inclut les dépendances nécessaires, telles que caves, garages et terrasses qui ont un lien de connexité matériel avec le bâtiment de l'habitation ainsi que le terrain sur lequel elle se trouve. Sont exclues les parties de terrain qui dépassent soit 10 ares, soit 15 fois la surface de l'assiette du bâtiment de l'habitation ainsi que les parties qui forment par elles-mêmes un terrain à bâtir.

De par notre expérience, nous constatons que ce thème de la fiscalité de la résidence principale est méconnu du grand public au Luxembourg et qu'il mérite, lors d'un projet d'acquisition immobilière, la consultation d'un fiscaliste spécialisé dans la gestion du patrimoine privé immobilier.



**Raphaël Mortier**  
Conseil PME & Dirigeants d'entreprises  
Senior Manager

IF Experts Comptables

# Eaglestone

## Un premier projet à Steinfort

Ambitieux et dynamique, le promoteur immobilier d'origine belge part à la conquête du Luxembourg avec un premier projet d'envergure, le *Steinfort Parc*. Rencontre avec Xavier Hauboldt, Director d'Eaglestone.

### **Eaglestone s'est implanté au Luxembourg en septembre 2015. Pouvez-vous nous dresser un petit portrait de votre groupe ?**

En Belgique, notre groupe est en pleine croissance depuis sa création en 2010 et se classe parmi les leaders en Belgique. Actuellement, il travaille sur une douzaine de projets mixtes pour une valeur de quelque 430 millions EUR, tels que le siège d'Atradius à Jambes, l'*Aquila Garden* (Etterbeek), le *Twice* (Boitsfort), le *Nautilus* (Anderlecht) ou encore deux projets de standing à Uccle : *Tree* et *H14*. De très beaux projets qui lui ont permis de développer ses activités au Luxembourg l'an passé, l'ambition étant de dupliquer ici ce qui fait la réussite d'Eaglestone en Belgique, à savoir l'excellence tant au niveau du choix des terrains et de la qualité des réalisations architecturales qu'au niveau des finitions et du respect de l'environnement. La spécialité du groupe est de réhabiliter des immeubles obsolètes, ce qui donne d'emblée à nos réalisations un cachet spécifique. Mais pas seulement. En tant que promoteur, le groupe s'attache aussi à acquérir des terrains pour y réaliser des projets de A à Z.

### **Vous arrivez donc sur le marché luxembourgeois avec un beau projet à Steinfort...**

En effet, le *Steinfort Parc* est le premier projet d'Eaglestone au Luxembourg dont la valeur d'investissement est de 15 millions EUR. Ce bâtiment mixte, qui comptera 22 appartements et 6 commerces, a été conçu par l'architecte luxembourgeois Romain Schmiz. Le style se veut résolument contemporain pour se fondre dans un cadre



**Xavier Hauboldt,**  
Director, Eaglestone.  
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

de verdure en plein cœur de Steinfort. En élaborant ce projet avec lui, Eaglestone s'est montré, comme à son habitude, très exigeant sur la qualité du gros-œuvre, la programmation des pièces, mais aussi sur la qualité des matériaux et des finitions. Les travaux vont démarrer tout prochainement pour une durée de deux ans.

### **Quelles sont les raisons d'une telle exigence ?**

Nous plaçons toutes nos réalisations dans une perspective de durée. Les personnes qui achètent un bien investissent pour 20 ou 30 ans. Dès lors, leur cadre de vie doit être étudié de manière à leur poser le moins d'inconvénients possibles. Par ses lignes épurées, la conception extérieure de nos bâtiments reste intemporelle et nous étudions avec un soin tout particulier l'agencement des surfaces intérieures, la qualité des matériaux et les finitions, car c'est dans cet espace que les propriétaires vont vivre quelques dizaines d'années. Nous mettons toujours l'accent sur l'acquisition de terrains de premier choix et accordons une grande place à la mixité sociale.

### **Votre groupe possède une solide assise financière, ce qui lui permet d'être réactif. L'aventure luxembourgeoise a donc de beaux jours devant elle...**

D'autres projets vont effectivement suivre car le contexte luxembourgeois est très favorable. Selon le Statec, le pays a besoin de quelque 6.500 logements par an et on en construit 2.430 actuellement. La demande est donc très supérieure à l'offre. Nous ne visons pas uniquement les terrains de qualité dans et autour de Luxembourg-Ville, mais dans toutes les communes qui font partie du plan IVL (Integratives Verkehrs- und Landesentwicklungskonzept). Le financement des projets est toujours le grand challenge de tout promoteur car les banques restent frileuses. Mais Eaglestone a la chance de pouvoir compter sur des fonds propres importants et de trouver des financements hors du circuit bancaire pour mener à bien ses projets, ce qui lui permet, en effet, d'être réactif sur le marché.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

# Solum Real Estate

« *Real people, real experiences* »

Fondée en 2007, la société luxembourgeoise a déjà quelques belles réalisations à son actif dont les plus récentes sont le Parc Rischard et le 488, route de Longwy. Pour l'année 2016, Solum Real Estate entreprend un projet d'envergure avec *Les Allées Vertes* à Bertrange, en face du City Concorde. Jentoff Celen, Sales Director, et Vanessa Simoes, Sales Consultant, chez Solum Real Estate nous en dévoilent plus.

## Comment Solum Real Estate conçoit-elle son métier ?

Pour nous, le développement immobilier se doit d'être toujours plus créatif et plus innovant, c'est-à-dire que nous visons à le faire dans un contexte aussi rentable que possible tout en conservant un haut niveau de rendu architectural et surtout de services auprès des clients. Grâce à notre équipe qui comprend des gestionnaires de projets expérimentés, des experts en concept et design, en marketing et vente ainsi que des spécialistes en finance et comptabilité, nous délivrons des concepts uniques et de haute qualité, notre ambition première étant de procurer aux utilisateurs finaux des biens de qualité dans les meilleurs emplacements possibles, qu'il s'agisse de résidentiel, d'espaces de bureaux, de commerces ou de bâtiments mixtes. Le design et l'architecture sont tout aussi importants à nos yeux qu'une analyse financière pointue et une gestion de projet méthodique orientée résultat. La qualité au-dessus de la quantité est l'un de nos principes directeurs.

## Parlez-nous du projet *Les Allées Vertes*, qui va débuter en juin prochain...

C'est un projet de 40.600 m<sup>2</sup> qui comprend 250 appartements de haute qualité (CE AA), mais aussi des commerces et des bureaux, au bord d'une zone Natura 2000. Avec Fabeck Architectes et Tetra Kayser et Associés, nous l'avons conçu comme un véritable quartier. La phase 1 va débuter en juin par la construction de 4 résidences aux façades



De g. à dr. : **Vanessa Simoes**, Sales Consultant, et **Jentoff Celen**, Sales Director, Solum Real Estate.

en brique de différentes nuances de vert (Opaline, Jade, Véronèse et Céladon) avec des toits végétaux et panneaux solaires pour économiser l'énergie, qui offriront 73 appartements, du studio à des penthouses de 3-4 chambres comportant de grandes terrasses orientées sud avec vue sur la forêt Ennëscht Bësch, mais aussi des commerces de proximité et des espaces de travail modulables de 50 à 150 m<sup>2</sup>. Les résidents bénéficieront d'un grand parking souterrain, de commodités de proximité, d'aires de jeux et crèche, d'un accès aisé aux transports en commun et aux autoroutes tout proches... Nous avons conçu notre projet avec la volonté de créer un véritable quartier où les gens peuvent y vivre et travailler à toute heure. Le fait de vouloir insuffler de la vie urbaine dans des projets aussi importants que *Les Allées Vertes*

est crucial car il ne faudrait pas que les résidents vivent, certes, dans de beaux logements, mais restent isolés.

## Dans la gamme de services que vous proposez, vous vous occupez également des finitions avec les futurs propriétaires...

En effet, il est important pour nous de suivre un projet du début à la fin et le choix des matériaux est souvent une phase délicate pour les propriétaires. Nos prix comprennent toutes les finitions, sauf la cuisine. Nous laissons aux futurs habitants le choix quant à la position des cloisons, des prises

électriques, sanitaires, carrelages, peintures, portes... Tous les matériaux et finitions que nous proposons dans notre catalogue sont du haut de gamme, tels les carrelages et sanitaires signés Villeroy & Boch, ce qui signifie aussi que les marques que nous avons retenues ont une qualité de service élevée et des professionnels qui pourront conseiller au mieux. Nous nous occupons également personnellement de la vente des espaces. Nous sommes donc très réactifs pour répondre à toutes les questions des futurs acheteurs, et puis, nous aimons connaître les personnes qui vont habiter nos résidences. C'est aussi une des raisons pour lesquelles nous avons établi un point de vente sur la place du City Concorde, à proximité des futurs lotissements. Les intéressés peuvent également trouver des informations sur [www.lesalleesvertes.lu](http://www.lesalleesvertes.lu), [www.solumre.com](http://www.solumre.com) ou par téléphone au 24 69 36 36.

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Les habitats de 2050 seront intelligents et très verts

Que les citoyens en mal de verdure, d'air pur et d'écoresponsabilité se rassurent : les bâtiments et villes du futur devraient radicalement changer nos modes de vie. Pour preuve, l'étonnant exemple de Vincent Callebaut, jeune architecte belge dont l'inventivité projette de ramener jardins et campagne au cœur des villes, en construisant des immeubles archibiotiques où plantes et arbres seront présents sur les édifices eux-mêmes. Leurs façades vertes réinventeront la façon d'utiliser les énergies. Ses projets en devenir et ses travaux déjà en cours sont si bien pensés et pertinents que la Ville de Paris a choisi Callebaut et son équipe de passionnés pour diriger l'étude *Paris Smart City 2050*. Mission : donner un visage nouveau et intelligent à huit quartiers historiques et emblématiques. Ces changements pourraient s'étendre à d'autres villes.

## Votre but premier est d'avoir des villes intelligentes...

Oui, en anglais, on appelle cela le concept des *smart cities* : il s'agit là de la troisième grande révolution industrielle qui consiste en la conjonction des technologies de l'information et des communications avec les énergies renouvelables. C'est-à-dire, concrètement : quand on construit un bâtiment, par exemple une tour à Paris, rue de Rivoli, cette tour va être à énergie positive. Elle va produire plus d'énergie qu'elle n'en consomme parce qu'elle embarque énergies et technologies de pointe dès sa conception. Du coup, cette énergie va même pouvoir être redistribuée en temps réel, via une sorte de Facebook de l'énergie, à d'autres bâtiments, telles les constructions haussmanniennes historiques situées à ses alentours. Ainsi, parvient-on à inventer un tout nouveau modèle de ville, sobre en carbone.

## A observer les dessins de vos réalisations déjà existantes et projets à venir, présentés dans un livre qui vient de sortir <sup>(1)</sup>, l'avenir des villes sera-t-il inévitablement vertical ?

Absolument. Avec mon équipe, dans le cadre de l'équilibre climatique et la préservation de l'environnement, j'essaie d'inventer des villes multiculturelles et surtout multifonctionnelles qui réinventent le mode du vivre ensemble. Je prône donc principalement une densification verticale car, depuis l'après-guerre, on a étalé les villes à l'horizontale. Ce qui a produit, notamment à Bruxelles,



**Vincent Callebaut**, jeune architecte belge dont les travaux en cours sont si bien pensés et pertinents que la ville de Paris l'a choisi, lui et son équipe de passionnés, pour diriger l'étude *Paris Smart City 2050*.

un phénomène que l'on connaît hélas trop bien : celui des navetteurs. Les gens ne vivent plus du tout là où ils travaillent, mais sont obligés de se déplacer en effectuant des trajets de plus en plus longs, en transports en commun ou en voiture.

## A l'heure actuelle, certains de ces immeubles semblent relever de la science-fiction. Va-t-on pouvoir les réaliser tels quels ?

Les différents modèles de tours dessinés se basent sur des types de technologies qui existent déjà ou émergent dans les laboratoires scientifiques. Et pour preuve, la

seconde partie de mon livre <sup>(1)</sup> présente des tours déjà en chantier et démontre que les projets sont tout à fait réalisables. Comme la tour résidentielle de Taïpei, de 50.000 m<sup>2</sup>, qui sera recouverte de plus de 25.000 arbres et arbustes, et divisera par deux sa consommation énergétique par rapport à un bâtiment conventionnel actuel, grâce à l'intégration des énergies renouvelables.

## Tout ceci montre que l'on peut rêver très loin...

Oui, et que ces rêves sont réalisables ! Dans le jargon des pros de l'architecture, on appelle cela « l'utopie concrète » : une ou plusieurs utopies envisageables sur le temps d'une vie ou au cours d'une existence et d'une carrière d'architecte. Vous savez, on m'a souvent pris pour un fou. Mais il y a désormais beaucoup d'investisseurs désireux de travailler avec mon bureau d'architecture. Lorsque Paris m'a confié l'étude de projet pour 2050, j'étais heureux et surpris car, jusque-là, je travaillais essentiellement dans les pays émergents : l'Asie et l'Amérique du Sud. Quel bonheur de savoir que l'équipe avec laquelle j'exerce là-bas va pouvoir collaborer avec moi dans la Ville Lumière. Et montrer notre expérience au cœur d'une cité internationalement connue avec un patrimoine historique des plus intéressants.

## Un néologisme apparaît dans votre livre : « l'archibiotique ». De quoi s'agit-il exactement ?

J'ai proposé ce mot en 2008, il regroupe l'architecture, le biomimétisme et les tech-

nologies de l'information. Les architectures de demain vont permettre de fusionner l'intelligence des matériaux, des structures, des écosystèmes, semblables à ceux que l'on peut retrouver dans la nature, et des réseaux de communication créés par l'homme. Tout cela va inventer et déterminer les villes du 21<sup>e</sup> siècle et le patrimoine de demain. Il y aura une totale émulation intellectuelle et créative autour de ces nouveaux projets.

**Vos dessins montrent des immeubles très verts, recouverts de beaucoup de végétation. Tout ceci pourra-t-il vraiment être entretenu à long terme ?**

Oui, c'est un peu le fil d'Ariane fortement végétalisé dont le but est de lutter contre le réchauffement climatique grâce à l'évapotranspiration des plantes en bioclimatisant la ville sans recourir à des systèmes de climatisations mécaniques. On pourra alors réduire naturellement la température ambiante de la cité de 2 à 5 degrés. Donc, il ne s'agira pas seulement d'une végétalisation à dessein cosmétique pour embellir les constructions, mais aussi d'une végétalisation nourricière. On va demander au citoyen de demain de ne pas être simplement consommateur de et dans la ville, mais d'être aussi acteur, de se retrousser les manches pour créer des cités en véritable symbiose avec la nature et ses éléments.

**D'où, également, le projet des tours maraîchères...**

On les appelle également des fermes verticales. Elles permettront à chaque citoyen de cultiver sa propre alimentation biologique sur les toits ou les balcons. Quant aux citadins qui n'ont pas la main verte, ils pourront convier les agriculteurs de nos campagnes à venir exercer leurs talents jusque dans les villes. Tout ceci n'est absolument pas une utopie. Pour preuve, l'existence de la tour spiralée déjà existante de Taipei : elle montre que l'on est tout à fait capable de concrétiser et faire perdurer ce genre de construction.

**Ces initiatives vont changer la façon de se loger, mais aussi celle de vivre avec ses voisins. L'innovation architecturale sera-t-elle aussi, par conséquent, une innovation sociale ?**

Certainement. Cela fait partie de nos ambi-



Les tours du 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris symbolisant la modernité des années 60 seront retravaillées et transformées en constructions maraîchères thermodynamiques avec balcons potagers.

tions collatérales. Socialement, on aboutit à des phénomènes urbains nouveaux, tels les FabLabs ou ressourceries, où des gens viennent dans des ateliers communautaires de quartier apporter leurs vieux meubles. Au lieu d'être jetés, ceux-ci sont recyclés. On va aussi inviter les citoyens à venir en ville non seulement pour flâner, mais aussi ouvrir et entretenir des espaces verts communs sur les balcons. Ceci devrait lutter contre certains clivages ou communautarismes.

De nouveaux modes de vie faciliteront le mieux vivre ensemble.

**Au-delà de toutes ces réjouissantes perspectives, pensons aux moyens économiques. En 2050, Paris sera-t-elle financièrement prête à accueillir ces grands changements ?**

Le gros problème de notre époque réside dans le fait que nous nous basons sur une



Présenté lors d'un concours pour le Rome du futur : projet d'un ensemble urbain autosuffisant en énergie avec toiture transformée en vergers communautaires.



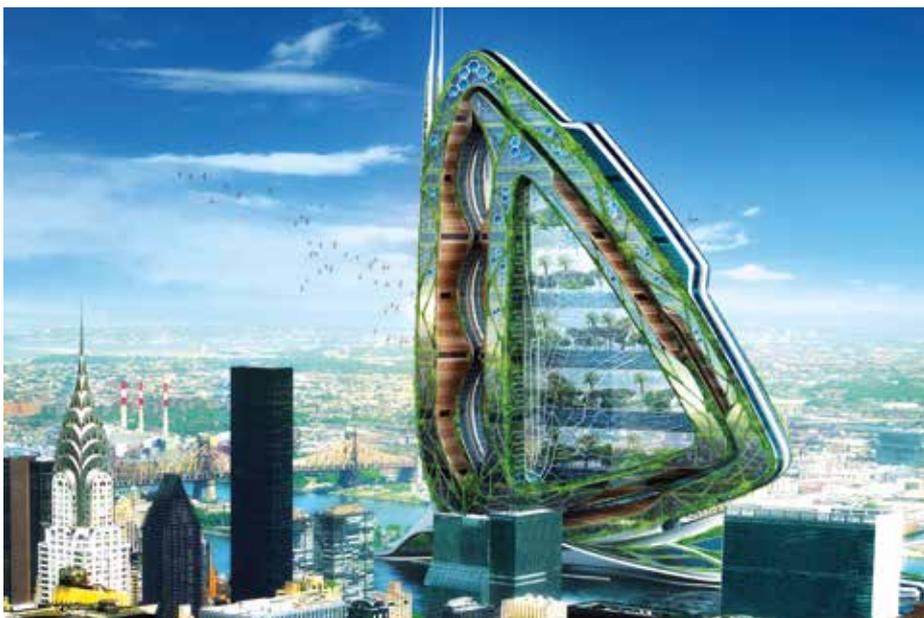
A Taipei, cette tour résidentielle écologique et antisismique, recouverte de jardins suspendus, accueillera ses premiers habitants en 2017.

économie à court terme. Et cela concerne tous les domaines : industriels, alimentaires ou immobiliers. Nous proposons, dès lors, de changer le curseur du temps et de penser à moyen terme. Concrètement, on propose des bâtiments produisant leur propre énergie qui coûtent entre 20 et 30 % plus cher, avec les façades photovoltaïques, les toitures solaires, etc. Mais après dix ans d'exploitation, on parviendra à baisser entre 50 et 100 % la facture énergétique de ces construc-

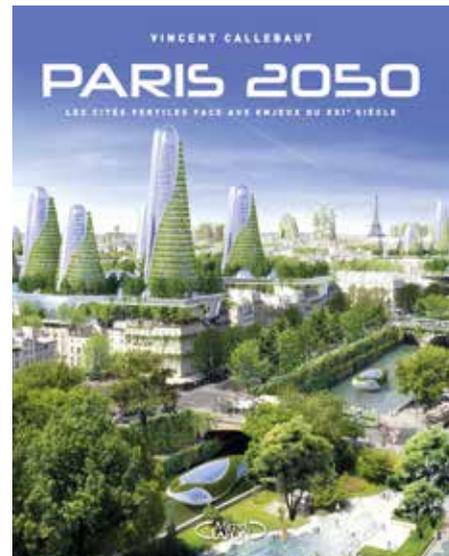
tions. Au final, celles-ci seront beaucoup plus durables et bien moins cher que les bâtiments érigés actuellement. ☑

Propos recueillis par Carol Thill

- (1) *Paris 2050 – Les cités fertiles face aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle*, Vincent Callebaut, 29,95 EUR, éditions Michel Lafon.



A New York, implantée sur la pointe sud de Roosevelt Island, cette ferme verticale apportera une réponse à l'alimentation des citadins par la réintégration de l'agriculture en pleine ville.



## Bruxelles à la traîne

**A côté de Paris et de projets internationaux, Bruxelles, capitale de l'Europe, ne semble pas être très impliquée...**

Bruxelles ne rêve pas assez. Les dirigeants ne parviennent pas à se donner un cap à moyen ou long terme. Une ville incapable de rêver ne peut pas assurer la transition énergétique dont on a tant parlé, notamment durant la COP21. Le rêve anticipé est très important.

## Est-ce dommageable de ne pas être une référence ?

Idéologiquement, je trouverais normal que la capitale belge et européenne montre l'exemple et devienne pionnière dans les nouvelles énergies. Il est grand temps de mettre en place des projets transdisciplinaires où on appelle l'expertise d'ingénieurs à l'international.

## Où se situent les failles ou manquements ?

La capitale européenne est une ville où les décideurs ont toujours eu du mal de se donner un cap. Et de développer une perspective à long terme, d'avoir des projets forts en se disant : « Tiens, c'est la capitale de l'Europe, nous aimerions, d'ici 2030, travailler sur la rénovation de la petite ceinture, des tunnels ou de la réhabilitation du canal ou encore la transformation de la cité administrative pour améliorer la vie des citoyens ».

# Frontaliers : déménager pour se rapprocher de son travail ?

L'une des particularités des travailleurs frontaliers est qu'ils passent beaucoup de temps dans les transports, que ce soit la voiture, le bus ou le train. Certains choisissent alors de déménager et cela peut parfois sensiblement améliorer leur quotidien. Les frontaliers sont-ils nombreux à avoir fait ce choix et pour quelles raisons ?

Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 587 votes de frontaliers. Voici les résultats, du questionnaire diffusé en janvier 2016 sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu).

## Depuis que vous travaillez au Luxembourg, avez-vous déjà déménagé ?

- Non, je n'ai pas déménagé → 32 %
- Oui, je me suis rapproché de mon travail, mais en restant dans mon pays de résidence → 21 %
- Oui, je me suis rapproché de mon travail, j'ai déménagé au Luxembourg → 13 %
- Oui, je me suis rapproché de mon lieu de travail, mais dans un autre pays (France, Belgique, Allemagne) → 3 %
- Oui, j'ai déménagé, mais je me suis éloigné de mon travail → 7 %
- Oui, j'ai déménagé, mais je suis à la même distance de mon lieu de travail → 14 %
- Je compte bientôt déménager → 10 %

## Seriez-vous prêt à déménager pour vous rapprocher de votre travail ?

- Non, je n'habite pas si loin de mon travail → 8 %
- Non, je suis propriétaire et c'est délicat de déménager → 13 %
- Non, je ne veux pas m'éloigner de mes proches → 11 %
- Non, je tiens trop à ma maison/appartement → 11 %
- Non, je n'ai pas les moyens de déménager → 9 %
- Peut-être, mais je n'ai pas encore trouvé une offre immobilière intéressante → 19 %
- Oui, c'est prévu → 13 %
- Oui, c'est ce que j'ai fait → 16 %

## Pourquoi avez-vous/voudriez-vous déménager ?

- Pour me rapprocher de mon lieu de travail → 27 %
- Pour devenir propriétaire → 9 %
- Pour avoir un logement plus grand → 6 %
- Pour avoir un logement plus petit → 1 %
- A cause d'une séparation → 2 %
- Pour diminuer mes frais de transport → 6 %
- Pour arrêter de perdre mon temps dans les transports → 24 %
- Parce que je n'en pouvais plus des trajets → 14 %
- Pour me rapprocher de mes proches (amis/famille) → 2 %
- Autre → 3 %
- Je n'ai pas déménagé → 7 %



# Et si on transigeait... ?

## Conditions et avantages d'un accord extrajudiciaire entre l'employeur et le salarié

Face à l'issue incertaine inhérente à tout procès judiciaire et au regard des décisions récentes des juridictions du travail tendant à une augmentation significative des montants alloués à un salarié abusivement licencié au titre de la réparation de ses préjudices moral et matériel, la transaction se présente comme une alternative intéressante de règlement de conflit.

En effet, en matière de droit du travail, par exemple dans le cadre d'un litige relatif à un licenciement, la transaction garde tout son intérêt alors qu'en fonction de l'âge d'un salarié, de son ancienneté au sein de l'entreprise (voire du groupe) et des efforts fournis par lui pour retrouver un nouvel emploi, le montant du préjudice moral alloué par les juridictions du travail peut aujourd'hui varier de 500 à 25.000 EUR et la période de référence servant de base au calcul du préjudice matériel peut aller, certes exceptionnellement, jusqu'à 36 mois.

A titre d'exemple, la Cour d'appel, dans une décision du 3 juin 2015, a fixé le préjudice moral à hauteur de 20.000 EUR et la période de référence à 24 mois pour un salarié ayant 58 ans et 25 années d'ancienneté, ou encore, dans un arrêt du 3 décembre 2015, a évalué le préjudice moral à 15.000 EUR et la période de référence à 36 mois pour un salarié ayant 60 ans et 36 années d'ancienneté.

### Effets et conditions de validité de la transaction

La transaction, dès qu'elle intervient et à condition qu'elle soit valable, a pour effet d'éteindre définitivement le litige pendant entre les parties. La transaction est cependant uniquement valable aux conditions cumulatives suivantes :

- nécessité d'un écrit ;
- existence d'une situation contentieuse ou précontentieuse ;
- respect de l'ordre public social imposant que l'on ne puisse transiger que



- sur des droits dont on dispose et non sur des droits à venir et éventuels ;
- existence d'un consentement non vicié ; et
- exigence de concessions réciproques de part et d'autre.

Concernant cette dernière condition, s'il importe peu que les concessions soient d'importance inégale, elles ne doivent pas être dérisoires, sauf à entacher la transaction de nullité. Ainsi, la transaction par laquelle un salarié avait renoncé à 3 mois et demi d'indemnité compensatoire de préavis, à 3 mois d'indemnité de départ ainsi qu'à toutes revendications quelconques en contrepartie d'une dispense de prester les 2 mois et demi de préavis restants

a été déclarée nulle en raison de l'asymétrie financière anormale au profit de l'employeur.

Le consentement des parties doit également être valable et non vicié. Il faut ainsi éviter que la transaction ne puisse être remise en cause par une annulation pour vice du consentement et que réapparaisse alors le litige entre parties. Ainsi, dans un arrêt du 10 décembre 2015, la Cour d'appel a annulé une transaction pour vice du consentement dans le chef de la salariée. Dans cette affaire, l'employeur, accompagné de son avocat, avait convoqué la salariée au retour d'un congé de maladie prolongée pour lui notifier son licenciement et lui soumettre dans la foulée, pour signature, une transaction déjà

**La transaction a pour effet d'éteindre définitivement le litige pendant entre les parties. Elle permet donc notamment d'éviter aux parties une procédure judiciaire longue et coûteuse dont l'issue peut être incertaine. Ainsi, à condition de bien circonscrire l'objet de la transaction, cette dernière profite donc tant à l'employeur qu'au salarié : solution rapide, certaine, discrète et plus économique.**

entièrement rédigée. Les juges ont retenu que « l'objet de la réunion, qui a eu lieu à l'issue d'un congé de maladie de plusieurs mois de A.), ne lui avait pas été annoncé, de sorte qu'elle n'était pas assistée d'un avocat ou d'une autre personne. De l'aveu même de l'employeur les discussions qui ont été menées n'ont duré qu'environ une heure et demie et la salariée a signé après s'être retirée pendant une dizaine de minutes. Dès lors, le consentement de A.), donné sans réflexion mûre et éclairée, n'est pas valable ».

Aussi, la transaction peut être conclue dès qu'il existe une situation contentieuse ou précontentieuse. Dans un tel cas, il est possible de transiger dès qu'un licenciement a été prononcé, même si le salarié est encore en période de préavis, sinon après l'expiration de celle-ci, avant toute action judiciaire ou même postérieurement. Dans ce dernier cas, un élément important à prendre en compte dans le cadre des négociations est l'opposabilité à l'Etat, en sa qualité de gestionnaire du Fonds pour l'emploi, d'une transaction conclue entre un employeur et son salarié. En effet, dans l'hypothèse où des indemnités de chômage sont versées au salarié suite au licenciement, l'Etat dispose d'un recours en remboursement des indemnités de chômage versées dans l'hypothèse où le salarié conteste judiciairement son licenciement. En présence d'une transaction mettant fin au litige pendant que l'action judiciaire est en cours, l'Etat peut alors se trouver privé d'exercer ce recours. Toutefois, deux situations sont à distinguer :

- dans le cadre d'un licenciement avec préavis, une transaction est toujours opposable à l'Etat qui verra son recours éteint ;
- au contraire, dans le cadre d'un licenciement avec effet immédiat, le bénéfice des indemnités de chômage étant subordonné à la condition pour le salarié d'introduire une action en justice contre le licenciement, une transaction est inopposable à l'Etat. L'inopposabilité se définit comme étant l'inefficacité d'un acte à l'égard d'un tiers permettant à ce dernier de méconnaître l'existence de l'acte et d'en ignorer les effets. En d'autres termes, l'Etat pourra se retourner contre le salarié afin de récupérer les indemnités de chômage versées malgré l'existence d'une transaction conclue entre l'employeur et le salarié.

Confrontée à l'inexécution de la transaction par l'une des parties, la partie lésée peut en poursuivre l'exécution forcée, invoquer l'exception d'inexécution ou conclure à sa résolution. A cet égard, si le salarié veut invoquer la caducité de la transaction, il devra restituer les montants reçus, comme cela a été confirmé par la Cour d'appel dans un arrêt du 17 décembre 2015.

### Avantages de la transaction

Comme énoncé, la transaction a pour effet d'éteindre définitivement le litige pendant entre les parties. Elle permet donc notamment d'éviter aux parties une procédure judiciaire longue et coûteuse dont l'issue peut être incertaine. Ainsi,

à condition de bien circonscrire l'objet de la transaction, cette dernière profite donc tant à l'employeur qu'au salarié : solution rapide, certaine, discrète et plus économique.

De plus, en vertu de l'article 115-9 de la loi concernant l'impôt sur le revenu, telle que modifiée, sous certaines conditions, l'indemnité transactionnelle bénéficie d'une exemption fiscale jusqu'à concurrence de 23.075,52 EUR (correspondant actuellement à douze fois le salaire social minimum au 1<sup>er</sup> janvier de l'année en cause).

A noter enfin que seules des négociations menées entre avocats bénéficient de la confidentialité. De la sorte, en cas d'échec des négociations, les concessions que l'employeur avait pu offrir au salarié ne pourront en aucun cas lui porter préjudice et être invoquées devant les juridictions du travail au titre d'une quelconque reconnaissance de sa part quant aux revendications du salarié.



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



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

Allen & Overy SCS

# Vie privée et droit du travail

Tout individu a droit au respect de sa vie privée suivant les dispositions de l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme. Si cette règle s'applique sur le lieu de travail et a désormais valeur d'une liberté fondamentale, elle n'est cependant pas absolue.

Un régime de restrictions aux droits des personnes et aux libertés individuelles peut ainsi être applicable sur le lieu de travail pour autant que celles-ci s'avèrent nécessaires, voire justifiées, par un but légitime et qu'elles soient proportionnées au but recherché.

D'une manière générale, si le salarié a des droits au titre de sa vie privée sur son lieu de travail et pendant ses horaires de travail, ceux-ci sont limités par le lien de subordination inhérent à la relation contractuelle de travail, car ils ne doivent pas nuire à sa vie professionnelle ni ne doivent porter atteinte à la sauvegarde des intérêts légitimes de l'entreprise.

### Sous certaines conditions

La séparation entre vie privée et vie professionnelle peut, cependant, parfois paraître imprécise. S'il est désormais acquis, suivant l'application de la jurisprudence, qui ne devrait cesser de s'étoffer au vu du développement des moyens de communication, que le salarié peut légitimement prétendre au respect de la vie privée et à la confidentialité des communications électroniques, il n'en demeure pas moins qu'il doit, pour se prévaloir de ce secret et pour être certain que l'employeur ne puisse se prévaloir dudit courrier électronique, avoir inséré dans l'objet dudit courriel la mention « privé », « confidentiel » et/ou « personnel ».

Il est en outre évident que si le salarié viole certaines obligations professionnelles telles que le devoir de loyauté et/ou de confidentialité et qu'il porte atteinte au secret professionnel de l'employeur ou s'empare de données appartenant ou revenant à l'employeur ou éventuellement au groupe de sociétés auquel celui-ci appartient dans le but de nuire et/ou de créer un acte de concurrence déloyale par le biais de correspondances électroniques ou encore s'il recourt à des documents illégaux à travers de telles correspondances



ou d'autres moyens électroniques dont l'objet comporterait l'une des mentions susvisées, il ne pourrait se prévaloir de la confidentialité de la correspondance et du respect à la vie privée.

Pour rappel, l'employeur doit, pour justifier d'une quelconque mesure de surveillance de la correspondance électronique de ses salariés, avoir procédé à une demande d'autorisation préalable auprès de la Commission Nationale de la Protection des Données (CNPD), conformément à la loi modifiée du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel. Les appels téléphoniques émanant des locaux professionnels, tout comme ceux provenant du domicile, peuvent également se trouver compris dans les notions de « vie privée » et de « correspondances » visées à l'article 8-1 de la CEDH<sup>(1)</sup>. De même, le principe de la confidentialité des correspondances électroniques et du respect à la vie privée englobe le recours à Internet sur le lieu de travail et ce, même si l'employeur peut interdire ou limiter l'utilisation à des fins privées.

Un contrôle par l'employeur doit donc être possible conformément, là encore, à la loi modifiée du 2 août 2002 susvisée et dans le respect des dispositions de l'article L.261-1 du Code du travail, lequel prévoit que le traitement des données à caractère personnel à des fins de surveillance sur le lieu de travail peut être mis en œuvre suivant les dispositions légales, pour autant que cela soit nécessaire et sous certaines conditions.

Dans un arrêt datant de novembre 2015, les tribunaux devaient d'ailleurs préciser que si les intérêts de l'employeur l'exigent, il est possible de porter atteinte au respect de la vie privée, mais sous certaines conditions.

Les juges peuvent ainsi, dans de nombreux autres cas, fixer la limite de la sphère privée du salarié dans le cadre de sa relation professionnelle de travail afin de permettre à l'employeur de veiller au bon déroulement de ses activités. Il est ainsi admis que, même si le salarié commet des comportements extraprofessionnels sans aucun lien avec l'entreprise ou avec le travail accompli, ceux-ci peuvent être retenus comme cause de licenciement.

Suite page 70 ⇨

Toute la problématique consiste, en pratique, à déterminer « objectivement » si le fait de la vie privée perturbe effectivement le bon fonctionnement de l'entreprise, voire porte atteinte aux intérêts légitimes de cette dernière, le régime de limitations des libertés et des droits individuels des salariés devant non seulement être justifié, mais devant également, au nom du principe de proportionnalité apprécié pour déterminer la légalité des mesures restrictives de la vie privée, être proportionné à la situation rencontrée.

## Quand il y a conflit avec les intérêts de l'entreprise

Bien qu'elle soit par nature indépendante du travail salarié, la vie personnelle du travailleur peut, en effet, dans certains cas, se trouver en conflit avec les intérêts de l'entreprise qui l'emploie.

Dans un arrêt du 27 mars 2012, la Cour de cassation française a ainsi rappelé qu'un motif de la vie privée pouvait justifier un licenciement dès lors qu'il constitue un manquement de l'intéressé à une obligation découlant de son contrat de travail. Dans cette affaire, un salarié faisant partie du personnel navigant avait consommé de la drogue en dehors de son temps de travail, ce dernier se trouvait quand même sous l'influence de produits stupéfiants pendant l'exercice de ses fonctions, ce qui justifiait la rupture immédiate de son contrat de travail.

Le tribunal du travail de Luxembourg devait adopter une position similaire dans une décision du 13 novembre 2015<sup>(2)</sup>. Dans cette affaire, le salarié d'un établissement bancaire avait un compte bancaire personnel débiteur et ne savait plus gérer sa situation financière personnelle. Il ne respectait pas les promesses lui permettant de régulariser sa situation et ne pouvait fournir des explications concrètes et satisfaisantes tout en recourant parallèlement à des subterfuges pour se procurer des liquidités. Le tribunal a considéré que ces faits étaient injustifiables pour un employé de banque et que l'employeur-banquier doit pouvoir avoir un contrôle sur le comportement du salarié. Les juges ont ainsi justifié leur décision en précisant « qu'un fait de la vie personnelle, tel qu'en l'espèce, ne peut en principe pas justifier un licenciement », la « vie personnelle » étant définie comme « l'ensemble des actes, paroles ou comportements du salarié qui sont sans rapport avec l'exécution du contrat de travail ou avec la vie de l'entreprise ». Cependant, si ce fait personnel révèle un manquement

du salarié à l'obligation de loyauté ou si son comportement, compte tenu de ses fonctions et de la finalité propre de l'entreprise, a créé un trouble caractérisé au sein de cette dernière, la rupture des relations contractuelles à l'initiative de l'employeur peut être justifiée<sup>(3)</sup>.

Enfin, la Cour d'appel devait préciser, dans une affaire où le salarié avait été mis en examen pour agression sexuelle, que « *nonobstant le fait qu'au moment de la mise à pied le salarié, délégué du personnel, n'était pas encore définitivement condamné du chef d'agression sexuelle sur un mineur de moins de quinze ans, les faits étaient de nature à ébranler immédiatement et définitivement la confiance de l'employeur en son salarié* »<sup>(4)</sup>. Probablement que certains pourraient considérer que le principe fondamental de la présomption d'innocence interdisant de présenter comme coupable, avant toute condamnation, une personne faisant l'objet d'une enquête ou d'une instruction, est, en l'espèce, remis en question au profit de la sauvegarde de l'intérêt légitime de la société. Mais, dans cette affaire, le salarié, agent de sécurité, ne présentait plus les conditions d'honorabilité et de moralité nécessaires préalables à son engagement et requises pour obtenir l'agrément ministériel lui permettant d'exercer ses fonctions, ce qui devait justifier que ce fait de la vie privée requérait une sanction disciplinaire.

Inversement, il a été considéré que l'enquête pénale à l'encontre d'un employé de banque pour usage de cartes de crédit volées et le risque de réputation pour son employeur ne justifiaient pas un licenciement<sup>(5)</sup>.

## En conséquence

Il y a lieu d'en déduire qu'un fait de la vie privée peut aboutir à un licenciement pour faute dès lors que le fait incriminé, bien que se rapportant à la vie personnelle, se rattache par un élément à la vie professionnelle et

à l'entreprise. De même, dans certaines hypothèses, un fait de la vie privée peut aboutir à un licenciement avec préavis dès lors qu'un trouble objectif au fonctionnement de l'entreprise est constaté.

Toute la problématique consiste, donc, en pratique, à déterminer « objectivement » si le fait de la vie privée perturbe effectivement le bon fonctionnement de l'entreprise, voire porte atteinte aux intérêts légitimes de cette dernière, le régime de limitations des libertés et des droits individuels des salariés devant non seulement être justifié, mais devant également, au nom du principe de proportionnalité apprécié pour déterminer la légalité des mesures restrictives de la vie privée, être proportionné à la situation rencontrée.

Tout est donc une question d'appréciation de la notion de « vie privée » de manière responsable et en bonne intelligence au regard des « intérêts légitimes de l'entreprise ». La frontière vie privée et droit du travail mérite donc une analyse objective au cas par cas des droits et intérêts légaux de chacune des parties au contrat de travail.



M<sup>e</sup> Catherine Graff  
Counsel

Bonn Steichen & Partners

- (1) CEDH, Halford c. Royaume-Uni, 27 juillet 1997. Dans le même sens : CEDH, Copland c. Royaume-Uni, 3 avril 2007.
- (2) Jugement du tribunal du travail du 13 novembre 2015, n° 2671/2015 / Cass Soc 14 mai 1997, Bull. civ. V n° 175 ; 16 décembre 1997, Bull. civ. V.
- (3) Cass Soc. 20 novembre 1991 Bull. civ. V n° 3 ; Dr. Soc. 1992, p.79.
- (4) Cour d'appel, 8 juin 2015, numéro de rôle n° 38239.
- (5) CSJ, 25 novembre 2004, numéro de rôle n° 28573.

# Le détachement d'un salarié luxembourgeois vers la Suisse

Le détachement consiste, pour un employeur, à envoyer un travailleur exécuter une mission, dans un Etat autre que l'Etat où il a son siège et dans lequel ce travailleur exécute habituellement son travail.

Conformément aux accords entre la Suisse et l'UE, le règlement (CE) n° 883/2004 règle la situation du travailleur détaché, en matière de sécurité sociale qui restera, sous réserve du respect des conditions du détachement, affilié auprès de son régime de sécurité social initial.

Indépendamment des questions de protection sociale, la loi suisse relative au détachement (LDet) et son ordonnance<sup>(1)</sup> (ODet) fixent des droits minimaux garantis aux travailleurs détachés en Suisse. Le but de ces textes est d'éviter que l'exécution de mandats par des travailleurs détachés n'entraîne une sous-enchère salariale. Ces textes garantissent dès lors aux travailleurs détachés des conditions minimales de travail et surtout de salaire.

## Des sanctions en cas d'infraction

Les normes à respecter sont celles de la directive européenne sur le détachement de travailleurs (96/71/CE)<sup>(2)</sup>. Il s'agit notamment des questions liées à la durée du travail, au repos, à la durée minimale des vacances, à la rémunération minimale, à la santé et hygiène au travail, à la protection des femmes enceintes ou accouchées, des enfants et des jeunes, ou à l'égalité de traitement entre femmes et hommes. La question de la rémunération minimale reste une question centrale en ce cas. En effet, les prescriptions salariales applicables aux travailleurs détachés varient selon chaque canton, et selon l'activité et l'expérience professionnelles du travailleur, il sera nécessaire de faire une recherche spécifique pour chaque détachement pour définir le salaire devant être versé.

Les autorités suisses contrôlent la bonne application de ce cadre et des sanctions sont prises en cas d'infraction. En outre, les employeurs ayant fait l'objet

d'une sanction définitive sont inscrits sur une liste rendue publique. Précisons que, outre le respect d'une rémunération conforme, l'employeur devra garantir aux travailleurs détachés des conditions d'hébergement répondant aux normes d'hygiène et de confort qui sont habituelles sur le lieu de la mission.

Nonobstant les formalités administratives à accomplir au Luxembourg en vue de réaliser un détachement, l'employeur devra respecter une procédure d'annonce spécifique et préalable en Suisse si les travaux durent plus de 8 jours (durée cumulée par année civile). L'employeur devra annoncer à l'autorité cantonale compétente l'identité et le salaire des personnes détachées en Suisse, l'activité déployée en Suisse et le lieu où les travaux seront exécutés. Il devra joindre à son annonce une attestation par laquelle il confirme avoir pris connaissance des conditions liées au détachement et s'engage à les respecter.

Le détachement ne pourra, sauf circonstances exceptionnelles, débuter que 8 jours après l'annonce de la mission à l'autorité cantonale. Le non-respect de ce délai fera courir à l'employeur le risque d'une sanction.

Notons enfin que les travailleurs détachés de l'UE (à l'exclusion de la Roumanie et de la Bulgarie<sup>(3)</sup>), et à condition qu'ils soient également ressortissants de l'UE, n'ont plus besoin d'une autorisation préalable pour séjourner en Suisse en vue d'y exercer une activité lucrative d'une durée inférieure à 90 jours.

Si le travailleur n'est pas ressortissant de l'UE ou si la prestation doit durer plus de 90 jours, l'employeur devra, préalable au début de la mission, obtenir une autorisation de séjour pour son travailleur. Dans ce cas, l'employeur, qui aura réalisé

les démarches administratives nécessaires et obtenu cette autorisation, sera exempté de réaliser la procédure d'annonce 8 jours avant le début de l'intervention<sup>(4)</sup>.



M<sup>e</sup> Céline Lelièvre<sup>(5)</sup>

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

- (1) Loi fédérale sur les mesures d'accompagnement applicables aux travailleurs détachés et aux contrôles des salaires minimaux prévus par les contrats types de travail, (LDet) du 8 octobre 1999 - Ordonnance sur les travailleurs détachés en Suisse (ODet) du 21 mai 2003.
- (2) Directive 96/71/CE du Parlement européen et du Conseil du 16 décembre 1996 concernant le détachement de travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services.
- (3) Cette restriction est prévue jusqu'au 31 mai 2016. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, la Suisse applique des contingents distincts aux ressortissants croates dans le cadre de la loi fédérale sur les étrangers.
- (4) Loi fédérale sur les étrangers du 16 décembre 2005.
- (5) Inscrite aux barreaux de Luxembourg (Etude Mayer) et du canton de Vaud (Etude Lexartis Avocats à Lausanne).

# La réforme européenne du droit des marques

Adoptés en date du 16 décembre 2015, la nouvelle directive 2015/2436 (la directive)<sup>(1)</sup> et le nouveau règlement 2015/2024 (le règlement)<sup>(2)</sup> consistent en une refonte et une modernisation ciblée du système existant de protection de la marque communautaire.



Dans le cadre du renforcement du combat mené contre les contrefaçons de marchandises au sein de l'UE, la directive prévoit la possibilité pour les titulaires de marques d'empêcher des tiers d'introduire dans l'Etat membre où la marque est enregistrée des produits sans qu'ils y soient mis en libre pratique, lorsque ceux-ci viennent d'un pays tiers et portent sans autorisation une marque identique ou similaire à la marque enregistrée pour ces produits. Il appartient dorénavant au détenteur des produits de prouver que le titulaire de la marque enregistrée n'a pas le droit d'interdire la mise sur le marché des produits dans le pays de destination finale.

Pour rappel, le système précédemment en vigueur était réglementé par la directive 207/2009<sup>(3)</sup> ayant déjà permis un rapprochement des droits nationaux par la création d'un cadre légal pour le droit des marques au sein l'Union européenne et par le règlement 207/2009<sup>(4)</sup> ayant, quant à lui, mis en place la marque communautaire, marque au caractère unitaire et protégée dans l'ensemble des Etats membres dont l'enregistrement et la gestion revenaient à l'Office de l'Harmonisation des Marques Internes (OHMI).

## La directive en quelques points

En premier lieu, la directive modifie la définition même des signes susceptibles de constituer une marque en abolissant le prérequis selon lequel la marque déposée devait être représentée graphiquement.

Le critère établi par la directive est celui d'une représentation permettant de « déterminer précisément et clairement »<sup>(5)</sup> la chose protégée. Cette nouveauté implique la possibilité d'enregistrer de nouveaux types de marques, comme des marques sonores ou des hologrammes.

La directive intègre également la marque renommée comme motif de refus à l'enregistrement ou de nullité de celui-ci. Ainsi, le titulaire d'une telle marque renommée pourra non seulement réclamer des dommages et intérêts, mais aussi faire opposition ou intenter une action en nullité.

Dans le cadre du renforcement du combat mené contre les contrefaçons de marchandises au sein de l'Union européenne, la directive prévoit la possibilité pour les titulaires de marques d'empêcher des tiers d'introduire dans l'Etat membre

où la marque est enregistrée des produits sans qu'ils y soient mis en libre pratique, lorsque ces produits viennent d'un pays tiers et portent sans autorisation une marque identique ou similaire à la marque enregistrée pour ces produits.

Par ailleurs, la charge de la preuve est modifiée : il appartient dorénavant au détenteur des produits de prouver que le titulaire de la marque enregistrée n'a pas le droit d'interdire la mise sur le marché des produits dans le pays de destination finale.

La directive vise encore à améliorer l'harmonisation des procédures entre les Etats membres par le biais notamment des dispositions suivantes :

- une nouvelle interprétation de la désignation et de la classification de produits et services : la désignation par le

**En premier lieu, la directive modifie la définition même des signes susceptibles de constituer une marque en abolissant le prérequis selon lequel la marque déposée devait être représentée graphiquement. Cette nouveauté implique la possibilité d'enregistrer de nouveaux types de marques, comme des marques sonores ou des hologrammes.**

demandeur des produits et/ou services devant être couverts par la demande de marque devra être suffisamment claire et précise. En effet, l'utilisation de termes généraux sera interprétée comme n'incluant que les produits et services clairement désignés au sens littéral. Cette modification reflète la position adoptée par la Cour de Justice de l'Union européenne dans son arrêt IP Translator<sup>(6)</sup> ;

- le mécanisme du *cooling-off*, période pendant laquelle les parties ont la possibilité de régler leur litige à l'amiable avant le début de la phase contentieuse, devient obligatoire ;
- la mise en place, par les Etats membres, de deux nouvelles procédures administratives rapides et efficaces devant les offices nationaux : d'une part, une procédure administrative d'opposition, également ouverte aux titulaires de droits antérieurs comme le droit au nom, le droit à l'image ou le droit d'auteur et, d'autre part, une procédure administrative de déchéance ou de nullité.

### Deux modifications pratiques importantes prévues par le règlement

D'un point de vue terminologique, l'OHMI est remplacé par l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO) et la marque communautaire (MC) devient la Marque de l'Union européenne (MUE).

Un autre changement pratique revêt une grande importance pour les futurs déposants de demande de marque de l'Union européenne : la modification des taxes payables à l'EUIPO.

Ainsi, lors du dépôt de la demande de marque, la taxe de base ne couvrira plus trois classes de produits et services

mais une seule, chaque classe supplémentaire entraînant une taxe additionnelle. Une entreprise aura ainsi la possibilité de protéger sa marque pour une classe de produits ou services uniquement.

Les frais applicables aux oppositions ou annulations, par exemple, sont également réduits.

La majorité des dispositions de la directive sont d'ores et déjà entrées en vigueur le 15 janvier dernier, tandis que celles du règlement n'entreront en vigueur qu'en date du 23 mars prochain.



**M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot**  
Partner – Head of IP/TMT



**M<sup>e</sup> Florence Delille**  
Associate

Wildgen, Partners in Law

- (1) La directive (UE) 2015/2436 du Parlement et du Conseil européens du 16 décembre 2015 visant à rapprocher le droit respectif des Etats membres relatif au droit des marques (refonte), OJ L 336 ; 23.12.2015, p 1-26.
- (2) Règlement (UE) n° 2015/2424 du Parlement et du Conseil européens du 16 décembre 2015 modifiant le règlement (CE) n° 207/2009 sur la marque communautaire et le règlement (CE) n° 2868/95 de la Commission portant application du règlement (CE) n° 40/94 sur la marque communautaire et abrogeant le règlement (CE) n° 2869/95 relatif aux taxes à payer à l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur (marques, dessins et modèles), JO L 341 Commission ; 23/12/2015, p. 21-94.
- (3) La directive 2008/95/CE du Parlement et du Conseil européens du 22 octobre 2008, rapprochant les législations des États membres relatives aux marques de commerce - ce qui est une refonte de la première directive du Conseil 89/104/CEE du Conseil du 21 décembre 1988 rapprochant les législations des États membres relatives aux marques.
- (4) Règlement (CE) n° 207/2009 du 26 février 2009 sur la marque communautaire en application du règlement (CE) n° 40/94 sur la marque communautaire.
- (5) Article 3, b) de la directive.
- (6) Arrêt CJCE du 19 juin 2012, C-307/10, Chartered Institute of Patent Attorneys c/ Registrar of Trade Marks, dit arrêt IP Translator.

# Cybersécurité et productivité : un mariage heureux

Retrouver un mot de passe perdu... Qui ne s'est jamais arraché les cheveux en essayant de retrouver un vieux mot de passe oublié ? Sachant qu'un utilisateur « moyen » possède une bonne centaine de comptes en ligne et que ce chiffre progresse fortement chaque année, la question devient cruciale, également pour les entreprises. 25 % des appels aux *helpdesks* concernent le *reset* de mots de passe perdus.

Selon Gartner, chaque *reset* coûte entre 14 et 28 USD. Certaines études chiffrent les coûts à plus de 400 EUR par an et par employé. Chez VW (70.000 salariés), les mots de passe perdus ont coûté 1 million EUR sur 1 an. Ces chiffres ne sont pas négligeables et ils ne représentent que le coût de récupération et de réinitialisation des mots de passe, auquel il faut ajouter les coûts liés à la baisse de productivité ou bien aux interruptions de service, difficiles à calculer. Sans compter aussi que des mots de passe mal gérés peuvent provoquer des pertes de données ou d'autres atteintes à la sécurité de l'information.

### Adoptez les bons réflexes !

La question des mots de passe est donc cruciale pour les entreprises qui doivent sécuriser leur patrimoine informationnel, tout comme elles sécurisent leur patrimoine matériel. En l'absence de règles et de procédures claires mises en place au sein de l'entreprise, des mauvaises pratiques risquent fort de s'installer, comme notamment :

- l'usage de mots de passe faibles ;
- l'usage de mots de passe identiques pour toutes les applications ;
- le partage de mots de passe entre collaborateurs ;
- l'accès aux données de l'entreprise au départ de réseaux ou d'interfaces non sécurisés.

Ces quatre dérives exposent l'entreprise à des risques très élevés de perte ou de vol de données. Pour les éviter, il faut mettre en place des mesures techniques et organisationnelles qui permettent à tous les collaborateurs d'adopter une attitude responsable et les bons réflexes en matière de mots de passe et d'authentification. Le défi est organisationnel avant d'être technique,



mais il peut être soutenu par des outils qui permettent de renforcer à la fois la sécurité et la productivité. Les gestionnaires de mots de passe peuvent être utilisés pour améliorer sensiblement le niveau de sécurité. Ils permettent aux utilisateurs de stocker des mots de passe forts et différents les uns des autres dans un espace sécurisé. Quelques exemples : LastPass, KeyPass, Dashlane... Les avantages de ces outils sont multiples :

- plus besoin de retenir des dizaines de mots de passe différents ;
- le gestionnaire de mots de passe nous aide à améliorer nos mots de passe : alertes sur les mots de passe faibles, trop anciens et/ou utilisés sur plusieurs services différents ;
- le gestionnaire de mots de passe nous avertit lorsqu'un service a subi des problèmes de sécurité et nous invite à changer nos mots de passe si nécessaire ;
- il est possible de partager l'accès à des services avec des collaborateurs sans pour autant leur donner le mot de passe ;

- la double authentification est prise en charge.

Pour conclure, l'utilisation de gestionnaires de mots de passe peut améliorer très nettement la sécurité de vos informations et participer à l'éducation de vos collaborateurs. Il ne faudra toutefois pas négliger les aspects techniques de la sécurité comme le contrôle des accès et la sécurité des applications elles-mêmes. Le fait d'être alerté sur des tentatives de connexions vous permettra de réagir à des attaques potentielles ou réelles. ☑

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



# Survole des aéroports de la Grande Région

Le Findel a enregistré d'excellents résultats de fréquentation en 2015 avec une hausse de 8,8 % de passagers par rapport à 2014, qui était déjà une année record. L'an dernier, l'aéroport grand-ducal a accueilli près de 2,7 millions de passagers. Mais quid des résultats affichés par les aéroports proches, situés dans les pays voisins ? Petit tour d'horizon.

En 2015, Lorraine Airport (un nom qui ne passe pas auprès des défenseurs de la langue française), comme s'appelle désormais l'aéroport de Metz-Nancy-Lorraine a également enregistré une hausse de ses passagers. La progression est de 4 %, soit 257.661 passagers. Un résultat qui ne va pas être facile à réitérer en 2016 ne serait-ce que parce que sa piste d'atterrissage fait actuellement l'objet d'une rénovation qui durera sept semaines, jusqu'au 15 avril. Une partie des vols sera d'ailleurs assurée depuis l'aéroport de Luxembourg durant ce laps de temps. Cela dit, si Lorraine Airport affiche une fréquentation en hausse, elle reste basse et les finances ne sont pas reluisantes. A titre de comparaison, il y a 15 ans, l'aéroport lorrain accueillait 350.000 passagers par an (avant l'arrivée du TGV en 2007) ; depuis, il est systématiquement en déficit malgré une enveloppe de la Région Lorraine, sa propriétaire. Il est vrai aussi que bon nombre de Lorrains vivant au nord de Metz se tournent naturellement vers l'aéroport de Luxembourg pour voyager.

Situé un peu plus loin, mais faisant désormais partie intégrante de la nouvelle « grande région » ou Alca (Alsace-Lorraine-Champagne-Ardenne) frontalière avec l'Allemagne, le Luxembourg et la Belgique, l'aéroport de Strasbourg-Entzheim affiche un trafic passagers en hausse de 2 %, avec 1.191.000 passagers. Une bonne nouvelle pour l'aéroport alsacien qui est actuellement en mutation. L'ambition est de compenser les pertes sur les vols nationaux (et de redresser les comptes, aussi), notamment vers Paris (l'ouverture de la ligne TGV ne va pas améliorer la situation) en se positionnant sur les vols internationaux et l'essor des vols *low cost*. « Le trafic vers Londres, toutes compagnies confondues, progresse notamment fortement de près de 36 % et représente



Avec 257.000 passagers accueillis en 2015, Lorraine Airport a recouvré un peu de couleurs. Mais il manque encore 100.000 passagers pour renouer avec la fréquentation des années 2000 et avec l'équilibre budgétaire. Photo-MNL

91.305 passagers », précise l'aéroport. L'arrivée en 2015 de la compagnie Volotea (qui a fait un rapide passage par Lorraine Airport, aussi) qui a déjà lancé 5 nouvelles lignes et compte en ouvrir autant en 2016 s'inscrit dans cette optique.

## Allemagne : Sarrebruck en hausse de 17,4 %

Du côté de l'Allemagne, l'aéroport de Sarrebruck a enregistré une hausse du nombre de passagers de 17,4 % en 2015 par rapport à 2014. L'an dernier, il a transporté 469.000 passagers. Si le retour du groupe TUI explique ces bons résultats, l'aéroport profite surtout de la fermeture, fin 2014, de l'aéroport de Zweibrücken, tout proche. Ce dynamisme lui permet notamment de réduire son déficit qui atteint désormais 4,6 millions EUR. 2,1 millions EUR seront investis en 2016 pour parfaire l'accueil et la sécurité. Un mot sur l'aéroport de Francfort-Hahn qui a enregistré 2,6 millions de passager en 2015, soit une croissance d'environ 9 % par rapport à 2014.

## Belgique : Charleroi prend encore de la hauteur

En Belgique, l'aéroport de Liège voit son nombre de passagers rester stable avec 299.292 passagers transportés contre 302.813 passagers en 2014 (- 1,16 %). « L'année 2015 a, en revanche, été excellente dans le transport

aérien de marchandises », souligne la direction de l'aéroport. 650.000 tonnes ont transité par l'aéroport liégeois, soit une croissance de 10 %. Des investissements de 16 millions EUR sont annoncés pour 2016 afin de soutenir l'activité. L'aéroport de Charleroi (Charleroi-Bruxelles-Sud) ne joue pas dans la même cour que ses homologues de la Grande Région, en termes de fréquentation. En 2015, il a accueilli 6,9 millions de voyageurs, soit une progression de 8 % par rapport à 2014. Une année record. Des investissements sont également programmés pour faire mieux encore. « L'extension du terminal, par le biais de la construction du terminal 2, devrait débiter pour le printemps de cette année afin que celui-ci soit opérationnel au printemps 2017. Nous veillons à poursuivre notre croissance en faisant en sorte de diversifier nos activités, aussi bien pour nos passagers que pour nos compagnies aériennes », souligne Jean-Jacques Cloquet, administrateur délégué de l'aéroport, dans un communiqué.

L'année 2015 a donc été plutôt positive pour la majorité des aéroports en termes de fréquentation, mais on constate aussi que ces résultats sont liés à l'ouverture de nouvelles lignes ou à l'arrivée de compagnies *low cost*. L'aéroport de Luxembourg fait encore figure d'exception dans ce domaine avec une offre réduite, mais cela pourrait, bien entendu, évoluer. ☑

Fabrice Barbian

# Merveilleuse Algarve

## Le paradis des golfeurs

Avec la désaffection de certaines destinations, notamment maghrébines, des pays tels que l'Espagne et le Portugal proposent une alternative tout à fait séduisante aux golfeurs en mal de températures clémentes et de conditions de jeu estivales.

L'Algarve, située au sud du Portugal, dispose de plus d'une trentaine de resorts et parcours différents, allant des plus accessibles aux plus sophistiqués, sur une distance de moins de 100 kilomètres. Avec son climat très agréable quasiment tout au long de l'année, sa qualité hôtelière, culinaire et œnologique, l'Algarve est un véritable petit paradis pour golfeurs. De plus, hors des saisons de forte affluence, les prix se révèlent tout à fait compétitifs par rapport à d'autres destinations. Parmi l'offre hôtelière abondante et variée, une nouvelle chaîne nommée NAU Hotels & Resorts propose depuis deux ans une dizaine d'hôtels 4 et 5 étoiles au Portugal, dont deux au cœur de l'Algarve, le Morgado Golf & Country Club à Portimao et le Salgados Palace à Albufeira.



Le trou n°18 du Morgado Golf Course domine le resort.

### Deux parcours à Portimao...

Le Morgado Golf & Country Club est un endroit retiré du monde offrant une unité hôtelière composée de plusieurs bâtiments luxueusement équipés et de deux parcours de golf qui permettent de jouir en toute quiétude d'un environnement particulièrement reposant. Le Morgado Golf Course est un par 73 qui propose un parcours très plat pour les 9 premiers trous et particulièrement vallonné pour les trous du retour. Certains joueurs, selon leurs aptitudes techniques, vont préférer l'aller et d'autres seront plus à l'aise sur le retour, mais tous vont passer un très agréable moment sur ces fairways larges et accueillants, permettant aux golfeurs de tous niveaux d'éprouver le plaisir de taper dans la balle. Le trou n° 14, un par 4 de 300 mètres en descente, pourra tenter les longs frappeurs qui essayeront de driver le green, protégé par un lac à gauche et un bunker à droite. Avis aux téméraires ! Le 18<sup>e</sup> trou offre un superbe panorama sur l'ensemble du resort.

L'Alamos Golf Course, un par 71 est, à l'inverse du Morgado, vallonné sur l'aller et plat sur le retour. Dès le premier trou, le ton est donné avec un vaste fairway bordé d'un lac sur sa droite, qui oblige à garder sa balle en jeu. Ce parcours technique est particulièrement *scorable* notamment sur le retour avec des trous courts où le choix du club va s'avérer déterminant. Le trou n° 15, un par 4 de 250 mètres, en est le parfait exemple, avec un dog leg à droite et un green bien protégé par un obstacle d'eau. Le petit pont qui permet d'accéder au green sera l'occasion de vérifier si sa stratégie était gagnante.

### ... et un à Albufeira

Le Salgados Golf, non loin du Salgados Palace, est quasiment unique en son genre. Un parcours plat dont 17 des 18 trous proposent un obstacle d'eau. Seul le trou n° 17, un petit par 3 n'en comporte pas. Cependant, malgré cette présentation stressante, ces

obstacles sont principalement latéraux et laissent beaucoup de place sur les fairways pour déposer sa balle sans trop de dégâts. Avec une stratégie adaptée ce parcours devient un véritable bonheur et offre un grand moment de golf. A jouer et rejouer...

### Petit conseil pratique

Une nouvelle société nommée Blue Sky Golf Rental propose un service tout à fait adapté aux besoins du golfeur. Sur commande par Internet ([www.blueskygolf-rental.com](http://www.blueskygolf-rental.com)), cette société dépose à l'hôtel, à l'appartement ou sur le premier parcours de golf un sac de golf complet contenant les derniers équipements des plus grandes marques. Idem en fin de séjour, le matériel est récupéré sur place. Ce service, moins onéreux que la facture des compagnies aériennes, facilite grandement le fastidieux transport du matériel.

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

# Une Italie pas comme les autres...

Belle surprise que cette nouvelle adresse située à deux pas de la Place d'Armes. Derrière la façade discrète de Giallo se cache une table italienne élégante et raffinée, idéale pour un repas d'affaires ou une sortie en tête-à-tête.

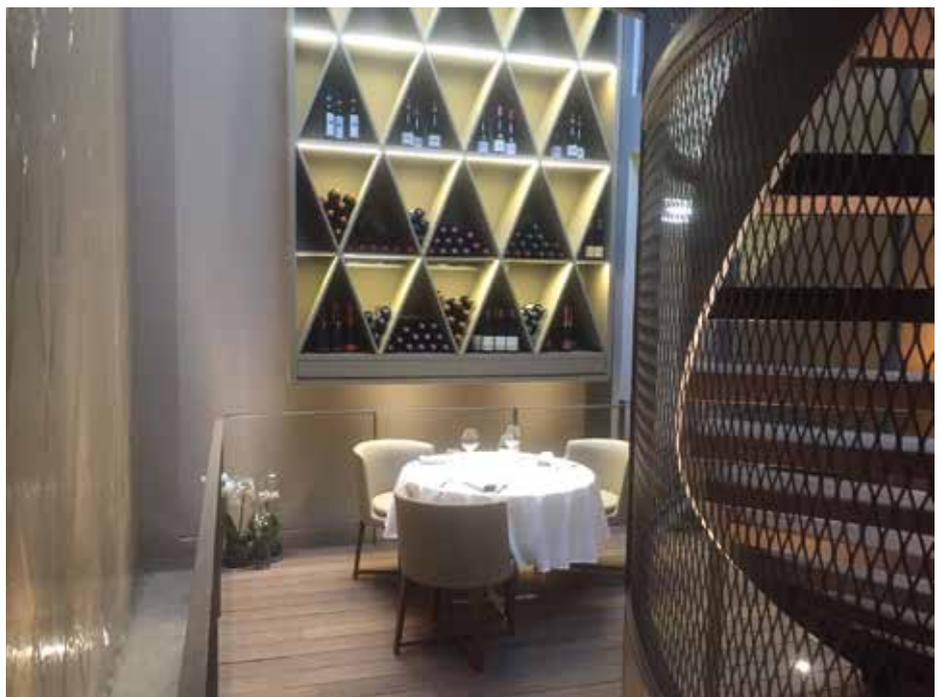
Ouvert depuis début janvier, le restaurant Giallo joue la carte de la discrétion. Il est facile de passer à côté de cette nouvelle adresse, située au 22-24, rue du Curé, sans même la remarquer... Pourtant, on ne peut que vous conseiller de franchir la porte de cet établissement pour vous plonger dans un univers de saveurs raffinées. Ici, pas d'esbroufe ou de menu kilométrique. La carte, qui fait la part belle aux produits du terroir italien, est simple et courte : quatre antipasti, quatre primi et autant de secondi.

Mais, comme souvent, ce n'est pas la longueur du menu qui témoigne du savoir-faire du chef derrière les fourneaux... Lors de notre visite, le *Capocollo de Martina Franca et la burratina des Pouilles accompagnés d'une salade de rucola ainsi que d'un concassé de tomates*, un plat classique tout en fraîcheur et en saveur, ont fait notre bonheur. Nous avons ensuite testé un *Risotto cuisiné de Radicchio di Treviso, Chianti Classico, boulettes de saucisse et Gorgonzola crémeux*. Côté viande, c'est l'*Agneau en croûte d'herbes aromatiques avec compotée de pommes de terre à l'huile extra-vierge de Toscane*



de légumes gratiné au four ou encore des pâtes farcies aux aubergines...

Le Giallo s'étend sur trois niveaux reliés par un escalier métallique tout en rondeur. Le cadre, classique et élégant, fait la part belle aux matières nobles. Les tons beige et gris dominant dans cet ensemble de bon goût et l'immense cascade murale, qui se laisse admirer depuis une passerelle surplombant l'offre en vins, vient agrémenter le tableau.



et *chips de vitelotte* qui remporte la palme du jour... Une viande rosée, fondante et parfaitement assaisonnée.

## Quand l'exubérance se cache dans l'assiette

Pour les amateurs de poisson, la pêche du jour, venue de haute mer et simplement grillée, devrait faire mouche. Les végétariens n'ont pas été oubliés, avec un millefeuille

Au final, on s'en voudrait de ne pas souligner la qualité du Chianti servi au verre lors de notre visite ainsi que la longue carte des cocktails, déclinés selon qu'ils se boivent en apéritif, après le repas ou à tout moment de la soirée. ✓

Michaël Peiffer  
Photos-Talk2u  
[www.giallo.lu](http://www.giallo.lu)

# BMW M2

## Turbulente et prête à bondir

Avec ses 370 ch et ses lignes agressives, la BMW M2 Coupé ne fait pas franchement dans la dentelle et la délicatesse. Puissante, mais également très séduisante, la petite bombe sportive signée Motorsport est destinée aux amateurs de sensations fortes.



Digne héritière de la BMW 2002 turbo née il y a un peu plus de 40 ans (voir encadré), mais également de la première BMW M3 de la série E30 et de la 1M Coupé produite en série très limitée, la BMW M2 affiche un sacré tempérament. Cela se vérifie de visu avec sa « gueule » de requin prête à mordre, ses lignes musclées et ses ailes élargies, à l'avant (55 mm) comme à l'arrière (80 mm), destinées à accueillir des roues en aluminium de 19 pouces.

Cela se confirme, ensuite, avec son moteur de six cylindres en ligne, de trois litres de cylindrée M TwinPower Turbo. Le même qui équipe le X4 M40i. Il délivre une puissance de 370 ch disponible à 6.500 tr/min pour un couple de 465 Nm. Voire même un peu plus puisque le couple peut être porté, brièvement, à 500 Nm grâce à la fonction *overboost*. Le bloc est couplé avec une boîte mécanique 6 rapports ou

avec la boîte M à double embrayage. En option, pour qui est adepte de passages de vitesses fulgurants, sans la moindre rupture de charge, il est possible d'opter pour la boîte M DKG à double embrayage, à 7 rapports, qui équipe déjà les M3, M5 et M6.

En termes de performance, cette petite bombe sportive avale le 0 à 100 km/h en 4,3 secondes et sa vitesse maximale, bridée électroniquement, est de 250 km/h. A titre de comparaison, la nouvelle BMW M 235i de 326 ch les parcourt en 5 secondes. Un pack M Driver permettant de débrider (partiellement) la M2 pour atteindre 270 km/h est également proposé en option, mais pour en bénéficier il faudra effectuer un stage de pilotage.

### Une voiture interconnectée

L'intérieur respire le caractère typique de BMW M. Le conducteur de la BMW M2

conserve à tout moment l'entière maîtrise de sa voiture grâce aux sièges sport, au volant M Sport et au levier sélecteur M. L'ambiance se veut également raffinée et high-tech. L'emploi d'alcantara pour les médaillons de porte et la console centrale ainsi que le carbone à pores ouverts créent une ambiance aussi haut de gamme que sportive, mise en valeur encore davantage par des surpiqûres bleues et les empreintes M apposées sur certains détails choisis. La voiture étant hyper connectée, le conducteur peut accéder à ses e-mails, aux bulletins météo ou autres messages. Des services, tels que le service Concierge – l'assistant personnel numérique –, l'info route en temps réel et l'appel d'urgence intelligent sont également disponibles. La fonction de divertissement en ligne donne accès à plus de 22 millions de titres de musique et à plus de 200 Web radios. Cela dit, pour les amateurs

de musique, il y a la sonorité du moteur, le conducteur ayant, aussi, la possibilité d'activer des sonorités préconfigurées.

### Sur route et sur circuit

Sur la route, l'interconnexion entre le conducteur et la voiture est optimisée grâce à toute une palette d'innovations technologiques. Ces dernières sont, avant tout, mises au service du confort, de la sécurité et des sensations du conducteur qui a la possibilité de procéder à différents réglages afin d'adapter la voiture à sa conduite du moment, sur route ou bien sur circuit, car la M2 y est forcément très à l'aise aussi. Ses aptitudes en la matière ont été mises à l'épreuve sur la boucle nord du Nürburgring. A noter d'ailleurs, qu'à bord



freinage roue par roue). « Ce mode autorise un sous-virage et un survirage plus prononcés ainsi que de légers dérapages contrôlés », précise le constructeur.

Pour la découvrir « en vrai » et l'essayer, il faudra se montrer encore un peu patient. La voiture qui sera disponible en quatre teintes de carrosserie (bleu Long Beach métallisé, blanc alpin, noir saphir et gris minéral) devrait officiellement être présentée en Europe au printemps. En revanche, on a déjà une petite idée de son prix. La M2 Coupé sera disponible pour environ 50.000 EUR hors taxes.

**Fabrice Barbian**  
Photos-BMW Motorsport

de son véhicule, le pilote dispose d'outils pour exploiter au mieux les capacités de son bolide. Les services *ConnectedDrive* optionnels permettent l'interconnexion complète de la voiture et l'utilisation d'applications innovantes intégrées. Grâce à l'application *GoPro*, par exemple, il peut analyser son propre style de conduite, enregistrer les tours bouclés, décortiquer sa performance virage par virage et partager ses données enregistrées via e-mail ou Facebook.

En matière d'images, il peut d'ailleurs s'avérer sympa de se faire filmer depuis le bord du circuit, notamment en sortie de virage. La M2 dispose de la fonction *M Dynamic* (MDM), une sous-fonction du Contrôle dynamique de la stabilité (DSC) qui contre-carre de manière efficace tout sous-virage ou survirage ainsi que la perte de motricité en déclenchant des mesures de stabilisation ciblées (réduction de la puissance moteur,

### La BMW 2002 turbo, l'ancêtre

Présentée au Salon international de l'Automobile de Francfort (IAA) à l'automne 1973, la BMW 2002 turbo a été la première voiture de série allemande à disposer d'un turbocompresseur sur échappement. La BMW 2002 turbo qui n'accusait que 1.107 kilogrammes sur la balance, se catapultait en 8,9 secondes



seulement de 0 à 100 km/h et pointait à 212 km/h. À son époque, elle faisait ainsi partie des voitures les plus rapides sur les routes allemandes. Avec son large spoiler avant, ses élargisseurs d'aile vissés en plastique et son béquet aérodynamique sur le capot du coffre, elle affichait assurément la couleur. Disponible uniquement dans les teintes Polaris métallisé et Chamonix, la BMW 2002 turbo a été construite à un total de 1.672 exemplaires entre septembre 1973 et novembre 1974.

# Escapade à Oslo

Oslo n'est pas forcément la première destination à laquelle on pense pour une petite escapade. La capitale norvégienne manque quelque peu de visibilité comparativement à Londres, Bruxelles, Paris ou Rome. Et pourtant, force est d'avouer qu'Oslo ne manque pas de charme.



Vue générale de la ville et sur le port de plaisance.

Arrivé à Oslo, on respire et on prend son temps tout d'abord. Lovée au creux d'un fjord, la ville a pour particularité d'être très vaste alors qu'elle n'accueille « que » 620.000 habitants. La capitale norvégienne abrite de nombreux espaces verts et parcs, et il suffit de quelques minutes pour quitter la ville et se retrouver en pleine nature. A la belle saison, les amateurs de balades à pied, à vélo ou en kayak apprécieront assurément. L'hiver, il faudra chausser des skis ou des raquettes. Cela dit, on n'opte pas nécessairement pour une capitale afin de profiter de la campagne, alors retour en ville.

Le centre de la ville est relativement compact et peut aisément se découvrir à pied. Au registre des sites à voir, citons, le Palais Royal entouré d'un grand parc

(oui encore). Poursuivre ensuite par le Centre Nobel de la Paix ou bien encore le superbe Opéra à l'architecture moderne édifié à proximité du port commercial, dans le quartier de Bjorvika. Cela dit, la ville et ses environs accueillent également divers bâtiments modernes qui valent assurément le coup d'œil comme l'immeuble de bureaux du groupe Statoil, la plus grande société gazière et pétrolière de Norvège ou le Musée Astrup Fearnley conçu par l'architecte italien Renzo Piano. Oslo compte d'ailleurs de très nombreux (mais pas très vastes) musées : le Viking Ship Museum qui accueille, comme son nom l'indique des drakkars, le Musée du Fram dédié aux expéditions polaires, la Galerie nationale consacrée aux beaux-arts. Mais s'il en est un qui est incontour-

nable, c'est bien entendu, le musée entièrement dédié à l'artiste norvégien Edvard Munch (1863-1944). L'occasion pour les amateurs de sa peinture de découvrir quelques versions du fameux *Cri*, mais également d'autres toiles, célèbres ou non, du peintre qui a grandi et est mort à Oslo. Le Munch-museet abrite plus de 1.100 peintures, 3.000 dessins et 18.000 gravures de l'artiste.

## Le soir, à la marina

Le soir venu, direction le port, l'occasion chemin faisant de jeter un œil sur l'Hôtel de ville et ses deux tours qui dominent le fjord. C'est là que, chaque année, est remis le Prix Nobel de la Paix. Juste derrière, commence le quartier dit Aker Brygge, le long du port. Les anciens docks ont été



Inauguré en 2008, l'Opéra d'Oslo est situé sur le port commercial et industriel du quartier de Bjørvika, dans la partie est du centre de la capitale.



Vue du port.

renovés et abritent des dizaines de restaurants et de bars. L'été, inutile de préciser que les lieux sont couverts de terrasses prises d'assaut. Le reste de l'année, c'est à l'intérieur que cela se passe. Et force est d'avouer que les Norvégiens aiment se retrouver autour d'une table pour boire un verre ou dîner. Y compris les amateurs de bonne cuisine car les restaurants d'excellentes factures ne manquent pas, comme le *Onda* (en fait il y a deux restaurants proposant des cuisines différentes) ou le *Lofoten Fiskerestaurant* situé tout au bout des quais. Ce ne sont que des exemples parmi d'autres tant les adresses sont nombreuses pour qui apprécie les produits de la mer ou bien encore la viande de renne. A noter également, pour les fines

gueules, qu'Oslo compte quelques restaurants étoilés Michelin, notamment le *Maaemo* et ses deux étoiles.

Si les endroits sympas ne manquent pas, la note, compte tenu des niveaux de salaires à Oslo, ne sera pas des plus légères. Et puis, il ne faut pas oublier d'y ajouter un pourboire ! Petit conseil : mieux vaut demander la carte des vins avant de commander, car certains vins abordables dans nos régions, sont parfois très chers. Pour que la facture soit plus douce, la solution est d'aller déguster un *Stekt Makrell* (steak de maquereau frit) du côté du quartier Grünerlokka, le quartier « bobo-étudiants » d'Oslo. Idéal pour aller ensuite boire un verre dans l'un ou l'autre des nombreux bars particuliè-

rement accueillants. A noter enfin, pour les amoureux du shopping, qu'outre Grünerlokka, il y a du choix aussi du côté du quartier Majorstuen.

**Fabrice Barbian**  
**Photos-Pixabay**

### Y aller

Des vols directs pour Oslo sont assurés depuis Paris (2h30 de vol) ou Bruxelles. Depuis Luxembourg, il faudra (généralement) composer avec une escale. L'été, il est possible de partir depuis Luxembourg (ou Bâle) jusqu'à Copenhague, puis d'emprunter le ferry. A noter pour ceux qui s'y rendent en voiture que des péages automatiques sont installés tout autour de la ville.

### Météo

L'été, la température moyenne à Oslo est d'environ 20 degrés. Mais, les nuits sont souvent fraîches, y compris en juillet ! En hiver, la température moyenne se situe aux alentours de - 4 degrés.

### Se loger

Difficile de conseiller un hôtel, mais le Radisson Blue Scandinavia Hôtel (Holbergsgate, 30) est un bon compromis, car il est à la fois proche du port (vue superbe sur le fjord depuis le bar du 21<sup>e</sup> étage) et du centre-ville ([www.radissonblu.com](http://www.radissonblu.com)).

### S'informer

[www.visitnorway.com](http://www.visitnorway.com) et  
[www.visitoslo.com](http://www.visitoslo.com).



La rue Karl Johan est l'une des grandes artères de la capitale norvégienne.

# Philippe Bouvard

« Chacun a son ego et son caractère ! »

Ingénieur créateur des légendaires *Grosses Têtes* et précurseur d'un style de journalisme élégamment impertinent, l'infatigable Philippe Bouvard, 86 ans, continue d'exercer sa passion lors de conférences-débats en public, à la radio (sur RTL et Bel RTL), par le biais de malicieux billets d'humeur dans différents journaux. Et, bien sûr, grâce aux livres où tantôt il taquine la muse pour des romans (*Gaston et Gontran*), tantôt il laisse échapper quelques secrets sur les coulisses de son métier (*Je crois me souvenir, Portraits pour la galerie*). En mai prochain, devrait paraître son nouvel ouvrage, un pamphlet pince-sans-rire sur le monde de la télé. Rencontre.

**Depuis que vous avez confié l'animation des *Grosses têtes* à Laurent Ruquier, vous vous consacrez à diverses autres activités dont une émission tous les week-ends sur la radio française RTL, *Allô Bouvard*, où les auditeurs peuvent vous poser des questions. Comment vous sentez-vous de l'autre côté du miroir ?**

C'est l'arroseur arrosé ! Mais aussi l'occasion de parler des quatre moyens d'expression qui ont jalonné ma vie : journaux, livres, radio et télé. Il m'a fallu énormément de temps pour m'habituer à ce dispositif inversé. Et à parvenir à me cultiver en m'écoutant parler ! Naturellement, il est plus difficile de poser une question que d'y répondre. Celui qui y répond peut très bien fournir les mêmes explications à tout le monde. Mais quand on pose des questions, il faut savoir à qui elles s'adressent. Or, on ne peut pas connaître tout le monde.

---

Chaque époque a la culture, les vedettes et la presse qu'elle mérite. Désormais, les médias n'ont plus besoin de monstres sacrés mais de grands managers. Cependant, je m'inquiète quelque peu pour le devenir de la presse écrite. Le concept des journaux gratuits est déloyal. C'est comme si un épicier gratuit s'installait dans une rue commerçante en face d'un confrère payant.

---

**Parmi vos multiples activités, quelles sont celles qui vous ont donné accès à un maximum de monde ?**

J'ai croisé beaucoup de têtes pour la rubrique *Mes gens*. Ce fut l'une des premières chroniques people dans le magazine *Paris Match* version française. Ensuite, la radio et la télévision m'ont amené à fréquenter des célébrités d'une manière plus proche, plus humaine. Au micro, l'un sert la soupe, l'autre la mange, mais, bien souvent, on ne sait plus très bien qui fait quoi. Du coup, cela crée des liens qu'un journaliste n'a pas toujours le loisir de nouer par le biais de la presse écrite.

**Quand vous êtes-vous interrogé sur le sérieux de votre métier ?**

Dès mon arrivée. Mon entourage en parlait régulièrement. Par la suite, j'ai pu y répondre moi-même et de manières différentes, selon le support pour lequel je travaillais, selon le désir des lecteurs et selon mon humeur. J'ai



Photo-M. Rubinel/Editions Albin Michel

d'ailleurs forgé un néologisme me définissant comme un « humoraliste », c'est-à-dire que j'essaie de faire voisiner l'humour et une certaine morale...

**Vous êtes connu pour vos interviews malicieuses et votre audace. Pourtant, à vos débuts, vous avez décliné une opportunité d'interviewer le Général de Gaulle. Que s'est-il passé ?**

Ce n'est pas mon plus grand regret, mais carrément ma plus grande honte. Un jour, je me trouvais dans le bureau du président de la République de l'époque, René Coty. Ce dernier m'a annoncé la visite imminente du grand homme, qui était alors président du

Conseil. Coty m'a généreusement proposé de le rencontrer. J'avoue avoir eu peur. J'ai prétexté une soudaine obligation ailleurs et je me suis enfui. C'est comme si l'on m'invitait à partager un repas à la table de Napoléon. En fait, je ne me suis pas senti digne du personnage. Je n'imaginai pas un gnome de mon espèce en train d'interviewer un tel géant.

### **Lorsqu'on rencontre un grand nombre de personnalités, comment distingue-t-on, parmi elles, les vrais « monstres sacrés » ?**

Il faut avant tout s'interroger sur la pérennité et la réputation de chacune d'elles. Toutes doivent aussi répondre à deux critères me paraissant essentiels : présenter un profil pittoresque et une réussite exceptionnelle. Quand on les observe sous ces angles, cela permet d'éclairer chaque caractère sous un angle psychologiquement intéressant.

### **Notre époque recèle, hélas, beaucoup moins de personnalités exceptionnelles...**

Elle n'en a presque plus du tout, peut-être parce qu'elle n'en a plus besoin. Ce phénomène ne me déçoit pas. Chaque époque a la culture, les vedettes et la presse qu'elle mérite. Désormais, les médias n'ont plus besoin de monstres sacrés mais de grands managers. Cependant, je m'inquiète quelque peu pour le devenir de la presse écrite. Le concept des journaux gratuits est déloyal. C'est comme si un épicier gratuit s'installait dans une rue commerçante en face d'un confrère payant.

### **Certains de vos confrères français sont proches des gens de pouvoir. Cette quasi-familiarité fait-elle d'eux des journalistes encore fiables ?**

On ne peut se défendre ni de sympathie ni d'amitié. Mais celles-ci ne doivent en aucun cas fausser l'exercice journalistique. Pour ma part, on n'a jamais essayé de m'acheter. A mon grand regret car, du coup, je ne sais pas combien je vaudrais !

### **Avez-vous toujours été aussi détaché ?**

Oh, non ! Chacun a son ego et son caractère. Il a fallu de nombreuses années et étapes dans mon existence pour en arriver là. A une période, j'ai tout de même eu une très... grosse tête. Mais elle a un peu dégonflé à la cinquantaine quand je me suis rendu compte que mes nombreuses casquettes, à la télé,



Photo-S.Ruet/Bel RTL

en radio, en presse écrite étaient finalement très anecdotiques. Au fond, je ne m'octroie pas le droit de prendre quoi que ce soit au sérieux, sauf les enfants malheureux et les chiens abandonnés.

### **Il fut un temps où, avec vos camarades sociétaires des Grosses Têtes, vous stigmatisiez quelque peu les femmes avec des blagues misogynes. Si vous aviez été une dame, qu'auriez-vous fait de votre existence ?**

Sans doute les quatre cents coups (Rires). J'aurais peut-être loué une chambre dans un grand hôtel. Ça aurait été la folle vie. Puis, je serais peut-être entrée dans les ordres. Heu, non, plutôt dans le désordre ! Aujourd'hui, je serais sans doute une retraitée de petite vertu, après avoir outrageusement monnayé mes charmes.

### **L'homme que vous êtes aujourd'hui est-il satisfait de son parcours ?**

Je suis content sur tous les plans. Ce n'est pas la peine de tenter le sort une seconde fois. Une vie d'homme est un tableau en clair-obscur avec des étapes réussies et d'autres ratées. C'est cela qui fait vraiment une existence.

### **L'impertinence a été et est encore votre marque de fabrique...**

Oui, mais désormais, on ne peut plus appliquer l'impertinence à tous les sujets. C'est bien plus difficile. Maintenant, il y a des choses que l'on ressent de la même façon que naguère mais que l'on ne peut plus dire de la même manière. D'ailleurs, j'envie cordialement les humoristes et les chansonniers. Ce sont les dernières figures publiques à être libres de leur parole. La loi française a reconnu pour elles – et seulement elles – un droit à l'humour qui est refusé aux autres, même s'ils ont souvent la même tournure d'esprit. Aujourd'hui, si on en a le talent, il vaut sans doute mieux être chansonnier que journaliste. ☑

Propos recueillis par Carol Thill

## Chanel

Nuances multiples



Photo-Chanel/Photographe Scheltens & Abbeneses

Pour sa collection **L.A. Sunrise**, Chanel a capturé la flamboyance de couleurs et l'énergie débordante des matins californiens. Les rubans de la création exclusive Sunkiss Ribbon s'entrelacent dans un nuancier de roses. Les 4 Ombres animent le regard de beaux reflets. Sur les lèvres, la lumière fuse avec Rouge Coco Shine. Et les ongles se parent d'une laque ni vraiment bleue, ni absolument violette.

## Clinique

Ouvrez, tournez, appliquez !

**Pep-Start Eye Cream** est une crème légère qui éclaircit, revigore et repose les yeux fatigués instantanément et sur le long terme. En 3 secondes seulement, l'applicateur massant dégonfle les yeux et leur donne une apparence reposée.



### Pop Artistry

Découvrez les nouveaux vernis à lèvres, lustres à lèvres satinés, huiles à lèvres satinés, ombres à paupières **Clinique Pop Artistry** et amusez-vous avec les nouvelles combinaisons de couleurs, de finitions et de formats !

## Lancôme

Une texture double jeu

Nouvelle prouesse formulatoire des laboratoires Lancôme, **Absolue Soin Revitalisant Crème Soyeuse** libère dès le premier contact avec la peau une surprenante sensation de fraîcheur. En un instant, elle fusionne avec la peau et laisse sur le visage une douce sensation de velours et un délicieux fini poudré.



### Fleurie et fruitée

Devenue iconique depuis son lancement en 2012, *La Vie est Belle* continue de se réinventer. Lancôme propose ici une nouvelle interprétation olfactive : *La Vie est Belle l'Eau de Toilette Florale*, qui invite une nouvelle fleur rare : l'osmanthus, la fleur de la sagesse.



### Rêverie parisienne



Bienvenue dans le Paris pop et rétrofuturiste de Lancôme... L'héroïne de ce conte renoue avec sa part d'enfance pour imaginer des looks à la sensualité nouvelle, en s'amusant avec des textures novatrices et des couleurs acidulées.

### Juicy Shaker

Une gestuelle *shake it* inédite, une formule biphasée alliant pigments et huiles de soin, un applicateur *cushion* unique en son genre pour un résultat maquillage jamais vu, sans effet collant. Bref, c'est une nouvelle sensation complètement addictive que propose **Juicy Shaker** !



## Diesel Only the Brave Extreme

Nouvelle intensité pour l'emblématique fragrance masculine

Elaborée à partir d'accords chauds, boisés et puissants de patchouli alliés aux accents envoûtants de la fève tonka, **Only The Brave Extrême** se veut une version plus percutante et plus intense que les précédentes.



## Estée Lauder

### Soins nocturnes

Après toutes les agressions subies en journée, la nuit est le moment où la peau se remet des effets visibles de la veille. La nouvelle collection **NightWear Plus Detox** est composée d'une crème de nuit antioxydante et d'un masque qui aident la peau à se débarrasser des impuretés accumulées au cours de la journée.



## shu uemura art of hair

### Une gestuelle simple et rapide

**Color Lustre Dry Cleaner** est un shampoing sec doux conçu pour les cheveux colorés, déjà fragilisés par nature. Agitez la bouteille, vaporisez à 20-30 cm des racines et brossez. Facile à utiliser, il vous suivra dans tous vos déplacements.



## Aerin

### Mediterranean Honeysuckle

Ce parfum combine de manière inédite la douceur du chèvrefeuille et l'effervescence du pamplemousse. Une fragrance qui puise sa source d'inspiration dans la Méditerranée, ses fleurs exubérantes, ses plages chatoyantes et ses eaux bleu turquoise. Disponible sur [www.esteelauder.be](http://www.esteelauder.be).



## Bobbi Brown

### Malibu Nudes Collection



Inspirée par les couleurs de la côte sud de la Californie, la collection est composée d'un camaïeu de brun en palette, de duos de fards à joue et de crayons pour les lèvres.

## YSL

### Boho Stones

Pour ce printemps 2016, **YSL** a misé sur des tons pastels et un esprit bohème sophistiqué... qui ne laisseront personne indifférent !



## Decléor

### Un antidote

Pour lutter contre l'air pollué, les toxines, le stress urbain..., la nouvelle gamme **Hydra Floral** propose un véritable régime détox à la maison, à base d'huile essentielle de fleurs de néroli de Tunisie et d'extraits botaniques.



Beaucoup d'histoires pleines de mystères et de secrets dans cette sélection de romans qui vous propose également un voyage passionnant, de savoureuses nouvelles, une belle réflexion philosophique, un témoignage exceptionnel et, bien sûr, des ouvrages à vocation professionnelle.

Michel Nivoix

## Précieuses recherches

Les stratégies couronnées de succès sont les mêmes que celles qui aboutissent à des échecs. Cette affirmation étonnante n'est pas la seule énoncée par l'auteur de ce livre, qui remet en cause nombre d'idées reçues et propose des pistes nouvelles. Il se fonde sur des recherches en management conduites par les meilleures universités et *business schools* du monde entier.



Jérôme Barthélemy illustre ses assertions de nombreux cas concrets comme 3M, Apple, Boeing, Essilor, Ikea, Michelin, Pfizer, Vivendi, Virgin, YouTube, Zara, etc. Un ouvrage que tous les décideurs, managers et consultants doivent lire.

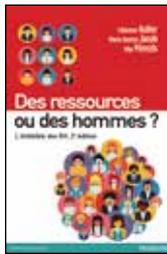
### Libérer la compétitivité

#### Comment parvenir au sommet... et y rester

de Jérôme Barthélemy  
Pearson (208 pages – 27 EUR)

## Question essentielle

Si vous aimez les livres qui bousculent les idées reçues, celui-ci vous séduira. Mieux : les auteurs proposent une autre approche de la gestion des ressources humaines après avoir analysé par le menu les tensions auxquelles elle est confrontée. Ils énoncent des pistes d'action pertinentes et fournissent des clés de compréhension pour les dirigeants, les responsables de ressources humaines, les managers et... les salariés.



Les auteurs suivent le cycle de vie du salarié et, tout en se situant à mi-chemin entre la théorie et la pratique, complètent leur démonstration par de nombreux cas concrets. Un ouvrage fort riche en enseignements.

### Des ressources ou des hommes ?

#### L'Antibible des RH

de Fabienne Autier, Marie-Rachel Jacob, et Mar Pérezts  
Pearson (219 pages – 27 EUR)

## Le « défroisseur de vie »

Auteur de quelque quarante-sept livres, le père Gilbert a fêté son jubilé le 11 septembre dernier en concélébrant une messe avec le pape François. Dans ce nouvel écrit, il évoque son demi-siècle d'engagement non pas sous forme d'un long récit pontifiant mais d'un abécédaire ludique.



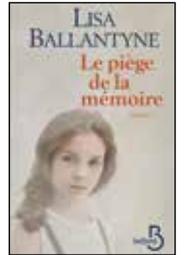
Moments superbes, situations tragiques, rencontres mémorables se succèdent dans le style qui est le sien et avec un vocabulaire hors des codes du « bien s'exprimer », tout en proposant des réflexions d'une grande profondeur. A une époque où le paraître est érigé en ligne de conduite, il est réconfortant de lire ces pages merveilleuses qui touchent à l'essentiel. Il faut lire ce livre.

### Vie de combat, vie d'amour

de Guy Gilbert  
Philippe Rey (366 pages – 20 EUR)

## Terribles secrets

Margaret vient d'être sauvée d'une mort horrible lors d'un accident de voiture par un homme, un géant qui l'a extraite des flammes in extremis avant d'être lui-même terriblement brûlé au visage. Cet homme, qui se fait appeler Maxwell, c'est George McLaughlin. Trente ans plus tôt, cadet d'une famille de malfaiteurs, il s'est enfui avec le coffre plein de billets volés à ses frères pour rejoindre sa femme et leur fille Molly, âgée de sept ans.



Margaret se demande qui est ce Maxwell qui a risqué sa vie pour sauver la sienne, pourquoi elle a le sentiment d'être intimement liée à lui et d'où viennent ses cauchemars. Un roman troublant.

### Le piège de la mémoire

de Lisa Ballantyne  
Belfond (426 pages – 21 EUR)

## Recherches et rencontres

Catherine Laborde est connue surtout en tant que présentatrice de la météo sur TF1. Mais elle est aussi comédienne au théâtre, au cinéma et à la télévision (où elle a également animé des émissions), et écrivain. Ce septième roman nous entraîne à Bordeaux, sa ville natale, où une femme se rend aux obsèques d'un être cher.



Et tandis qu'elle part à la recherche de son enfance, elle rencontre un garçonnet qui, lui, est à la recherche de son père. Ces pages brosent une galerie de portraits de personnes qui, comme pour chacun de nous, traversent notre vie en y laissant une empreinte. Fort, subtil, et très beau.

### Les chagrins ont la vie dure

de Catherine Laborde  
Flammarion (232 pages – 17 EUR)

## Prêt à tout

Mère célibataire qui élève seule ses deux enfants, Virginie, entourée de ses chevaux, exploite dans le Berry un domaine de 650 hectares dont elle a hérité. Mais, dans l'ombre, son oncle Antoine, le bon à rien de la famille, est prêt à tout pour tenter de la spolier de ses biens : coups bas, mensonges, accusation de meurtre et de captation d'héritage sont au nombre de ses stratagèmes, à telle enseigne qu'il va presque voir son funeste projet couronné de succès.



Cependant, Virginie fait face avec courage, d'autant qu'elle va rencontrer Tristan, cavalier émérite et pianiste de renommée internationale. Un excellent roman.

### La Fosse aux Louves

de Bertrand Carette  
Presses de la Cité (270 pages – 19 EUR)

## Dérives

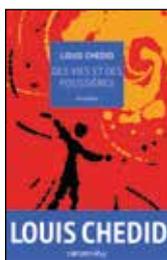
On connaît Louis Chedid comme auteur-compositeur-interprète de chansons à l'importante discographie, on sait qu'il a signé des musiques de films et un conte musical, qu'il a reçu des Victoires de la Musique en 2007 et 2008, et qu'il a écrit un roman. A ces talents, il vient d'en ajouter un autre en publiant ces seize nouvelles que nous vous conseillons vivement de savourer.

Chacune démarre dans le réel avant de dériver : au fil du texte, la machine semble se gripper et s'enrayer avant de dérailler. Bienvenue au royaume de l'absurde, de l'humour (parfois caustique mais jamais méchant) et de l'esprit. Ne manquez pas ce livre.

### Des vies et des poussières

de Louis Chedid

Calmann-Lévy (225 pages – 17 EUR)



## Vengeance à tout prix

Marocains, David, juif, et Alia, musulmane, ont, pour échapper à l'hostilité de leurs familles respectives, décidé de vivre à New York où ils travaillent tous deux à Wall Street. Mais, le 11 septembre 2001, Alia meurt dans une des tours du World Trade Center. David n'a alors plus qu'une idée en tête : venger Alia.

Sous une nouvelle identité, il se métamorphose en un musulman crédible qu'un imam croit radicaliser. Parallèlement, il offre ses services à la CIA. Envoyé à Londres, il infiltre un réseau de terroristes. David est désormais animé par la volonté de nuire. Il ne reculera devant rien pour arriver à ses fins. Un roman majeur.

### Les ailes du désespoir

de Roselyne Durand-Ruel

Albin Michel (425 pages – 21,50 EUR)



## Voyages, voyage

Chaque année, vingt et un millions de touristes partent en croisière sur des paquebots luxueux, mais trois mille autres choisissent de voyager à bord de cargos. Parmi eux, Nicolas Delesalle, qui s'est embarqué sur un porte-conteneurs pendant neuf jours au cours desquels il a rédigé ce livre riche en souvenirs : les siens, ceux d'un grand reporter qui a parcouru la planète.

On apprécie le réel intérêt de ses récits, d'autant que notre confrère possède un art consommé de l'écriture, des mots justes et précis, et de l'évocation qui, au-delà de ses voyages, nous en propose un magnifique, au fil de sa vie et de notre monde. A savourer à tous égards.

### Le goût du large

de Nicolas Delesalle

Préludes (315 pages – 14,20 EUR)



## Apparitions

Responsable d'un accident de voiture dans lequel son frère a trouvé la mort, Eva, célèbre créatrice de mode, a quitté Paris pour s'installer avec son fils dans la maison de famille, au cœur d'un petit village de Haute-Loire où on la dit en proie à des visions et des accès de délire.

Tombé sous son charme, l'instituteur n'observe rien d'alarmant dans son comportement... jusqu'au jour où elle lui affirme que son frère lui rend des visites. Il se pose alors des questions quant à l'intérêt de l'enfant, mais ignore de quelle infernale machination Eva est le jouet. Les amateurs de mystère et de suspense vont dévorer ce roman très bien construit.

### L'école du lac

de Florence Roche

Calmann-Lévy (346 pages – 19,50 EUR)



## Mystères en Egypte

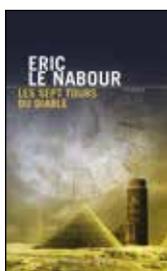
Rappelé par son père pour lui succéder à la tête de sa banque au Caire, Gabriel Langevin va vivre des jours pleins de mystère : invité par le conservateur du musée de cette ville, archéologue, à participer, dans le sud de l'Egypte à une expédition qui permet de découvrir la tombe de Djouqed Anty, mage et astrologue, et des trésors archéologiques inestimables.

Mais, dès le lendemain, tous ses membres ont levé le camp. Gabriel se demande alors quelles étaient les intentions réelles de ses compagnons de fouilles, que des liens obscurs unissent à la Turquie de Mustafa Kemal, au Vatican et au parti nazi d'Hitler. On ne peut refermer ce livre avant la dernière page.

### Les sept tours du diable

d'Eric Le Nabour

Presses de la cité (309 pages – 20 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Retour à Belle Etoile

de Gérard Glatt

Presses de la Cité (397 pages – 21 EUR)

### La Madeleine Proust, une vie (1939 – 1940)

#### Ma drôle de guerre

de Lola Sémonin

Pygmalion (432 pages – 19,90 EUR)

### Presagio

d'Andrea Molesini

Calmann-Lévy (154 pages – 17 EUR)

Le piano est particulièrement à l'honneur dans cette sélection, qu'il s'exprime dans le répertoire classique ou dans le domaine du jazz. Mais l'originalité est également au programme avec la recherche musicale ou sonore, sans oublier un magnifique crooner remarquablement accompagné.

**Michel Nivoix**

## Moments de grâce

Après un disque consacré à Schubert, Bertrand Chamayou nous propose les œuvres complètes pour piano solo de Maurice Ravel (inspiré lui-même par Schubert mais aussi Liszt). Cet album nous promène de subtile manière de *Jeux d'eau* au *Tombeau de Couperin* en passant par le *Menuet antique* ou *Gaspard de la nuit*, mais aussi bien d'autres pages.

Bertrand Chamayou réussit à donner ici une couleur très personnelle à ces pièces, qui requièrent précision et délicatesse, pour nous charmer avec beaucoup de subtilité.

**Bertrand Chamayou**

**Maurice Ravel : complete works for piano solo**  
(Erato)



## Créateur de sons

Guidé par Olivier Messiaen, Pierre Henry est une figure majeure de la musique électroacoustique. Connue par le grand public pour sa *Messe pour le temps présent*, coécrite avec Michel Colombier, ce chercheur-créateur de sons atypique a également travaillé avec Pierre Schaeffer et composé pour les plus grands chorégraphes du monde.

A 88 ans, il n'a pas fini de nous étonner, comme en témoigne ce disque sorti il y a quelques semaines et qui nous entraîne plus loin encore dans ses recherches sonores. Les initiés apprécieront.

**Pierre Henry**

**Continuo – Capriccio**  
(Decca par Universal)



## Travail d'orfèvre

Trois des meilleurs instrumentistes du Royaume-Uni – l'exceptionnel Barry Green au piano, le légendaire Mick Huitton à la basse et l'excellent Dave Ohms à la batterie – accompagnent pour ce disque Ian Shaw, remarquable chanteur de jazz et artiste aux multiples facettes.

Trois chansons personnelles s'ajoutent à de superbes arrangements de compositions de David Bowie, Jacques Brel, Joni Mitchell, Lionel Bart et Michel Legrand, entre autres. Ian Shaw, qui est l'un des meilleurs crooners au monde, exprime ici un style qui lui est propre. Magnifique !

**Ian Shaw**

**The theory of joy**

(Jazz Village par Harmonia Mundi)



## Magistral

Le premier disque de Beatrice Rana, enregistré avec l'Orchestra dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia placé sous la direction d'Antonio Pappano, est un événement important dans la carrière de la jeune pianiste italienne (elle n'a que vingt-deux ans) soutenue par Martha Argerich.

Dans les concertos pour piano n° 2 de Prokofiev et n° 1 de Tchaïkovski, Beatrice Rana, déjà distinguée internationalement, affiche une grande technicité, du caractère et une virtuosité auxquels elle ajoute une belle élégance. Incontestablement, une grande pianiste est née.

**Beatrice Rana**

**Prokofiev – Tchaïkovsky**  
(Warner Classics)



## Hommage

Pour ses 80 ans, Ran Blake propose sur ce nouveau disque un hommage à Claude Chabrol. Le pianiste américain – assisté pour certains morceaux du saxophoniste Ricky Ford, qui a beaucoup collaboré avec Charles Mingus et Abdullah Ibrahim – renoue ici avec sa passion pour le film noir, contractée à l'âge de douze ans et jamais éteinte.

Ces compositions, qui reflètent à merveille l'univers du cinéaste français, sont une belle exploration de sa filmographie et constituent un hommage musical particulièrement intéressant et réussi.

**Ran Blake**

**Chabrol Noir**

(Impulse ! par Universal)



## Ponts

Neuf ans après *Mare Nostrum*, le trompettiste sarde Paolo Fresu, l'accordéoniste français Richard Galliano et le pianiste suédois Jan Lundgren se sont retrouvés pour une suite très attendue dans laquelle ils établissent des ponts entre leurs différentes cultures musicales.

Dix compositions personnelles nous entraînent dans un univers tout de lyrisme, le trio franchissant les limites du jazz pour se consacrer à la mélodie. Deux arrangements de pages d'Erik Satie et de Claudio Monteverdi complètent cet original et merveilleux programme.

**Paolo Fresu – Richard Galliano – Jan Lundgren**  
**Mare Nostrum II**  
(Act)

