

Entreprises magazine



Numéro 82 – mars/avril 2017 – 4 EUR



Les femmes dans l'économie

Dossier pages 28-69



News

- 4** Brèves
- 20** Audits énergétiques : vos obligations en 6 questions

Communication

- 21** Développez votre business grâce à une communication digitale performante

Immobilier

- 22** Le niveau des investissements du marché immobilier professionnel atteint de nouveaux sommets au 4^e trimestre 2016

Formation tout au long de la vie

- 24** Plus de 200 organismes de formation sur lifelong-learning.lu !
- 27** PwC's Academy – Learning designed for me

Dossier – Les femmes dans l'économie

- 28** Les femmes au travail, oui, mais lequel ?
- 30** Egalité des sexes : quelles mesures ?
- 32** Travail à temps partiel au Luxembourg – Résultats du sondage diffusé en janvier-février sur le site lesfrontaliers.lu
- 34** Encouragez l'égalité des chances dans votre entreprise !
- 36** La thématique du genre au sein des entreprises signataires de la Charte de la Diversité
- 38** La négociation de l'égalité – L'égalité entre femmes et hommes dans les conventions collectives de travail
- 40** L'égalité de la négociation – La représentation femmes-hommes au sein des délégations du personnel dans les entreprises de plus de 15 salariés
- 42** CNFL – Beaucoup reste à faire !
- 44** Femmes et entrepreneuriat au Luxembourg
- 47** Femmes dirigeantes dans l'artisanat : chiffres-clés
- 48** Les collaborations d'affaires : un levier pour l'entrepreneuriat féminin
- 50** Les femmes construisent leurs propres réseaux professionnels
- 52** L'engouement des femmes pour l'entrepreneuriat social
- 54** Femmes & Patrimoine : un accompagnement patrimonial dédié aux femmes
- 56** L'entreprise s'accorde en genre
- 58** Equilibre : une plate-forme de réflexion
- 60** Portraits – Fabienne Bozet et Christelle Cornet – Main de cuivre et gant de velours

- 62** Portrait – Laura Fontani – « L'esprit d'entreprendre n'est pas une question de genre »
- 63** Portrait – Amal Choury – « C'est à nous de montrer le chemin »
- 64** Portraits – Viviane et Marianne Welter, Lydie Polfer, Aline Muller et Isabelle Schlessler
- 67** Mettre en lumière l'expertise des femmes
- 68** Pionierfraen am Journalismus zu Lëtzebuerg – Portrait de 17 femmes journalistes

Ressources humaines

- 70** Le développement des formes atypiques d'emploi au Luxembourg

Bon à savoir

- 74** Données personnelles et communications électroniques : un nouveau projet de règlement européen (ePrivacy)
- 76** Le cadre de l'accord transactionnel

Nouvelles technologies

- 78** Cybersécurité : prenez des cours de self-defense

A nos frontières

- 80** Une reprise timide pour les entreprises belges

Etapas gourmandes

- 81** Un déjeuner royal avec le chef Patrice Noël

Golf

- 82** Le golf à Quinta do Lago – 7 parcours pour un séjour de rêve

Auto

- 83** Alfa Romeo Giulia – Une Italienne séduisante et racée

Check-in

- 86** Québec au temps des sucres

Rencontre

- 88** André Dussollier : « Varier les registres, c'est varier les plaisirs ! »

90 Beauty case

92 Livres

94 Musique

Editeur / Régie publicitaire /

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

Directeur de la publication /

Rédacteur en chef

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

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

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction

de ce numéro / M^e Marianne Rau, M^e Gilles Dauphin, Netty Thines, Véronique Koch, INFPC, Martine Borderies, Michel-Edouard Ruben, Audrey Laurent-lesfrontaliers.lu, ministère de l'Egalité des chances, IMS Luxembourg, Carole Blond-Hanten, House of Entrepreneurship, Chambre des Métiers, Dr Christina Constantinidis, Vinciane Istace, Larissa Best, M^e Anne Morel, M^e Emmanuelle Ragot, Guillaume Dally, M^e Céline Lelièvre, Cases.lu et Nathalie Paquet

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle

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

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



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

BONN STEICHEN & PARTNERS PROMOTIONS



M^e Natalia Hernandez Garcia M^e Marie Casanova



M^e Daniel Riedel M^e Pol Mellina

Bonn Steichen & Partners annonce les promotions suivantes en tant que **Senior Associates** : **M^e Natalia Hernandez Garcia**, admise aux Barreaux de Madrid et de Luxembourg, est spécialisée en fonds d'investissement et sociétés de gestion. Ses compétences couvrent tout ce qui a trait aux SIF, SICAR, UCITS, AIFM, aux sociétés de gestion de portefeuilles et aux instruments d'investissement non réglementés. Elle intervient par ailleurs dans le cadre de la structuration, de la documentation et de la distribution de fonds d'investissement et de mandats de gestion.

M^e Marie Casanova intervient sur des opérations de fusions-acquisitions, de *joint-ventures*, de cession d'entreprise et plus généralement dans toutes opérations stratégiques en droit des sociétés. Son expertise a conduit également à intervenir dans le cadre d'OPA (notamment hostiles), d'émission de titres, de droit des actionnaires, d'entrée et de sortie de Bourse. Sa pratique s'étend par ailleurs au droit bancaire et financier avec une spécialisation en financements d'acquisitions.

M^e Daniel Riedel, est membre du département fiscal de BSP où il exerce une activité de conseil sur un large éventail de transactions et de questions d'imposition des sociétés, en particulier celles présentant une dimension internationale, notamment dans le domaine du Private equity. Il a, au cours des années, acquis une expertise particulière en matière d'analyse et de struc-

turation des aspects fiscaux d'opérations de fusions et acquisitions transfrontalières, de *joint-ventures* et de financements de projets immobiliers et d'infrastructures. Fort de ses précédentes expériences dans le secteur financier ainsi qu'au sein de BDO, il s'est par ailleurs spécialisé dans le conseil en matière de fiscalité des particuliers, et plus particulièrement des clients UHNW.

M^e Pol Mellina est avocat au Barreau de Luxembourg depuis 2014. Il intègre la même année le département Tax de BSP. Ayant fait du droit fiscal sa spécialisation, il intervient tout particulièrement dans le domaine de la fiscalité des entreprises et des particuliers, et notamment en fiscalité du patrimoine (transmissions, restructurations, fiscalité internationale, etc.). Il a également acquis une grande expérience dans les domaines du conseil et du contentieux fiscal. ☑

www.bsp.lu

ARTELIS S.A.

VSE AG A RENFORCÉ SA PARTICIPATION



La participation de **VSE AG** dans le capital du fournisseur de services de télécommunications, **artelis S.A.**, se monte désormais à **90 %**. **artelis S.A.** regroupe les activités des deux entreprises de télécommunications, Cegecom S.A. (au Luxembourg) et VSE NET GmbH (en Allemagne). Cette décision fait suite à la vente par l'opérateur énergétique Encevo S.A. (anciennement Enovos International S.A.) de l'intégralité des parts (36,95 %) qu'il détenait dans la société **artelis**. Outre **VSE AG**, la banque SaarLB détient une participation de 10 % dans **artelis S.A.** ☑

AÉROPORT DE LUXEMBOURG

3 MILLIONS DE PASSAGERS EN 2016
La rapide croissance de l'**Aéroport de Luxembourg** s'est confirmée en 2016, avec au total **3,02 millions de passagers, soit**

une augmentation de 12,4 % par rapport à 2015 (2,69 millions de passagers). En 3 ans à peine, le nombre de passagers ayant transité par l'aéroport est passé de 2 à 3 millions.

Ce résultat dépasse de loin les attentes de lux-Airport, dont les prévisions budgétaires tablaient sur 2,85 millions de passagers. Les principaux motifs de cette croissance accélérée sont l'arrivée de 5 nouvelles compagnies aériennes à l'Aéroport de Luxembourg (Hop!, Air France, LOT Polish Airlines, Aegean Airlines, Flybe et Ryanair) et le développement très rapide des compagnies qui y sont déjà implantées. La croissance la plus spectaculaire a été enregistrée au cours du 1^{er} trimestre de l'année (22,2 %).

Luxair demeure de loin le plus gros client de l'aéroport avec 1,73 million de passagers, soit 57 % de parts de marché. Lufthansa arrive en 2^e position avec un taux de croissance exceptionnel de 202 % et 287.000 passagers. EasyJet confirme sa 3^e place avec 244.000 passagers, soit une croissance de 23 %. KLM enregistre également une croissance de 11,9 %, soit 164.000 passagers.

NOUVELLE ANNÉE RECORD POUR L'AÉROPORT DE LUXEMBOURG AVEC 821.000 TONNES DE FRET EN 2016



821.000 tonnes de fret aérien ont transité par l'**Aéroport de Luxembourg** en 2016, soit une croissance de 8,2 % par rapport à 2015 (759.000 tonnes). Aujourd'hui, l'Aéroport de Luxembourg est devenu plus important que celui de Cologne-Bonn, principal centre de fret aérien pour UPS, passant ainsi de la 7^e à la 6^e position dans le top 10 des plus grands aéroports de fret. L'Aéroport de Luxembourg est devancé par Francfort, Paris, Amsterdam, Heathrow et Leipzig-Halle, la plate-forme européenne de DHL.

Cargolux reste de loin son client le plus important avec 675.000 tonnes de fret, soit 82 % de parts de marché. Qatar Airway se place en 2^e position avec 44.170 tonnes de

Suite page 6 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 4

fret (5,4 % de parts de marché). Atlas Air arrive en 3^e position avec près de 39.000 tonnes, suivie des compagnies China Airlines et Silk Way West Airlines, transportant chacune environ 19.100 tonnes de fret.

Cette rapide croissance nécessite des investissements supplémentaires dans les infrastructures cargo. Le plus important d'entre eux concerne l'agrandissement de l'aire cargo, dont la capacité passera de 8 à 12 emplacements pour Boeing 747-8, représentant un investissement de quelque 40 millions EUR. Par ailleurs, LuxairCargo a réalisé un investissement dans un nouveau terminal de chargement de camions à voie rapide pour les unités de chargement (ULD) et procède actuellement à l'extension de la zone concernée pour les livraisons volumineuses et hors normes, avec la construction d'un nouveau bâtiment de 3 000 m².

UN NOUVEAU SITE WEB



Plus moderne et convivial, www.lux-airport.lu a changé de design. Ses fonctionnalités ont été améliorées, facilitant l'accès aux informations primordiales de l'Aéroport. Une mise en page réactive a été implémentée et les applications mobiles pour iOS et Android ont été rénovées.

Le nouveau site a été réalisé en collaboration avec l'agence de marketing numérique maltaise ICON, qui possède une grande expérience de la création de sites Internet d'aéroports. lux-Airport a travaillé avec Chris Bruck, entrepreneur luxembourgeois et ancien chef de la stratégie numérique mondiale de Rolex, pour amener le site Web à un niveau plus élevé.

www.lux-airport.lu

WI-FI GRATUIT ET ILLIMITÉ

Les visiteurs et voyageurs de l'**Aéroport de Luxembourg** bénéficient désormais d'une **connexion Wi-Fi gratuite, Airport Free Wi-Fi**, jusqu'à 10 fois plus rapide selon leur position dans le terminal. La connexion est disponible en zone publique comme

en salles d'embarquement, dans tous les restaurants et boutiques, mais aussi sur le parking à court terme C.

Ce sont désormais 115 antennes qui permettent aux passagers et aux visiteurs de travailler sans aucune perte de qualité ou de vitesse, même en période de pointe, dans le terminal. La connexion est maintenant tellement rapide que la vidéo en streaming est possible. ✓

EY

ATAQUES INFORMATIQUES ET ENTREPRISES

Selon l'étude annuelle d'EY conduite au niveau mondial en matière de sécurité de l'information et intitulée **Path to cyber resilience: Sense, resist, react**, les entreprises mondiales ont plus que jamais confiance en leurs capacités d'anticipation et de résistance en cas de cyberattaques sophistiquées, mais sont à court d'investissements et de plans quand il s'agit de se relever d'une attaque.

L'étude, menée auprès de 1.735 organisations à l'échelle mondiale, souligne que 50 % des entreprises sondées estiment être à même de détecter une cyberattaque sophistiquée, soit le meilleur niveau de confiance depuis 2013, en raison d'investissements consentis dans les secteurs de la collecte d'informations liées aux cybermenaces, des mécanismes de suivi continu, des centres opérationnels de sécurité (COS) ainsi que des mécanismes de défense active. Néanmoins, malgré ces investissements, 86 % des sondés indiquent que leur fonction cybersécurité ne répond pas totalement aux attentes de leur organisation.

En effet, 64 % des organisations ne disposent pas d'un programme formel de renseignements en matière de menace ou ont uniquement un programme informel à leur disposition. Quand il s'agit d'identifier les vulnérabilités, 55 % ne disposent pas de capacités d'identification ou disposent uniquement de capacités informelles, 44 % n'ont pas de rapport destiné au suivi continu des attaques informatiques.

Quant aux incidents importants récents liés à la cybersécurité, 57 % ont rapporté un incident. Près de la moitié des sondés (48 %) ont cité l'obsolescence de leurs contrôles ou de leur architecture de sécurité de l'information comme étant leur vulnérabilité la plus élevée, soit une hausse de 14 % en comparaison des 34 % l'ayant citée en 2015.

En outre, les sondés indiquent une augmentation de leurs menaces via les logiciels malveillants, le *phishing*, les cyberattaques à des fins de vol d'informations financières ou de vol de propriété intellectuelle, ou encore de vol de données. ✓

www.ey.com/lu

RIK VANDENBERGHE

NOUVEAU CEO DE BESIX GROUP

Après plus de 30 ans passés au sein d'ING où il a occupé diverses fonctions en Belgique et à l'étranger, jusqu'à sa nomination au poste de CEO d'ING Belgique en mai 2013, **Rik Vandenberghe** a décidé de quitter le monde bancaire pour relever un nouveau défi en devenant le **CEO de Besix Group**. Il avait rejoint ING Luxembourg en tant que CEO en 2007, fonction qu'il a exercée durant 6 ans, puis président du conseil d'administration de la filiale luxembourgeoise en 2013. ✓

INDEX MONDIAL COMPÉTITIVITÉ ET TALENTS (GTCI) LUXEMBOURG 7^e DU CLASSEMENT



Chaque année, l'**INSEAD - The Business School for the World**, publie l'**Index mondial compétitivité et talents (GTCI)**. Développé en partenariat avec **The Adecco Group** et le **Human Capital Leadership Institute de Singapour (HCLI)**, le GTCI évalue la manière dont les pays forment, attirent et retiennent les talents. Le thème retenu pour cette 4^e édition est *Talents et technologies : dessiner le futur du travail*.

Le rapport 2017 explore les effets des évolutions technologiques sur la compétitivité des talents. Il confirme que même si le phénomène croissant de l'automatisation a un impact sur l'emploi à tous les niveaux, les technologies génèrent cependant de nouvelles opportunités. En outre, les personnes et les entreprises devront s'adapter à un environnement professionnel où les savoir-faire technologiques, les compétences humaines, la flexibilité et la collaboration sont des conditions indispensables au succès. Les réseaux horizontaux remplacent progressivement les hiérarchies verticales en s'imposant comme la nouvelle norme de leadership.

Sur 118 pays étudiés, la Suisse et Singapour occupent la tête du GTCI 2017, suivis respectivement par le Royaume-Uni et les États-Unis, 4 pays scandinaves se trouvent dans le top 10 (Suède (5^e), Danemark (8^e), Finlande (9^e), Norvège (10^e)) et le **Luxembourg occupe la 7^e place** du classement.

Cette année, la 1^{ère} édition du GTCI, l'Index mondial compétitivité et talents pour les villes, place en 1^{ère} position Copenhague, suivie par Zurich et Helsinki, parmi 46 villes au total. Les 10 villes en tête du classement se démarquent toutes par leur qualité de vie élevée, une connectivité optimale, une exposition internationale et des opportunités de carrière bien au-dessus de la moyenne. ✓

Le rapport complet est téléchargeable sur www.gtci2017.com.

EPROSEED ET SOPRA STERIA UNION UNISSENT LEURS FORCES

eProseed et Sopra Steria proposent dorénavant une offre conjointe de services sur base du regroupement de leurs capacités en Managed Services pour Sopra Steria Luxembourg et en Concierge Services pour eProseed. La volonté des deux partenaires est d'offrir à leurs clients des solutions de Managed Services et de Cloud Services sécurisés en tirant parti à la fois de l'expérience acquise en matière d'infogérance par Sopra Steria et de l'expertise d'eProseed dans le domaine des technologies Oracle. Cette nouvelle proposition de valeur permettra aux clients des deux sociétés de déléguer en toute confiance la gestion de leurs environnements technologiques tout en bénéficiant d'une approche qualitative sans équivalent sur le marché luxembourgeois.

eProseed est un Oracle Platinum Partner qui possède une expertise approfondie des technologies Oracle Database, Oracle Fusion Middleware et Oracle Engineered Systems, notamment. eProseed a construit un ensemble de services de prise en charge des environnements technologiques (Concierge Services) destinés à gérer, surveiller et maintenir la fiabilité et la disponibilité des systèmes Oracle de ses clients.

Sopra Steria, leader européen de la transformation numérique, propose l'un des portefeuilles d'offres les plus complets du marché : conseil, intégration de systèmes, édition de solutions métier, infrastructure management et Business Process Services. La société apporte ainsi une réponse globale aux enjeux de développement et de compétitivité des grandes entreprises et organisations. Combinant valeur ajoutée, innovation et performance des services délivrés, Sopra Steria accompagne ses clients dans leur transformation et les aide à faire le meilleur usage du numérique. ✓

www.eproceed.com, www.soprasteria.lu

CABEXCO ET EMASPHERE UNE SOLUTION PROACTIVE DE PILOTAGE D'ENTREPRISE



De g. à dr. : **Didier Vankeerberghen** (co-CEO, EMAsphere), **Paolo Créa** (cogérant, Cabexco Proactive), **Olivier Murru** (cogérant, Cabexco Proactive), **Hugues Vandepoutte** (co-CEO et cofondateur, EMAsphere).

A la tête de la fiduciaire **Cabexco** depuis plus de 8 ans, Olivier Murru et Paolo Créa travaillent en contact direct avec les dirigeants de PME luxembourgeoises. Partant du constat que de nombreux chefs d'entreprise « naviguent à vue », sans connaissance réelle de la situation financière de leur société, et courent ainsi le risque, en prenant des décisions « au feeling », de générer des pertes, ou pire, de faire tout simplement faillite, les deux dirigeants ont créé **Cabexco Proactive**, une entité qui apporte aide et conseil aux PME dans leur gestion, et ont choisi **EMAsphere** et son nouvel outil performant.

Solution en ligne de tableau de bord de gestion et d'aide à la décision, EMAsphere a été créée en 2013 à la suite d'un constat similaire sur le besoin d'accompagnement des dirigeants de PME. La solution a bénéficié d'un investissement en développement de plus de 3 millions EUR suite à une levée de fonds et a atteint les 500 clients en fin d'année 2016. EMAsphere donne les clés aux dirigeants pour la gestion de l'activité et la prise de décisions en facilitant le suivi des KPI financiers et opérationnels, tant pour le présent que le futur, via une interface graphique intuitive et d'une redoutable efficacité. Une efficacité encore renforcée par l'expertise de Cabexco Proactive, qui transforme les données financières et opérationnelles en conseils concrets pour l'entreprise. ✓

www.cabexco.lu, www.emasphere.com

CERATIZIT GROUP PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS BEST CARBIDE CUTTING TOOLS, LLC



De g. à dr. : **Thierry Wolter** (coprésident, Ceratizit S.A.), **Mark Nunez** (président, Best Carbide Cutting Tools, LLC), **Carmen Nunez** (Director of Operations, Best Carbide Cutting Tools, LLC), **Jacques Lanners** (coprésident, Ceratizit S.A.), et **Sal Nunez** (Chairman, Best Carbide Cutting Tools, LLC)

La filiale en propriété exclusive de **Ceratizit, Ceratizit USA, Inc.**, a signé un accord d'acquisition de la majorité des parts de **Best Carbide Cutting Tools, LLC**, fabricant californien d'outils de coupe en carbure monobloc, employant 90 personnes.

Best Carbide Cutting Tools offre à Ceratizit une opportunité exceptionnelle de renforcer son réseau de clients aux États-Unis et de s'appuyer sur un réseau national de distributeurs haut de gamme. ✓

www.ceratizit.com

KEEP CONTACT

LA TECHNOLOGIE WATSON EXPLORER AU SERVICE DE LA VEILLE MÉDIATIQUE



De g. à dr. : **Catherine Plessy** (directrice du Développement, Keep Contact) et **Ludivine Plessy** (fondatrice et directrice, Keep Contact).

L'agence de relations presse et de relations publiques **Keep Contact** a franchi récemment un cap dans son développement en se dotant d'un nouvel outil : **Watson Explorer**. Avec cette technologie intelligente, Keep Contact renforce et enrichit sa gamme de services dans le monitoring et le traitement de l'information.

Développée par IBM, *Watson Explorer* est une technologie cognitive capable de traiter une masse énorme d'informations structurées et non structurées afin de répondre aux attentes des clients en matière de *business intelligence* et de sélectionner des contenus pertinents (mots-clés, thématiques...) et de procéder à une première analyse.

Chaque minute, 350.000 Tweets sont partagés, 2,78 millions de vidéos sont vues sur YouTube et 150 millions d'e-mails sont envoyés. Il est impossible de tout lire, tout écouter et tout voir. « Avec l'aide de *Watson Explorer*, nos revues de presse atteignent un niveau d'excellence inégalée de par la richesse, la pertinence et la valeur ajoutée de leur contenu. Ceci nous permet de toujours mieux conseiller nos clients dans leur stratégie de communication et leurs relations avec les médias », indique **Ludivine Plessy**, fondatrice et directrice de Keep Contact. « Désormais, nous sommes en mesure de proposer des solutions de veille média accessibles et personnalisables, y compris à de très petites entreprises et dans tous les secteurs d'activité », conclut **Catherine Plessy**, directrice du Développement de l'agence. ✓

www.keepcontact.lu

LA FEDIL A FAIT PEAU NEUVE



Afin de mieux représenter ses membres et arriver à instaurer un meilleur dialogue avec le public et ses partenaires, la **FEDIL** est passée par un processus de réorganisation autocritique, se remettant en question de fond en comble. La composition d'une nouvelle équipe dirigeante il y a presque un an a été accompagnée de cette mission, tout en y impliquant les membres.

Ses priorités thématiques se recentrent notamment sur la promotion de ses secteurs auprès de la jeunesse et la recherche de talents, la transformation technologique, le développement durable... La FEDIL souhaite également miser sur l'information plutôt que sur la revendication et ouvrir sa communication vers le grand public.

Concernant sa communication, la FEDIL entend soigner le *Made in Luxembourg* en mettant l'accent sur l'énorme potentiel des secteurs et des entreprises regroupés en son sein. Dès lors, elle a décidé de se séparer de l'appellation « *Business Federation Luxembourg* » au profit de « **The Voice of Luxembourg's Industry** » et de revenir aux majuscules (FEDIL et non plus Fedil).

L'identité visuelle a fait peau neuve également : la fédération a opté pour du *generative design*, dont la modularité est parfaitement adaptable à la diversité de la FEDIL avec ses 550 membres et quelque 19 associations sectorielles. Et son nouveau site Internet est à visiter. ✓

www.fedil.lu

FOIRE INTERNATIONALE DE METZ

DU 29 SEPTEMBRE AU 9 OCTOBRE 2017



La **82^e Foire Internationale de Metz (FIM)** prépare sa nouvelle édition qui aura lieu du **29 septembre au 9 octobre 2017**. Cette année la FIM vibrera aux rythmes de New York. Près de 1.500 marques et 700

exposants sont attendus pour 11 jours de rencontres et d'affaires. Parmi les 20 secteurs de la FIM, 3 nouveaux seront proposés au public : Loisirs et tourisme, Santé et prévention, et Automobile

Big Apple sera le thème de l'exposition 2017 qui occupera plus de 1.200m². Onze univers seront recréés pour l'occasion : Statue de la liberté ; Ellis Island (où, durant plus d'un siècle, transitèrent plus de 17 millions d'immigrants) ; Little Italy (l'exposition présente la reconstitution de Mulberry street, épicerie de la diaspora italienne à New York) ; Manhattan ; Luxueux paquebots (dans les années 30, on part « voir » New York à bord du Normandie, fleuron de la Compagnie Générale Transatlantique, ou du dirigeable Hindenburg) ; Prohibition (guerre des gangs, mafia, police, détectives privés) ; Marvel & les Comics (New York, théâtre des aventures des héros de la bande dessinée américaine) ; Broadway et le Cinéma ; Fifties et Sixties ; New York capitale des arts et de la mode ; et Times Square, Ground Zero. ✓

www.metz-expo.com, www.foiredemetz.fr

LUXEMBOURG ET BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

UNE COOPÉRATION RENOUVELÉE

Le **Grand-Duché de Luxembourg** et la **Banque Européenne d'Investissement (BEI)** ont scellé un **5^e accord de coopération** dans le domaine de l'assistance technique à la microfinance dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), au regard des résultats positifs des accords mis en œuvre sur une décennie. Ce nouveau « protocole d'entente » permettra de continuer à conjuguer l'expertise, les réseaux et les moyens du ministère des Finances et du ministère des Affaires étrangères et européennes avec ceux de la BEI pour soutenir les projets de micro et petites entreprises de façon ciblée et efficace.

Ce 5^e accord visera, entre autres, les projets soutenant les jeunes et développant l'accès à l'éducation ainsi que les projets des micro et petites entreprises dans les régions impactées par les migrations. Il est doté d'une nouvelle enveloppe de 3,6 millions EUR pour les 3 prochaines années.

Le Luxembourg et la BEI sont ensemble sur le terrain du développement depuis

fin 2006 et, en 10 ans, ce sont 48 projets de microfinance, dont certains dans les pays les plus pauvres du globe, qui ont bénéficié de 11,7 millions EUR au total. Les initiatives sont localisées dans 20 pays ACP avec, au cas par cas et de manière flexible, quelques opérations remarquées en Asie et au Moyen-Orient. ☑

www.bei.org, www.fi.etat.lu,
www.gouvernement.lu/maee

SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL

UN ENGAGEMENT NATIONAL

En janvier dernier, l'**Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment (IFSB)** a organisé la conférence *VISION ZERO - Sécurité et Santé au Travail : tous concernés !* en collaboration avec l'Association d'assurance accident (AAA), l'Inspection du Travail et des Mines (ITM) et le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire.



Le ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, **Nicolas Schmit**, a présenté deux mesures concrètes en matière de culture de la sécurité.

Patrick Nemry, chef du département Sécurité et Engins de l'IFSB, a rappelé les chiffres, bien inquiétants : chaque jour près de 6.300 personnes décèdent des suites d'accident de travail ou d'une maladie liée au travail, à travers le monde. Au Luxembourg,

28 accidents mortels ont été enregistrés en 2016, tous secteurs d'activité confondus.

Annick Sunnen et **Georges Wagner** de l'AAA ont présenté la charte nationale *VISION ZERO* et quelques-uns des grands principes de ce plan d'action qui visent à promouvoir, coordonner et redynamiser la sécurité et la santé au travail. Ce projet entend provoquer une prise de conscience afin de compter bientôt zéro mort et zéro blessé grave. Pour cela, chaque signataire de la charte s'engage à mener des actions individuelles et les entreprises sont invitées à y prendre part également. Pour elles, les avantages sont nombreux : acquisition d'une boîte à outils et de solutions pratiques pour gérer et améliorer la sécurité et la santé au travail, mais aussi diminution des coûts et des absences engendrés par les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Toujours dans un souci d'aider les entreprises à mettre en place une gestion

Suite page 10 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 9

efficace de la sécurité et de la santé au travail, l'AAA a créé le label de qualité *Sécher a Gesond mat System*. Celui-ci est décerné aux entreprises engagées volontairement dans cette démarche d'amélioration continue, qui respectent les critères retenus, leur offrant ainsi une image de qualité. L'AAA a également mis en place un système de bonus-malus. Aujourd'hui, une entreprise paie 1 % de sa masse salariale brute pour financer l'indemnisation des accidents du travail, gérée par l'AAA. A partir de 2019, le système récompensera ou sanctionnera les entreprises en fonction du nombre, de la gravité ou des charges des accidents.

Marco Boly, directeur de l'ITM, a rappelé les missions de l'ITM : conseil et assistance, contrôle et réglementation, mais aussi sanctions lorsque celles-ci sont nécessaires. Il a expliqué que les évolutions du monde du travail, et notamment l'introduction des nouvelles technologies, induisaient de nouveaux risques, auxquels il faut veiller.

Patrick Nemry a ensuite présenté le projet SCIPRISC (Système de Coaching Innovant pour la Prévention des Risques professionnels dans le Secteur de la Construction), mis en place avec le soutien du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire. Le projet vise à accompagner de manière concrète les entreprises dans leur démarche de prévention en matière de sécurité et de santé au travail, et les aider à obtenir le label de l'AAA. Depuis 2009, SCIPRISC a accompagné 125 entreprises et près de 1.350 chantiers ont été visités. Il a permis d'améliorer la sécurité et la santé de 8.045 salariés. Le projet vise essentiellement les entreprises de moins de 50 salariés.

Afin de développer concrètement cette « culture de la sécurité », le ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, **Nicolas Schmit**, a annoncé une semaine entière dédiée à la sécurité sur les chantiers de construction ainsi qu'une multiplication des contrôles sur les chantiers pour attirer l'attention des employeurs comme des salariés sur les risques potentiels et les mesures de prévention. ☑

www.ifsb.lu, www.aaa.lu, www.itm.lu,
www.mte.public.lu

DELOITTE

RAPPORT MONDIAL TECHNOLOGY, MEDIA & TELECOMMUNICATIONS (TMT) PREDICTIONS



Georges Kioes, TMT Leader, Deloitte Luxembourg. Selon la 16^e édition du rapport mondial de **Deloitte Technology, Media & Telecommunications (TMT) Predictions**, le nombre d'appareils équipés de lecteurs d'empreintes digitales devrait probablement dépasser le milliard début 2017. En tenant compte du fait que chaque capteur est utilisé 30 fois par jour en moyenne, on obtient sur l'année un total de plus de 10.000 milliards de lecteurs d'empreintes à l'échelle mondiale.

« Malgré cette croissance rapide, certains consommateurs sont encore réticents à l'idée d'utiliser les lecteurs d'empreintes digitales de leur téléphone, car ils pensent qu'il existe un risque d'usurpation d'identité. En réalité, les capteurs biométriques modernes ont une capacité incroyable à détecter les fausses empreintes. De plus, pour tenter de copier les empreintes du propriétaire de l'appareil, il faudrait placer ses doigts dans un moule, une opération qui ne passerait probablement pas inaperçue », explique **Georges Kioes, TMT Leader au sein de Deloitte Luxembourg**. Face au rythme accéléré d'accès et d'adoption de cette technologie, le défi est de déterminer les applications supplémentaires qui pourraient exploiter les lecteurs d'empreintes digitales ainsi que d'autres données biométriques comme moyens d'authentification rapides et sécurisés.

Deloitte prévoit que plus de 300 millions de smartphones, soit plus d'1/5^e des exemplaires vendus en 2017, seront dotés de capacités d'apprentissage automatique au cours des 12 prochains mois. Les appa-

reils mobiles seront capables d'exécuter des tâches d'apprentissage automatique même sans connexion Internet, ce qui transformera considérablement la façon dont l'humain interagit avec les technologies dans l'ensemble des secteurs, des marchés et des sociétés.

Des avancées considérables et tangibles vers le déploiement de la 5G devraient avoir lieu cette année au Luxembourg et au-delà. À travers les mises à niveau des réseaux 4G et les performances des premiers déploiements (limités) de la 5G, les utilisateurs et les opérateurs devraient pouvoir se familiariser avec plusieurs des principales fonctionnalités des nouveaux réseaux, notamment une vitesse considérablement plus élevée, une latence plus faible ainsi qu'une prise en charge d'appareils et de capteurs à faible puissance et à faible débit issus de l'Internet des objets.

Plus d'informations sur <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-predictions-2017.html>.

PRIX DU BEST INVESTMENT TECHNOLOGY PAPER 2016



L'étude de **Deloitte Luxembourg** intitulée **How can Fintech facilitate fund distribution?** a remporté le prix du **Best Investment Technology Paper 2016** (Meilleure étude sur les technologies d'investissement) dans le cadre des **Savvy Investor Awards 2016**.

Ce livre blanc, produit par Deloitte en collaboration avec l'ALFI, met en exergue l'impact des technologies financières sur la distribution des fonds et décrit comment la FinTech pourrait modifier le paysage de la distribution des fonds au Luxembourg et au-delà.

Savvy Investor est l'un des principaux réseaux de connaissances pour investisseurs institutionnels. Ses Awards récompensent les meilleurs livres blancs de l'année en matière de pensions et d'investissements. ☑

www.deloitte.lu

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

UN NOUVEAU PROGRAMME EUROPÉEN PERMET DE REPORTER LE PAIEMENT DES FRAIS D'ÉTUDES



De g. à dr. : **Rainer Klump** (recteur, Université du Luxembourg), **Martine Reicherts** (directrice générale Éducation, Jeunesse, Sports et Culture, Commission européenne), **Yves Elsen** (président du conseil de gouvernance, Université du Luxembourg), **Roger Havenith**, (président-directeur général adjoint, FEI) et **Yuriko Backes** (chef de la Représentation de la Commission européenne au Luxembourg).

Photo-Michel Brumat/Université du Luxembourg 2017

Le **Fonds Européen d'Investissement (FEI)** et l'**Université du Luxembourg** ont lancé un **nouveau programme pilote** qui permet aux étudiants de reporter de 2 ans le paiement de leurs frais d'inscription et d'hébergement. Cet accord bénéficiera à des étudiants originaires de l'un des 32 autres pays participant au programme Erasmus+ et qui se rendent au Luxembourg pour préparer leur master à l'Université.

Le nouveau programme pilote de 5 millions d'EUR devrait profiter à plus de

300 étudiants en master. L'Université du Luxembourg n'exigera aucune sûreté ou garantie de tiers et proposera le nouveau programme à des conditions favorables, avec, par exemple, un plan de remboursement sur 5 ans. L'accord entre le FEI et l'Université du Luxembourg est le premier de ce type en Europe et il bénéficie du programme de garantie de prêt Erasmus+, financé par l'Union européenne et géré par le FEI.

Les étudiants en master qui souhaitent s'inscrire à l'Université du Luxembourg peuvent obtenir de plus amples informations sur www.uni.lu/students/students_and_money. Le FEI a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour les institutions financières et autres intermédiaires fournissant des financements à des étudiants mobiles en master. Les institutions financières intéressées peuvent trouver de plus amples informations sur www.eif.org.

UN NOUVEAU CURSUS DÉDIÉ À LA FINANCE INCLUSIVE

L'**Université du Luxembourg** et l'**ADA (Appui au Développement Autonome)**, en coopération avec la **Banque Européenne d'Investissement (BEI)**, ont lancé le **Certificate in Law and Regulation of Inclusive Finance**, un nouveau programme de formation continue qui vise à approfondir l'expertise et les échanges dans ce domaine émergent du droit financier.

Ce programme de 2 semaines donne à l'Université un rôle-clé dans l'étude et l'enseignement du droit et de la réglementation en finance inclusive. La 1^{ère} session qui s'est terminée en janvier dernier a certifié 22 étudiants.

UN NOUVEL ALGORITHME POUR LA CRYPTO-MONNAIE



De g. à dr. : **Pr Alex Biryukov** et **Dr Dmitry Khovratovich**, SnT Université du Luxembourg.

Photo/scienceRELATIONS

Des scientifiques de l'**Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT)** de l'**Université du Luxembourg** ont développé un important algorithme mathématique appelé **Equihash**, qui est un élément essentiel de la nouvelle crypto-monnaie Zcash, qui offre plus de confidentialité et d'équité que le célèbre Bitcoin.

Zcash tente de résoudre les deux défauts principaux de Bitcoin : son manque de confidentialité au niveau des transac-

⇒ ...

⇒... Suite de la page 11

tions et la centralisation de la vérification des transactions placée entre les mains d'une douzaine de mineurs, qui ont investi dans des quantités importantes de matériel de minage spécialisé. Le **professeur Alex Biryukov**, directeur du groupe de recherche Cryptolux, et le **Dr Dmitry Khovratovich** du SnT ont développé l'algorithme susceptible de résoudre ces problèmes.

« Étant donné qu'Equihash est basé sur un problème relevant de l'informatique fondamentale, les avancées dans les algorithmes de minage d'Equihash devraient bénéficier à l'informatique dans son ensemble. Equihash est jusqu'à maintenant unique parmi tous les algorithmes de minage : d'un côté, il est memory-hard, de l'autre, il est très facile à vérifier », explique le professeur Biryukov. En d'autres mots, si le minage de nouveaux coins avec Zcash/Equihash est comparativement cher, du fait qu'il présente un risque moindre de monopolisation parce qu'il nécessite une grande quantité de mémoire et des calculs difficiles, vérifier que les nouveaux coins sont authentiques prend moins de mémoire, est plus rapide et moins cher.

Equihash peut être utilisé dans n'importe quelle crypto-monnaie, y compris Bitcoin.

www.uni.lu

BOURSES D'ÉTUDES DISPONIBLES POUR LE MASTER EN LOGISTIQUE ET EN GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Les inscriptions sont ouvertes pour le nouveau **Master in Logistics and Supply Chain Management** proposé par le **Luxembourg Centre for Logistics and Supply Chain Management (LCL)** de l'**Université du Luxembourg** en collaboration avec le Massachusetts Institute of Technology (MIT), qui commencera au semestre d'hiver 2017-2018.

Le programme d'études s'étend sur 10 mois à temps complet. Il est enseigné en anglais et comprend une période d'études de 3 semaines au sein du MIT de Boston (Massachusetts, États-Unis). Il se concentre sur les systèmes et méthodes relatifs à la logistique et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, associés à des cours de management et de gestion.

Le cours s'adresse aux professionnels qui souhaitent se spécialiser en logistique et en gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'aux récents diplômés d'un pro-

gramme de premier cycle en commerce, en ingénierie ou dans des domaines connexes. Les frais de scolarité s'élèvent à 24.000 EUR. Un nombre limité de bourses d'études sur mérite, d'une valeur de 9.000 EUR à 19.000 EUR, sera attribué à des étudiants de cette première promotion. Les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 1^{er} avril 2017 sur <http://lscm.uni.lu>. ☑

PWC

UN CENTRE DE RECHERCHE DÉDIÉ À LA GESTION D'ACTIFS EN ASIE-PACIFIQUE



Dariush Yazdani, responsable, Market Research Centre, PwC Luxembourg.

PwC a lancé son **centre de recherche en Asie-Pacifique**. Avec le soutien de l'agence gouvernementale chargée d'attirer les investisseurs étrangers à Singapour, le centre de recherche a pour objectif de renforcer le secteur de la gestion d'actifs à Singapour et dans toute la région Asie-Pacifique.

À l'instar du centre d'études de marché de PwC Luxembourg, ce nouvel institut constitue une réponse aux besoins des acteurs de la gestion d'actifs et de la gestion de patrimoine, notamment en identifiant de nouvelles opportunités commerciales à la faveur de rapports analytiques. Ces études fourniront également des données stratégiques pour tout acteur aspirant à pénétrer le marché de la gestion d'actifs dans la région Asie-Pacifique.

« Le centre de recherche Asie-Pacifique regroupe des leaders d'opinion de PwC Singapour et de PwC Luxembourg. Ensemble, nous offrirons aux clients et aux institutions financières des outils pour pérenniser leur présence dans cette région », explique Dariush Yazdani, responsable du Market Research Centre de PwC Luxembourg. ☑

www.pwc.lu

PALL CENTER EXPLOITATION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Station 44, pour promouvoir l'entrepreneuriat régional et la création d'entreprises.



Chill & Eat, 200 m² d'expérience lifestyle.



La 1^{ère} serre connectée MY Food.



Vue du futur hôtel avec wellness.

Pall Center Exploitation, qui fête cette année ses 35 ans, a annoncé de nouveaux projets. Après l'exploitation d'une station essence pendant 15 ans au 44, route d'Arlon à Oberpallen, l'entreprise a décidé d'un changement d'activité radical pour le site. Afin de promouvoir l'entrepreneuriat régional et la création d'entreprises, Pall Center rebaptise le site **Station 44**. Celui-ci

sera entièrement transformé et réhabilité pour permettre l'installation, dès 2018, de petites et moyennes entreprises (la surface est divisible de 25 à 1.000 m² + un commerce de 110 m²).

Sur 200 m² au 1^{er} étage du Shopping Village Pall Center, le **Chill & Eat** allie trouvailles insolites et pauses gourmandes. Ce concept *lifestyle* atypique se veut aussi un lieu d'échanges, avec Wi-Fi gratuit. Dégustations et expositions y sont régulièrement organisées.

Depuis novembre 2016, Pall center accueille la 1^{ère} serre connectée **MY Food** qui servira à la culture des fruits et légumes cuisinés dans son restaurant L'Orangerie. L'aquaponie exploite la symbiose naturelle entre les végétaux et les poissons. Des tours verticales surplombent un bassin contenant des poissons. Celles-ci accueillent les racines des plantes et permettent de faire pousser hors-sol tous les légumes à racines courtes (salades, tomates, aubergines, concombres et plantes aromatiques), mais aussi des fruits tels que les fraises.

« Ce projet de serre aquaponique solaire s'inscrit dans le cadre du programme de Troisième révolution industrielle. Il s'agit d'une initiative concrète qui, nous l'espérons, va également impacter la conscience des consommateurs et leur ouvrir de nouvelles perspectives. Mme Christianne Wickler a personnellement poussé notre jeune start-up à venir s'installer au Luxembourg. Le Grand-Duché, par sa richesse et ses spécificités, peut amorcer et réussir un changement radical et profond de son mode de production vers plus de décentralisation », explique Mickaël Gandecki, membre de l'équipe MY Food.

Autres projets à venir : pour développer le tourisme dans la commune d'Oberpallen, une grange va être transformée en hôtel avec *wellness*. Un pré sans activité se transformera bientôt en jardin public, vergers et culture de légumes Pall Center. ☑

www.pallcenter.lu

ELVINGER HOSS PRUSSEN DEUX NOUVELLES ASSOCIÉES

M^e Nathalie Prüm-Carré est spécialisée en droit et contentieux administratifs, notamment en droit de l'urbanisme et de l'environnement, et en droit des marchés publics. Elle est particulièrement impliquée dans le secteur de l'immobilier luxembourgeois et



M^e Nathalie Prüm-Carré

du développement urbain, et conseille sur les différentes possibilités de structuration de la propriété.

M^e Prüm-Carré a été membre des Barreaux de Montpellier et de Paris de 1988 à 1995. Elle est inscrite au Barreau de Luxembourg depuis 1997. Avant de rejoindre Elvinger Hoss Prussen en 2009, elle était associée dans une autre étude d'avocats au Luxembourg et en charge du contentieux administratif.

Elle est titulaire de deux maîtrises en droit de l'Université Paris II Panthéon-Assas (maîtrise Carrières judiciaires et maîtrise Droit européen et international) ainsi que d'un DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) en Droit privé de l'Université de Montpellier.

Elle enseigne le droit des successions à l'IFBL (Institut de Formation Bancaire, Luxembourg), le droit européen de l'environnement et le contentieux des plans d'aménagement auprès de l'Université du Luxembourg dans le cadre de la formation continue en Aménagement du territoire.



M^e Olivia Moessner

M^e Olivia Moessner est spécialisée dans le domaine de la gestion d'actifs et des fonds d'investissement. Elle conseille des

promoteurs de fonds d'investissement et d'autres institutions financières dans le cadre de la mise en place de leur structure d'investissement à Luxembourg.

M^e Moessner est membre du Barreau luxembourgeois depuis 2001. Elle est active dans de nombreux groupes de travail de l'ALFI (Association Luxembourgeoise des Fonds d'Investissement) sur divers sujets européens clés tels que les actifs éligibles des OPCVM, le règlement sur les opérations de financement sur titres, les réglementations MIFID II et PRIIP, les fonds ETF, les fonds monétaires, les fonds d'investissement européens à long terme (ELTIF) et les fonds de pension. ☑

www.elvingerhoss.lu

CBRE LUXEMBOURG VÉRONIQUE KOCH NOMMÉE HEAD OF OFFICE AGENCY



Véronique Koch, Associate Director, Office Agency, CBRE Luxembourg.

Après de nombreuses années de collaboration, de succès partagé, de reconnaissance indéniable sur le marché et de réalisation de résultats exceptionnels en 2016, **Véronique Koch** a été nommée **Head of Office Agency** de **CBRE Luxembourg**.

Véronique Koch a rejoint CBRE Luxembourg dès sa création, en novembre 2008. Elle a exercé des fonctions au sein du département Research & Marketing et a progressivement assumé des fonctions supplémentaires. Dernièrement, elle a travaillé comme Office Agency Senior au sein de l'Office Agency.

Le département, qui compte 5 personnes, est dorénavant placé sous la direction opérationnelle de Véronique Koch et reste sous la responsabilité de Laurent Cooreman, Managing Director de CBRE Luxembourg. ☑

FIN D'UNE COLLABORATION



Laurent Cooreman restera actif au sein de CBRE jusque début août 2017.

CBRE et **Laurent Cooreman**, Managing Director de CBRE au Luxembourg, ont décidé, de commun accord, de mettre fin à la collaboration les unissant depuis plus de 8 ans. Laurent Cooreman restera cependant actif au sein de CBRE jusqu'au début du mois d'août 2017. Ses responsabilités seront réparties entre ses différents collaborateurs.

Laurent Cooreman a rejoint le groupe CBRE en novembre 2008. A l'origine de l'ouverture du bureau luxembourgeois, il a activement contribué à l'implantation et au développement de CBRE sur ce marché. ✓

www.cbre.lu

LUXAVIATION HELICOPTERS UN RAYONNEMENT INTERNATIONAL



Charlotte Pedersen, CEO, Luxaviation Helicopters.

Luxaviation Helicopters, qui fait partie du groupe Luxaviation, gère désormais les hélicoptères VIP pour les clients privés et les entreprises, en fournissant des services aux propriétaires d'hélicoptères tels que la mise à disposition d'équipage,

la formation, la coordination d'entretien, les services d'affrètement ou les ventes et acquisitions.

Luxaviation Helicopters est l'un des premiers opérateurs d'hélicoptères VIP en Europe à avoir obtenu l'agrément de l'EASA (Agence européenne de la sécurité aérienne), ce qui lui permet d'exploiter des vols charters pour les yachts offshore et les navires de croisière.

« La gestion d'hélicoptères est un complément naturel aux services que le Groupe Luxaviation fournit déjà. Notre Groupe est pourvu de l'expérience et des capacités globales pour répondre aux besoins de nos clients VIP qui possèdent des hélicoptères et qui souhaitent les exploiter dans le monde entier. Si un client souhaite utiliser son hélicoptère dans les Caraïbes une semaine et à Bali la suivante, nous pouvons le faire. Les hélicoptères modernes ont la capacité de voler presque partout, dans toutes les conditions météorologiques, et peuvent même être plus rapides que les jets sur des courtes distances. Cela nécessite cependant des équipes hautement qualifiées, un service de maintenance de classe mondiale et une administration professionnelle et expérimentée pour assurer l'organisation des formalités douanières, des permis et des préparatifs de sécurité pour nos clients dont les destinations finales pourraient ne pas être un aéroport établi. Luxaviation Helicopters a la capacité globale de gérer toutes ces préparations à la perfection, avec les plus hautes précautions de sécurité et de confidentialité qui sont d'importance égale dans le monde d'aujourd'hui », explique **Charlotte Pedersen** (ancien COO de Luxaviation Group), CEO de Luxaviation Helicopters, qui compte près de 30 ans dans l'aviation, dont 17 ans d'expérience comme pilote d'hélicoptère militaire en tant qu'officier de la Royal Air Force danoise.

Luxaviation Group opère 260 avions et emploie plus de 1.600 collaborateurs dans le monde entier. Sa flotte commerciale est exploitée sous le cadre réglementaire de 14 certificats d'opération aérienne émis par des autorités régionales de l'aviation civile (AOC). Luxaviation opère 24 installations d'opérations au sol (FBO) de classe mondiale ainsi que 14 centres de maintenance mondiaux certifiés pour la plupart des avions d'affaires. ✓

www.luxaviation.com

MOLITOR AVOCATS À LA COUR

M^e AUGUSTIN DE LONGEAUX, NOUVEL ASSOCIÉ



M^e Augustin de Longeaux, associé, MOLITOR Avocats à la Cour.

MOLITOR Avocats à la Cour continue à renforcer son équipe avec la nomination de **M^e Augustin de Longeaux** en tant qu'associé, suivant de près la récente arrivée de Jacques Wolter dont le cabinet a fusionné avec MOLITOR au 1^{er} janvier 2017, portant ainsi le nombre d'associés à huit.

M^e de Longeaux a étudié le droit à Paris et Oxford et rejoint MOLITOR en janvier dernier, après avoir travaillé pour l'un des cabinets *Magic Circle* à Luxembourg. Il est membre du Barreau de Paris et du Barreau de Luxembourg (liste IV). Avocat hautement expérimenté dans le domaine des fonds d'investissement, il conseille les gestionnaires et les institutions financières sur les aspects juridiques et réglementaires de la structuration et du lancement de fonds ainsi que sur l'établissement de sociétés de gestion et de gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs. Il est notamment très actif dans le domaine des fonds d'investissements immobiliers, Private equity et Venture capital, et des fonds de dette et d'infrastructure. ✓

www.molitorlegal.lu

ING LUXEMBOURG BONS RÉSULTATS 2016

Pour 2016, **ING Luxembourg** annonce une poursuite de sa croissance commerciale et des revenus en hausse (+ 3 %) malgré des taux d'intérêt historiquement bas. La banque enregistre un bénéfice net de près de **104 millions EUR**.

En 2016, le **Retail Banking** a poursuivi ses efforts afin d'accentuer son ancrage sur le marché domestique. Cette volonté

s'est traduite par une augmentation des encours crédits (PME et personnes physiques) de l'ordre de 16%. Dans le secteur du **Private Banking**, en gardant en ligne de mire son ouverture à l'international et son souci constant de répondre de manière pointue et efficace aux besoins de ses clients toujours plus exigeants, le département Private Banking d'ING a dû pallier en 2016 à la frilosité des investisseurs dans des marchés fluctuants, aux taux d'intérêts très bas et à un environnement géopolitique difficile. Néanmoins, dans la lignée des années précédentes, l'activité crédits de la banque privée a poursuivi sa croissance à deux chiffres en volumes (+ 25%) et en rentabilité. Quant au **Wholesale Banking**, ses revenus sont en hausse de 11%, grâce principalement à la croissance des activités de crédit, notamment par le renforcement de l'activité de financement des projets immobiliers à Luxembourg. La hausse des crédits atteint 17,3% tandis que les dépôts sont en très légère baisse vu le contexte en matière de taux. ☑

www.ing.lu

BANQUE CENTRALE DU LUXEMBOURG

ROLAND WEYLAND À LA DIRECTION



Roland Weyland, directeur, BCL.

En vertu d'un arrêté grand-ducal du 12 décembre 2016, **Roland Weyland**, 1^{er} conseiller de direction à la Banque Centrale du Luxembourg (BCL), a été nommé **directeur** de la BCL pour une période de 6 ans. A présent, la direction de la BCL est composée comme suit : Gaston Reinesch (président), Pierre Beck (directeur) et Roland Weyland (directeur). ☑

KPMG LUXEMBOURG DEUX NOUVEAUX ASSOCIÉS FISCALISTES



De g. à dr. : **Georges Bock** (Head of Tax), **Christophe Diricks** (Partner), **David Capocci** (Head of Alternative Investments) et **Frauke Oddone** (Head of Markets), KPMG Luxembourg.

KPMG Luxembourg a renforcé son équipe Placements alternatifs avec l'arrivée de **deux nouveaux associés fiscalistes** : **David Capocci** et **Christophe Diricks**.

Axés sur les fonds immobiliers, les opérations de Private equity et les fonds autres que les OPCVM, les placements alternatifs représentent un nouveau secteur spécialisé pour le cabinet. David Capocci prend la tête de ce nouveau secteur chez KPMG Luxembourg. ☑

www.kpmg.lu

CHAMBRE DES SALARIÉS NOUVELLE PUBLICATION SUR LE NOUVEAU CONGÉ PARENTAL



Suite à la réforme du congé parental par la loi du 10 novembre 2016, la **Chambre des**

salariés a décidé d'actualiser sa publication sur le sujet.

La 1^{ère} partie de l'ouvrage décrit de manière détaillée la mise en oeuvre des règles applicables avec les conditions d'ouverture, la procédure d'octroi et les garanties protégeant le parent bénéficiaire. La seconde partie contient le spécimen du formulaire à remplir et à envoyer à la Caisse pour l'avenir des enfants en vue de bénéficier de l'indemnité de congé parental. Sont également incluses des lettres types que le salarié peut être amené à envoyer à son employeur, notamment pour formuler la demande de congé parental ou pour concrétiser sa volonté, le cas échéant, d'assouplir ses conditions de travail après son congé parental. ☑

La publication bilingue (français et allemand) *Le congé parental – Situation au 1^{er} janvier 2017* est en vente dans les librairies (diffuseur : Librairie Um Fieldgen) au prix de 5 EUR ou peut être téléchargée gratuitement sur www.csl.lu (rubrique Publication).

PROMOTIONS CHEZ KLEYR | GRASSO



M^e Philippe Ney

M^e Philippe Ney a été promu associé. Il fait partie du département Droit du travail et social de l'étude depuis 2010. Fort d'une expérience de 10 ans, il conseille ses clients notamment dans les domaines des contrats de travail, la représentation du personnel, les réglementations internes, l'organisation du temps de travail, les conventions collectives, la surveillance au travail et l'immigration.

M^e Jérôme Burel, **M^e Emilie Waty** et **M^e Fanny Mazeaud** ont été promus **Counsels**. M^e Burel a rejoint l'étude en 2005. Il est spécialisé en droit des sociétés avec un accent sur les restructurations de



M^e Jérôme Burel



M^e Marc Frantz



M^e Emilie Waty



M^e Daniel Nerl



M^e Fanny Mazeaud

sociétés, les *joint-ventures* et les fusions-acquisitions. M^e Waty a rejoint l'étude en 2012. Elle est spécialisée en contentieux commercial, bancaire et financier, et dispose d'une solide expérience dans des litiges transfrontaliers et multijuridictionnels. Elle dispense également des cours de droit commercial au sein de la House of Training. M^e Mazeaud fait partie de l'étude depuis son assermentation en 2006. Elle est spécialisée en droit immobilier. Elle est également chargée de cours pour les CCDL et formateur à la House of Training.

M^e Marc Frantz et M^e Daniel Nerl ont été promus **Senior Associates**. M^e Frantz

a rejoint l'étude en 2014. Il est spécialisé dans le domaine du droit des sociétés et plus particulièrement dans les fusions-acquisitions. M^e Nerl fait partie du département Droit du travail de l'étude depuis 2014. Il est spécialisé dans les contentieux liés au droit du travail et au droit de la sécurité sociale. ☑

www.kleyrgrasso.com

LUXEXPO UNE NOUVELLE IDENTITÉ ET DE NOUVELLES AMBITIONS



En se dotant d'une nouvelle identité, **LUXEXPO THE BOX** entend répondre aux nouvelles attentes et exigences du marché MICE,

promouvoir des événements qui permettront de vivre et de faire vivre des expériences inoubliables au plus large public, conquérir de nouveaux clients internationaux, prendre en compte les évolutions générationnelles tout en conservant le contact avec les « habitués », être simultanément une vitrine économique du Grand-Duché et de la Région limitrophe, et confirmer son rôle de vecteur d'image de la Ville de Luxembourg et du pays.

Trois éléments constituent la nouvelle identité. Le premier, LUXEXPO, incarne les valeurs de fiabilité et d'efficacité reconnues par tous ainsi que l'ancrage local de la société. Le second, THE BOX, incarne le lieu où se trouve l'événement. La notion de BOX est consolidée par le parallélogramme qui encadre le logo. Enfin, les mots BUILDING ORIGINAL EXPERIENCES incarnent l'événement et les émotions qui s'en dégagent.

Ces transformations vont de pair avec thebox.lu ; le nouveau site Internet se veut au service des organisateurs et est entièrement dédié au public. Il met en avant tout le programme et les informations utiles pour passer le meilleur moment.

Le premier événement qui se déroulera sous la nouvelle identité sera *Springbreak*, du 22 au 26 mars. Pour l'occasion, LUXEXPO THE BOX inaugurera son nouveau parking, qui doublera la capacité d'accueil du site.

D'autres surprises jalonneront l'année. LUXEXPO THE BOX invite le public à les suivre sur LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube ou Instagram. ☑

LUXEMBOURG FOOD SUMMIT

LES MEILLEURES INITIATIVES DU
SECTEUR RÉCOMPENSÉES



Plus de 700 professionnels du secteur s'étaient donné rendez-vous le 7 février dernier pour la 1^{ère} édition du **Luxembourg Food Summit**. Au programme : conférences d'experts, promotion et découvertes de

produits locaux, et remise des Luxembourg Food Awards.

Les lauréats sont les suivants : Food Excellence Award : **Kraidergenossenschaft Téli vum Séi** pour la culture des plantes aromatiques sans aucun engrais chimique, fongicide ou pesticide, mais également une transparence totale vis-à-vis des consommateurs ; Collective Excellence Award : **Ministère de l'Education nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, et Restopolis – Services**. Restopolis propose chaque jour des plats équilibrés, confectionnés avec des produits saisonniers frais, préparés sur place et issus de la production locale ; Retail Excellence Award : **Pall Center** pour son ambiance conviviale, son merchandising soigné et clair et ses collaborateurs experts de leurs produits, mais aussi pour l'assurance de marges équitables pour les producteurs ; Supply Chain Award : **Luxlait** qui a notamment investi dans un logiciel spécifique à l'agroalimentaire pour une gestion informatisée des flux sur l'ensemble des processus, permettant ainsi une traçabilité totale et une parfaite maîtrise de la sécurité alimentaire ; Environment Award : **OUNI**, la première épicerie bio sans emballages jetables du Luxembourg ; Best Food Experience : **Luxlait** pour son conception Luxlounge, lieu accueillant et s'intégrant parfaitement dans le milieu naturel ; FoodTech Award : **LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology)** pour *WikiFood*, un service d'informations nutritionnelles adaptées à chaque utilisateur, permettant notamment de guider les personnes souffrant d'allergies alimentaires ou suivant un régime particulier. Plus de 35.000 produits y sont renseignés ; et Grand Taste Award : **Fairkoperativ**, un élevage prenant en compte le bien-être des animaux, une production locale et durable dans le respect de l'environnement.

Les organisateurs vous donnent d'ores et déjà rendez-vous le **6 février 2018** pour une nouvelle édition. ☑

www.farvest.com, www.foodsummit.lu

WEBTAXI

NATIONAL CHAMPION AUX EUROPEAN BUSINESS AWARDS

WEBTAXI a reçu en janvier dernier le certificat **National Champion** aux **European Business Awards**, prestigieux concours international rassemblant plus de 32.000 sociétés issues de plus de 33 pays. Le ser-



vice de taxi de Voyages Emile Weber a été récompensé dans la catégorie *Award for Customer Focus*.

Les European Business Awards ont pour but de promouvoir et d'encourager les entreprises européennes dans leurs démarches économiques ainsi que de favoriser les échanges entre sociétés.

Depuis son lancement en juillet 2012, WEBTAXI a toujours misé sur la transparence et gardé une attention particulière sur les besoins de ses clients. Avec une tarification simple et compréhensible, des prix communiqués avant chaque course et basés sur le trajet le plus court ainsi qu'une application mobile rapide et ergonomique, WEBTAXI a rapidement réussi à devenir un service incontournable à Luxembourg-Ville et dans sa périphérie.

www.webtaxi.lu,

www.businessawardseurope.com

ENCORE PLUS ATTRACTIF



Le 13 février dernier, **Voyages Emile Weber** et **Benelux Taxis** ont présenté le nouveau **WEBTAXI**. Une nouvelle grille tarifaire plus attractive a été mise en place : un nouveau système de calcul prend dorénavant en compte la situation du trafic routier. Les prix des courses réalisées en soirée ou pendant la nuit seront ainsi moins chers.

Outre des tarifs attractifs, les clients pourront profiter d'une nouvelle application (en 5 langues) leur permettant de détecter, en temps réel, le taxi libre le plus proche.

Pour les voyageurs arrivant en avion ou en train, le système prévoit un champ pour insérer le numéro de vol ou de train avec un délai d'attente du taxi qui respecte le moment d'arrivée réelle de l'avion ou du

train. Ainsi, un taxi commandé 15 minutes après un vol attendra son client un quart d'heure après l'atterrissage, même si le vol a du retard, et sans frais d'attente.

Le système de gestion de la centrale de taxis a été remplacé par un système beaucoup plus performant et offrant de nouvelles opportunités. Les marques commerciales Benelux Taxis et Intertaxis disparaissent, même si elles continuent comme sociétés individuelles. Il n'existe plus qu'un seul nom pour 4 services : les services et marques WEBTAXI, ProCab, Benelux Taxis et Intertaxis fusionnent au niveau de la communication externe pour être rassemblés sous le même nom : WEBTAXI.

Désormais, WEBTAXI propose une segmentation contenant 4 types de flottes et de services : WEBTAXI Eco (ancien WEBTAXI) avec ses véhicules hybrides ou électriques ; WEBTAXI Limo (limousines) ; WEBTAXI Van (nouveaux véhicules de type Mercedes Vito) ; et WEBTAXI Pro (plus communément connu jusqu'alors sous le nom de ProCab), l'abonnement destiné exclusivement aux clients professionnels.

Lors de la reprise de Benelux Taxis par Voyages Emile Weber et la mise en service du WEBTAXI en 2012, la centrale gérait un parc de 42 véhicules. Aujourd'hui, ce nombre est passé à 112, ce qui représente une augmentation de plus de 165 %.

Face à des opérateurs internationaux tels que Uber, WEBTAXI s'est doté de services compétitifs et attractifs. La nouvelle centrale ultramoderne a été conçue de manière à être une plateforme ouverte à tout intéressé désirant offrir son service de taxi. Ainsi, chaque indépendant peut se joindre à cette centrale contre une commission sur les recettes des courses effectuées par celui-ci. Cette décision rencontre la politique de gestion socialement responsable de WEBTAXI et du Groupe Emile Weber, et a pour but d'éviter toute éventuelle exploitation, voire surexploitation des chauffeurs de taxis.

Le service n'est plus limité à Luxembourg-Ville, mais aussi à 5 autres cantons : Mersch, Capellen, Grevenmacher, Remich et Esch/Alzette. L'ambition reste d'étendre la présence dans les 6 cantons restants afin d'offrir une couverture totale du Grand-Duché.

La marque à la couleur orange s'est aussi dotée d'une nouvelle identité visuelle. Le logo est désormais représenté par une boule orange contenant la lettre « W » réalisée grâce à la combinaison de

3 fois le pictogramme représentant les différents points d'un voyage en taxi, à savoir le départ, l'adresse intermédiaire éventuelle et l'arrivée. Différents éléments de l'ancienne identité ont été conservés comme la couleur orange qui fait partie du paysage urbain de Luxembourg-Ville. ☑

www.webtaxi.lu

UNE BOURSE POUR LA CRÉATION DIGITALE



Le **Fonds culturel national**, la **Fondation Indépendance** et la **BIL** ont lancé la **bourse Indépendance** pour stimuler la création digitale au Luxembourg. Cette bourse permettra d'accompagner le processus de création d'œuvres novatrices dans le domaine des arts numériques et des nouvelles technologies. Elle garantira aussi leur diffusion par l'organisation d'expositions dans la Galerie L'Indépendance pour toucher un large public.

Pour la BIL, le lancement de cette bourse s'inscrit dans son soutien continu à la promotion des arts et de l'innovation. Cette démarche est au cœur de sa politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et donne lieu régulièrement à des expositions d'artistes de la scène culturelle nationale au sein de la Galerie.

Pour bénéficier de la bourse, les artistes, de nationalité luxembourgeoise ou résidents, sont invités à soumettre leur dossier de candidature en ligne **avant le 31 mars 2017**. Toutes les conditions de sélection et d'attribution de la bourse Indépendance sont présentées sur www.focuna.lu. ☑

ALTEA IMMOBILIÈRE UN NOUVEAU SITE MYBNB.LU

Déjà présente dans l'univers de la location meublée à Luxembourg, **Altea Immobilière S.à r.l.** s'est lancée dans la conciergerie Airbnb via son nouveau site www.Mybnb.lu dont l'objectif est de faire profiter chaque propriétaire d'un mode de gestion alternatif basé sur l'utilisation de la plateforme bien connue d'Airbnb.

Même si, au Luxembourg, mettre l'annonce de son bien immobilier sur une plateforme

de location entre particuliers reste marginal, **Altea Immobilière** s'est risquée à ce type de mise en location depuis quelques mois et les retours sont, dit-elle, très positifs.

Estimation de rentabilité, création de l'annonce, sélection du locataire, accueil et nettoyage font partie du package proposé par la nouvelle plateforme. ☑

IMS LUXEMBOURG 13 NOUVEAUX MEMBRES



IMS Luxembourg célèbre ses 10 ans d'existence en 2017. Le réseau, leader de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Luxembourg, attire de nombreuses entreprises désireuses de travailler à ses côtés. Ainsi, **13 nouveaux membres** ont rejoint IMS en février dernier. Il s'agit de : ABBL, Belvedere Architecture, CCD Partners, la Chambre de Commerce, Ferroknepper Buderus, Goodyear, Imagine, Inn pact, Lombard International Assurance, Tarkett, Ujet, vyzVoice et Zurich. ☑

Retrouvez les détails et objectifs des projets 2017 d'IMS sur www.imslux.lu.

LUXTRUST ET ECSEC UN NOUVEAU PROTOCOLE POUR LES SIGNATURES ÉLECTRONIQUES QUALIFIÉES DANS LE CLOUD

Des experts de **LuxTrust S.A.** et d'**ecsec GmbH** ont uni leurs forces pour développer un nouveau **protocole ChipGateway** permettant la génération de signatures électroniques qualifiées dans des environnements cloud et l'ont soumis à OASIS pour encourager le développement de normes ouvertes pour les signatures électroniques.

Les fournisseurs de navigateurs bloquent progressivement les plug-ins, ce qui empêche l'utilisation d'applets Java pour accéder aux cartes à puce dans le contexte d'applications Web. Le protocole ChipGateway résout ce problème en permettant d'utiliser des cartes à puce et de signer électroniquement dans n'importe quel navigateur sans utiliser de plug-ins et en particulier sans utiliser Java

dans le navigateur. Aujourd'hui, ce protocole, élaboré conjointement par LuxTrust et ecsec, a été soumis au consortium sans but lucratif OASIS. Ce dernier pilote le développement, la convergence et l'adoption de standards ouverts pour la société de l'information et s'engage notamment à créer des standards ouverts pour les services de signature électronique.

Le règlement (UE) n° 910/2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques (eIDAS) est applicable dans tous les États membres européens depuis juillet 2016. Ce règlement traite, entre autres, de la signature électronique qualifiée, qui devrait remplacer son équivalent manuscrit. Alors que la génération de signature électronique qualifiée requiert traditionnellement l'usage de cartes à puce locale ou de dispositifs cryptographiques similaires, le règlement eIDAS a introduit la signature électronique à distance qui permet de générer la signature qualifiée dans les applications cloud. Mais, jusqu'à présent, il n'existe aucune approche commune et pratique sur le marché pour accéder aux dispositifs locaux de création de signature à partir d'applications basées sur le cloud. Le protocole ChipGateway permet désormais à un serveur de signature à distance d'accéder aux dispositifs de création de signature connectés localement. ☑

www.luxtrust.lu, www.ecsec.de

IERACE DECHMANN + PARTNERS (IDP) UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS PARADIGM MEDIA S.A.



De g. à dr. : **Alain Ierace, Bob Hochmuth, David Bail, Dan Dechmann, Luc Bolsius** et **Didier Prudhomme**.

Afin de faire face aux futurs défis du marché, l'agence de communication **IDP** a renforcé récemment son pilier média en prenant une **participation majoritaire** dans **Paradigm Media S.A.**, fondée par Bob Hochmuth. Les deux entités consolident ainsi leur réactivité, leur expertise et leur engagement

sur le terrain du conseil et de la stratégie pour satisfaire encore mieux les besoins de plus en plus complexes du marché de la communication.

L'équipe d'IDP compte actuellement 33 collaborateurs. ☑

www.idp.lu, www.paradigm.lu

NOUVELLE LIGNE DE TRAMWAY

DÉNOMINATION DES STATIONS

Dans la perspective de la mise en service du premier tronçon d'ici fin de l'année, **Luxtram** a retenu les noms des nouvelles stations tramway. Sur le plateau du Kirchberg, les stations qui seront exploitées fin 2017 sont : Pafendall-Rout Bréck, Philharmonie-Mudam, Europaparlament/Parlement européen, Coque, Université, Nationalbibliothék/Bibliothèque nationale, Alphonse Weicker, et Luxexpo.

Les trois stations qui desserviront à terme la place de l'Etoile et le Limpertsberg sont : Stäreplaz/Etoile, Faïencerie et Theater.

Ces noms ont vocation à pouvoir être mémorisés facilement par les futurs usagers du tramway. Ils s'inscrivent dans une logique géographique en référence aux lieux, bâtiments, rues et places à proximité de chacun des arrêts et en particulier ceux qui constituent les futurs pôles de correspondance avec le vélo, les bus, les trains et les P+R.

Luxtram a souhaité retenir un ensemble de noms représentatifs de l'histoire, de la culture et privilégier l'emploi de la langue luxembourgeoise. ☑

www.luxtram.lu

DU CHANGEMENT À LA TÊTE DE L'INDR

Norman Fisch a été nommé au poste de **secrétaire général** de l'**Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR)**, qu'il avait rejoint en 2012 comme coordinateur.



De g. à dr : **Nicolas Henckes** (directeur) et **Norman Fisch** (secrétaire général), INDR.

Nicolas Henckes a été nommé **directeur** de l'INDR après avoir assumé le rôle de secrétaire général depuis septembre 2013, au moment où il reprenait les rênes de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) comme secrétaire général.

L'INDR compte actuellement 130 entreprises labellisées ESR au Luxembourg employant au total 45.000 salariés, ce qui positionne le groupe des entreprises labellisées ESR comme l'un des plus grands réseaux d'entreprises responsables en Europe. ☑

www.indr.lu

Audits énergétiques : vos obligations en 6 questions

La loi du 5 août 1993 concernant l'utilisation rationnelle de l'énergie a été modifiée le 5 juillet 2016 pour transposer l'article 8 de la directive européenne 2012/27/UE relative à l'efficacité énergétique. Elle introduit une nouvelle obligation pour certaines entreprises de réaliser un audit énergétique.

Quelles entreprises sont visées ?

Toute entreprise poursuivant une activité économique, excepté les petites et moyennes entreprises (PME), est concernée par cette nouvelle obligation.

Avant de vérifier si une entreprise est une PME, il faut se demander si l'entité concernée peut être qualifiée d'« entreprise ». Ainsi, une entreprise est toute entité – et ceci indépendamment de sa forme juridique – qui exerce une activité économique sur le territoire national. L'activité économique quant à elle consiste dans « *le fait d'offrir des biens ou services sur un marché* »⁽¹⁾. Toute activité de producteur, d'industriel, d'artisan, d'agriculteur, de commerçant et de prestataire de services, y compris celle des professions libérales, est donc considérée comme une activité économique.

Pour définir ensuite la PME, le législateur s'est référé au règlement européen relatif aux aides compatibles avec le marché intérieur⁽²⁾ aux termes duquel entrent dans la catégorie des PME les entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions EUR ou dont le bilan annuel n'excède pas 43 millions EUR⁽³⁾.

Pour vérifier si ces seuils ne sont pas dépassés, il faut, sous certaines conditions, intégrer dans le calcul les données d'autres entreprises faisant partie du même groupe que l'entreprise considérée, et ceci non seulement au niveau européen, mais également au niveau mondial⁽⁴⁾.

Quelles entreprises sont dispensées ?

Les entreprises mettant en œuvre un système de management de l'énergie ou de l'environnement sont exemptées de l'obligation de réaliser un audit énergétique à condition que le système soit certifié par

un organisme d'accréditation et contienne un audit énergétique.

Quel est l'objet de l'audit ?

L'audit énergétique consiste à acquérir une connaissance adéquate des caractéristiques de la consommation énergétique d'une entreprise et à déterminer les économies d'énergie pouvant être réalisées.

Les entreprises dont la consommation énergétique ne dépasse pas 100 MWh peuvent établir un audit simplifié.

Qui peut procéder à l'audit ?

En principe, l'audit doit être réalisé par un expert agréé par le ministre ayant l'Energie dans ses attributions. Les conditions d'agrément des experts sont définies à l'article 11 bis de la loi modifiée du 5 août 1993 concernant l'utilisation rationnelle de l'énergie et portent sur leur formation et leurs capacités techniques. Néanmoins, une entreprise pourrait désigner un auditeur interne à condition qu'il dispose, à côté de la formation et des capacités techniques requises pour les auditeurs externes, également d'une indépendance totale dans le cadre de son activité d'auditeur.

Quels sont les délais ?

Le premier audit aurait dû être réalisé par les entreprises concernées dans les cinq mois suivant l'entrée en vigueur de la loi du 5 juillet 2016, soit jusqu'au 12 décembre 2016.

Ensuite, l'audit doit être refait tous les 4 ans.

Quels sont les contrôles et les sanctions ?

Le respect de l'obligation de réaliser un audit énergétique est contrôlé de manière ponctuelle par le ministre ayant l'Energie dans ses attributions qui peut demander

aux entreprises de lui transmettre dans les 15 jours de la demande une copie de l'audit réalisé.

Le non-respect de l'obligation de réaliser l'audit énergétique est sanctionné pénalement par une peine d'emprisonnement de 8 jours à 2 mois et/ou une amende pouvant s'élever jusqu'à 25.000 EUR. L'amende peut être doublée pour les personnes morales.



M^e Marianne Rau
Partner



M^e Gilles Dauphin
Counsel

Arendt & Medernach
Administrative Law, Property,
Construction & Environment

- (1) Projet de loi n° 6952 modifiant la loi modifiée du 5 août 1993 concernant l'utilisation rationnelle de l'énergie, commentaire des articles, page 6.
- (2) L'annexe I du règlement (UE) n° 651/2014 relatif aux aides compatibles avec le marché intérieur.
- (3) Article 2.1. de l'annexe I du règlement n° 651/2014.
- (4) Si l'on est en présence d'entreprises liées ou, selon le cas, d'entreprises partenaires au sens de l'article 3 de l'annexe I du règlement n° 651/2014.

Développez votre business grâce à une communication digitale performante

Inbound marketing, peut-être avez-vous déjà entendu ce terme quelque part ? Peut-être pas ? Soyez attentif, car il s'agit bien ici d'une approche qui va vous aider à booster votre business grâce au digital. En une phrase, nous dirons que c'est l'art de transmettre le bon message, au bon moment, à la bonne personne et sur le bon canal. Le tout, visant à attirer le client vers votre société. Mais alors, en quoi cela consiste-t-il ? En quoi cette stratégie peut-elle être utile à votre entreprise ? Est-ce mesurable ? Rentable ?

Petit guide en 5 étapes pour démarrer votre communication sur les réseaux sociaux :

1) Etablissez les profils de vos clients type grâce aux Buyer Personas

Connaître sa cible est le fer de lance du marketing. Ainsi, l'étudier est essentiel pour développer une stratégie de communication efficace. Les formulaires du type *Buyer Personas* vous guideront dans l'établissement des différents profils types de clients : Qui est-il ? Quelle est sa fonction ? Ses habitudes ? Sa situation personnelle ? Ce qu'il aime ? Ce qu'il aime moins, etc. Plus vous disposerez d'informations, plus vous pourrez adapter vos messages.

2) Choisissez vos canaux de communication

Voyez cet élément comme l'image d'une plateforme (*Hub*) et de ses antennes réseaux (*Spokes*). L'image du *Hub & Spoke* fera état des différents réseaux vers lesquels vous souhaitez communiquer et surtout via quels formats. Aidez-vous de votre formulaire *Buyer Persona* pour identifier les habitudes et les préférences d'information de vos clients types. Même si le terme d'inbound marketing est avant tout utilisé dans le contexte du marketing digital, il est intéressant d'inclure d'autres vecteurs de communication attirant le consommateur vers la marque et générant le dialogue comme l'événement ou les actions sur le point de vente.

3) Définissez une stratégie éditoriale

La prochaine étape est l'établissement d'un plan de communication et d'une



stratégie éditoriale. C'est le contenu qui fait la force de l'inbound marketing. Vous avez le choix entre trois types de contenus : ceux qui rendent compte d'un problème, ceux qui apportent une solution et ceux qui interviennent au stade décisionnel (comparaison de produits, tutoriaux, *case studies*...). N'oubliez pas d'utiliser les « appels à action » qui redirigeront vos lecteurs vers un formulaire de contact (appelé aussi *Landing page*). Si vous le pouvez, proposez des livres blancs en téléchargement gratuit. Les livres blancs vous permettent de vous placer en tant que véritable expert dans votre domaine.

Pensez également au ton que vous allez utiliser, à la langue, à la fréquence de publication et surtout à l'iconographie.

4) Etablissez différents scénarios

Votre cible étant multiple, il est important d'imaginer différents scénarios de navigation. Par exemple, le visiteur s'est rendu sur votre site et a téléchargé votre livre blanc, et est reparti aussitôt ou a effectué une demande de renseignement. Ceci vous

permettra de catégoriser vos visiteurs en *leads*, prospects ou clients. En fonction de vos différents scénarios, vous pourrez définir une stratégie dite de remarketing qui vous permettra de relancer votre prospect en fonction de son comportement.

5) Mesurez – Analysez – Contrôlez, soyez Roiste !

L'inbound marketing est encore plus intéressant lorsqu'il s'agit de mesurer, d'analyser et de contrôler vos actions. Essentiellement digital, il offre la possibilité d'obtenir toutes sortes de statistiques et donc de définir si votre campagne a atteint les objectifs préalablement fixés.

La majorité des actions digitales étant abordables, n'hésitez pas à réaliser des actions tests qui vous permettront d'affiner votre stratégie.

Petite astuce : pensez à publier du contenu très spécialisé, en y intégrant des mots-clés correspondant à votre activité, votre référencement sur le Web n'en sera que favorisé !



Netty Thines

Conseil en communication

Mediation S.A.

Le niveau des investissements du marché immobilier professionnel atteint de nouveaux sommets au 4^e trimestre 2016

Au 4^e trimestre, la prise en occupation des bureaux a été semblable à celle du trimestre précédent avec environ 49.000 m², et elle a suffi à propulser le marché luxembourgeois à 219.000 m² en 2016 et donc à sa 2^e meilleure année depuis 2008.

Le secteur des services aux entreprises a été le plus actif au 4^e trimestre, bien qu'il ne soit que second à la suite d'une reprise du secteur bancaire et financier en 2016. La vacance locative reste stable à 5,7 %. Une abondance de capitaux au dernier trimestre de l'année a mené à une augmentation de l'investissement en immobilier professionnel totalisant 1,38 milliard EUR à la fin de l'année 2016 ainsi qu'à un nouveau *prime yield*.

TENDANCES DU MARCHÉ DE BUREAU

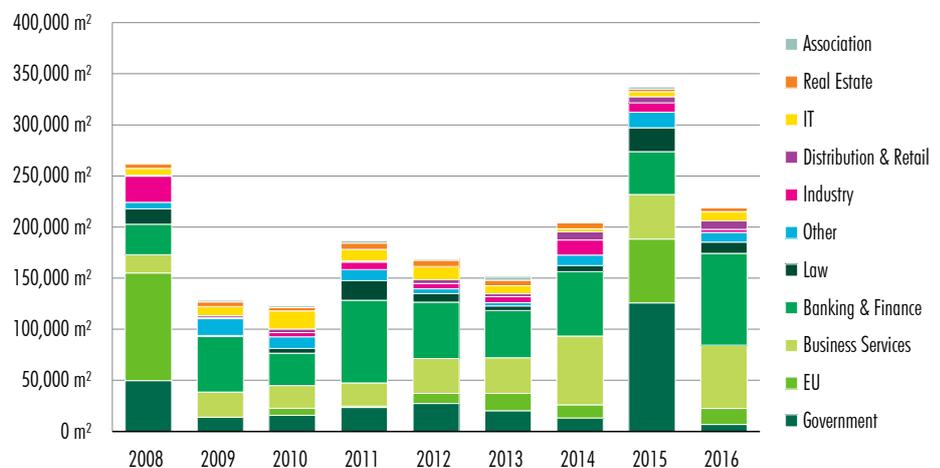
Demande

La demande au 4^e trimestre au Luxembourg était en ligne avec sa moyenne décennale. Avec 49.000 m² réalisé au 4^e trimestre, le total de 2016 atteint 219.000 m². Depuis 2008, après les chiffres records de 2015 (dû en partie au déménagement de l'Université), 2016 est la meilleure année pour l'immobilier de bureau luxembourgeois.

Avec une impressionnante transaction de 22.000 m² pour son nouveau siège social, le long du boulevard Pierre Frieden, dans le district du Kirchberg, RTL est l'acteur majeur du trimestre.

Grâce à la transaction de RTL, le secteur des services aux entreprises a été le secteur le plus actif au 4^e trimestre avec 28.600 m² pris en occupation. Parmi les autres transactions remarquables, il faut citer les 3.060 m² de bureaux loués par KPMG dans le bâtiment Axento situé au Kirchberg et 1.024 m² pris en occupation par Bionext dans le bâtiment *Edeleck* à Leudelange. Avec 13 transactions, les services ont été le deuxième secteur le plus actif derrière le secteur bancaire et financier, comptant 19 opérations pour ce trimestre.

Office take-up (2008-2016)



Source: CBRE Research, Q4 2016

Parmi les acteurs de ce secteur il y a également une banque chinoise qui a pris en occupation 1.906 m² dans le bâtiment administratif *Ravelin* situé au CBD et l'assureur Vitis Life qui occupe 1.434 m² dans le nouveau building *White Pearl* à Lux-West.

Les cabinets d'avocats ont également clôturé quelques transactions importantes au 4^e trimestre. Kleyr Grasso a acheté l'immeuble *Field 7* à Strassen, Hogan Lovells LLP a

pris 1.533 m² dans le nouveau bâtiment *White Pearl* à Lux-West et DLA Piper a signé 1.500 m² dans le bloc A du bâtiment *Président* au Kirchberg.

Au CDB, 14 transactions ont été conclues ce trimestre, mais seulement pour un total de 5.200 m². L'autre zone la plus active en termes de nombre de transactions a été le quartier de la Gare avec 10, suivi par Lux-West avec 8 transactions.

Avec 49.000 m² réalisé au 4^e trimestre, le total de 2016 atteint 219.000 m². Depuis 2008, après les chiffres records de 2015 (dû en partie au déménagement de l'Université), 2016 est la meilleure année pour l'immobilier de bureau luxembourgeois. Avec une impressionnante transaction de 22.000 m² pour son nouveau siège social, le long du boulevard Pierre Frieden, dans le district du Kirchberg, RTL est l'acteur majeur du 4^e trimestre 2016.

En matière d'activité annuelle, le secteur bancaire et financier (90.000 m²) ainsi que le secteur des services (62.000 m²) ont connu une très bonne année, compensant une activité plus faible des administrations (7.311 m²) et une activité moyenne de l'UE (15.560 m²).

Vacance locative

Environ 227.500 m² de bureaux sont considérés comme vacants sur un stock total de 4 millions de m², ce qui porte le taux de vacance à 5,7 % à la fin du 4^e trimestre.

Quant à l'espace libre, environ 14.600 m² sont disponibles au 38, avenue J.F. Kennedy après que Deka a quitté les locaux. Près de 13.000 m² restent disponibles dans le bâtiment H20. D'autres vides locatifs tels que les 8.800 m² dans *Le Dôme Bender* dans le quartier de la Gare et 7.700 m² dans le bâtiment *Yris* à Gasperich sont à noter.

Les vacances locatives sur la plupart des districts ont peu changé par rapport au trimestre précédent, à quelques exceptions près. A Strassen, par exemple, le taux est tombé à 11,2 % de vacance après l'achat ce trimestre du cabinet Kleyr Grasso.

L'aéroport et le CDB sont descendus respectivement à 3,1 % et 2,6 %.

Le Kirchberg enregistre une vacance plus élevée, s'établissant à 4,6 % à la fin de 2016, la raison est en partie le départ de Deka ayant quitté le 38, avenue J.F. Kennedy. Les taux de vacance dans le quartier de la Gare (6,6 %), Esch-Belval (4,3 %) et Gasperich (7,6 %) ont légèrement augmenté. Les quartiers de l'aéroport et de Leudelange ont cependant connu une forte absorption des espaces vides.

Développement de projets

Seulement 8.400 m² de nouveaux locaux ont été livrés au 4^e trimestre, portant le total de 2016 à 85.000 m². Il s'agit d'une réduction significative de l'ordre de 70.000 m² comparativement à 2015, bien que le nombre de projets finalisés en 2016 ait été plus élevé (19 vs 17). Des livraisons plus importantes sont attendues en 2017.

Les développements réalisés au cours du 4^e trimestre comprennent les bâtiments *Royal Grace* situé au CBD (1.575 m²) et *Albert 1^{er}* situé à Luxembourg-West (1.000 m²). La phase 2 du complexe de bureaux de Potaschbiert a également été complétée, ajoutant 5.000 m² de nouveaux locaux au stock. Sur les espaces mis à disposition, 59.000 m² sont déjà réservés pour

Seulement 8.400 m² de nouveaux locaux ont été livrés au 4^e trimestre, portant le total de 2016 à 85.000 m². Il s'agit d'une réduction significative de l'ordre de 70.000 m² comparativement à 2015, bien que le nombre de projets finalisés en 2016 ait été plus élevé (19 vs 17). Des livraisons plus importantes sont attendues en 2017.



Vue du bâtiment situé au 4, rue du Fort Wallis à Luxembourg-Ville.

Photo-CBRE

des occupants. Pour 2017, ce chiffre passe à 163.000 m² (54.000 m² disponibles) sur un total de 217.000 m². En 2018, l'espace disponible est de l'ordre de 83.000 m² sur un pipeline total de 173.000 m².

Loyers

L'offre et la demande sont telles que les valeurs locatives sont bien soutenues. Les loyers *prime* au Luxembourg restent stables par rapport au trimestre précédent à 46 EUR/m²/mois au CDB et 35 EUR/m²/mois au Kirchberg, hors TVA. Un fort intérêt pour le quartier de la Gare a vu le loyer *prime* augmenter à 37 EUR/m²/mois au 2^e trimestre.

Volume d'investissement

L'investissement du marché immobilier de bureau au cours des trois premiers trimestres s'est élevé à 752 millions EUR. Au cours du 4^e trimestre, des investissements s'élevant à 631 millions EUR ont été réalisés, portant

le total de 2016 à 1,4 milliard EUR (tous secteurs confondus, y compris les projets et les achats pour occupation propre).

La partie bureau de ce montant d'investissement est de 600 millions EUR pour le 4^e trimestre et de 1,07 milliard EUR pour l'année (y compris les projets et les achats pour occupation propre).

La transaction la plus remarquable du trimestre a également été la plus importante de l'année : l'acquisition de l'*Atrium Business Park* par Deka pour 250 millions EUR. Vendu par Kanam, ce parc d'affaires de 51.000 m² est situé juste à côté de l'autoroute menant vers la Belgique. Au Kirchberg, Lasalle IM a acquis l'immeuble *Gravity* de la Commerzbank AG. En outre, Technoconsult a acquis le bâtiment CRM de BGL. ☑

Véronique Koch
Director

CBRE Luxembourg



Plus de 200 organismes de formation sur lifelong-learning.lu !

Le portail national de la formation tout au long de la vie, lifelong-learning.lu, accroît encore la visibilité de l'offre de formation. Ce sont désormais plus de 200 organismes de formation publics, parapublics, associatifs ou privés qui présentent leurs formations catalogue et leur offre de formation sur mesure sur cette plateforme.

The screenshot displays the website's search interface. At the top, the navigation menu includes 'ACCUEIL', 'CONTEXTE', 'AIDES', 'DIPLOMES', 'ORIENTATION', 'ETUDES ET ANALYSES', 'PUBLICATIONS', 'FORMATIONS', and 'BLOG'. A search bar contains the text 'ex: Luxembourgeois, management...' and shows '8321 formations' available. Below the search bar, there are several blue tiles: 'Formations par domaine' (listing Languages, Informatics, Development personal and professional...), 'Accéder à un diplôme' (Possibilités pour adultes d'obtenir un diplôme: formations, VAE, reconnaissance), and 'Cours d'i' (Formations org per le Service...). A hand is shown pointing at a search result card titled 'Des formations adaptées à vos attentes et à vos besoins'. This card provides a site reference and lists various domains. Below the card, there are two circular statistics: '8243' and '209'. To the right, a filter menu is visible with two columns: '1. Famille sélectionnée' and '2. Domaine sélectionné'. The first column lists categories like 'Agriculture, Agroalimentaire', 'Artisanat, Art', 'Commerce, Vente, Horeca', 'Communication, Multimédia', 'Construction, Environnement, Energie', and 'Développement personnel et professionnel'. The second column lists 'Commerce', 'Hôtellerie restauration', 'Immobilier', and 'Services divers'. A third column is partially visible with '3. Cho'.

Les 8.000 formations publiées sur lifelong-learning.lu s'adressent à toute personne désireuse de développer ses compétences pour évoluer dans sa carrière professionnelle, se réorienter ou maintenir son employabilité.

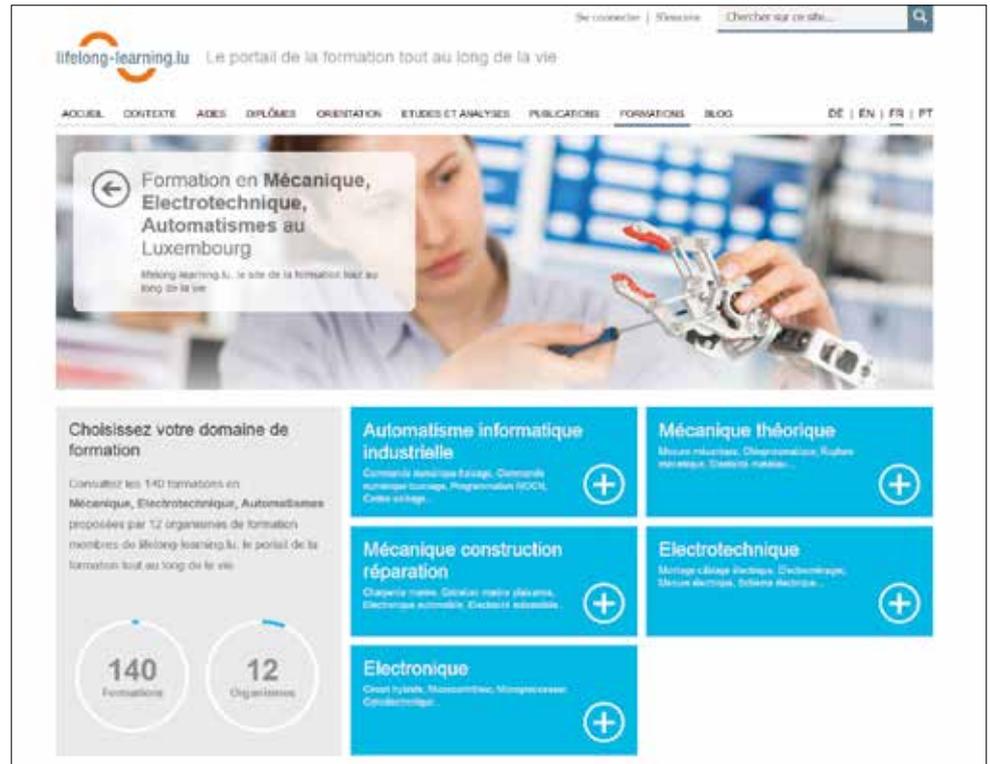
Le portail est également destiné aux entreprises qui investissent dans la formation de leurs salariés pour accroître leur performance et leur compétitivité. Elles y trouvent toutes les formations et les informations utiles à l'élaboration de

Suite page 26 ⇨ ...

⇒ ... Suite de la page 24

leur plan de formation ainsi que les informations ayant trait à la formation professionnelle continue. Les entreprises peuvent bénéficier d'un service gratuit de diffusion d'appels d'offres de formation sur mesure et ainsi trouver les formations adaptées à leurs besoins spécifiques.

Les formations référencées sur le portail couvrent tous les domaines : commerce, horeca, vente, communication, construction, environnement, énergie, développement personnel et professionnel, finance, assurance, droit, gestion d'entreprise, ressources humaines, langues, informatique, qualité, sécurité...



Le répertoire des organismes de formation 2017 vient de paraître



Le répertoire des organismes de formation s'adresse aux chefs d'entreprise, responsables formation, professionnels chargés de l'information ou de l'orientation des personnes à la recherche d'une formation. Il vise à faciliter l'achat de formation.

Il constitue également un outil pratique à l'usage des particuliers en quête de formations : Qui sont les organismes de

formation présents au Luxembourg ? Quels services proposent-ils ? Dans quels domaines sont-ils actifs ?

Pour cette nouvelle édition, le répertoire recense 354 organismes de formation agréés. Il peut être commandé gratuitement sur infpc.lu/repertoire. Une version en ligne, actualisée régulièrement, est également téléchargeable sur lifelong-learning.lu.

Les femmes au travail, oui, mais lequel ?

Peu nombreuses en haut de l'échelle, moins nombreuses à créer leur entreprise, sous-représentées dans les secteurs scientifiques et technologiques, le bâtiment, les transports, le commerce, les femmes travaillent essentiellement dans les secteurs de la santé, l'aide sociale, l'enseignement et l'administration. Une constante que l'on retrouve dans la plupart des pays européens malgré la diversité des situations nationales. Photographie.

Selon un rapport de l'OCDE, les femmes occupent moins d'un tiers des postes de direction dans la zone OCDE. La France est la meilleure élève de la classe et la moins misogyne avec 37 % des postes de direction occupés par des femmes, et le Luxembourg, pays de la finance, le plus mauvais élève avec à peine 20 %. Par ailleurs l'Hexagone a développé ces dernières années des mesures très incitatives qui font que l'entrepreneuriat féminin est en pleine expansion. A titre d'exemple, c'est le pays qui compte le plus de femmes à la tête des sociétés et des PME pour une moyenne européenne de 33 %, tout de suite derrière l'Allemagne.

L'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, pour ne citer que ces pays, ont également pris de nombreuses mesures visant à promouvoir les femmes dans l'entrepreneuriat, en particulier.

Peu nombreuses à créer ou diriger leur entreprise

La situation en Europe est assez diverse. Une étude comparative (menée par l'ESSEC à partir d'enquêtes dirigées par Eurostat) montre un faible taux de création d'entreprise dans l'espace communautaire mais néanmoins en constante augmentation ces dernières années. En Allemagne par exemple, si 31 % des femmes créent des entreprises, 33 % sont des dirigeantes de sociétés ou de PME. En Autriche, 33,9 % des entreprises sont créées par des femmes, 32 % sont des dirigeantes. En France, 37 % des femmes dirigent une société ou une PME, 30 % créent des entreprises. Au Royaume-Uni, 34 % des entreprises ont pour chef une femme et 29 % des créations d'entreprises sont réalisées par



des femmes. Le Luxembourg ne fait pas un très bon score en matière de création d'entreprises, excepté dans l'artisanat. Selon certains, les femmes seraient plus nombreuses dans la reprise d'entreprises souvent familiales.

Grâce à des réformes visant à accroître l'emploi féminin, une dynamique de création d'entreprise est néanmoins à l'œuvre dans la plupart des pays européens, même si tous ne l'ont pas fait de la même manière. Il n'en demeure pas moins que c'est aux Etats-Unis et en Australie que les femmes sont de loin les plus entreprenantes selon l'Index GEDI publié par DELL Women's Entrepreneur Network : soit respectivement 71 % et 85 % de créatrices d'entreprise.

La plupart des entreprises créées sont de petite taille

Dans l'Union européenne, 87,4 % des femmes entrepreneurs ont une micro-entreprise, soit moins de 10 personnes employées et un chiffre d'affaires ne dépassant pas 2 millions EUR. Elles se tournent le plus souvent vers les services, l'enseignement, la distribution, les services à la personne et à la santé (où elles sont représentées à 42 %) et de manière stable vers l'entrepreneuriat social.

Dans les autres services, le commerce de détail, les services opérationnels, l'hôtellerie, la restauration, l'éducation, elles sont à parité avec les hommes. En revanche les femmes sont très peu représentées dans les activités de la construction, le commerce,

la réparation automobile ou les transports. Parmi les services aux entreprises, les activités de juristes, experts-comptables ou architectes ont leur préférence ainsi que les activités de consultant. Dans le secteur de la santé, elles sont majoritairement représentées dans les activités d'auxiliaires médicales à 60 % (infirmières, kinésithérapeutes). En fin de compte, les secteurs scientifiques et techniques sont ceux qui attirent le moins les femmes.

En Europe, la situation des femmes qui ont créé leur entreprise est la suivante : 69,9 % ont créé leur affaire, 22,1 % en ont hérité et 7,9 % l'ont achetée.

L'entrepreneuriat serait-il une solution spécifique pour les femmes ?

Désir d'indépendance, reproduction d'un modèle familial, meilleure capacité à combiner vie professionnelle/vie familiale, volonté de créer utile, de donner du sens, mais également périodes de chômage, difficultés à retrouver un emploi sont autant de facteurs qui conduisent les femmes à

créer une entreprise, même de petite taille, et qu'elles considèrent comme une solution aux obstacles rencontrés. Les cadres et les cadres supérieures, par exemple dans certains pays, ont de plus en plus de difficultés à gérer vie familiale et vie professionnelle parce que les voyages d'affaires à l'international se multiplient, les amplitudes horaires augmentent, les TIC décroissent vie privée et vie professionnelle... Insatisfaites, le temps partiel ou la pause qu'elles s'accordent alors pour élever leurs enfants va les amener à « décrocher ». Elles ne se verront pas offrir un retour dans l'entreprise dans un poste à hauteur de leurs compétences et motivations, et stagner dans la hiérarchie les répugnent : elles choisiront pour certaines d'entre elles de quitter leur entreprise. La création d'une entreprise, même petite, sera alors leur solution. Parce que sensibles à un objectif santé et aux impératifs RSE, les femmes se tournent également vers l'entrepreneuriat social où elles sont 24,8 % en Europe à y créer une entreprise contre 18,9 % d'hommes.

Au-delà de ce constat...

L'explosion des TIC, le développement des biotechnologies, des sciences du vivant, de la nanotechnologie sont autant d'exemples d'évolutions technologiques qui offrent des opportunités entrepreneuriales. Les femmes qui ont très peu investi les filières scientifiques et techniques jusqu'à présent en sont momentanément exclues.

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

Viviane de Beaufort, *La création d'entreprise au féminin en Europe 2011 – Éléments comparatifs*, Centre de Recherche de l'ESSEC, professeure à l'ESSEC-Paris.

European Commission, DG Enterprise, *Women entrepreneurs and Co-entrepreneurs*, <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/women-dgentr-activities.htm>.

Egalité des sexes : quelles mesures ?

« Les jeunes femmes diplômées (25-34 ans) gagnent plus que les hommes » ! C'était le titre du communiqué de presse du STATEC accompagnant son bulletin relatif aux salaires, à l'emploi et aux conditions de travail paru en janvier 2017⁽¹⁾. Si le fait de « gagner plus » n'est ni source de bien-être (compte tenu du pressoir du bonheur et du glissement des préférences), ni une fin en soi (pour des raisons évidentes), les écarts salariaux étant (à juste titre) souvent évoqués pour signifier les inégalités des droits et des chances entre les hommes et les femmes, ce constat du STATEC est une bonne nouvelle. Puisqu'à ces âges (25-34 ans) les femmes sont plus diplômées que les hommes, qu'elles soient davantage rémunérées signifie alors que la prime éducative (*skill premium*) l'emporte sur la prime liée au genre (*gender premium*).

Hélas, une lecture complète de la publication du STATEC vient nuancer ce constat. Car, en réalité, au Luxembourg, les femmes salariées sont plus diplômées que les hommes parmi les différentes tranches d'âges (à l'exception des 55 ans et plus), mais les salaires des hommes sont en moyenne toujours supérieurs à partir de 35 ans, traduisant que la progression des salaires avec l'âge ne suit pas la même trajectoire pour les deux sexes.

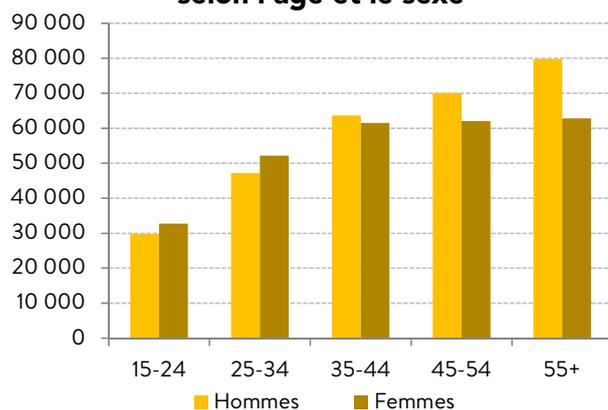
Répartition de l'emploi selon le niveau d'éducation

	Secondaire inférieur ou moins	Secondaire supérieur	Tertiaire	Total
Hommes				
15-24	40,8	43,5	15,7	100,0
25-34	24,8	37,9	37,3	100,0
35-44	26,1	37,4	36,5	100,0
45-54	32,1	42,9	25,0	100,0
55+	35,2	37,7	27,1	100,0
Total	29,2	39,5	31,4	100,0
Femmes				
15-24	30,1	46,0	24,0	100,0
25-34	15,5	34,0	50,5	100,0
35-44	22,2	34,2	43,6	100,0
45-54	32,8	41,7	25,5	100,0
55+	40,3	40,1	19,6	100,0
Total	24,5	37,2	38,3	100,0

Source : STATEC

En 2014, une femme gagnait ainsi en moyenne 17 % de moins qu'un homme au Luxembourg. 65 % de cet écart provient de l'effet du temps partiel (39 % des femmes travaillent à temps partiel contre 6 % des hommes). En comparant le salaire annuel moyen des hommes et des femmes en équivalents temps plein,

Salaires annuels moyens équivalent temps plein selon l'âge et le sexe



Source : STATEC - Enquête ESS2014

l'écart se réduit à 6 %. Cet écart s'explique en partie par une ségrégation professionnelle (les femmes sont plus fréquemment dans les secteurs de la santé, de l'action sociale, des arts, de l'Horeca, des activités de services administratifs et moins souvent présentes dans les secteurs des TIC ou à des postes de cadre supérieur ou dirigeant, par exemple).

Par conséquent, œuvrer pour une plus grande égalité salariale suppose de prendre des mesures qui permettent aux femmes de concilier vie privée et professionnelle (à temps plein), de « masculiniser » leurs carrières (études en sciences, ingénierie, TIC) et d'être plus souvent présentes à des niveaux hiérarchiques supérieurs (postes de direction), tout en respectant leur liberté individuelle (volonté de travailler à temps partiel, d'être mère au foyer, de ne pas devenir « directrice », etc.)⁽²⁾.

Quand on observe l'évolution des carrières de façon « genrée », il semble que la question de l'égalité des sexes soit grandement liée au « fait » de la maternité, comme si le « plafond de verre » était avant tout un « plafond de mère ». Le travail à temps partiel, qui est un phénomène principalement

Quand on observe l'évolution des carrières de façon « genrée », il semble que la question de l'égalité des sexes soit grandement liée au « fait » de la maternité, comme si le « plafond de verre » était avant tout un « plafond de mère ». Le travail à temps partiel, qui est un phénomène principalement féminin au Luxembourg – et peut être considéré comme un frein à l'évolution des carrières vers des postes de direction –, semble d'ailleurs largement déterminé par le fait d'avoir des enfants (14 % des femmes sans enfants optent pour un travail à mi-temps, contre 33 % pour les mères avec un enfant et 51 % pour celles ayant deux enfants à charge).

féminin au Luxembourg – et peut être considéré comme un frein à l'évolution des carrières vers des postes de direction –, semble d'ailleurs largement déterminé par le fait d'avoir des enfants (14 % des femmes sans enfants optent pour un travail à mi-temps, contre 33 % pour les mères avec un enfant et 51 % pour celles ayant deux enfants à charge). Les possibilités de faire garder les enfants (places en crèches) et la prise de congé par les pères (qui ne représentent actuellement que 20 % des congés parentaux) semblent ainsi être les leviers à actionner en ce sens, même si certaines évolutions sociétales (hausse du nombre de familles monoparentales, importance des naissances hors mariage (40 %)) risquent de rendre cet objectif difficile à atteindre.

Des schémas à déconstruire

S'agissant de la « masculinisation » des carrières des femmes, il s'agit avant tout d'une lutte contre les stéréotypes (les filles n'aiment pas les mathématiques et les sciences, la finance de marché est un domaine trop « masculin et machiste » pour les femmes, les femmes compte tenu du fait sont des « mères en puissance » et sont peu enclines à accepter dans la durée certaines exigences de disponibilité professionnelle, les femmes trouvent les situations concurrentielles désagréables et n'aiment pas les conflits que supposent les postes de direction, les femmes sont naturellement portées sur l'altruisme et le lien social, et sont donc prédisposées à travailler dans les métiers du *care*, etc.). Les initiatives pour inciter les filles à embrasser des carrières scientifiques, technologiques et de cheffes d'entreprises devraient ainsi être systématisées (promotion des femmes scientifiques et dirigeantes d'entreprise, prix d'excellence pour les filles, visibilité accrue des femmes parmi les partenaires sociaux, poupées *geek* et ordinateurs roses⁽³⁾, etc.). Symétriquement, une « entière » politique d'égalité devrait aussi viser à « féminiser » la vie professionnelle des hommes dans le but – notamment – de déconstruire l'idée qu'il y aurait des métiers masculins (en sciences, ingénierie, TIC) et des métiers féminins (en santé et action sociale, arts et culture, enseignement)⁽⁴⁾.

La question de l'égalité entre hommes et femmes sur le marché du travail (en termes de salaires, de fonction et d'intensité de travail) n'est cependant pas qu'une question d'équité, il s'agit aussi d'une question d'efficacité économique et de modernité. Augmenter la participation des femmes au marché du travail et à

des postes à responsabilités c'est ainsi accroître l'offre de travail (et donc atténuer certaines pressions sur le marché du travail), réduire l'exposition des femmes au risque de pauvreté compte tenu de l'instabilité des couples (sur l'ensemble des mariages célébrés dans les années 1980, 34 % des couples n'existaient plus en 2008, 25 % des femmes mariées au Luxembourg n'ont aucun revenu), compter sur tout le talent potentiel présent au Luxembourg (le taux de non-participation au marché du travail des femmes d'âge actif et hautement qualifiées (15 %) est 4 fois plus élevé que la moyenne européenne) et c'est surtout, pour paraphraser le Premier ministre canadien, être en 2017...



Michel-Edouard Ruben
Economiste

Fondation IDEA asbl



- (1) Voir STATEC (2017), *Bulletin n° 1/2017 Salaires, emploi et conditions de travail*.
- (2) Il est à signaler que de nombreuses initiatives sont prises en ce sens, voir : www.mega.public.lu.
- (3) Voir Alexandre Delaigue (2016), *Dois-je acheter des Lego roses pour ma fille ?*
- (4) Voir le site du nouveau *think tank* luxembourgeois consacré à la complémentarité des sexes : www.equilibre.lu.

Travail à temps partiel au Luxembourg

Au Luxembourg, lorsque l'on parle de travail à temps partiel, on ne fait pas forcément référence à un mi-temps. Tout travail inférieur à la durée normale applicable dans l'entreprise est qualifié de travail à temps partiel. Un salarié peut ainsi être à 80 % du temps de travail normal, par exemple.

La rémunération des salariés à temps partiel est proportionnelle à celle des salariés qui, à qualifications égales, occupent un emploi équivalent à temps complet dans l'entreprise. Même chose pour les congés et jours fériés qui sont proportionnels au temps effectif de travail.

Si, en 2012, le travail à temps partiel au Grand-Duché était de 18,3 %, avec 35,9 % de femmes et 4,3 % d'hommes (STATEC), est-ce que la situation est la même aujourd'hui ?

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 492 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé en janvier-février 2017 sur le site www.lesfrontaliers.lu.

Je suis un homme et je travaille :

- A plein temps (40 h/semaine) 24 % (126 votes)
- A temps partiel moins de 25 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 1 % (3 votes)
- A temps partiel moins de 25 % d'un temps complet et je n'ai pas d'enfant → 0 % (1 vote)
- A temps partiel entre 25 et 49 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 0 % (2 votes)
- A temps partiel entre 25 et 49 % d'un temps plein et je n'ai pas d'enfant → 0 % (0 vote)
- A temps partiel entre 50 et 74 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 2 % (12 votes)
- A temps partiel entre 50 et 74 % d'un temps plein et je n'ai pas d'enfant → 1 % (7 votes)
- A temps partiel entre 75 et 89 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 3 % (16 votes)
- A temps partiel entre 75 et 89 % d'un temps plein et je n'ai pas d'enfant → 2 % (11 votes)
- J'envisage de me mettre à temps partiel → 6 % (29 votes)
- Je me mettrai à temps partiel lorsque j'aurai des enfants → 1 % (3 votes)
- Hors de question que je travaille moins → 1 % (5 votes)
- Je suis une femme → 59 % (305 votes)

Je suis une femme et je travaille :

- A plein temps (40 h/semaine) → 18 % (96 votes)
- A temps partiel moins de 25 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 4 % (20 votes)
- A temps partiel moins de 25 % d'un temps complet et je n'ai pas d'enfant → 0 % (1 vote)
- A temps partiel entre 25 et 49 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 3 % (16 votes)
- A temps partiel entre 25 et 49 % d'un temps plein et je n'ai pas d'enfant → 1 % (5 votes)
- A temps partiel entre 50 et 74 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 10 % (55 votes)
- A temps partiel entre 50 et 74 % d'un temps plein et je n'ai pas d'enfant → 1 % (7 votes)
- A temps partiel entre 75 et 89 % d'un temps plein et j'ai un ou des enfants → 21 % (111 votes)
- A temps partiel entre 75 et 89 % d'un temps plein et je n'ai pas d'enfant → 3 % (17 votes)
- J'envisage de me mettre à temps partiel → 5 % (25 votes)
- Je me mettrai à temps partiel lorsque j'aurai des enfants → 3 % (14 votes)
- Hors de question que je travaille moins → 1 % (6 votes)
- Je suis un homme → 30 % (158 votes)

Pourquoi suis-je passé(e) à temps partiel ?

- Je n'ai pas trouvé de temps plein → 3 % (19 votes)
- Pour m'occuper de mes enfants/d'une personne dépendante → 36 % (205 votes)
- Par obligation de mon employeur → 2 % (13 votes)
- Je suis une formation/donne des cours... en parallèle → 2 % (9 votes)
- J'ai une incapacité de travail/maladie → 2 % (10 votes)
- Pour me dégager du temps pour moi → 20 % (112 votes)
- Je ne travaille pas à temps partiel → 32 % (179 votes)
- Autre → 3 % (15 votes)



Encouragez l'égalité des chances dans votre entreprise !

Le programme des actions positives mis en place par le ministère de l'Égalité des chances est aujourd'hui un instrument incontournable pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes sur le lieu du travail. Atteindre une meilleure qualité du travail, une motivation accrue du personnel ainsi que des performances et une compétitivité plus élevées ne sont-ils pas les concepts que toute entreprise moderne, socialement et économiquement responsable, se fixe comme ambition ? Voyons en quoi consiste le programme des actions positives avec la ministre de l'Égalité des chances, Lydia Mutsch.

Quels sont les grands objectifs du programme des actions positives ?

Notre société, aussi moderne et hétéroclite qu'elle soit à bien des égards, n'a malheureusement pas encore atteint son apogée en matière d'égalité des genres. Or, l'égalité entre femmes et hommes doit faire partie des valeurs fondamentales de toute entreprise soucieuse de créer un environnement de travail équilibré et digne. Dans cette optique, le ministère de l'Égalité des chances offre aux entreprises privées luxembourgeoises et aux institutions publiques de s'investir davantage dans la thématique de l'égalité des genres en utilisant le concept des actions positives. Aujourd'hui, je peux dire que le programme des actions positives est en train de s'institutionnaliser et je m'en réjouis. Ce programme se présente sous forme d'une enquête de satisfaction qui porte sur trois concepts principaux : l'égalité de traitement des femmes et des hommes sous différents aspects dont notamment l'organisation



Lydia Mutsch, ministre de l'Égalité des chances.
Photo-SIP/Yves Kortum

de travail et l'égalité salariale ; la prise de décision ; et la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

En pratique, l'entreprise qui souhaite participer au programme doit faire une demande auprès du ministère de l'Égalité des chances qui, à ses frais, charge un bureau d'experts externe de mener l'enquête. À l'issue de celle-ci et au vu du rapport fourni par l'expert, l'entreprise participante s'engage à établir un plan d'actions qui s'appuiera sur les trois thèmes prioritaires susmentionnés. Un avis favorable, émis par un comité composé de représentants de différents départements ministériels et des chambres professionnelles, permet ensuite à l'entreprise participante de bénéficier d'un agrément ministériel et d'une aide financière.

L'engagement que prend une entreprise à participer aux actions positives engendre par ailleurs une récompense symbolique...

En effet, dans les deux ans qui suivent la transposition du plan d'actions, l'entreprise méritante reçoit un prix. Depuis 2016, l'Award Actions positives, se présentant sous une identité graphique nouvelle, vient honorer les entreprises, issues de différents secteurs de notre économie, pour leur engagement exemplaire en matière d'égalité entre femmes et hommes. Depuis le lancement du programme des actions positives, l'intérêt manifesté par les entreprises n'a fait qu'augmenter.

Le programme des actions positives se présente sous forme d'une enquête de satisfaction qui porte sur trois concepts principaux : l'égalité de traitement des femmes et des hommes sous différents aspects dont notamment l'organisation de travail et l'égalité salariale ; la prise de décision ; et la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.



À la date d'aujourd'hui, le ministère compte 70 entreprises qui ont participé au programme. Cela représente quelque 43.000 salariés qui ont eu l'opportunité de répondre à l'enquête de satisfaction interne réalisée dans le cadre du programme.

Depuis 2015, le ministère de l'Égalité des chances a lancé le réseau actions positives. En quoi consiste-t-il ?

Vu le nombre toujours croissant des entreprises qui s'investissent dans le programme, un réseau de contact regroupant les entreprises participantes ainsi que les entreprises intéressées par les actions positives a été mis en place en 2015. Cette plate-forme leur offre l'opportunité de dialoguer sur des thématiques communes concrètes et de créer ainsi une dynamique d'échanges de bonnes pratiques et d'expériences en matière d'égalité homme/femme sur le lieu du travail. Parmi les sujets communément soulevés lors des réunions du réseau, on retrouve le taux d'emploi et la prise de décision.

Ce sont deux sujets qui vous tiennent particulièrement à cœur...

Effectivement, car on constate que les femmes sont toujours sous-représentées sur le marché de l'emploi. Elles ne sont que 61 % à être présentes sur le marché du travail. Concernant les postes à responsabilités, les femmes ne représentent que 23 % des membres des conseils d'admini-

L'inégalité salariale traduit une réalité complexe et nécessite une analyse approfondie portant sur une multitude de facteurs. Il est supposé que cette inégalité se fonde en partie sur une ségrégation horizontale et verticale persistant sur le marché de l'emploi ainsi que sur des stéréotypes de genre qui maintiennent des barrières invisibles à l'égalité des femmes et des hommes dans le monde du travail en général. Il est donc important que toute entreprise établie sur le territoire du Grand-Duché puisse profiter de cet instrument informatique qu'est Logib-Lux, indépendamment de toute participation au programme des actions positives.

nistration alors qu'elles composent 39 % des effectifs des entreprises ayant un conseil d'administration. L'égalité salariale reste également un sujet très controversé puisque le salaire horaire moyen brut des femmes est de 8,6 % inférieur à celui des hommes. Aussi, les décideurs politiques et économiques s'engagent chaque jour pour que l'égalité entre hommes et femmes devienne une réalité.

L'égalité de salaire étant une priorité du gouvernement actuel, elle fait l'objet d'une loi qui a été votée le 15 décembre 2016 par la Chambre des députés. Qu'apporte-t-elle de nouveau ?

Un des buts de cette nouvelle loi consiste à inscrire dans le Code du travail les dispositions générales relatives à l'égalité salariale entre hommes et femmes. Partant, la loi vient formaliser une pratique administrative qui est en vigueur depuis 2012, consistant à imposer aux entreprises qui participent au programme des actions positives l'utilisation du logiciel Logib-Lux. Cet outil permet aux entreprises utilisatrices d'acquérir des connaissances quant à leur structure salariale actuelle et d'identifier les causes d'une éventuelle inégalité salariale fondée sur le genre. Le logiciel s'adresse principalement aux entreprises du secteur privé dont l'effectif se situe au-delà de 50 salariés. Les entreprises ne sont pas obligées de dévoiler les résultats de l'analyse de leurs salaires mais uniquement

une preuve qu'elles ont utilisé le logiciel. La preuve du contrôle de l'égalité salariale dans l'entreprise devient dès lors un critère d'éligibilité pour l'obtention de l'agrément ministériel dans le cadre de la participation au programme des actions positives.

A quoi peut-on attribuer cette inégalité salariale aujourd'hui ?

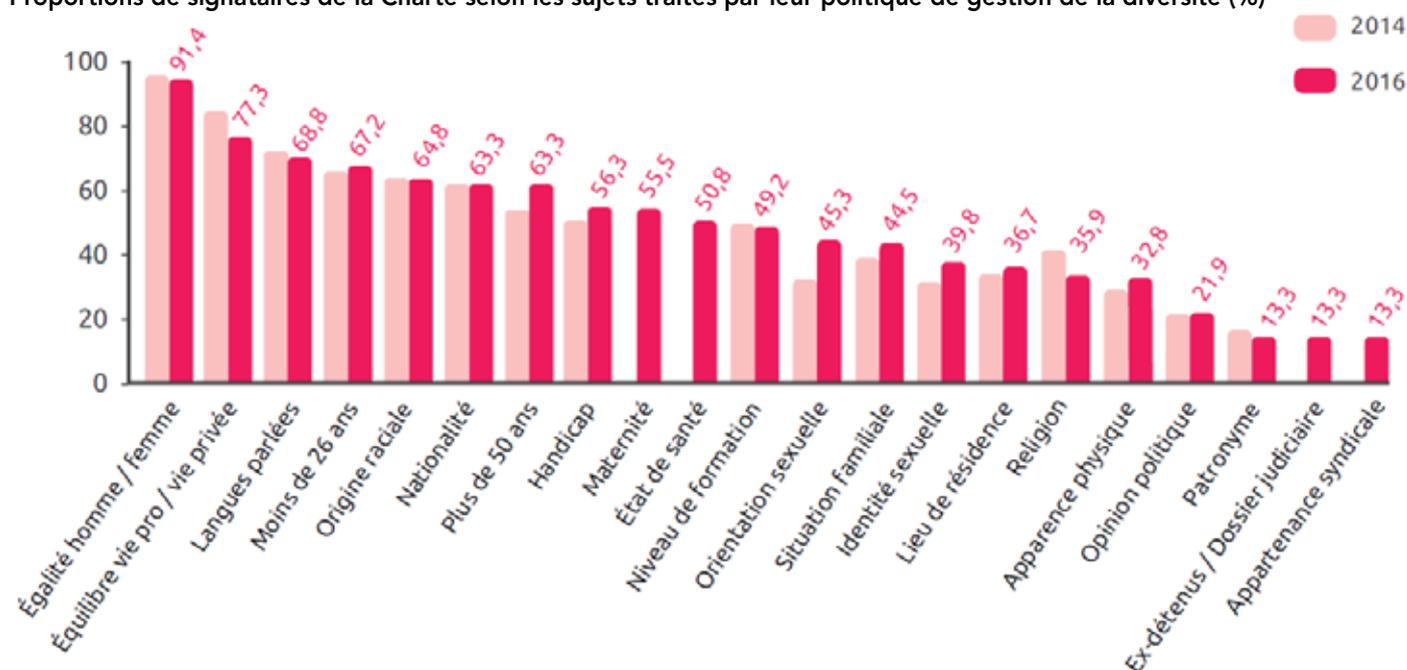
L'inégalité salariale traduit une réalité complexe et nécessite une analyse approfondie portant sur une multitude de facteurs. Il est supposé que cette inégalité se fonde en partie sur une ségrégation horizontale et verticale persistant sur le marché de l'emploi ainsi que sur des stéréotypes de genre qui maintiennent des barrières invisibles à l'égalité des femmes et des hommes dans le monde du travail en général. Il est donc important que toute entreprise établie sur le territoire du Grand-Duché puisse profiter de cet instrument informatique, indépendamment de toute participation au programme des actions positives. Le logiciel Logib-Lux est accessible sur le portail du ministère de l'Égalité des chances ; un formulaire mis à disposition à cet effet peut être rempli en ligne par l'entreprise utilisatrice. ☑

<http://www.mega.public.lu/fr/travail/programme-actions-positives/index.html>

La thématique du genre au sein des entreprises signataires de la Charte de la Diversité

Le récent Baromètre Diversité & Entreprise, publié par IMS Luxembourg dans le cadre de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, analyse les démarches mises en oeuvre dans le domaine de la diversité par les organisations signataires de la Charte.

Proportions de signataires de la Charte selon les sujets traités par leur politique de gestion de la diversité (%)



Source : IMS/LISER, Enquête « Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2016 »

La notion de diversité, basée sur la loi de non-discrimination, inclut la notion du genre et les entreprises signataires mettent donc en place des actions qui peuvent faire évoluer la situation des femmes dans l'entreprise.

Lorsqu'on analyse la structure de l'emploi des 132 signataires de la Charte ayant répondu au questionnaire, on constate qu'en moyenne les femmes représentent 55 % de l'effectif de ces organisations. Elles représentent en comparaison 41 % de l'emploi intérieur national au 1^{er} trimestre 2016⁽¹⁾.

S'agissant de la place des femmes à des niveaux de responsabilité élevée, nous constatons qu'il y a en moyenne 40 % de femmes cadres dans les organisations signataires de la Charte. On note aussi que seulement 19 % des conseils

d'administration sont composés de plus de femmes que d'hommes. En effet, les CA sont composés en moyenne de 28 % de femmes et de 72 % d'hommes.

A long terme

Pour les signataires de la Charte, la politique de gestion de la diversité se concentre principalement sur les thèmes de l'égalité homme/femme et de l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Respectivement 91 % et 77 % des signataires déclarent que leur politique de gestion de la diversité concerne ces deux sujets.

De nombreuses entreprises signataires suivent le programme actions positives mis en place par le ministère de l'Égalité des chances et ont déployé des programmes spécifiques d'accompagnement

des femmes dans leur développement professionnel.

Ainsi, au-delà de la création de crèches d'entreprises, de la mise en place de salles d'allaitement ou de la mise à disposition de places de parking pour les collaboratrices enceintes, de nombreuses entreprises signataires s'engagent également dans la création de réseaux professionnels internes qui promeuvent la mixité à tous les niveaux.

Les effets réels de cette politique de diversité en faveur de l'égalité homme/femme seront davantage visibles à long terme, tout comme les démarches globales en matière de RSE. Voilà pourquoi la Charte de la Diversité fait un état des lieux auprès de ses signataires tous les deux ans, dans le cadre dudit baromètre.

(1) <http://www.statistiques.public.lu>.

La négociation de l'égalité

L'égalité entre femmes et hommes dans les conventions collectives de travail

De nombreuses études et recherches interrogent les liens entre le dialogue social et l'égalité entre femmes et hommes, et accordent un rôle-clé à la négociation collective dans la mise en œuvre de l'égalité des genres dans les secteurs et les entreprises. Cependant, les conclusions de l'étude juridique (Ecker, 2007) et celles de l'étude sur les quatre thématiques de négociation collective obligatoires⁽¹⁾ (Maas et al, 2012) se rejoignent sur le fait que l'égalité femmes-hommes ne fait que marginalement partie des négociations entre partenaires sociaux alors que les conventions collectives constituent un excellent vecteur pour la promouvoir dans les entreprises et les secteurs (EIRO, 2004).

« Une convention collective de travail règle les relations et conditions de travail des salariés liés par un contrat de travail à un employeur. » (Putz, 2012). L'idée d'origine d'une convention collective de travail (CCT) consistait et consiste toujours à améliorer les conditions de travail des salarié.e.s. Or, depuis la loi dite PAN⁽²⁾, cette vocation initiale des CCT a été élargie à des objectifs d'emploi. En effet, la loi du 12 février 1999 devient la base formelle pour une implication des partenaires sociaux dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi en introduisant quatre thèmes obligatoires pour les négociations collectives : l'organisation du temps de travail, le maintien dans l'emploi, la politique de formation et l'égalité de traitement entre femmes et hommes. S'y ajoute un autre aspect, qui vient renforcer l'articulation entre les relations professionnelles et l'égalité entre femmes et hommes : est instaurée, pour les partenaires sociaux, une obligation de négocier l'emploi sous sa quadruple dimension. En effet, les CCT doivent contenir obligatoirement, « sous peine de nullité », des dispositions consignnant le résultat des négociations collectives. En ce qui concerne l'égalité entre femmes et hommes, il est spécifié ce qui suit (...) « la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans les établissements et/ou entreprises auxquels la convention collective est applicable ; dans ce contexte, les négociations porteront notamment sur l'établissement d'un plan d'égalité et sur les moyens de

rendre l'entreprise et la formation continue qui y est offerte accessibles aux personnes désirant réintégrer le marché du travail après une interruption de carrière. »

La loi du 30 juin 2004⁽³⁾ reprend les dispositions de la loi du 12 février 1999 en n'apportant, en termes de nouveauté, qu'une précision supplémentaire, à savoir que « les négociations portent notamment sur l'établissement d'un plan d'égalité en matière d'emploi et de salaires ». Ces dispositions sont, enfin, reprises par le Code du travail⁽⁴⁾ (art. L. 162-12).

Retenons que, pour le Luxembourg, les partenaires sociaux deviennent de véritables « leviers » de la mise en œuvre de l'égalité des genres dans les secteurs et les entreprises du fait du cadre encourageant et/ou contraignant de l'Union européenne, du fait d'avoir été associés tout au long de la mise en œuvre des Plans d'action nationaux, du fait de la traduction des directives dans des lois nationales, du fait de l'obligation de négocier l'emploi sous l'angle de l'égalité, et, finalement, du fait de la marge de manœuvre importante que leur confère le système des relations professionnelles en vigueur.

Concrètement, comment les partenaires sociaux se sont-ils saisis de cette invitation à négocier la thématique de l'égalité de traitement entre femmes et hommes dans les conventions collectives de travail ?

Pour rendre compte des résultats de cette négociation collective de la manière la plus complète possible, nous les avons classés dans quatre catégories selon qu'ils traitent

explicitement ou implicitement de l'égalité femmes-hommes et selon qu'ils relèvent d'une négociation obligatoire ou non :

- **mesures obligatoires et explicites en termes d'égalité femmes-hommes**

Cette première catégorie vise les mesures d'égalité explicites qui doivent être obligatoirement (c'est-à-dire par la loi) négociées par les partenaires sociaux ; le résultat de cette négociation doit être consigné dans les conventions collectives de travail « sous peine de nullité ».

Sont visées par ces mesures, entre autres, les plans d'égalité en matière d'emploi et de salaires. Dans les faits, faute d'une définition précise dans la loi sur le contenu d'un plan d'égalité, très peu de conventions en font mention. D'ailleurs, les CCT qui évoquent un plan d'égalité ne révèlent que rarement les détails de sa mise en œuvre concrète dans les entreprises. La juriste, Viviane Ecker (Ecker, 2011) remarque à raison qu'« à défaut de précision, on peut admettre que les plans visés par la loi sur les conventions collectives devraient établir des mesures à prendre par les entreprises afin d'appliquer la législation sur l'égalité, de promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en proposant certains ajustements pour tenir compte de leur diversité sur le lieu du travail » ;

- **mesures obligatoires et implicites en termes d'égalité femmes-hommes**

Certaines mesures doivent être négocier

ciées obligatoirement par les partenaires sociaux sans pour autant poursuivre un objectif explicite d'égalité entre les femmes et hommes.

Ainsi, depuis la loi PAN, l'obligation de négocier l'organisation du temps de travail vise à favoriser la flexibilité des salarié.e.s dans les entreprises. Plusieurs outils sont prévus à cet effet par la loi dont la définition de périodes de référence, permettant de moduler les horaires de travail. Elle est négociée par les partenaires sociaux en vue d'adapter le temps de travail aux besoins spécifiques de l'entreprise ou du secteur. Parallèlement, la loi prévoit un Plan d'Organisation du Travail (POT), couvrant la période de référence tout en permettant aux salarié.e.s d'organiser leur vie suffisamment à l'avance. Cette mesure obligatoire permet de mieux concilier le travail avec la vie privée ou familiale ; cependant l'objectif de l'égalité entre femmes et hommes n'est qu'implicitement présent.

A titre d'exemple, des CCT permettent, grâce à l'instauration d'une période de référence de six mois avec un POT, aux salarié.e.s de gérer leur emploi du temps « *selon leurs désirs et contraintes personnelles, dans le respect toutefois des besoins de service et des désirs justifiés des autres salariés* ». Dans d'autres secteurs ou entreprises, des dispositifs d'horaires mobiles permettent une modulation volontaire plus ou moins large des horaires suivant « *les besoins individuels* » ou les « *souhaits individuels* » des salarié.e.s (Brochard et al, 2016). On voit donc que dans les faits, ces mesures, en permettant à des femmes et des hommes de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale, contribuent à l'instauration d'un plus grand équilibre entre les genres dans les entreprises, même si cet objectif ne s'en dégage qu'implicitement ;

- **mesures non obligatoires et explicites en termes d'égalité femmes-hommes**

Se retrouvent dans cette catégorie des mesures négociées, qui ne relèvent pas d'une obligation de négocier, mais qui véhiculent explicitement un objectif d'égalité des genres.

A titre d'exemple, on peut citer le congé parental, principale disposition introduite par la loi dite PAN. Au Luxem-

bourg, ce congé poursuit à la fois un objectif économique de maintien des salarié.e.s sur le marché du travail, un objectif de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, et un objectif d'égalité entre femmes et hommes du fait de la non-transférabilité du congé d'un parent à l'autre. Le congé parental, ainsi que le congé pour raisons familiales, figurent parmi les mesures d'égalité des genres qui sont le plus souvent citées dans les CCT ;

- **mesures non obligatoires et implicites en termes d'égalité femmes-hommes**

Les mesures de cette catégorie ne résultent pas, tout comme celles de la catégorie précédente, d'une obligation pour les partenaires sociaux de négocier. Elles n'engagent qu'implicitement les acteurs dans une perspective d'égalité des sexes.

Le congé social est une de ces mesures qui, tout en s'inscrivant dans une perspective de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, n'affiche pas pour autant explicitement un objectif d'égalité entre femmes et hommes. Ce congé est présent dans un certain nombre de conventions alors qu'il ne figure pas dans la liste des congés spéciaux repris dans le Code du travail. Il remonte en effet à une revendication de la part du syndicat des fonctionnaires qui le réclamaient afin de permettre aux fonctionnaires de réagir face à des situations sociales et familiales d'urgence, par exemple en cas d'enfant malade. Cependant, loin d'être devenu obsolète avec l'introduction du congé pour raisons familiales en 1999, le congé social reste présent dans les conventions collectives de travail bien au-delà de ladite loi PAN, car les partenaires sociaux continuent à l'instrumentaliser dans les conventions collectives pour libérer ponctuellement les salarié.e.s des obligations professionnelles afin d'effectuer des démarches personnelles urgentes, que ce soit pour des événements directement en relation avec la personne du ou de la salarié.e ou pour des événements qui sont en relation avec les personnes composant le ménage de ce dernier ou cette dernière.

L'analyse des conventions collectives de travail, dont nous venons d'évoquer quelques mesures négociées, nous amène à des conclusions très contrastées. Malgré le cadre institutionnel encourageant, voire

contraignant, les résultats de la négociation collective portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes révèlent que le potentiel de négociation de l'égalité de traitement entre femmes et hommes reste sous-exploité au Luxembourg. ☑



Carole Blond-Hanten
Chercheuse

LISER

- (1) Les quatre thématiques sont l'organisation du temps de travail, la lutte contre le chômage, la politique de formation et l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes.
- (2) Loi du 12 février 1999 concernant la mise en œuvre du plan d'action national en faveur de l'emploi 1998, *Mémorial* 1999 A n° 13, p. 190.
- (3) Loi du 30 juin 2004 concernant les relations collectives de travail, *Mémorial* 2004 A n° 119, p. 1782.
- (4) Loi du 31 juillet 2006 portant introduction d'un Code du travail, *Mémorial* 2006 A n° 149, p. 2456.

Sources citées :

Brochard D., Blond-Hanten C., Robert F., *Les effets de l'invitation européenne à agir sur la conciliation emploi-famille : une analyse comparée de la négociation collective en France et au Luxembourg*, La Revue de l'IRES, Volume 2015, n° 85-86, paru en 2016, p. 99-143.

Ecker V., *L'égalité entre femmes et hommes dans les conventions collectives de travail*, Rapport pour le ministère à l'Égalité des chances, 2007, Luxembourg.

European Industrial Relations Observatory (EIRO), *Etude comparative de l'Observatoire européen des relations industrielles, Égalité des chances, négociation collective et stratégie européenne pour l'emploi*, 2004.

Maas R., Blond-Hanten C., Etienne-Robert F., *Le temps de travail, l'emploi, la formation et l'égalité des genres dans les conventions collectives de travail en 2005 et 2006*, CEPS/INSTEAD, coll. Rapports, 2012, 166 p.

Putz J-L., *Le droit du travail collectif*, Tome 1 : *Relations professionnelles*, Promoculture-Larcier, 2012, 490 pages.

L'égalité de la négociation

La représentation femmes-hommes au sein des délégations du personnel dans les entreprises de plus de 15 salariés

Équilibrer la représentation entre les femmes et les hommes au sein des instances décisionnelles des entreprises reste un défi de taille, et cela pour l'ensemble des États membres de l'UE. En comparant les différents domaines étudiés par l'Institut d'Égalité des Genres (EIGE, 2015), le domaine du Pouvoir affiche un des scores les plus bas (39,7)⁽¹⁾ dans les 28 États membres. Ce domaine concerne précisément la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances décisionnelles politiques, économiques et sociales.

Au Luxembourg, parmi les six domaines étudiés par l'EIGE⁽²⁾, seul le domaine du Pouvoir se situe en dessous de la moyenne européenne (22,6) et il faut préciser qu'à l'intérieur de celui-ci, c'est le domaine économique qui se démarque par une sous-représentation de femmes dans les instances de décision beaucoup plus importante que celle existant dans le domaine politique.

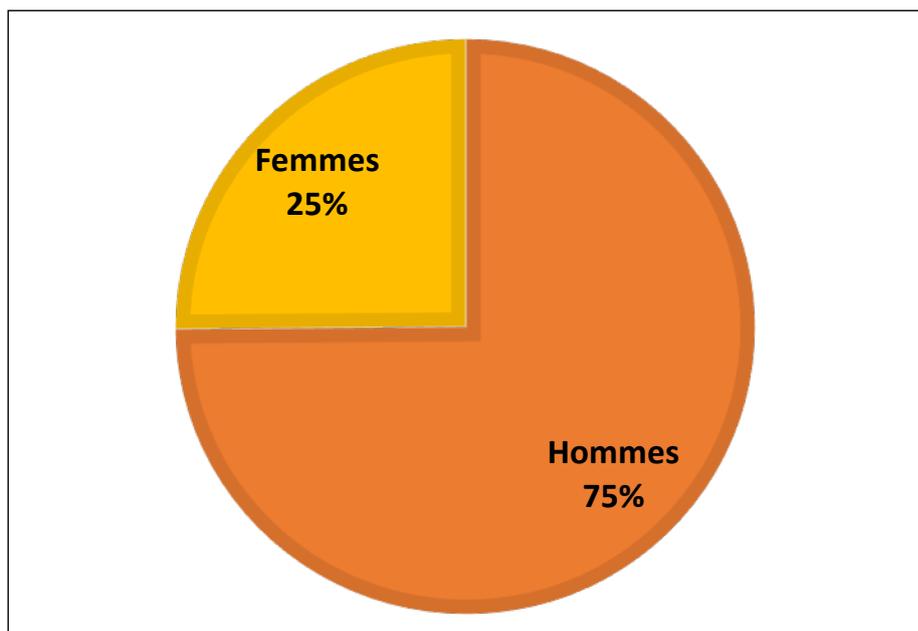
A l'instar des instances décisionnelles dans les entreprises, les délégations du personnel au sein de ces entreprises se caractérisent par une sous-représentation de femmes. Selon les secteurs d'activité, la taille des entreprises et aussi la proportion de femmes actives dans les différents secteurs d'activité, l'équilibre entre les délégués du personnel femmes et hommes varie. Cependant, il faut noter une constante dans ces variations : la part de femmes élues déléguées est toujours en dessous de la part de salariées employées dans les entreprises des différents secteurs, et cela même dans les secteurs employant majoritairement des femmes. A titre d'illustration, dans les secteurs du commerce de détail, de l'hôtellerie et de la restauration, affichant le taux le plus élevé de salariées (57 %), le personnel est représenté par 43 % de femmes et 57 % d'hommes (Lejealle, 2013). Lorsque l'on ventile par taille de l'entreprise, on observe la même constante : la part de déléguées élues (effectives ou suppléantes) reste toujours en dessous de la part de

salariées occupées dans les entreprises (Lejealle, 2013).

Quant aux différentes fonctions au sein des délégations du personnel, en 2011, ce sont les fonctions de délégué.e à l'égalité et de secrétaire qui sont le plus souvent occupées par des femmes (40 %, respectivement 38 %) et les fonctions de président.e et de délégué.e à la

sécurité sont le moins souvent occupées par des femmes (22 %, respectivement 14 %) (Lejealle, 2013). Une enquête menée en 2013 par le LISER⁽³⁾ montre qu'un quart (25 %) des président.e.s et vice-président.e.s⁽⁴⁾ de délégation du personnel dans les entreprises de plus de 15 salariés sont des femmes (voir graphique 1).

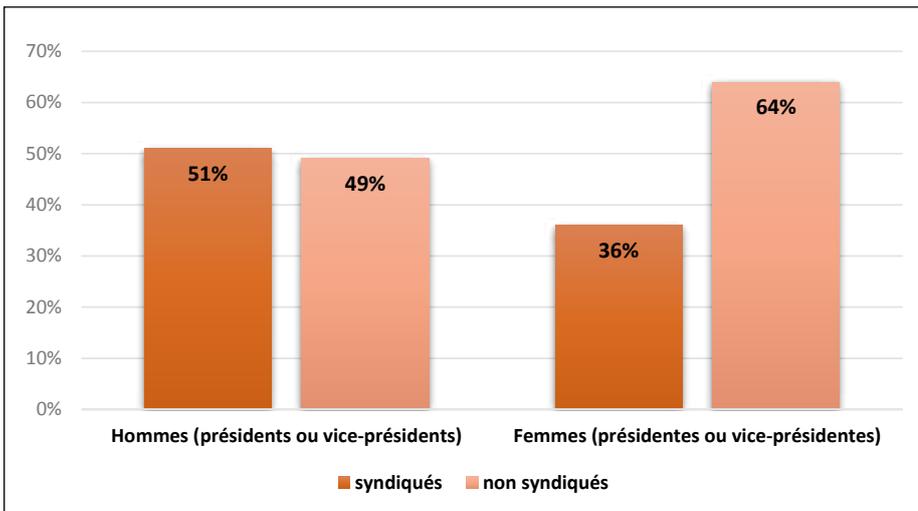
Graphique 1 - Fonction de président.e (ou vice-président.e) de délégation du personnel selon le sexe



Source : Enquête IRP, LISER, 2013.

Guide de lecture : Parmi les président.e.s de délégations, 75 % sont des hommes et 25 % sont des femmes.

Graphique 2 – Syndicalisation des président.e.s (et vice-président.e.s) de délégation du personnel selon le sexe



Source : Enquête IRP, LISER, 2013.

Guide de lecture : 51 % des hommes qui exercent la fonction de président ou vice-président de délégation du personnel sont syndiqués, contre 36 % des femmes exerçant les mêmes fonctions.

Quant à la syndicalisation des président.e.s (et vice-président.e.s) de délégation du personnel, le graphique 2 montre qu'au Luxembourg un peu plus de la moitié des hommes sont syndiqués (51 %) contre seulement un peu plus d'un tiers des femmes (36 %) exerçant la fonction de présidente (et vice-présidente) de délégation.

D'autres revendications

Les présidents et présidentes de délégation syndiqués sont plus souvent que leurs homologues non syndiqués impliqués dans la négociation collective au sein de leur entreprise. Par ailleurs, des auteurs (Briskin, Muller, 2011) relèvent le sexe des négociateurs.trices comme étant un des facteurs qui influence le processus de négociation et elles démontrent qu'il existe un lien intrinsèque entre l'objet de la négociation et le processus de la négociation. La Confédération Européenne des Syndicats⁽⁵⁾ précise d'ailleurs que pour négocier l'égalité entre femmes et hommes dans les secteurs et entreprises, « l'équilibre entre hommes et femmes dans les équipes de négociation collective est crucial » (ETUC, 2015). Ceci est également confirmé par les acteurs de la négociation collective dans les secteurs et entreprises au Luxembourg: « La présence des femmes dans la délégation du personnel a entraîné automatiquement qu'une série de questions, auxquelles on n'aurait vraisemblablement pas pensé,

ont pu être soulevées. (...) Le seul fait d'avoir des femmes dans la délégation a eu pour conséquence que nous avons d'autres revendications ou que nous réfléchissons à d'autres revendications que celles d'avant. »⁽⁶⁾

La mise en œuvre de l'égalité entre femmes et les hommes dans les entreprises requiert non seulement un cadre juridique encourageant, voire contraignant, mais également une représentation équilibrée de femmes et d'hommes dans les instances décisionnelles et représentatives du personnel. De plus, pour les négociateurs.trices, il est essentiel qu'ils et elles puissent avoir accès à des données ventilées par sexe afin de renforcer leur argumentation en faveur de l'égalité de traitement entre femmes et hommes dans les entreprises.



Carole Blond-Hanten
Chercheuse

LISER

- (1) Sur une échelle de 100, 1 représente l'inégalité des genres totale et 100 représente l'égalité des genres totale. L'Indice d'Égalité de Genre global situe la mise en œuvre de l'égalité entre femmes et hommes dans la société luxembourgeoise en 2012 à 55,2. Dans le paysage européen, l'indice global du Luxembourg dépasse légèrement celui de la moyenne européenne (EU-28) – 52,9 – et se situe, pour ainsi dire, à mi-chemin vers une société égalitaire.
- (2) Les six domaines étudiés par l'EIGE sont : le travail, le temps, le pouvoir, l'argent, le savoir et la santé.
- (3) Les données sont issues de l'enquête IRP, qui a été menée par le LISER en 2013 dans le but de dresser un état des lieux du dialogue social au sein des entreprises et de comprendre les pratiques de négociation des délégations du personnel.
- (4) Les deux fonctions ont été cumulées dans le questionnaire de l'enquête IRP de 2013 ; cette dernière ne nous permet donc pas de déterminer avec précision le pourcentage exact pour chacune des deux fonctions séparément.
- (5) www.etuc.org
- (6) Extrait d'une interview menée en 2016 avec un secrétaire syndical dans le cadre d'une étude menée sur l'égalité entre femmes et hommes dans la négociation collective au Luxembourg.

Sources citées :

Briskin L., Muller A., *Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles*, ILO, Working Paper n° 34, 2011.

Lejealle B., *Les femmes et les hommes sur le marché de l'emploi*, Rapport réalisé pour le ministère de l'Égalité des chances - Actualisation 2013.

The Gender Equality Index 2015, Measuring the gender equality in the European Union 2005-2012, European Institute for Gender Equality, 2015, Report, 188 p.

Résolution adoptée par le Comité exécutif de la CES, à la réunion du 17-18 juin 2015, *La négociation collective - un outil puissant pour réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes*, www.etuc.org.

CNFL

Beaucoup reste à faire !

Que ce soit en matière de politique communale, d'assurance pension, de divorce, de conventions collectives de travail, de violence conjugale... le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) milite sur tous les fronts qui requièrent une attention particulière lorsque les intérêts des femmes sont bafoués. Rencontre avec Anik Raskin, chargée de direction au CNFL.

Comment travaille le CNFL au quotidien ?

Pour promouvoir dans les faits l'égalité entre hommes et femmes, nous analysons le cadre légal existant et nous nous exprimons régulièrement sur les projets de loi par des avis et des prises de position. Il arrive que nous formulions aussi des propositions en vue de lois futures.

Nous agissons auprès du gouvernement, des personnalités politiques et des institutions au niveau national et européen.

Certaines de vos revendications sont récentes, d'autres sont très anciennes mais plus actuelles que jamais, notamment celle concernant la réforme de l'assurance pension...

En effet, nous plaçons pour l'introduction d'un système d'assurance pension individualisé, ce qui signifie la mise en place d'une assurance continuée obligatoire des

personnes qui interrompent ou réduisent leur carrière professionnelle avec maintien des droits dérivés, du moins jusqu'à ce que les montants des pensions des femmes égalent en moyenne celles des hommes. De ce problème des pensions découlent tous les phénomènes liés à la carrière atypique d'un grand nombre de femmes : travail à temps partiel, interruption(s) de carrière pour élever les enfants, divorce, chômage. Durant toutes ces années, elles perçoivent de petits salaires, donc à terme, de petites pensions et des situations précaires. Il est dès lors impératif de trouver des solutions pour les années à venir. Cette individualisation n'est pas acquise. Aussi, il faut une volonté politique qui permette à toute femme de ne plus interrompre le paiement de ses cotisations sociales durant sa vie professionnelle, en prélevant celles-ci sur les revenus du mariage, par exemple, mais le problème risque de se poser à nouveau lorsqu'il n'y a pas d'argent ou de biens. Il



Anik Raskin, chargée de direction, CNFL.

La ségrégation s'opère toujours au niveau horizontal, c'est-à-dire par type de métier. Les femmes qui choisissent des métiers souvent connotés masculins ne trouvent pas d'emploi uniquement en raison du genre et non de leurs compétences. Dans les métiers de la construction, une femme maçon pose encore des problèmes aux recruteurs. Les stéréotypes résistent donc. D'autre part, la ségrégation s'opère aussi dans le sens vertical. Il paraît plus logique qu'une femme travaille dans la magistrature, l'enseignement ou les services, entraînant une surreprésentation des femmes dans ces milieux-là, ce qui pose d'autres problèmes.

en va de même lors d'un divorce. Un projet de loi a été déposé qui stipule que si une femme a interrompu ou réduit sa carrière au moins cinq ans durant le mariage, elle a la possibilité de racheter ses années de cotisations sociales manquantes en les déduisant sur les biens communs et indivis. Ces montants seraient alors directement versés à la Sécurité sociale. Ici aussi, s'il n'y a pas d'argent ni de biens, les personnes les plus fragiles ne pourront pas en profiter. Ceci ne répond donc pas entièrement aux demandes du CNFL.

Sur le plan de l'emploi, constatez-vous des avancées ?

A vrai dire, pas tellement. La ségrégation s'opère toujours au niveau horizontal, c'est-

Voix de jeunes femmes est un espace d'échanges proposé aux jeunes femmes afin qu'elles puissent partager leurs expériences, échanger sur ce qui les interpelle au quotidien, sur les inégalités qu'elles perçoivent ou vivent et sur leurs souhaits.

à-dire par type de métier. Les femmes qui choisissent des métiers souvent connotés masculins ne trouvent pas d'emploi uniquement en raison du genre et non de leurs compétences. Dans les métiers de la construction, une femme maçon pose encore des problèmes aux recruteurs. Les stéréotypes résistent donc. D'autre part, la ségrégation s'opère aussi dans le sens vertical. Il paraît plus logique qu'une femme travaille dans la magistrature, l'enseignement ou les services, entraînant une surreprésentation des femmes dans ces milieux-là, ce qui pose d'autres problèmes.

Concernant le travail à temps partiel, on sait que beaucoup de femmes y ont recours, souvent pour élever leurs enfants, car, depuis des années, les hommes n'ont pas investi la sphère privée. Si bien que certain-e-s préconisent le congé de paternité obligatoire et même de l'allonger un peu en corollaire au congé de maternité. Ce serait sans doute une manière de per-

mettre aux femmes d'accéder à des postes à responsabilités à un certain moment de leur carrière.

Dans le cadre des conventions collectives de travail, le CNFL revendique l'inscription obligatoire d'un plan d'actions positives en faveur de l'égalité entre femmes et hommes dans toute convention collective, ainsi que l'établissement obligatoire de tels plans dans le secteur public avec évaluation et suivi. Et nous insistons sur une obligation de résultat. Dans ce domaine, un des problèmes est de savoir qui négocie quoi et pour qui puisque l'on sait qu'il y a une surreprésentation d'hommes dans les milieux syndicaux et des employeurs (négociateurs).

En octobre 2016, le CNFL a lancé un nouveau projet intitulé Voix de jeunes femmes. Quel en est le but ?

Voix de jeunes femmes est un espace d'échanges proposé aux jeunes femmes

afin qu'elles puissent partager leurs expériences, échanger sur ce qui les interpelle au quotidien, sur les inégalités qu'elles perçoivent ou vivent et sur leurs souhaits. A ce jour, un groupe d'une trentaine de jeunes femmes a été créé et travaille déjà sur deux projets. L'initiative a déjà pris une belle ampleur et nous nous en réjouissons.

Quels types de problèmes ces jeunes femmes rencontrent-elles au quotidien ?

Le sexisme qu'elles subissent dans leur environnement de travail est le problème principal qu'elles dénoncent quasiment toutes. C'est à se demander si la société actuelle ne fait pas marche arrière !

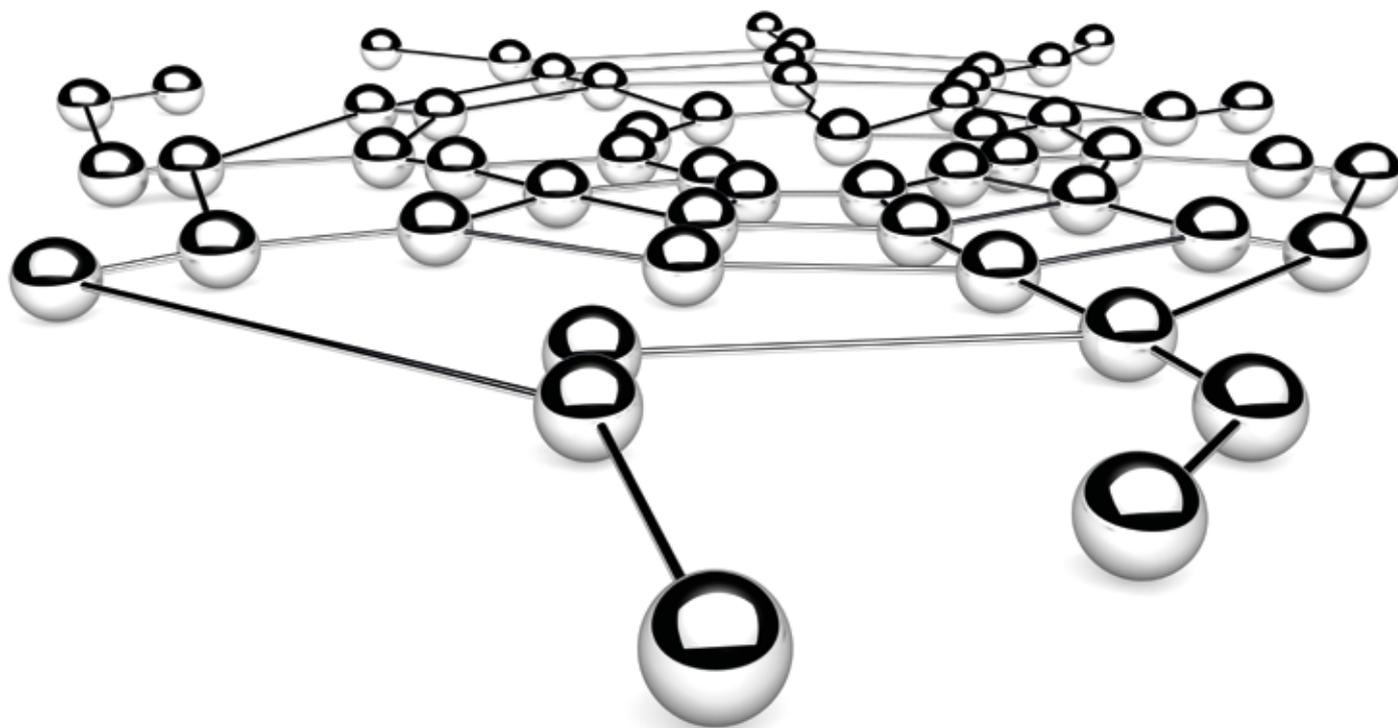
Quels sont vos prochains événements ?

Le 27 mars, nous organisons une conférence intitulée *Egalité de sexes et liberté de religion*. Et le 6 avril, une table ronde en collaboration avec le Bureau d'information du Parlement européen parlera des *Femmes dans la prise de décision économique*. Les deux se tiendront à neimenster. ☑

**Propos recueillis
par Isabelle Couset**

Femmes et entrepreneuriat au Luxembourg ⁽¹⁾

Selon les dernières données de la Commission européenne, les femmes représentent 52 % de l'ensemble de la population européenne, mais seulement 34,4 % des indépendants de l'Union européenne et 30 % des créateurs de « jeunes » entreprises. Le Luxembourg n'échappe pas à ce constat, même si les questions de diversité, y compris dans le domaine de l'entrepreneuriat, figurent au coeur de la politique gouvernementale.



Les dernières statistiques disponibles pour le Luxembourg montrent qu'en 2013, environ 18 % des gérants d'entreprise au Luxembourg étaient des femmes. Selon le *GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Report 2015*, la part des femmes parmi les créateurs d'entreprise – appelés *nascent entrepreneurs* – reste inférieure à celle des hommes, mais est néanmoins en augmentation depuis 2014. Comparativement aux autres pays de l'UE ayant participé à l'enquête, pour cette catégo-

rie d'entrepreneurs, il s'agit d'un résultat encourageant.

Organismes de soutien aux femmes entrepreneurs

FFCEL (Fédération des Femmes cheffes d'Entreprise du Luxembourg)

Créée en 2004 par le ministère de l'Égalité des chances et l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) sous forme d'association, la FFCEL est un réseau

solide, soutenu par les chambres professionnelles locales, qui s'adresse à toute entrepreneure dirigeant une société de droit luxembourgeois, en tant que gérante ou actionnaire, ou exerçant à un poste stratégique dans une grande entreprise et à toute indépendante, professions libérales incluses.

La FFCEL accueille aussi les femmes qui envisagent de créer leur société via un statut de « membre observatrice », valable deux ans.

Suite page 46 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 44

Ses missions :

- participer au développement de l'économie et de l'environnement social au Luxembourg ;
- promouvoir et développer l'entrepreneuriat féminin ;
- défendre les besoins des femmes entrepreneures sur le plan politique, économique et social ;
- développer les relations publiques de la femme et lui donner une image positive dans la société ;
- encourager l'ascension des femmes à des fonctions dirigeantes dans les entreprises ;
- développer le *business networking* entre femmes entrepreneures ;
- organiser des conférences de sensibilisation ;
- collaborer avec les organisations locales et internationales en faveur des femmes.

Chiffres-clés :

- 211 membres ;
- 14 nationalités ;
- 17 secteurs d'activité représentés : artisanat, commerce, communication, construction, distribution, expertise-comptable, finance, formation, immobilier, industrie, informatique, juridique, restauration, santé, service, transport, viticulture.

www.ffcel.lu

Femmes Leaders

L'association regroupe des femmes d'influence, de décision et d'action au Luxembourg, représentant tous les domaines d'activité (monde des affaires, politique, presse, recherche, éducation, monde associatif...).

Sa mission :

mettre en lumière les femmes responsables et solidaires à partir de leur parcours individuel afin de promouvoir la place et l'impact de ces femmes dans la société au travers de différents ateliers thématiques, rencontres informelles et dîners-débats.

<https://femmesleaders.wordpress.com>

WIDE, Women in Digital Empowerment (ex-Girls in Tech Luxembourg)

L'association est spécialisée dans l'engagement, l'éducation et l'émancipation des femmes influentes dans le domaine des nouvelles technologies.

Sa mission au Luxembourg :

promouvoir la croissance et la promotion des femmes entreprenantes et innovantes dans les nouvelles technologies où elles sont encore largement sous-représentées, via notamment des cours de *coding*, ateliers et sessions de *networking*.

www.women-digital.lu

The Network

Ce réseau professionnel féminin international est ouvert aux femmes de toute nationalité, de toute génération et tout secteur au Luxembourg et ses environs.

Sa mission :

promouvoir le réseautage et le développement personnel et professionnel en faveur des femmes via divers événements, rencontres et actions médiatiques.

www.thenetwork.lu

Luxembourg Pionnières et Female Board Pool

Créé il y a 10 ans en France, les Pionnières constituent un réseau de près de 20 incubateurs et pépinières au service d'entrepreneures innovantes et créatrices d'emplois durables. Luxembourg Pionnières est soutenu au Luxembourg par la Maison du Coaching, Mentoring et Consulting (MCMC).

Sa mission :

proposer un parcours complet et personnalisé de l'idée entrepreneuriale au développement de l'entreprise afin de booster l'entrepreneuriat au féminin, la création d'emplois locaux durables et l'innovation au sens large (technologique, usage, management, sociétal).

Le Female Board Pool, également géré par l'asbl MCMC, propose une palette de prestations adaptée à chaque entreprise et à chaque budget.

Sa mission :

favoriser la recherche d'administratrices compétentes au Luxembourg pour toute structure intéressée via une plateforme locale et offrir du *mentoring* aux futures administratrices pour les aider à bien appréhender leur rôle.

www.mcmc.lu

Business Mentoring

Initié par la Chambre de Commerce de Luxembourg en février 2010, le programme national de mentorat Business Mentoring est aujourd'hui mis en oeuvre par l'association nyuko et s'adresse aux créateurs et repreneurs d'entreprises de tous horizons, genres et âges.

Sa mission :

offrir un accompagnement gratuit à de jeunes dirigeants et dirigeantes sur 6, 12 ou 18 mois via un réseau de bénévoles expérimentés afin de les aider à prendre confiance en leurs compétences de leaders et *in fine* à mieux gérer leur entreprise.

www.businessmentoring.lu/nyuko.lu

Autres initiatives au féminin

Mumpreneurs Luxembourg Association (www.mumpreneurs.lu)

Geek Girls Carrots (<http://geekgirlscarrots.org>)

Féminin Pluriel (<http://femininpluriel.weebly.com>)

Ladies Circle (<http://www.ladiescircle.lu/who-are-we>)

HubDot (<https://hubdot.com>)

Women's Entrepreneurship Day - WED Luxembourg (<http://womenseday.org>)

EST'elles Executive Luxembourg (<http://www.est-elles-executive.fr>)

(1) Informations reprises d'après la fiche éditée par le One-Stop Shop de la House of Entrepreneurship en collaboration avec la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise. Cette fiche donne un aperçu (non exhaustif) des principaux réseaux et outils nationaux au service des futures cheffes d'entreprise et femmes décisionnaires qui contribuent au développement économique du Luxembourg.

Femmes dirigeantes dans l'artisanat : chiffres-clés

Les femmes sont-elles bien représentées dans l'artisanat ? La Chambre des Métiers nous livre ici ses derniers chiffres.

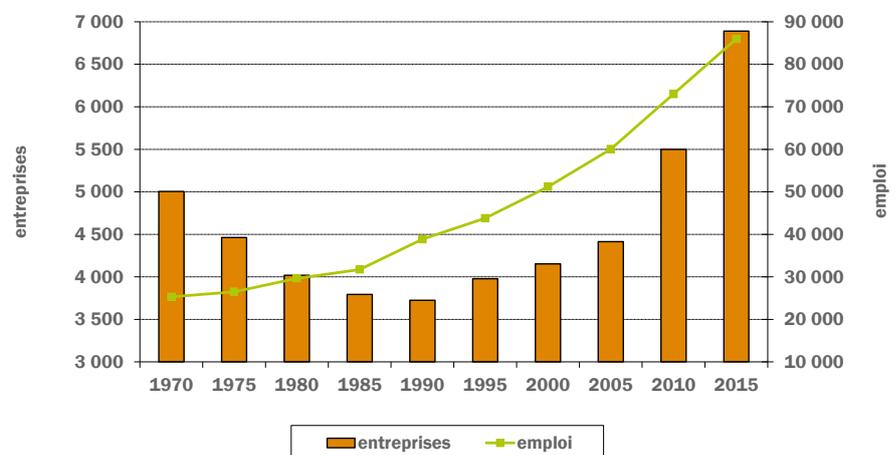
L'artisanat en chiffres (2015)

- 6.890 entreprises dans 6 groupes d'activité
- 60.000 emplois
 - Hommes : 73 % ;
 - Femmes : 27 %
 - 14 % résidents luxembourgeois ;
 - 38 % résidents étrangers ;
 - 48 % frontaliers

Les 6 groupes dans l'artisanat

1. Alimentation
2. Mode, Santé & Hygiène
3. Mécanique
4. Construction
5. Communication, Multimédia & Spectacle
6. Métiers de l'art et métiers divers

L'Artisanat en chiffres - 2015

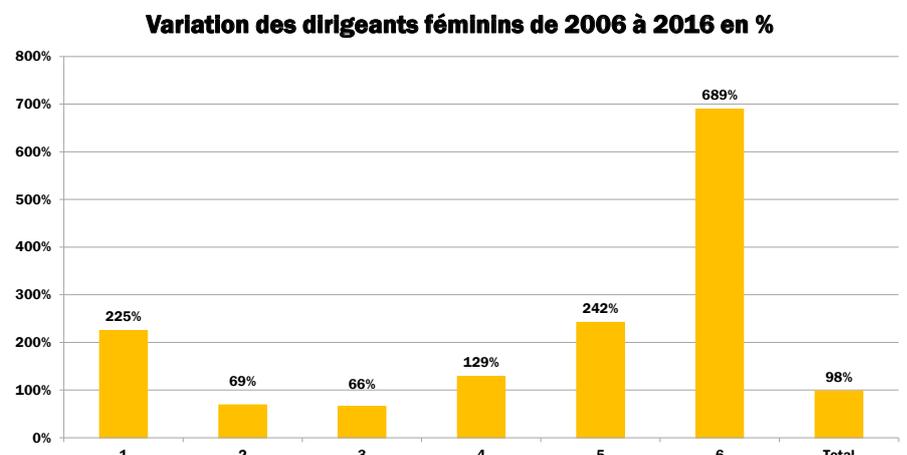


L'artisanat - Evolution du nombre de femmes dirigeantes

Evolution 2006/2016 en chiffres absolus			
Groupe	M	F	Total
1	-23	18	-5
2	55	433	488
3	302	25	327
4	1 169	134	1 303
5	274	75	349
6	47	124	171
Total	1 824	809	2 633

Evolution 2006/2016 variation en %			
Groupe	M	F	Total
1	-9%	225%	-2%
2	17%	69%	51%
3	41%	66%	42%
4	52%	129%	56%
5	85%	242%	99%
6	104%	689%	271%
Total	47%	98%	56%

L'Artisanat - l'évolution du nombre de dirigeants féminins



Tableaux : Chambre des Métiers

Les collaborations d'affaires : un levier pour l'entrepreneuriat féminin

L'entrepreneuriat féminin constitue un potentiel important pour l'économie des pays européens. Au Luxembourg, selon des chiffres du Global Entrepreneurship Monitor en 2015⁽¹⁾, la proportion d'entrepreneures parmi la population féminine (8,7 %) reste inférieure à celle de leurs homologues masculins (11,6 %). Cependant, un nombre croissant de femmes participent au dynamisme entrepreneurial, non seulement au Luxembourg où leur part est passée de 5 % en 2013 à presque 9 % en 2015, mais aussi au niveau mondial. La plupart gèrent de petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent plus de deux tiers des emplois et de la valeur ajoutée créée par l'ensemble des entreprises privées dans le pays⁽²⁾. La contribution des PME à l'économie luxembourgeoise et le potentiel des femmes entrepreneures en particulier sont donc cruciaux.

La plupart des travaux portant sur les manières de faire des affaires et de réseauter des femmes entrepreneures en soulignent essentiellement des aspects négatifs. Les femmes entrepreneures ont tendance à investir beaucoup de temps et d'énergie dans un nombre limité de relations, développant des liens forts avec leurs partenaires d'affaires, ce qui les empêche d'accroître la taille de leurs réseaux professionnels. Elles mobilisent aussi des logiques de réseautage plus affectives que rationnelles, limitant leur capacité à utiliser les ressources du réseau à leur avantage. Enfin, une certaine homogénéité en termes de composition sexuée mène à une surreprésentation de femmes dans leurs réseaux et les empêche de diversifier leurs contacts. Ces caractéristiques sont souvent présentées comme préjudiciables à la réussite entrepreneuriale des femmes, principalement définie en termes de performance et de croissance financières.

Or, une recherche menée en 2016 à l'Université du Luxembourg⁽³⁾ montre un autre visage de l'entrepreneuriat féminin, basé sur des pratiques collaboratives, s'avérant particulièrement adaptées au contexte économique actuel. Face à un environnement complexe et concurrentiel, caractérisé par des changements rapides et de multiples attentes du marché, des femmes entrepreneures luxembourgeoises privilégient, avec succès, des stratégies de collaboration au sein de communautés d'organisations. Cette forme d'entrepreneuriat collaboratif suppose dès le départ

la mise en commun de ressources et de compétences, une prise de risques conjointe afin de créer une valeur ajoutée à partir d'idées générées collectivement. Les caractéristiques distinctives des réseaux féminins – liens forts, composition féminine et approche relationnelle – apparaissent dès lors comme des atouts, et non des faiblesses, pour le développement de projets collaboratifs.

Ainsi, plutôt que la taille de leurs réseaux, la diversité des contacts ou l'utilisation de ressources à leur avantage, ces femmes entrepreneures privilégient la durée des relations, le partage de valeurs communes et des stratégies gagnant-gagnant avec leurs partenaires d'affaires.

Une vision à long terme

Le processus d'entrepreneuriat collaboratif est caractérisé par une progressivité dans la construction des relations, qui s'inscrivent dans la durée. Cette vision à long terme va de pair avec une connaissance mutuelle et une transparence importantes entre partenaires d'affaires. Ces différents éléments permettent de développer une communication efficace et une relation de

confiance, rendant possible une prise de risque conjointe. Les femmes entrepreneures mettent l'accent sur la durée des collaborations et la continuité des divers projets initiés. Cette capacité de travailler en transparence, en confiance et dans la durée a tendance à être perçue comme une caractéristique plutôt féminine. Cette manière d'être en entrepreneuriat serait opposée à une vision traditionnelle, basée sur les résultats et profits à court terme uniquement, vue comme plus masculine. Ces perceptions expliquent en partie la tendance à entrer en contact et à développer des collaborations d'affaires plus facilement avec d'autres femmes qu'avec leurs homologues masculins.

Des valeurs économiques et sociétales communes

Un des leviers principaux de l'entrepreneuriat collaboratif réside dans le partage d'objectifs stratégiques, prenant racine dans un système de valeurs communes à la fois économiques et humaines. Ainsi, le respect mutuel, l'honnêteté intellectuelle ou encore l'éthique occupent une place prépondérante dans la manière dont ces

Les femmes entrepreneures, au travers de leurs manières d'être en affaires et leurs pratiques de réseautage spécifiques, bousculent les idées reçues et construisent des modèles d'affaires innovants.

Le respect mutuel, l'honnêteté intellectuelle ou encore l'éthique occupent une place prépondérante dans la manière dont ces femmes gèrent les affaires. Leurs objectifs stratégiques sont centrés sur l'activité économique et la rentabilité financière, mais comprennent également une dimension sociétale importante.

femmes gèrent les affaires. Leurs objectifs stratégiques sont centrés sur l'activité économique et la rentabilité financière, mais comprennent également une dimension sociétale importante. Par exemple, certains concernent l'amélioration de l'image de l'entrepreneuriat, notamment féminin ; d'autres le soutien du parcours professionnel des jeunes générations. Ces objectifs sociétaux apparaissent dans leurs discours comme une caractéristique plus féminine que masculine, liée à leurs expériences sur le marché du travail en tant que femmes et à leur rôle d'éducation par rapport aux enfants et aux jeunes. Dès lors, les réseaux professionnels féminins sont vus comme un accélérateur pour leurs projets collaboratifs à visée économique et sociétale.

Des stratégies gagnant-gagnant

L'entrepreneuriat collaboratif est fondé sur une complémentarité forte au niveau des compétences et des rôles. Cette complémentarité permet d'éviter des problèmes liés à l'ego, perçu comme source de conflits et de compétition, et de s'appuyer sur les forces respectives de chaque partenaire. Les femmes entrepreneures insistent sur l'importance de connaître les intérêts et objectifs respectifs, faisant de la transparence leur leitmotiv. Elles définissent clairement et explicitement leur champ d'action, leurs objectifs, leurs intérêts et leurs rôles mutuels. Dans cette optique, il s'avère crucial de ne pas voir un partenaire d'affaires comme un moyen d'atteindre ses fins, mais de s'inscrire dans une relation gagnant-gagnant. Dans ce cadre, les hommes entrepreneurs sont souvent vus comme plus compétitifs, ce qui rend la communication et les relations d'affaires plus complexes et longues à mettre en place. De plus, les hommes ont tendance à développer des structures de plus grande

taille, augmentant les risques perçus d'absorption et rendant donc plus difficile la création de collaborations d'affaires.

Quels impacts ?

Premièrement, l'entrepreneuriat collaboratif permet d'élargir sa perspective sur l'environnement et d'exploiter de nouvelles opportunités. Travailler en collaboration permet de mettre en commun différentes ressources-clés, en termes de connaissances, d'expertise, de méthodes de travail, de moyens financiers, de réseaux ou encore de notoriété. L'avantage est de pouvoir couvrir un marché de plus en plus diversifié et apporter des réponses flexibles, rapides et efficaces aux opportunités d'affaires qui se présentent, avec une plus-value économique. Deuxièmement, en s'alliant avec d'autres proposant des produits et services complémentaires, les entrepreneures accroissent leurs capacités d'innovation, renouvellent leur offre plus régulièrement et couvrent de nouveaux marchés, à la croisée de différents environnements. Troisièmement, au travers de leurs collaborations d'affaires, les femmes entrepreneures ont la possibilité d'influer de façon plus importante sur leur environnement et d'accroître leur impact tant économique que sociétal.

Ces observations nous amènent à reconsidérer les stratégies d'affaires des femmes entrepreneures sous un nouvel angle. Face à un contexte économique de plus en plus concurrentiel et changeant, l'entrepreneuriat collaboratif semble constituer une manière alternative et efficace de développer ses activités. Cette stratégie paraît particulièrement adaptée aux caractéristiques des femmes entrepreneures, de leurs entreprises et de leurs réseaux. En effet, les liens forts et les aspects relationnels qui définissent leurs réseaux pro-

fessionnels permettent le développement de partenariats à long terme, basés sur la confiance et la transparence. Garder des structures à taille humaine, fonctionnant en réseau, favorise aussi une agilité organisationnelle et une rapidité d'action utiles dans le monde économique actuel, complexe et multiforme. Les femmes entrepreneures, au travers de leurs manières d'être en affaires et leurs pratiques de réseautage spécifiques, bousculent les idées reçues et construisent des modèles d'affaires innovants. Elles peuvent constituer un levier pour le développement de l'entrepreneuriat collaboratif et une source d'inspiration pour l'ensemble des entrepreneurs.



Dr Christina Constantinidis
Chercheuse

Université du Luxembourg,
Centre for Research in Economics
and Management (CREA)

- (1) *Global Entrepreneurship Monitor : Luxembourg 2015/2016*. Source : <http://www.statistiques.public.lu/fr/publications/thematique/entreprises/LuxGEM-2016/index.html>.
- (2) Rapport préparé pour la Commission européenne, 2014, *Statistical data on women entrepreneurs in Europe*. Source : <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7481>.
- (3) Cette recherche est basée sur une série d'interviews qualitatives approfondies avec des femmes entrepreneures au Luxembourg, menées de septembre 2015 à septembre 2016.

Les femmes construisent leurs propres réseaux professionnels

Faute de pouvoir rejoindre les cercles masculins traditionnels, les femmes ont construit, ces dernières années, leurs propres réseaux. Des réseaux professionnels qui se multiplient un peu partout en Europe.

Depuis que les femmes prennent peu à peu conscience de la nécessité de se regrouper pour bâtir leur carrière : des carrières de plus en plus fragmentées, différentes du modèle traditionnel de carrière en entreprise, et une ascension, de toute évidence, plus lente que celle de leurs collègues masculins. Investir dans les réseaux féminins professionnels s'avérera efficace pour améliorer leurs perspectives de carrière. A condition de les sélectionner de manière stratégique.

Que cherchent les femmes ?

De manière générale, les femmes viennent chercher dans les réseaux féminins les clés pour comprendre ce que signifie être une femme dans l'entreprise, comment se décline le leadership au féminin, comment s'imposer dans un monde masculin des affaires ou bien, plus simplement, gagner en confiance. Elles sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience qu'être membre d'un réseau féminin dédié pour gérer sa carrière fait partie de la vie professionnelle. Même si, pour certaines, participer à un réseau peut paraître superflu dans une journée de travail déjà bien chargée.

Blocage culturel, manque d'esprit d'entreprise, peur de l'échec, pudeur, elles ont pourtant encore des difficultés à utiliser leurs carnets d'adresses ou bien leurs réseaux, d'user de leur influence pour booster leur carrière, à la différence de leurs collègues masculins plus confiants sur leurs capacités à raisonner et qui ont une conception bien plus utilitariste du *networking*. A titre d'exemple, les Françaises qui revendiquent, plus que d'autres, l'accès à certains postes à responsabilités et sont soutenues en cela par leurs très nombreux réseaux professionnels n'occuperaient que 14 % des postes de direction dans les entreprises selon une



enquête du journal *Le Monde*. Misogynie de la part des collègues masculins ou non, ne pas appartenir à un réseau professionnel est un handicap sérieux pour construire sa carrière et un obstacle tout court à l'entrepreneuriat. Ce que constatent 27 % des femmes interrogées dans une enquête menée par l'ESSEC-Paris.

Les nouveaux comportements

Avec l'arrivée sur le marché des jeunes générations qui maîtrisent parfaitement les nouvelles technologies, les attentes et les pratiques se transforment. Les trentenaires sont à l'aise avec les nouveaux outils virtuels qui leur facilitent la vie et leur font gagner du temps (réseaux divers, *hubs*, groupes de ressources, *blogs*) ; elles savent en tirer parti – à la différence de leurs aînées – et n'hésitent pas à mettre en avant leurs compétences techniques et relationnelles

en les postant sur des réseaux virtuels tels que LinkedIn et Facebook. Se rendre visible en ligne auprès des entreprises et gérer leur image leur paraît tout à fait naturel. Partant, les réseaux traditionnels se doivent d'intégrer ce changement et offrir à des femmes fraîchement sorties de l'université ou des écoles, demandeuses de formations, des programmes d'apprentissage solides et efficaces, d'attirer des intervenants de qualité, de proposer un tutorat, aussi. Ils doivent pouvoir sensibiliser et impliquer en permanence, grâce à leur pouvoir d'influence (à développer), les acteurs RH, et cela au plus haut niveau. A la condition de se transformer eux-mêmes, les réseaux traditionnels pourraient alors devenir des lieux d'innovation sociale et managériale. Les réseaux virtuels et traditionnels ont de toute évidence chacun leur utilité.

Les réseaux professionnels féminins sectoriels ou généralistes se multiplient et se regroupent

Réseaux de femmes interentreprises, réseaux internes aux entreprises, réseaux indépendants, les organisations féminines de cadres et cadres supérieures cherchent à se développer, à se rassembler pour peser plus et faire entendre la voix des femmes en adaptant leurs actions au contexte du pays. Au Luxembourg, sous l'impulsion du ministère de l'Égalité des chances, des Chambres professionnelles, les réseaux indépendants de femmes se multiplient, tissent des liens par-delà les frontières. L'an passé, au Luxembourg, sous la houlette de la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL) et en partenariat avec Est'elles Executive s'est tenue une conférence qui réunissait les divers réseaux de femmes ainsi que ceux des régions transfrontalières (Allemagne, France, Belgique). Les thématiques abordées portaient sur la place de la femme dans le monde professionnel, la difficulté d'accéder aux postes de direction et la question de l'égalité des hommes et des femmes dans la vie professionnelle. Avec pour objectif affiché de sensibiliser et d'accélérer la promotion des femmes dans l'entreprise et les collectivités publiques. Il est vrai que les dernières statistiques disponibles en 2013 interpellent quelque peu : seuls 18 % des gérants d'entreprise, dirigeants ou actionnaires, sont des femmes au Luxembourg. Le *GEM1 Report 2015* indique pour sa part que le nombre de femmes créateurs d'entreprise – appelés *nascent entrepreneurs* – reste bien inférieur à celui des hommes. Dans la banque et la finance, il y a bien peu de femmes dans les postes à hautes responsabilités. Dans les conseils d'administration, si la Norvège et la France sont toujours en tête avec un taux de féminisation des conseils qui dépasse 30 % dans les grandes sociétés cotées, au Luxembourg, tout comme dans les autres pays du Benelux, il se situe entre 10 et 20 %. Ainsi, chez Deloitte, une entreprise qui offre pourtant aux femmes, du recrutement

De manière générale, les femmes viennent chercher dans les réseaux féminins les clés pour comprendre ce que signifie être une femme dans l'entreprise, comment se décline le leadership au féminin, comment s'imposer dans un monde masculin des affaires ou bien, plus simplement, gagner en confiance. Elles sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience qu'être membre d'un réseau féminin dédié pour gérer sa carrière fait partie de la vie professionnelle.

à la formation en passant par l'organisation du temps, divers programmes qui peuvent être qualifiés de *Career Booster*, seules 15 % des femmes accèdent au niveau Partner.

Des réseaux qui se construisent également au sein de grandes entreprises

Les premières à se doter d'un réseau de femmes ou d'un système de parrainage ont été les entreprises anglo-américaines ; les premières également (modèle managérial américain oblige) ont lancé des programmes de formation au leadership, de prise de parole, de *mentoring* et à en faire bénéficier les femmes. Chez Accenture Luxembourg/Belgique, par exemple, on soutient le développement professionnel des femmes avec la formation *Developing High Performing Women*. Des femmes membres des équipes dirigeantes aident leurs consœurs managers à évaluer leurs besoins pour aller plus loin dans leur parcours professionnel et à favoriser leur présence au sein des conseils d'administration, de surveillance et directoire, majoritairement occupés par des hommes. En France, l'entreprise a créé en 2004, le réseau Accent sur Elles, un réseau interne de femmes d'affaires qui, au fil des années, s'est ouvert à ses clientes. L'objectif de l'entreprise américaine pour 2017 est d'embaucher au moins 40 % de femmes. Démarche similaire chez Deloitte Luxembourg ou la *WoMen Initiative* a été mise en place (au sein du Comité RSE) pour garantir un équilibre hommes-femmes. Objectif atteint, excepté dans les postes à responsabilités. D'autres entreprises ont suivi, telles que les banques BGL BNP Paribas, la Société Générale, ING, pour ne citer

qu'elles. Pour autant, les femmes ne sont toujours pas suffisamment représentées dans les postes à responsabilités, ou si peu. Faut-il parallèlement former les Partners et directeurs à la nécessité de recruter au féminin ? C'est ce qu'on pense chez Deloitte.

Les réseaux qui comptent au Luxembourg

Femmes Leaders, Women in Digital Empowerment (WIDE), The Network, Luxembourg Pionnières et Female Board Pool, Business Mentoring font partie, avec la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL) et l'ILA (Institut Luxembourgeois des Administrateurs) des principaux réseaux et outils nationaux de promotion au service des (futurs) cheffes d'entreprise et des femmes cadres et/ou cadres supérieures.

Parmi les réseaux européens les plus connus, le réseau European Professional Women's Network (EPWN), groupe de réflexion paneuropéen constitué de cadres et cadres supérieures, publie des livres, participe à tous les colloques et forums, et traite de la problématique des femmes dans leur vie professionnelle. C'est aussi un réseau qui organise localement des événements pour ses adhérentes (formation, partage d'expériences, *mentoring*, modèle de réussite féminin). Il faut aussi mentionner le Lobby Européen des Femmes (EWL) et leur enquête phare, *WEstart*, auprès des entreprises sociales de dix pays européens ainsi que le réseau américain WeConnect qui est basé en Europe au Royaume-Uni, en Allemagne, en Hollande, entre autres.

Martine Borderies

L'engouement des femmes pour l'entrepreneuriat social

Désir de remédier à un problème non résolu, solution pour accéder à un emploi, goût de l'indépendance, toujours est-il que les femmes sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers l'entrepreneuriat social et solidaire. Selon l'étude européenne *WEstart*, elles y sont même davantage représentées que dans l'entreprise traditionnelle.



Au Luxembourg, depuis une dizaine d'années, l'entreprise sociale et solidaire connaît, elle aussi, un bel essor. Les femmes représentent plus de 70 % de l'emploi dans l'économie sociale. Si les 2/3 d'entre elles y sont salariées, les femmes prennent une part grandissante à la tête de ces entreprises.

Afin d'encourager le développement économique d'un secteur identifié comme un gisement important d'emplois, les autorités publiques mettent progressivement en place les infrastructures appropriées, tout comme les autres pays européens. Sur le plan juridique, les entreprises majoritairement représentées par des asbl, coopératives, fondations, S.à r.l. ou bien

établissements d'utilité publique se voient offrir un nouveau statut, celui de Société d'Impact Sociétal (SIS), en vigueur depuis novembre 2016. L'objectif de la loi est de garantir la bonne gestion financière des entreprises sociales et solidaires en leur assurant une meilleure sécurité juridique, un cadre fiscal adapté, un accès aux marchés publics. Elles devront en outre, sous ce statut, obéir aux nouvelles exigences de transparence et de gouvernance.

Dans la foulée, les pouvoirs publics ont créé 6zéro1, le premier incubateur dédié aux entreprises sociales et solidaires afin de soutenir tous celles et ceux qui souhaitent se lancer dans des activités sociales

et innovantes. Ce nouvel espace de travail, de conseil et de formation accompagne les entrepreneurs dans leurs démarches juridiques et administratives, le conseil et l'expertise. L'incubateur est aussi la première structure à se constituer en SIS. Depuis 2011, le réseau de coaches, 1,2, 3 Go Social, lancé par la Chambre de Commerce, Luxinnovation et la FEDIL, accompagne également les porteurs de projets dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (business plan, coaches, experts).

Face aux préjugés

Espérons que les efforts déployés par les organismes publics à l'heure des budgets

revenus à la baisse et de la montée des revendications citoyennes encouragent les femmes à se saisir de cette conjoncture pour investir ou continuer de s'investir en tant que chefs d'entreprise dans le travail social et les activités de santé, l'éducation, l'information et la communication, les arts et le spectacle, les loisirs, les activités financières et les assurances.

Inutile de se voiler la face, la vie des entreprises sociales n'est pas un long fleuve tranquille et risque de ne pas l'être pour quelque temps encore. Les questions qui fâchent le plus souvent les femmes sont celles de l'accès au financement et des modes de sélection des fournisseurs par les grandes entreprises. Les bailleurs de fonds, quant à eux, sont toujours aussi réticents à soutenir des projets dans des secteurs d'activité qu'ils ne connaissent pas et qui concernent de petites structures, voire des entreprises en solo dirigées par des femmes.

Les poncifs et les stéréotypes ont la vie dure : les femmes auraient un style de gestion différent, elles seraient aussi plus authentiques, feraient preuve de plus d'empathie, mais cela ne ferait pas d'elles pour autant des *business women*. Des balivernes, bien entendu. Les femmes entreprennent là où le carcan des préjugés sexistes est le moins pesant, là où elles peuvent trouver un équilibre entre un travail qui les motive, la famille et la maternité. Pour le reste, elles doivent bénéficier de formations et de suivi adaptés. ☑

Martine Borderies

L'initiative pour l'entrepreneuriat social

L'initiative pour l'entrepreneuriat social est une communication de la Commission européenne (2011) qui liste un certain nombre d'actions à mettre en place pour développer l'entrepreneuriat et l'innovation sociale et solidaire en Europe, et dont les avancées aujourd'hui ne sont pas négligeables. Elle comprend trois grands axes.

Le premier axe est destiné à faciliter l'accès aux financements pour les entreprises, qu'il s'agisse de financements privés ou de fonds structurels européens grâce à la création d'un cadre réglementaire européen pour les fonds d'investissement solidaires, en favorisant également le microcrédit et en mettant les entreprises solidaires au centre des priorités des fonds structurels.

Renforcer la visibilité sociale est l'autre priorité. Pour cela, il est proposé d'établir une cartographie des entreprises sociales en Europe, par secteur, *business models*, poids économique, régimes fiscaux. Renforcer la visibilité c'est aussi développer une base de données publiques des labels et certifications applicables aux entreprises solidaires ainsi que créer une plateforme électronique multilingue. En renforçant les compétences des administrations nationales et régionales, des mesures de soutien pourront être déployées pour atteindre ces objectifs.

Le troisième axe vise à développer l'environnement réglementaire de ces entreprises. Comment ? En offrant des formes juridiques adaptées, en donnant davantage d'importance aux critères de qualité et aux conditions de travail, notamment dans les services sociaux et la santé, en simplifiant les règles d'attribution des aides publiques.

Aujourd'hui les avancées sont certaines. A titre d'exemples : le règlement européen de 2013 crée un nouveau label intitulé Fonds d'Entreprise Sociale Européen (FESE) qui permet aux investisseurs d'identifier les fonds dédiés aux entreprises sociales et solidaires ; l'amélioration de formes juridiques adaptées progressent, malgré des débats houleux dont ils font l'objet (statut de la Fondation européenne, de la société coopérative européenne) ; la mise en place 2014/2020 du Programme pour l'emploi et l'innovation sociale doté d'un budget de 920 millions EUR ou encore la création d'une plate-forme électronique d'échanges de données pour les investisseurs sociaux.

<http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016>

Femmes & Patrimoine : un accompagnement patrimonial dédié aux femmes

Les comportements d'épargne et les besoins financiers des femmes diffèrent-ils de ceux des hommes ? La Banque de Luxembourg a répondu en proposant *Femmes & Patrimoine*, un programme spécifique et unique.

Vous souhaitez identifier des solutions pour faire fructifier votre épargne ? Vous entendez anticiper au mieux votre retraite en préservant votre pouvoir d'achat ? Vous ressentez aussi le besoin d'échanger et de vous informer entre femmes et avec des experts sur les sujets qui vous concernent ? *Femmes & Patrimoine* se propose de vous accompagner et de répondre à vos nombreuses interrogations dans un monde bancaire et financier encore très largement dominé par les hommes.

Lancé en 2010, *Femmes & Patrimoine* offre un ensemble de services et d'initiatives qui s'adressent directement à vous en tant que femmes. L'intention est d'apporter un accueil, une écoute et des conseils personnalisés et adaptés à toutes les étapes de votre vie ainsi qu'à celle de vos proches.

Des besoins bien particuliers

Les femmes intègrent plus volontiers la dimension familiale à leur raisonnement patrimonial. Elles ont à cœur de préserver leurs enfants ou leurs conjoints dans le cas d'une transmission ou d'une succession. Au risque de s'oublier, parfois... « Avant *Femmes & Patrimoine*, nos clientes réalisaient parfois trop tard les impacts sur leur patrimoine et leur situation financière des événements de leur vie familiale ou professionnelle (mariage, carrière, divorce, héritage...). A présent, elles anticipent mieux. Elles se lancent donc généralement plus tôt que les hommes dans l'épargne, pour faire face à un imprévu ou encore pour un projet qui leur tient à cœur. Nos équipes peuvent être également à leur côté pour préparer et structurer un projet philanthropique », indique Viviane Feiereisen,

conseillère Private banking à la Banque de Luxembourg.

L'objectif de *Femmes & Patrimoine* est également de tenir compte des évolutions du cadre familial et social qui ont modifié les relations avec votre banquier. Le temps où les clients allaient voir leur conseiller en couple est révolu depuis bien longtemps. « Aujourd'hui, les comptes joints cèdent souvent la place à des comptes individuels dont un tiers est détenu par des femmes », poursuit Viviane Feiereisen.

Les approches et les besoins féminins en termes de gestion de patrimoine sont bien particuliers. « Les femmes ont davantage tendance à placer leur argent dans une logique de projets avec une vision à long terme. Elles ont donc besoin d'être en face de quelqu'un qui les comprend, qui se mette à leur place et en qui elles peuvent avoir confiance. Les femmes s'intéressent moins que les hommes aux produits en tant que tels. Elles parlent plus volontiers de leurs situations et de leurs émotions », ajoute Viviane Feiereisen.

Informez et partagez des savoirs

L'approche et la posture de la Banque

de Luxembourg se prêtent parfaitement à ces initiatives : « L'accompagnement et l'écoute sont inscrits dans notre démarche relationnelle avec nos clients ». L'originalité de *Femmes & Patrimoine* réside aussi dans cet effort d'informations et de partage des savoirs. Des conférences et des rencontres sont organisées sur des thèmes touchant à la finance ou au patrimoine, mais aussi sur des sujets plus larges comme la famille ou la société. C'est une occasion de rencontrer des experts, d'échanger sur des thèmes qui vous sont chers et de partager votre expérience. En complément, une newsletter électronique est envoyée chaque mois à nos abonnés. Pour suivre toutes les actualités utiles à la gestion de votre patrimoine ou vous abonner à la newsletter mensuelle, rendez-vous sur notre blog www.banquedeluxembourgnews.com. ☑

Pour en savoir plus, contactez :

Viviane Feiereisen

Conseillère Private banking

Tél : (352) 49 924 38 16

viviane.feiereisen@bd.lu

« Les femmes ont davantage tendance à placer leur argent dans une logique de projets avec une vision à long terme. Elles ont donc besoin d'être en face de quelqu'un qui les comprend, qui se mette à leur place et en qui elles peuvent avoir confiance. Les femmes s'intéressent moins que les hommes aux produits en tant que tels. Elles parlent plus volontiers de leurs situations et de leurs émotions » (Viviane Feiereisen, conseillère Private banking, Banque de Luxembourg).

L'entreprise s'accorde en genre

Doit-on vraiment prêter attention aux divergences de points de vue entre les hommes ou femmes chef(fe)s d'entreprise sur les stratégies pour la croissance, la confiance et l'emploi ?

La 20^e édition de la *CEO survey* de PwC a été présentée en janvier dernier à Davos. Au menu : la vision des dirigeant(e)s sur des thématiques telles que la croissance, la confiance et l'enjeu des compétences.

Une majorité de chefs d'entreprise masculins ont répondu à cette étude annuelle. Les femmes, quant à elles, demeurent aux abonnés absentes : seulement 7 % d'entre elles ont participé à l'étude cette année.

Selon cette enquête, 39 % des chefs d'entreprise masculins sont très confiants quant à la progression de leur chiffre d'affaires pour l'année à venir. Les femmes dirigeantes se montrent plus nuancées : elles sont seulement 28 % à soutenir cette idée. À l'inverse, 34 % d'entre elles sont plus confiantes que les hommes, qui ne sont que 29 % à considérer une perspective de croissance mondiale.

Pas d'opposition

Est-ce un stéréotype (ou peut-être un préjugé inconscient) que de dire que les hommes sont plus enclins à l'optimisme que les femmes quand il s'agit de croissance du chiffre d'affaires ? Ou que les femmes sont plus susceptibles de préférer des modèles collaboratifs pour stimuler leur chiffre d'affaires que leurs homologues masculins ? 34 % des femmes à un poste à responsabilités souhaitent en effet établir des partenariats avec des entrepreneurs ou des start-up contre 28 % des hommes. Les cheffes d'entreprise se sentent également plus impliquées dans la recherche de sources de financement et donc de capitaux disponibles (61 %) que les hommes (41 %).

Ces résultats peuvent avoir trait à la taille de l'entreprise. En effet, les femmes qui ont répondu à l'étude travaillent pour 60 % d'entre elles dans une entreprise privée plutôt que publique. Plus de la moitié évoluent dans une structure de moins de

1.000 employés (52 %) à l'inverse de la plupart des hommes (60 %) qui ont indiqué travailler dans une entreprise dépassant les 1.000 collaborateurs.

Quant à la digitalisation, 75 % des femmes dirigeantes sont persuadées que la manière dont les entreprises gèrent les données personnelles impacteront la confiance au sein de leur structure, tandis que d'autres voient en la technologie un moyen de repenser la concurrence dans leur industrie dans les cinq années à venir (55 % contre 33 % d'hommes dirigeants).

Les hommes responsables d'entreprise trouvent plus ardu que leurs homologues féminins de recruter les compétences déterminantes suivantes : la capacité d'adaptation, la créativité et l'innovation, les compétences scientifiques et technologiques, l'intelligence émotionnelle et l'esprit collaboratif. Les femmes estiment qu'il est plus compliqué de dénicher des profils aux compétences de gestionnaire de risques. Fait révélateur : le plus gros défi pour les deux sexes est de pouvoir recruter des profils avec un leadership approprié.

Dans de nombreux cas, la différence de points de vue n'est pas si importante au point de déclencher une opposition (« *Je suis d'accord* »/« *Tu ne l'es pas* »). La différence de points de vue permet la diversité

des modes de pensée et ne trouve pas sa seule source dans le genre des individus. Il ne s'agit pas d'avoir raison ou tort. Les bonnes décisions sont souvent celles que vous êtes capable de prendre après avoir considéré les différences d'opinions. Elles ne proviennent pas nécessairement du fait que tout le monde pense ou agisse de manière unilatérale.

Diversité signifie « différence ». Et de différentes perspectives découleront de meilleures décisions professionnelles, ce qui impactera positivement notre économie dans son ensemble.



Vinciane Istace
Diversity & Inclusion ambassador

PwC Luxembourg

La différence de points de vue permet la diversité des modes de pensée et ne trouve pas sa seule source dans le genre des individus. Il ne s'agit pas d'avoir raison ou tort. Les bonnes décisions sont souvent celles que vous êtes capable de prendre après avoir considéré les différences d'opinions.

Equilibre : une plate-forme de réflexion

60 % des femmes contre 71,5 % des hommes travaillent au Luxembourg dans une fonction rémunérée. Ceci ne tient pas compte des femmes et hommes qui contribuent à la vie familiale comme homme ou femme au foyer plein temps, mais fournit quand-même une information sur l'écart dans la vie professionnelle entre hommes et femmes.

Si on se penche sur la gouvernance et les conseils d'administration, on observe un écart encore plus grand. Pour tous les trois hommes siégeant dans un conseil, on ne trouve qu'une femme au conseil d'administration.

Selon le *World Economic Forum*, le Luxembourg se place aujourd'hui au 94^e rang sur 145 pays dans la rubrique *Femmes dans les positions managériales et de caractère gouvernemental*. Selon l'organisation, plus de 170 ans seront nécessaires pour arriver à la parité entre hommes et femmes.

Qu'en est-il du secteur des start-up et de l'entrepreneuriat féminin ?

C'était une des questions que le Female Entrepreneurship Task Force s'est posée en 2016 et a donc commissionné une étude avec le soutien du ministère de l'Économie.

Après plus de 70 interviews et une étude plus approfondie des données disponibles, on peut présenter trois grandes conclusions :

1. En 2015, 29,32 % des autorisations d'établissement ont été accordées par le ministère de l'Économie à des femmes. L'entrepreneuriat féminin

pourra donc, dans les prochaines années, ajouter encore plus de valeur à l'économie luxembourgeoise.

2. Les opportunités de trouver de l'investissement sont difficiles pour tous les entrepreneurs au Luxembourg. Plus spécifiquement, le *Seed Funding* (financement tout au début de l'entreprise) est un problème aujourd'hui et cette tendance est prononcée pour l'entrepreneuriat féminin. Ceci n'est évidemment pas le cas que pour le Luxembourg. En 2016 aux USA, qui

L'écosystème se présente aujourd'hui comme suit :



Pour mieux comprendre les opportunités, les bonnes pratiques des autres capitales en Europe ainsi que d'avoir une plateforme de réflexion au Luxembourg, le ministère de l'Économie en coopération avec le secteur privé a lancé un *think tank* appelé Equilibre.

sont dotés d'un écosystème beaucoup plus évolué que le nôtre en termes de financement, 11 % de tous les investissements des VC (*Venture Capital*) ont été faits dans des entreprises/start-up avec une fondatrice ou une cheffe d'entreprise.

3. Il y a une demande et un vrai besoin pour un programme d'incubation pour l'entrepreneuriat féminin en complément des programmes existants. Et en complément d'un espace dédié au *coworking* avec une offre pour les hommes et femmes avec des enfants. Ces offres existent déjà dans d'autres grandes villes européennes comme Londres, Berlin et Paris.

Equilibre, le *think tank* luxembourgeois

L'entrepreneuriat féminin est un élément important à considérer si on veut travailler sur l'égalité des opportunités pour les hommes et les femmes au Luxembourg, mais il n'est pas le seul. Il faut aussi se pencher sur la représentation des femmes et des hommes au niveau politique (53^e rang sur 145 pays selon WEF) et dans les rangs managériaux (94^e rang sur 145 pays selon WEF).

Pourquoi donc considérer ces éléments au-delà du fait que l'égalité des chances pour hommes et femmes devrâ être un acquis dans toute société évoluée ? Pour répondre à cette question,

revenons aux USA. En 2016 aux USA, 11,3 millions d'entreprises comptant une cheffe d'entreprise ont généré 1,6 milliard USD de revenus et ont employé 9 millions de personnes, selon American Express *OPEN 2016 State of Women-owned Businesses*. Ces statistiques sont un élément important pour démontrer le potentiel économique dormant qui est en train de se réveiller.

Pour mieux comprendre les opportunités, les bonnes pratiques des autres capitales en Europe ainsi que d'avoir une plateforme de réflexion au Luxembourg, le ministère de l'Économie en coopération avec le secteur privé a lancé un *think tank* appelé Equilibre.

Equilibre contribue à l'écosystème existant par trois leviers :

1. Référentiel de connaissances : si vous cherchez des articles et faites une recherche sur un thème spécifique.
2. Vos questions – nos réponses : posez vos questions sur notre site et nous vous répondrons.
3. Programme d'incubation – vos idées, nos idées, programmes existants à l'étranger voulant s'implanter au Luxembourg :
 - *coworking* incluant des éléments favorables à la vie familiale ;
 - fond d'investissement ;
 - programmes d'entrepreneuriat au féminin.

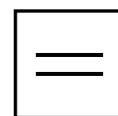
En complément de ces trois leviers, Equilibre co-organise des événements avec les associations locales, les entreprises

et les institutions. Si vous êtes intéressés par le thème de la complémentarité des sexes, vous pouvez trouver tous les événements organisés par Equilibre ou un autre partenaire au Luxembourg sur www.equilibre.lu. ☑



Larissa Best
Executive Director

Equilibre



Equilibre

Portraits

Fabienne Bozet et Christelle Cornet

Main de cuivre et gant de velours

Depuis le 1^{er} août 2016, Fabienne Bozet est la CEO de Circuit Foil Luxembourg. Installée à Wiltz, l'entreprise fabrique des feuilles de cuivre qu'elle vend aux quatre coins du monde. L'ancienne filiale d'ArcelorMittal a connu des moments difficiles en 2014, avant d'être rachetée par le sud-coréen Doosan Corporation Electro-Materials. Christelle Cornet, consultante et formatrice, a rejoint l'entreprise en novembre 2016 en qualité de DRH ad interim. En quoi l'interim management est-il une solution adaptée à l'entreprise ? Entretien.

Madame Bozet, pouvez-vous nous dire quel est votre parcours et votre ambition pour la société ?

J'ai commencé ma carrière chez Circuit Foil en 1989 comme contrôleur de gestion. En 1990, j'ai été nommée directeur financier, puis CEO en 2016. Après le passage à vide que nous avons connu entre 2010 et 2014, l'ambition de Circuit Foil aujourd'hui est de mettre tout en œuvre pour devenir le meilleur producteur au monde de feuilles de cuivre à haute valeur ajoutée.

Dans le cadre de ces nouvelles perspectives, un des premiers challenges auxquels vous avez été confrontée a trait à la gestion des ressources humaines. Pouvez-vous nous en faire part ?

En octobre 2016, notre DRH est décédé subitement. Nous avons donc dû rebondir très rapidement en trouvant quelqu'un qui puisse le remplacer au pied levé. L'interim management s'est donc imposé rapidement à nous comme LA solution du moment car le groupe sud-coréen nous avait donné un programme bien précis en matière de déploiement RH. Il nous fallait donc trouver une personne capable de comprendre tout de suite le job et de poursuivre les projets initiés.

Quel est le rôle de Christelle Cornet à vos côtés ?

Dans ce programme RH établi par nos actionnaires, il fallait mettre en place des politiques RH pour lesquelles nous n'avions pas d'expérience, citons par exemple l'évaluation



De g. à dr. :
Fabienne Bozet,
CEO, et **Christelle
Cornet**, DRH ad
interim, Circuit Foil.
Photo-Focalize/Emmanuel
Claude

de la performance sous l'angle du développement des compétences. Jusqu'alors, le rôle du département RH de Circuit Foil était principalement axé sur la gestion de la paie et l'administration du personnel. De par son profil, Christelle a tout de suite pu y répondre. Elle s'est sentie à l'aise très rapidement sur ce terrain et a pu commencer à mettre en œuvre le programme défini. Christelle nous assiste également dans la négociation de la convention collective. Elle fait aussi le lien avec le *headquarter* coréen et notre filiale en Chine, des relations très importantes pour nous.

Pour vous, Christelle Cornet, comment cela se passe-t-il au quotidien ?

J'ai été très vite intégrée dans l'équipe RH et dans l'entreprise, donc j'ai pu travailler sereinement. Ma première action a consisté à recruter quelques spécialistes pour soulager les départements faisant face à une surcharge de travail. Je me plais beaucoup dans cet univers industriel et essentielle-

ment masculin et j'apprends énormément de la culture d'entreprise sud-coréenne. C'est toujours un enrichissement que de travailler avec des personnes qui ont une tout autre vision de l'entreprise que nous autres Européens. Cela signifie aussi que ce n'est pas toujours facile au quotidien et qu'il faut faire des compromis, mais c'est aussi ma carte de visite, la négociation !

En quoi est-ce différent d'être DRH salariée et DRH en tant que consultante ?

Pour les salariés de Circuit Foil, cela ne change rien du tout. Si j'ai choisi de créer mon business, c'est que je crois dans la « société entrepreneuriale » comme le modèle organisationnel de demain. Après quelques mois de prestations, j'estime être encore plus concernée par mon poste ad interim que si je l'occupais en tant que salariée. J'ai des objectifs précis à court terme, et mon engagement est donc à 200 % lorsque je suis ici. Rester extérieure

à Circuit Foil et continuer à servir d'autres clients me permet aussi de garder un certain recul, de partager les tendances du marché et de conseiller Fabienne Bozet de façon pragmatique et réaliste. Sur tous les sujets que nous abordons, je remarque que je peux m'exprimer bien plus librement.

Vous êtes deux femmes à des postes-clés. L'équipe de management est essentiellement masculine et les actionnaires sont issus d'une autre culture. Comment vous sentez-vous ?

Nous nous sentons bien intégrées. Au sein de l'entreprise, nous ne rencontrons pas de sexisme ou de discrimination, ni dans le chef des actionnaires. C'est plutôt sur le plan des différences culturelles que nous avons parfois quelques incompréhensions de part et d'autre. Les Asiatiques travaillent énormément et ne comprennent pas bien notre modèle social. Le temps partiel, les congés légaux, l'équilibre vie professionnelle/vie privée... sont pour eux des concepts

qu'ils ont parfois un peu de mal à intégrer au quotidien. Dans l'ensemble, même s'ils sont habitués à travailler essentiellement avec des hommes, ils sont très respectueux à notre égard.

Madame Bozet, quelle est la suite envisagée pour le poste de DRH ?

Nous recherchons actuellement un DRH à temps plein. Connaissant fort bien l'entreprise et ses hommes, Christelle s'occupera de le recruter, puis facilitera son intégration tout en poursuivant certaines missions, dont le programme de mentorat, axé sur le transfert de compétences. Elle restera aussi l'interlocutrice privilégiée dans le cadre du renouvellement de la convention collective.

Et si c'était à refaire, Mesdames ? Quelles conclusions tirez-vous de cette collaboration ?

Fabienne Bozet – Il est clair que le management ad interim nous a permis de tenir les délais du programme établi par nos

actionnaires. Christelle a su rapidement s'intégrer et travailler de manière opérationnelle. Elle est venue avec un œil neuf et des concepts novateurs, ce qui nous a permis de bénéficier de son expérience, de sa méthodologie et de son savoir-faire en matière RH, de même que de son large réseau.

Christelle Cornet – Pour moi, c'est une expérience très enrichissante qui m'a permis de me confronter à une autre culture d'entreprise, de voir comment un groupe asiatique aborde le volet RH, et de le mettre en oeuvre dans une entreprise industrielle. Cette mission me permet aussi de rester ancrée dans la réalité de terrain, un avantage en consultance. Mon enseignement, cHc, est orientée sur la stratégie People et le leadership. J'ai aussi créé La Table de la Négociation, qui propose des formations accessibles à tous, et au sein de laquelle j'aimerais à l'avenir aider d'autres CEO ou DHR à mener à bien leur stratégie sociale.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Portrait

Laura Fontani : « L'esprit d'entreprendre n'est pas une question de genre »

Fondatrice de la glacerie Bargello et lauréate du Prix Meilleur Créateur d'Entreprise dans l'Artisanat 2016, Laura Fontani nous livre son parcours et son point de vue de femme active dans l'artisanat.

En 2013, vous avez créé votre propre glacerie artisanale, Bargello, à Luxembourg-Ville. Qu'est-ce qui vous a incitée, en tant que femme, à vous lancer dans l'artisanat ?

Depuis mon enfance, j'ai été plongée dans l'univers de la glace grâce à mes parents qui étaient propriétaires d'une *gelateria* à Florence, en Italie. J'ai d'abord choisi de m'orienter vers un autre domaine, en étudiant les relations internationales et le commerce à l'Université de Columbia à New York. À partir de 1987 et durant 13 ans, j'ai travaillé pour les banques Morgan Stanley et JP Morgan aux États-Unis et en Europe. Je me suis ensuite lancée dans l'aventure entrepreneuriale, en créant ma propre société LFFM. J'y propose, aujourd'hui encore, des formations en finance.

Mais depuis bien longtemps, une autre idée me trottait dans la tête. Celle d'ouvrir une glacerie artisanale haut de gamme en Europe du Nord afin de perpétuer la tradition familiale. Après plusieurs années dans la finance, je désirais aussi développer une activité plus concrète, retrouver des plaisirs simples et prendre davantage mes propres décisions. C'est lorsque je suis arrivée au Grand-Duché pour des raisons personnelles que le déclic est venu. Pour moi, Luxembourg était l'endroit idéal pour ouvrir cette glacerie.

Au cours de cette carrière professionnelle atypique, avez-vous rencontré certains obstacles en tant que femme ?

Que ce soit dans le monde salarial ou entrepreneurial, je n'ai jamais eu le sentiment de ne pas être acceptée ou d'être vue différemment parce que je suis une femme.



Laura Fontani, fondatrice, glacerie Bargello, et lauréate du Prix Meilleur Créateur d'Entreprise dans l'Artisanat 2016. Photo-Chambre des Métiers

Toutefois, je pense qu'il existe bel et bien une différence entre travailler pour une entreprise ou pour soi-même lorsque l'on est une femme. Si certaines sociétés, de par la politique qu'elles développent, ne font pas de distinction entre hommes et femmes – au niveau du salaire, de l'évolution de la carrière ou dans les relations au quotidien –, cela peut exister dans d'autres entreprises. Quand on est indépendante, la question ne se pose même pas. Chacune est responsable de ses décisions, de son projet, de sa croissance.

Travailler dans l'artisanat apporte alors une grande satisfaction, notamment lorsque l'on parvient à créer des emplois pour d'autres. Mais c'est aussi difficile, d'autant plus pour une femme, de parvenir à concilier vie privée et professionnelle. Être chef

d'entreprise exige beaucoup de temps et de travail. Il faut pouvoir compter sur une famille, un conjoint, des enfants patients et encourageants.

L'artisanat au Luxembourg est encore largement dominé par les hommes. Quel regard portez-vous sur cette situation ? Et comment l'expliquer ?

Pour moi, l'esprit d'entreprendre dépend davantage de la personnalité et des capacités d'une personne que du genre. Si l'on croit en soi et en son idée, si on développe une expertise à valeur ajoutée, si on se donne les moyens de ses ambitions, tout un chacun, homme ou femme, peut réussir son projet. Malheureusement, dans nos pays, il existe encore des stéréotypes liés aux métiers. Dans l'imaginaire collectif, un chef de cuisine, un maçon ou un glacier doit forcément être un homme. C'est culturel, ancré dans les mœurs. Un travail éducatif mériterait d'être mené à ce sujet, dès le plus jeune âge.

Je pense aussi qu'il est important de mieux valoriser et encadrer l'artisanat, de manière encore plus professionnelle, comme c'est le cas par exemple à Florence où les arts et métiers sont bien soutenus depuis le Moyen Âge. Si de nombreuses initiatives sont déjà menées en ce sens, l'artisanat doit encore apparaître davantage comme un secteur de premier choix aux yeux des jeunes qui arrivent dans le monde du travail. Car dans une société de plus en plus virtuelle, l'artisanat est un véritable savoir-faire dont nous devons être fiers, une bulle de fraîcheur qui nous reconnecte au réel. ☑

Propos recueillis par Jeanne Renauld

Portrait

Amal Choury : « C'est à nous de montrer le chemin »

C'est en 2008 qu'Amal Choury a créé e-Kenz, société spécialisée dans la mise en œuvre de solutions business s'appuyant sur la technologie SAP. Elle est une des rares femmes, au Luxembourg, à diriger une entreprise dans le secteur IT.

Depuis quand travaillez-vous dans le secteur IT ?

Depuis toujours. J'ai commencé ma carrière dans l'IT après avoir fait des études en mathématiques puis en électronique. Je baigne dans l'IT depuis la fin des années 80. Sur ma promo, qui comptait 75 personnes, nous devons être cinq femmes.

Aujourd'hui, les femmes sont-elles mieux représentées dans votre entreprise ?

Globalement, oui. Sur la cinquantaine de consultants, 30 % sont des femmes. C'est plus que la moyenne du secteur. Mais cela ne traduit pas une volonté particulière d'engager des femmes plutôt que des hommes. Quand nous recrutons, seules les compétences sont considérées, pas le genre des candidats.

Pourquoi les femmes ne sont-elles pas plus présentes dans le secteur ?

Je n'analyse pas la situation en considérant qu'il faudrait plus de femmes dans l'IT. En réalité, les métiers de l'IT font face à un manque général de ressources. La plus faible proportion de femmes n'est pas problématique en soi. Par contre, les difficultés à recruter sont bien réelles. L'enjeu, pour l'avenir du secteur, est donc de susciter des vocations, orienter les jeunes vers les métiers du digital, qu'ils soient hommes ou femmes. Il faut montrer aux jeunes les opportunités qu'il y a dans le digital. Dans cette optique, e-Kenz a participé au projet *Hello Future* à l'initiative de la FEDIL, qui vise à promouvoir les métiers auprès des jeunes, notamment dans l'ICT. Il n'y a pas de doute, c'est dans le digital que se trouvent les métiers de demain.

Sur la trentaine de CV reçus à l'occasion d'un recrutement, dix appartiennent à des femmes. Il y a une amélioration qui a tendance à s'accroître en matière de représentation.



Amal Choury, administrateur délégué, e-Kenz.
Photo-Pierre Guersing

L'image de l'IT a aussi évolué. Les métiers se sont diversifiés et, certains, aujourd'hui, attirent de plus en plus de femmes.

Au-delà de la vocation ou de l'attrait des métiers de l'IT, peu de femmes sont présentes au niveau des fonctions décisionnelles dans l'IT ?

Cela peut s'expliquer, simplement, par le fait qu'il y a peu de femmes à la base. Pour que des femmes accèdent à des fonctions décisionnelles, il faut déjà qu'elles soient présentes à la base, qu'elles aient la possibilité de se forger une expérience, de prendre leurs responsabilités.

Comment pousser les femmes à prendre des responsabilités ?

Il est important aussi de sensibiliser l'entreprise aux enjeux d'égalité et de diversité afin de permettre aux femmes de mieux s'exprimer dans le cadre de l'entreprise. A ce titre, e-Kenz a participé, en 2014, au programme des actions positives du ministère de l'Égalité des chances. A travers des formations, mais aussi des mesures de flexibilisation du temps de travail, d'amélioration de l'environnement professionnel, la volonté était de

permettre aux femmes de mieux s'exprimer professionnellement. C'est une action parmi de nombreuses autres au Luxembourg en faveur de la diversité et de l'égalité.

Vous-même, en tant que femme dans un milieu composé essentiellement d'hommes, avez-vous rencontré des difficultés dans votre carrière ?

Parce que je suis une femme ? Aucune. Si j'ai peiné à convaincre quelqu'un, c'est parce que je ne suis pas parvenue à lui proposer la solution adéquate, pas parce que je suis une femme. Le fait d'être une femme ne doit pas servir d'excuse pour justifier un échec, ou de prétexte pour ne pas avancer. Il faut entreprendre avant tout, avoir la volonté d'avancer. Avec mes confrères, les autres dirigeants du secteur ICT au Grand-Duché de Luxembourg, j'ai toujours pu travailler de manière collégiale, avec respect, entraide et support.

Dans les organes de représentation, les femmes non plus ne sont pas nombreuses...

Bien sûr, je souhaiterais que nous soyons plus présentes à ce niveau. Et pour susciter de l'engagement dans ces organes de représentation, nous pouvons nous appuyer sur celles qui s'y investissent déjà et qui ont une valeur inestimable. Pour montrer l'exemple, il est important de mettre en lumière les femmes qui réussissent dans les différents secteurs d'activité, qui s'engagent au niveau de la Place. Il faut permettre à d'autres femmes de se dire « je peux aussi le faire », « c'est là qu'est ma place ». A nous de montrer le chemin.

Propos recueillis par
Sébastien Lambotte

Portraits

Viviane et Marianne Welter Transports Arthur Welter

« N'ayez pas peur de vous lancer ! »



Viviane et Marianne Welter, Transports Arthur Welter.

Créée par Arthur Welter et son épouse, la plus importante société de transports luxembourgeoise est aujourd'hui dirigée par leurs deux filles, Viviane et Marianne. Ensemble, elles occupent plus de 500 salariés. « Mes parents ont créé la société en 1962. Depuis enfant, j'ai donc grandi dans le monde du transport. Après des études en marketing, j'ai toutefois choisi de travailler ailleurs. » Ce n'est qu'à l'approche

de la trentaine que Viviane s'est sentie prête à s'investir dans l'entreprise familiale. « J'avais pris de l'assurance et acquis une certaine expérience que je souhaitais mettre au profit de notre société », explique Viviane Welter.

Sa sœur Marianne a connu un autre parcours en commençant au bas de l'échelle, aux côtés de ses parents. « A la fin de mes études secondaires, j'ai effectué un appren-

tissage dans une société de transports en Allemagne, confie Marianne Welter. Après cette formation de trois ans, j'ai directement rejoint notre entreprise. J'ai pris goût à ce métier. Et si diriger n'est pas chose simple tous les jours, cela nous permet de nous affirmer et d'évoluer dans un monde d'hommes. »

Les deux femmes sont aujourd'hui très heureuses d'avoir pris la relève de leurs parents et pu conserver le caractère familial de l'entreprise. « De plus en plus de femmes sont actives dans l'environnement économique et occupent des fonctions dirigeantes dans des sociétés très diverses », reprend Viviane Welter. « Elles « osent » se lancer. J'apprécie cette évolution ! Les femmes apportent une nouvelle vision des choses et ont une tout autre manière de gérer leur business. Tout cela est propice au développement de notre environnement économique actuel et futur. » Les deux sœurs encouragent d'ailleurs d'autres femmes à suivre leur pas. « N'ayez pas peur de vous lancer. C'est une aventure extraordinaire qui vous fait constamment progresser. Croyez en vous et affirmez-vous. Avec de la persévérance, on peut y arriver. »

Michaël Peiffer

Lydie Polfer Bourgmestre de la Ville de Luxembourg

« Parvenir à un meilleur équilibre au niveau des élus »

Face à son riche parcours, force est de constater que Lydie Polfer a su trouver sa place dans un monde où les hommes sont encore majoritaires. Avocate de formation, Lydie Polfer est élue au Parlement

national à l'âge de 26 ans. Deux ans plus tard, elle est désignée bourgmestre de Luxembourg, devenant ainsi en 1982 la seconde femme à occuper ce poste, après Colette Flesch. Elle poursuit sa carrière

politique en tant que vice-Première ministre, ministre des Affaires étrangères et députée européenne, avant de retrouver la mairie de Luxembourg en 2013. « Je ne me suis jamais sentie dévalorisée dans mon métier

parce que je suis une femme. J'ai la chance que mon parti et l'administration m'aient toujours soutenue », précise-t-elle.

Figure marquante au Grand-Duché, Lydie Polfer a suivi avec attention l'évolution des mœurs vis-à-vis des femmes en politique. « Aujourd'hui, le collège échevinal de la Ville de Luxembourg est composé de six personnes, dont cinq femmes et un homme. De nombreux postes à responsabilités sont également assurés par des femmes, comme par exemple la direction du service Urbanisme ou des Ressources humaines. Voici 35 ans, c'était loin d'être le cas ! », explique Lydie Polfer. Au fil des ans, la bourgmestre de Luxembourg a pu observer un changement d'attitude, autant du côté de la gent féminine que des électeurs. « Depuis plusieurs années, nous assistons à une plus grande participation des femmes dans la vie active, et par conséquent dans la vie politique », commente-t-elle.



Lydie Polfer, bourgmestre, Ville de Luxembourg.

Ce changement, s'il est professionnel, influe également sur la sphère privée. Il contribue par exemple à une redistribution des fonctions dans les familles. « S'engager en politique n'est pas avant tout une question de sexe, mais bien de détermination, de volonté, d'organisation et de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Et c'est bien là tout le défi », note Lydie Polfer. « A cet égard, imposer des quotas au niveau des listes électorales – 40 % de femmes pour les élections législatives et 50 % pour les européennes – ne constitue pas selon moi la solution idéale. Plus qu'au niveau des listes, nous devons parvenir à un meilleur équilibre hommes-femmes au niveau des élus, en proposant des candidates engagées aux électeurs, à travers lesquelles ils pourront se sentir pleinement représentés. »

Jeanne Renault

Aline Muller Directrice du LISER

« Aidons les jeunes à reprendre confiance »

Quel regard portez-vous sur la place des femmes dans l'économie luxembourgeoise ?

Au Luxembourg comme ailleurs, je pense que l'apport des femmes devrait non seulement être davantage valorisé mais aussi davantage stimulé.

Jugez-vous qu'il est plus difficile pour une femme d'atteindre des postes à responsabilités ? Les mentalités sont-elles en train d'évoluer ?

J'aurais tendance à répondre « affirmatif » aux deux questions. Même si je n'aime pas beaucoup les généralités, il semble qu'il est de nos jours encore indéniablement plus difficile pour une femme d'atteindre des postes à responsabilités que pour un homme. Le pourquoi révèle néanmoins une multitude de paramètres et de causes



Aline Muller, directrice, LISER.

qu'il ne faut pas mettre dans un même sac – raison pour laquelle, par ailleurs, je pense que les quotas sont un instrument beaucoup trop simpliste pour répondre aux défis auxquels nous devons faire face.

Au vu de votre riche parcours académique, quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes qui ambitionnent de jouer un rôle dans

l'économie de leur pays, que ce soit dans le secteur privé ou le secteur public ?

De ne pas être anxieuses et, dès lors, à mon sens, trop prudentes, trop sur la défensive. Avoir confiance et particulièrement confiance en elles-mêmes et en la vie qui s'offre à elles.

J'ai été parfois attristée de constater que nos jeunes générations ont développé

des craintes et des inquiétudes peu compatibles avec l'élan hardi et ingénu qu'il est nécessaire d'avoir en début de carrière. Nos économies ont besoin de leurs élans, mais c'est à nous de faire en sorte qu'ils puissent naître et déployer toute leur puissance et tous leurs potentiels : c'est un *win-win* qu'il est impératif de ni rater ni même retarder.

Michaël Peiffer

Isabelle Schlessler Directrice de l'ADEM

« Savoir saisir les opportunités quand elles se présentent »

Depuis sa fonction de directrice de l'ADEM, Isabelle Schlessler est bien placée pour observer l'évolution des inégalités hommes-femmes sur le marché de l'emploi. « Un nombre croissant de femmes choisissent de travailler. On constate aussi que les femmes accèdent désormais plus facilement à des fonctions qui correspondent à leur niveau d'études », commente la directrice de l'ADEM. Les inégalités s'amenuisent donc, même si certaines ont toujours la vie dure.

Isabelle Schlessler peut se targuer d'une carrière riche, qui l'a amenée à la direction de l'ADEM et au Conseil d'Etat, où elle siège actuellement. Elle a commencé en tant que juriste dans le privé, avant de rejoindre Luxinnovation. « Le fait d'être une femme ne m'a pas handicapée au cours de ma carrière, tout au contraire. Je n'ai pas dû me battre pour mes postes actuels puisque, dans les deux cas, on est venu me chercher (qui plus est, en ce qui concerne l'ADEM, pendant que j'étais enceinte) », explique-t-elle. L'enjeu, à ses yeux, reste de parvenir à concilier vie professionnelle avec vie familiale et personnelle. « Je suis extrêmement chanceuse. C'est mon mari qui majoritairement s'occupe de la famille. Tout le monde ne peut sans doute pas



Isabelle Schlessler, directrice, ADEM.

faire cela. Mais il est clair qu'aujourd'hui on peut parvenir à un meilleur partage des fonctions au niveau même de la famille », assure-t-elle.

La directrice de l'ADEM insiste sur la richesse de la diversité au sein de chaque organisation. « Les différences de sensibilités, entre hommes et femmes, de cultures,

entre personnes d'origines diverses, permettent de mieux avancer, d'innover », précise Isabelle Schlessler.

Les femmes ont des sensibilités peut-être différentes de celles des hommes, et c'est tant mieux. « Cependant, souvent, elles se posent beaucoup de questions relatives aux opportunités qui se présentent à elles, sur leur capacité à relever un nouveau défi. Autant de questions que beaucoup d'hommes ne se posent pas et qui, dès lors, les freinent dans leur progression. Il faudrait que les femmes, de manière générale, gagnent en confiance en elles, qu'elles se remettent moins systématiquement en question. La vie présente des opportunités qu'il ne faut pas laisser passer. »

En ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, précise-t-elle, l'administration montre l'exemple. « Aujourd'hui, les quotas assurent une présence des femmes à tous les niveaux. Si, bien sûr, je préférerais que l'on n'ait pas besoin de recourir à ce mécanisme pour assurer l'équilibre, je constate que dans la société actuelle, où les inégalités restent prégnantes, ce type de mesures est nécessaire pour soutenir le changement. »

Sébastien Lambotte

Mettre en lumière l'expertise des femmes

L'initiative Expertisa, portée par le Bibliothèque CID Femmes et genre et le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) avec le soutien du ministère de l'Égalité des chances, a pour objectif d'améliorer la représentation des femmes « expertes » dans les médias luxembourgeois. Elle fédère les expertes présentes sur le territoire à travers un portail Web, qui facilite la mise en relation avec les médias. Christa Brömmel, membre, chargée des projets politiques du CID-Femmes, chapeaute cette initiative.

Comment est née l'initiative Expertisa ?

Elle part d'un constat, établi en 2010, par un monitoring européen sur la présence et la place des femmes dans les informations, tous formats confondus : le taux de présence des femmes parmi les experts sollicités par les médias d'information est faible. De manière générale, les femmes sont moins présentes à travers ces supports d'information. Mais, pour remédier à ce problème ayant trait à l'égalité, le sujet des experts nous est apparu être un levier sur lequel nous pouvions travailler concrètement. En rencontrant les responsables des médias, il est rapidement apparu que la constitution et la mise à disposition d'un répertoire d'expertes pouvait être utile.

Qu'entend-on par expertes ?

C'est une personne ressource vers laquelle les médias d'information peuvent se tourner pour commenter, corroborer un fait, livrer une analyse. Les médias y ont souvent recours. Notre volonté est de leur permettre d'accéder plus facilement à des expertises portées par des femmes.

Expertisa.lu existe depuis 2013. Combien d'expertes sont recensées à travers la plateforme ?

Aujourd'hui, quelque 260 expertes peuvent être contactées via notre site. Pour chaque experte présentée sur le site, il y a un travail de validation qui est réalisé. Il faut pouvoir justifier d'une réelle expérience d'au moins cinq ans dans son domaine d'activité, d'éventuels diplômes permettant de renforcer l'expertise. Aujourd'hui,



Christa Brömmel, membre, chargée des projets politiques, CID-Femmes.

nous cherchons sans cesse à élargir cette base de contacts. Au lancement de la plateforme, un temps partiel était dédié à la recherche des expertes. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Aussi, appel est fait régulièrement aux femmes expertes qui désirent se mettre au service des médias. Elles peuvent, sans hésiter, nous contacter.

Est-ce que la mise en ligne d'Expertisa.lu a permis de renforcer la présence des femmes expertes dans les médias ?

A la question « La plateforme est-elle utilisée ? », on peut répondre par l'affirmative. Par contre, elle pourrait certainement être utilisée beaucoup plus. Le

travail d'accompagnement des expertes et de sensibilisation des médias doit se poursuivre dans le temps. Du côté des médias, on cherche des expertes prêtes à prendre la parole, capables de s'exprimer comme il se doit. Dès lors, il est important de former les expertes à la prise de parole et surtout de leur faire prendre conscience de ce qu'est le travail des journalistes, leurs contraintes, notamment en termes de délais de production. Nous souhaitons aussi créer des moments de rencontre, entre expertes et journalistes, qui permettent des contacts plus personnalisés.

Un premier monitoring a été présenté en 2010, un autre en 2015. Est-ce que l'on constate une évolution ?

Il y a une amélioration qui est constatée, mais elle est difficile à considérer comme solide au niveau statistique. Il faudra voir dans le temps si une évolution positive se confirme. Mais nous poursuivons, à travers Expertisa, notre travail de sensibilisation, tant auprès des femmes expertes, avec la volonté d'élargir la base de contacts, que des médias. Nous les rencontrons, les sensibilisons dans le respect de leur liberté, en insistant sur leur responsabilité à l'égard de la représentation de la diversité et de l'égalité à travers leurs supports. Notre volonté est de faire de notre plateforme un outil à leur service, efficace et simple à utiliser.

Propos recueillis par Sébastien Lambotte

<http://expertisa.lu>

Pionéierfraen am Journalismus zu Lëtzebuerg

Portrait de 17 femmes journalistes

Ce 30 mars aura lieu le vernissage de l'exposition *Pionéierfraen am Journalismus zu Lëtzebuerg* au Centre culturel Schéiss Luxembourg. Dix-sept femmes issues du milieu de la presse écrite, de la radio et de la télévision sont mises à l'honneur dans cette exposition itinérante destinée au grand public, à des institutions, écoles, communes, entreprises... En avant-première, Joëlle Letsch, une des initiatrices du projet, lève un coin du voile.

Vous avez déjà été au cœur de plusieurs projets de femmes pionnières. Pour quelles raisons avez-vous choisi les femmes journalistes ?

Ecrire, c'est partager l'information. Mais, au début du 20^e siècle, c'était plutôt une

affaire d'hommes. Les femmes ont posé sur la société, sur le monde et ses événements un autre regard que celui auquel tout le monde était habitué jusqu'alors. Un regard complémentaire, avec des sujets et parfois des émotions différentes, qui parlaient à l'autre moitié de la population.

Nous avons donc souhaité mettre en avant ces femmes qui ont pris la plume dans les années 1920-1930 pour nous livrer alors l'actualité sous leur angle et qui ont ouvert la voie aux générations suivantes de journalistes.

Comment avez-vous monté ce projet ?

L'asbl Femmes Pionnières du Luxembourg est à l'initiative de ce projet. Colette Mart, Netty Thines, Josiane Kartheiser, Josiane Weber, Michèle Vallenthini et moi-même sommes les chevilles ouvrières de celle-ci. Notre ambition est de proposer régulièrement des expositions montrant que les femmes au Luxembourg ont œuvré dans différents domaines. Pour l'exposition à venir, nous avons pu compter sur nos partenaires, à savoir la Ville de Luxembourg, le Centre National de Littérature à Mersch, le ministère de la Culture, le ministère de l'Économie et le ministère de l'Égalité des chances. L'exposition a vocation à l'itinérance (écoles, entreprises...) et des événements tels que des

Écrire, c'est partager l'information. Mais, au début du 20^e siècle, c'était plutôt une affaire d'hommes. Les femmes ont posé sur la société, sur le monde et ses événements un autre regard que celui auquel tout le monde était habitué jusqu'alors. Un regard complémentaire, avec des sujets et parfois des émotions différentes, qui parlaient à l'autre moitié de la population.

conférences, des cafés littéraires ou des tables rondes seront organisés autour de celle-ci.

Que nous apprend cette exposition ?

En dressant le portrait de 17 femmes, sous la forme de *roll-up*, nous retraçons l'histoire du journalisme féminin au Luxembourg des années 1920 jusqu'aux années 1990. Vous y apprendrez qui sont les initiatrices

des premiers journaux féminins, les premières journalistes de radio, de télévision... Au travers du journalisme, c'est aussi l'entrepreneuriat féminin que nous avons souhaité mettre en avant. Après le vernissage, l'exposition sera à visiter durant trois semaines à la Bibliothèque de la Ville de Luxembourg.

Propos recueillis
par Isabelle Cousset

Le développement des formes atypiques d'emploi au Luxembourg

Comme le relevait le directeur général du Bureau International du Travail dans son rapport à la 102^e session de la Conférence internationale du Travail, « [...] *l'image classique de l'emploi à durée indéterminée, à plein temps, avec des horaires fixes et une retraite à prestations définies qui sera servie à l'issue d'une carrière largement prévisible et stable auprès d'un même employeur [...] correspond à une réalité de plus en plus rare* ».

Ce modèle classique de l'emploi et de la carrière professionnelle standard tend en effet à s'estomper face aux besoins accrus de flexibilité des entreprises. À l'instar de nombreux pays européens, le Luxembourg a vu se développer des formes de travail dites « atypiques » dont il n'est toujours pas aisé de délimiter les contours.

Définition des formes atypiques d'emploi

En l'absence de définition juridique du travail atypique, une définition négative – par référence à un travail « typique » consistant en un travail à temps plein, à durée indéterminée, dans l'établissement de l'employeur – peut être retenue. La structure du marché de l'emploi et les modalités de travail évoluant constamment, la notion de travail atypique évolue de pair. Ainsi, le travail atypique peut, de manière large, s'entendre comme toute forme d'emploi qui remet en cause la façon « traditionnelle » de travailler. À notre époque, les principales formes de travail atypiques reconnues en droit sont le travail à temps partiel, le travail temporaire presté sur la base d'un contrat à durée déterminée (CDD), le travail intérimaire, le travail de nuit, le travail du dimanche et le télétravail.

M^e Jean-Luc Putz retient certains critères pour définir le travail atypique tels que notamment la stabilité dans l'emploi, la

durée du travail, l'identité de l'employeur⁽¹⁾ et appréhende cette notion à travers la dichotomie entre flexibilité interne et flexibilité externe⁽²⁾. Sous l'angle de la flexibilité externe, nous proposons d'examiner certaines formes d'emplois atypiques à l'aune du contrat de travail.

Esquisse de typologie

Cette dernière décennie a été marquée par l'émergence de formes de travail qui remettent en cause la relation bilatérale classique existant entre un employeur et un salarié unis par un contrat de travail unique.

Dans certaines hypothèses, un troisième acteur s'est adjoint à cette relation dualiste. En effet, il n'est pas rare de constater qu'un salarié, pourtant lié à un employeur par un contrat de travail, effectue néanmoins des prestations de travail pour un tiers.

Dans le cadre d'un détachement intra-groupe⁽³⁾ transnational, un salarié peut être amené à effectuer une prestation de travail pour une autre entité du groupe, généralement par la mise en œuvre d'une clause de mobilité stipulée dans le contrat de travail du salarié en vertu de laquelle ce dernier s'engage à accepter toute mutation temporaire dans une autre entité appartenant au groupe, et ceci en vertu d'un contrat de prestations de services conclu avec ladite entité du groupe. Dans cette

hypothèse, le lien de subordination entre le salarié détaché et l'employeur d'origine demeure, hypothèse qu'il convient d'opposer à une situation de transfert dans laquelle le contrat de travail avec l'employeur d'origine est au contraire définitivement rompu (en principe d'un commun accord) et un nouveau contrat de travail doit être conclu avec l'employeur d'accueil.

Lorsque le détachement du salarié s'opère en dehors du groupe⁽⁴⁾, le contrat de travail du salarié détaché et de l'employeur d'origine est de la même manière maintenu ; l'entreprise tierce et l'employeur d'origine étant également liés par un contrat de prestation de services. Le salarié détaché doit effectuer une mission qui relève de l'activité normale et permanente de l'entreprise d'origine, en adéquation avec son objet social, auprès de la société tierce, sans transfert du rapport de subordination (sauf détachement par une entreprise de travail temporaire ou dans le cadre d'un prêt de main d'œuvre⁽⁵⁾). Si ce rapport de subordination vient en pratique à se déplacer au profit de l'entreprise tierce et que le salarié concerné se voit mis à disposition de cette dernière par son employeur contractuel, en dehors des deux cas autorisés par le Code du travail que sont le travail intérimaire⁽⁶⁾ et le prêt temporaire de main-d'œuvre⁽⁷⁾, cette mise à disposition est illégale au sens de l'article L. 133-1 du Code du travail.

La frontière entre le contrat de travail, régi par le droit du travail, et le contrat d'entreprise, relevant du droit commercial, peut se révéler poreuse et donner lieu à de nombreux litiges⁽⁸⁾.

Certains doutes apparaissent cependant dans des situations où une entreprise « met à disposition » des salariés à des entreprises tierces sous couvert d'un contrat

Cette dernière décennie a été marquée par l'émergence de formes de travail qui remettent en cause la relation bilatérale classique existant entre un employeur et un salarié unis par un contrat de travail unique. Dans certaines hypothèses, un troisième acteur s'est adjoint à cette relation dualiste. En effet, il n'est pas rare de constater qu'un salarié, pourtant lié à un employeur par un contrat de travail, effectue néanmoins des prestations de travail pour un tiers.

de prestation de services, alors qu'il n'est pas évident que la prestation de services relève de l'activité normale et permanente de l'entreprise employant les salariés. De tels mécanismes doivent être analysés, en l'état actuel de la législation au Luxembourg, comme étant du prêt illégal de main-d'œuvre. Par ailleurs, dans la mesure où l'entreprise utilisatrice exerce en réalité les prérogatives d'un véritable employeur, le risque est également de voir appliquer la notion de co-emploi⁽⁹⁾, rendant ainsi cette dernière société codébitrice des engagements de l'employeur apparent.

Le législateur français a appréhendé ces notions et institué en 2005 les Entreprises de Travail à Temps Partagé (ETTP) dont l'activité exclusive est de « mettre à disposition d'entreprises utilisatrices du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens⁽¹⁰⁾ ». Le salarié mis à disposition d'une ou de plusieurs entreprises clientes et l'ETTP sont unis par un contrat de travail à durée indéterminée tandis que chaque entreprise cliente doit conclure un contrat de mise à disposition avec l'ETTP.

La pratique s'est également fait jour qu'un salarié soit lié par un seul contrat – parfois dénommé « global » ou « joint employment contract » – à deux ou plusieurs employeurs distincts. Un *instrumentum* régira donc plusieurs relations de travail distinctes. Les divers employeurs peuvent s'entendre pour que l'un d'eux soit mandaté pour le paiement du salaire ou certaines démarches administratives par exemple, mais, juridiquement, ce mandat commun ne dégage aucunement les autres co-employeurs de leur responsabilité envers le salarié.

Ce cumul d'employeurs pour une même relation de travail est un phénomène connu et réglementé en France depuis 1985. La loi a en effet créé les groupements d'employeurs (GE) qui ne peuvent effectuer que des opérations à but non lucratif et ont vocation à recruter des salariés pour les mettre à disposition de leurs membres, selon leurs besoins. Le groupement est juridiquement l'employeur des salariés et vise à satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'ont pas la possibilité d'employer des salariés à temps plein.

Au Luxembourg, ce mécanisme n'est pour le moment pas appréhendé par le droit mais rien ne s'oppose à ce que deux employeurs signent un même contrat de travail avec un salarié⁽¹¹⁾. En pratique, des

difficultés peuvent survenir lorsque les droits et obligations de chaque partie sont mal définis. Les employeurs luxembourgeois sont donc appelés à la prudence, sous peine de se voir condamner pénalement pour prêt de main-d'œuvre illicite ou déclarés coresponsables envers le salarié comme le révèle plutôt la tendance actuelle des tribunaux.

Une autre construction tripartite a, de plus, fait son apparition au Luxembourg : le portage salarial. D'inspiration française, il se définit comme « un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant, pour la personne portée, le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage. Il garantit les droits de la personne portée sur son apport de clientèle⁽¹²⁾ ». Le salarié porté exécute donc, en toute indépendance, une mission dans une entreprise cliente qu'il a choisie, tout en bénéficiant du statut de salarié. Ce type de structure « hybride » n'est pas réglementé au Luxembourg mais a pu être requalifié en prêt de main-d'œuvre illicite dans certains cas⁽¹³⁾.

Enfin, un véritable lien de subordination réapparaît dans certaines hypothèses, alors même que le travailleur est pourtant qualifié d'indépendant. Afin d'évincer l'application des règles du droit du travail et de la sécurité sociale, certains employeurs n'hésitent pas à « déguiser » une relation employeur/salarié en une relation client/indépendant. Ce phénomène des « faux indépendants » qui se manifeste notamment en France ou au Royaume-Uni⁽¹⁴⁾ par la saga Uber touche également le Luxembourg – en particulier les secteurs de la restauration, du transport routier, de la distribution de la presse, de la production cinématographique – et peine à être appréhendé par le droit luxembourgeois.

Réponses offertes par le droit luxembourgeois et perspectives

Face à l'émergence de ces emplois atypiques protéiformes, on constate que le droit luxembourgeois n'apporte que des réponses partielles et lacunaires. Bien que le gouvernement ait annoncé son intention d'encadrer le recours successifs aux CDD et de mettre en place des groupements d'employeurs⁽¹⁵⁾, le législateur ne régleme-
mente pour le moment que quelques formes d'emplois.

Néanmoins, dans la mesure où le travail atypique est par nature évolutif, apparaît-il réellement pertinent et souhaitable d'inviter le législateur à intervenir en la matière ? Afin de trouver le juste équilibre entre la protection des salariés et le besoin de flexibilité des employeurs, il conviendrait de mener une réflexion de fond sur les orientations à donner au droit du travail luxembourgeois et sur la notion de subordination. ☑



M^e Anne Morel
Partner

Bonn Steichen & Partners

- (1) *Le travail flexible et atypique*, Jean-Luc Putz, p. 15.
- (2) Tandis que la flexibilité interne concerne les mesures visant à modifier les conditions de travail des salariés existants sans faire varier numériquement les effectifs de l'entreprise, la flexibilité externe, au contraire, permet à l'entreprise de s'adapter en modifiant ses effectifs.
- (3) Art. L. 141-1 (2) 2. du Code du Travail.
- (4) Art. L. 141-1 (2) 1. du Code du Travail.
- (5) Art. L. 141-1 (2) 3. du Code du Travail.
- (6) Art. L. 131-1 et s. du Code du Travail.
- (7) Art. L. 132-1 et s. du Code du Travail.
- (8) Voir not. pour la reconnaissance d'un contrat de prestation de services : TA Lux, com. 11 juillet 2012, n° 898/2012 XV, CSJ, 20 mai 2010, n° 34041 ; pour la reconnaissance d'un contrat de travail : CSJ, travail, 5 mars 2009, n° 32540.
- (9) CSJ, 3^e, 6 juin 2013, 38105 ; Trib. Trav., 2 février 2016, n° 334/2016.
- (10) Art. L. 1252-2 du Code du Travail français.
- (11) Les co-employeurs seront alors tenus solidairement envers le salarié si bien que ce dernier pourra indistinctement s'adresser à l'un ou l'autre des deux employeurs pour toute demande, notamment indemnitaire, et celui-ci devra en répondre pour le tout.
- (12) Art. L. 1254-1 du Code du travail français. Pour une étude d'ensemble de la notion, cf. *Droit et pratique du portage salarial*, B. Kantorowicz, 2^e édition, LexisNexis, 2016.
- (13) CSJ, 13 mars 2014, n° 14/2014.
- (14) London Central Employment Tribunal, 28 octobre 2016, n° 2202550/2015 & Others.
- (15) Cf. Programme gouvernemental de 2013, p.53.

Les jeunes femmes diplômées gagnent plus que les hommes

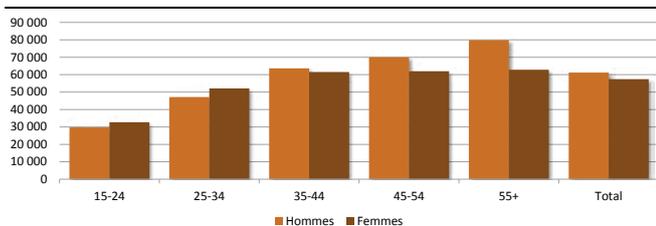
Voici l'une des conclusions de l'enquête sur la structure des salaires de 2014 réalisée par le STATEC. L'écart salarial entre hommes et femmes au Luxembourg est, avec 6 %, parmi les plus bas de l'Union européenne. Avec 59.700 EUR, le salaire moyen brut d'un équivalent temps plein (ETP) est le plus élevé.

Au Luxembourg, 34 % des salariés ont un niveau d'éducation tertiaire, 39 % ont terminé des études secondaires supérieures. Parmi les femmes, le pourcentage de diplômés du tertiaire est plus élevé que parmi les hommes : 38 % contre 31 %. C'est surtout parmi les salariés jeunes, âgés de 25 à 34 ans, que l'écart en faveur des femmes est important : 51 % des femmes sont diplômées du tertiaire, contre 37 % des hommes seulement. C'est la raison pour laquelle le salaire moyen des femmes dépasse celui des hommes dans cette classe d'âge.

Le travail à temps partiel reste une affaire de femmes

Si en moyenne 19 % des salariés travaillent à temps partiel, ce sont 39 % des femmes et 6 % des hommes qui ont recours à ce type de travail. Chez les femmes, les temps partiels sont plus fréquents à partir de 35 ans, chez les hommes surtout en début et en fin de carrière (15-24 ans et 60+).

Salaires bruts annuels moyens (ETP) selon l'âge et le sexe (en EUR)



Source : STATEC - Enquête ESS2014

De fortes disparités salariales entre les secteurs

Le salaire annuel moyen est le plus élevé dans le secteur des activités financières et d'assurance et dans l'enseignement ; il est le plus faible dans l'horeca. Ces différences salariales s'expliquent dans une large mesure par le profil des salariés (niveau d'éducation, types d'occupations, âge, ancienneté...). Ainsi, 77 % des salariés sont détenteurs d'un diplôme de l'enseignement tertiaire dans le secteur de l'enseignement et 67 % dans le secteur financier. Ils ne sont que 21 % dans l'industrie, 11 % dans l'horeca et 9 % dans la construction.

Quant au salaire annuel moyen brut, il est de 39.000 EUR pour une personne ayant atteint au plus un niveau d'éducation secondaire inférieur, de 52.000 EUR pour les détenteurs d'un diplôme du secondaire supérieur, de 76.000 EUR pour les diplômés de type bachelor ou d'études tertiaires courtes et de 97.000 EUR pour des diplômés de type master ou doctorat.

Forte présence de salariés de nationalité étrangère, sauf dans l'administration publique et l'enseignement

Les Luxembourgeois représentent 29 % des salariés, les Français 26 %, les Portugais 13 %. Les résidents constituent 54 % de l'emploi, les frontaliers 46 %. La part des Luxembourgeois dans l'emploi varie fortement en fonction du secteur : elle est la plus élevée dans l'administration publique (97 %), l'enseignement (79 %) et le secteur de la santé et de l'action sociale (49 %). Dans les secteurs de la construction, de l'horeca et des activités de services administratifs et de soutien, elle n'est que de l'ordre de 10 %. Dans le secteur privé pris dans son ensemble, le pourcentage de Luxembourgeois est de 23 %.

Les Luxembourgeois sont plus concentrés dans les secteurs et les types d'occupations plus rémunérateurs (45 % travaillent dans 3 secteurs seulement (administration publique, enseignement et santé/action sociale). Ils présentent des salaires moyens qui dépassent la moyenne de + 19 %.

Le pourcentage de frontaliers est le plus important dans l'industrie (60 %), dans les activités de services administratifs et de soutien (55 %), et le commerce (53 %).

Au Luxembourg, 91 % des salariés ont un contrat à durée indéterminée (CDI), 3 % un contrat d'intérimaire, 1 % un contrat d'apprentissage et 5 % un autre type de contrat à durée déterminée (CDD).

Ces chiffres sont issus de l'enquête sur la structure des salaires de 2014, qui couvre un échantillon représentatif de 23.000 salariés employés auprès de 2.400 entreprises luxembourgeoises. Les principaux résultats de cette enquête sont publiés dans le Bulletin 1/2017, intitulé *Salaires, emploi et conditions de travail*. Cette publication est disponible au STATEC – E-mail : info@statec.etat.lu ou peut être téléchargée gratuitement à l'adresse <http://www.statistiques.public.lu/fr/publications/series/bulletin-statec/2017/01-17-Salaire-emploi/index.html>.

Source : STATEC, *Informations et statistiques récentes* n° 04-2017, communiqué de presse du 31 janvier 2017. www.statec.lu

Données personnelles et communications électroniques : un nouveau projet de règlement européen (ePrivacy)

La Commission européenne (la « Commission ») s'est lancée récemment dans un vaste projet de réformes dans le cadre de sa stratégie de marché unique digital. Cette initiative a pour objectif de favoriser la libre circulation des biens et services numériques tout en assurant un haut niveau de protection des utilisateurs.

Cette protection recouvre essentiellement la protection des données personnelles, devenue un enjeu économique et sociétal considérable dans l'Union européenne. Dans cette optique, la Commission s'est préoccupée de la modernisation du cadre juridique européen en la matière, dans la mesure où les instruments juridiques en vigueur jusqu'à présent n'étaient plus vraiment adaptés à la rapidité et à la multiplication des échanges de données actuels.

En conséquence, le Règlement Général sur la protection des Données Personnelles (RGDP), qui a vocation à remplacer la directive 95/46/CE⁽¹⁾ et à servir de cadre juridique commun général en matière de données personnelles, est entré en vigueur le 24 mai 2016 et est applicable dans tous les Etats membres au 25 mai 2018. Ce règlement a déjà pu faire l'objet de nombreux commentaires.

Cependant, le RGDP ne constitue pas la seule source de droit en matière de données personnelles. Il existe tout un corpus de règles juridiques s'appliquant à des domaines spécifiques. Le plus important d'entre eux est celui réglant le secteur des communications électroniques, jusqu'alors régi par la directive 2002/58/CE⁽²⁾. Afin d'assurer un système de protection des données personnelles cohérent, la Commission a adopté le 10 janvier 2017 un projet de règlement concernant le respect de la vie privée et la protection des données personnelles dans les communications électroniques (parfois appelé ePrivacy)⁽³⁾.



Le RGDP et le projet de règlement ePrivacy (le « projet ») sont donc complémentaires, le projet étant censé être applicable en même temps que le RGDP.

L'application du projet doit retenir tout particulièrement l'attention non seulement des entreprises du secteur des communications électroniques, même si leurs services sont gratuits (on pense à des acteurs tels que Skype, Facebook Messenger, Whatsapp...), mais également de toutes celles amenées à collecter des données personnelles par le biais d'un réseau de communication électronique (tel qu'Internet).

Les principales mesures du projet sont les suivantes :

1. Les communications électroniques sont confidentielles

Le projet pose le principe de la confidentialité de toutes les données de communications électroniques au sens large, donc non seulement leurs contenus mais également leurs métadonnées, c'est-à-dire les données attachées à une communication électronique permettant le traçage et l'identification de la source et de la destination de la communication.

Ces données de communication ne peuvent donc pas en principe faire l'objet d'un traitement, sauf à entrer dans le champ des exceptions définies par le projet (telles que la fourniture d'un service spécifique,

Les principales mesures du projet sont les suivantes : les communications électroniques sont confidentielles, le terminal de l'utilisateur doit être préservé des intrusions non désirées et les communications de prospection commerciale sont encadrées.

dans la mesure où ce traitement est nécessaire à ce service et a été consenti par l'utilisateur ou, pour les métadonnées, afin de procéder à la facturation et prévenir les fraudes).

A cet effet, les données de communication doivent être supprimées ou rendues anonymes par le fournisseur de services de communications électroniques dès leur réception par le destinataire. Les utilisateurs finaux ou les tiers habilités par les premiers dans les conditions du RGDP sont les seuls pouvant enregistrer et conserver ces données.

Lorsqu'un consentement est requis de l'utilisateur final pour le traitement des données, le consentement doit remplir les conditions posées par le RGDP et en particulier le fait de devoir être explicite et révoquant à tout moment. A ce titre, le fournisseur de service de communications électroniques doit informer l'utilisateur tous les 6 mois de la possibilité pour lui de révoquer son consentement.

2. Le terminal de l'utilisateur doit être préservé des intrusions non désirées

La directive 2009/136/CE⁽⁴⁾ avait introduit dans la directive 2002/58/CE l'obligation pour les acteurs de l'Internet de recueillir le consentement préalable des utilisateurs avant de pouvoir déposer des cookies sur le terminal de l'utilisateur.

La Commission a estimé que ces formalités étaient contre-productives dans le sens où l'utilisateur était submergé par les sollicitations qu'il ne prenait plus vraiment la peine de prendre en considération. En conséquence, si le dépôt de cookies ou tout autre traceur sur le terminal de l'utilisateur reste prohibé en principe, sauf consentement de l'utilisateur, le projet ajoute d'autres exceptions qui ne nécessitent pas de consentement préalable, notamment pour les cookies peu intrusifs, tels que ceux mesurant l'audience d'une page Web.

A ce titre, les navigateurs Internet devront dorénavant prévoir obligatoirement une option permettant de s'opposer au dépôt de cookies ou tout autre traceur sur le terminal. L'utilisateur doit être informé de tels paramètres de confidentialité dès l'installation ou dès la mise à jour du navigateur.

3. L'encadrement des communications de prospection commerciale

Les communications de prospection commerciale ne peuvent être réalisées qu'avec le consentement explicite de la personne concernée, ceci correspondant à l'*opt-in*.

Par exception, le projet reconnaît la possibilité de collecter des données de contact électronique dans le cadre de la fourniture d'un bien ou d'un service à la personne concernée à des fins de prospection commerciale pour des produits et des services similaires, dans la mesure où la personne concernée a la possibilité de s'opposer à l'utilisation des données sans frais. Ce droit d'opposition doit être donné dès la collecte des données et à chaque message envoyé. Ce système correspond à celui de l'*opt-out*.

Enfin, le démarchage par téléphone est aussi encadré. Il doit être indiqué expressément le caractère commercial de la communication, l'identité de la personne pour le compte de qui cette communication est faite et les informations permettant à l'utilisateur de révoquer facilement son consentement à recevoir d'autres communications.

Les démarcheurs par téléphone devront également soit présenter un numéro de contact, soit présenter un préfixe ou un code spécial identifiant le caractère commercial de l'appel.

Conclusion

Le projet de règlement ePrivacy donne ainsi un grand nombre d'éléments sur ce qui est possible et ce qui n'est pas possible en matière de collecte des données personnelles sur les réseaux de communications électro-

niques. Il constitue ainsi un complément indispensable à la compréhension du droit des données personnelles. Etant encore un projet récent, il peut encore faire l'objet de modifications avant son adoption, mais mérite d'être suivi avec attention. ☑



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



Guillaume Dally
Junior Associate

Wildgen, Partners in Law

- (1) Directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.
- (2) Directive 2002/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 juillet 2002 concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques (directive vie privée et communications électroniques).
- (3) Proposal for a Regulation of The European Parliament and of The Council concerning the respect for private life and the protection of personal data in electronic communications and repealing Directive 2002/58/EC (Regulation on Privacy and Electronic Communications) COM/2017/010 final - 2017/03 (COD) (traduction française non encore disponible).
- (4) Directive 2009/136/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 modifiant la directive 2002/22/CE concernant le service universel et les droits des utilisateurs au regard des réseaux et services de communications électroniques, la directive 2002/58/CE concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques et le règlement (CE) n° 2006/2004 relatif à la coopération entre les autorités nationales chargées de veiller à l'application de la législation en matière de protection des consommateurs.

Le cadre de l'accord transactionnel

La transaction se définit comme « un contrat par lequel les parties terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître ». Ce mécanisme du Code civil est très utilisé en droit du travail, notamment après une rupture de la relation de travail, afin de mettre un terme à « tout litige né ou à naître ». Une décision intéressante de la Cour d'appel du 22 décembre 2016 vient en rappeler le cadre.

Dans cette affaire, un salarié licencié avec préavis avait proposé à son employeur un arrangement à l'amiable. L'employeur accepta cette proposition, ce qui rendit parfait l'accord entre les parties. L'indemnité versée par l'employeur dans les conditions convenues fit penser à l'employeur que la relation avec son ancien salarié était soldée.

Pourtant, sept mois après le versement de l'indemnité transactionnelle, l'employeur était attrait devant le tribunal du Travail par son ancien salarié qui sollicitait sa condamnation au paiement d'une indemnité compensatoire pour 30,5 jours de congés non pris au motif que l'indemnité transactionnelle ne comprenait pas cette question.

Par jugement du 23 mars 2016, le tribunal du Travail a déclaré la transaction intervenue valable et la demande du salarié irrecevable, en relevant qu'il existait bien des concessions réciproques, que les écrits échangés remplissaient bien les conditions de validité requises et que les termes de la transaction étaient clairs : l'employeur avait payé l'indemnité convenue contre renonciation de la part du salarié à toute action à son encontre et ayant pour cause la relation de travail ayant existé entre les parties. Le salarié a fait appel de cette décision au motif que le sort des congés non pris n'avait pas été réglé par la transaction.

Un effet libératoire strictement limité à son objet

Si, dans sa décision du 22 décembre 2016, la Cour d'appel a retenu que c'était à bon droit que les premiers juges avaient retenu que les écrits échangés permettaient de qualifier l'accord intervenu de transaction,

L'effet libératoire de la transaction est strictement limité à son objet et toute action judiciaire portant sur un élément non envisagé lors de la transaction reste valable.

elle a entendu rappeler le cadre juridique de ce type d'accord.

La Cour a rappelé que les articles 2048 et 2049 du Code civil disposaient clairement que « les transactions se renferment dans leur objet : la renonciation qui y est faite à tous droits, actions et prétentions ne s'entend que de ce qui est relatif au différend qui y a donné lieu » et que « les transactions ne règlent que les différends qui s'y trouvent compris, soit que les parties aient manifesté leur intention par des expressions spéciales ou générales, soit que l'on reconnaisse cette intention par une suite nécessaire de ce qui est exprimé ».

En conséquence, l'effet libératoire de la transaction est strictement limité à son objet et toute action judiciaire portant sur un élément non envisagé lors de la transaction reste valable.

La Cour a dès lors examiné si la question du congé non pris avait pu être prise en compte par les parties au moment de l'accord. Elle a relevé que les échanges de courriers, en avril 2014, validant l'accord transactionnel ne permettaient pas d'établir l'existence d'un différend concernant ce point, alors que la résiliation du contrat de travail n'a été effective qu'au 31 mai 2014, soit postérieurement à l'accord intervenu. Or, le salarié, en incapacité de travail durant son préavis, n'a pas été en mesure de prendre ses congés. La question des congés non pris s'est donc posée pos-

térieurement à l'accord transactionnel et n'a pu être réglée dans ce cadre.

En conséquence, les juges ont retenu que le différend n'existant pas au moment de l'accord, il n'a pu être inscrit dans le périmètre de la transaction de sorte que l'employeur n'est pas fondé à soulever l'existence de cette transaction pour faire déclarer irrecevable la demande du salarié.

Dès lors, la renonciation au droit à congés non pris doit être stipulée de manière expresse dans la transaction pour que l'employeur puisse s'en prévaloir. A défaut, le congé non pris ne constitue pas en soi une prétention née au moment de la rupture et ne peut, sans autre mention, être considéré comme ayant fait l'objet de la transaction qui ne mentionne que globalement une indemnité de rupture. ☑



M^{re} Céline Lelièvre
Avocat à la Cour inscrite
aux barreaux de Luxembourg (Etude Mayer)
et du canton de Vaud/Suisse
(Etude Lexartis Avocats à Lausanne)

Cybersécurité : prenez des cours de self-defense

Vous pensez que la sécurité de l'information est une question technique qui se règle à coup d'anti-virus et de cadenas virtuels ou réels ? Vous avez tort. La cybersécurité est avant tout un problème humain. La plupart des attaques s'appuient sur nos propres vulnérabilités. Les meilleures défenses sont en nous également. Mais elles s'apprennent et s'entretiennent... comme un sport de combat.

L'environnement évolue rapidement et la demande du grand public en termes de sécurité et de protection des données personnelles est de plus en plus forte. D'autre part, les menaces sur la cybersécurité deviennent persistantes et de mieux en mieux organisées, notamment avec un niveau de professionnalisme en très forte croissance du côté des cybercriminels.

La réglementation sur les données à caractère personnel et la vie privée est en train de se renforcer avec la mise en application prochaine de la législation européenne. Les responsabilités des opérateurs en cas de défaillance seront plus lourdes et induiront la mise en place de mesures de sécurité spécifiques obligatoires. Dans le même temps, la demande d'assurance de la part des utilisateurs à laquelle peut répondre dans une certaine mesure un label, notamment en matière de systèmes de communication, devrait s'accroître.

Si vous pensez avoir suffisamment d'entraînement et de technique, faites ce petit test en répondant aux 10 questions qui suivent :

1. Vos mots de passe sont complexes (+ de 12 caractères, avec chiffres et des caractères spéciaux) et uniques (1 mot de passe différent pour chaque application).
2. Vous ne les communiquez jamais à vos collaborateurs.
3. Vous utilisez une authentification à 2 facteurs à chaque fois que c'est possible.
4. Vos tablettes et ordinateurs portables ne sont jamais laissés sans surveillance.
5. Tous vos ordinateurs sont équipés d'anti-virus.



6. Les mises à jour de sécurité sont effectuées régulièrement.
7. Vous effectuez des *backups* réguliers de tous vos documents et données professionnels.
8. Les données sensibles sont transmises sous forme chiffrée.
9. Vous ne vous connectez jamais à un réseau Wi-Fi non sécurisé.
10. Vous avez fait un inventaire de votre matériel informatique.

Si vous répondez par l'affirmative à ces 10 questions, vous êtes un champion. Si vous avez répondu au moins 8 fois par l'affirmative, cela signifie que vous êtes conscients des risques et que vous savez comment les éviter. Vous pouvez encore progresser un peu. En dessous de 8, vous avez des lacunes que vous devez combler, le cas échéant en impliquant vos collaborateurs. Comment faire ?

1. Consultez les Startup Security Kit de CASES pour faire une évaluation plus complète de votre niveau de sécurité et des lacunes à combler.
2. Demandez un diagnostic gratuit si vous désirez plus de détails.
3. Mettez en place les Quick Wins qui pourront rapidement et facilement améliorer votre sécurité.

4. Formez-vous et formez votre personnel avec le programme de formation CASES.

Formez-vous !

Que vous soyez dirigeant, employé ou bien responsable informatique, vous avez un rôle important à jouer dans la protection de l'entreprise qui vous occupe. C'est pourquoi CASES a développé plusieurs modules de formation adaptés à différents profils et différents niveaux de connaissance.

L'employé doit savoir comment déjouer les pièges du *phishing* ou de formes encore plus sournoises de *social engineering*. Il doit aussi respecter les règles « d'hygiène » de base pour protéger son matériel.

Le responsable informatique devra assurer la sécurité du réseau et la protection physique du matériel. Il devra également veiller à ce que chaque ordinateur soit configuré de manière sûre.

Le dirigeant doit définir les grands axes d'une politique de sécurité en fonction des priorités et du caractère critique des différentes données et processus qui sont gérés par son entreprise.

Les profils sont très différents, mais l'objectif est le même : assurer un niveau de sécurité optimal à la société, en tenant compte de la criticité des données à protéger et des moyens disponibles pour assurer leur protection.

CASES a développé des formations spécialement dédiées à ces différents profils et adaptables selon les besoins de chacun.

Une reprise timide pour les entreprises belges

L'analyse menée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg Belge (CCILB) témoigne d'une reprise des activités, certes légère mais réelle, de la part des entreprises belges.

Depuis cinq ans, la CCILB réalise chaque année une analyse financière de la santé des entreprises, à la fois à l'échelle nationale et provinciale. L'objectif, à travers ce rapport, est d'établir une tendance et de permettre à chaque entrepreneur de se positionner par rapport à son secteur et à la concurrence. Vingt-sept secteurs d'activité ont ainsi été examinés à la loupe, en se basant sur les comptes annuels de 2012 à 2015 des personnes morales publiés à la Banque nationale de Belgique.

« La machine a l'air de reprendre du mouvement »

Dévoilée fin 2016, la dernière étude de la CCILB indique que le processus de redressement est enclenché. « Au quotidien, sans atteindre des sommets, nous continuons à sentir une certaine reprise, et ce pour la deuxième année consécutive. La machine a l'air de reprendre petit à petit du mouvement, comme un train qui met le temps à prendre une vitesse de croisière mais qui s'ébranle doucement », explique la CCILB.

Le contexte économique belge semble aujourd'hui plus favorable aux entreprises. Les chiffres en attestent. En 2015, le PIB du pays a connu une croissance de 1,5 %

(1,2 % en Wallonie), avec des effets positifs sur l'emploi. Depuis plus de deux ans, le nombre de demandeurs d'emploi est en diminution constante. Du côté des faillites aussi, la tendance à la baisse s'est confirmée en 2015, avec une chute de 13 %.

Des facteurs encourageants

Du côté des entreprises, de nombreux indicateurs progressent, à la fois au niveau national et provincial, signes d'une santé financière moins fragile. C'est le cas par exemple du bénéfice médian et des investissements qui sont en augmentation de 2 % tous secteurs confondus. Cette donnée « révèle quelque part que le processus de croissance peut se réamorcer, le fait d'investir générant toujours soit une modernisation de l'outil, soit de nouvelles pistes de développement, voire un déploiement futur », précise la CCILB.

Avec un ratio de solvabilité en hausse (40,5 % en Belgique et 33,5 % dans la province de Luxembourg), les entreprises belges montrent aussi qu'elles disposent d'un certain degré d'indépendance financière et qu'elles peuvent ainsi mieux faire face à l'ensemble de leurs engagements.

Parallèlement, « depuis 2015, on remarque qu'un coup d'arrêt est venu

enrayer la spirale complètement folle qui handicapait nos entreprises puisque la diminution des frais de personnel en pourcentage de la marge est engagée », note la CCILB. Ces frais représentent en 2015 60,54 % de la marge brute, contre 61,18 % en 2014. Les statistiques sont similaires en Luxembourg belge avec un pourcentage de 61,98 en 2015, contre 62,58 l'année précédente.

Une situation encore précaire

Mais si de nombreux facteurs se veulent positifs, d'autres sont encore dans le rouge, à l'image des actifs ou du cash-flow au niveau national. Et si les entreprises en perte sont moins nombreuses, elles représentent toujours un tiers des sociétés belges et de la province.

Comme l'assure la CCILB, « certains secteurs souffrent encore. Des tas d'entreprises peinent à boucler les fins de mois, à payer leurs fournisseurs, à rémunérer leur personnel ». Les domaines suscitant le plus d'inquiétude concernent la filière bois, l'hôtellerie, les cimenteries, les magasins de bricolage, les négoce en matériaux et les entreprises de construction.

À l'inverse, quatre secteurs se montrent particulièrement en forme en Belgique : les maisons de repos et de soins, les pompes funèbres, le transport et les garages, « soit des activités qui répondent aux besoins de la société », commente la CCILB. Au niveau provincial, on notera également les très bons résultats de l'industrie de la viande et des brasseries. Des secteurs qui, grâce à leurs chiffres prometteurs, contribuent à renforcer l'équilibre des entreprises belges. ✓

Si de nombreux facteurs se veulent positifs, d'autres sont encore dans le rouge, à l'image des actifs ou du cash-flow au niveau national. Et si les entreprises en perte sont moins nombreuses, elles représentent toujours un tiers des sociétés belges et de la province.

Jeanne Renauld

Un déjeuner royal avec le chef Patrice Noël

Aux commandes des cuisines de l'hôtel cinq étoiles Le Royal depuis quelques mois, le chef Patrice Noël nous a fait découvrir son talent le temps d'un déjeuner au restaurant Amélys. Sa cuisine, ludique et savoureuse, fait la part belle aux produits de saison.



Le chef Noël livre au Royal une cuisine pleine de saveurs et respectueuse du produit.

Après la rénovation de l'hôtel l'an dernier, c'est à présent un nouveau chef de cuisine qui a rejoint Le Royal. Tout droit venu du Canada, le chef français Patrice Noël dispose d'une solide expérience. Au fil de son parcours, il a tantôt œuvré pour de grandes maisons en France, en Suisse, en Grande-Bretagne et au Canada, tantôt ouvert ses propres restaurants. Désormais chef du Royal, il a invité la presse à le rencontrer lors d'un déjeuner servi à l'Amélys.

C'est un éclair de chantilly de foie gras, agrémenté de rondelles de pomme Granny Smith et d'amandes en crumble, qui ouvre le bal. L'assiette posée, nous sommes déjà séduits par le visuel qui laisse entrevoir une cuisine à la fois raffinée et étonnante. À la dégustation aussi, c'est l'enchantement. Du moelleux, du croustillant, de la rondeur, de l'acidité, tout y est. Le chef Patrice Noël est l'un de ceux qui aiment créer, innover, surprendre. « *Je suis un grand garçon qui n'a pas voulu grandir* », s'amuse-t-il.

Côté mer, nous sommes conquis par une Saint-Jacques déposée sur un lit de risotto de soja à la coriandre et une émulsion de plancton. Une feuille d'huître végétale vient relever le goût d'iode de cette entrée. De quoi titiller nos papilles.



Éclair de chantilly de foie gras, Granny Smith, amandes en crumble.



Saint-Jacques de plongée, risotto de soja à la coriandre, émulsion de plancton.



Deux viandes, deux cuissons.

Le plat ravit tous les convives grâce à une association très réussie entre un filet mignon de veau, extrêmement tendre, et un faux-filet maturé de bœuf Holstein, au goût puissant. Les viandes sont accompagnées d'un pickles d'oignons, de légumes de saison et d'un jus légèrement relevé.

Le déjeuner ne pouvait se terminer sans une note sucrée. Noix de coco, ananas et fruit de la passion sont alors déclinés en mousse, demi-sphères glacées et gelées.



L'émotion : Mousse coco ananas, fruits de la passion.

Véritable invitation au voyage, ce dessert signé Lionel Marchand, chef pâtissier du Royal, est lui aussi un sans-faute.

Issu d'une formation classique, Patrice Noël sélectionne et travaille avec soin les aliments utilisés. « *Je développe une cuisine savoureuse, dans le plus grand respect du produit. Mais j'aime aussi imaginer de nouveaux mariages et des déclinaisons, jouer sur le chaud-froid et les textures* », explique le chef. « *Je considère qu'il faut faire vivre le produit pour provoquer une émotion chez celui qui le déguste.* »

Les plats présentés lors de ce déjeuner ne se retrouvent pas à la carte de l'Amélys. L'objectif, à travers ce repas, était plutôt de mieux connaître l'identité culinaire de Patrice Noël. Mais nul ne doute que l'on pourra déceler dans les menus proposés à l'Amélys et à La Pomme Cannelle, le restaurant gastronomique de l'hôtel, la délicate influence du nouveau chef. ✓

Jeanne Renauld

Photos-Le Royal et Talk2u

www.leroyalluxembourg.com
www.amelys.lu

Le golf à Quinta do Lago

7 parcours pour un séjour de rêve

A une vingtaine de kilomètres à l'ouest de l'aéroport de Faro, en plein cœur de l'Algarve, se situe un véritable petit paradis du golfeur nommé Quinta do Lago.

Cette petite ville, aux allées vastes et arborées, propose d'innombrables villas, appartements ou hôtels, des restaurants, un centre commercial et 7 parcours de golf parmi les plus beaux du Portugal.

San Lorenzo, le bijou !

Le Golf de San Lorenzo, conçu par les architectes américains Joseph Lee et Rocky Roquemore, est classé parmi les meilleurs parcours de golf en Europe et l'un des plus beaux du Portugal. Situé au milieu de la réserve naturelle de Ria Formosa, ce parcours regorge d'une faune protégée et offre une végétation luxuriante et des vues sur l'océan Atlantique à couper le souffle.

Les quatre premiers trous servent de mise en bouche avant de découvrir le trou n° 5, un fantastique par 3 avec une magnifique vue sur les dunes de sable et l'océan tout proche. Le festival commence avec le trou n° 6, un par 4 en dog leg gauche en descente bordant l'estuaire du Ria Formosa, qui accompagne le golfeur sur une grande partie du parcours. Les trous n° 7, un par 4, et n° 8, un par 5, relèvent du même challenge, à savoir éviter tous les slices qui inévitablement vont finir dans l'eau. La suite du parcours est plus au sec avec de larges fairways bien entretenus, de magnifiques pins qui bordent les trous et des greens rapides et pentus à souhait. Jusqu'aux deux trous qui concluent le parcours de San Lorenzo... et qui resteront dans les mémoires ! Le n° 17 est un par 4 qui retrouve l'estuaire du Ria Formosa sur la totalité de sa partie gauche. Et que dire du trou n° 18, l'apothéose, où l'on ne voit que de l'eau... à gauche, puis à droite, pour attaquer un tout petit green en presque île ! Ce magnifique parcours nécessite une stratégie très fine, notamment quand le vent s'invite dans la partie !

Le Pinheiros Altos Campo de Golfe, un beau parcours de 18 trous, est associé avec San Lorenzo.



Le trou n° 5 de San Lorenzo débouche sur les dunes et l'océan Atlantique.

Quinta do Lago et ses trois fleurons

Le Resort de Quinta do Lago propose trois parcours à la spécificité propre. Le *South* a accueilli huit fois l'Open du Portugal, ce qui le classe parmi les parcours les plus sélectifs de l'Algarve. D'une longueur respectable, les trous parfaitement dessinés serpentent parmi une végétation luxuriante. Ce parcours demande un bon niveau technique pour pouvoir scorer agréablement.

Le parcours nord est nettement plus accessible aux golfeurs moyens, avec des trous moins longs, mais qui demandent néanmoins une stratégie adaptée pour pouvoir pleinement profiter des fairways parfaits en bermuda grass et des greens roulants... juste comme il faut !

A quelques kilomètres se trouve le parcours de Laranjal (oranger en portugais) qui, comme son nom l'indique, est bordé d'orangers... qui portent de délicieuses oranges... Avis aux amateurs ! Ce parcours

de championnat relativement plat bénéficie d'un design remarquable qui propose tous les coups de golf dans des conditions proches de l'idéal, tant du point de vue de la qualité du parcours que de celle des installations. L'ensemble du Resort de Quinta do Lago jouit d'un entretien irréprochable, ce qui ne fait qu'amplifier le plaisir de jouer.

Vale do Lobo, Royal et Ocean

Dans le même périmètre que Quinta do Lago se situe une autre petite ville nommée Vale do Lobo qui, avec le Royal Golf Course et l'Ocean Golf Course, propose deux agréables parcours de golf.

Quinta do Lago se trouve à une dizaine de kilomètres de Vilamoura, autre haut lieu de l'offre golfique de l'Algarve qui, avec 31 parcours, est l'une des destinations phares du golf en Europe tout au long de l'année. ✓

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

Alfa Romeo Giulia

Une Italienne séduisante et racée

Lancée en juin 2016 sur le marché luxembourgeois, l'Alfa Romeo Giulia séduit tant par son design très réussi que par la qualité de son comportement routier.



Alfa Romeo serait-elle en passe de réussir son pari ? En nette perte de vitesse au cours de cette dernière décennie, la marque du groupe Fiat s'est lancée dans un profond remaniement à partir de 2013. Le projet mis en oeuvre par Sergio Marchionne, administrateur délégué de Fiat, prévoyait d'étendre au niveau mondial les ventes d'Alfa Romeo et d'emmener la marque vers le haut de gamme à l'aide de nouveaux modèles, à commencer par le coupé 4C présenté à l'époque.

Aujourd'hui, le renouvellement de la gamme se poursuit. En attendant la sortie

prochaine de l'Alfa Romeo Stelvio, premier SUV de la marque dont les clichés présagent d'ores et déjà d'une belle réussite stylistique, c'est vers la Giulia que tous les regards se tournent actuellement. Une fois encore, le crayon des designers italiens n'a pas tremblé à l'heure de donner corps à cette berline au look racé, élue plus belle voiture de l'année en France et en Allemagne.

Dynamisme et confort

La Giulia propose un excellent compromis entre dynamisme et confort. Notre

véhicule d'essai, équipé du moteur 2.2 diesel de 150 chevaux et de sa boîte automatique à 8 rapports, offre déjà de belles sensations de conduite, surtout en mode Dynamic, où la voiture donne le meilleur d'elle-même. Le mode normal, plus sage, est toutefois suffisant pour se faufiler dans les files matinales sur les routes luxembourgeoises. Un peu bruyante à faible régime, la Giulia donne la pleine mesure de ses capacités sur les tronçons plus roulants. Dès les premiers kilomètres, on retrouve le toucher de route qui a fait la réputation de la marque italienne.



La direction est précise, mais là aussi, c'est en mode Dynamic que la berline démontre toute l'étendue de ses capacités. L'amortissement est bien calibré, ferme mais sans excès, ce qui permet de profiter d'un bon confort en toutes occasions.

La gamme est disponible en trois niveaux de finition : Giulia, Super et Veloce. L'opportunité pour chacun d'enrichir et de personnaliser son bolide. Les équipements

standard les plus marquants en entrée de gamme sont les nouveaux systèmes de sécurité active comme l'avertisseur de collision avant, avec freinage d'urgence autonome et la reconnaissance des piétons, le système de freinage intégré, l'avertissement de franchissement de ligne et le régulateur de vitesse.

Notre véhicule d'essai, en version Super, présente un intérieur haut de gamme, tout en sobriété, avec ses sièges en cuir

marron. Le conducteur est confortablement installé et, hormis le large écran couleur contrôlé depuis une simple roulette accessible à portée de main, il profite des sensations de la route sans être distrait par la technologie, pourtant bien présente. Le caractère sportif du véhicule est rehaussé par ses jantes 18 pouces avec étriers de freins noirs et son pack sport. Pas de surprise au niveau de l'habitabilité, comme souvent dans la catégorie.



Suffisante sans être extraordinaire, avec notamment une place centrale arrière peu pratique en raison de l'important tunnel de transmission. Même constat pour la capacité de chargement, avec un bon volume de 480 litres, mais il s'agit d'un coffre et non d'un hayon, donc pas forcément très pratique dans certaines situations du quotidien.

De multiples configurations

La nouvelle Giulia est une propulsion. Le moteur turbodiesel 2,2 litres est le premier turbodiesel de l'histoire d'Alfa Romeo à présenter une structure entièrement en aluminium. Avec ses quatre cylindres en ligne, ce moteur bénéficie d'un système d'injection de dernière génération et se révèle très souple en répondant présent dans toutes les situations. Pour les personnes à la recherche d'une meilleure accélération et de plus de plaisir encore, d'autres motorisations plus performantes sont bien sûr disponibles, à commencer par sa déclinaison en 180 chevaux. Dans sa version Veloce présentée en janvier figurent deux nouvelles motorisations inédites, 2.0 turbo essence de 280cv et 2.2 turbo diesel de 210cv, toutes deux couplées à la transmission automatique à 8 rapports et au système Q4 à quatre roues motrices inédit.

Pour les amateurs de sensations fortes, il faut aussi parler de la Giulia Quadrifoglio, l'Alfa Romeo la plus puissante jamais créée. Equipée d'un V6 essence 2,9 litres 510 ch biturbo d'origine Ferrari, en tandem avec une boîte manuelle à 6 rapports, elle incarne le point de rencontre culminant entre ingénierie et émotions, quelque chose que seule une firme légendaire comme Alfa Romeo pouvait créer. Il pousse le bolide de 0 à 100 km/h en 3,9 secondes.

Disponible à partir de 30.932 EUR, la nouvelle Alfa Romeo Giulia se positionne en alternative sérieuse sur le marché premium où trône la BMW Série 3, l'Audi A4 ou la Mercedes Classe C. Notre version d'essai, très bien équipée, est à 46.400 EUR, prix catalogue, tandis qu'il faudra déboursier 73.488 EUR pour la version Quadrifoglio, mais là on touche à un tout autre segment, où le prix a beaucoup moins d'importance que les sensations...

Michaël Peiffer
Photos-Alfa Romeo

NEWS

HYUNDAI, LA NOUVELLE I30



Photo-Hyundai

Disponible en 3 versions (Air, Twist et Sky), la nouvelle **Hyundai i30** se distingue par son niveau d'équipement, avec un accent tout particulier mis sur la sécurité. Elle est disponible en 6 motorisations différentes, dont 2 nouveaux moteurs turbo essence. On connaît déjà le 3 cylindres 1.0 (120 ch) de la nouvelle i20 et i20 Active, mais le 1.4 T-GDi (140 ch) est une nouveauté pour Hyundai. Cette version est également disponible en boîte automatique double embrayage à 7 rapports. Le prix de base de la nouvelle i30 est de 18.854,40 EUR pour la 1.4i Air.

TWINGO GT : LA TOUCHE RENAULT SPORT



Photo-Renault

Développée par les ingénieurs de **Renault Sport**, **Twingo GT** fait partie intégrante de la gamme Renault Sport Cars aux côtés de modèles iconiques comme la Clio R.S. ou la Mégane GT. Précise, confortable et amusante, elle est propulsée par un moteur TCe turbo porté à 110 ch et 170 Nm de couple. Le châssis évolue avec de nouvelles suspensions et un travail particulier a été mené sur les réglages du contrôle dynamique de trajectoire ESP et de la direction à démultiplication variable.

JEEP LANCE LE NOUVEAU GRAND CHEROKEE



Photo-Jeep

A l'occasion du Salon de l'Automobile de Bruxelles, **Jeep** a dévoilé le nouveau **Grand Cherokee**, son vaisseau amiral. Mention spéciale pour le Grand Cherokee SRT, la Jeep de production la plus puissante de l'histoire... Elle dispose d'un moteur Hemi V8 de 6.4 l équipé de la technologie Fuel Saver délivrant 468 chevaux et 624 Nm de couple. Ce qui permet au SRT d'abattre le 0 à 100 km/h en moins de 5 secondes.

AUDI RS3 SPORTBACK



Photo-Audi

Après la RS 3 Berline, c'est désormais au tour de la **RS 3 Sportback** d'annoncer son arrivée sur les chapeaux de roue. Son moteur 2.5 TFSI est le 5 cylindres de production le plus puissant au monde. Il affiche 294 kW (400 ch), soit 33 ch en plus que son prédécesseur. Il est aussi 26 kg plus léger grâce notamment à son carter en aluminium. Son couple maximal de 480 Nm est disponible dès 1.700 tr/min et demeure constant jusqu'à 5.850 tr/min. Ainsi armée, la RS 3 Sportback est en mesure de passer de 0 à 100 km/h en 4,1 secondes. Sur demande, Audi peut porter jusqu'à 280 km/h la vitesse maximale limitée par voie électronique à 250 km/h.

Québec au temps des sucres

A défaut de bénéficier de températures élevées, visiter la ville de Québec au début de notre printemps, c'est profiter d'un accueil chaleureux. Et se plonger dans une longue histoire, parfumée au sirop d'érable.

En vous envolant pour la Province du Québec au début de notre printemps, vous prenez aussi un ticket de retour vers l'hiver. Les bans de neige n'ont pas encore fondu. Le dégel peut néanmoins arriver très rapidement et, avec lui, un flot de touristes envahiront les ruelles étroites de la ville de Québec. Mais avant la saison touristique, vous pourrez vous promener paisiblement dans la seule ville fortifiée en Amérique du Nord, le Vieux-Québec ayant d'ailleurs été déclaré patrimoine mondial par l'UNESCO en 1985.

Commencez votre balade sur la place d'Youville. Avec un peu de chance, vous pourrez glisser en plein air sur la patinoire installée chaque hiver. Passez ensuite sous la porte Saint-Jean et redescendez la rue du même nom. Boutiques, cafés et bars bordent la rue. Vous avez oublié d'enfiler vos mitaines (gants en québécois) ou votre tuque (bonnet) ? Alors, faites une halte pour vous réchauffer à l'intérieur d'un restaurant. En poussant la porte, ne vous étonnez pas de recevoir un « *Allô, ça va bien ?* » en guise de bienvenue. C'est peut-être l'occasion de vous offrir un brunch, à la



Les Plaines d'Abraham ne sont pas seulement connues pour avoir accueilli un immense show de Céline Dion... c'est ici que les Français ont perdu la Province québécoise au profit des Britanniques.

mode québécoise : des œufs bénédicines ou des pancakes au sirop d'érable. Si vous avez grand-soif, laissez-vous tenter par une des nombreuses bières de microbrasseries québécoises. Le ventre rempli, dirigez-vous ensuite vers la terrasse Dufferin et la promenade des Gouverneurs. Une vue

imprenable sur le mythique fleuve Saint-Laurent, qu'on appelle aussi « la mer » tant le fleuve est étendu.

Le Château qui n'en était pas un

Surplombant la terrasse et le cap Diamant, le Château Frontenac finit de vous transporter dans une autre époque. Ce n'est pas un « château » comme on l'entend en Europe... Fin du XIX^e siècle, la Compagnie de chemin de fer Canadian Pacific se développe et souhaite populariser les voyages en train. Il faut donc des hôtels prestigieux pour héberger ces touristes plutôt bourgeois. A travers le Canada, apparaîtront alors des hôtels luxueux, comme ici à Québec.

Le Château Frontenac constitue l'emblème de la ville : il serait l'hôtel le plus photographié au monde. Il compte environ 600 chambres et a accueilli des invités célèbres tels que Paul McCartney, Rod Stewart, Céline Dion, la reine Elizabeth d'Angleterre ou encore le général De Gaulle. Churchill et Roosevelt y ont également séjourné, lorsqu'en 1943, ils se sont retrouvés pour établir une stratégie visant à sortir de la Seconde Guerre mondiale.



Le Château Frontenac : l'emblème de la ville de Québec serait l'hôtel le plus photographié au monde.



La Chute Montmorency se situe à quelques kilomètres de Québec. Elle est plus haute que les fameuses Chutes du Niagara.

Si vous ne logez pas au Château, vous pourrez tout de même y prendre un verre, le bar de l'hôtel ayant une vue époustouflante sur le fleuve. Ou encore manger dans le restaurant tenu par un chef d'origine française, Stéphane Modat. Il réinvente la cuisine québécoise et propose des produits locaux, comme des pétoncles des Îles de la Madeleine ou encore du veau de Wapiti du Québec. Des ruches sont également installées sur les toits du château ainsi que des jardins de plantes aromatiques, utilisées en cuisine.

A deux pas du Château Frontenac, vous découvrirez les Plaines d'Abraham, un vaste parc, lieu historique : c'est ici que les Français ont été défaits par les Britan-

niques en 1759. On chuchote que certains Québécois ne s'en sont jamais remis et ont vécu cette bataille perdue comme un abandon de la part des cousins français. Peut-être est-ce pour conjurer le sort que se déroule chaque année sur ces Plaines d'Abraham de grands shows lors du Festival d'Été de Québec en juillet.

Pour continuer la visite historique, redescendez jusqu'à la Place Royale. Samuel de Champlain, fondateur de la ville en 1608, y construisit sa première « abitation » qui lui servait de fort, de magasin, de poste de traite et de résidence. Continuez de vous perdre dans ces ruelles médiévales et vous arriverez dans le Petit-Champlain, une des plus vieilles et plus charmantes ar-



La Place Royale constitue, historiquement, le lieu de fondation de la ville.

tères commerciales en Amérique du Nord. En soirée, la rue s'illumine de manière féérique.

Chutes

La ville de Québec recèle d'histoire et de charme. Mais le Québec est aussi riche de ses espaces naturels uniques. A quelques minutes en voiture du Vieux-Québec, ne manquez pas la Chute de Montmorency, plus haute que les Chutes du Niagara. Elle se métamorphose au fil des saisons mais demeure toujours spectaculaire. En hiver, ses parois sont glacées et un énorme « pain de sucre » se forme à ses pieds. Lors du dégel, son débit est extrêmement intense.

Cabane à sucre et sirop à volonté

Pour compléter votre séjour, l'expérience de la cabane à sucre demeure incontournable durant cette période de l'année. De nombreuses érablières sont ouvertes dans la région de la ville de Québec. Le principe ? Au début du printemps, les acériculteurs (producteurs de sirop) récoltent l'eau d'érable lorsque les nuits de gel sont suivies de journées de dégel. Cette période est appelée « le temps des sucres ». L'eau récoltée est portée à ébullition et donne le fameux sirop d'érable.

La cabane à sucre ou sucrerie est l'endroit où on fabrique les produits à base de l'érable. De grands domaines reçoivent des visiteurs à leur table pour un repas traditionnel lors de cette saison des sucres, en mars et avril. Au menu : du sirop sous toutes ses formes. Ainsi, le plat principal typique est composé d'omelette, fèves au lard, jambon au sirop, oreilles de crisse (du lard salé grillé ou frit). Le tout arrosé de sirop d'érable à volonté. En dessert, une délicieuse tarte... au sirop d'érable. Et pour finir, vous serez invité à « faire de la tire d'érable sur la neige ». Du sirop d'érable chauffé est versé sur une couche de neige. Au moyen d'un bâtonnet de bois, vous enroulez le caramel afin de former une sucette (dite « suçon » en québécois). La fin du repas sonne comme une délivrance, après cette expérience très sucrée.

Alors, convaincu par le Québec au temps des sucres ? Même s'il fait encore frais à ce moment de l'année, Québec regorge de merveilleuses découvertes et vous assurera un savoureux dépaysement !

Nathalie Paquet
Photos-Office du Tourisme de Québec
et Tourisme Québec

André Dussollier : « Varier les registres, c'est varier les plaisirs ! »

Lauréat d'un prix de la prestigieuse Comédie-Française, dès ses débuts, André Dussollier (71 ans) brille sur les planches et au cinéma grâce à ses excellents choix de carrière. Avec son extraordinaire capacité à incarner des héros tant romantiques que drôles ou retors, l'acteur trois fois césarisé a travaillé avec les plus mythiques figures du 7^e Art (Chabrol, Rohmer, Becker, Resnais). Pourtant, il avoue avoir des doutes comme au premier jour. Confidences d'un artiste qui a la qualité des plus grands : l'humilité.

Votre carrière dure depuis près de cinquante ans. Vous y avez abordé tous les registres. Opter pour un répertoire versatile a toujours été une évidence ?

Oui, car j'aime les histoires où le personnage est prioritaire, où le comédien s'efface derrière son héros afin de surprendre le public. Je me mets à la place des spectateurs ou j'écoute le spectateur que je suis et qui a envie de varier les plaisirs, d'être agréablement étonné. Quand on aime un acteur ou une actrice depuis longtemps, on apprécie aussi de découvrir les chemins surprenants qu'il ou elle peut prendre. Plus jeune, j'ai été inspiré par une génération de comédiens d'outre-Atlantique qui ont osé repousser leurs limites, comme Dustin Hoffman ou Robert De Niro. Personnellement, j'adore ne pas reconnaître tout de suite des acteurs américains très connus et me dire « Oh, mince ! C'est lui ? ».

Souvent, le grand public se rappelle principalement de vous pour votre rôle dans le mythique *Trois hommes et un couffin* sorti en 1985. Cela ne vous dérange pas ?

Ah, non ! au contraire. Et à cette époque, c'était la première comédie que l'on me proposait. Jusque-là, les producteurs voyaient en moi un acteur de cinéma d'auteur. Du coup, j'étais ravi de changer de registre. Mais, durant le tournage, ni moi, ni mes partenaires, Michel Boujenah et Roland Giraud, n'étions conscients du succès qui allait suivre. Le cinéma, c'est ça : impos-



André Dussollier dans le film *Chez Nous* (2017).

Photo-Cinéart

sible de faire de pronostic, il y a toujours du suspense. Voilà peut-être pourquoi j'ai encore le trac à chaque nouveau film.

Vous tournez de plus en plus avec des acteurs de la jeune génération. La trouvez-vous fort différente de la vôtre ?

Leur façon d'incarner un personnage ne semble pas avoir changé. Mais vu que les prouesses techniques ont connu un immense progrès, ils doivent passer au-delà pour pouvoir rester au plus près de l'émotion. Je remercie aussi les nouveaux metteurs en scène d'oser me confier des rôles drôles ou inattendus, comme la récente comédie *A fond*. Mais cette confiance-là est née grâce à celle de cinéastes plus anciens tels Alain Resnais ou Etienne Chatiliez.

Lorsqu'on pense à votre talent, on songe aussi à votre voix, devenue l'une des plus emblématiques du 7^e Art français. Quand avez-vous réalisé qu'elle était si appréciée ?

Franchement, je n'en suis pas du tout conscient car il est difficile d'écouter sa propre voix. Un jour, j'ai demandé à un orthophoniste ce qu'était une belle tessiture, il m'a répondu : « C'est une voix sincère ». Une très belle définition ! Elle me convient car quand j'écoute Brel, par exemple, j'entends son « intérieur », son intimité, son vécu. Puis, une voix évolue beaucoup tout au long d'une existence. Mais, me concernant, je n'en fais pas toute une montagne. Puis, il n'y a pas que la sonorité mais aussi la manière de parler. C'est étrange... Autant je suis sensible

André Dussolier dans la comédie *A fond* (2016).

Photos-Belga Films

au ton des autres, autant je n'entends pas le mien.

Auriez-vous découvert vos capacités vocales avec *Le Fabuleux destin d'Amélie Poulain* ?

Non, lorsque j'ai fait la voix *off* narrative de ce film, le ton est venu par hasard. Le réalisateur Jean-Pierre Jeunet voulait que je m'inspire de celui de la série *Les Incorruptibles*, il souhaitait un ton journalistique et, en le cherchant, on a créé non pas une voix mais carrément un personnage à part entière.

Vous êtes actuellement à l'affiche du film *Chez Nous* où vous interprétez un personnage à double face : un médecin certes dévoué mais membre d'un parti extrémiste. Pourquoi avoir dit oui à ce récit ?

Le film a le mérite de montrer, sans juger, comment des gens en recherche d'une meilleure existence sont amenés à voter pour des extrémistes parce qu'ils n'ont pas trouvé de secours ou de recours ailleurs. On y voit également la manière dont les cartes peuvent être redistribuées à cause de la crise, de la précarité dans la société actuelle. Ce genre de cinéma parle de notre quotidien, tout en traitant aussi de la question politique. J'ai aimé cette mise en avant.

Le sujet est abordé frontalement...

Oui, on s'intéresse au fonctionnement d'un parti politique dans le détail. Et, en parallèle, à la vie des gens modestes, humainement beaucoup plus riches qu'ils n'y paraissent,

désireux d'être utiles à la société mais susceptibles de tomber dans le piège de partis peu recommandables. En cela, le thème est très bien traité.

Que pensez-vous de la polémique soulevée en France dès l'apparition de la bande annonce de ce film ?

Marine Le Pen y semble caricaturée. Pourtant, ce n'est pas le propos principal du film. Les personnes qui se sont insurgées l'ont fait trop vite. Si elles avaient attendu de voir le long métrage, elles l'auraient compris.

Cette fiction met tout de même en scène des sujets inquiétants tels que le repli sur soi et le communautarisme. Quel regard posez-vous sur ces phénomènes ?

En France, tous les partis politiques, quels qu'ils soient, n'ont pas affronté les problèmes assez vite. Dès 2002, quand Chirac s'est retrouvé face à Le Pen père, on aurait déjà dû avoir le courage de faire face plus fermement aux événements. Il n'est plus possible de n'agiter que les bons sentiments, on ne peut plus fermer les yeux. Tant que les dirigeants ne feront pas totalement face, les soucis n'auront pas de chance d'être résolus.

Avez-vous peur ?

On a toujours envie de croire en la conscience des hommes et des femmes, d'avoir foi en l'avenir. Malgré les conflits et toutes les polémiques, qu'elles soient économiques, écologiques..., on espère évidemment

qu'une partie des dirigeants contrebalancera le côté guerrier qui se dessine. Bon, je ne peux m'étendre car je ne suis pas spécialiste. C'est si compliqué. Mais en observant tous ces dangers à deux doigts d'être irréversibles, je suis surtout inquiet pour mes enfants.

Avez-vous parfois la nostalgie de périodes plus heureuses et êtes-vous tenté de dire « C'était mieux avant » ?

Je ne vis pas dans la nostalgie parce que ça ne sert rien de se réfugier dans le passé. Mais vis-à-vis du progrès, j'essaie de garder la bonne distance car lui résister est toujours difficile. Je ne dirais pas pour autant que jadis était meilleur.

Récemment, on vous a découvert des talents de cascadeur, ou du moins, d'acteur casse-cou, dans la comédie *A fond* où vous êtes plus souvent sur le toit d'une voiture que dans son habitacle. Une nouvelle voie s'ouvre-t-elle à vous ?

Jusqu'ici, j'ai eu la réputation d'un acteur « d'intérieur », de salons parisiens, plus que d'extérieur. Puis, enfin, ça a changé et j'étais pressé de m'y essayer. A un point tel qu'un jour, dans la griserie, j'ai oublié de m'attacher au mousqueton de sécurité. Je pense avoir été frustré de ne pas avoir pu faire ce genre de film d'action plus tôt. Alors, sur le tournage, j'étais impatient comme un gosse. De plus, mon rôle de grand-père intrépide présentait un tempérament puéril et malicieux. C'était formidable. En regardant mon personnage, j'ai pensé à une phrase de Dumas fils : « *Mon père est un enfant que j'ai eu très jeune* ». ☑

Propos recueillis par Carol Thill

Le cinéma, c'est ça : impossible de faire de pronostic, il y a toujours du suspense. Voilà peut-être pourquoi j'ai encore le trac à chaque nouveau film.

Clinique

Dorlotez-vous !

Clinique a lancé ses nouvelles crèmes pour le corps **Happy Gelato Creams** : trois crèmes incroyablement hydratantes qui apaisent et prennent soin de la peau sèche, la laissant délicatement parfumée grâce à cette collection fleurie et fruitée.

Disponible sur www.clinique.be.



Fusion instantanée

Grâce aux nouvelles gouttes de pigmentation sur mesure **BIY Blend It Yourself Pigment Drops**, transformez votre hydratant préféré en une crème fond de teint BB, CC, voire encore plus couvrante, en ajustant simplement le nombre de gouttes. Pour cela : agitez énergiquement le flacon pendant environ 10 secondes, déposez une noisette de votre hydratant dans le creux de votre main, pincez doucement le flacon et laissez tomber quelques gouttes de **BIY** sur l'hydratant en fonction de la quantité de pigments souhaitée, puis mélangez les produits du bout des doigts jusqu'à obtenir un produit parfaitement homogène et appliquez.



Urban Decay

Un teint de printemps !

Avec ses palettes **Afterdark**, aux coloris métalliques, et **Nocturnal Shadow Box**, aux 12 tons de fards actuels et vintage, **Urban Decay** fait la part belle à l'avant-maquillage avec le **Quick Fix Complexion Prep Priming Spray** (rééquilibre et redynamise la peau matin et soir), le **B6 Vitamin-Infused Complexion Prep Priming Spray** (une brume apaisante qui prépare la peau), le **Self-Adjusting Complexion Primer** (unifie le teint), le **De-Slick Complexion Primer** (contrôle le sébum et matifie la peau), l'**Optical Illusion Complexion Primer** (base de teint légèrement rosée), l'**Urban Defense Complexion Primer** (écran solaire). Et bien sûr, une fois maquillée, on n'oublie pas d'appliquer l'un des trois fixateurs **Makeup Setting Spray** qui préservent la fraîcheur du maquillage.



Pure Altitude

Ligne Extrême



Pour les mains, les lèvres, la protection solaire ou pour le corps, **Pure Altitude** nous apporte les bienfaits de ses textures riches et nourrissantes, qui hydratent et réparent durablement. Une ligne idéale à emmener pour les vacances de Pâques.

En vente en parfumeries, pharmacies et parapharmacies.

Chanel

Maquillage subtil ou explosion de couleurs ?



Photos: Chanel

Pour le printemps 2017, **Coco Codes**, la nouvelle collection maquillage de **Chanel**, réinterprète les 5 codes couleur emblématiques de la Maison que sont le rouge, le noir, l'or, le blanc et le beige. A vous de les déchiffrer !

Le Rouge Crayon de Couleur

Un crayon pop, nomade et ludique, qui sort sa bonne mine pour réécrire les règles de votre sourire. Existe en 12 teintes.



Giorgio Armani

Si, rose signature

La rose de mai, emblématique du parfum **Si**, se mêle ici à la rose de Turquie. Un double accord de rose qui s'épanouit sur un chypre inattendu et procure à cette eau de parfum un sillage bien reconnaissable.



Biotherm

Un moment de détente



Avec ses arômes revigorants et relaxants, **EAU RELAX** s'invite lorsque tout va trop vite. Quand la fatigue se fait sentir, son sillage vivifiant reconforte.

Elle agit la nuit



Avec **Aquasource Everplump Night**, Biotherm révolutionne les soins de nuit. Au cœur de sa formule : une microalgue aux propriétés revitalisantes, cultivée au fin fond de l'océan et particulièrement réactive à l'obscurité. Sa texture gel élastique forme une deuxième barrière cutanée naturelle qui libère des actifs hydratants toute la nuit.

Kerastase

Première brosse connectée



Kerastase et **Withings**, leader de la santé connectée, ont lancé début 2017 la **Kérastase Hair Coach Powered by Withings**, la première brosse connectée afin d'évaluer la qualité du cheveu et de mesurer les effets des différentes routines de soins capillaires. Ses nombreux capteurs transmettent automatiquement les données recueillies, via Wi-Fi ou Bluetooth, vers une application mobile dédiée.

En vente mi-2017 dans une sélection de salons de coiffure et sur les sites des deux marques.

Armani/Privé

Nouvelle histoire olfactive

Iris Celadon est le 7^e opus de la Collection, abrité dans le désormais flacon noir iconique surmonté du bouchon signature en forme de pierre précieuse et de couleur différente pour chacune des fragrances.



Lancôme

La Nuit Trésor – Eau de toilette : un philtre addictif

Plus fraîche et fusante que l'Eau de Parfum iconique, animée de contrastes saisissants, cette version croquante et fruitée séduit par ses tonalités vertes et acidulées.



Le peeling nouvelle génération



Le **Peeling Nuit Progressif Visionnaire Crescendo™** contient 2 formules liquides complémentaires : la phase 1 agit en 14 nuits. Elle vise à éliminer les couches superficielles de cellules mortes et à booster le renouvellement cellulaire. La phase 2 prend le relais pendant les 14 nuits suivantes. Elle concentre 10 % d'acide salicylique et glycolique, deux actifs de référence de la dermatologie.



Secouez, appliquez, osez !



En 2016, **Lancôme** dévoilait **Juicy Shaker**, une huile à lèvres à secouer avant chaque application pour mieux imbiber son *cushion*. Cette année, la saga continue avec **Matte Shaker** qui habille les lèvres de couleurs mates audacieuses et permet toutes les excentricités.

Jo Malone

The Bloomsbury Set

Cette nouvelle collection en édition limitée signée **Jo Malone** rassemble 5 fragrances : *Blue Hyacinth*, *Garden Lilies*, *Leather & Artemisia*, *Tobacco & Mandarin* et *Whisky & Cedarwood*.

29, rue Philippe II à Luxembourg-Ville.



Berdoues

Russkaya Kozha

La *Collection Grands Crus* signée **Berdoues** nous transporte en Russie avec cette fragrance cuirée, mystérieuse et intense.



Deux livres importants ouvrent cette rubrique qui fait la place belle à des romans dont certains nous portent à une vraie réflexion et plusieurs nous tiennent en haleine, cependant que d'autres, aux sujets plus légers, constituent de très plaisants divertissements avec un certain humour et, parfois, un parfum de scandale.

Michel Nivoix

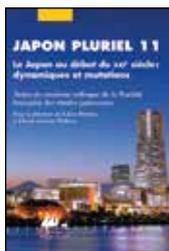
Panorama

Où en est le Japon en ce début de XXI^e siècle ? C'était la question posée lors du onzième colloque de la Société Française des Etudes Japonaises, au cours duquel ont été évoqués, par quelque trente-huit spécialistes français et étrangers de haut niveau, des sujets aussi fondamentaux que la crise économique, les questions environnementales, les enjeux politiques nationaux et internationaux, mais aussi le déclin démographique et le renouvellement des normes sociales.

Les interventions consacrées à l'économie et à la gestion, en particulier, retiendront l'attention des chefs d'entreprise qui travaillent avec le Japon ou projettent de le faire. A lire absolument.

Japon Pluriel 11

Le Japon au début du XXI^e siècle : dynamiques et mutations
sous la direction de Julien Martine et David-Antoine Malinas
Editions Philippe Picquier (425 pages – 19,50 EUR)



Destinées

A l'été 1975, une virée entre amis se termine par un accident cependant qu'une jeune veuve trouve, abandonné devant sa porte, un bébé qu'elle fait passer pour le sien. En 2016, une femme qui vient de perdre sa mère cherche à connaître l'identité de son père, d'autant qu'elle cherche un donneur compatible pour son petit garçon qui a besoin d'une greffe de rein.

Trouvant un vieil article de presse dans les papiers de sa mère, elle remonte le fil du temps et finit par découvrir le secret qui pèse sur elle depuis son enfance. Cette révélation va avoir des conséquences totalement inimaginables. Suspense garanti.

Il était un secret

de Kathryn Hughes
Calmann-Lévy (343 pages – 19,90 EUR)



Décodages

De notre petite enfance à notre disparition, l'économie est omniprésente dans notre vie sous différents aspects. Mais essayer de décrypter cette science n'est pas une mince affaire. C'est pourtant la performance que réussit Charles Wheelan, brillant économiste, dans cet ouvrage où l'on ne trouve ni graphiques ni équations et aucun jargon compliqué réservé aux seuls initiés.

Les treize chapitres permettent de faire le tour complet de la question avec, en prime, des traits d'humour. Une sorte de panorama à la fois très sérieux et distrayant du monde économique dans lequel nous vivons. Des pages à mettre entre toutes les mains.

L'économie toute nue

Une science pas si obscure que ça
de Charles Wheelan
Deboeck (351 pages – 14,90 EUR)



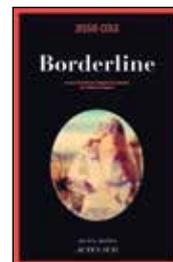
Essai réussi

Alors qu'il rentre chez lui en empruntant une route sinueuse et très dangereuse, Vincent voit une voiture accidentée près de laquelle gît une jeune femme blessée, son nourrisson mort dans ses bras. Il les ramène chez lui en attendant les secours. Peu après, la jeune femme s'échappe de l'hôpital et revient chez Vincent qui la recueille. Peu à peu, il comprend que son traumatisme est plus ancien que la mort de son bébé.

Ce que Vincent et sa protégée ignorent, c'est que le mari de celle-ci, un homme violent, a retrouvé sa trace. Cet émouvant roman noir, le premier de Jessie Cole, est tout à fait réussi.

Borderline

de Jessie Cole
Actes Sud (280 pages – 22 EUR)



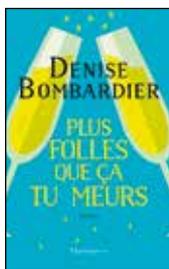
Ah, les hommes !

C'est un groupe d'amies : il y a une avocate renommée, que son mari a quittée pour une plus jeune et qui a des relations difficiles avec sa fille, une juge retraitée qui passe d'une relation platonique à une autre, une carencée affective qui cherche constamment l'affrontement avec ses amies et une sémiante monoparentale toujours « larguée » pour des femmes plus jeunes.

Elles ont trois points communs : une belle réussite professionnelle, l'échec dans la vie amoureuse et l'arrivée de la soixantaine. Elles n'ont, certes, pas froid aux yeux, mais se retrouvent toujours seules, la nuit, dans leur grand lit, et elles s'angoissent. Inutile de raconter : on savoure.

Plus folles que ça tu meurs

de Denise Bombardier
Flammarion (269 pages – 19,90 EUR)



Accablantes lettres

Propriétaires de l'Hôtel du Pont, au bord de la Siagne, les Boutarel s'étaient enrichis pendant l'Occupation mais avaient dû fuir précipitamment à la Libération. En 1951, un jeune couple anglais rachète pour une bouchée de pain l'auberge abandonnée et entreprend des travaux.

Un matelassier réputé, venu restaurer la literie, fait une incroyable découverte : un paquet de lettres rédigées par un employé des Boutarel qui consignait tout ce qui se passait dans l'établissement. Celui-ci avait été le décor de crimes particulièrement horribles commis entre 1934 et 1938 par ses patrons. Ce roman nous plonge dans un univers hors du commun.

Le Judas du diable

de Jean Siccardi
Presses de la Cité (282 pages – 19,50 EUR)



Scandaleuse liaison

Jamais, avant l'arrivée du jeune et séduisant curé, l'épouse du médecin de Salignac, mère d'un petit garçon, n'avait connu la passion amoureuse. Dès leur première rencontre, c'est le coup de foudre, point de départ d'une liaison torride. Or, la nouvelle domestique de l'ecclésiastique découvre cette relation et menace de tout révéler au mari et à l'évêque.

Lorsqu'elle décède subitement, une rumeur conduit les autorités à ouvrir une enquête. Les amants se croient à l'abri de tout soupçon. Mais elle a laissé derrière elle des indices qui les accablent. Basé sur une authentique affaire criminelle, ce roman est un moment à savourer.

Les amants du presbytère

de Marie-Bernadette Dupuy

Calmann-Lévy (310 pages – 19,50 EUR)



Echos

Au début des années cinquante, alors que des troupes américaines sont installées en France, un GI, Bayard SaintMartin, hérite d'une des deux grosses fermes du plateau dominant Rouen encore en ruines. Mais, dès la nuit de son arrivée, un cadavre est découvert dans la mare de la propriété, faisant remonter en ce petit-fils d'esclaves de Louisiane les souvenirs douloureux des bayous de sa jeunesse.

Ce roman fait revivre le passé de la France pendant l'Occupation, le passé de Bayard et l'enquête qu'il mène. Il découvre la vérité, la liberté, l'estime de soi et l'amour, le cœur tiraillé entre Alice la douce et Lana l'irrésistible. Des pages pleines de subtilité(s).

Nuage bleu sur ciel de craie

de Martine Marie

Presses de la Cité (427 pages – 20,50 EUR)



Haletant

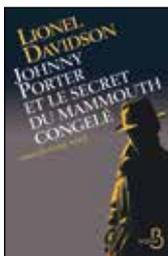
Publié en 1994 en Angleterre et redécouvert en 2015, l'ultime roman de Lionel Davidson, décédé à Londres en 2009 à l'âge de 87 ans, vient d'être enfin traduit.

Un mammouth figé dans la glace découvert près d'un centre de recherches, un laboratoire clandestin installé près de la Kolyma, proche de l'océan Arctique, un scientifique soviétique qui « travaille » sur le corps d'une femme de 40.000 ans, un Indien du Canada missionné par la CIA pour découvrir cette base secrète : tels sont les ingrédients de ce thriller qui nous entraîne dans une course-poursuite sur fond de guerre froide et de délires staliniens. Un vrai chef d'oeuvre.

Johnny Porter et le secret du mammouth congelé

de Lionel Davidson

Belfond (678 pages – 18 EUR)



La vie, la mort

Sur le point d'accoucher, Clémentine prend sa voiture et file vers la maternité. Soudain, elle percute un piéton sur la chaussée mais ne s'arrête pas. Quelques minutes plus tard, elle est en salle de travail. De retour chez elle avec son bébé, elle apprend la mort, deux jours plus tôt à Paris, de Pina Bausch. Or, le piéton avait une silhouette maigre et de longs cheveux gris. Aucun doute : c'est elle qui a tué un génie de la danse.

Clémentine emprunte les films de ses ballets à la médiathèque de son quartier et les visionne inlassablement. Pina Bausch va l'éveiller à quelque chose. Mais quoi ?

Deux cigarettes dans le noir

de Julien Dufresne Lamy

Belfond (300 pages – 19 EUR)



Femme d'exception

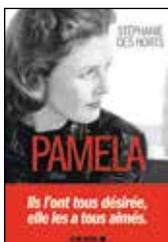
Fille aînée d'Edouard, 11^e baron Digby, élevée au château de Minterne Magna, dans le comté du Dorset, Palema Harriman, née en 1920, avait décidé, très jeune, d'épouser un homme qui la mènerait à la gloire. Elle en épousera trois, dont le dernier avait été aussi le premier de ses onze amants connus, tous très en vue, possédant un chic fou, le pouvoir, l'esprit et la fortune.

Cette aristocrate anglaise a marqué le XX^e siècle d'une empreinte à nulle autre pareille, flirtant aussi avec la politique et terminant sa vie en 1997 à Paris où elle était la première femme ambassadrice des Etats-Unis en France. Cette biographie est tout à fait passionnante.

Pamela

de Stéphanie des Horts

Albin Michel (278 pages – 19 EUR)



Nous vous recommandons aussi

Ataraxia

d'Alizé Meurisse

Editions Léo Scheer (203 pages – 17 EUR)

Un jour on fera l'amour

d'Isabelle Desesquelles

Belfond (211 pages – 18 EUR)

La tristesse des éléphants

de Jodi Picoult

Actes Sud (444 pages – 23 EUR)

Un bouquet de nouveautés chatoyantes, colorées et majestueuses pour fêter en musique l'arrivée du printemps : jazz instrumental, jazz vocal, symphonies, récital de piano et premier enregistrement sur un orgue exceptionnel dans un lieu déjà mythique à Paris composent ce bouquet au parfum de talents multiples et variés.

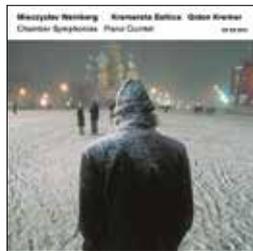
Michel Nivoix

Événement

Le compositeur polonais Mieczyslaw Weinberg a écrit quelque cinq cents œuvres dont quatre symphonies de chambre. Toutes sont sur cet album, magistralement interprétées par le Kremerata Baltica, orchestre de jeunes musiciens de Lituanie, de Lettonie et d'Estonie fondé et dirigé par l'immense violoniste Gidon Kremer.

Celui-ci nous gratifie en prime du quintet pour piano opus 18 de Weinberg qui n'avait jusqu'alors jamais été enregistré, arrangé ici pour piano, cordes et percussions. Un très grand moment musical.

Mieczyslaw Weinberg/Kremerata Baltica/Gidon Kremer
Chamber Symphonies – Piano Quintet
(ECM par Universal)



Grande dame du jazz

Sarah McKenzie voit dans la pluie qui tombe sur Paris une source d'inspiration. Pour preuve, ce disque de treize titres – dont cinq de sa composition – où se côtoient de très grands noms comme Vincent Youmans, Richard Rodgers, Jerome Kern, George Gerschwin (entre autres).

La pianiste australienne signe également tous les arrangements et nous gratifie de sa voix pure, bien timbrée et sensuelle. Le swing est lui aussi au rendez-vous de cette production très élégante pour laquelle Sarah McKenzie est accompagnée de neuf excellents musiciens. Un total émerveillement.

Sarah McKenzie
Paris in the rain
(Impulse par Universal)

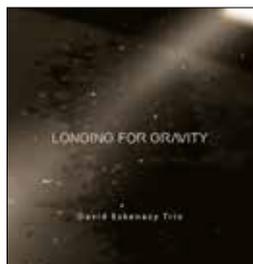


Subtile gravité

David Eskenazy est un musicien français particulièrement complet à l'identité musicale large : voix, guitare, harmonie, écriture musicale, arrangements, basse électrique et contrebasse. C'est avec ce dernier instrument qu'il officie sur ce disque dont il signe les neuf compositions.

Ce second opus de jazz nous permet d'apprécier la puissance de sa contrebasse, les superbes envolées de Clément Griffault au piano et le jeu volcanique de Julien Grégoire à la batterie. Aux lignes mélodiques inspirées s'ajoute un bel équilibre entre les trois musiciens.

David Eskenazy Trio
Longing for gravity
(Ophelia)

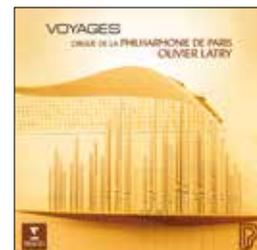


Unique

Construit par les ateliers autrichiens Rieger qui ont aussi préharmonisé les tuyaux, l'orgue symphonique de la grande salle de la Philharmonie de Paris, dont l'harmonisation finale est signée Michel Garnier, ancien facteur d'orgue français, est unique en ce sens que si sa conception est vieille de trois cents ans, sa traction est électronique.

Les immenses possibilités de cet instrument sont révélées ici par Michel Latry qui a concocté un programme où se côtoient onze compositeurs français et étrangers. Tout simplement sublime.

Olivier Latry
Voyages
(Erato)

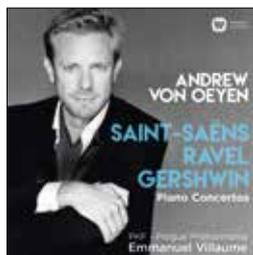


Un Américain à Paris

Américain de Los Angeles qui vit à Paris, Andrew von Oeyen a commencé le piano à cinq ans. A seize, il faisait des débuts prometteurs avec le Los Angeles Philharmonic sous la direction du réputé chef finlandais Esa-Pekka Salonen.

Pour son quatrième disque, il a enregistré, avec le Prague Philharmonia dirigé par Emmanuel Villaume, des œuvres de Saint-Saëns, Ravel, Gerschwin et Massenet. On appréciera sa technique parfaite et un toucher du clavier fort subtil. Andrew von Oeyen est sans conteste l'un des grands pianistes actuels.

Andrew von Oeyen
Saint-Saëns – Ravel – Gerschwin
(Warner Classics)



Trio de référence

Bien qu'agé de soixante et un ans, le pianiste Fred Hersch fait partie de cette avant-garde de créateurs-interprètes qui continuent à faire évoluer leur art. Cet enregistrement en public au Vanguard de New York permet d'apprécier de splendides improvisations sur des thèmes de différents musiciens et des compositions personnelles très structurées.

Son jeu gracieux est soutenu par l'excellente basse de John Hébert et le jeu sensible d'Eric McPherson à la batterie. Le trio n'a pas fini de nous surprendre agréablement.

The Fred Hersch Trio
Sunday night at the Vanguard
(Palmetto Records)

