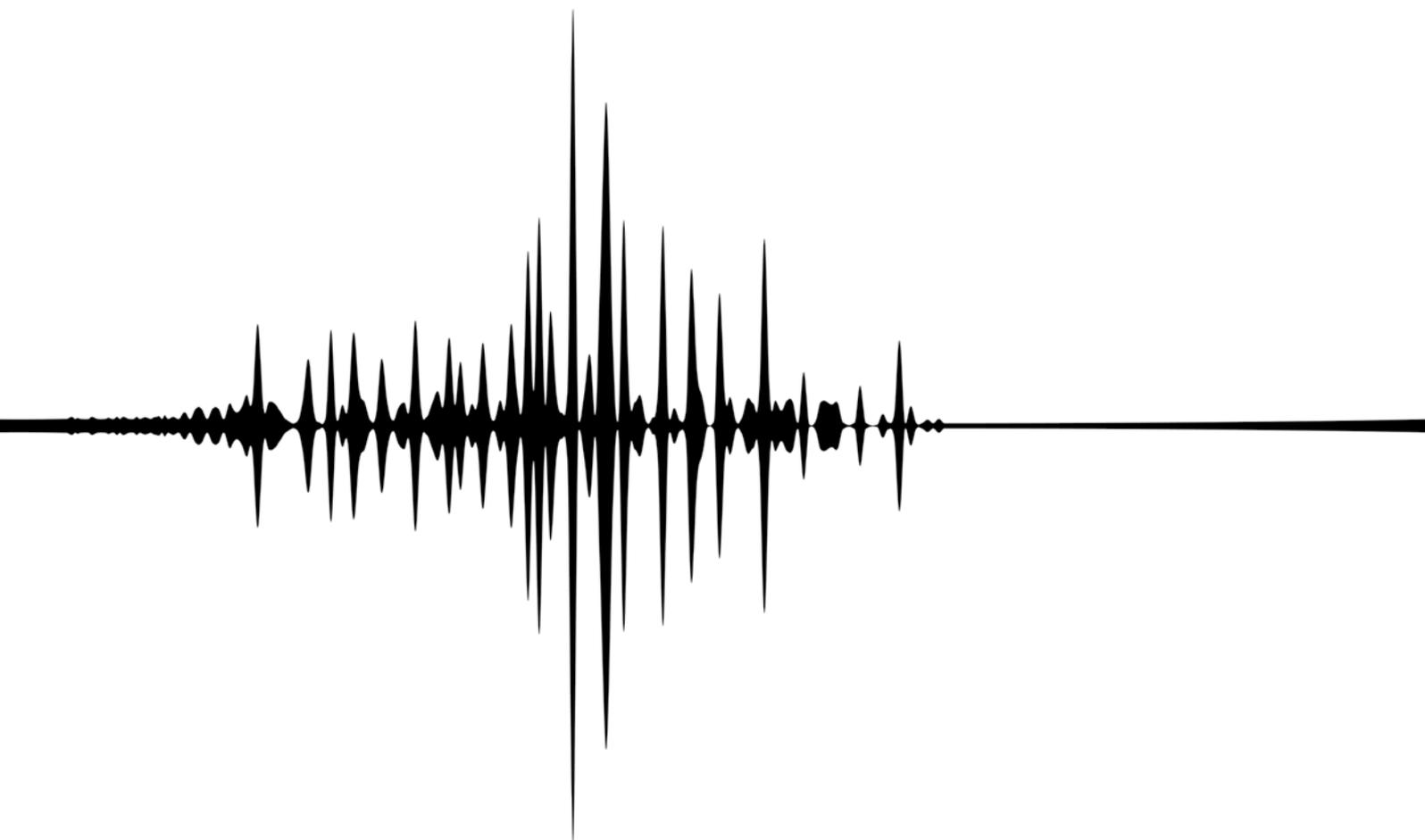


# Entreprises magazine

Numéro 92 – Novembre/Décembre 2018 – 8 EUR



## Disruptives nouvelles technologies...

Dossier pages 28 - 59

### Les nouvelles technologies pour lutter **contre les cyber-menaces**



Pages 56 et 57.



## News

- 4** Brèves
- 19** Deloitte Private - Des équipes et services dédiés à un segment de clients

## Carte blanche

- 20** Eng Natioun um Riserad

## Communication

- 21** Mettez en avant votre produit grâce au street marketing

## Immobilier

- 22** La conclusion d'un contrat de bail en 2018 : quel choix pour les parties ?

## Formation tout au long de la vie

- 24** Un début de carrière réussi pour les diplômés de l'enseignement secondaire général
- 25** PwC's Academy – Learning designed for me

## Entreprendre au féminin

- 26** Anne Faber – Une ambassadrice culinaire

## Dossier Disruptives nouvelles technologies...

- 28** Les nouvelles technologies sont-elles vraiment disruptives ?
- 31** L'intelligence artificielle s'immisce dans nos vies
- 34** Les robots vont-ils remplacer l'humain ?
- 36** Intelligence artificielle : résistons aux craintes et aux naïvetés !
- 39** La technologie pour transformer l'humain
- 40** Numérique : le virage est déjà amorcé
- 42** Des mesures européennes pour l'intelligence artificielle
- 44** Recherche codeurs désespérément
- 46** La SNCI et les start-up
- 48** L'instauration d'un droit à la déconnexion est-elle indispensable ?

- 49** Numérisation, robotisation, Lean, la construction fait sa révolution
- 54** Nos données en ligne constituent-elles une menace ?
- 56** Les nouvelles technologies pour lutter contre les cybermenaces
- 58** La Cyber-Résilience : un passage obligé pour une cyber-immunité ?

## Bon à savoir

- 60** Protection des données à caractère personnel et surveillance des salariés – La nouvelle loi du 1<sup>er</sup> août 2018
- 62** Le préavis en cas de licenciement

## A nos frontières

- 63** La fin des bouchons à la frontière belge ?

## Golf

- 64** Quellness Golf Resort Bad Griesbach - Un rêve en Bavière !

## Etapes gourmandes

- 65** Plongée chez Come à la Mer

## Auto

- 66** Renault Captur S-Edition

## Check in

- 69** La Nouvelle-Calédonie, pays carte postale

## Rencontre

- 72** Gilles Lellouche : « C'est la première fois que je crée une œuvre si personnelle »

## 74 Beauty case

## 76 Livres

## 78 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

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

### Directeur de la publication / Rédacteur en chef

Isabelle Couset  
E-mail : icouset@yahoo.com

### Rédaction /

Isabelle Couset, Quentin Deuxant, Gérard Karas, Sébastien Lambotte, Michel Nivoix, Michaël Peiffer, Jeanne Renaud, Carol Thill

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro : Marc Hostert, Netty Thines, M<sup>e</sup> Franck Greff, INFPC, Martine Borderies, Sarah Mellouet, SNCI, Romain Sinnes-lesfrontaliers.lu, PwC, M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot, M<sup>e</sup> Florence Delille et M<sup>e</sup> Céline Lelièvre

Mise en page / Tessy Vandermerghel / 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. collecte et traite, en qualité de responsable de traitement, vos données personnelles conformément aux lois et règlements en vigueur. Vous disposez d'un droit d'accès à vos données personnelles, et dans la mesure prévue par la réglementation applicable, d'un droit de rectification, d'un droit d'opposition, du droit de demander l'effacement de tout ou partie des données ou une limitation du traitement, de porter plainte auprès de la CNPD. Pour exercer ces droits ou en savoir plus, contactez icouset@yahoo.com.



© 2018 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - [www.lord.lu](http://www.lord.lu)

## ALLIER INTELLIGENCE ET COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES EN ENTREPRISE



Il y a une dizaine d'années seulement que le monde de l'entreprise a pris en considération la sphère émotionnelle dans les pratiques managériales. Les salariés étant tous des êtres dotés d'émotions, celles-ci impactent indubitablement leur cadre professionnel, d'où l'intérêt de les prendre en compte afin de les identifier, de mieux les comprendre et les analyser.

L'ouvrage **Intelligence et compétences émotionnelles en entreprise : perspectives multiples** réalisé **sous la direction de Claude Berghmans**, docteur en Psychologie et DRH dans l'industrie luxembourgeoise, fait le point sur les émotions en analysant cette notion complexe et multiforme qui nous impacte au quotidien, et propose de manière pratique différents aspects du monde de l'entreprise qui peuvent être touchés par les gestions des émotions (intelligence collaborative, coaching, médiation sociale, contagion, régulation émotionnelle, communication...).

A l'heure où les nouvelles technologies révolutionnent le monde du travail, un chapitre est consacré aux émotions face aux nouveaux moyens de communication (mails, vidéoconférence...) et à la nécessité de réguler ceux-ci, voire à encourager la déconnexion, afin que les communications professionnelles ne s'immiscent pas dans la sphère privée. ✓

*Intelligence et compétences émotionnelles en entreprise : perspectives multiples*, Editions L'Harmattan, Collection L'esprit économique, Série Economie et Innovation, sous la direction de Claude Berghmans, 340 pages, 35 EUR. L'ouvrage est disponible en librairie, sur amazon ou directement auprès de l'auteur (**claude.berghmans@eurofoil.com**).

## UNE FORMATION POUR DEVENIR COACH SPORTIF

*Personal Trainer* à Luxembourg depuis 20 ans, **David Blondiau** a décidé de mettre son expérience au service de ceux qui souhaitent accéder à la profession de coach sportif.

Axée sur un programme de 150 heures et comprenant 3 modules, cette formation est ouverte à tous depuis le 15 septembre dernier.

Le métier de coach sportif intégrant des compétences diverses allant de la nutrition à la psychologie en passant par l'entraînement dans le but d'une prise en charge globale de la personne, ce sont des professionnels de santé (diététicien, kinésithérapeute, ostéopathe...) qui transmettent les connaissances nécessaires à l'exercice de la fonction sous la responsabilité du *Personal Trainer*.

L'école de formation est agréée par les ministères de l'Éducation et de l'Économie. Son fondateur est *Personal Trainer* à Luxembourg et *Life Style coach* depuis près de 20 ans. Précurseur dans l'entraînement fonctionnel et soucieux d'être reconnu comme un modèle d'excellence et d'intégrité dans la profession, il a ouvert sa propre salle de fitness à Luxembourg dans laquelle il dispense des séances de coaching sportif privé. Il est également conférencier et coach en entreprise. Diplômé du Centre Européen pour la Recherche, le Développement et l'Enseignement de la Nutrithérapie (CERDEN) ainsi que du Centre de Formation en Nutrithérapie appliquée (CFNA, Dr. J-P Curtay), il vient de terminer récemment une spécialisation en naturopathie et physiothérapie. ✓

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

## EIVILUX UN SALON DÉDIÉ AUX PROFESSIONNELS RH

Le vendredi **25 janvier 2019**, la société de conseil en Ressources humaines, **Eivilux**, organise le **1<sup>er</sup> salon dédié aux professionnels des Ressources humaines, le salon HR Lux Trade Fair**, qui se tiendra à l'European Convention Center Luxembourg (ECCL).

Tous les jours, des responsables, gestionnaires, DRH ou décideurs se demandent comment faire évoluer leur organisation pour une optimisation organisationnelle et/ou

opérationnelle. Parfois, les solutions sont facilement identifiables et applicables. Mais, dans d'autres cas, les meilleures intentions se trouvent face à l'inconnu ou ne sont pas faciles à mettre en œuvre.

Le salon HR Lux Trade Fair a été pensé afin de permettre à chaque professionnel des Ressources humaines de trouver des réponses à ses questions, et ce quels que soient le secteur d'activité et la taille de la société. Divisé en thématiques (Avantages complémentaires ; Coaching ; Recrutement ; Sécurité, Santé et Bien-Être au Travail ; SIRH ; Conseil RH ; Jobboard ; Cabinet d'avocats ; Mobilité & expatriation ; Outplacement ; Paie & Administration RH ; Formation), il permet en une journée de faire la connaissance d'experts et/ou d'assister à des conférences.

L'entrée au salon HR Lux Trade Fair est gratuite et ouverte à tous.

EiviLux est une société de conseil en Ressources humaines, fondée en 2017 par **Céline Campi-Blain**, spécialiste en HR, coach certifiée et diplômée en Bilan de compétences et Organisation d'événements. Elle compte 18 ans d'expérience dans les Ressources humaines, dont 10 à des postes de management. Ancienne DRH de Brinks, elle a travaillé pour de grands groupes dont KPMG. En juillet 2018, la société s'est agrandie avec l'arrivée de **Lucrezia Steichen**, spécialisée dans la gestion de projets RH, le marketing, la qualité, la santé et sécurité au travail, et ayant plus de 13 années d'expérience à des postes de management/opérationnel dans des sociétés de Ressources humaines (Adecco, Tempo-Team/Randstad). ✓

Informations et inscriptions sur [www.hrlux-tradefair.com](http://www.hrlux-tradefair.com).

## ACQUISITION DE BIL PAR LEGEND HOLDINGS TRANSACTION FINALISÉE



En juillet dernier, **Legend Holdings Corp.** a reçu tous les agréments réglementaires requis, y compris celui de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) et de la Banque Centrale Européenne (BCE) aux fins de

l'acquisition de la part de 89,936 % de Precision Capital dans la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** annoncée le 1<sup>er</sup> septembre 2017. La transaction est dès lors finalisée. Le Grand-Duché de Luxembourg conserve sa part de 9,993 % dans la BIL.

Cette acquisition représente un investissement stratégique à long terme pour Legend Holdings. La BIL est une banque bien gérée, disposant de fonds propres solides, dotée d'un portefeuille d'activités diversifié et poursuivant une stratégie ciblée à long terme.

Legend Holdings s'est engagée à fournir l'appui financier et opérationnel nécessaire pour préserver et développer la marque BIL au Luxembourg et à l'international, à continuer d'investir dans l'offre de services de la BIL, et à soutenir le comité de direction existant dans la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie *BIL2020* visant à parvenir à une croissance durable. Legend Holdings s'est engagée également à investir dans le personnel de la Banque, à soutenir l'emploi et à proposer des opportunités de carrières internationales ainsi qu'à conserver la gouvernance et la direction actuelles de la Banque : Luc Frieden demeure président du conseil d'administration et Hugues Delcourt président du comité de direction. ✓

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

## LEGITECH

**NOUVEAU LOGO, NOUVELLE IDENTITÉ VISUELLE ET NOUVEAUX SUPPORTS**



L'éditeur luxembourgeois, **Legitech**, a fait peau neuve avec une nouvelle identité visuelle, une nouvelle charte et une nouvelle signature, « éditeur juridique ».

« C'est la partie visible de presque un an de travail et de transformations. Parce que, au-delà d'un simple logo, une identité visuelle traduit des valeurs et une vision », explique Marc-Olivier Lifrange, CEO de Legitech.

L'ambition de Legitech est d'être la référence en matière d'information juridique au Luxembourg. Cette nouvelle identité

chapeaute l'ensemble des projets de la maison d'édition, que ce soit l'activité de formation, les revues, les Codes et les monographies, tout comme LexNow, la base de données en ligne, ou le service d'annonces de recrutement Legijob. ✓

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

## CMIL

**PLUS DE 10.000 M<sup>2</sup> DE BUREAUX ET UN NOUVEL HÔTEL AU KIRCHBERG**



Vue côté hôtel.

En septembre dernier a eu lieu la pose de la 1<sup>ère</sup> pierre d'**OBH (Offices Boutique Hôtel)**, un nouveau complexe lancé au Kirchberg par **CMIL**, connu pour avoir ouvert le Holiday Inn Luxembourg, 1<sup>er</sup> bâtiment implanté sur le plateau du Kirchberg en 1983. Le site comprendra deux immeubles installés face aux tours de la Cour européenne de justice. Le 1<sup>er</sup>, d'une superficie de 11.500 m<sup>2</sup>, sera constitué de bureaux et accessible dès le mois de mai 2020. Le 2<sup>e</sup>, dédié au service hôtelier, ouvrira en mars de la même année sous l'enseigne **Mama Shelter**, réputée pour ses établissements design à l'ambiance conviviale et aux chambres à prix abordables.

Le 1<sup>er</sup> immeuble du complexe, tout de noir vêtu, sera constitué de rangées de caissons vitrés aux tailles aléatoires. Il s'élèvera sur 7 étages, dont 6 seront dédiés à la location de bureaux. Répartis sur 11.500 m<sup>2</sup>, ces espaces de travail modulables seront tous équipés suivant les standards actuels de confort, de connectivité et de performance énergétique. Les 2 niveaux inférieurs seront réservés à un parking de 265 places et à un nouveau commissariat dédié à la pointe occidentale du Kirchberg.

Totalement blanc, le second immeuble accueillera le premier Mama Shelter au Luxembourg. Les 145 chambres installées sur 5 étages seront dominées par un vaste *rooftop*, futur endroit idyllique

de détente et de restauration. Le Mama Shelter offrira également un espace de *coworking* de 900 m<sup>2</sup>. ✓

## KPMG

**LE STATUT LE PLUS ÉLEVÉ ATTRIBUÉ AUX SERVICES DE DÉMATÉRIALISATION ET DE CONSERVATION**

**KPMG** dispose dorénavant, pour son PSF, des **certifications PSDC-C et PSDC-D correspondant aux normes les plus élevées du Luxembourg relatives aux processus de dématérialisation et de conservation**. KPMG devient ainsi l'un des 6 prestataires à obtenir cette certification depuis l'ouverture des candidatures début 2016.

Le statut de PSDC est conféré aux sociétés assurant l'intégrité, la sécurité et la confidentialité de leurs processus de dématérialisation et de conservation, dans le strict respect des lois établies par le ministère de l'Économie luxembourgeois et supervisées par l'Institut de normalisation de la qualité (ILNAS). Les documents numériques gérés par les sociétés certifiées PSDC possèdent la même valeur juridique que les originaux papier, y compris devant les tribunaux.

Dans le cadre de ses solutions d'archivage électronique, KPMG offre des services de consulting (Lean Management, automatisation des processus, robotique, « low code » développement plateformes) permettant la mise en place de processus optimisés dans des délais très courts. D'autre part, en collaboration avec des partenaires PSF triés sur le volet, KPMG propose également de l'archivage physique, constituant ainsi un « guichet unique » pour répondre aux attentes du marché.

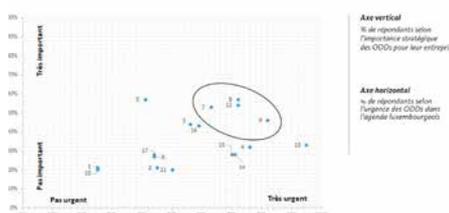
Le statut PSDC a été créé par le gouvernement luxembourgeois en 2015 dans le cadre d'une initiative plus large de définition d'une norme souveraine de la valeur légale des archives numériques, contribuant à faire du Luxembourg un centre d'excellence international. L'ILNAS a mis en place, en août 2018, un nouveau groupe de travail (ILNAS TC 106 Archivage électronique) dont la tâche consiste à développer plus avant la législation en vigueur. Les experts de KPMG Luxembourg y apportent leur expertise en la matière. ✓

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

## IMS LUXEMBOURG

### RÉSULTATS DE SON ENQUÊTE SUR LA RSE

Les CEO s'expriment sur les 17 Objectifs de Développement Durable



**IMS (Inspiring More Sustainability)**, avec le concours du LISER, de TNS Ilres et du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, a mené l'enquête auprès de ses membres pour évaluer leur niveau d'engagement dans le domaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et plus spécifiquement leur potentielle contribution à l'Agenda 2030 luxembourgeois, via les 17 ODD (Objectifs de Développement Durable) adoptés par l'ONU.

Dans un premier temps, l'enquête révèle quelle place tient la RSE dans l'agenda des entreprises. 60 % des entreprises répondantes ont nommé une personne chargée de la gestion de la RSE, par exemple, mais, dans seulement 13 % des cas, cette personne est entièrement consacrée à ce service. Plus concrètement, l'enquête expose le degré de mise en oeuvre des pratiques RSE : on découvre que le volet social est souvent la priorité dans les entreprises luxembourgeoises, notamment le bien-être des collaborateurs, constituant l'une des préoccupations principales des répondants. IMS, qui entend répondre concrètement aux besoins des entreprises, a développé un cycle de conférences sur la thématique du bonheur au travail. Les deux prochains événements aborderont l'innovation managériale et le droit à la déconnexion.

Des voies de progrès se dessinent car on observe un certain engouement des entreprises pour la mise en place et le développement de nouveaux partenariats et collaborations orientés vers l'économie sociale et solidaire, et sur les territoires. De même, le rôle central des salariés, au coeur du dispositif durable de l'entreprise, est un indicateur du potentiel humain pour une meilleure intégration de la RSE au sein des structures.

L'enquête est disponible sur le site internet [www.imslux.lu](http://www.imslux.lu) (onglet Publications).

### CAMPAGNE POSITIVE DRIVE 7 salariés sur 10 utilisent encore la voiture au Kirchberg



**IMS Luxembourg**, en partenariat avec **Luxmobility**, a renouvelé la campagne **Positive Drive**, mais, cette fois-ci, sur le territoire du Kirchberg. L'an passé, le projet avait été conduit à la Cloche d'Or.

À l'initiative d'IMS Luxembourg (Inspiring More Sustainability), 8 organisations sur le territoire du Kirchberg, ayant mobilisé plus de 320 utilisateurs, ont participé à la campagne en vue de mieux cerner les préférences de mobilité en ce qui concerne les trajets domicile-travail au cours de 6 semaines consécutives.

Les résultats révèlent que la voiture est le mode de transport le plus utilisé par 7 personnes sur 10 pour des trajets de moins de 5 km. Cependant, et selon une enquête menée parallèlement auprès de 325 employés participants à la campagne, plus de 30 % des répondants considèrent qu'ils peuvent circuler en sécurité à vélo sur le territoire du Kirchberg. La réalité est que l'obtention d'une place de parking et d'une voiture de société n'incitent pas les employés à changer de comportement et à tester les offres alternatives.

Les résultats préliminaires de l'enquête et de la campagne démontrent qu'il est fondamental de continuer à promouvoir la multimodalité, encore sous-représentée parmi les salariés et pouvant constituer l'une des clés de réponse aux problèmes de mobilité sur le territoire. Des actions de sensibilisation sont également à privilégier auprès des collaborateurs travaillant à moins de 5 km de leur travail afin qu'ils empruntent davantage les transports en commun ou favorisent la mobilité douce.

Ces résultats ont permis de rappeler que pour améliorer la mobilité au Luxembourg, il faut repenser le besoin et les raisons qui amènent les collaborateurs à se déplacer. En remontant à la source du problème, les solutions de demain, multimodales et digitales, émergeront rapidement. ☑

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

### LE CSS APORTE SON SOUTIEN AUX GRANDS PROJETS DU STATEC

En septembre dernier, la réunion du **Conseil Supérieur de la Statistique (CSS)** a permis de passer en revue le programme de travail du système statistique luxembourgeois du point de vue des utilisateurs, et de se prononcer sur les orientations à donner au programme 2018-2020. À cette occasion, le CSS a formulé l'avis suivant quant au bilan de l'exercice 2017 : le CSS salue l'adoption de 4 principes de travail pour tout le **STATEC** (produire et analyser sont deux activités inséparables ; assurer la qualité avant la vitesse et la quantité ; communiquer clairement pour tous ; et innover continuellement). Le CSS constate avec satisfaction que 3 des thèmes issus de son avis 2017 sont devenus les 3 projets phares de l'institut (refonte de la comptabilité nationale pour 2023 ; mise en place d'une cellule dédiée aux grandes entreprises (*Large case unit*) ; et renforcement de la sécurité de l'information avec audit en 2019). Le CSS loue la communication externe du STATEC, qui a fait des progrès notables au niveau des contenus et de la présentation. L'utilisation plus régulière d'infographies pour illustrer le propos statistique est appréciée. Enfin, la création de l'asbl STATEC Research est approuvée par le CSS, qui voit cependant un besoin supplémentaire de communication au sujet de ce choix stratégique.

Concernant le programme 2018-2020, le CSS appuie les projets lancés par le STATEC, en particulier les 3 projets phares cités ci-dessus. Le recensement de la population de 2021 s'annonce comme un défi important et le CSS encourage le STATEC à implémenter la stratégie de recours à des données administratives et aux questionnaires en ligne. La collaboration avec le CTIE et l'IGSS sera cruciale à cet égard. Le projet *PIBien-Être* cherche à gagner en maturité ; dès lors, le CSS suggère de discuter de cette nouvelle approche au sein des assemblées compétentes et concernées, notamment le Conseil économique et social et le Conseil supérieur pour un développement durable, mais aussi de confier l'examen des 63 indicateurs à un groupe technique. Dans un pays comme le Luxembourg, le revenu national brut est quantitativement très éloigné du produit intérieur brut. Pour cette raison, le CSS estime que cette variable devrait être davantage expliquée et exposée dans les publications du STATEC. Enfin, le CSS appelle de ses voeux une analyse statistique et

économique approfondie sur la productivité des entreprises luxembourgeoises et souhaite confier cette mission à STATEC Research.

(Source : STATEC, Communiqué de presse *Le Conseil Supérieur de la Statistique apporte son soutien aux grands projets du STATEC*, STATNEWS n° 31 du 13/09/2018)

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

## EY LUXEMBOURG

### TOUT SAVOIR SUR LA TVA



Le département TVA d'**EY Luxembourg** a publié **Pratique de la TVA au Luxembourg** (Promoculture/Larcier). L'ouvrage, signé par **Yannick Zeippen**, Associate, et **Jacques**

**Verschaffel**, Associate Partner, a pour objectif d'appréhender les principes de base du régime TVA européen et d'en comprendre son application au Luxembourg, notamment par le biais de nombreux exemples. Ce manuel se veut à la fois théorique – faisant référence tant aux dispositions de la législation luxembourgeoise et de la directive européenne 2006/112/CE qu'à la jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union européenne – et pratique, mentionnant les obligations administratives d'identification, de dépôt de déclarations ainsi que leurs conditions.

L'ouvrage *Pratique de la TVA au Luxembourg* est disponible en librairie ou peut-être commandé en ligne sur [www.promoculture-larcier.com](http://www.promoculture-larcier.com).

### UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 11 %



De g. à dr. : **Bernard Lhoest** (Partner, Leader Banque et Marchés de Capitaux), **John Hames**, (Tax Partner), **Olivier Maréchal** (Partner, à la tête du département Conseil pour le secteur financier), **Alain Kinsch** (Country Managing Partner) et **Brice Lecoustey** (Partner, à la tête du département Conseil pour le secteur industriel, commercial et secteur public, et Digital Leader), EY Luxembourg.

Pour son année fiscale se clôturant au 30 juin 2018, **EY Luxembourg** annonce une **croissance de son chiffre d'affaires de 10,9 %**, marquée par une progression au sein de chacune de ses lignes de services. Son chiffre d'affaires s'est élevé à **215 millions EUR**.

L'an passé, la firme avait déjà enregistré une croissance de 10,6%. « *Au cours des 24 derniers mois, EY a ainsi accru son activité de 22 % sur le marché luxembourgeois. Nous sommes d'ailleurs particulièrement fiers des bons résultats enregistrés cette année par notre département Conseil qui affiche une croissance de 26,2 %, mais également de notre département Audit qui progresse de 11 % cette année, affichant une croissance ininterrompue de son chiffre d'affaires depuis plus de neuf ans* », explique Alain Kinsch, Managing Partner d'EY Luxembourg. Le département Audit a d'ailleurs réalisé sa meilleure croissance par rapport aux 8 dernières années et a conforté sa place de 2<sup>e</sup> plus grand cabinet d'audit au Luxembourg. « *Au cours des cinq dernières années, notre practice audit a crû de 50 %, et même doublé sur les neuf dernières années. Ceci constitue une performance remarquable dans un secteur d'activité considéré comme plutôt mature et témoigne de la confiance accordée par nos clients aux associés et professionnels d'EY dans leur capacité à fournir des audits et services de haute qualité* », ajoute Alain Kinsch.

Les bons résultats (+ 26,2 %) du département Conseil résultent d'une forte demande de la part des clients dans la fourniture de services de *reportings* de pointe, notamment liés à la distribution de fonds, la production des KID ou dans une assistance en matière d'implémentation d'agenda réglementaire – MIFID, PRIIPS, GDPR. Il est à noter également une demande accrue de la part des sociétés de Real Estate et Private Equity dans l'implémentation des meilleures pratiques en matière de plates-formes opérationnelles ou la mise en application de changements majeurs dans leurs modèles de gouvernance et de fonctionnement dans un contexte Brexit. Le cabinet EY doit aussi son succès à ses services liés au digital ou à la technologie, incluant notamment l'automatisation intelligente, le data analytics (ou analyses de données) et la cybersécurité, qui ont contribué amplement à la forte croissance cette année.

EY Luxembourg poursuit son engagement de conversion au digital, en privilégiant, tout d'abord, une politique d'environne-

ment sans papier et encourageant, de ce fait, ses collaborateurs à travailler dans la nouvelle économie numérique. EY développe également sa capacité de conduire des missions de révision en s'appuyant sur les données clients. Au cours de l'année à venir, une équipe d'analystes spécialisés en données de révision comptable collaborera étroitement avec les auditeurs. EY aura recours à des processus robotisés pour réaliser des travaux d'audit. Les clients d'EY se verront octroyer l'accès à un répertoire mondial incluant des informations et solutions automatisées en matière de fiscalité, par exemple via sa nouvelle plate-forme *Tax Reclaim* dédiée à la restitution d'impôt. Par ailleurs, EY vient de mettre en place son équipe OneDigital Advisory, permettant à ses clients d'être accompagnés par une équipe centralisée d'experts locaux spécialisés, entre autres, en robotique, en science des données, en Blockchain, en cloud ainsi qu'en Internet des objets, et faisant bénéficier, par là même occasion, le Luxembourg d'une connexion au réseau mondial d'EY, avec un accès notamment aux fameux laboratoires Wavespace. EY Luxembourg a aussi intégré dans ses services – et en même temps pour sa propre conversion au digital – les services de startup locales spécialisées dans le numérique, contribuant de ce fait à leur croissance et leur établissement au Luxembourg.

En octobre 2018, 220 nouveaux collaborateurs ont rejoint EY Luxembourg, portant ainsi le nombre de professionnels du cabinet à près de 1.350 personnes de 69 nationalités différentes.

A l'échelle mondiale, pour l'exercice 2018, EY a annoncé un chiffre d'affaires combiné de 34,8 milliards USD, soit une augmentation de 7,4 % par rapport à 2017.

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

## BNP PARIBAS

### UN ENGAGEMENT SOCIAL RENFORCÉ AU NIVEAU MONDIAL

En septembre dernier, **BNP Paribas** a signé un accord sur les droits fondamentaux et la mise en place d'un socle social mondial avec **UNI Global Union**, la fédération syndicale internationale du secteur des services.

A travers cet accord, BNP Paribas s'engage auprès de ses 200.000 col-

laborateurs répartis dans 73 pays à la consolidation des droits fondamentaux au travail et la mise en place d'un socle social mondial commun sur les thèmes suivants : droits humains, dialogue social et droits syndicaux, responsabilité sociale et environnementale, gestion de l'emploi et accompagnement du changement, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, promotion de la diversité et de l'inclusion, prévention et lutte contre le harcèlement moral et sexuel, et santé et qualité de vie au travail.

L'accord s'appliquera progressivement au cours des 3 prochaines années dans l'ensemble des entités des 73 pays où le Groupe est présent et fera l'objet d'un suivi régulier par une commission dédiée.

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

## DE NOUVEAUX BILLETS DE 100 ET 200 EUR MIS EN CIRCULATION EN MAI 2019



Le **28 mai 2019**, les **nouveaux billets de 100 et 200 EUR** seront mis en circulation. Munis des nouveaux signes de sécurité innovants, à savoir l'hologramme satellite et le nombre émeraude perfectionné, leur authenticité est très facile à vérifier grâce à la méthode « toucher, regarder et incliner ». Les nouveaux billets ont la même hauteur que le billet de 50 EUR, mais conservent la même longueur qu'actuellement : plus les billets sont longs, plus leur valeur faciale est élevée. Les coupures de 50, 100 et 200 EUR ayant la même hauteur, elles seront plus faciles à manipuler et pourront être traitées plus efficacement par les machines. Leur taille sera aussi mieux adaptée aux portefeuilles.

Outre les signes de sécurité visibles à l'œil nu, les billets renferment également des signes lisibles par les machines. L'Euro-système, composé de la BCE et des 19 banques centrales nationales de la zone euro, aide les fabricants et détenteurs de machines de traitement et d'automates d'authentification des billets dans leurs préparatifs en vue des nouvelles coupures. Ainsi, pour soutenir l'adaptation de ces machines jusqu'à la mise en circulation en mai 2019, les professionnels de la monnaie fiduciaire (établissements de crédit, transporteurs de fonds, fournisseurs de machines...) peuvent obtenir moyennant signature d'un contrat de prêt garanti et l'engagement du respect de conditions de confidentialité et de sécurité, des exemplaires des nouveaux billets de 100 et de 200 EUR auprès de la BCL (contact : [euro2@bcl.lu](mailto:euro2@bcl.lu)) ; ces mêmes professionnels peuvent bénéficier d'un programme de partenariat qui donne accès à des informations privilégiées et à des outils et matériels électroniques (voir [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu) ou [www.bcl.lu](http://www.bcl.lu)) pouvant être utilisés dans leurs publications.

Il est recommandé aux propriétaires d'automates de traitement et de dispositifs d'authentification des billets de prendre contact le plus tôt possible avec leurs fournisseurs ou les fabricants de machines afin d'être prêts en vue de l'introduction des nouveaux billets.

À partir de la mi-mars 2019, des brochures consacrées aux nouveaux billets seront à la disposition du grand public et des professionnels dans les banques à guichets ainsi que dans les guichets de POST Luxembourg. Du matériel d'information est à la disposition du public et des commerçants à l'espace numismatique de la BCL (43, avenue Monterey (heures d'ouverture de 10h30 à 16h00)) et sur demande par e-mail [euro@bcl.lu](mailto:euro@bcl.lu) ou par téléphone au 4774-1.

Les billets sont utilisés dans les 19 pays de la zone euro par 338 millions de personnes et représentent une valeur faciale totale de plus de 1.193 milliard EUR pour 21.737 milliards de billets en circulation.

Présentation des nouveaux billets et de leurs signes de sécurité sur [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu) ou sur [www.bcl.lu](http://www.bcl.lu).

## ARTHUR WELTER LOGISTICS S.À R.L.

### SUR LE SITE EUROHUB SUD DE DUDELANGE



Le bâtiment de 25.000 m<sup>2</sup> sur un terrain de 5,5 ha sera le siège social d'Arthur Welter Logistics S.à r.l.

La **famille Welter** annonce une extension de ses activités avec la création d'**Arthur Welter Logistics S.à r.l.** qui s'implantera sur le site **Eurohub Sud de Dudelange**. Le lancement du chantier est prévu avant la fin de cette année.

Ce bâtiment de 25.000 m<sup>2</sup> sur un terrain de 5,5 ha sera le siège social d'Arthur Welter Logistics S.à r.l. Il comprendra des bureaux et un hall destiné à l'entreposage, à la préparation de commandes et à la distribution régionale de marchandises. Cet investissement de 20 millions EUR créera environ 50 nouveaux emplois à court terme.

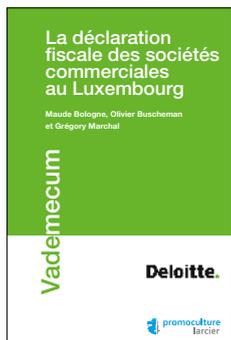
La famille Welter souhaite concilier le développement économique de ses entreprises et une vision durable de son métier. Arthur Welter Transports a par exemple reçu le prix Lean & Green Star en 2018 pour avoir réduit de 21 % ses émissions de CO<sub>2</sub> sur 5 ans et se lance dans la mobilité verte avec l'acquisition de son 1<sup>er</sup> véhicule 100 % électrique qui effectuera quotidiennement des livraisons citadines. L'entreprise est également pionnière dans l'utilisation de la « lettre de voiture » électronique (E-CMR), dont un des objectifs est la diminution de sa consommation de papier.

M. et Mme Welter ont créé Arthur Welter Transports en 1962 et l'entreprise, dont le siège social se trouve à Leudelange, est dirigée par Viviane et Marianne Welter. Elles sont également à la tête d'Arthur Welter Slovakia, d'Arthur Welter France, d'Arthur Welter Belgium, d'Arthur Welter Netherlands et d'Arthur Welter GmbH. Elles dirigeront également la nouvelle entité. L'ensemble des sociétés emploie plus de 600 salariés, dispose d'un parc de près de 800 véhicules et représente actuellement 20.000 m<sup>2</sup> d'entrepôts en Europe.

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

## DELOITTE

### UN GUIDE POUR LES DÉCLARATIONS FISCALES DES SOCIÉTÉS AU LUXEMBOURG



L'équipe de Tax compliance de **Deloitte** aborde les nouveaux défis liés à la préparation de déclarations fiscales des sociétés au format électronique au Luxembourg dans un tout nouveau guide de référence édité par Larcier et couvrant, étape par étape, l'impôt sur le revenu, l'impôt commercial et l'impôt sur la fortune des sociétés.

Depuis l'exercice 2017, la plupart des collectivités enregistrées au Luxembourg sont tenues de soumettre leurs déclarations fiscales par voie électronique. Vu la complexité croissante du cadre législatif et réglementaire applicable à la fiscalité des sociétés, Deloitte a jugé opportun de publier un guide détaillé, intitulé **La déclaration fiscale des sociétés commerciales au Luxembourg**. Sur 400 pages, l'ouvrage explique en détail comment aborder, comprendre, préparer et déposer par voie électronique une déclaration fiscale de société au Luxembourg. Afin d'être aussi pertinent et pratique que possible, le livre reproduit la structure du formulaire électronique établi par l'administration fiscale luxembourgeoise pour les déclarations fiscales des sociétés commerciales. La publication accompagne le lecteur à travers la législation et les réglementations fiscales en vigueur au Luxembourg, présente des exemples pratiques et de nombreuses captures d'écran.

Pour plus d'informations concernant ce livre : <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/tax/articles/abc-corporate-tax-returns-luxembourg.html>.

### DELOITTE PRIVATE UNE EXPERTISE AU SERVICE DU SECTEUR PRIVÉ

**Deloitte Luxembourg** s'est engagée dans une nouvelle voie, rejoignant d'autres cabi-

nets de Deloitte tels que Deloitte Belgique, Deloitte Pays-Bas et Deloitte Royaume-Uni dans le lancement de **Deloitte Private**. Cette initiative est basée sur un regroupement de spécialistes internationaux au sein du réseau Deloitte qui se consacrent à fournir des services de conseil spécifiques aux entreprises privées, aux entreprises familiales et aux particuliers, sachant que ces entreprises font face à des défis distincts qui influent non seulement sur leur futur, mais aussi sur les objectifs professionnels et personnels de leurs propriétaires.

L'équipe de Deloitte Private affinera son expertise à mesure que le cabinet luxembourgeois intégrera sa filiale et son cabinet comptable traditionnel de longue date au Luxembourg, Fiduciaire Générale de Luxembourg (FGL).

[www.deloitte.com/lu/deloitte-private](http://www.deloitte.com/lu/deloitte-private)

### PLUS DE 280 NOUVEAUX COLLABORATEURS



Deloitte Luxembourg a renforcé ses équipes avec **plus de 280 nouveaux collaborateurs**. Nombreuses de ces nouvelles recrues se sont rendues sur la côte sud-est de la Sardaigne pour leur semaine d'intégration, une semaine intense remplie d'ateliers, de formations spécifiques à l'entreprise et d'activités créatives de *networking*, tout en rencontrant des collègues plus expérimentés et en bénéficiant d'un partage de connaissances et d'expériences communes. ✓

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

### FOYER DANS LE CAPITAL DE MICROLUX



En entrant dans le capital de **microlux** à hauteur de 300.000 EUR, le **Groupe Foyer** a renforcé son partenariat avec la 1<sup>ère</sup> institution de microcrédit au Luxembourg et ainsi son engagement en faveur des entrepreneurs exclus du crédit bancaire classique.

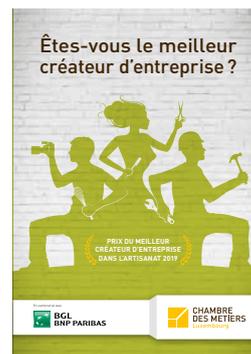
Microlux soutient la création et le développement d'entreprises au Luxembourg n'ayant pas accès au crédit bancaire « traditionnel » par de l'accompagnement et par des microcrédits allant jusqu'à 25.000 EUR. L'institution a été créée en mars 2016 sur l'initiative de ses 4 membres fondateurs : BGL BNP Paribas, ADA (Appui au Développement Autonome), ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) et FEI (Fonds Européen d'Investissement). En 2 ans d'activité, microlux a reçu 300 demandes de microcrédits, déboursé 50 microcrédits et accompagné une centaine d'entrepreneurs dans l'élaboration de leur business plan et lors du lancement de leur entreprise. Grâce à ces microcrédits accompagnés, 36 entreprises ont pu être créées et quelque 50 emplois générés.

C'est sur ce volet « accompagnement » que Foyer a été un partenaire actif aux côtés de microlux depuis ses débuts en 2016. Le Groupe a permis à ses collaborateurs d'aider les entrepreneurs sur le plan juridique, marketing, administratif, formation et assurantiel. Désireux de développer encore davantage son engagement sociétal et d'intensifier sa relation avec microlux, Foyer contribue dorénavant aussi sur le plan financier à travers sa participation au capital. ✓

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

### CHAMBRE DES MÉTIERS

#### APPEL À CANDIDATURES POUR LE MEILLEUR CRÉATEUR D'ENTREPRISE DANS L'ARTISANAT



Dans le cadre de la **5<sup>e</sup> édition du prix Meilleur Créateur d'Entreprise dans l'Artisanat**, la **Chambre des Métiers** recherche des créateurs ou repreneurs d'entreprises artisanales qui se sont lancés entre 2014 et 2017. La participation au concours est gratuite. Le gagnant sera récompensé par un prix d'une valeur de 7.500 EUR offert par BGL BNP Paribas, partenaire de cette 5<sup>e</sup> édition.

Ce concours met l'accent sur le succès de ces créateurs et repreneurs en les distinguant par leur concept innovant, l'originalité de leur idée ou simplement par l'effet créateur d'emplois de leur initiative. Le jury sélectionnera 5 projets et visitera les entreprises sélectionnées. Le gagnant sera dévoilé en mars 2019. ✓

Clôture des candidatures : 8 janvier 2019  
Révélation des finalistes : Mi-janvier 2019  
Remise du prix : Début mars 2019  
Inscription et dossier de candidature sur <https://createur.cdm.lu>.

## ACL

### INITIATIVE RIDE2GO – RIDE TOGETHER

En collaboration avec ses clubs partenaires en Allemagne (ADAC), en France (ACA) et en Suisse (TCS), l'**Automobile Club du Luxembourg (ACL)** a lancé une nouvelle initiative pour alléger ce trafic pendulaire européen, en offrant une plateforme de covoiturage sur leurs portails Internet respectifs ([www.acl.lu/covoiturage](http://www.acl.lu/covoiturage)). La plateforme est accessible à tout le monde – en tant que conducteur ou passager –, même sans adhésion à un club automobile.

Contrairement à d'autres portails de covoiturage, tous les clubs partenaires offrent ce service sans frais. Le tarif est simplement négocié entre le conducteur et les passagers.

Grâce à un système d'évaluation de type « Like », les passagers peuvent indiquer directement sur la plateforme que le conducteur a répondu à leurs attentes ou, au contraire, signaler les abus.

Les clubs automobiles ACL, ACA, ADAC et TCS soulignent qu'ils ne poursuivent pas d'intérêts commerciaux avec cette offre, mais qu'ils font simplement appel à toutes les personnes mobiles pour construire un réseau de covoiturage international complémentaire aux offres nationales. ✓

## WILDGEN A FÊTÉ SON 95<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE



M<sup>e</sup> François Brouxel, Managing Partner, Wildgen.

Le 20 septembre dernier, le **cabinet d'avocats Wildgen** a soufflé ses **95 bougies** entouré d'invités de marque dont le Premier ministre, Xavier Bettel. L'occasion également pour Wildgen de présenter et célébrer officiellement l'ouverture de son nouveau bureau de représentation, ouvert à Londres en juin dernier, piloté par M<sup>e</sup> Mark Shaw sur place et par M<sup>e</sup> Samia Rabia depuis Luxembourg.

« Si notre cabinet connaît une telle longévité, c'est parce qu'il a su s'adapter aux différentes époques et répondre aux défis qui lui ont été proposés, en conservant flexibilité et indépendance pour y faire face. L'ouverture du bureau de représentation à Londres marque notre volonté d'asseoir un développement stratégique international et d'ouvrir un nouveau chapitre de notre histoire », explique son Managing Partner, François Brouxel.

Fondé à Luxembourg en 1923 par M<sup>e</sup> Victor Bodson, avocat et futur ministre de la Justice, des Travaux publics et des Transports, les 50 premières années du cabinet ne sont pas encore celles du cabinet d'avocats *full services* que l'on connaît aujourd'hui. En 1978, M<sup>e</sup> Albert Wildgen, alors stagiaire du cabinet, est propulsé à sa tête et oriente l'activité vers les affaires et le droit financier. Les années 80 et 90 voient l'expansion du cabinet, qui devient membre du réseau juridique de KPMG, KLegal, de 1996 à 2003. Albert Wildgen quitte alors le cabinet qui est géré par François Brouxel et Pierre Metzler. En 2012, Pierre Metzler, à présent notaire à Grevenmacher, est élu 1<sup>er</sup> Managing Partner. François Brouxel lui succède en 2016. Le cabinet rejoint des réseaux de cabinets d'avocats indépendants, donnant ainsi accès à ses clients à plus de 10.000 avocats dans le monde entier. Wildgen compte aujourd'hui plus de 85 personnes dont 11 associés. ✓

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

## EAGLESTONE

### UN PROJET À BONNEVOIE



Jean-Christophe Bocci, Project Director, Eaglestone Luxembourg.

**Eaglestone** développe à **Bonnevoie** un projet résidentiel de 30 unités, du studio à l'appartement 4 chambres. Le bâtiment, d'une surface totale de 2.500 m<sup>2</sup> hors sol, propose des appartements d'une surface allant de 30 m<sup>2</sup> à 120 m<sup>2</sup>. L'architecture classique de ce développement, signée par le bureau d'architectes urbanistes Ballinipitt, présente un ensemble élégant intégré dans le paysage urbain de cette commune en pleine mutation. Le début de la commercialisation est fixé à la fin de cette année pour une livraison prévue au second trimestre 2021.

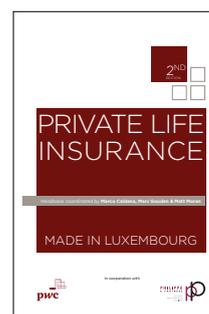
2018 est une excellente année pour Eaglestone, qui compte l'acquisition de 4 nouveaux projets pour un total de 150 appartements et 6.000 m<sup>2</sup> de bureaux et commerces. Ce qui porte le portefeuille à une dizaine de projets pour une valeur d'investissement total de 200 millions EUR.

Forte d'une équipe de 8 personnes, récemment renforcée par l'arrivée de **Jean-Christophe Bocci** en tant que directeur de projet, Eaglestone continue d'afficher de grandes ambitions au Luxembourg. ✓

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

## FARAD INTERNATIONAL

### PRIVATE LIFE INSURANCE MADE IN LUXEMBOURG



Un contenu plus large, des analyses de marché nouvelles et actualisées et de nouvelles études de cas basées sur les évolutions les plus récentes de l'environnement réglementaire européen

des assurances sont les principaux ingrédients de cette 2<sup>e</sup> édition de la publication **Private Life Insurance Made In Luxembourg**, éditée par **Farad International** et coordonnée avec **PwC Luxembourg** et le **cabinet d'avocats Philippe & Partners**.

L'ouvrage est le résultat de la collaboration de 26 experts internationaux. Il vise à saisir les tendances et les évolutions du marché à travers 3 sections principales : la réglementation, l'analyse de marché et les études de cas. ✓

L'ouvrage *Private Life Insurance Made In Luxembourg* est vendu sur [www.farad.lu](http://www.farad.lu) et dans des librairies spécialisées (telles que Librairie Française et Librairie Promoculture) au prix de 65 EUR. Chaque exemplaire vendu viendra soutenir les projets de Unity Foundation ([www.unityfoundation.lu](http://www.unityfoundation.lu)).

## ITM

### MAÎTRISER L'USAGE DES SUBSTANCES DANGEREUSES AU TRAVAIL



Les partenaires sociaux luxembourgeois, belges et néerlandais ayant participé à la table ronde, accompagnés de Marco Boly, directeur de l'ITM, et de John Schneider qui a modéré la table ronde.

L'Inspection du Travail et des Mines (ITM) a organisé, le 2 octobre dernier, une conférence transnationale et une table ronde réunissant des experts provenant de Belgique, des Pays-Bas et du Luxembourg. La gestion des substances dangereuses est le thème de la campagne *Lieux de travail sains 2018-2019* de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Les partenaires sociaux des trois pays y ont exprimé leurs points de vue et leurs attentes en la matière.

Peintures, encres, colles, produits de nettoyage, solvants, poussières de bois ou de ciment et bien d'autres, sans oublier les substances sensibilisantes, telle la

poussière de farine..., les substances chimiques se comptent par milliers et sont bien souvent le fruit de mélanges de plusieurs substances. On entend donc par « substance dangereuse » sur le lieu de travail toute substance, sous forme gazeuse, liquide ou solide, y compris les aérosols, les fumées et les vapeurs, qui présente un risque pour la santé et la sécurité des salariés.

L'EU-OSHA a rassemblé une série d'outils, de documents et d'exemples de bonnes pratiques sur le site dédié à la campagne, [www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu), disponible dans les différentes langues de l'Union européenne. On y trouve notamment un *Dangerous Substances e-tool*, un guide interactif en ligne qui fournit aux employeurs l'aide et les conseils nécessaires pour maîtriser efficacement l'usage des substances dangereuses sur le lieu de travail. ✓

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

## FEI ET BCEE

### 40 MILLIONS EUR POUR LES PME LUXEMBOURGEOISES



**Françoise Thoma** (CEO, BCEE) et **Pier Luigi Gilibert** (CEO, FEI). Photo-European Commission 2018

Le **Fonds Européen d'Investissement (FEI)** et la **Banque et Caisse d'Épargne de l'État (BCEE)** ont signé un nouvel accord de garantie portant sur un portefeuille de **40 millions EUR** visant à améliorer l'accès au financement des PME au Luxembourg. Cet accord bénéficie du soutien du Fonds Européen pour les Investissements Stratégiques (FEIS).

Dans le cadre du nouvel accord InnovFin, la BCEE accordera des financements à des conditions favorables à des PME innovantes pour les 2 prochaines années. Une centaine d'entreprises devraient en profiter. ✓

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

## WORLD ECONOMIC FORUM

### GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT (GCR) 2018-2019

**19<sup>e</sup> au classement mondial de compétitivité** du World Economic Forum (WEF), l'économie luxembourgeoise se classe également 19<sup>e</sup> sur 140 pays quant à sa capacité à innover. Le Luxembourg gagne 3 places par rapport au classement 2017, selon une nouvelle méthodologie du WEF qui met l'accent sur les déterminants de la productivité d'une économie du XXI<sup>e</sup> siècle. La capacité à innover est le point fort des économies considérées comme les plus compétitives par **The Global Competitiveness Report 2018-2019 (GCR)**, à savoir les Etats-Unis (1<sup>er</sup>), Singapour (2<sup>e</sup>), l'Allemagne (3<sup>e</sup>) ou encore la Suisse (4<sup>e</sup>).

Le classement du WEF mesure la compétitivité à partir d'indicateurs statistiques publics des Etats participants et des institutions internationales, et des résultats de l'*Executive Opinion Survey*, une enquête menée au Luxembourg sous l'égide de la Chambre de Commerce entre février et avril 2018 auprès des décideurs économiques et des dirigeants d'entreprise.

En 2018, et selon la nouvelle méthodologie, le Luxembourg s'inscrit au 19<sup>e</sup> rang mondial des économies les plus compétitives et se classe **10<sup>e</sup> au niveau européen**. Sur la dernière décennie, l'économie luxembourgeoise a vu son classement stagner, oscillant entre le 19<sup>e</sup> et le 25<sup>e</sup> rang. Cette stagnation est une information d'importance, alors que les déterminants de la productivité sur lesquels se fonde ce classement sont les leviers de la croissance qualitative nécessaire au Grand-Duché.

Le GCR indique que le Luxembourg est un pays moderne sur le plan des institutions. Les résultats demeurent insatisfaisants sur l'aspect capital humain, un déterminant crucial de la compétitivité, alors que les indicateurs montrent un investissement important dans ce domaine. L'analyse des différents marchés (biens et services, travail, secteur financier) montre que le Luxembourg profite toujours de sa forte ouverture, favorisée par le multilinguisme, une population multiculturelle, l'importance de ses échanges internationaux, son attractivité pour les investissements

en provenance de l'étranger, un positionnement au cœur du marché unique européen et la présence de secteurs de pointe, services financiers en tête. L'écosystème innovant est sans doute devenu le déterminant le plus important de la productivité à l'heure où beaucoup évoquent une nouvelle révolution industrielle. Si l'écosystème luxembourgeois semble valoriser les innovateurs et favoriser leur coopération au niveau international, il est moins favorable aux entrepreneurs, qui mettent notamment plus de temps qu'ailleurs à créer leur entreprise.

Afin d'améliorer la compétitivité d'une économie performante mais qui n'a que peu progressé dans le classement du WEF sur les 10 dernières années, le Luxembourg va devoir faire fructifier ses atouts. ✓

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

## VOIX DE JEUNES FEMMES PRIX ANNE BEFFORT 2018



En octobre dernier, la **Ville de Luxembourg a décerné le Prix Anne Beffort 2018 à l'association Voix de jeunes femmes**, commission jeune du Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) pour son engagement pour la promotion de l'égalité des chances, des droits et de traitement des femmes et des hommes.

Voix de jeunes femmes est un groupe de jeunes femmes et hommes âgés de 16 à 30 ans qui a été formé pour impliquer les jeunes dans le combat contre le sexisme et pour dénoncer des inégalités affectant les jeunes.

Depuis 2003, le Collège des bourgmestres et échevins de la Ville de Luxembourg, sur initiative de la commission consultative pour l'égalité des chances entre femmes et hommes, décerne chaque année le Prix Anne Beffort, nommé d'après la cofondatrice du Lycée de jeunes filles

à Luxembourg et première femme professeur du Grand-Duché. Le prix, doté de 3.000 EUR, est attribué à une personne individuelle, une association sans but lucratif, un groupe ou une institution œuvrant en faveur de la promotion de l'égalité des chances entre les sexes sur le territoire de la Ville. ✓

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

## MYENERGY

### 10<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE



De g. à dr : **Tom Eischen** (président, myenergy), **Claude Turmes** (secrétaire d'État au Développement durable et aux Infrastructures), **Carole Dieschbourg** (ministre de l'Environnement) et **Gilbert Théato** (directeur, myenergy).

Photo-myenergy/Studio Photography

Le 17 octobre dernier, **myenergy** a célébré son **10<sup>e</sup> anniversaire** en présence de la ministre de l'Environnement, Carole Dieschbourg, du secrétaire d'État au Développement durable et aux Infrastructures, Claude Turmes, et de ses partenaires et collaborateurs.

myenergy a été créé en tant que Groupement d'Intérêt Économique (G.I.E.) en 2008 pour répondre aux besoins d'information des personnes et structures consommatrices d'énergie sur les thématiques de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables. Au fil des années, des sujets tels que la construction durable ont été intégrés. Plus récemment, myenergy a évolué dans la diversification de ses thématiques et de ses approches. Le groupement a également étendu sa collaboration avec une panoplie d'acteurs publics, privés et de la société civile, et s'est ancré profondément dans son rôle de partenaire et facilitateur de référence. Ainsi, myenergy s'est récemment lancé dans la thématique de la mobilité durable, a contribué à l'intégration de l'économie circulaire dans le Pacte Climat et accompagne les secteurs professionnels dans la mise en oeuvre de la transition énergétique.

Récemment, la Chambre des Métiers et l'Ordre des Architectes et Ingénieurs-conseils (OAI) ont intégré le G.I.E.

La transition énergétique, la transition de l'efficacité, celle des ressources et enfin celle de la mobilité ont été au cœur des différents discours, de même que l'importance d'éduquer et d'accompagner les différents acteurs sur ces thématiques.

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

## PwC LUXEMBOURG

### UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 445 MILLIONS EUR



Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, la firme publie ses résultats sur la base des normes du rapport GRI qui fournissent un aperçu détaillé et transparent de la stratégie, des performances et de la contribution sociale de la firme, et qui font partie de son processus de

transformation. Le rapport cette année est intitulé *Leading in Changing Times*.

À l'occasion de son **20<sup>e</sup> anniversaire**, **PwC Luxembourg** a réalisé un chiffre d'affaires de **445 millions EUR** à la clôture de l'exercice du 30 juin 2018. Une **hausse de 10,2 %** par rapport à l'an dernier.

Au cours des dernières années, PwC Luxembourg a investi dans le développement de produits et de services de pointe pour répondre aux besoins technologiques de ses clients (intelligence artificielle, automatisation robotisée des processus, Blockchain et Smart Identification). D'ici l'an prochain, PwC Luxembourg deviendra à l'échelon mondial la 1<sup>ère</sup> entreprise non technologique, toutes tailles confondues, à être capable d'intégrer totalement le cloud.

Au cours de ses 20 années d'existence, PwC Luxembourg est passée de 500 à 2.745 collaborateurs. La firme a eu un impact important sur la société et a continué de contribuer à la réussite du Grand-Duché en attirant puis en développant plus de 10.000 talents hautement qualifiés, dont la majorité sont restés dans le pays. Trouver des talents possédant les compétences requises, les fidéliser et les former aux compétences futures sont des enjeux qui perdureront dans l'avenir.

L'une des priorités de PwC Luxembourg reste l'évolution de son offre Managed Services car, de plus en plus, les clients se concentrent sur leurs activités principales et se tournent vers des sociétés telles que PwC Luxembourg pour gérer leurs obligations en matière de réglementation et de conformité. Une équipe de près de 500 collaborateurs répondent actuellement aux besoins de ces clients.

En février dernier, la firme a lancé son Experience Center, qui est plus qu'un simple espace de création. Son équipe de spécialistes propose une méthodologie combinant l'approche BXT (Business, Experience & Technology) à un espace de 385 m<sup>2</sup> spécialement conçu pour accueillir à ce jour près de 1.300 clients et 2.300 membres de PwC Luxembourg.

PwC Luxembourg a travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement pour mettre en place le programme *Digital Skills Bridge* qui vise à préparer la main-d'œuvre d'aujourd'hui aux compétences de demain à travers des programmes de formation. Ses équipes participent au déploiement de ce système dans 15 entreprises.

À l'avenir, les services d'assurance (audit et commissariat aux comptes) devraient aller bien au-delà de l'audit traditionnel d'états financiers. Les avancées en matière d'analyse de données, d'intelligence artificielle et de technologie Blockchain montrent que les clients recherchent des conseils d'experts pour les aider à gérer les nouveaux risques. Face aux attentes croissantes de ses parties prenantes, PwC Luxembourg a repensé et adapté ses services pour répondre aux besoins de ses clients.

PwC Luxembourg a également innové pour faire face efficacement aux exigences croissantes en matière de fiscalité et de conformité. Celles-ci résultent notamment de la législation européenne à venir visant principalement à renforcer la transparence fiscale et à lutter contre la planification fiscale agressive, telles que la divulgation obligatoire pour les intermédiaires (DAC6), l'échange de décisions ou encore la directive anti-évasion fiscale (ATAD).

Le rapport *Leading in Changing Times* est téléchargeable sur <https://www.pwc.lu/en/annual-review/pwc-luxembourg-annual-review-2018.html>.

## VIVI.LU

### UN NOUVEAU PORTAIL IMMOBILIER

La **Chambre Immobilière**, fédération qui regroupe 200 professionnels de l'immobilier (agents immobiliers, syndics et promoteurs) et son partenaire **Banque et Caisse d'Épargne de l'État (Spuerkeess)** ont lancé **vivi.lu**, un portail immobilier alimenté par des professionnels labellisés par la Chambre Immobilière. Cela signifie que seules des agences reconnues par elle pour leur savoir-faire et signataires de son code de déontologie sont autorisées à poster des annonces immobilières de vente ou de location à destination des particuliers. Cette double sécurité est un gage de qualité pour les futurs acquéreurs qui ont la certitude de travailler avec un professionnel sérieux qui accepte de se soumettre, le cas échéant, à la commission de discipline de la Chambre Immobilière.

Vu qu'il s'agit d'un site spécialisé dans la recherche de biens immobiliers à acheter ou à louer pour les particuliers, ces derniers ne peuvent pas y déposer d'annonces immobilières gratuites.

Le portail propose des annonces de biens publiées nulle part ailleurs ainsi que de l'information exclusive autour de l'habitat, rédigée avec des professionnels du métier et vérifiée par la Chambre Immobilière.

Afin d'aider le futur acquéreur à se projeter davantage, la Spuerkeess met à disposition un simulateur de prêt en ligne.

## ARAL ET AUCHAN RETAIL

### PARTENARIAT COMMERCIAL



De g. à dr. : **Paul Weimerskirch** (bourgmestre, Schifflange), **Cyril Dreesen** (directeur général, Auchan Retail Luxembourg), **Romain Hoffmann** (administrateur-délégué, Aral Luxembourg), et **Carlo Lecuit** (échevin, Schifflange).

**Aral et Auchan Retail Luxembourg** ont conclu un partenariat pour développer l'enseigne de proximité **My Auchan**.

La station-service Aral de Schifflange est la première à accueillir le concept My Auchan au Luxembourg. Les clients peuvent désormais combiner leur visite à la station-service avec une solution de courses rapides.

Ils y trouvent une gamme plus élaborée de produits frais, de fruits et légumes, des repas préparés à consommer sur place ou à emporter... L'assortiment comprend un grand choix de produits de marque Auchan ainsi que des produits bio et locaux.

[www.auchan.lu](http://www.auchan.lu), [www.aral.lu](http://www.aral.lu)

## ROOFTOP RESTAURANT DE ROYAL-HAMILIUS

### CE SERA MANKO PARIS



C'est une figure emblématique qui va s'installer dans le **Rooftop Restaurant de Royal-Hamilius**

fin 2019, sur le toit des Galeries Lafayette.

**Manko Paris** a mis la cuisine péruvienne sur le devant de la table de la vie parisienne grâce à la complicité de 3 passionnés : un grand chef, **Gaston Acurio** ; un entrepreneur audacieux, **Benjamin Patou** ; et un artiste international, **Garou**. C'est aussi le fruit de la décoratrice parisienne la plus en vogue du moment, **Laura Gonzalez**.

Fondé en 1993 et dirigé par Benjamin Patou, Moma Group est le leader de l'événementiel. Avec un chiffre d'affaires de 100 millions EUR HT en 2018, le groupe compte 800 collaborateurs répartis dans les métiers de l'événementiel et de la restauration : traiteurs, commercialisation d'espaces, conception de lieux, conseils et spectacles. En moins de 4 ans, Moma Group a ouvert 12 restaurants ou bars au cœur de Paris, à Saint-Barthélemy, à Saint-Tropez et à Doha.

En février 2016, le groupe Barrière est entré dans l'actionnariat de Moma Group à hauteur de 48 %.

[www.moma-group.net](http://www.moma-group.net)

## CLOCHE D'OR

### LES ENSEIGNES INTERNATIONALES DÉVOILÉES

**Cloche d'Or Luxembourg**, par sa dimension exceptionnelle de 75.000 m<sup>2</sup> de surface commerciale utile, ses **140 enseignes et ses 22 restaurants** deviendra le cœur battant du quartier portant le même nom, dès le printemps prochain.

Avec le souhait de séduire plus de 11 millions de visiteurs annuels, des **enseignes internationales** de référence ont été sélectionnées.



tionnées, principalement des marques des groupes Inditex (Zara Home, Massimu Dutti, Pull & Bear, Bershka, Oysho) et de H&M Group (H&M Home, Arket, Weekday, & Other Stories, Cos), Izac, Finsbury, Cosmoparis et Scotch & Soda. Du côté du segment Beauté : le coiffeur Alexandre de Paris, les cosmétiques bio Avril Cosmetics, la parfumerie Paris 8. Enfin, le World Foodhall iconique de 4.000 m<sup>2</sup> et sa vue sur Luxembourg proposera une carte de 20 concepts et kiosques, dont la célèbre enseigne de burgers Big Fernand, Factory & Co ou Beef House. Auchan Retail Luxembourg déploiera son concept de magasin nouvelle génération sur plus de 12.500 m<sup>2</sup>. ☑

## CSL

### NOUVELLE DIRECTION À PARTIR DE JANVIER 2019

Lors de l'assemblée plénière de la **Chambre des salariés (CSL)** en juin dernier, les membres de la CSL ont élu à l'unanimité **Sylvain Hoffmann** en tant que **directeur de la CSL** à partir du **1<sup>er</sup> janvier 2019**.

Entre janvier et juillet 2019, la CSL fonctionnera avec deux directeurs, Norbert Tremuth et Sylvain Hoffmann, et un directeur adjoint, Carlo Frising. Après le départ de Norbert Tremuth au 1<sup>er</sup> juillet 2019, la direction de la CSL sera composée de Messieurs Hoffmann (directeur) et Frising (directeur adjoint).

A partir de janvier 2019, La CSL et son Lifelong Learning Center (LLLC) occuperont de nouveaux bureaux au 2-4, rue Pierre Hentges à Luxembourg-Bonnevoie (en face des Rotondes). ☑

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

## BDO LUXEMBOURG

### DANIEL CROISÉ A PRIS LA RELÈVE DE MARC THILL



**Daniel Croisé,**  
Managing Partner,  
BDO Luxembourg.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre, **BDO Luxembourg** a un nouveau **Managing Partner** en la personne de **Daniel Croisé**, réviseur d'entreprises agréé et ancien responsable de l'audit de la firme.

Diplômé en Sciences économiques de l'Université Libre de Bruxelles, Daniel Croisé a commencé sa carrière au sein d'un cabinet de taille moyenne et a rejoint BDO en 2001, puis nommé associé en 2005.

Avec ses 500 employés, BDO Luxembourg est l'un des plus importants cabinets d'experts-comptables, de réviseurs d'entreprises et de conseillers au Luxembourg. Le cabinet est membre du réseau international de BDO, qui lui offre un accès à l'expertise de plus de 67.000 collaborateurs servant des clients à partir de 1.400 bureaux situés dans 158 pays.

### CHRISTIAN BEAUCOURT NOMMÉ ASSOCIÉ



**Christian Beaucourt,**  
associé,  
BDO Luxembourg.

Promu **associé**, **Christian Beaucourt** est en charge des services aux familles 'UHNWI' au sein du département Corporate Services de **BDO Luxembourg**. Suite à la mise en place de la nouvelle équipe dirigeante, il vient ainsi renforcer l'équipe des associés en vue de réaliser les objectifs ambitieux de la firme en termes de développement.

Christian Beaucourt a rejoint BDO Luxembourg en 2015 pour s'investir dans les activités de services dédiées aux grandes familles après avoir travaillé près de 18 ans dans le secteur bancaire de la Place. Diplômé de l'École Supérieure de Management-IAE de Metz et titulaire d'une maîtrise de Sciences de gestion, il a occupé différents postes au sein de SGBT Luxembourg puis de KBL-EPB Luxembourg, au service de la clientèle institutionnelle, Corporate & Investment Banking et Banque Privée.

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

## LUX-AIRPORT

### RENÉ STEINHAUS, CHIEF EXECUTIVE OFFICER

En septembre dernier, le conseil d'administration de **lux-Airport** a confirmé à l'unanimité **René Steinhaus** en tant que **Chief**



**René Steinhaus,** CEO, lux-Airport.

**Executive Officer (CEO)**. Depuis mars 2018, il dirigeait la société de l'Aéroport en tant que CEO ad Intérim.

René Steinhaus est diplômé en Aéronautique et Aérospatiale de l'Université Technique de Berlin. Il a commencé sa carrière en 1998 chez Fraport AG, opérateur de l'Aéroport de Francfort. Il y a occupé divers postes, dont celui de Senior Executive Manager. En 2008, il rejoint le cabinet de conseil A.T. Kearney, d'abord comme Manager, puis comme Principal dans le domaine des transports et du tourisme. Il a été responsable de projets stratégiques et commerciaux pour divers aéroports et compagnies aériennes. René Steinhaus a ensuite rejoint lux-Airport en septembre 2016 comme directeur commercial. ☑

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

## INTERTRUST

### DEUX NOMINATIONS



**Romuald Minatchy,**  
Executive Director,  
Intertrust.

**Patrick van Denzen,**  
Executive Director,  
Intertrust.



Au sein d'**Intertrust**, important fournisseur mondial de services aux entreprises, aux fonds, aux marchés de capitaux et aux services de gestion de patrimoines privés, **Romuald Minatchy** a récemment été nommé **Executive Director**. Il a rejoint la société en 2016 en tant que Business Unit

Director et a été nommé, en décembre 2017, Director Business Operations. **Patrick van Denzen** a également été nommé **Executive Director**. Il a rejoint Intertrust le 17 septembre dernier et apporte son expérience de plus de 20 ans dans le secteur des services aux entreprises au Luxembourg et aux Pays-Bas. ☑

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

## FEDIL

### VIRGINIE MICHIELSEN ET GASTON TRAUFLER COMPLÈTENT L'ÉQUIPE

Depuis fin septembre, **Virginie Michielsen** occupe le poste de **Senior Business Developer** et **Gaston Trauffer** celui de **responsable de Politique industrielle** au sein de la **FEDIL**.

Virginie Michielsen a travaillé plus de 25 ans au sein du groupe bancaire ING en Belgique et aux Pays-Bas, principalement dans le Commercial Banking, le Trade Banking, puis s'est investie dans le monde de la communication et a pris la responsabilité du département Corporate Communication & Relations d'ING Belgique. Entre 2013 et 2018, elle a été active auprès du cabinet d'audit et de conseil Deloitte au Luxembourg en tant que directeur Marketing & Communication. Auprès de la FEDIL, elle a pour mandat de continuer à développer son membership et de contribuer au renforcement de sa représentativité dans plusieurs secteurs de services, et notamment autour des nouvelles activités technologiques.

Ingénieur de formation, Dr. Gaston Trauffer possède plus de 15 ans d'expérience en politique industrielle. Avant de rejoindre l'équipe de la FEDIL, il a occupé, entre 2010 et 2018, plusieurs postes à responsabilités au sein de Luxinnovation. Auparavant, il a travaillé comme Senior Manager chez EY (Ernst & Young Luxembourg) et a aussi exercé à Tokyo en tant qu'analyste industriel, et comme consultant à Zurich pour des entreprises technologiques. Au sein de la FEDIL, il est chargé de son action politique et de ses projets touchant à l'encadrement des investissements et activités industriels dans l'objectif de favoriser le développement d'une industrie compétitive. Son domaine de responsabilité couvre également le défi important de la transition énergétique. ☑

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

## CHAMBRE DE COMMERCE

### TOM BAUMERT NOMMÉ DIRECTEUR ENTREPRENEURSHIP



**Tom Baumert**, directeur Entrepreneurship, Chambre de Commerce.

Depuis octobre dernier, le comité de direction de la **Chambre de Commerce** accueille **Tom Baumert**, le nouveau **directeur Entrepreneurship**, qui occupait déjà depuis octobre 2016 le poste de CEO de la House of Entrepreneurship, après avoir rejoint la Chambre de Commerce en tant qu'attaché en 2014.

Dans son nouveau rôle, Tom Baumert coordonne l'ensemble des offres de services destinées à accompagner le développement des PME du Luxembourg, qui représentent la grande majorité des entreprises affiliées à la Chambre de Commerce. Sa mission inclut toutes les actions visant à promouvoir l'esprit d'entreprise, y compris auprès de la cible des étudiants. Il contribue en outre activement au pilotage stratégique des entités connexes du Groupe Chambre de Commerce, dont la House of Startups (HoST) et le Luxembourg-City Incubator (LCI), qui viennent élargir le champ d'action de sa direction Entrepreneurship.

Sous sa direction, la House of Entrepreneurship, a connu une évolution exponentielle, accueillant des milliers d'entrepreneurs et de futurs créateurs en quête de conseils. Ainsi, parmi les initiatives et actions développées les deux dernières années, on compte notamment le lancement de l'offre de services soutenant les PMI et PME dans leurs efforts de digitalisation (programme *Go Digital*), la refonte de la plateforme de cession-reprise d'entreprises de la Chambre de Commerce, la mise en place d'un projet pilote de centre de prévention des faillites, le déploiement du cycle événementiel *Entrepreneurs' Days* ou encore la réorganisation de la Mutualité de Cautionnement.

Fort d'un parcours universitaire en Economie et Management poursuivi à la Solvay Business School et de son excellente connaissance de l'écosystème entrepreneurial luxembourgeois, Tom Baumert a pour mission de conseiller la direction de la Chambre de Commerce dans le cadre de différents projets stratégiques, notamment liés à la politique en faveur des PME ainsi qu'à la promotion de l'entrepreneuriat au sens large. ☑

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

## VEOLIA LUXEMBOURG

### ALAIN BERWICK AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Entré au sein d'une régie publicitaire en 1986, **Alain Berwick** en a pris la direction commerciale en 1993 avant d'être nommé, un an plus tard, CEO de RTL Lëtzebuerg. Depuis début octobre, il **siège au conseil d'administration de Veolia Luxembourg**.

Veolia est active sur le plateau du Kirchberg et compte parmi ses clients la Cour de justice de l'Union européenne (220.000 m<sup>2</sup>, 2.700 occupants) pour laquelle elle gère la maintenance préventive et la préservation des installations techniques. Elle a également pour mission la maîtrise et la réduction des consommations énergétiques. Au Parlement européen (Luxembourg, Bruxelles, Strasbourg), Veolia gère quelque 11 bâtiments (530.000 m<sup>2</sup>). Elle s'occupe de la gestion technique et du suivi de la consommation énergétique. Elle est également présente à la Banque européenne d'investissement à Luxembourg où elle coordonne les services techniques et a pour mission de maîtriser et réduire les consommations énergétiques.

Présent sur les cinq continents avec près de 169.000 salariés, le groupe Veolia conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie. En 2017, le groupe a servi 96 millions d'habitants en eau potable et 62 millions en assainissement, produit près de 55 millions de mégawattheures et valorisé 47 millions de tonnes de déchets. ☑

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

## FÉDÉRATION DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE LUXEMBOURG

### CAROLE MULLER SUCCÈDE À LAURENT MULLER

Dans le cadre de l'AG d'octobre de la **Fédération des jeunes dirigeants d'entreprise (FJD)**, les membres ont mandaté **Carole Muller**, CEO de Fischer S.A., en tant que présidente pour l'exercice 2018/2019. Elle succède ainsi à Laurent Muller.

Carole Muller place son programme d'action autour de la digitalisation et ses défis et opportunités pour le marché éco-

nomique du Luxembourg. Pour le mener à bien, elle sera entourée de Laurent Muller (président sortant), Jean-Pierre Schmit (secrétaire général) et François Mousel (trésorier). Le conseil de direction de la FJD est formé d'Antoine Clasen, Laurent Decker, Pierre Even, Sarah Khabirpour, Carole Retter, Philippe Schmit, Anne-Marie Solvi et Gérard Thein.

Créée en 1977, la FJD a vu son nombre de membres augmenter de 5,5 % durant l'exercice 2018-2019 pour atteindre 517 dirigeants d'entreprise, dont 36,1 % ont moins de 45 ans.

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



Le comité de direction de la FJD en compagnie de Richard David Precht, écrivain et philosophe allemand, qui est intervenu sur le thème de la digitalisation lors de l'assemblée générale de la FJD.

## 4<sup>e</sup> ÉDITION DES WOMEN IN BUSINESS GREAT TALKS

Après le succès remporté par les 3 éditions précédentes du **Women in Business Great Talks** qui avaient réuni des invités prestigieux (Emery Doligé en 2012, Marie-Ann Wachtmeister en 2013 et Gilberte Beaux, interviewée par la journaliste Claire Chazal, en 2014, place a été laissée cette année à une rencontre entre **Chantal Thomass**, créatrice de mode, fondatrice de la marque éponyme, et **Anne-Claire Coudray**, journaliste et présentatrice du 20H du week-end sur TF1. Plus de 200 personnes ont ainsi pu découvrir le parcours professionnel, aux antipodes d'un long fleuve tranquille, de Chantal Thomass, une femme libre qui a toujours su rebondir. Point commun entre les deux femmes : leur engagement pour l'association **Toutes à l'école** fondée par **Tina Kieffer** en 2006. Présente également à la soirée, elle a dressé un bilan très positif de l'association qui atteint des objectifs plus qu'encourageants grâce à la détermination et à l'implication des 1.300 petites et jeunes filles qui sont scolarisées à plein temps à l'école Happy Chandara au Cambodge et qui bénéficient d'une prise en charge globale : éducation, mais aussi santé, suivi social, aide aux familles, et ce du cours préparatoire jusqu'à l'obtention de leur premier emploi. Soutenue par son antenne luxembourgeoise, l'association a reçu un chèque de 20.500 EUR résultant de l'intégralité des recettes de la soirée.

**Toutes A l'Ecole Luxembourg (TAE Luxembourg)**, ONG luxembourgeoise créée fin 2010, poursuit la mission commencée il y a maintenant 12 ans par Toutes à l'école Paris et contribue au financement



De g. à dr. : **Tina Kieffer** (fondatrice et présidente de l'ONG Toutes à l'Ecole), **Anne-Claire Coudray** (journaliste et présentatrice du 20H du week-end sur TF1), **Marie-Jeanne Chèvremont-Lorenzini** (présidente de Women in Business et présidente honoraire de Toutes à l'Ecole) et **Chantal Thomass** (créatrice de mode et fondatrice de la marque éponyme).

et développement de l'école pilote Happy Chandara au Cambodge. Les actions visent, d'une part, à sensibiliser le public luxembourgeois à l'enjeu de l'éducation des filles dans les pays en voie de développement et, d'autre part, à assurer la stabilisation d'un financement net au profit d'Happy Chandara de l'ordre de 180.000 EUR par an et la recherche de nouveaux partenaires pour continuer à faire connaître l'ONG. Les sources de financement au Luxembourg relèvent des parrainages, dons et recettes d'événements initiés par l'association. A la fin de l'année scolaire 2017-2018, un peu plus de 90 parrainages individuels ont été mis en place et 3 classes sont parrainées par des entreprises. Actuellement, de nombreuses fillettes ne sont pas parrainées. Un appel est donc lancé par l'association. Un bulletin

de parrainage ainsi que les modalités sont disponibles sur [www.toutesalecole.lu](http://www.toutesalecole.lu) et [www.toutes-a-l-ecole.org](http://www.toutes-a-l-ecole.org).

L'association **Women in Business** vise à développer et à encourager la mise en réseau des femmes d'affaires (décideurs, dirigeantes, gestionnaires) de tous les secteurs au Luxembourg. Dans cet objectif, l'association organise des événements dédiés tels que des tournois de golf, des événements culturels ainsi que des événements sociaux. Fondée en 2005, Women In Business est constituée aujourd'hui de 7 femmes d'affaires et golfeuses : **Marie-Jeanne Chèvremont-Lorenzini** (présidente), **Valérie Arnold**, **Loraine Calo**, **Isabelle Faber**, **Barbara Forzy**, **Michèle Gosselin** et **Cécile Lorenzini**.

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

# Deloitte Private

## Des équipes et services dédiés à un segment de clients

Dans la foulée de l'initiative globale développée par l'ensemble de son réseau, Deloitte Luxembourg a lancé récemment Deloitte Private. Quelle est cette initiative et à qui s'adresse-t-elle ? Réponses de Jean-Philippe Foury, nouveau SME Leader chez Deloitte Private et associé responsable de la Fiduciaire Générale de Luxembourg, et de Pierre-Jean Estagerie, Partner et Deloitte Private Leader.

### **Deloitte Private a été lancée en septembre. Pouvez-vous nous dire ce qui se cache sous cette nouvelle enseigne ?**

C'est une initiative qui vise à regrouper les meilleurs spécialistes travaillant au sein de Deloitte Luxembourg à même de servir de manière dédiée les entreprises privées, familiales ou encore les entrepreneurs et clients privés. Ces équipes regroupent tant l'audit que le conseil ou la comptabilité ainsi que la fiscalité.

### **De manière dédiée, pour quelles raisons ?**

Depuis toujours, Deloitte Luxembourg conseille et sert ce segment de clients. De son côté, la Fiduciaire Générale de Luxembourg (FGL) est un partenaire du secteur privé depuis plus de 60 ans avec une expérience métiers reconnue en matière d'expertise comptable et fiscale. D'un côté comme de l'autre, nous sommes conscients des besoins spécifiques et des particularités de ce type d'entreprises, de même que les défis d'avenir qui se jouent. Même si Deloitte et FGL travaillaient régulièrement ensemble sur ce même segment de clientèle, il nous manquait un tronc commun entre nos différentes entités. Sous la bannière Deloitte Private, nous pouvons dorénavant travailler de concert et de manière structurée, en proposant une offre commune de services personnalisés qui induisent que le client sera toujours servi localement par le bon interlocuteur. Sur notre marché, nous



De g. à dr. : **Pierre-Jean Estagerie**, associé et Deloitte Private Leader, et **Jean-Philippe Foury**, nouveau SME Leader chez Deloitte Private et associé responsable, Fiduciaire Générale de Luxembourg.

savons par expérience que notre clientèle aime avoir affaire aux mêmes conseillers. Des liens de confiance se nouent au fil du temps et le fait d'œuvrer sous un seul nom va nous permettre de les resserrer davantage. D'attirer et de fidéliser de nouveaux clients également.

### **La FGL est-elle intégrée juridiquement dans Deloitte Private ?**

*Jean-Philippe Foury* – A ce stade, FGL conserve son entité juridique. Nous avons néanmoins été convaincus de l'intérêt de rejoindre une telle initiative et comptons

bien en devenir une composante majeure. L'objectif actuel est d'expliquer concrètement à nos clients le concept Deloitte Private et l'intérêt qu'il représente, notamment dans l'élargissement de notre gamme de services et de notre réseau local et Grande Région. Notre approche restera la même, elle sera simplement renforcée par l'apport de personnes adaptées à ce segment.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

[www.deloitte.com/lu/deloitte-private](http://www.deloitte.com/lu/deloitte-private)

# Eng Natioun um Riserad

Jo Walcampagnë kennt lues awer sécher un d'Rullen. Face à Facen an de Medien an an deene verschiddenste Foren si geplangt. Spëtzepolitiker si gefuerdert, hir Konzepter kuerz a prägnant dem Public zougänglech ze maachen.

Mir hunn interessant Punkten op der Lee stoen déi d'Zukunft vun eis all uginn. Fir mech sinn déi wichtegst Theme wat fir ee Wuesstem mir hei am Land wëllen hunn a wei mer hei am Land eng sozial Kohe-sioun kennen oprechterhalen. Mir hunn bis elo nach ni an enger Walcampagne eise Wuesstemsmodell esou thematiséiert wei elo.

Dëst ass gutt esou an huet menger Meenung no zwou Ursachen.

Éischtens, huet an de leschten 30 Joer Lëtzebuerg sech drastesch verännert, duerch eng acceleréiert Globaliséierung a Mondialisatioun ageleet, duerch d'Enn vum kale Krich, duerch den technesche Fortschrëtt, duerch d'Digitaliséierung ageleet duerch Erfindung vum Internet 1989 um CERN an der Schwäiz, souwéi duerch d'Erweiterung vun Europa.

Zweetens, gesi vill Leit am Land, hier Liewensqualitéit, hier iwwerkuckbar Strukturen, hier Noerhuelungs-Gebidder, hier funktionéierend Infrastrukturen op hire Limitten ukomm; dëst besonnesch bei der Mobilitéit, beim Logement an der Schoul. Dobäi kennt dass mer ni eng kohärent opgestallte Wuesstems-Debat geschweige dann eng mat engem Minimal-Konsens gefouert hunn. De Konsens war héchstens konkludent doduerch erreecht, dass mer alleguerte méi en grousst Stéck vum Kuch kruten an doduercher eng gewësse sozial Kohesioun haten an de leschte 40 Joer.

Lëtzebuerg ass eng kleng oppen héich-spezialiséiert Ekonomie a mir hunn generell als Land an als Eenzele gekuckt vun deene

Verännerung direkt an indirekt profitéieren. Mir brauchen och an Zukunft Wuesstem.

Mir stellen awer elo fest, dass eis gemoossen, gutt an héich Produktivitéit net méi klemmt, dat heescht konkret, dass d'Stéck vum Kuch fir den Eenzelen net méi grouss gëtt. Konsequenze vum bal exklusiv quantitative Wuesstem si fir den Eenzelen awer am Stau an um Immobiliemaart ze spieren.

## Mir sinn net en Hamster am Rad mä eng Natioun um Risen-Rad

Mir brauche selbstverständlech Wuesstem och an Zukunft, mä do wou et méiglech a legal ass sollte mer esou selektiv wei méiglech virgoe, fir Projeten un Land ze zéien oder ze developpéieren, déi verschiddene qualitative Kritäre Rechnung droen.

Donieft musse mer eise Pensiounssystem strecken a reforméiere, fir aus der Obligatioun, der Spiral, vu 4% Wuesstem d'Joer erauszekommen. Dëst kann een am beschte maachen an engem wirtschaftlech positiven Ëmfeld, da kënnen sech d'Adoptiounen lues a laangfristeg am System op e puer Joerzénge auswierken. Heibäi kéint ee sech och um Norwegen-System vum 2 Sourdé Finanzement am Souveränitéits Fong inspiréieren.

« Gouverner, c'est prévoir » sot den Emile de Girardin. Et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte...

Ech hoffen an dëser Walcampagnë op eng konstruktiv an éierlech Debatt iwwert eisen zukünftege Wuesstemsmodell!



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

# Mettez en avant votre produit grâce au *street marketing*

Quand on pense *street marketing*, on pense distribution de flyers. Cependant, le *street marketing* peut revêtir différentes formes, toutes plus originales les unes que les autres.

En étant au plus près de votre cible, le *street marketing* permet de lui faire vivre une expérience mémorable, ancrant votre marque durablement dans les esprits. Tour d'horizon de quelques techniques qui ont su faire leur preuve.

## Créer un magasin éphémère

Technique éprouvée depuis quelques années déjà, le magasin éphémère ou *pop-up store* permet de plonger votre cible dans votre univers de marque, à l'instar de Nike ou d'Adidas qui ont réalisé des magasins en forme de boîtes à chaussures. Souvent réalisé à l'occasion d'un lancement de nouveaux produits, le concept du *pop-up store* permet d'offrir une expérience d'achat unique et de vous rapprocher de votre cible, car il apparaît comme un événement unique, sa durée étant limitée.

## Utiliser le mobilier urbain

L'essence du *street marketing* est d'interpeller son public et de le faire réagir. Ainsi, en détournant le mobilier urbain comme Kit Kat a pu le faire avec les bancs publics ou Tipp-Ex avec les passages pour piétons, il est certain que vous ne laisserez personne indifférent, surtout si c'est drôle. Attention cependant à ce que cette utilisation permette d'identifier facilement votre marque. Il est encore rare au Luxembourg de voir ce type d'opération qui reste difficile à mettre en place.

## Distribuer des échantillons

Oui ! distribuer des échantillons reste une technique très efficace pour faire découvrir votre marque. Et si le *sampling* est fait d'une manière originale et innovante, alors vous constaterez rapidement des bénéfices en termes de notoriété et d'image. D'autant plus si votre action est relayée



sur les réseaux. De gros budgets ne sont pas forcément nécessaires. Il suffit juste d'avoir la bonne idée qui colle à votre positionnement.

## Sans oublier les nouvelles technologies

Il serait étrange que les nouvelles technologies n'aient pas investi le domaine du *street marketing*. En effet, la réalité augmentée a vite trouvé sa place en permettant notamment aux consommateurs de tester des produits de manière virtuelle. Cependant, cette technique reste encore très coûteuse. Elle est donc intéressante quand elle peut être répliquée sur plusieurs actions.

Intégré dans une stratégie de communication globale, le *street marketing* est une technique très efficace pour se rapprocher

de sa cible et lui faire vivre une expérience de marque mémorable. Cependant, il est encore trop fréquent de voir une distribution de flyers là où une opération qui sort de l'ordinaire pourrait multiplier par 10 l'efficacité de votre action. En effet, il est toujours intéressant de réfléchir en termes de réseaux sociaux afin de pouvoir développer votre impact via ces canaux. ✓



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.

# La conclusion d'un contrat de bail en 2018 : quel choix pour les parties ?

Conclure un contrat de bail est un acte qui peut s'avérer périlleux, notamment pour le preneur, qui viendra à s'engager sur une période relativement longue et dont l'obligation principale, faut-il le rappeler, est le paiement du loyer à l'échéance.

Le bailleur et le preneur, suivant la finalité du bien donné en location, devront conclure soit un bail commercial, un bail à usage d'habitation ou un bail professionnel.

Chaque type de bail présente un champ d'application particulier et, pour au moins deux d'entre eux, un régime, relativement, contraignant.

Trop souvent, les parties concluent des baux sans se préoccuper de cette question. Mais en cas de litige, et donc en cas de recours au juge de paix, qui a une compétence exclusive en la matière, indépendamment du montant en cause, il se pourrait que celui-ci requalifie le contrat, et dès lors oppose aux parties un corpus de règles auquel elles n'imaginaient pas être soumises. En effet, le juge doit : « donner ou restituer leur exacte qualification aux faits et actes litigieux sans s'arrêter à la dénomination que les parties en auraient proposées » (article 61 du nouveau Code de procédure civile). Les parties, et notamment le preneur, devront ainsi clairement savoir sous quel régime elles se trouvent.

## La finalité du bail : le critère de distinction ?

En fonction de la « finalité » recherchée par le preneur, les parties devront s'engager sur la voie du bail commercial, du bail à usage d'habitation ou du bail professionnel (le bail à ferme étant exclu de notre réflexion).

Un contrat de bail commercial doit être conclu lorsque l'activité exploitée dans les lieux loués est commerciale, industrielle ou artisanale (article 1762-3 du Code civil issu de la loi du 3 février 2018 sur le bail commercial et modifiant certaines dispositions du Code civil, ci-après la « loi de 2018 »).



Dans la pratique, les négociations en matière de contrat de bail à usage d'habitation ne dépassent pas, sauf de rares exceptions, la remise en peinture des lieux ou le remplacement de la cuisine équipée. En revanche, en matière de bail commercial, au vu des enjeux notamment financiers, les parties ne manqueront pas de discuter largement les termes du contrat à signer.

Il importe de relever que seule l'activité du preneur est à prendre en considération (sous réserve que l'activité envisagée soit, également, possible au regard du plan d'aménagement général en vigueur).

La question fondamentale est dès lors de savoir si l'activité est « commerciale, industrielle ou artisanale ». En apparence, le critère paraît simple. Dans de nombreux cas, savoir si on se trouve dans le cadre d'un bail commercial sera aisé. Ainsi, en présence d'un commerce de

détail, il conviendra, sans hésitation, de conclure un contrat de bail commercial. Mais il ne faut pas s'y tromper ! Dans bien des hypothèses, la qualification ne manquera pas d'être discutée. Par exemple, le statut des baux commerciaux doit-il être appliqué à un hall de stockage annexé à un local commercial ? De même, quelle sera la qualification à retenir face à un bail mixte (local commercial comprenant logement) ou face à une agence bancaire ? L'enjeu est de

taille, alors que l'application du statut des baux commerciaux, donc des règles impératives le formant, en dépend.

En revanche, un contrat de bail à usage d'habitation doit être conclu lorsque les lieux loués sont à usage d'habitation (article 1<sup>er</sup> (1) de la loi modifiée du 21 septembre 2006 sur le bail à usage d'habitation et modifiant certaines dispositions du Code civil) (ci-après la « loi de 2006 »).

Seul un contrat de bail à usage d'habitation pourra être signé en cas de location d'un logement. Là encore, il est habituel (mais hérétique) de voir des professionnels (par exemple des membres de professions libérales : kinésithérapeutes, dentistes, architectes...) signer des baux d'habitation dans le cadre de leur activité professionnelle. De telles pratiques ne devraient plus avoir cours et font courir un réel risque aux parties au contrat et notamment au preneur. Ainsi, par exemple, lorsqu'un kinésithérapeute signe un contrat de « bail à usage d'habitation » dans l'exercice de sa profession, il ne pourra pas se prévaloir des dispositions protectrices de la loi de 2006. En revanche, il sera soumis aux baux professionnels.

En effet, un bail professionnel doit être conclu lorsqu'il ne s'agit ni d'un bail à usage d'habitation, ni d'un bail commercial (étant rappelé que le bail à ferme est exclu). Une association ou un membre d'une profession libérale devra dès lors, dans le cadre de son activité, signer un tel contrat de bail. Une erreur serait de signer un contrat au hasard, sans prendre garde au cadre dans lequel il sera exécuté, cadre qui régira les droits et obligations des parties, autrement dit, qui sera le régime à appliquer.

### **Le régime applicable : entre contrainte et liberté ?**

Les lois de 2006 et de 2018 s'appliquent respectivement aux baux à usage d'habitation et aux baux commerciaux. Chacune des deux lois prévoit des dispositions contraignantes auxquelles les parties ne pourront déroger, sauf à vouloir s'exposer à de sérieux revers.

D'ailleurs, s'agissant du bail commercial, il est à relever que la loi de 2018, précitée, s'applique tant aux contrats conclus avant le 1<sup>er</sup> mars 2018 (date d'entrée en vigueur de la loi) qu'à ceux conclus après cette date.

Autrement dit, l'ensemble des dispositions figurant dans la loi de 2018, sauf exceptions spécialement prévues dans le texte, s'appliquent à tous les contrats en cours.

Les lois précitées s'inscrivent dans une volonté, au moins affichée, du législateur luxembourgeois de protéger le preneur à travers un régime spécial. Mais il convient de relever que la protection du preneur n'est jamais parfaite. Ainsi, en matière de bail commercial, le preneur verra, malgré le texte, ses droits bien souvent menacés. A l'inverse, les baux professionnels ne bénéficient d'aucun régime propre et se voient dès lors appliquer les articles 1714 à 1751 du Code civil, à savoir les articles formant le socle commun applicable à tous les baux (d'ailleurs, ces mêmes articles régiront les baux commerciaux d'une durée inférieure à une année, le statut des baux commerciaux ne leur étant pas applicable). En d'autres termes, sauf stipulations contractuelles en ce sens, les baux professionnels ne se verront appliquer aucune disposition issue de la loi de 2006 ou de 2018.

### **La liberté contractuelle : mythe ou réalité ?**

Le droit luxembourgeois est un droit éminemment pragmatique, dont la liberté contractuelle est l'un des piliers fondamentaux. Or, comme nous l'avons vu, les lois de 2006 et de 2018 réglementent largement les droits et obligations des parties. Cet encadrement prive-t-il les parties de la possibilité de négocier ? La réponse ne peut être que négative.

Malgré l'encadrement donné par les lois de 2006 et 2018, la liberté contractuelle n'est certainement pas exclue des rapports juridiques régis par ces textes.

La liberté donnée aux parties est, toutefois, moindre que dans le cadre d'un bail professionnel.

Les parties à un contrat de bail à usage d'habitation ou à un bail commercial peuvent toujours organiser leurs rapports contractuels, mais dans le respect des textes applicables (à savoir les lois de 2006 et 2018).

Dans la pratique, les négociations en matière de contrat de bail à usage d'habitation ne dépassent pas, sauf de rares exceptions, la remise en peinture des lieux ou le remplacement de la cuisine

équipée. En revanche, en matière de bail commercial, au vu des enjeux notamment financiers, les parties ne manqueront pas de discuter largement les termes du contrat à signer.

En effet, les règles communes à tous les baux et les règles propres aux baux commerciaux sont loin de donner un cadre complet aux parties. A l'inverse, au vu de l'encadrement relativement faible des baux professionnels, les parties ont, assurément, et toujours en application du principe de la liberté contractuelle, une large marge de manœuvre pour insérer les dispositions de leur choix. Dans ce cadre, les parties, qui veulent conclure un bail professionnel peuvent soumettre, conventionnellement, leur contrat au statut des baux commerciaux.

Ainsi, ce sont des pans entiers des relations contractuelles, au moins pour les baux commerciaux et les baux professionnels, qui se trouvent laissés à la disposition des parties. Citons par exemple, la gratuité que le preneur peut obtenir de son bailleur pour les premiers loyers, les travaux à réaliser, le calcul de l'indemnité d'éviction, le calcul du loyer en cas de renouvellement, la détermination des charges à supporter, l'indexation du loyer... En d'autres termes, les parties au contrat de bail, malgré l'encadrement législatif donné, peuvent toujours organiser leurs rapports. L'exercice sera parfois délicat, tant du point de vue de la négociation que de la rédaction des clauses, mais celui-ci est indispensable. ☑



**M<sup>e</sup> Franck Greff**  
Avocat à la Cour

FG Avocat

# Un début de carrière réussi pour les diplômés de l'enseignement secondaire général

Selon l'Observatoire de la formation, les détenteurs d'un certificat ou d'un diplôme de l'enseignement secondaire général qui passent du monde de l'éducation et de la formation professionnelle au monde du travail réussissent leur insertion professionnelle.

Au total, 1.463 élèves sortis pour la première fois de l'école l'année scolaire 2012/2013, dont 83 % ont réussi l'examen final, ont été suivis au quotidien jusqu'en 2016.

## Une intégration rapide dans le monde du travail

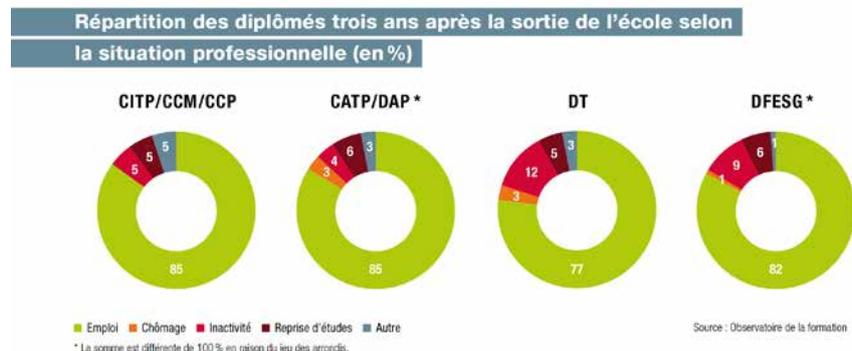
L'accès au premier emploi est rapide : seul un diplômé sur quatre n'a toujours pas signé de contrat de travail quatre mois après la sortie de l'école, en 2013. Le premier contrat de travail correspond à un CDI dans un cas sur deux. Quatre premiers emplois sur cinq sont à temps plein. Le salaire moyen à la première embauche fluctue entre 12 et 16 EUR de l'heure selon le certificat ou le diplôme obtenu.

Les diplômés changent de situation, en moyenne, 15 mois après avoir signé leur premier contrat de travail. Un diplômé sur cinq change d'employeur.

## Le diplôme, atout pour l'accès et le maintien dans l'emploi

Au cours des trois années qui suivent la sortie de l'école, les diplômés accèdent plus rapidement à l'emploi et le conservent plus longtemps que les non-diplômés. Quand ils sont en emploi, les diplômés sont plus souvent sous CDI, moins souvent à temps partiel et sont mieux rémunérés que les non-diplômés.

En 2016, après trois ans de vie active, 82 % des diplômés sont en emploi, contre 73 % des non-diplômés. Des disparités sont observées selon le type de diplôme :



Les résultats complets de l'étude TEVA, Transition École-Vie Active peuvent être consultés sur [teva.lu](http://teva.lu), les publications sont accessibles sur [lifelong-learning.lu](http://lifelong-learning.lu). ☑

## L'étude TEVA

L'étude TEVA 2013-2016 vise à explorer les trois premières années de la carrière professionnelle des élèves à partir de leur sortie de l'école, en 2012/2013.

L'ensemble des certificats et diplômes de l'enseignement secondaire général sont étudiés :

- le **CITP**, Certificat d'Initiation Technique et Professionnelle,
- le **CCM**, Certificat de Capacité Manuelle,
- le **CCP**, Certificat de Capacité Professionnelle,
- le **CATP**, Certificat d'Aptitude Technique et Professionnelle,
- le **DAP**, Diplôme d'Aptitude Professionnelle,
- le **DT**, Diplôme de Technicien,
- le **DFESG**, Diplôme de Fin d'Études Secondaires Générales.

Suite à la loi du 19 décembre 2008 portant réforme de la formation professionnelle, le CITP et le CCM sont remplacés par le CCP et le CATP par le DAP.

Suite à la loi du 29 août 2017 portant sur l'enseignement secondaire, les mots « enseignement secondaire » sans l'ajout « technique » sont remplacés par les mots « enseignement secondaire classique ». Les mots « enseignement secondaire technique » sont remplacés par les mots « enseignement secondaire général ».

Le CITP, le CCM et le CCP sont regroupés dans le cadre de cette étude, le CATP et le DAP également.

Au total, **1 463 des 3 709 élèves** enregistrés pour l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme de l'enseignement secondaire général font l'objet de l'étude. Ce **sont les primo-sortants** : ils sortent pour la première fois de l'école en cours d'année scolaire 2012/2013 ou à l'issue de l'examen en 2013\*.

**83% des primo-sortants sont diplômés\*\*** et 17% ne sont pas reçus à l'examen. Les primo-sortants sont suivis au cours de leurs trois premières années de vie active, jusqu'en 2016.

\*\* Détenteurs d'un certificat ou d'un diplôme de l'enseignement secondaire général.



# Anne Faber

## Une ambassadrice culinaire

Avec son diplôme de journaliste en poche, son amour pour la cuisine depuis l'enfance et le goût d'entreprendre sans cesse chevillé au corps, Anne Faber a réuni toutes ses passions dans Anne's Kitchen. Rencontre avec cette trentenaire joviale et bourrée de talents.



Photo-Eric Steichen

### **Avant d'arriver sur les plateaux de RTL Lëtzebuerg, d'où venez-vous ?**

Après un cursus traditionnel au Luxembourg, j'ai poursuivi mes études supérieures en Angleterre, à l'Université du Kent. J'y ai étudié la littérature anglaise et le cinéma jusqu'en 2006. J'ai rejoint l'University College London pour ma maîtrise en anglais, puis j'ai terminé un cours post-universitaire en journalisme à la City University London en 2008. Je suis restée ensuite à Londres pour y travailler : j'ai été Assistant Producer pour Associated Press, j'ai travaillé comme journaliste et productrice de télévision pour ZDF et pour RTL dont j'étais la correspondante à Londres. Mais, depuis toujours, vu ma passion pour

la cuisine, je souhaitais travailler dans le journalisme culinaire. A Londres, j'ai eu l'opportunité de devenir critique pour le magazine londonien *Time Out*. Le fait de « tester » de nombreux restaurants m'a donné l'envie de communiquer mes propres recettes. Et, en 2010, j'ai lancé mon propre blog : Anne's Kitchen.

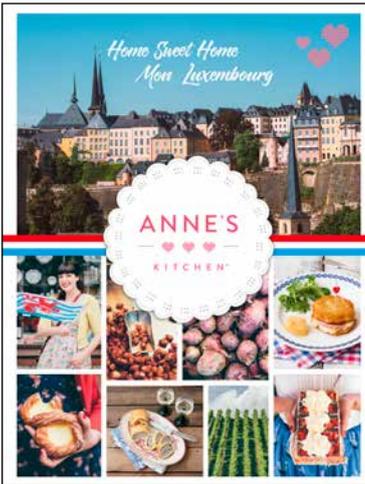
### **Depuis 2013, les auditeurs de RTL Lëtzebuerg vous connaissent bien. Comment vos émissions culinaires ont-elles débuté ?**

En parallèle du blog, j'avais envie de pouvoir réaliser mes recettes sous un autre format médiatique. Comme j'étais correspondante à Londres pour RTL Lëtzebuerg et que j'avais déjà présenté une émission

de musique pour les jeunes sur la chaîne lorsque j'avais 18 ans, je leur ai proposé de réaliser des émissions culinaires. J'ai tourné le pilote dans ma cuisine à Londres et le concept leur a plu. Nous avons signé pour 24 épisodes, soit 2 ans de travail pour notre petite équipe. C'était inespéré ! J'ai donc monté une boîte de production à Londres et une autre au Luxembourg. A partir de là, tout s'est enchaîné.

### **Vous avez commencé vos émissions par présenter des plats britanniques aux Luxembourgeois. Vous aimez vraiment la cuisine britannique ?**

Oui ! Je trouve que sa mauvaise réputation n'est pas justifiée. C'est une cuisine



Son dernier livre est consacré à la cuisine luxembourgeoise.



Les emporte-pièces et leurs biscuits.



Vacherin aux couleurs luxembourgeoises.

faite d'ingrédients simples, qui ressemble beaucoup à la nôtre. J'aime aussi beaucoup la cuisine asiatique. Dans mes émissions culinaires, je veux qu'il y ait un mélange de saveurs, de techniques culinaires et qu'elles représentent la culture du plus grand nombre de personnes possible. Ainsi, je viens de terminer le tournage de 12 émissions au Japon, Thaïlande et Hong Kong que vous pourrez découvrir bientôt sur les antennes de RTL.

## Vos livres connaissent également un franc succès...

Je suis très heureuse de pouvoir m'exprimer via différents canaux. Les livres permettent de mettre en valeur les photos, c'est un aspect de mon métier que j'aime énormément et que j'ai toujours beaucoup de plaisir à réaliser. J'en ai publié 3 jusqu'à présent : dans le 1<sup>er</sup> (*Over 100 British-inspired recipes*), je partage 100 de mes recettes favorites d'inspiration britannique (tartes, mets pour accompagner le *tea time*...). Le 2<sup>e</sup> (*Barcelona-Istanbul-Berlin*) fait la part belle aux tapas méditerranéennes, aux délices orientaux et aux plats allemands bien copieux, mais si réconfortants. Enfin, mon dernier livre (*Home Sweet Home – Mon Luxembourg*) parle du Luxembourg avec des plats traditionnels auxquels j'apporte une touche originale, des préparations à base de produits de saison locaux, etc.

## Comment concevez-vous l'entrepreneuriat ?

Pour moi, c'est une seconde nature. Je me sens vraiment entrepreneur au fond de moi. Je fourmille d'idées, beaucoup sont déjà devenues réalité, mais j'ai toujours plein

de projets en même temps. Je voyage beaucoup et, en toute modestie, je me considère comme une ambassadrice du Luxembourg à l'étranger, je me dois donc d'être toujours au top pour représenter le pays où que j'aille, et cela passe par une bonne dose de créativité. De nombreuses ambassades à l'étranger font appel à moi pour la fête nationale luxembourgeoise, par exemple, c'est ainsi que j'ai pu réaliser différents événements à Tokyo, Washington ou Varsovie. Il y a deux ans, j'ai eu l'idée de faire réaliser des emporte-pièces à la forme du pays ainsi que des biscuits aux couleurs nationales. Les entreprises peuvent également y faire apposer leur logo pour différentes occasions, cadeaux... Je donne aussi des cours de cuisine, notamment en collaboration avec Miele et Auchan Luxembourg, et nous avons beaucoup de projets ensemble pour la Cloche d'Or. Depuis septembre, je suis le visage de la marque pour l'alimentation dans les dépliants Auchan.

Lorsque vous avez un tant soit peu de succès, les gens ne voient que le côté un peu « paillettes », mais rien n'arrive sans beaucoup de travail, de nuits sans dormir, de soucis financiers, d'échecs aussi, de réflexions, de rencontres et d'espoirs. A l'école, beaucoup préféraient se diriger

vers la fonction publique, c'était jugé comme plus sûr. Aujourd'hui, lorsque je rencontre des jeunes, je n'hésite pas à leur dire que s'ils ont un rêve, ils peuvent y arriver. Avec beaucoup de passion et de patience pour commencer.

## Dans les mois, les années qui viennent, quels projets avez-vous en tête plus précisément ?

Je n'ai jamais eu de plan tout tracé. J'ai toujours fonctionné à l'instinct et accepté les opportunités dès qu'elles se présentaient. La rencontre avec différentes personnes est toujours à mettre à profit et peut être un tremplin pour servir l'une ou l'autre idée à laquelle on ne pensait pas. Personne ne sait de quoi demain sera fait..., le meilleur, je l'espère, je suis une optimiste. Néanmoins, à plus court terme, j'ai envie de m'investir dans des documentaires et des émissions centrées sur les voyages. La cuisine fait partie de la culture où que l'on soit dans le monde. Partout, elle représente un moment de partage et de convivialité. En expliquer les contours me plairait beaucoup !

Propos recueillis par Isabelle Couset

<http://anneskitchen.lu>

Je n'ai jamais eu de plan tout tracé. J'ai toujours fonctionné à l'instinct et accepté les opportunités dès qu'elles se présentaient.

# Les nouvelles technologies sont-elles vraiment disruptives ?

Le mot est devenu incontournable. Aujourd'hui, la plupart des nouveaux développements technologiques sont dits « disruptifs ». Pourtant, il faut sans doute différencier les technologies qui révolutionnent le marché et nos habitudes de celles qui ne font qu'améliorer l'existant.



L'invention de l'iPhone a-t-elle été aussi disruptive que celle de l'imprimerie ou du moteur à explosion ? Pour parvenir à répondre à cette question, il faut d'abord définir le terme de disruption en lui-même. En français, c'est surtout l'adjectif « disruptif » qui est connu. Mot issu du latin *disruptum*, qui signifie « éclater, se briser en morceaux », l'adjectif est d'abord utilisé dans le domaine de l'électricité pour qualifier la décharge disruptive, phénomène qui produit une étincelle dissipant une grande partie de l'énergie accumulée.

Ce n'est que tardivement que le terme a été rattaché à l'innovation technologique. En 1992, le terme « disruption » devient en effet une marque déposée dans 36 pays à

l'initiative de son créateur Jean-Marie Dru, P-D G du réseau d'agences publicitaires TBWA. Pour ce dernier, la disruption est d'abord une « méthodologie créative » mise au point par sa société et proposée à ses clients. Quelques années plus tard, en 1997, le professeur de Harvard Clayton Christensen théorise lui aussi la notion de « disruptive technology » (technologie de rupture) à travers son ouvrage *The Innovator's Dilemma*.

## Une définition controversée

Dru et Christensen ne définissent pas tout à fait de la même manière le terme de disruption ou de technologie disruptive. Pour Jean-Marie Dru, une idée ou un produit disruptif remet en question

les « conventions » généralement pratiquées sur un marché pour accoucher d'une « vision » créatrice de produits et de services radicalement innovants. Le marché, dans son ensemble, est transformé par cette nouveauté. Il oppose ainsi « innovation disruptive », qui transforme le marché et fait disparaître une technologie existante, et « innovation incrémentale », cette dernière ne faisant qu'optimiser l'existant.

Quant à Clayton Christensen, il estime que l'innovation disruptive est « une façon de définir le processus de transformation d'un marché. Elle se manifeste par un accès massif et simple à des produits et services auparavant peu accessibles ou coûteux. La disruption change un marché non pas avec un meilleur produit – c'est le rôle de

Aujourd'hui, la plupart des nouveaux développements technologiques sont dits « disruptifs ». Pourtant, il faut sans doute différencier les technologies qui révolutionnent le marché et nos habitudes de celles qui ne font qu'améliorer l'existant.

*l'innovation pure –, mais en l'ouvrant au plus grand nombre* ». Christensen pense que les technologies disruptives ne sont le fait que de nouveaux entrants qui abordent le marché par le bas. En évoquant l'exemple d'Apple, qui a tout de suite visé le haut de gamme, Dru invalide au contraire ce point de vue.

### Un produit ou un processus ?

On remarque bien que le principal point d'achoppement entre ces deux définitions est la nature même de ce qui est visé par l'innovation disruptive : un produit, une idée (chez Dru) ou un processus (chez Christensen).

Aujourd'hui, ce sont le plus souvent des concepts, des idées ou des technologies qui sont taxés de « disruptifs ». On parlera ainsi du potentiel disruptif de la blockchain, de l'intelligence artificielle ou de la robotisation. Le plus souvent, ces différentes technologies se combinent pour améliorer les processus de production, offrir des services améliorés ou mettre au point de nouveaux produits. Au final, le support matériel qui permet de concrétiser ces différentes idées n'est plus, comme cela a pu l'être notamment aux premiers temps de l'informatique, la principale barrière à l'innovation. Mais ces développements sont-ils vraiment disruptifs ? Transforment-ils complètement le marché et suppriment-ils des produits ou services qui étaient jusqu'ici indispensables ?

### Un bouleversement du marché... et de nos vies

Pour les dernières décennies, on évoque souvent les mêmes exemples pour illustrer ce qu'est une innovation disruptive. Dans cette liste, on retrouve notamment le moteur à combustion interne, qui a rendu obsolète l'usage de chevaux comme moyen de locomotion, mais aussi le cinéma et la photographie numériques, qui ont eu le même effet sur les bobines de 35 mm

et l'argentique. On pourrait aussi ajouter l'iPhone à cette liste : cet objet d'un nouveau genre a ouvert la voie aux smartphones dont tout le monde est aujourd'hui équipé, tout en enterrant les téléphones portables tels qu'on les connaissait.

On constate que, pour ces inventions, le marché a effectivement été profondément bouleversé. Le passage à la photographie numérique, par exemple, a rendu inutiles les différents éléments matériels nécessaires à la production massive de photographies argentiques (pellicules, produits de développement, etc.). Toute une industrie s'est donc redéployée, la photographie numérique reposant sur une tout autre technologie et d'autres éléments matériels. La numérisation de la photo a aussi rendu la pratique accessible à un plus grand nombre de personnes, et a démultiplié le nombre d'images en circulation, à la faveur du déploiement conjoint d'Internet...

### Laisser du temps au temps

L'ennui avec les technologies souvent citées aujourd'hui pour être totalement disruptives – la blockchain, la robotisation, l'intelligence artificielle, etc. – est qu'elles ne se traduisent pas encore dans des réalisations concrètes qui transforment réellement le marché et l'industrie. Internet et tout ce qu'il a permis (e-commerce, encyclopédies, presse, banque, jeux en ligne, réseaux sociaux, ubérisation de différents secteurs, etc.) sont des réalisations concrètes qui découlent d'une

technologie : l'invention de protocoles de transfert de données informatiques et la standardisation de ces protocoles pour permettre une communication mondiale.

La blockchain est une technologie qui a sans doute beaucoup de potentiel, mais les crypto-monnaies – qui sont l'une de ses « réalisations » concrètes – ont-elles durablement transformé le marché et l'industrie ? Cela ne semble pas être le cas. On peut peut-être estimer que la mise au point de voitures autonomes grâce à l'intelligence artificielle est ce qui ressemble le plus, aujourd'hui, à une innovation disruptive. Mais nous n'en sommes encore qu'au début de la concrétisation du potentiel énorme de l'intelligence artificielle et de l'exploitation des données.

Pour conclure, on doit donc reconnaître que de nombreuses technologies qui naissent aujourd'hui ont un potentiel de disruption important. Mais pour qu'elles produisent des effets concrets qui transformeront réellement le marché et notre vie, il faudra encore s'armer de patience. Et il faut être suffisamment honnête pour reconnaître que c'est toujours après coup qu'on peut affirmer que telle invention, telle technologie a permis de réaliser une telle transformation. Evitons donc de galvauder le terme, et gardons-le pour le bon moment !

Quentin Deuxant

De nombreuses technologies qui naissent aujourd'hui ont un potentiel de disruption important. Mais pour qu'elles produisent des effets concrets qui transformeront réellement le marché et notre vie, il faudra encore s'armer de patience.

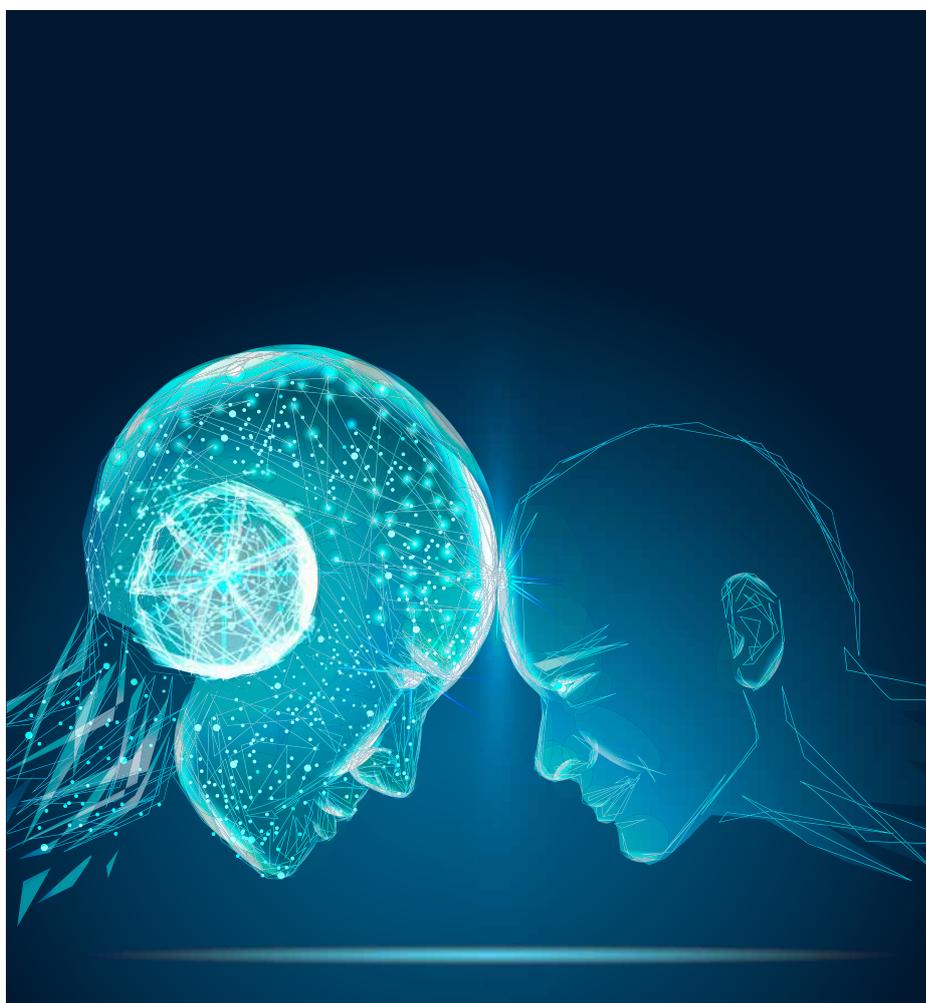
# L'intelligence artificielle s'immisce dans nos vies

L'intelligence artificielle ne relève plus de la science-fiction. Elle s'immisce dans nos vies, transforme notre manière de travailler, parfois sans que nous en ayons conscience. Doit-on craindre ou adopter la technologie ? Menace-t-elle réellement l'emploi ? Et si demain l'intelligence artificielle entrait en compétition avec l'humain ?

L'intelligence artificielle (IA) intègre aujourd'hui les services du quotidien, à commencer par nos téléphones mobiles, pour toujours mieux interagir avec nous. Elle sert une meilleure compréhension du langage humain par les machines, permet l'identification de formes ou même de personnes sur des images. A travers le brassage des données, elle permet une meilleure gestion des risques, anticipe nos besoins. Et ce n'est qu'un début ! Dans les prochaines années, les applications s'appuyant sur l'apprentissage des machines vont se multiplier. Comme beaucoup de technologies avant elle, l'IA va modifier notre manière de travailler et de vivre en société, bouleverser nos habitudes au quotidien. Dans quelle mesure ? C'est la question à laquelle il est le plus difficile de répondre aujourd'hui.

## L'IA, plus performante que l'Homme

C'est vis-à-vis de la transformation du travail que les inquiétudes sont aujourd'hui les plus vives. L'IA sera-t-elle en mesure de remplacer l'homme dans les tâches qu'il accomplit au quotidien et pour lesquelles il est rémunéré ? On peut d'ores et déjà s'accorder sur le fait que l'alliance entre robotique et intelligence est dans beaucoup de cas plus performante que peut l'être n'importe quel être humain pour la réalisation de tâches précises, bien déterminées, impliquant la prise en compte d'une quantité importante d'informations. Aussi, la technologie vient soulager l'être humain ou le soutenir dans l'accomplissement de ses missions en effectuant une partie du travail, en lui apportant de meilleurs indicateurs.



---

On peut se demander aujourd'hui si la machine sera un jour capable de rivaliser avec le cerveau humain. Et si oui, à quelle échéance ?

---

Cela s'illustre particulièrement bien dans le domaine de la santé. Une intelligence artificielle comme Watson d'IBM, par exemple, est capable de mener des analyses sur des références scientifiques et cas de patients à travers le monde pour poser des diagnostics toujours plus précis ou même suggérer des traitements.

Cependant, l'intelligence artificielle capable de faire preuve d'originalité et de mener une diversité de fonctions n'est pas encore pour demain. Aussi, on peut encore se demander aujourd'hui si la machine sera un jour capable de rivaliser avec le cerveau humain. Et si oui, à quelle échéance ? Ces questions, des chercheurs des Universités d'Oxford et de Yale les ont posées aux plus grands spécialistes de l'intelligence artificielle. Ils leur ont demandé d'estimer le temps qu'il faudrait pour franchir quelques grandes étapes dans le développement de l'intelligence artificielle.

### A quand le grand remplacement ?

Les résultats de l'enquête estiment qu'il faudra 45 ans en moyenne (en précisant que les réponses des spécialistes varient de 20 à plus de 100 ans) pour que la machine soit en capacité d'accomplir toutes les tâches aussi bien que les humains. Il faudra attendre 120 ans en moyenne avant qu'elle ne soit capable de les mener à bien mieux que les humains pour des coûts moindres. Toutefois, avant d'arriver à ce stade ultime, d'autres étapes seront franchies. Les spécialistes estiment qu'il faudra moins de 10 ans pour qu'une machine puisse retranscrire parfaitement la parole ou remplacer un conseiller bancaire au téléphone, ou encore une dizaine d'années pour écrire une rédaction d'un niveau de terminale, 12 ans pour égaler un conducteur de camion... D'autres métiers, comme écrivain ou chirurgien, ne seront en revanche pas concurrencés avant une trentaine d'années. Il faut évidemment relativiser ces estimations. Les auteurs de l'étude, eux-mêmes, précisent que l'expertise reconnue dans le domaine de l'IA des personnes interrogées n'en fait pas forcément des êtres compétents pour établir des prédictions. Toutefois, la direction est donnée.

### Moteur de création de l'emploi

Il reste cependant difficile d'évaluer l'impact de la progression de l'intelligence artificielle sur l'emploi. Pour Gartner, si des emplois vont disparaître, la technologie va aussi permettre d'en créer de nouveaux. Le bureau d'étude estime notamment qu'à partir de 2020 « l'intelligence artificielle deviendra un moteur positif pour l'emploi ». « Beaucoup d'innovations importantes dans le passé ont été associées à une période transitoire de perte d'emploi. Elles ont été suivies par une reprise. La transformation des entreprises, avec l'IA, va probablement suivre cette voie », a déclaré Svetlana Sicular, vice-président Recherche chez Gartner. Selon les recherches menées par les spécialistes du cabinet d'étude, l'IA améliorera la productivité de nombreux emplois. Si elle éliminera des millions de postes de niveau intermédiaire et inférieur, elle créera également des millions de nouveaux emplois. Jusqu'en 2019, les secteurs des soins de santé, du domaine public et de l'éducation connaîtront une demande croissante d'emplois. Le secteur manufacturier sera le plus durement touché. « A partir de 2020, la différence entre les emplois créés et ceux détruits par l'IA présentera un solde positif. Celui-ci atteindra même deux millions d'emplois net à l'horizon 2025. »

### Et si l'IA prenait le contrôle ?

Au-delà de l'emploi, le développement de l'intelligence artificielle soulève aussi des questions de société, philosophiques ou éthiques. Et parmi elles, évidemment, l'éventualité que les robots prennent le

dessus sur les hommes. Force est de constater que les capacités de l'intelligence artificielle, à l'heure actuelle, semblent encore très éloignées des plus inquiétants scénarios de science-fiction. Le développement de l'intelligence artificielle n'a pas empêché des personnalités comme Bill Gates, fondateur de Microsoft, ou le plus fantasque Elon Musk (Tesla, SpaceX), de lancer quelques mises en garde.

Récemment, un spécialiste de la data analytics d'une grande banque luxembourgeoise, partageait une réflexion à ce propos. Il évoquait l'évolution exponentielle de la capacité de traiter des données. Face à l'intelligence artificielle, il s'interrogeait sur notre capacité à la contrôler. « Aujourd'hui, une puce électronique dispose de la capacité de calcul d'un cerveau de souris. Entre 2022 et 2025, elle devrait disposer de la capacité de calcul du cerveau humain. On estime qu'en 2045, sa puissance pourrait être équivalente à celle de tous les cerveaux de l'humanité. Enfin, désormais, la fibre permet de véhiculer la donnée à la vitesse de la lumière. »

Dans ce contexte, de nouvelles formes d'intelligence, artificielle pour le coup, peuvent donc émerger. Au départ de la donnée, elles apprennent progressivement. Aujourd'hui, elles le font chacune de leur côté. Mais on peut facilement s'imaginer qu'elles auront rapidement la capacité de communiquer entre elles. « Nous créons progressivement un univers ou intelligences artificielle et humaine sont capables d'interagir d'égal à égal et de manière de plus en plus intégrée », ajoutait-il.

---

**Les spécialistes estiment qu'il faudra moins de 10 ans pour qu'une machine puisse retranscrire parfaitement la parole ou remplacer un conseiller bancaire au téléphone, ou encore une dizaine d'années pour écrire une rédaction d'un niveau de terminale, 12 ans pour égaler un conducteur de camion... D'autres métiers, comme écrivain ou chirurgien, ne seront en revanche pas concurrencés avant une trentaine d'années.**

---

## Poser des garde-fous

Si l'on pousse la réflexion plus loin, il n'est pas loufoque de penser que l'intelligence est progressivement en train de quitter le support biologique sur lequel elle s'est développée depuis quelques millénaires. « Une intelligence artificielle autonome, constatant les défauts de l'Homme, comme le fait d'être une menace pour lui-même dans sa capacité à détruire son propre environnement, pourrait décider que son développement ne doit plus passer par lui. Elle pourrait envisager de se reproduire sous d'autres formes matérielles. »

Ces hypothèses ont le mérite d'éveiller les consciences, de soulever un débat qui est nécessaire. Dans un univers où tout s'accélère, le temps qu'il nous reste pour poser les bons garde-fous est sans doute plus limité qu'on ne le pense. La question que l'humanité doit se poser est de savoir si elle souhaite, un jour ou l'autre, se retrouver en compétition avec l'intelligence artificielle. Une fois que la technologie sera en mesure de rivaliser d'égal à égal avec l'Homme, il est probable que pour ce dernier, il sera trop tard. ☑

**Sébastien Lambotte**

## Intelligence artificielle et institutions financières

Le dernier rapport publié par le World Economic Forum avec le soutien de Deloitte, intitulé *The New Physics of Financial Services*, examine la façon dont l'Intelligence Artificielle (IA) remet en question les modèles opérationnels traditionnels et bouleverse le secteur des services financiers.

L'IA va transformer l'environnement des institutions financières, bouleverser les activités de front-office et de back-office, modifier radicalement la structure et la réglementation des marchés financiers, et poser des défis critiques aux entreprises et à la société.

Le rapport recense 9 constats essentiels qui montrent comment l'IA transforme la physique des services financiers en affaiblissant les liens qui unissaient traditionnellement les institutions financières tout en créant de nouveaux centres de gravité où les capacités anciennes et nouvelles se conjuguent de manière inattendue. Parmi les conclusions, 4 constats essentiels examinent en particulier comment l'IA bouleverse les opérations de front-office et back-office des institutions financières.

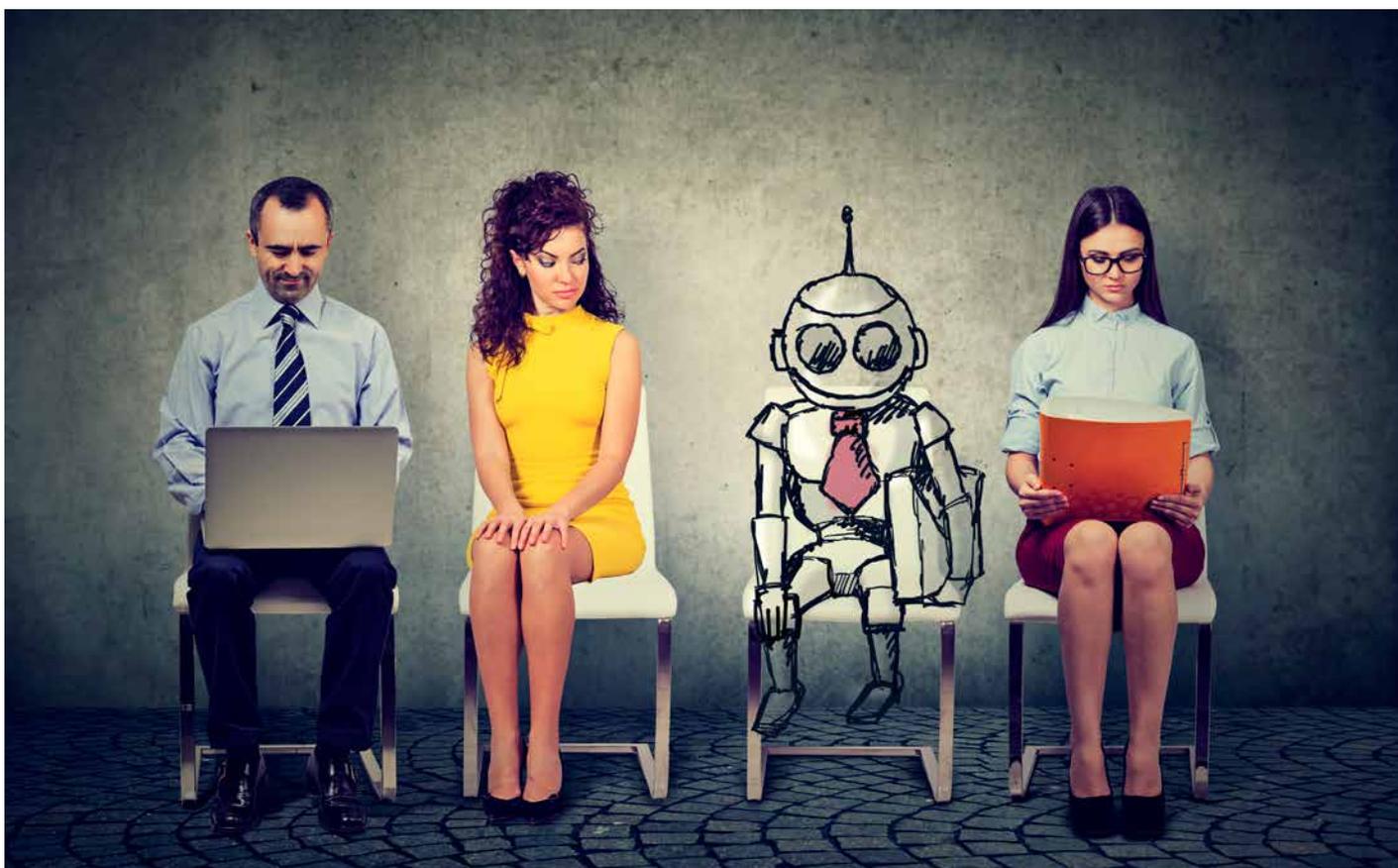
Tout d'abord, le rapport laisse présager que l'IA permettra aux institutions financières de transformer leurs centres d'excellence en services et de migrer vers un modèle de « back-office en tant que service ». Deuxièmement, l'IA donne naissance à de nouveaux facteurs de concurrence permettant aux institutions financières de se distinguer vis-à-vis de leurs clients et de concourir sur base de la valeur apportée au lieu de mener une course aux prix les plus bas. Troisièmement, certaines observations laissent entrevoir un avenir dans lequel une finance « autopilotée » pourrait transformer la prestation de conseils financiers et concentrer les expériences du client sur l'IA et les interactions avec une plateforme unique. Enfin, ce rapport montre que l'IA offre aux institutions financières un mécanisme solide de collaboration dans des domaines tels que la prévention de la fraude et la lutte contre le blanchiment d'argent. L'IA permet ainsi d'apporter des solutions collaboratives aux problèmes communs à toutes les entreprises de services financiers.

Pour exploiter l'IA, les institutions financières devront se doter d'un nouvel ensemble de compétences et d'aptitudes en interne. Les conclusions du rapport indiquent qu'elles doivent aborder la transformation des compétences avec la même détermination et le même degré d'urgence que l'évolution technologique.

Le rapport *The New Physics of Financial Services* est consultable sur <http://www.deloitte.com/lu/ai>.

# Les robots vont-ils remplacer l'humain ?

Les nouvelles technologies, à l'image de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, sont-elles créatrices ou destructrices d'emplois ? Si les avis divergent à ce sujet, il est en tout cas certain qu'elles transforment nos métiers et nous poussent à développer de nouvelles compétences.



Les robots sont aujourd'hui de plus en plus intégrés au cœur de nos entreprises et de notre société. Leur rôle ? Effectuer des tâches qui, voici encore quelques années, étaient réalisées par des hommes et des femmes. Le robot est en effet défini comme un « *mécanisme automatique à commande électronique pouvant se substituer à l'homme pour effectuer certaines opérations, et capable d'en modifier de lui-même le cycle en appréhendant son environnement* ». Face au déploiement croissant de la robotique et de l'automatisation, d'aucuns s'interrogent sur leur impact sur nos emplois.

Et ce questionnement est bien normal. De tout temps, les nouvelles technologies ont suscité à la fois crainte et fascination chez l'Homme. Dès la première révolution industrielle, lorsque la robotique a véritablement pris son essor, il s'est inquiété de cette mécanisation des processus. Pourtant, si l'on prend l'exemple du secteur agricole, on constate que le recours aux machines n'a pas contribué à supprimer l'emploi. Il a en réalité permis à cette main-d'œuvre de se consacrer à d'autres tâches et à de nouveaux secteurs, secondaire puis tertiaire, de se développer.

## **Des fonctions amenées à disparaître**

Si les machines se contentaient autrefois de réaliser des tâches physiques pénibles, les robots, de plus en plus intelligents, sont aujourd'hui capables de remplir des fonctions intellectuelles et qualifiées. Dès la fin des années 1990 par exemple, les chercheurs ont tenté de développer une intelligence artificielle capable de jouer au go, ce jeu de stratégie chinois particulièrement complexe. Durant les premières années, le robot n'était capable de battre que des joueurs amateurs. Ce n'est qu'en 2006 que ces programmes ont réussi à



affronter des joueurs de haut niveau. Les progrès se sont ensuite accélérés, pour permettre l'an dernier à une intelligence artificielle de battre le numéro un mondial du go.

Désormais, tous les secteurs de l'économie sont concernés par la robotisation. Parce qu'ils peuvent utiliser de manière optimale les données, prendre des décisions sur base de diverses variables et de ce qu'ils ont appris, les robots intelligents se montrent plus efficaces que l'humain à plus d'un titre. Ils peuvent améliorer de nombreux processus. Mieux, ils permettent d'éviter les erreurs humaines et sont efficaces en continu.

Dans ce contexte, des études tentent régulièrement d'évaluer leur impact sur le taux d'emploi. Selon celle menée en 2013 par Carl Benedikt Frey et Michael Osborne, deux chercheurs de l'Université d'Oxford, près d'un emploi sur deux (47 %) serait menacé par la digitalisation de l'économie aux Etats-Unis. Relativement alarmiste, cette recherche a été critiquée pour sa méthodologie. Sont en effet considérés comme emplois menacés, ceux qui intègrent 70 % de tâches qui peuvent être robotisées et automatisées. Une étude réalisée par l'OCDE cette année réduit ce taux à 14 %. Elle considère en effet que ce n'est pas parce qu'une partie des tâches peut être automatisée, que le métier dans son ensemble disparaît. En France, les conclusions du rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi sont similaires.

Elles estiment que « moins de 10 % des emplois cumulent des vulnérabilités qui pourraient en menacer l'existence dans un contexte d'automatisation ». Ce sont surtout les métiers manuels et peu qualifiés qui se trouvent concernés.

D'après les avis de 350 experts de l'intelligence artificielle, compilés par Katja Grace du Future of Humanity Institute d'Oxford, les robots et les intelligences artificielles seraient néanmoins capables de surpasser les humains dans certains secteurs très rapidement. Et de citer quelques exemples : les traducteurs pourraient être dépassés dès 2024, les chauffeurs de poids lourds en 2026.

## Vers de nouvelles compétences

Mais plutôt que de supprimer des emplois entièrement, les robots tendent à les faire évoluer. Toujours selon le Conseil d'orientation pour l'emploi, « la moitié des emplois existants pourrait voir son contenu notablement ou profondément transformé ». Puisqu'ils assurent certaines tâches répétitives, les robots libèrent du temps aux humains, qui peuvent ainsi se consacrer à des fonctions à plus haute valeur ajoutée.

Dans le métier de comptable, par exemple, la robotisation permet d'effectuer des missions répétitives et souvent chronophages pour l'Homme, mais pourtant essentielles. En automatisant ces processus, le comptable peut passer davantage de temps à conseiller ses clients,

son véritable cœur de métier. Néanmoins, la robotisation exige aussi des fiduciaires qu'elles repensent leur *business model*. En effet, la plupart d'entre elles fonctionnent en régie. En automatisant des processus, elles les rendent plus rapides et peuvent donc facturer moins d'heures à leur client. Il s'agit donc de valoriser des services à plus haute valeur ajoutée, tout en veillant à démontrer les avantages de la robotisation, tant pour les clients que les collaborateurs.

La montée en puissance des robots nécessite aussi de disposer de plus en plus de compétences numériques, capables de les concevoir, de les entraîner et d'en assurer la maintenance. Sans l'humain, les technologies n'ont guère de sens – ce sont d'ailleurs eux qui les inventent. Le défi est grand pour le monde de l'éducation, qui va devoir parvenir à former des jeunes capables d'interagir avec les machines, de collaborer avec ces nouveaux collègues de travail et de les compléter. L'essentiel sera de réussir à doter les gens de compétences qui ne peuvent être automatisées. Car, il ne faut pas l'oublier, au-delà de l'intelligence, l'être humain dispose de bien d'autres capacités dont les robots ne peuvent se targuer. La créativité, la curiosité, la sensibilité, les émotions et les sentiments, la capacité à créer des liens sociaux, l'empathie... resteront le propre de l'Homme. ☑

Jeanne Renauld

---

**Le défi est grand pour le monde de l'éducation, qui va devoir parvenir à former des jeunes capables d'interagir avec les machines, de collaborer avec ces nouveaux collègues de travail et de les compléter. L'essentiel sera de réussir à doter les gens de compétences qui ne peuvent être automatisées.**

---

# Intelligence artificielle : résistons aux craintes et aux naïvetés !

Deux opinions radicalement opposées sur le progrès scientifique et la technologie s'affrontent. Ceux qui craignent le pire et ceux qui considèrent que l'innovation résoudra tous nos maux. Cependant, une opinion discrète, car minoritaire, soutient qu'il existe une troisième voie qui défend l'idée que le progrès sert à tous et, qu'à ce titre, il est l'affaire de tous, qu'il implique la confiance avec son corollaire, la transparence.



Il ne s'écoule pas un jour sans que l'intelligence artificielle et la technologie ne fassent l'objet d'attaques. La machine dominerait le monde dans un futur proche, nous espionnerait. L'utilisation de la technologie conduirait à la destruction de la plupart des emplois. Dans le domaine de la génétique, les innovations redessineraient l'être humain avec ou sans son consentement (éclairé). Les libertés seraient bafouées. Petit à petit, l'intelligence humaine serait ainsi subordonnée à l'intelligence artificielle qui prendrait seule les décisions. Qui pourrait raisonnablement

croire que la technologie remplacera le jugement, l'intuition ou les choix éthiques ? Des hommes et des femmes pessimistes parce que mal informés ? Le manque de transparence, l'absence d'informations fiables sont sans nul doute à l'origine de ce manque de confiance.

## **Des positions antagonistes irréductibles ?**

A l'opposé, dans le camp adverse, on défend que l'intelligence artificielle est l'avenir et qu'elle résoudra tout sinon la plupart de nos problèmes. De nombreux

exemples viennent étayer cette affirmation. En médecine, par exemple, les personnes handicapées connaissent de plus en plus une mobilité normale et une sensibilité (corps augmenté avec prothèses, greffe de puces électroniques...), les robots au bloc fournissent une imagerie opérationnelle efficace, augmentent la dextérité, permettent la chirurgie mini-invasive réduisant les risques d'infection et les pertes de sang. Sur le plan logistique et énergétique, les robots ont d'ores et déjà démontré leur grande efficacité et fiabilité. Sur le plan intellectuel, l'intelligence

L'innovation et le progrès, ce n'est pas la même chose. Entretenir cette confusion est-il responsable ? Comment dans ces conditions obtenir l'adhésion d'hommes et de femmes en quête de sens ? Ne serait-il pas plus judicieux de les amener à réfléchir, leur laissant ainsi la liberté d'agir et le choix d'accepter ou non une situation ?

artificielle sera capable de performances intellectuelles égales, voire supérieures, à celles d'un humain et de manière beaucoup plus rapide.

De nombreux secteurs économiques l'ont bien compris et l'ont introduite dans leurs activités. Tel est le cas de la banque Goldman Sachs qui a confié le *trading* à haute fréquence, où les transactions sont effectuées à grande vitesse, à l'intelligence artificielle. Avec celle-ci, les décisions prises sont rationnelles car elles ne sont pas, contrairement aux humains, influencées par les émotions, l'environnement extérieur, les habitudes. Elle fait donc moins d'erreurs de jugement que nous, produit une meilleure appréciation des risques et une anticipation des catastrophes. Il est vrai que l'intelligence artificielle est calibrée pour prendre des décisions rationnelles, pas les humains... Mais qui nous garantit un usage humaniste et responsable de l'intelligence artificielle ? La question reste posée.

### Le progrès doit être l'affaire de tous

Ce qui est clair, c'est que le progrès scientifique et technologique ne peut être accepté que s'il est l'affaire de tous, citoyens, entreprises, pouvoirs publics. Aujourd'hui, est-ce le cas ? Tout d'abord les pouvoirs publics (en Europe) ne devraient-ils pas se préoccuper de lancer un débat à l'échelle nationale mais aussi européenne sur l'idée de progrès (social, technologique, économique), la manière de la faire progresser ? À quoi associe-t-on le progrès aujourd'hui ?

Dans le passé, le progrès social, économique a été associé à l'apparition de la lumière, à celle de la chaleur. Croire au progrès, c'était considérer que rien n'était totalement négatif. Or, aujourd'hui, le débat est confisqué par les ingénieurs qui suggèrent que le progrès scientifique

(qu'ils portent) engendrerait systématiquement un progrès technologique puis un progrès matériel et finalement un progrès humain. Est-ce le cas ? L'âge des machines savantes est-elle un progrès en dehors de l'importante compétition commerciale qu'elles génèrent ?

L'innovation technologique dont la vocation est d'apporter des outils pour améliorer la condition des hommes et des femmes continue-t-elle de créer les conditions du progrès qu'elle devrait pourtant accompagner ? Au XVIII<sup>e</sup> siècle, à l'époque des Lumières, la notion de progrès était indissociable d'une finalité, l'amélioration de la condition humaine (la machine à vapeur, l'électricité, le moteur à explosion). Malheureusement, le mot progrès est évacué des discours publics, le terme d'innovation lui étant préféré. Mais l'innovation et le progrès, ce n'est pas la même chose. Entretenir cette confusion est-il responsable ? Comment dans ces conditions obtenir l'adhésion d'hommes et de femmes en quête de sens ? Ne serait-il pas plus judicieux de les amener à réfléchir, leur laissant ainsi la liberté d'agir et le choix d'accepter ou non une situation ?

De leur côté, les entreprises doivent également pouvoir expliquer à leurs clients, aux usagers ce qui a été intégré dans les recommandations de leurs algorithmes, quelles sources sont utilisées, pourquoi et qui a formé la machine. Les clients n'ont pas à céder leurs droits sur leurs données, ni sur les connaissances tirées de ces données au motif qu'ils bénéficieraient de solutions et services.

Récemment, l'opinion publique a pu découvrir qu'il avait été porté atteinte à la vie privée d'Internaute ; ils ont à cette occasion découvert le choix de certaines entreprises d'accorder plus d'importance aux profits qu'à la protection des données de leurs utilisateurs.

Avec l'avènement de l'intelligence artificielle, chaque individu devra rester vigilant et se sentir concerné par la surveillance du capitalisme mondial. Si tel n'était pas le cas, il est à parier que les entreprises multinationales se croiront autorisées à monétiser ces données personnelles et ainsi à dicter les futures règles du jeu. Est-cela que nous souhaitons ?

Martine Borderies

### On lira avec intérêt :

La tribune du journal *Le Monde* en date du 22 février 2018 intitulée *Un usage humaniste et responsable de l'IA*.

<http://theinnovationandstrategyblog.com/2014/07/09/innovation-et-le-progres-est-ce-la-meme-chose>, *Innovation et Progrès : est-ce la même chose ?*, Guillaume Villon de Benveniste, 2014.

[https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/19/le-nobel-d-economie-a-consacre-les-forces-de-l-esprit\\_5203268\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/19/le-nobel-d-economie-a-consacre-les-forces-de-l-esprit_5203268_3232.html), *L'intelligence des humains reste et restera la meilleure source de prise de décision*, Richard Thaler, octobre 2017.

Le progrès scientifique et technologique ne peut être accepté que s'il est l'affaire de tous, citoyens, entreprises, pouvoirs publics. Aujourd'hui, est-ce le cas ?



# La technologie pour transformer l'humain

Et si le progrès technologique permettait à l'humain de se transcender, de changer radicalement sa condition et sa nature, au point de vaincre la mort... Partout dans le monde, aujourd'hui, des acteurs scientifiques et technologiques contribuent à cet idéal transhumaniste, quand, à l'inverse, l'homme, pour sa part, a naturellement tendance à déléguer ses capacités aux machines.

La littérature puis le cinéma ont souvent évoqué l'idée d'un homme supérieur, immortel, aux capacités amplifiées au moyen de modifications génétiques, des mutants, ou grâce à la technologie, avec l'homme bionique. Cela peut émerveiller ou susciter la crainte, comme tout ce qui touche à la condition humaine en général. Toujours est-il qu'il existe aujourd'hui un mouvement transhumaniste bien réel et doté de fonds considérables. Des intellectuels et entrepreneurs prônent l'usage des sciences et des techniques pour améliorer l'humain, augmenter ses capacités physiques et mentales. Des personnes qui considèrent le handicap, la maladie, le vieillissement, la souffrance et *in fine* la mort comme des défauts attachés à l'être humain et qu'il faut pouvoir corriger.

## Un être humain augmenté pour vaincre la mort

Google est aujourd'hui l'un des principaux sponsors du mouvement transhumaniste. Le géant américain ne cache pas son ambition de parvenir à appliquer son modèle de réussite dans le domaine des technologies de l'information, autour de son moteur de recherche, à celui des technologies de la santé et des biotechnologies. L'enjeu n'est autre que d'améliorer la qualité et de prolonger la durée de la vie humaine, et ce bien au-delà que la guérison du cancer.

D'autres entrepreneurs, penseurs, leaders d'opinion, au départ de la Silicon Valley, s'inscrivent aujourd'hui dans ce mouvement. Bien sûr, recourir à la technologie pour créer un être humain augmenté n'est pas sans conséquence pour l'humanité tout entière. Cela implique de se poser beaucoup de questions, que la

plupart de ces penseurs n'éludent d'ailleurs pas forcément.

## L'humain délègue de plus en plus aux machines

L'utilisation de la technologie pour créer un être humain augmenté n'est pas si utopique que cela. En réalité, c'est un mouvement en marche depuis bien longtemps. Et, sans même s'en rendre compte, l'être humain délègue déjà, presque naturellement, une partie croissante de ses capacités aux machines. La machine n'est aujourd'hui plus seulement un prolongement de nos capacités, comme cela fut le cas pendant des millénaires, elle devient une prothèse. Or, une prothèse, cela ne prolonge pas, cela se remplace. Quand toute l'information est accessible au départ de notre smartphone, il n'est plus nécessaire de recourir à notre formidable mémoire pour trouver quelque chose. Avec l'intelligence artificielle et la multiplication des assistants personnels, d'autres capacités cognitives sont progressivement déléguées aux machines. Il suffit de regarder comment on se laisse guider par des applications qui nous apprennent à mieux bouger, mieux manger pour comprendre comment nous confions notre propre éducation et notre santé à des machines. Dans cette perspective, plus la technologie est active, plus l'être humain

se fait passif. Si la prothèse, aujourd'hui, prend la forme d'un smartphone ou d'une montre connectée, si elle se tient le plus souvent dans la main ou se fixe au poignet, il ne faudra sans doute pas attendre longtemps avant qu'elle ne soit greffée directement au corps.

## Veiller à rester humain

L'homme confie progressivement ce qui fait sa singularité, ses capacités cognitives aux machines. Aussi, ils sont plusieurs à se demander aujourd'hui ce qu'il pourra rester de son humanité si l'on ne prend pas garde. « Si on se donne les capacités de reprogrammer une partie de notre cerveau, que choisit-on de garder ? Quelle part de nos pulsions ? Voudra-t-on effacer les biais cognitifs dont notre cerveau est farci ? », interrogeait Olivier Babeau, spécialiste de ces phénomènes de transformation lors d'un passage au Luxembourg au printemps dernier. Et l'on n'est qu'au début de la réflexion. A l'instar du premier humanisme, à la Renaissance, qui visait à définir la valeur de l'Homme indépendamment des principes religieux, je pense que l'on doit entrer dans un second humanisme, qui vise à cerner ce qui fait de nous des humains et qu'il y a lieu de cultiver pour l'avenir. L'enjeu n'est autre que celui de rester humain. »

Sébastien Lambotte

L'homme confie progressivement ce qui fait sa singularité, ses capacités cognitives aux machines. Aussi, ils sont plusieurs à se demander aujourd'hui ce qu'il pourra rester de son humanité si l'on ne prend pas garde.

# Numérique : le virage est déjà amorcé

La digitalisation est actuellement au cœur des préoccupations des entreprises. Quels sont les bénéfices que peuvent déjà en tirer certaines d'entre elles ? Entretien avec Brice Lecoustey, Partner Advisory et Digital Leader chez EY Luxembourg.

## Comment le digital peut-il transformer la vie des entreprises ?

Aujourd'hui, nous assistons à une maturité convergente de trois paramètres qui créent une accélération assez spectaculaire en matière de transformation digitale : la connectivité, présente partout grâce aux capacités importantes des réseaux et aux technologies permettant aux appareils de s'y connecter. L'automatisation qui permet de remplacer les tâches récurrentes ou rébarbatives et de se consacrer à des tâches à haute valeur ajoutée grâce à des robots qui sont matures, dont le coût des licences est peu élevé, et dont les logiciels sont simples d'utilisation. Le troisième paramètre repose sur l'intelligence artificielle (IA) qui permet à des robots intelligents de donner des réponses adéquates à des problématiques complexes. Grâce à la réunion de ces trois paramètres, on accélère le traitement des données au sein de toutes les organisations, ce qui leur permet de proposer de nouveaux parcours à leurs clients, si bien que l'on voit arriver des modèles disruptifs, tels que l'ubérisation, par exemple, générant de nouveaux *business models*. Les acteurs des secteurs pneumatiques, automobiles ou de l'acier se tournent actuellement vers des *smart factories* où les produits sont customisés à la demande. C'est tout leur *operating model* qui fait place au *process d'order to delivery* (de la commande à la livraison). Grâce à l'analyse des données, les achats, la production, la logistique... sont gérés en optimisant tous les paramètres.

## Trop de robotisation est-elle néfaste ?

La robotisation est l'alliée des entreprises et des hommes. Elle permet de réduire



**Brice Lecoustey**, Partner Advisory et Digital Leader, EY Luxembourg.

considérablement les actions répétitives pour se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée. Elle n'est pas forcément réductrice d'emplois puisqu'en augmentant la qualité du travail elle demande des adaptations que seuls des humains peuvent initier. Et pour cela, l'entreprise a besoin de toutes les générations : les anciens ont pour eux l'expérience et les plus jeunes doivent se former aux outils d'automatisation. C'est ce que l'on nomme la fertilisation des générations. Dans de nombreuses entreprises, elle permet de consacrer plus de temps à la relation clients, aux prévisions, aux analyses..., donc dans l'ensemble, elle n'est pas du tout néfaste si ses deux enjeux majeurs, à savoir l'adaptation des tâches et la formation continue des jeunes sur de nouveaux outils sont anticipés et bien suivis dans l'entreprise.

## Quels sont les secteurs que vous classeriez comme disruptifs actuellement ?

J'en vois 4 en particulier. Premièrement, la logistique 4.0 car la distribution automobile est un secteur qui bénéficie d'un *boost* formidable grâce à l'automatisation et donc aux changements de ses *operating* et *business models*. Deuxièmement, les industries manufacturières intelligentes qui vont continuer à s'installer autour des clusters automobiles. Entre l'est de la France, le Luxembourg et l'Allemagne, on a un poumon automobile très dense, si bien que l'on compte déjà une quarantaine de fournisseurs du secteur installés au Luxembourg. En troisième position, je vois le cluster spatial car il y aura une belle activité autour du concept de *space mining* (exploitation des ressources de l'espace). Dans les années à venir, de nouveaux types d'entreprises verront certainement le jour. Enfin, le cluster ICT va évoluer vers une industrie de la donnée. De nouvelles opportunités vont voir le jour pour les data centres, les entreprises actives dans la cybersécurité... ou autour du futur réseau européen HPC (High Performance Computing), le supercalculateur qui permettra plusieurs milliards de calculs par seconde.

Comme vous le voyez, nous sommes actuellement dans un virage numérique, déjà bien amorcé, et sa sortie devrait nous faire voir encore des choses très étonnantes !

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

# Des mesures européennes pour l'intelligence artificielle

Au mois d'avril dernier, la Commission européenne a présenté un Plan pour l'Intelligence Artificielle et la Robotique. Investissements, élaboration d'un cadre juridique et éthique, changements socio-économiques sont les trois volets qu'elle propose de traiter. En vue de la préparation d'une réglementation européenne sur la question.

Consciente que l'intelligence artificielle (IA) est devenue l'une des technologies les plus stratégiques du 21<sup>e</sup> siècle, la Commission européenne préconise tout d'abord « un effort accru en matière d'investissements ». L'Union européenne, secteurs public et privé confondus, devra accroître de 20 milliards EUR au minimum ses efforts dans le domaine de la R&D ; la Commission investit pour sa part 1,5 milliard EUR pour la période 2018/2020. Ces investissements sont destinés à soutenir la R&D dans des secteurs-clés tels que le transport et la santé ainsi qu'à encourager les centres de recherche européens dans le domaine de l'IA à se connecter et se développer. La Commission envisage également d'apporter son soutien à la création d'une plate-forme dédiée à l'IA. Enfin, le Fonds européen pour les investissements stratégiques aidera les entreprises et les start-up.

Dans le deuxième volet, elle observe que la R&D ne peut se dérouler que dans un « cadre juridique et éthique approprié ». Parmi les exigences énoncées, on note, le respect de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui comporte notamment des chapitres sur la dignité, la liberté, l'égalité, la justice ; le respect des principes tels que la protection des données et la transparence, et du règlement européen relatif à la protection des données.

## Un conseil de 52 experts

Parce que le développement de l'IA va entraîner dans les années qui viennent la disparition de nombreux emplois mais aussi la création de nouveaux métiers et, de manière générale, la transformation de la plupart d'entre eux, la Commission



Dans le deuxième volet, la Commission européenne observe que la R&D ne peut se dérouler que dans un « cadre juridique et éthique approprié ».

encourage, dans le troisième volet, les États à moderniser leur système d'éducation et de formation, et à soutenir les transitions du marché du travail dans le respect des droits sociaux.

En juin, la Commission a nommé un conseil de 52 experts parmi lesquels on compte des chercheurs, des salariés d'entreprise et des représentants de la société civile mais aussi des personnalités

issues de grandes entreprises telles que Bosch, BMW, Bayer, AXA, Google, IBM, Nokia Bell Labs, Orange. Ces experts sont chargés d'examiner ces questions.

La mise en œuvre de ces mesures dépendra des propositions que le conseil fera sur cette question, qui devraient conduire au déclenchement du processus législatif.

**Martine Borderies**

---

**La Commission encourage, dans le troisième volet, les États à moderniser leur système d'éducation et de formation, et à soutenir les transitions du marché du travail dans le respect des droits sociaux.**

---

# Recherche codeurs désespérément

Et si le mal des entreprises de demain était la difficulté à recruter les « bons » profils ?

Tandis que l'économie européenne se porte mieux, le manque de main-d'œuvre qualifiée face aux besoins en compétences scientifiques et numériques des entreprises est régulièrement thématiqué. Le Luxembourg n'est pas épargné.

## Pour un Luxembourg digital

Poursuivant une stratégie de diversification économique, le gouvernement luxembourgeois a affiché son intention d'attirer des activités à forte valeur ajoutée axées sur les nouvelles technologies au Grand-Duché. L'initiative gouvernementale *Digital Lëtzebuerg*, lancée fin 2014, visait ainsi à positionner le pays dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour faire face aux défis d'une société de plus en plus numérique et transformer le Luxembourg en une véritable *Smart Nation*. D'autres initiatives publiques et/ou privées ont suivi afin de lui assurer une transition « durable » telle que la stratégie chapeau *Third Industrial Revolution* (ministère de l'Économie, Chambre de Commerce et IMS) ou l'étude *Arbeiten 4.0* (ministère du Travail, Chambre de Commerce et Chambre des salariés). En outre, des programmes plus ciblés d'accompagnement des entreprises dans leur transition digitale ont été mis en place comme *Fit4Digital* de Luxinnovation (prise en charge d'une partie du coût d'un diagnostic pour les PME), *Go Digital* de la House of Entrepreneurship, *eHandwerk* de la Chambre des Métiers ou encore la *e-vitrine Letzshop* du ministère de l'Économie et du secteur du commerce.

## Oui, mais...

Ces initiatives actent le fait que la montée en puissance du digital ne concerne pas seulement les entreprises qui en ont fait

leur activité principale (TIC<sup>(1)</sup>), mais aussi le transport, le tourisme, la santé, l'énergie, les finances, etc. Outre l'adaptation des pratiques et de l'infrastructure, cela pose un défi supplémentaire : celui de trouver une main-d'œuvre qualifiée.

En effet, les besoins en personnels formés aux TIC et aux Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques (STIM) devraient continuer à croître<sup>(2)</sup> (+ 4 % par an estimé sur 10 ans au niveau européen par la Commission). Or, si pour l'heure l'inadéquation de la main-d'œuvre luxembourgeoise au marché du travail est faible en comparaison européenne (22,8 % des travailleurs sont employés dans un domaine différent de celui dans lequel ils se sont spécialisés, 30 % des travailleurs ont un niveau de scolarité supérieur ou inférieur à celui requis par leur travail), nombreuses sont les entreprises qui déclarent avoir des difficultés à pourvoir des postes de spécialistes des TIC (65 % des entreprises qui ont recruté/essayé de recruter ont signalé des difficultés à pourvoir ces emplois en 2017 – 58 % en 2014 – contre une moyenne européenne de 48 %). D'après une enquête de la FEDIL, les créations de poste dans ce domaine sont supérieures aux remplacements et les exigences en termes de niveaux de formation élevées (74 % des prévisions concernaient des formations universitaires). L'analyse – développement – maintenance de logiciels/administration de systèmes informatiques sont les groupes de fonction les plus recherchés. En termes de métiers, ce sont les programmeurs/développeurs et les chefs de projets informatiques.

Mais la disponibilité de la main-d'œuvre « locale » n'a rien d'une évidence :

- la part relative des élèves sortant de l'enseignement secondaire général avec un diplôme à « dominante scientifique » est en baisse et le taux d'étu-

diants formés en STIM est l'un des plus faibles d'Europe ;

- le Luxembourg se classe 52<sup>e</sup> sur 127 pays en termes de disponibilité de scientifiques et d'ingénieurs et 17<sup>e</sup> sur 28 membres de l'UE ;
- les « techs » sont un domaine d'hommes avec une proportion de femmes parmi les plus faibles de l'UE avec 12,6 % contre une moyenne de 16,1 %.

Pour autant, former ou attirer des « magiciens du code » n'est pas tout. Au-delà des compétences expertes dans les technologies, il ressort un besoin en compétences transversales (*soft skills*) mais également en compétences techniques nouvelles (notamment digitales), appliquées aux métiers traditionnels<sup>(3)</sup>. L'étude *Arbeiten 4.0* a révélé que 65 % des personnes interrogées dont le travail est fortement affecté par la digitalisation constatent qu'elle engendre le besoin d'une montée en compétences. Or, selon les données de l'Observatoire de la formation au Luxembourg, l'acquisition de compétences en informatique concerne 2 % des formations dispensées aux salariés non qualifiés et 8 % aux cadres. Dans le même temps, 3/4 des formations concernent « le cœur de métier » actuel des salariés. A l'heure où le manque de main-d'œuvre qualifiée et les difficultés de recrutement<sup>(4)</sup> sont considérés comme des freins au développement des entreprises, ces données ont de quoi surprendre.

## Quelles solutions pour quels problèmes ?

Si l'on s'en réfère aux classements internationaux<sup>(5)</sup>, le Luxembourg ne manque pas d'atouts pour séduire « les talents », excellent notamment grâce à une ouverture manifeste. Il en ressort cependant certaines lacunes en matière d'employabilité de la



force de travail domestique dans le secteur privé : difficulté à trouver des personnes qualifiées, adaptation du système éducatif à l'économie et adéquation des formations secondaire et tertiaire aux besoins des entreprises.

Pour réduire les pénuries de compétences, plusieurs registres de mesures se combinent : l'éducation et la formation ; l'exploitation des réserves de main-d'œuvre et de compétences ; le perfectionnement professionnel des salariés<sup>(6)</sup>. De l'écologiste au demandeur d'emploi, plusieurs initiatives ont été mises en place au Luxembourg comme les lycées pilotes avec une section Informatique et communication, la mise à disposition d'iPad dans les écoles, l'école de coding WebForce3 pour les demandeurs d'emploi, le Cybersecurity Competence Center (C3) qui réunit le gouvernement luxembourgeois et divers partenaires locaux et privés, le programme *Fit4Coding* de l'ADEM visant à donner des compétences de base aux chômeurs en matière de code et le *Digital Skills Bridge*, projet pilote qui a pour objectif d'accompagner les entreprises et les salariés dont l'activité sera profondément affectée par un changement technologique majeur vers une nouvelle organisation et des emplois transformés par ce changement numérique.

Ces initiatives sont prometteuses, mais gare à l'écueil du « tout adéquationniste »

qui conduirait à remplacer des matières jugées « inutiles » sur/par le marché du travail par d'autres, requises à l'instant t. Car si l'école se contentait de la seule formation des actifs de demain, il se pourrait qu'elle alimente aussi les rangs des laissés pour compte d'après-demain, en l'absence de système parfaitement ajusté de formation tout au long de la vie.

**Sarah Mellouet**

Economiste



Fondation IDEA asbl



- (1) Sur la période 2013-2017, la valeur ajoutée des TIC a progressé d'environ 19 % par an et l'emploi de 4 %, en faisant l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie. Ce secteur représentait 11 % de la VA et 4 % de l'emploi en 2017. Les infrastructures et les réseaux puissants dont la création, le développement, l'entretien et la maintenance dépendent aussi d'un personnel compétent, sont un préalable nécessaire.
- (2) D'après les données du CEDEFOP, les professions qui pourraient connaître une pénurie de main-d'œuvre sont les professionnels de l'administration et de la finance, de l'ICT, les médecins généralistes et les professions techniques et ingénieurs logisticiens.  
[https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical\\_highlights/luxembourg-mismatch-priority-occupations](https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical_highlights/luxembourg-mismatch-priority-occupations)
- (3) COE, 2017, Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, Tome 2 : *L'impact sur les compétences*.
- (4) Dans le World Talent Ranking de l'Institute of Management Development de Lausanne, le pays occupe la 44<sup>e</sup> position sur 63 en ce qui concerne la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Les difficultés de recrutement des entreprises ont, elles, été thématiques par le CEPS/INSTEAD à partir d'une enquête réalisée en 2007 : 43 % des recrutements pour des postes de professions intellectuelles et scientifiques, de dirigeants et de cadres de direction étaient jugés difficiles contre seulement 9 % de ceux pour des postes d'ouvriers et d'employés non qualifiés. Le secteur de la finance était par ailleurs le plus touché par les difficultés de recrutement.
- (5) 10<sup>e</sup> de l'IMD World Talent Ranking ainsi que du Global Talent Competitiveness Index de l'INSEAD.
- (6) CEDEFOP, Novembre 2016, *Professions en Europe : déficit ou excédent de compétences ?*  
[http://www.cedefop.europa.eu/files/9115\\_fr.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9115_fr.pdf)

---

**Former ou attirer des « magiciens du code » n'est pas tout. Au-delà des compétences expertes dans les technologies, il ressort un besoin en compétences transversales (*soft skills*) mais également en compétences techniques nouvelles (notamment digitales), appliquées aux métiers traditionnels.**

---

# La SNCI et les start-up

Au cours des dernières décennies, grâce aux efforts conjoints des pouvoirs publics et du secteur privé, le Luxembourg est devenu une *start-up nation*. L'écosystème luxembourgeois offre aux jeunes pousses la possibilité de lever des fonds, sous condition que le projet soit bon.

Dans ce contexte, il est certainement utile de rappeler certains atouts dont dispose le Luxembourg et notamment les instruments de la SNCI<sup>(1)</sup> qui existent dans ce domaine.

## Le Luxembourg Future Fund

Mis sur pied avec le Fonds Européen d'Investissement (FEI), le Luxembourg Future Fund est doté d'un capital de 150 millions EUR. Il s'agit d'un instrument de financement complémentaire aux outils existants de la SNCI. Ce caractère complémentaire se reflète notamment au niveau de sa stratégie d'investissement qui vise les entreprises étrangères apporteurs d'activités au Luxembourg qui ont le potentiel de soutenir de manière significative la diversification et le développement durables de l'économie luxembourgeoise. La majorité des moyens financiers seront investis dans des PME novatrices ciblant les secteurs technologiques les plus variés tels que l'ICT ou les CleanTech.

## Le Digital Tech Fund

Fonds d'amorçage destiné au financement de nouvelles entreprises ICT innovantes, le Digital Tech Fund a été créé par le gouvernement et un groupe d'investisseurs privés pour soutenir le financement et le développement de start-up actives dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Au travers de prises de participations dans des entreprises innovantes prometteuses créées il y a moins de 7 ans, le fonds vise surtout, mais pas exclusivement, à investir dans les domaines de la cybersécurité, des FinTech, du Big Data, de la Digital Health, des médias, des réseaux de com-

munication de la prochaine génération, de l'apprentissage numérique, de l'Internet des objets ou des télécommunications et services satellitaires.

## Les incubateurs Technoport et Tomorrow Street

La SNCI a également contribué à la création des incubateurs et accélérateurs Technoport et Tomorrow Street qui sont également des pièces essentielles au bon fonctionnement de l'écosystème luxembourgeois.

Le Technoport est en charge de la construction, de l'exploitation, du financement de la gestion et de la mise en valeur de centres d'accueil et d'innovation, de l'administration et de la gestion des ressources mobilières et immobilières de ces centres d'accueil et d'innovation, et enfin de l'organisation des services d'encadrement des nouvelles entreprises innovantes hébergées dans ces centres.

Le centre d'innovation Tomorrow Street vise à accélérer le développement commercial et l'expansion internationale des start-up ayant atteint un certain degré de maturité et actives dans le domaine d'activité du groupe Vodafone, notamment en leur offrant un certain nombre de services et en les hébergeant dans ledit centre. Il permet à Vodafone de soutenir sa mise en réseau en matière d'innovation et aux start-up de bénéficier des compétences et réseaux internationaux du groupe.

## Les instruments de prêt pour les start-up

Pour les spin-off de l'Uni et des centres de recherche luxembourgeois, la SNCI offre la *Facilité Université du Luxembourg et CRP*. Ce prêt est destiné aux entreprises qui se

proposent d'introduire sur le marché un produit, un procédé ou un service initié et développé au sein de l'Université du Luxembourg ou d'un Centre de recherche public. L'intervention de la SNCI ne peut être inférieure à 10.000 EUR ni supérieure à 250.000 EUR.

Le *Prêt de création et reprise* vise à soutenir les PME lors de leur naissance ou transmission. Il cofinance les dépenses corporelles et incorporelles nécessaires à la réalisation du plan d'affaires présenté par ces PME. Ce plan d'affaires doit prévoir une mise de fonds propres de 15 %. L'intervention de la SNCI ne peut être inférieure à 5.000 EUR ni supérieure à 250.000 EUR.

Le *Crédit d'équipement* cible les petites et moyennes entreprises. Il prévoit le financement des actifs corporels et incorporels amortissables ainsi que des terrains servant exclusivement à des fins professionnelles. L'investissement minimum est de 12.500 EUR, sauf en cas de 1<sup>er</sup> établissement où il n'y a pas de minimum requis. Le montant maximum par projet est de 2.500.000 EUR.

Le *Prêt Indirect Développement* a pour objectif le financement du plan d'affaires d'entreprises à la base d'un projet de développement défini qui peut consister, par exemple, en l'élargissement de la gamme de produits ou services, de la base clientèle... Il s'adresse aussi bien à des PME/PMI qu'à des grandes entreprises. Les projets visés seront pris en compte par les banques commerciales, mais la SNCI, par son intervention et sa participation au risque, en facilitera la réalisation. L'appui de la SNCI peut s'élever jusqu'à 10 millions EUR par projet. A l'instar



---

## L'écosystème luxembourgeois offre aux jeunes pousses la possibilité de lever des fonds, sous condition que le projet soit bon.

---

de la politique de la SNCI, ce prêt est rémunéré à taux fixe, donnant ainsi une prévisibilité à l'entreprise sur l'évolution de ses charges financières futures.

Le *Prêt Entreprises Novatrices* s'adresse aux jeunes PME innovantes dont la création remonte à moins de 8 ans. Il se charge du financement du plan d'affaires à la base d'un projet de développement défini. Sont

éligibles également les coûts du lancement commercial. L'intervention de la SNCI est limitée à 1,5 million EUR. L'aspect novateur de cet instrument se situe également au niveau de la rémunération du prêt, qui sera largement dépendante du succès du projet de l'entreprise.

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

**(1)** La Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI), la banque de développement publique luxembourgeoise, œuvre en faveur de la diversification et du développement économique du Grand-Duché de Luxembourg. Elle est un établissement bancaire de droit public spécialisé dans le financement à moyen et à long terme des entreprises luxembourgeoises.

# L'instauration d'un droit à la déconnexion est-elle indispensable ?



L'ère digitale a remodelé les pratiques courantes et professionnelles. De plus en plus de voix s'élèvent pour introduire une législation à même de cadrer le droit des travailleurs. Au Luxembourg, il n'existe pas de texte en ce sens.

Avec les smartphones connectés en permanence, les messages et e-mails sont visibles où que l'on se trouve. Cela doit-il être un prétexte pour tout dirigeant ou

salarié d'une entreprise d'exiger une réponse d'un autre membre du personnel, même en dehors des heures de travail ? La revendication d'un droit à la déconnexion fait

son chemin... Résultats du sondage diffusé en octobre sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et qui a recueilli 243 votes.

## Êtes ou seriez-vous favorable à un droit à la déconnexion ?

- Oui → 90 % (219 votes)
- Non → 3 % (8 votes)
- Cela dépend → 7 % (16 votes)

## Vous est-il déjà arrivé de répondre à des messages/appels/mails professionnels en dehors de vos heures de travail ?

- Oui → 92 % (223 votes)
- Non → 8 % (20 votes)

## En tant que salarié, dans le cas où vous êtes/seriez amené(e) à traiter d'affaires professionnelles en dehors de vos heures :

- Je ne vois pas où est le problème → 7 % (20 votes)
- Après tout, cela ne m'a dérangé que cinq minutes → 13 % (36 votes)
- Je me suis senti(e) obligé(e) de décrocher/répondre → 52 % (138 votes)
- Cela ne risque pas de m'arriver, j'ai un téléphone professionnel que j'éteins en sortant du travail et un téléphone privé → 6 % (16 votes)
- Le patron peut toujours essayer de m'appeler, même si je le vois, je ne répondrai pas → 10 % (27 votes)
- Autre → 11 % (30 votes)

## Vos collègues ont-ils pris l'habitude de vous contacter alors que vous n'êtes plus en service ? Si oui, à quelle fréquence ?

- Non, cela n'est jamais arrivé → 13 % (32 votes)
- Oui, mais cela reste très rare, peut-être une fois par mois et encore → 58 % (140 votes)
- Oui, cela arrive assez régulièrement, plusieurs fois par semaine parfois → 24 % (58 votes)
- C'est devenu récurrent et presque quotidien → 5 % (13 votes)

## En tant qu'employeur, vous estimez/estimeriez :

- Je suis favorable à un droit à la déconnexion puisque je n'aime pas moi-même être dérangé(e) dans un contexte privé → 46 % (126 votes)
- Je ne dérange jamais mes salariés en dehors de leurs heures, hormis cas exceptionnels → 35 % (95 votes)
- Il faut vivre avec son temps, la digitalisation a fait tomber certaines barrières, il n'y a pas lieu de ne pas en profiter → 5 % (14 votes)
- Même à la maison, mon employé reste mon employé et est tenu de s'intéresser à la santé de son entreprise → 1 % (4 votes)
- Si je sollicite mon salarié et que celui-ci ne répond pas, je lui en toucherai deux mots → 1 % (3 votes)
- Autre → 12 % (33 votes)



# Numérisation, robotisation, Lean, la construction fait sa révolution

Les évolutions en cours, tant attendues, viennent pour l'essentiel de la mise en œuvre de l'organisation Lean auxquelles les nouvelles technologies contribuent, tel l'outil BIM (Building Information Modeling). Cela comme support à la démarche d'industrialisation entreprise depuis quelques années dans ce secteur.



Le secteur de la construction n'échappe pas aux évolutions technologiques et numériques. BIM (modélisation des données du bâtiment), robots, imprimantes 3D, drones font leur apparition et vont lui permettre entre autres la maîtrise de la logistique et la réduction de la durée d'un chantier.

En effet, monde de tradition orale où peu de processus sont formalisés et informatisés, les entreprises du secteur sont aujourd'hui mises au défi de s'adapter rapidement face aux exigences de qualité et de moindre coût de leurs clients ainsi qu'à une concurrence accrue.

## Gagner en performance

L'idée communément répandue est que le bâtiment ne fait pas partie des secteurs de pointe : désordre des chantiers, lourdeurs des démarches, vieilles pratiques professionnelles. Pas faux, surtout si l'on oppose ses activités à celles des industries les plus avancées, telle l'industrie automobile, fondées sur des résultats scientifiques complexes, des procédés hautement automatisés, une organisation du travail rationalisée et sophistiquée.

Néanmoins, poussé par la nécessité de produire plus dans des délais réduits et à meilleur coût, le secteur tente de révolutionner ses modes de production et de travail. En s'inspirant de recettes qui fonctionnent dans l'industrie manufacturière telles que la préfabrication, la robotique qui va se substituer à l'acte manuel et plus tardivement la standardisation des procédés (construction sur site par exemple) et des processus (Lean Management).

S'agissant de la préfabrication, différentes démarches d'industrialisation sont par exemple menées avec des matériaux de construction aussi divers que le béton, le bois ou l'acier. On citera l'utilisation de façades en ossature bois préfabriquées dans des ateliers puis posées par panneaux sur un bâtiment, la fabrication à

l'avance de modules de salle de bains, des blocs sanitaires, des équipements de cuisine chez un industriel spécialisé et incorporés au bâtiment au fur et à mesure de sa construction ou la préfabrication de réseaux de gaines techniques également préfabriqués en atelier qui arrivent en un seul bloc sur le chantier et sont installés en une seule manipulation sur le bâtiment. L'avantage étant alors de ne pas être obligé d'attendre la fin du gros œuvre pour commencer les finitions. A condition d'en maîtriser les délais, la préfabrication représenterait, selon les experts, un gain de temps de 25 %.

En revanche, la standardisation difficile à mettre en œuvre en raison de la grande diversité des projets développés (collèges, hôpitaux, logements) reste le défi majeur pour les entreprises qui



semblent parfois peu conscientes des enjeux que cela représente en termes de sécurité, qualité, efficacité des processus et de la saisie des données ; les normes sont essentielles en effet pour une circulation fiable des informations et une prise de décision avisée. Cette standardisation est évidemment liée à la transition numérique dont la mise en œuvre a besoin, selon les experts, d'être fortement accélérée au niveau des chantiers, en particulier peu ou pas informatisés.

### **Entrée progressive dans l'ère du numérique**

Pour autant, le secteur de la construction n'échappe pas aux évolutions technologiques et numériques. BIM (modélisation des données du bâtiment), robots, imprimantes 3D, drones font leur apparition et vont lui permettre entre autres la maîtrise de la logistique et la réduction de la durée d'un chantier. La technologie BIM en particulier est celle qui est la plus répandue. Cet outil qui remplace le système de dessins traditionnel centralise toutes les données

La technologie BIM, qui remplace le système de dessins traditionnel, centralise toutes les données relatives au bâtiment en utilisant un modèle 3D qui permet une précision optimale. Elle offre aux différents acteurs la possibilité de concevoir, visualiser, simuler et communiquer tout au long du cycle de vie du projet. Son utilisation s'apparente à celle d'une plateforme collaborative permettant le travail à distance et à plusieurs sur un même projet à la fois au niveau de la conception mais aussi de la construction proprement dite du bâtiment.

relatives au bâtiment en utilisant un modèle 3D qui permet une précision optimale. Il offre aux différents acteurs la possibilité de concevoir, visualiser, simuler et communiquer tout au long du cycle de vie du projet. Son utilisation s'apparente à celle d'une plateforme collaborative permettant le travail à distance et à plusieurs sur un même projet à la fois au niveau de la conception mais aussi de la construction proprement dite du bâtiment.

Recueillir des informations précises sur le chantier (accès, mesures...) se fait de plus en plus à l'aide de capteurs et de drones. La numérisation des données collectées permet ainsi un suivi en temps réel mais aussi la prévision d'éventuels risques et la vérification de la conformité.

### **Une nouvelle approche du travail**

Néanmoins, force est de constater que toutes les méthodes de gestion et tous



les outils numériques n'éliminent pas les inefficacités et les gaspillages observés à tous les niveaux et chiffrés de 25 % à 50 % des coûts de la construction. La mise en place d'une pratique différente de travail s'impose progressivement aux entreprises du secteur qui s'intéressent plus particulièrement au Lean Management dont les méthodes se sont révélées efficaces dans l'industrie automobile (Toyota). Le Lean a précisément pour objectif d'éliminer toutes formes de gaspillages, à tous niveaux et en responsabilisant tout un chacun. Comment ? En identifiant les gaspillages de tous ordres : attentes liées à l'indisponibilité du matériel et/ou des matériaux, déplacements inutiles, surcharge de travail générée par des processus inadaptés, non-qualité, coût financier du stockage des matériaux, mauvaise maîtrise de la logistique, équipes et outils sur ou

sous-dimensionnés. Autant de dysfonctionnements qui finissent par peser sur les marges de l'entreprise. Tous les domaines d'action de l'entreprise sont concernés depuis l'arrivée des matières premières jusqu'à la réception de l'ouvrage. Une approche qui nécessite une période d'apprentissage et d'accompagnement de chaque individu afin d'amener l'organisation à adopter une nouvelle culture. Standardisation des tâches, utilisation de technologies fiables, travail d'équipe, respect de l'individu, responsabilisation de chacun, respect des réseaux de partenaires et fournisseurs, déplacement sur le terrain sont les nouveaux mots d'ordre. Le Lean est complémentaire du BIM qui contribue à introduire davantage de méthode de travail collaboratif dans les processus de construction. Lean et BIM ouvrent la voie au bâtiment responsable.

Basée sur une organisation en métiers, la structure professionnelle de la construction est ainsi en train de se donner de nouveaux modèles de concertation dans le but d'optimiser la gestion des activités menées, la responsabilité technique et civile des différents intervenants sur un chantier, et de trouver des solutions à la question de la réduction des délais et des coûts.

Il est cependant essentiel pour les entreprises de faire appel à des experts confirmés afin de les guider dans cette démarche. A titre d'exemple, Digit-All Things, jeune startup luxembourgeoise qui s'est spécialisée dans l'accompagnement des entreprises de la construction. Son fondateur, issu du monde de la recherche et de l'industrie, est un expert des méthodes du Lean et de la digitalisation (voir encadré).

**Martine Borderies**

### Lean Construction, un mode de pilotage indissociable des nouvelles technologies

**Lahcène Harbouche, fondateur de la start-up luxembourgeoise Digit-All Things et expert dans l'industrialisation et la digitalisation de la construction, a accepté de nous parler du Lean Construction qu'il introduit sur les chantiers.**

#### Dans le cadre du Lean, quels outils utilisez-vous ?

Dans la trousse à outils du Lean, deux outils sont essentiels : le Last Planner System® (marque déposée du Lean Construction Institute) qu'une grande majorité de mes clients utilisent. C'est l'un des outils de base du Lean Construction. Il permet sur un chantier de planifier des activités dans des conditions d'incertitude maîtrisée. Simple à utiliser, cette méthode demande néanmoins une grande préparation. Le deuxième outil est le Visual Management ou Management Visuel (et son kit Lean Planning System), un outil composé d'affichages d'indicateurs accessibles aux personnels qui y trouvent un ensemble d'informations utiles au quotidien. Il peut être facilement déployé grâce à Excel. Il peut s'agir d'un grand tableau regroupant les informations-clés, mises à jour de manière hebdomadaire. Après une courte formation que nous assurons, les entreprises et leurs employés sont en mesure de participer à un projet Lean Construction. Dix chantiers d'envergure en sont équipés au Luxembourg.

Avec le Last Planner System® (LPS), la planification des actions et des activités s'appuie sur des informations concrètes transmises en temps réel par ceux qui exécutent des tâches/travaux : concepteurs, fournisseurs, sous-traitants, installateurs,

producteurs, clients-utilisateurs. Le LPS, c'est-à-dire le dernier planificateur, est celui qui est le mieux placé pour communiquer le travail à exécuter, le planifier et éventuellement en contrôler l'exécution ; en général, il s'agit du chef de chantier, d'un chef d'équipe, d'un conducteur de travaux. Le LPS est directement responsable du suivi. Parce qu'il permet d'identifier les causes de « blocage » à l'avance grâce à une gestion des prérequis dix semaines avant exécution, de détecter les dérives observées, de cadrer l'environnement de travail et de représenter l'organisation (l'organigramme), ce système permet d'avoir une bien meilleure visibilité de l'activité en cours.

#### Qu'appellez-vous War Room ?

Nous installons sur les chantiers sur lesquels nous intervenons un local dédié, appelé War Room ou centre de pilotage, comparable à un cockpit d'avion. C'est le lieu central où sont mises en œuvre la communication et la collaboration entre les différents intervenants. Les murs de ce local sont couverts de supports visuels très précis qui diffèrent en fonction des étapes de planification. En phase de test, par exemple, nous utilisons des écrans tactiles connectés à des capteurs installés sur les sites. On peut trouver sur ces supports visuels toutes les informations

essentiels au développement du chantier et qui arrivent de manière continue. C'est aussi un lieu d'échanges qui permet aux équipes de réfléchir et scénariser ensemble. Nous sommes ainsi en mesure de gérer visuellement les plans de production, d'optimiser la logistique quelque 2 mois avant l'exécution des travaux. En accompagnant de cette manière les équipes, c'est 20 à 30 % de productivité gagnée. Les délais quant à eux sont réduits de 20 %, les promesses tenues à 90 %.

#### A quel challenge êtes-vous confronté sur les chantiers ?

Le challenge pour nous est de décliner sur un chantier le Lean et ses méthodes de management avec le BIM. La formation des équipes, à tous les niveaux est essentielle. Nous avons ainsi digitalisé pour nos clients les solutions suivantes : le suivi des choix des clients connectés au LPS, l'enregistrement dans le système des remarques effectuées sur site, la circulation des flux logistiques en temps réel, le monitoring de l'évolution de l'état du béton avant utilisation, la formation des personnels sur site au processus 5 S. Enfin, nous tenons à préciser que nous offrons du sur mesure à chacun de nos clients.

**Propos recueillis par Martine Borderies**



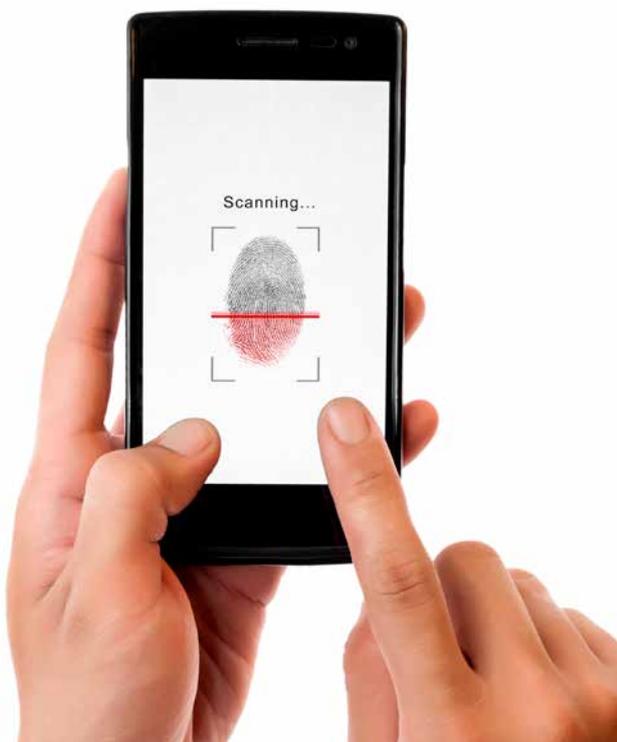
# Nos données en ligne constituent-elles une menace ?

Âge, adresse mail, sexe, localisation... Nous laissons sur le Web, parfois sans nous en rendre compte, une série de données personnelles qui peuvent être utilisées avec de mauvaises intentions. Le développement de réglementations dédiées au sujet, comme le RGPD, ne suffit peut-être pas à nous prémunir contre les dangers que représentent ces traces virtuelles de notre activité en ligne.

« *Data drives all we do* » (la donnée détermine tout ce que nous faisons). Cette affirmation peut paraître innocente ou louable si tant est que ces données sont recueillies avec le consentement de leurs propriétaires. Quand on sait qu'il s'agissait du slogan de la société Cambridge Analytica, qui a utilisé les données personnelles de plus de 80 millions d'utilisateurs de Facebook pour servir les intérêts d'acteurs divers, c'est plus inquiétant. Il ne s'agit d'ailleurs pas du seul scandale survenu au cours des derniers mois. On peut en effet citer également le *tracking* par Google qui reste effectif même lorsqu'on désactive la géolocalisation, l'opacité de l'usage fait de nos empreintes digitales ou autres données biométriques par les fabricants de smartphones, les fuites de données dont sont régulièrement victimes les géants des réseaux sociaux comme Facebook...

## Tous potentiellement menacés

Plusieurs éléments expliquent que nous puissions tous, aujourd'hui, être à la merci d'une exploitation non désirée – et éventuellement malveillante – de nos données personnelles. Tout d'abord, nous fournissons, de manière plus ou moins consciente, un nombre très important de données à travers les différentes applications ou sites Web que nous utilisons ou fréquentons quotidiennement. C'est bien sûr le cas lorsque nous donnons notre date de naissance ou notre numéro de téléphone à Facebook, mais aussi lorsque nous acceptons que le site Web sur lequel nous naviguons utilise des cookies qui « trackent » notre activité. D'autres données très sensibles sont également récoltées à travers des procédés qui nous paraissent, de prime



---

**Des données très sensibles sont également récoltées à travers des procédés qui nous paraissent, de prime abord, être des merveilles d'innovation technologique. C'est le cas du déverrouillage du téléphone grâce aux empreintes digitales ou à la reconnaissance faciale.**

---

abord, être des merveilles d'innovation technologique. C'est le cas du déverrouillage du téléphone grâce aux empreintes digitales ou à la reconnaissance faciale. Sans avoir l'air d'y toucher, les sociétés qui y recourent disposent des données les plus personnelles qui soient, puisqu'elles sont strictement individuelles. Le problème

du stockage et de la sécurisation de ces éléments biométriques peut donc se poser.

Si cette traînée de données personnelles que nous dispersons chaque jour représente un danger, c'est bien parce que nous vivons dans un monde où tout est interconnecté. Si le serveur où sont stockées les millions de données biomé-



Aujourd'hui, en Chine, des sociétés spécialisées exploitent déjà pour le compte de la police les images de vidéosurveillance captées dans des grandes villes. Elles offrent un service précieux aux autorités : repérer en quelques secondes une fausse plaque d'immatriculation, par exemple. Un autre système mis au point en Chine a interpellé l'opinion publique mondiale, principalement pour sa ressemblance avec une pratique illustrée dans un épisode de la série *Black Mirror* : le système de crédit social. Celui-ci consiste à donner à chaque citoyen un « score social » en fonction de son comportement et à le récompenser ou à le punir en fonction de son résultat.

triques possédées par Apple, par exemple, présente une faille, un hacker, même situé à l'autre bout du monde, aura toujours une possibilité de s'y engouffrer et de mettre ainsi la main sur une véritable mine d'or.

## Pourquoi sommes-nous en danger ?

En effet, les données personnelles disponibles en ligne représentent tout d'abord une opportunité économique pour de nombreux acteurs. Ainsi, des entreprises peu scrupuleuses peuvent les récolter et les revendre à des fins publicitaires. C'est ainsi que vous recevez des mails non souhaités, voire des coups de fil intempestifs. Ce n'est toutefois là que la face la moins inquiétante de la problématique. En effet, les choses se corsent lorsque des données personnelles, qui sont censées être cryptées et stockées dans des endroits impénétrables, sont récupérées par des hackers. C'est le cas de mots de passe ou de données biométriques qui servent à déverrouiller l'accès à votre application bancaire, à votre boîte mail, etc. Dans ce cas, les dommages peuvent être très importants puisque vous pouvez rapidement vous faire dépouiller de sommes considérables. Pis encore, un hacker qui dispose de votre signature biométrique (empreinte digitale, par exemple) peut tout à fait usurper votre identité et réaliser une série de démarches pour lesquelles vous serez tenu responsable. Or, contrairement à un mot de passe, il est impossible de modifier son empreinte digitale pour régler le problème...

Le scandale Cambridge Analytica, quant à lui, illustré un autre danger représenté par la disponibilité des données personnelles en ligne. En collectant ces

éléments personnels sur Facebook sans en avoir l'autorisation et en les exploitant, la société est parvenue à influencer les résultats de plusieurs élections démocratiques, notamment en Argentine et aux Etats-Unis.

## Big brother is watching you

La liste des dangers de la collecte intensive de données personnelles ne s'arrête pas là. La dérive sécuritaire qu'elle permet n'est en effet plus seulement une projection lointaine qu'on retrouve dans des œuvres de fiction comme *1984* de Georges Orwell ou, plus récemment, la série d'anticipation *Black Mirror*. Aujourd'hui, en Chine, des sociétés spécialisées exploitent déjà pour le compte de la police les images de vidéosurveillance captées dans des grandes villes comme Shanghai. Elles offrent un service précieux aux autorités : repérer en quelques secondes une fausse plaque d'immatriculation, par exemple. Ces sociétés qui utilisent l'intelligence artificielle pour traiter les données sont en pleine explosion dans l'Empire du Milieu.

Un autre système mis au point en Chine a interpellé l'opinion publique mondiale, principalement pour sa ressemblance avec une pratique illustrée dans un épisode de la série *Black Mirror* : le système de crédit social. Celui-ci consiste à donner à chaque citoyen un « score social » en fonction de son comportement et à le récompenser ou à le punir en fonction de son résultat. Si un individu dissémine de fausses informations en ligne ou achète des jeux vidéos de façon compulsive, par exemple, il recevra une mauvaise note et verra notamment sa connexion Internet ralentie ou son prêt bancaire refusé... Le *name shaming* est en outre déjà pratiqué

en Chine. Quand vous téléphonez à un mauvais payeur, dans certaines provinces, vous êtes ainsi déjà averti par un message. Leurs visages sont également montrés dans certains cinémas. On croit rêver.

## Des précautions élémentaires

Si nous n'en sommes pas encore là en Europe, les signaux sont suffisants pour nous inciter, plus que jamais, à la prudence. Il faut avoir conscience que nos données sont une richesse exploitée par certains pour s'enrichir ou pour nous nuire. Il faut donc veiller à les disséminer avec la plus grande prudence. On appliquera également cette maxime à des technologies qui nous semblent de prime abord merveilleuses d'innovation, comme la reconnaissance faciale. En réalité, elles permettent surtout au fabricant de notre téléphone de récupérer facilement une information très sensible. Quitte à répéter une injonction courante, n'hésitez pas non plus à adopter un mot de passe complexe, et à ne pas utiliser le même mot de passe sur chaque site ou application.

Par rapport à toutes ces problématiques, le développement de réglementations destinées à protéger nos données personnelles, comme le RGPD, constituent certes un pas dans la bonne direction. Elles ne doivent toutefois pas nous faire baisser la garde. Quant aux dérives sécuritaires, elles ne peuvent être combattues lorsqu'elles se présentent que par un sursaut de la société civile dans son ensemble. On peut estimer que, jusqu'ici, celle-ci a assez bien rempli son rôle dans nos contrées.

Quentin Deuxant

# Les nouvelles technologies pour lutter contre les cybermenaces

Ces dernières années, des cyberattaques de grande ampleur ont touché coup sur coup plusieurs entreprises à travers le monde. Malgré les dommages matériels et financiers, elles ont eu le mérite de rappeler à tout un chacun que la cybersécurité doit désormais être au cœur des préoccupations et de la stratégie des entreprises. Dans cette optique, bien que la constante évolution du paysage technologique facilite notre vie au quotidien, il se trouve aussi menacé par de nouvelles entraves à la cybersécurité.

« La cybersécurité évolue constamment pour suivre l'évolution des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, le deep learning ou encore la technologie du cloud. Cela signifie que les entreprises doivent se doter d'une stratégie de cybersécurité qui va de pair avec leur transformation numérique. C'est la clé de leur succès mais aussi de leur réputation », déclare Vincent Villers, associé et Cybersecurity Leader chez PwC Luxembourg.

## Intelligence artificielle vs cyber-risques

Les progrès récents en matière d'intelligence artificielle vont révolutionner des secteurs d'activité assez variés. D'un côté, l'intelligence artificielle peut rendre les cyberattaques plus puissantes et efficaces. D'un autre, elles peuvent également faciliter et améliorer la détection et la lutte contre les cybermenaces. De plus en plus d'applications de cybersécurité intègrent des techniques d'intelligence artificielle, et notamment de *machine learning* et d'analyse prédictive, afin de mieux identifier les menaces et anomalies. Le *machine learning* permet notamment aux machines de reproduire et reconnaître des comportements donnés à partir d'exemples. Les machines sont ainsi capables de traiter des quantités de données importantes en un temps réduit et de reconnaître les plus petits changements dans leur environnement, différenciant en temps réel les comportements normaux et ceux qui représentent une menace.



**Vincent Villers**, associé et Cybersecurity Leader, PwC Luxembourg.

Si l'intervention humaine reste nécessaire, y compris pour des raisons éthiques, l'intégration des techniques d'intelligence artificielle permet aux experts en cybersécurité de se concentrer sur les tâches les plus critiques, un avantage significatif alors que l'industrie de la cybersécurité fait face à une pénurie de talents. Elaborer une stratégie de cybersécurité, c'est aussi construire la confiance humaine dans un futur numérique. Elle n'est pas qu'une affaire de technologie. Elle met également en jeu les collaborateurs, les informations, les systèmes, les processus, la culture et l'environnement physique.

## Sensibiliser l'humain

Maîtriser les enjeux liés à la cybersécurité est donc plus que jamais crucial pour garantir la pérennité économique d'une entreprise. Mais intégrer ces enjeux au sein même de ses valeurs lui permettra de développer une véritable culture de la sécurité et de sensibiliser un pilier essentiel à ces défis : l'humain. En matière de sécurité numérique, le facteur humain constitue souvent le maillon faible de l'infrastructure de défense. La solution passe donc par une sensibilisation aux enjeux de sécurité en apportant une certaine pédagogie, des actions ciblées pour chaque département et qui aient du sens pour tous les employés. E-learning ou encore participation d'un intervenant externe faciliteront la prise de conscience des employés sur les enjeux de la sécurité en entreprise face à la cybermenace.

La cybersécurité ne peut plus rester en arrière-plan, surtout au vu du développement fulgurant des nouvelles technologies. Au Luxembourg, la nouvelle stratégie nationale en matière de cybersécurité montre que le gouvernement est conscient aussi bien des opportunités que des risques inhérents à ces nouvelles technologies. Le but est de donner une réponse aux transformations profondes que connaît notre société, de consolider la confiance du public dans l'utilisation des nouvelles technologies tout en faisant de la sécurité un axe majeur de la culture de l'entreprise.



Elaborer une stratégie de cybersécurité, c'est aussi construire la confiance humaine dans un futur numérique. Elle n'est pas qu'une affaire de technologie. Elle met également en jeu les collaborateurs, les informations, les systèmes, les processus, la culture et l'environnement physique.

## **PwC Cybersecurity Day 2018**

PwC Luxembourg a organisé, le 18 octobre dernier, la 3<sup>e</sup> édition de son Cybersecurity Day.

Cette édition a mis en lumière deux grands sujets : *Les dernières tendances en matière de cyberattaques*, présenté par Maxime Clementz, Ethical hacker & Cybersecurity Manager, et Vladimir

Kolimaga, Cybersecurity & Forensic Senior Advisor chez PwC Luxembourg, et *L'évolution de la cybersécurité vers la gestion des risques du 21<sup>e</sup> siècle*, selon l'expertise de Guy-Philippe Goldstein, maître de conférences à l'Ecole de Guerre Economique (Paris) et conseiller stratégique pour Expon Capital.

Cet événement était aussi l'occasion de se pencher plus en détails sur l'importance du facteur humain dans la gestion des cyber-risques. Dr Jessica Barker, experte mondiale des facteurs humains de la cybersécurité, a expliqué comment sensibiliser et impliquer davantage les collaborateurs autour de ces enjeux.

# La Cyber-Résilience : un passage obligé pour une cyber-immunité ?

Au vu des grandes transformations digitales qui nous attendent dans les années à venir, la nécessité d'anticiper aujourd'hui une protection efficace des données est quasiment obligatoire. C'est dans ce contexte qu'EBRC vient de publier son livre blanc 2018 intitulé *Cyber-Résilience : vers la Cyber-Reliance*. Entretien avec son CEO, Yves Reding.

## En préambule, pouvez-vous nous expliquer ce qu'il faut entendre par résilience ?

La résilience est la capacité que possède une espèce, un Etat, une organisation, une entreprise ou un individu d'affronter et de relever les inévitables défis ou obstacles rencontrés au cours de son existence et d'en sortir grandi et mieux armé pour s'engager dans l'avenir. L'Homme du XXI<sup>e</sup> siècle doit et devra affronter deux défis majeurs qu'il a lui-même engendrés : l'un sur le monde réel, celui de la nature ; l'autre sur le monde virtuel, celui du digital. Les challenges sont distincts, mais imbriqués malgré tout et comportant le même impératif : la résilience.

## A l'heure du digital, la Cyber-Résilience est donc un nouveau paradigme qu'il faut intégrer au plus vite...

En effet, alors que le pétrole a soutenu l'économie mondiale jusqu'à nos jours, la donnée est devenue l'enjeu majeur de ce siècle, au centre d'une combinaison de technologies comme l'intelligence artificielle, la robotique poussée à l'extrême, le calculateur quantique, les nanotechnologies et le génie génétique. Le monde à venir sera tributaire du numérique avec pour conséquence de nouvelles menaces.

## Tout comme notre système immunitaire nous protège, existe-t-il un tel système pour le cyber-espace ?

L'augmentation fulgurante des menaces digitales au cours de ces deux dernières années ainsi que leur complexité sont la preuve qu'il faut mettre en place des barrières de plus en plus élevées pour



Yves Reding, CEO, EBRC.

---

L'Homme du XXI<sup>e</sup> siècle doit et devra affronter deux défis majeurs qu'il a lui-même engendrés : l'un sur le monde réel, celui de la nature ; l'autre sur le monde virtuel, celui du digital. Les challenges sont distincts, mais imbriqués malgré tout et comportant le même impératif : la résilience.

---



Aujourd'hui, les acteurs socio-économiques qui se ruent dans le cyber-espace n'ont pas encore acquis les réflexes de protection élémentaires, qui sont innés dans le monde physique, mais qu'ils vont devoir acquérir rapidement car l'approche de la cyber-sécurité telle que nous la connaissons actuellement est dépassée ; elle doit être plus globale et intégrée, c'est-à-dire cyber-résiliente.

les contrer. Aujourd'hui, les acteurs socio-économiques qui se ruent dans le cyber-espace n'ont pas encore acquis les réflexes de protection élémentaires, qui sont innés dans le monde physique, mais qu'ils vont devoir acquérir rapidement car l'approche de la cyber-sécurité telle que nous la connaissons actuellement est dépassée ; elle doit être plus globale et intégrée, c'est-à-dire cyber-résiliente. L'objectif étant d'être capable, en permanence, de prévenir, d'identifier, de détecter, d'analyser... toute menace, et surtout d'y répondre et de récupérer toutes les données, clés essentielles à la continuité du business de toute organisation. Il est impératif de se doter d'une cyber-immunité qui, confrontée à des menaces permanentes et changeantes, s'adapte et se renforce naturellement.

### Comment peut-on s'adapter « naturellement » face à des technologies ?

Dans le cyber-espace, on sait que les risques sont inévitables. Comme dans le monde

réel, appliquer les mesures de protection et d'hygiène de base permet d'éviter 90 % des cyber-attaques. Il convient désormais d'acter que chaque organisation peut-être touchée, directement ou indirectement, et qu'il faudra savoir résister, donc devenir cyber-résilient. Actuellement, nous n'en sommes qu'aux balbutiements de la résilience dans le monde digital. La bonne nouvelle ; c'est que des méthodologies et des outils existent, tout en gardant à l'esprit que la Cyber-Résilience est un cycle d'amélioration continue. Comme dans le monde réel, rien ne sera jamais acquis.

### La Cyber-Résilience permet donc d'assurer la continuité de son business. Quelles sont les premières étapes pour y arriver ?

Le CERT (Computer Emergency Response Team ou centre de réponses aux urgences informatiques) et le SOC (Security Operations Center ou centre opérationnel de la sécurité) sont au cœur du dispositif de défense. Le premier accumule la connaissance au bénéfice d'une réacti-

tivité et d'une anticipation maximales, en assurant notamment la coordination avec les centres de compétences réseau, les opérateurs et fournisseurs d'accès Internet et les autres CERT nationaux et internationaux. Quant au deuxième, il s'agit d'un dispositif de supervision des systèmes d'information dont le but est d'assurer la détection et l'analyse des incidents, mais aussi de définir la stratégie de réponse à apporter à tel ou tel incident de sécurité. Ses experts analysent en continu les événements remontés par le système et identifient les potentiels risques en matière de cyber-sécurité, et ce 24h/24 et 7j/7.

### Quel rôle joue EBRC dans ce grand défi qu'est la Cyber-Résilience ?

Notre approche s'appuie sur une expérience de 18 ans dans la protection et la sécurité des données sensibles, la gestion des risques et la continuité des opérations. Nous promovons la Cyber-Résilience en appliquant les dernières normes et les meilleures pratiques pour assurer une protection *by design* des systèmes, et plaçons la cyber-sécurité au cœur du business de nos clients afin de leur assurer une continuité, quel que soit l'incident auquel ils doivent faire face. Identifier, protéger, détecter, répondre et récupérer sont les 5 maîtres-mots figurant au cœur du dispositif bout-en-bout que nous leur proposons. ✓

Propos recueillis par Isabelle Couset

[www.ebr.com/fr/offre/cyber-resilience](http://www.ebr.com/fr/offre/cyber-resilience)

Identifier, protéger, détecter, répondre et récupérer sont les 5 maîtres-mots figurant au cœur du dispositif bout-en-bout que nous leur proposons.



# Protection des données à caractère personnel et surveillance des salariés

## La nouvelle loi du 1<sup>er</sup> août 2018

Depuis le 25 mai 2018, le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (Règlement Général sur la Protection des Données)<sup>(1)</sup> (ci-après « RGPD ») est entré en vigueur.

Au Luxembourg, le projet de loi n° 7184<sup>(2)</sup> avait été déposé en date du 12 septembre 2017 et avait pour but principalement la création de la Commission Nationale pour la Protection des Données (ci-après « CNPD ») et la mise en œuvre du RGPD.

Ce projet a été voté et a donné lieu à la loi du 1<sup>er</sup> août 2018 portant organisation de la CNPD et mise en œuvre du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (RGPD) portant modification du Code du travail et de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires de l'État (ci-après la « loi du 1<sup>er</sup> août 2018 »)<sup>(3)</sup>, publiée au *Mémorial* en date du 16 août 2018 et applicable depuis le 20 août dernier.

Parmi les différents points spécifiquement applicables au Luxembourg, il en est un qui avait donné lieu à de nombreux commentaires et amendements au projet de loi n° 7184 initial : celui relatif à la protection des salariés en ce qui concerne le traitement de données à des fins de surveillance.

### Le nouvel article L.261-1 du Code du travail

Introduit par l'article 71 de la loi du 1<sup>er</sup> août 2018, il modifie sensiblement les cas dans lesquels un traitement de données à caractère personnel à des fins de surveillance des salariés peut être mis en



œuvre par l'employeur, en disposant, en son premier alinéa, que, « le traitement de données à caractère personnel à des fins de surveillance des salariés dans le cadre des relations de travail ne peut être mis en œuvre par l'employeur que dans les cas visés à l'article 6, paragraphe 1<sup>er</sup>, lettres a) à f) » du RGPD.

En conséquence, l'employeur peut dorénavant invoquer, comme base légale au traitement de données à caractère

personnel qu'il entend mettre en place, l'une des six bases légales prévues par le RGPD, à savoir :

- le consentement de l'employé ;
- la nécessité en vue de l'exécution du contrat de travail ou de mesures pré-contractuelles ;
- le respect d'une obligation légale ;
- la sauvegarde des intérêts vitaux de l'employé ou d'une autre personne physique ;

---

**L'employeur sera bien avisé de réfléchir, avant la mise en place du traitement envisagé, à la base légale qu'il entend invoquer, celle-ci ne pouvant être modifiée ultérieurement.**

---

**Introduit par l'article 71 de la loi du 1<sup>er</sup> août 2018, le nouvel article L.261-1 du Code du travail modifie sensiblement les cas dans lesquels un traitement de données à caractère personnel à des fins de surveillance des salariés peut être mis en œuvre par l'employeur.**

- l'exécution d'une mission d'intérêt public ou relevant de l'exercice de l'autorité publique dont est investi l'employeur ;
- l'intérêt légitime poursuivi par l'employeur.

Ceci appelle les commentaires suivants :

- d'une part, le consentement comme base légale au traitement envisagé n'est pas exclu d'office. Cependant, tout employeur souhaitant légitimer un traitement de données à caractère personnel sur la base du consentement de l'employé sera avisé de garder en mémoire qu'il doit être en mesure de prouver que le consentement donné l'a été librement et que ce consentement est toujours révocable, à tout moment et sans justification, par l'employé ;
- d'autre part, l'employeur peut invoquer ses intérêts légitimes comme base légale au traitement envisagé. Or, aucune définition de la notion d'intérêt légitime n'est donnée par les textes, de telle sorte que la frontière entre intérêts légitimes de l'employeur et protection des salariés est difficile à cerner et pourra très souvent être discutée, voire contestée.

Il convient de rappeler que les bases légales prévues par l'article 6 du RGPD peuvent être cumulatives mais que la/les base(s) légale(s) choisie(s) par l'employeur pour justifier le traitement de données à caractère personnel doit/doivent cependant être clairement et définitivement déterminée(s), et ce avant la mise en place du traitement.

La détermination préalable et définitive de la base légale du traitement envisagé est indispensable, notamment en vertu du principe d'information préalable des employés concernés.

Au sujet de l'information préalable au traitement particulier de données à caractère personnel à des fins de surveillance, force est de constater que le législateur luxembourgeois a clairement

indiqué, dans le nouvel article L.261-1 (2) du Code du travail, qu'outre les employés concernés, seront préalablement informés, en fonction de l'entreprise concernée, (i) le comité mixte ou la délégation du personnel ou encore l'Inspection du Travail et des Mines ou (ii) les organismes de représentation du personnel.

L'information préalable devra contenir une description détaillée de la finalité du traitement envisagé, les modalités de mise en oeuvre du système de surveillance, la durée ou les critères de conservation des données et un engagement formel de l'employeur relativement à la non-utilisation des données collectées à une finalité autre que celle prévue explicitement dans l'information préalable.

L'employeur sera dès lors bien avisé de réfléchir, avant la mise en place du traitement envisagé, à la base légale qu'il entend invoquer, celle-ci ne pouvant être modifiée ultérieurement. Ce d'autant plus eu égard à l'importance de l'amende administrative pouvant être prononcée à son encontre, en cas de violation des dispositions relatives aux principes de base d'un traitement, celle-ci pouvant s'élever jusqu'à 20.000.000 EUR ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent. ☑



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



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

Wildgen S.A.

- (1) Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (RGPD), JO L 119, 4.5.2016, p. 1-88.
- (2) Projet de loi portant création de la CNPD et mise en oeuvre du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, portant modification de la loi du 25 mars 2015 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, et abrogeant la loi modifiée du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel
- (3) Loi du 1<sup>er</sup> août 2018 portant organisation de la CNPD et mise en oeuvre du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (RGPD), portant modification du Code du travail et de la loi modifiée du 25 mars 2015 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, *Mémorial A*, n° 686 du 16 août 2018.

# Le préavis en cas de licenciement

« Le contrat de travail conclu sans détermination de durée peut cesser à l'initiative des parties contractantes<sup>(1)</sup> »... à condition de respecter certaines règles tout de même.

Seule sera abordée ici la question du délai de préavis en cas de rupture du contrat de travail, par l'employeur et après la période d'essai.

Le licenciement doit être notifié au salarié par lettre recommandée ou par remise de la lettre en main propre, la signature du salarié devant alors être apposée sur le double de la lettre de licenciement. La rupture notifiée, le contrat de travail prend fin à l'issue d'un délai de préavis, lequel est fonction de l'ancienneté du salarié :

- pour une ancienneté inférieure à 5 ans, le préavis est de 2 mois ;
- pour une ancienneté à partir de 5 ans mais inférieure à 10 ans, le préavis est de 4 mois ; et
- pour une ancienneté à partir de 10 ans, le préavis est de 6 mois.

Attention : pour définir la durée du préavis, l'ancienneté du salarié s'apprécie au jour de la notification du licenciement.

## La théorie de l'envoi

Le préavis démarre à l'égard du salarié le 15<sup>e</sup> jour du mois au cours duquel la résiliation a été notifiée, lorsque la notification est antérieure à ce jour, ou le 1<sup>er</sup> jour du mois qui suit celui au cours duquel la résiliation a été notifiée, lorsque la notification est postérieure au 14<sup>e</sup> jour du mois. La question s'est longtemps posée de savoir s'il fallait prendre en considération la date d'envoi ou la date de réception de la lettre de licenciement pour déterminer le point de départ du préavis. Dans des arrêts du 25 janvier 2007 et du 3 mai 2007, la Cour d'appel (3<sup>e</sup> Chambre) a retenu que « s'il est admis que le délai dans le chef du salarié pour demander les motifs du licenciement ou le délai dans le chef de l'employeur pour fournir la réponse à cette demande commence seulement à courir contre le destinataire le jour où il a reçu la lettre, il convient cependant de décider que la forme, la procédure et les conséquences

d'un licenciement sont appréciées à la date du licenciement, c'est-à-dire à la date à laquelle l'employeur a remis à la poste la lettre recommandée notifiant le licenciement ». Cette théorie de l'envoi a été confirmée par des arrêts du 2 avril 2015 et du 6 mai 2010 rendus par cette même chambre mais également par la 8<sup>e</sup> chambre de la Cour d'appel en date du 2 juillet 2015.

## Lorsque le licenciement est notifié

L'employeur peut décider de dispenser le salarié de toute prestation de travail durant sa période de préavis. Mais si la dispense libère le salarié de ses obligations de prêter, elle ne doit pas entraîner une diminution de salaires et des autres avantages auxquels le salarié aurait pu prétendre s'il avait accompli son travail (ex : 13<sup>e</sup> mois, voiture de fonction, jours de congé, etc.). Le salarié ne pourra toutefois pas revendiquer le paiement des frais occasionnés par le travail, comme par exemple les indemnités de repas, de déplacement ou de trajet.

Le salarié libéré de son obligation de travail pourra reprendre un nouvel emploi avant la fin de son préavis. Dans ce cas, l'employeur est obligé, s'il y a lieu, de verser au salarié, chaque mois et pour la durée de préavis restant à courir, le complément différentiel entre la rémunération qu'il versait au salarié et celle que celui-ci touche auprès de son nouvel employeur. Ce complément différentiel est soumis aux charges sociales et fiscales prévues en matière de salaires.

L'employeur qui occupe au moins 150 salariés doit, avant toute décision de licenciement, convoquer le salarié à un entretien préalable. La convocation se fait par courrier recommandé ou remise en main propre contre récépissé du salarié. La convocation doit préciser l'objet de la convocation (la rupture envisagée), la

date, l'heure et le lieu de l'entretien ainsi que la possibilité de se faire accompagner par un salarié de l'entreprise ou un représentant d'une organisation syndicale. Copie de la lettre de convocation doit être adressée, jusqu'aux prochaines élections du personnel, à l'Inspection du Travail et, à partir de ces élections, à la délégation du personnel<sup>(2)</sup>. Au cours de cet entretien, l'employeur doit indiquer les motifs de la décision envisagée et recueillir les explications du salarié.

En termes de délai, l'entretien préalable peut se tenir au plus tôt le 2<sup>e</sup> jour ouvrable travaillé qui suit celui de l'envoi de la lettre de convocation ou de la remise en main propre ; après l'entretien, le licenciement peut être notifié au plus tôt le jour qui suit celui de l'entretien préalable et au plus tard 8 jours après cet entretien, sauf conventions collectives particulières. Les règles précisées ci-dessus s'appliqueront une fois le licenciement notifié. ☑



**M<sup>e</sup> Céline Lelièvre**

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg (Etude Mayer) et du canton de Vaud/Suisse (Etude Mercuris Avocats, Lausanne), Médiateur affilié à la Fédération Suisse des Avocats

(1) article L.124-1 du Code du travail.

(2) La loi du 7 mai 2018 a reporté les prochaines élections sociales qui devaient avoir lieu en novembre 2018 à une date qui sera fixée par voie de règlement grand-ducal entre le 1<sup>er</sup> février et le 31 mars 2019.

# La fin des bouchons à la frontière belge ?

Pour pallier les problèmes de mobilité que rencontrent les frontaliers belges, une voie de circulation consacrée aux véhicules qui pratiquent le covoiturage est en train d'être aménagée. Reste à savoir si elle permettra de réellement désengorger cet axe fortement fréquenté.

Plus de 183.000 personnes passent désormais chaque jour la frontière de leur pays de résidence pour venir travailler au Luxembourg. Parmi elles, on compte près d'un quart de Belges, soit 44.535 travailleurs. Pas étonnant, dans ce contexte, que l'autoroute E 411 qui relie la Belgique au Luxembourg soit particulièrement engorgée aux heures de pointe. Les routes secondaires se voient elles aussi de plus en plus empruntées par les automobilistes qui cherchent ainsi à échapper aux embouteillages.

## Un tronçon « test » en Belgique

Diverses solutions sont envisagées pour tenter de résoudre ces problèmes de mobilité. Parmi elles, l'aménagement d'une bande de covoiturage entre Stockem et Sterpenich, sur une distance de onze kilomètres. Une première en la matière en Belgique. « *C'est une demande qui est en cours depuis une dizaine d'années, avait précisé l'an dernier Dimitri Fourny, chef de groupe cdH au Parlement wallon, issu de la province de Luxembourg. Cette solution, avec l'aménagement d'un parking de délestage, permettra de faire du covoiturage, de fluidifier le trafic et d'offrir un gain de temps énorme aux travailleurs qui vont vers le Luxembourg.* »

Toutefois, il semblerait que ce parking de délestage n'ait pas été intégré à l'ensemble du projet, s'agissant d'une compétence communale et non régionale... La commune d'Arlon doit donc désormais penser au plus vite à son aménagement afin de permettre aux covoitureurs de se retrouver avant de poursuivre la route ensemble. Faute de quoi, la réussite de cette initiative serait plus compromise.

Pour éviter tout abus dans l'emprunt de cette voie, celle-ci sera réservée aux véhicules qui comptent au minimum quatre



La voie consacrée au covoiturage vise à désengorger l'axe Arlon-Luxembourg.

Photo-Talk2u

personnes dans l'habitacle. Des caméras thermiques devraient être installées afin de contrôler le respect de cette règle.

## La galère avant de pouvoir en profiter

Les travaux relatifs à la mise en place de cette troisième bande sur l'ancienne voie d'arrêt d'urgence ainsi qu'au renouvellement du revêtement, des bretelles des échangeurs et des parkings d'aires sur ce tronçon ont débuté en septembre. Ils doivent se poursuivre au moins jusqu'à la fin de cette année et pourraient se prolonger jusqu'au printemps 2019 si les conditions météorologiques ne sont pas favorables. En attendant, les frontaliers belges doivent prendre leur mal en patience. Tout au long du chantier, ils circulent en effet dans les deux sens sur une seule voie – une seconde a été ouverte récemment dans le sens Luxembourg-Arlon –, ce qui n'est pas sans poser de plus gros embarras de circulation encore.

Afin d'éviter la formation d'un goulet une fois la frontière luxembourgeoise franchie, ministres wallon et luxembourgeois des Transports avaient conclu un accord de principe pour déployer un système identique du côté grand-ducal, sur une dizaine de kilomètres également. Rien ne semble toutefois officiel. Il y a fort à parier que la situation devrait être encore plus problématique une fois la bande de covoiturage ouverte puisque les automobilistes passeront de trois à deux voies de circulation à la frontière.

Si l'initiative est louable, on est tout de même en droit de se demander si elle sera suffisante pour désengorger cet axe souvent saturé, emprunté par 40.000 véhicules, dont 10.000 poids lourds chaque jour. Pour y parvenir, les usagers auront eux aussi un rôle à jouer : il leur reste à entrer en contact pour essayer de se déplacer à plusieurs. ✓

Jeanne Renauld

# Quellness Golf Resort Bad Griesbach

## Un rêve en Bavière !

Il était une fois... dans la « Toscane de la Bavière », proche de la frontière autrichienne, un petit village qui dépérissait inexorablement. Dans les années 1970, une famille de notables décida de prendre le destin de ce village en main et confia à son fils, Alois Hartl, jeune avocat, le soin de trouver une solution d'avenir pour le village de Bad Griesbach.

Le village disposant de sources thermales, c'est vers cette piste que se dirigea Alois Hartl en initiant la construction d'un premier hôtel thermal, Das Ludwig, qui ouvrit ses portes en 1980. Un second, le Fürstenhof, suivit en 1987, puis le Maximilian en 1991. « Pendant ce temps je jouais au tennis avec un très bon ami nommé Franz Beckenbauer », raconte Alois Hartl. « L'âge venant, mon ami Franz me suggéra de m'intéresser au golf... ce que je fis ! », ajoute-t-il. C'est ainsi qu'est née la pratique du golf à Bad Griesbach, qui compte désormais un immense centre d'entraînement ainsi que 5 parcours de 18 trous, ce qui en fait le plus grand Golf Resort d'Europe. « L'activité du Quellness Golf Resort repose sur deux piliers », indique le CEO Andréas Gerleigner, qui précise que « le golf et les bienfaits procurés par les eaux thermales sont parfaitement compatibles. Agrémentées par un séjour dans nos hôtels et la qualité de la nourriture, les vacances à Bad Griesbach sont toujours des moments merveilleux ».

### Le Golf Resort North

L'activité golfique se situe sur deux sites distincts. Au nord de Bad Griesbach, à environ 7 km, se trouve le Golf Resort North avec le Golfodrom ouvert en 1990, un immense centre d'entraînement ainsi que 3 différents parcours. Le St Wolfgang Course Uttlau, dessiné par Kurt Rossknecht, a été inauguré en 1990. Cet agréable parcours légèrement vallonné offre de magnifiques vues sur la campagne bavaroise. Une halte dans l'auberge attenante s'impose. Un séjour dans les quelques superbes chambres proposées par l'Uttlau Estate peut être également une très bonne idée. Le deuxième parcours inauguré en 1991 est le Lederbach Golf Course, également dessiné par Kurt Rossknecht. Très vallonné, celui-ci demande une bonne aptitude



Le trou n° 18 est un merveilleux *finishing hole*.

physique et technique pour pouvoir scorer avantageusement. Le troisième parcours de ce site est l'Allianz Nickolmann Golf Course Brunnwies. Ouvert en 1995, ce parcours dessiné par Bernhardt Langer propose sur un site moyennement vallonné de larges fairways, des bunkers accueillants et quelques obstacles d'eau judicieusement disposés comme au trou n° 14, un par 3 de 174 mètres. Très agréable, ce parcours peut être joué par des golfeurs de tous niveaux. Ce site dispose également d'une auberge et d'un petit hôtel.

### Le Golf Resort South

Environ 4 km au sud de Bad Griesbach se situe le Penning Estate avec une auberge, un hôtel et deux parcours de championnat. Inauguré en 2002, le Beckenbauer Golf Course, dessiné par Bernhardt Langer, est un championship course. Très long, très large, ce parcours privilégie les longs frappeurs. Entièrement plat, le Beckenbauer Course accueille des tournois de l'European Tour. C'est en 2003 qu'a été

ouvert le Porsche Golf Course. Egalement dessiné par Bernhardt Langer, ce parcours sans dénivellé conjugue la longueur d'un championship course et la difficulté de trous sinueux où la technique et la stratégie se révèlent particulièrement importantes. Enfin, le Sagmühle Estate propose encore un restaurant, quelques chambres et un parcours de 18 trous.

### Un séjour inoubliable

L'Hotel Maximilian, un magnifique 5 \*, le Fürstenhof, un 4 \*, et le Das Ludwig, un 4 \*s spécialement dédié aux familles avec enfants, disposent tous d'un centre thermal privé réservé aux clients de l'hôtel. Associé à une offre golfique pléthorique et variée pouvant satisfaire le débutant aussi bien que le champion, un séjour de quelques jours à Bad Griesbach est un véritable rêve. ✓

Gérard Karas  
Photo-Gérard Karas

# Plongée chez Come à la Mer

Depuis mi-septembre, Come à la Mer a ouvert ses portes au sein du concept store Robin du Lac à Luxembourg. Dans une ambiance moderne, le restaurant fait la part belle aux fruits de mer et aux poissons, mais également à une cuisson saine à la vapeur, pour un lunch savoureux, tout en légèreté.

Après avoir ouvert en 2014 Come à la Maison, restaurant servant une cuisine italienne fraîche et authentique, puis deux ans plus tard le bar à vin Come à la Cave, Séverin Laface et son équipe poursuivent leur route avec un troisième établissement à la route d'Esch. Cette fois, c'est un lieu entièrement dédié aux produits de la mer qu'ils nous proposent.

## A déguster sur place ou à emporter

Dans cet ancien garage automobile parfaitement transformé en concept store, Come à la Mer propose un grand choix de poissons, crustacés et coquillages. À la carte, on retrouve une jolie sélection d'huîtres, de homards, de crevettes, de palourdes ou encore de bigornaux disponibles sur plateau. Un poisson du jour est proposé, cuit selon vos goûts à la vapeur, à la plancha ou grillé. Parmi les autres plats figurant au menu lors de notre passage, on peut encore citer des *Moules sautées accompagnées de salicornes et tomates cerises* ainsi qu'une *Salade de la mer*.

Des suggestions de barquettes sont également régulièrement renouvelées, à un prix démocratique (une quinzaine d'euros). À déguster sur place ou à emporter, ces plats sont cuits à la vapeur sèche, afin de préserver toutes les saveurs et qualités nutritionnelles des aliments qui les composent. Intrigué par ce mode de cuisson, nous avons opté pour les raviolis de crustacés, bien farcis et parfaitement cuits. Elles étaient accompagnées d'une salade rafraîchissante et d'une savoureuse crème de poireaux apportant de la rondeur au plat.

Les végétariens y trouvent aussi leur bonheur puisque la carte inclut des propositions de plats et de barquettes dédiées.

Pour terminer le repas en douceur, quelques desserts classiques sont proposés, à l'image du tiramisù et de la panna cotta.

Nous avons découvert une cuisine simple et goûteuse ainsi qu'un service



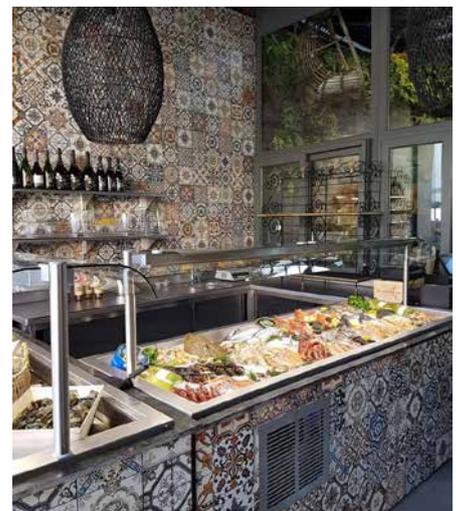
Comme toujours dans la famille des établissements Come, une grande attention est portée à la décoration. Photo-Talk2u

attentionné et sympathique. Autre point fort du lieu : la décoration soignée, dans un esprit industriel chic, qui met bien sûr à l'honneur l'univers de la mer grâce aux objets s'y référant disposés çà et là, et aux carreaux de faïence colorés. Avant même de pénétrer dans le restaurant, on baigne déjà dans cette ambiance grâce aux beaux étals de poissons et fruits de mer disposés à l'entrée et disponibles à la vente. ☑

Jeanne Renaud



Les « barquettes » de la mer ou végétariennes sont à savourer sur place ou à emporter. Photo-Come à la Mer



Dans l'entrée du restaurant, une poissonnerie. Photo-Come à la Mer

## Come à la Mer

(ouvert du mardi au samedi, de 12h à 14h et à partir de 19h)  
70, route d'Esch  
L-1470 Luxembourg  
reservation@comealamer.lu

# Renault Captur S-Edition

Fort du succès du modèle sur le marché belgo-luxembourgeois, mais aussi afin de plaire à une clientèle plus jeune et dynamique, Renault Captur enrichit sa gamme avec la série limitée S-Edition.



Crossover urbain le plus vendu en Europe en 2016 avec plus de 215.000 unités, la Renault Captur a subi un petit lifting au printemps dernier. Elle revient aujourd'hui en édition limitée S-Edition pour conquérir un public plus jeune avec un design à l'esprit plus sportif, proposée sous la barre des 25.000 EUR. C'est que la concurrence est rude dans ce segment où s'affrontent de nombreux constructeurs avec des modèles très prisés : Peugeot 3008 ou 2008, Opel Crossland X, Citroën C3 Aircross, Nissan Juke, Fiat 500X, VW T-Rock, Seat Arona, voire MINI Countryman...

## Une conduite plus dynamique

Cette version S-Captur permet de compléter la gamme des moteurs proposés avec le TCe 130 associé à une boîte manuelle, mais aussi le TCe 150 couplé à une boîte automatique. Avec ce dernier moteur plus puissant, le crossover propose une

conduite plus dynamique et devient le modèle le plus sportif de la gamme. Et celle-ci en avait besoin...

Forte de caractère avec sa teinte exclusive Bleu Iron couplée d'un toit Noir Etoile ou Gris Platine, Captur S-Edition capte les regards avec ses jantes alu

---

**Le Renault Captur a gagné en raffinement par rapport à la version précédente, avec des plastiques plus qualitatifs, des chromes plus fins, des couleurs plus sobres et élégantes.**

---

Crossover urbain le plus vendu en Europe en 2016 avec plus de 215.000 unités, la Renault Captur a subi un petit lifting au printemps dernier. Elle revient aujourd'hui en édition limitée S-Edition pour conquérir un public plus jeune avec un design à l'esprit plus sportif, proposée sous la barre des 25.000 EUR.



de 17 pouces et de couleur noire ou encore son badge S-Edition. Plus Chic et sportif dans l'habitacle, le modèle se pare d'une sellerie exclusive alcantara et cuir d'imitation avec surpiquûres bleues, qui font écho à celles de l'accoudoir, du soufflet de levier de vitesses et du frein à main.

Enfin, cette série limitée se distingue par des équipements notables tels que le système de navigation Renault R-Link, les radars avant, arrière et latéraux, la caméra de recul mais aussi l'accoudoir central avant, le rétroviseur intérieur jour/nuit automatique ainsi que le toit panoramique en verre.



### Des combinaisons pour se distinguer

A l'image de l'ensemble du modèle, qui joue à fond la carte de la personnalisation, cette série limitée est disponible en 7 combinaisons de teintes bi-ton. Comme les derniers modèles de la marque, le Captur est équipé, selon les versions, de projecteurs avant full LED Pure Vision. Cette technologie améliore l'esthétique ainsi que la sécurité, tout en étant moins éblouissante pour les autres conducteurs.

De manière générale, force est de constater que le Renault Captur a gagné en raffinement par rapport à la version précédente, avec des plastiques plus qualitatifs, des chromes plus fins, des couleurs plus sobres et élégantes. Par le style et les matériaux employés, l'habitacle du Captur est également assez proche de celui de la Clio. Renault a tout de même pris soin d'intégrer une planche de bord inédite, avec de nombreux rangements dont une boîte à gants « à tiroir » censée faciliter l'accès au conducteur.

Côté vie à bord, la position de conduite surélevée apporte ce supplément de hauteur qu'on attend d'un crossover urbain. La modularité reste, elle aussi, intéressante grâce à son généreux empattement de 2.606 mm (soit 17 mm de plus que la Clio) et à la modularité offerte par la banquette 3 places coulissante sur 16 cm (livrée de série) et fractionnable 2/3-1/3. Même les plus grands pourront voyager à leur aise avec un rayon aux genoux de 215 mm (soit 75 mm de plus que la Clio et autant qu'une Laguna). Le coffre très pratique offre quant à lui une contenance variable de 377 litres minimum à 455 litres et 1.235 litres dossier rabattu, un double fond réversible

et une large ouverture aux formes bien régulières.

Côté technique, c'est un statu quo avec le précédent millésime. On retrouve donc un châssis efficace, une direction offrant un bon ressenti en virage et un freinage mordant. L'amortissement demeure quant à lui prévenant...

## Une nouvelle motorisation plus sportive

Avec cette édition spéciale, nous découvrons la nouvelle motorisation 1.3 TCe. Étudié conjointement par Renault et Mercedes, ce moteur proposait jusqu'à maintenant trois niveaux de puissance (115, 140 et 160 ch). Il se décline désormais pour le Captur en version 150 ch, soit 30 de plus que le 1.2 TCe qui couronnait la gamme jusqu'ici.

Dès les premiers kilomètres, le moteur fait preuve d'une grande douceur. De plus, il répond relativement bien aux sollicitations. Il faut dire que par rapport au 1.2 TCe 120 ch, le couple passe de 205 Nm à 2 000 tr/mn à 250 Nm à 1 700 tr/mn. Plus souple, le 1.3 TCe 150 ch évolue en ville sur un filet de gaz sans générer le moindre à-coup. Sur ce terrain, il est fort bien assisté par la boîte EDC. La douceur de la direction est également un plus. Côté visibilité, la lunette arrière est un peu étroite. Heureusement, sur cette série spéciale S-Edition, les radars avant et arrière, mais aussi la caméra de recul et l'assistance au stationnement, sont montés de série.

Et si l'arrivée d'un moteur plus puissant pouvait faire craindre une augmentation sensible de la consommation, ce n'est pas le cas sur le terrain. Plus performant, plus agréable, plus sobre, le 1.3 TCe 150 ch donne un second souffle au petit SUV Renault. Un moyen de rester dans la course face à une concurrence de plus en plus importante. ☑

**Michaël Peiffer**  
Photos-Renault



# NEWS

## MINI COOPER EN ÉDITION TRÈS LIMITÉE



Photo-MINI Cooper

MINI Belux lance la **MINI Cooper S 3-portes GT Limited Edition**. Cette puissante trois portes disponible à seulement 100 exemplaires pour les marchés belge et luxembourgeois s'inspire directement de la performante MINI 1275 GT et des origines sportives de la marque.

Cette édition limitée se dote notamment d'éléments de personnalisation et de décorations exclusifs qui raviront les fans de la marque britannique. Elle est d'ores et déjà proposée à partir de 37.324 EUR TTC au Luxembourg.

## LANCEMENT DE LA NOUVELLE ABARTH 124 GT



Photo-Abarth

La nouvelle **Abarth 124 GT** affiche deux personnalités, celles d'un coupé et d'un roadster. La commodité d'une voiture manuelle à toit souple est associée aux avantages d'un toit rigide technique, robuste et léger. C'est le seul modèle du marché doté d'un toit entièrement construit en fibre de carbone.

Outre les équipements ayant fait le succès de la 124 Spider, la voiture embarque un large contenu exclusif, comme des

jantes en alliage OZ ultra légères de 17 pouces, qui améliorent la tenue de route et donnent un design plus sportif à la voiture.

## LIFTING RÉUSSI POUR LE VITARA



Photo-Suzuki

Pionnier dans le segment des SUV compact, le **Vitara** a fait son apparition en 1988. Grâce à son look, sa compacité, sa faculté de manœuvre, son confort et ses performances, aussi bien sur route que hors-piste, il a su séduire un large public.

Aujourd'hui, il fête son 30<sup>e</sup> anniversaire. Le nouveau Vitara est équipé du système ALLGRIP 4WD de **Suzuki**. Il est doté des derniers dispositifs de sécurité, d'une connectivité exemplaire et d'options permettant de le personnaliser en fonction des préférences de chaque conducteur.

## HYUNDAI I40 EN VERSION AMÉLIORÉE



Photo-Hyundai

L'**i40** renouvelée sera l'un des points forts du prochain Salon de l'Automobile de Bruxelles en janvier prochain. L'i40 est désormais disponible avec le nouveau moteur diesel Smartstream 1,6 litre et une gamme de moteurs entièrement compatible avec la norme Euro 6d Temp.

Proposée en version berline ou familiale, elle a aussi droit à une mise à jour en matière de conception et de sécurité, avec notamment l'ajout de l'assistance de prévention des collisions avant.

# La Nouvelle-Calédonie, pays carte postale

Archipel situé à égale distance de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, la Nouvelle-Calédonie est une collection de paysages de rêve composés de sable blanc, de cocotiers et d'eau turquoise où baignent des milliers de poissons multicolores. Territoire français d'outre-mer disposant d'une large autonomie, la Nouvelle-Calédonie est également un pays où la culture kanake est toujours très présente.



Sable blanc, océan couleur turquoise... Un vrai pays carte postale !

Minuscule bout de roche perdu au beau milieu du Pacifique, la Nouvelle-Calédonie n'est pas appelée pour rien « le Caillou ». Sous ce qualificatif austère se cache toutefois un superbe archipel, qui recèle de nombreuses merveilles naturelles. La Nouvelle-Calédonie a été baptisée de la sorte pas l'inévitable James Cook, à qui l'on doit la découverte d'un nombre considérable de territoires du Pacifique Sud. Pour le navigateur anglais, les côtes calédoniennes, qu'il reconnaît en 1774, présentaient en effet des similitudes avec celles du pays de son père, l'Ecosse, dont le nom latin n'est autre que Caledonia.

Le pays, tel qu'il est aujourd'hui reconnu internationalement, compte plusieurs territoires : la Grande Terre, île principale de 400 km de long sur laquelle est implantée la capitale Nouméa, les îles Loyauté (Lifou, Maré, Ouvéa) situées à l'est de celle-ci, et l'île des Pins, au sud. Moins connues, les îles Belep, au nord, ainsi qu'un nombre important de récifs et îles non habités complètent l'archipel.

## Le plus beau lagon du monde

L'une des caractéristiques les plus distinctives du pays est son énorme lagon de 24.000 km<sup>2</sup>, entouré par le deuxième plus

grand récif corallien du monde, derrière la Grande Barrière de Corail. La taille et la beauté du lagon néo-calédonien, mais aussi la fragilité de cet environnement ont été déterminants dans son inscription au patrimoine mondial de l'Unesco en 2008.

La couleur incroyable de l'océan aux abords de la Nouvelle-Calédonie, mais aussi sa vie marine foisonnante (tortues, requins, nombreux poissons dont 11 espèces endémiques) doivent beaucoup à ce splendide lagon. Vous ne manquerez pas de le remarquer dès votre arrivée à Nouméa, plus grande ville du pays où est situé le seul aéroport international. Si



Les couleurs de la Nouvelle-Calédonie sont tellement tranchées qu'elles paraissent parfois surnaturelles.

vous avez la chance d'y parvenir par temps dégagé, le tableau qu'offre ce lagon vu du ciel restera gravé dans votre esprit...

### L'île la plus proche du paradis

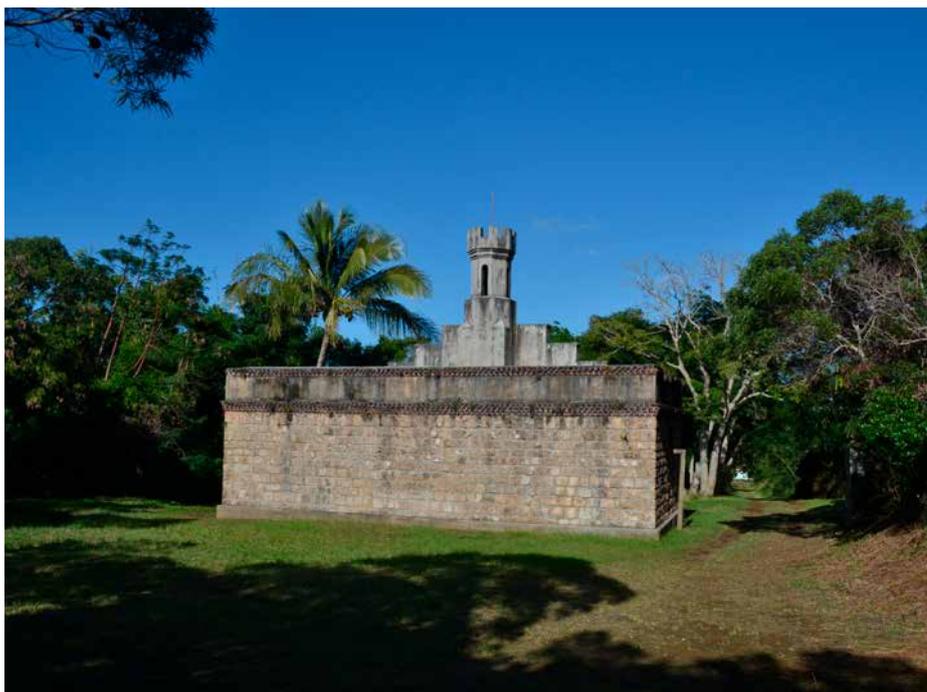
Naturellement, c'est donc d'abord la mer qui attirera le voyageur chanceux qui débarque en Nouvelle-Calédonie. Déjà dans la capitale, en vous rendant au marché matinal, vous pourrez observer

en vous penchant au-dessus des eaux du port une multitude de poissons. L'expérience pourra être renouvelée à la baie des Citrons, *The place to be* en soirée ou, mieux, en vous rendant sur l'un des îlots proches de la capitale (îlot Canard, îlot Maître, îlot Amédée, etc.). Pensez à acquérir, dès votre arrivée, un masque et un tuba : nous pouvons vous certifier qu'ils seront rentabilisés !

Cette célébration de la mer, on la vivra plus intensément encore en s'offrant le voyage jusqu'aux îles Loyauté ou à l'île des Pins. Peu habitées, si ce n'est par des populations locales encore organisées en tribus, dotées d'une superbe vie marine, de collines rougeoyantes, de grottes, de cocotiers et de plages magnifiques, elles vous donneront l'impression d'être téléporté dans une carte postale ou de revivre les périples des premiers aventuriers à rejoindre ces confettis perdus dans le Pacifique. Sur l'île des Pins, vous veillerez à ne pas rater la baie d'Upi, que vous pourrez parcourir en pirogue traditionnelle en observant les tortues marines, et la piscine naturelle de la baie d'Oro. Vous comprendrez alors pourquoi on la surnomme « l'île la plus proche du paradis »...

### Savane et histoire

Cette beauté marine n'est toutefois pas la seule chose qui doit retenir votre attention. La Nouvelle-Calédonie a en effet bien d'autres choses à offrir. A différents endroits de l'archipel, vous pourrez en effet partir à la découverte de la culture kanake ou de son histoire plus récente, celle du bagne notamment. De 1864 à 1897, environ 20.000 « criminels » français, condamnés pour des faits très variés, des plus bénins jusqu'au meurtre, sont envoyés sur le Caillou pour y purger leur peine. Il reste encore de nombreuses traces des



On trouve des vestiges du bagne à différents endroits du pays.

différents établissements pénitentiaires qui ont été construits à cette époque sur la Grande Terre et l'île des Pins.

En vous dirigeant au nord de l'île, par les côtes ouest ou est, vous découvrirez une facette plus « terrienne » de la Nouvelle-Calédonie. Certes, les merveilles marines sont encore présentes (baie des Tortues et Bonhomme de Bourail, plage de Poé, Poule de Hienghène, etc.) mais, en vous enfonçant dans les terres, ce sont des savanes et des forêts profondes qui vous attendent. L'occasion de vous promener dans un environnement calme et sauvage, nettement plus préservé du tourisme de masse.

Située (très) loin de nos contrées, la Nouvelle-Calédonie est plus souvent une escale fréquentée par les bateaux de croisière qu'une destination en soi pour les touristes. Et pourtant, malgré le coût considérable du déplacement et du séjour, le Caillou peut répondre aux envies de tous les touristes en quête de dépaysement et qui veulent goûter un peu de la douceur de vivre du Pacifique Sud...

**Quentin Deuxant**  
**Photos-Quentin Deuxant**



A l'intérieur de la Grande Terre, on trouve des forêts épaisses et très peu peuplées.



Les pins colonnaires arrivent au bord de l'océan sur la côte ouest du pays, près de la baie des Tortues.



Les fleurs d'hibiscus sont partout et donnent de jolies couleurs aux forêts.

# Gilles Lellouche : « C'est la première fois que je crée une œuvre si personnelle »

Après avoir souvent choisi les comédies et films policiers, l'acteur Gilles Lellouche sera, début décembre, à l'affiche d'un bouleversant récit sur l'abandon et l'adoption dans *Pupille*. Entre-temps, il a réalisé son premier long métrage en solo : *Le Grand Bain*. Ce *Full Monty* à la française aborde avec tendresse et truculence les soucis de huit hommes, malmenés au boulot ou en privé. Tous vont retrouver leur joie de vivre grâce à... un concours de natation synchronisée. Rencontre avec un réalisateur comblé.

## Qu'avez-vous voulu exprimer avec cette première réalisation en solo ?

Raconter la déprime contemporaine, une sorte de mélancolie très palpable autour de nous. Benoît Poelvoorde m'en avait un jour donné une belle définition : on est tous tels des bébés pleins d'écorchures. On est purs, puis les accidents de la vie nous rendent parfois amers. Mon souhait n'était cependant pas de me focaliser à tout prix sur l'âge, la crise ou la dépression. Ni de juger ou de caricaturer les différents personnages. Je voulais simplement être en phase avec leur problématique. Certes, mes personnages ont plongé mais ils veulent tous refaire surface. Comme le dit leur coach, incarnée par Virginie Efira : « On a tous besoin d'une médaille, d'une caresse, de l'amour ». Ces hommes ont un électrocardiogramme presque plat et attendent la petite décharge d'adrénaline qui pourra leur donner envie d'aller de nouveau de l'avant.

## Vous croyez aux vertus du groupe ?

Oui, celles du collectif, du vivre ensemble. Dès que les héros forment une équipe, il y a soudain une électricité, une euphorie, le film prend tout de suite des couleurs et devient drôle.

## Pourtant, au début, on n'a pas la sensation de voir une comédie...

Je n'aime pas le drame s'il est dénué d'humour et vice versa. Le mélange de



A la rentrée 2018, l'acteur a été à l'affiche de *L'Amour est une Fête*.

Photo-Mars Films

ces deux genres au cinéma est celui qui me parle le plus. Un récit dont les héros ne sont que rigolos ne m'intéresse pas. J'en ai marre des comédies qui ressemblent à des BD. Je voulais un film honnête, de beaux personnages avec lesquels on a envie d'être en empathie. Tous sont un peu mornes, mais dès qu'ils rejoignent le club de natation, le ton change, le côté pathétique s'efface pour une aventure positive et amusante.

## Y a-t-il un peu de vous dans chacun des personnages ?

Oui, pas mal. Mais aussi des observations qui ont pu m'agacer ou m'émou-

voir. Notamment parmi mes homologues comédiens : certains ont eu moins de chance que moi, ils galèrent mais aiment tellement leur métier qu'ils ne savent pas quoi faire d'autre. Voilà pourquoi, j'ai mis au début du récit la chanson *Everybody Wants to Rule the World* de Tears For Fears qui dit : « Welcome to your life there's no turning back » (*Bienvenue dans votre vie, il n'y a pas moyen de se retourner et de reculer*). C'est vrai, à un certain moment, faire marcher arrière est difficile. On a aussi tous vu, au resto, un type qui dîne seul en écoutant les autres qui se marrent, c'est touchant mais on ne peut s'empêcher de voir la solitude immense derrière cela. Tout ceci m'a inspiré.

### **Etrangement, vous avez donné à votre grand ami, Guillaume Canet, le rôle le moins sympathique...**

C'est lui qui me l'a demandé, bien que je ne l'avais pas écrit pour lui ! Je pense que ce personnage qui est le plus chiant et le plus complexe a été un beau défi pour lui. Quant à Benoît Poelvoorde, je n'aurais peut-être pas fait ce film sans lui. On pourrait croire que son personnage est du sur mesure pour lui, mais non. J'ai d'abord créé ce patron surmené, puis je le lui ai attribué parce qu'aucun autre acteur n'aurait pu le jouer aussi bien. Ben est un génie !

### **Comment trouvez-vous Virginie Efira, étoile montante, dans la peau de la coach-philosophe de cette bande de nageurs amateurs ?**

Je la connaissais de loin depuis l'époque du télé-crochet *La Nouvelle Star* qu'elle présentait. Je suis très admiratif de sa carrière, de sa pugnacité, de sa curiosité, et de voir la grande actrice qu'elle est devenue. Son ascension à vitesse grand V est très impressionnante. Mais ce n'est pas étonnant car Virginie est très intelligente. Elle a à la fois une force et une beauté douce presque virgine.

### **Avez-vous failli perdre courage durant les répétitions et scènes de natation ?**

Au début, quand nous avons jaugé le niveau sportif de chaque comédien, l'entraîneuse m'a lancé un regard désespéré, elle était certaine que ça ne fonctionnerait pas. Ce n'était pas gagné ! Puis, au bout de quelques semaines d'entraînement, j'ai été les voir en répétition : malgré le joyeux bazar des caméras dans et hors de l'eau, ils étaient tous très sérieux. Et très volontaires. J'étais étonné mais ravi. Leur répétitrice ne leur a jamais dit qu'ils étaient nuls, ça les a rendus tenaces. Malgré cela, on a eu des craintes pour la présentation du film à Cannes. L'accueil enthousiaste nous a rassurés. On en pleurait !

### **Ce *Grand Bain* représente-t-il le monde du cinéma ?**

Oui, ce métier demande une mise à nu. On peut y avoir froid avant et après, mais

pas pendant. Comme la piscine, c'est un cocon un peu maternel où on se sent bien, mais aussi un lieu où on peut toucher le fond. On dit d'ailleurs aux enfants en âge d'aller plus loin : maintenant tu es prêt pour le grand bain. On peut y vivre des aventures soit en surface, soit très profondes.

### **Votre carrière a le vent en poupe depuis des années. Pensez-vous faire partie des héritiers de Ventura, Montand, Belmondo ?**

Répondre oui serait très prétentieux. Et je n'ai pas assez de recul pour en juger. C'est au public de le dire. En outre, on ne vit pas la même époque : maintenant, il y a plus de comédiens sur le marché. En leur temps, Ventura et les autres étaient LE cinéma à eux seuls. On attribue des filiations à tous les acteurs. Les gens ont sans doute besoin de repères pour se dire que le cinéma du passé n'est pas mort.

### **Avez-vous tout de même l'impression d'appartenir à une génération qui va compter ?**

Tout ça peut être très fluctuant, le succès n'est jamais acquis. Je m'efforce de tourner de bons films. Ceci ne m'empêche pas de me tromper quelquefois !

### **Auriez-vous aimé être acteur dans les Seventies, âge d'or du 7<sup>e</sup> art français ?**

Ah, oui ! Internet n'existait pas, on faisait un million de recettes le premier jour de projection. Il y avait aussi un vivier incroyable d'auteurs et de cinéastes. Les acteurs avaient le choix : Claude Sautet pour le drame, Philippe de Broca pour les voyages et pour déconner, Gérard Lautner pour les comédies policières. On y trouvait la plume d'Audiard, le talent de Verneuil et la bande de copains comédiens. Je suis un très, très grand fan de Sautet.

Tourner dans *César et Rosalie*, avoir le rôle de César, incarné par Yves Montand, aurait été fantastique pour dire à Romy Schneider « *Rosalie, je t'aime* ».

### **Pour revenir au *Grand Bain*, certains pensent que vous avez signé ce film sensible afin de modifier votre image...**

On me prend pour un gros dur, un macho. C'est la presse qui me définit ainsi. Moi, je suis très content de ce que je suis. Si j'avais vraiment voulu prouver quelque chose, j'y aurais joué en tant qu'acteur. Mais mon but était simplement de faire une belle fiction. C'est la première fois que je crée une œuvre si personnelle. Un acteur n'est pas là pour jouer des héros qui lui ressemblent. Mais cela ne veut pas dire que je suis ainsi. Avec ce film, c'est la première fois que je traduis autant d'intime. Les gens y découvrent un type sensible et ce n'est peut-être pas l'image qu'ils avaient de moi jusqu'ici. Je suis très pudique, je préfère me cacher derrière la caméra pour tout dire. ☑

Propos recueillis par Carol Thill



L'équipe du *Grand Bain* réalisé par Gilles Lellouche. De g. à dr. : Félix Moati, Jean-Hugues Anglade, Mathieu Amalric, Guillaume Canet, Benoît Poelvoorde, Philippe Catherine, Balasingham Thamichelvan et Alban Ivanov.  
Photo-Chifoumi & Trésors Films



En décembre prochain, en touchant père d'accueil dans *Pupille*.  
Photo-Cinéart

## YSL

### Yconic Purple

Le violet a toujours été une couleur emblématique de l'univers **YSL**. La collection Automne lui est dédiée à travers la *Couture Palette*, les innovantes *Couture Chalks*, 4 craies pour les yeux, les lèvres et les pommettes, les nouveaux *Couture Blush*, les rouges à lèvres et les vernis.



### A vous toutes les audaces...



**Rouge Pur Couture The Slim** habille les lèvres d'un trait de cuir mat dans un esprit très couture. Bousculez les conventions et misez sur ce mat avant-gardiste qui ose les choses autrement ! Pour les femmes aux convictions inébranlables, **Tatouage**

### Pour un style vibrant

Grâce à une nouvelle technologie de poudre à base d'eau, **YSL** réinvente le blush et l'*highlighter*. Résultat : une couleur intense sans effet de matière sur la peau, un rendu naturel et une couleur longue durée. Le **Couture Blush** est disponible en 10 teintes et le **Couture Highlighter** en 3 tons Or (Bronze, Rose et Pearl).



**Couture The Metallics** présente un *collector* édition limitée rehaussé d'un design à l'emblème du serpent, inspiré des dessins de Monsieur Saint Laurent.



## Helena Rubinstein

### Exempt de tout faux-pas

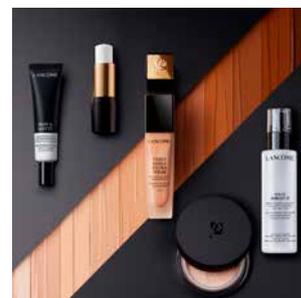
Fidèle à sa vision de la beauté, **Helena Rubinstein** propose un maquillage naturel, lumineux et sophistiqué avec la nouvelle formule de son mascara *Lash Queen Feline Elegance*, des fards à paupières liquides et lumineux (*Illumination Eyes*) et 6 teintes de gloss.



## Lancôme

### Des alliés du quotidien

La nouvelle routine **Teint Idole Ultra Wear Life-proof** dévoile 4 produits hyper-performants (une base de teint matifiante et rafraîchissante, un stick correcteur et retouches, une poudre matifiante et un fixateur de maquillage).



Véritables atouts beauté, ils viennent magnifier et renforcer les qualités du fond de teint fluide *Teint Idole Ultra Wear*.

## Kiehl's



### Des lèvres bien soignées

Surfant sur le succès de son *Butterstick Lip Treatment* – qui compte 2 nouvelles couleurs, Pure Petal et Pop of Peony –, **Kiehl's** présente son nouveau soin, le *Buttermask For Lips*, un soin de nuit intensif qui répare les lèvres sèches et gercées, et les prépare au maquillage du lendemain.

### Osez le mat !

L'*Absolu Rouge* s'empare de la tendance de l'ultra mat. Rouges incendiaires, orangés flamboyants, roses survoltés, bruns mordants... 25 teintes avec lesquelles jouer sans modération !



### Des composants d'origine naturelle



Le gel **Made for all**, à base d'aloë durable et d'extrait d'arbre à savon récolté à la main, contient 95 % d'ingrédients dérivés de sources naturelles et est 100 % biodégradable. Il se caractérise par une texture gel unique et une mousse légère. Ultra doux, il s'utilise pour le corps, le visage et les cheveux. Convient à tous les types de peaux, y compris à celle des plus jeunes dès l'âge de 3 ans.

### Un soin puissant pour le contour de l'oeil

**Youth Dose Eye Treatment** est une formule lissante, illuminatrice et hydratante qui renferme un concentré de poudres qui réfléchissent et diffusent la lumière pour illuminer et adoucir naturellement le grain de peau. Le résultat est instantanément visible sur le dessous de l'œil, gommant ridules, cernes et poches à long terme.



## L'Oréal

### Unlimited Mascara

La brosse pliable facilite l'application de ce mascara extra noir qui courbe et allonge les cils.





## A croquer !

La tendance chocolat se décline sur nos bouches avec des coloris allant du *nude* au très intense. Et pour jouer à fond la carte gourmande, les 8 teintes **Infailable Les Chocolats** laissent sur les lèvres un délicieux goût de cacao !

## Tout en rouge cet hiver

En 2012, **L'Oréal Professionnel**, en collaboration avec Rowenta, a créé **Steampod**, le 1<sup>er</sup> système de lissage professionnel à la vapeur, en 2 versions : salons de coiffure et domicile. Cet hiver, il se décline tout en rouge ! Des soins spécifiques sont à appliquer avant l'utilisation.

L'édition limitée Steampod Red Obsessed est disponible uniquement dans les salons de coiffure L'Oréal Professionnel.



## Pour sublimer les cheveux blonds



La gamme **Blondifier** de la série **Expert** est une solution de soins sur mesure pour les cheveux blonds naturels, méchés, colorés ou décolorés. Elle se compose de 2 shampoings, d'un masque, d'un conditioner, de 3 *shots* (3 types de pigments concentrés à mixer avec le masque) et d'un spray léger.

La gamme est vendue exclusivement en salons.

## Berdoues

### Subtil équilibre

Après s'être révélée au travers de ses eaux de Cologne, **1902** dévoile une collection de 5 eaux de toilette dans laquelle chaque fragrance allie une matière première classique à un élément unique et inattendu : pivoine et rhubarbe, musc et néroli, amande et tonka, trèfle et vétiver, et lierre et bois.



## Biotherm

### Revitaliser la peau en dormant

Comme une bouffée d'air frais de 8 heures, **Skin Oxygen Restoring Overnight Care** offre à la peau un cocon de douceur. Spécialement conçu pour détoxifier, ce soin de nuit à l'extrait d'algue *Chlorella* (qui a la capacité unique de produire l'équivalent de son propre poids en oxygène pur), revitalise la peau durant le sommeil.



## Botanéea



### Une coloration 100 % végétale et végan

Grâce à ses 3 poudres stars (henné, indigo et cassia) mélangées à de l'eau chaude, **Botanéea** permet une infinité de nuances naturelles, et ce quelle que soit votre couleur de cheveux. Une nouvelle façon de se colorer en salon !



## Giorgio Armani

**Eye Drama**, la nouvelle collection de **Giorgio Armani Beauty**, s'inspire des actrices emblématiques du cinéma et de leur regard si puissant.



## essie

### Cap sur New York

La collection automne d'**essie** vous emmène à New York City avec un mauve tendre délicatement teinté de gris (*it takes a west village*), un rouge mûre (*stop, drop & shop*), un bleu marine (*booties on broadway*), un jaune moutarde mêlé de tendre renoncule (*fall for NYC*), un cuivre métallisé pigmenté de reflets ambrés (*say it ain't soho*) et un gris asphalte métallisé (*empire shade of mind*).



## Redken

### Pour les blondes !

Pour les cheveux blonds colorés ou méchés, qui donnent à la longue des reflets cuivrés et des cheveux cassants, **Redken** a conçu **Color Extend Blondage** shampooing et après-shampooing. Grâce au pigment ultraviolet correcteur de couleur, les reflets jaunes indésirables sont neutralisés. Les formules fortifient aussi la cuticule de cheveux pour en réduire la casse.

## Valmont

### L'anti-âge puissance 5

Derrière les lettres AWF se cache le nouveau concept **Anti-Wrinkles and Firmness** (Anti-rides et Fermeté). L'expert suisse de l'anti-âge a imaginé **AWF5**, une réponse adaptée en 2 lignes pour combattre les signes majeurs du vieillissement : *V-Line Lifting* cible les rides et donne au visage une apparence plus lisse et plus jeune, et *V-Shape Filling* densifie pour une peau plus ferme et plus tonique. Composée chacune d'un sérum, d'une crème et d'un soin yeux, ces deux lignes s'utilisent séparément ou s'associent selon les besoins.



Quatre ouvrages ayant trait à la finance et à l'entreprise pour ouvrir cette rubrique qui nous fait également voyager, au fil des romans, à travers la France et aux Etats-Unis. Plusieurs livres aussi qui portent à la réflexion, un vibrant hommage à des héros de notre quotidien, et une série de merveilleuses nouvelles.

Michel Nivoix

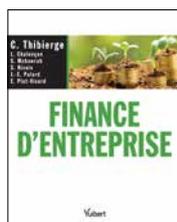
## Référence

Le monde de la finance a beaucoup évolué au cours du XX<sup>e</sup> siècle. De nos jours, la finance d'entreprise est devenue particulièrement complexe. Il importait donc de présenter des concepts souvent avancés et de les expliquer. Six enseignants de très haut niveau, experts chacun dans un domaine, ont collaboré à la rédaction de ce livre.

Ces concepts sont enrichis d'exemples, d'encadrés et d'applications. Des décisions ou des erreurs de professionnels sont également décryptées à la lumière de la finance comportementale. Considéré d'ores et déjà comme une référence, cet ouvrage est indispensable aux directeurs financiers et aux dirigeants d'entreprise.

### Finance d'entreprise

coordonné par *Christophe Thibierge*  
Vuibert (618 pages – 45 EUR)



## Eviter les écueils

Neuf praticiens et chercheurs en sciences de gestion ont collaboré à cet ouvrage centré sur le développement à l'international. Si celui-ci peut constituer un véritable relais de croissance pour les entreprises, il est fondamental de ne pas négliger la prise en compte de certains risques.

Ce livre est organisé autour de deux grands axes : la stratégie (géopolitique, innovation, digital, RSE, business plan et création d'une nouvelle dynamique) et le management (ressources humaines, profession comptable, nom de marque et intéressement des cadres dirigeants). L'ensemble des dimensions du développement d'une entreprise à l'international est ici abordé.

### Le développement de l'entreprise à l'international

**Des grands groupes aux PME, comment gérer son extension à l'international**

sous la direction de *Jean-Michel Huet* et *Isabelle Tracq-Sengeissen*  
Pearson (183 pages – 23 EUR),



## Gagnant-gagnant

Les plus récentes recherches en sciences comportementales permettent de comprendre ce qui influence réellement nos attitudes et nos actions au travail. Basé sur le fruit de ces recherches, ce livre permet de savoir quelles sont les meilleures décisions à prendre et comment mettre en place un environnement physique et psychologique propre à générer des comportements gagnants dans l'entreprise.

L'objectif de l'auteur – expliquer comment créer du bien-être, de l'engagement et de la performance au travail avec la révolution des sciences comportementales – est atteint, d'autant qu'il se place dans la perspective d'une logique gagnant-gagnant pour l'entreprise et ses salariés.

### Nudge management

d'*Eric Singler*  
Pearson (309 pages – 27 EUR)



## Pilleurs en col blanc

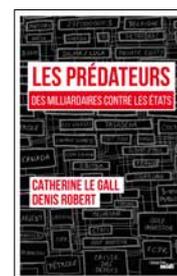
Comment s'enrichir démesurément et rapidement : c'est ce qu'expliquent les auteurs de ce livre qui met en exergue la porosité de nos institutions, la mainmise des acteurs financiers sur nos biens publics et la compromission des hommes politiques et des hauts fonctionnaires.

Ils ont retrouvé la même manière d'opérer en étudiant particulièrement trois cas : la vente du groupe Quick, celle de la société pétrolière Petrobras et celle de la société minière Uramin. Ces trois opérations ont en commun d'avoir permis à des milliardaires de s'enrichir sur le dos des contribuables français, belges et brésiliens. Très instructif et fort édifiant.

### Les prédateurs

**Des milliardaires contre les Etats**

de *Catherine Le Gall* et *Denis Robert*  
Cherche Midi (300 pages – 21 EUR)



## Les incroyables dons d'Abigaël

Retour en France, et plus précisément en Charente, pour cette nouvelle saga de Marie-Bernadette Dupuy, dont la précédente avait pour décor le Québec. Le personnage central est, ici, Abigaël. La jeune femme possède des dons qui percent tous les secrets, même les plus sombres. Une question se pose cependant : lui ouvriront-ils celui de ses origines ?

Après les tomes un et deux, parus respectivement en janvier et en mai derniers, voici les tomes trois, quatre et cinq, datés d'août, septembre et octobre. Le cinquième et dernier de cette passionnante saga fort bien écrite sort en ce mois de novembre.

### Abigaël, Messagère des anges

de *Marie-Bernadette Dupuy*

Calmann-Lévy (chaque tome : environ 550 pages – 22,90 EUR)



## Précieuses nouvelles

Auteur de cinq romans, dont trois lui ont valu des prix et deux ont été adaptés au cinéma et à la télévision, Gilles Paris nous propose cette fois dix-neuf nouvelles qui nous entraînent dans des mondes et des lieux dont le dénominateur commun est un certain regard sur une enfance déçue dont les héros veulent s'échapper pour vivre enfin une vie plus lumineuse.

Ces nouvelles, qui nous entraînent dans des univers subtils, sont servies par une écriture d'une grande précision et d'une infinie délicatesse. Des moments d'émotion forts qui touchent le cœur et font du bien à l'âme. Ces parcelles de vie sont des moments précieux et rares.

### La lumière est à moi et autres nouvelles

de *Gilles Paris*

Gallimard (195 pages – 19 EUR)



## Difficile décision

Fils d'un maître pipier de Saint-Claude, dans le Jura, Ulysse décide de devenir tailleur de diamant. Saint-Claude est en effet, en cette fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la capitale française de l'industrie diamantaire. Ulysse prenant aussi des cours d'anglais, les professionnels se tournent vers lui lorsqu'ils décident d'ouvrir un bureau de représentation à Londres.

Il accepte cette proposition et part, accompagné de son épouse, une Jurassienne au caractère indomptable dont il est éperdument amoureux. Mais son but est de créer « le » diamant dont rêverait le monde entier. Acceptera-t-il le risque de perdre l'amour de sa vie pour réaliser ce projet ? C'est toute la question.

### Le maître de la Lumière

de Jean-François Bazin

Calmann-Lévy (319 pages – 19,50 EUR)



## Les héros du quotidien

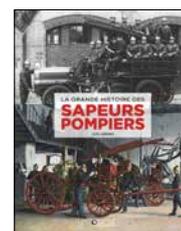
La lutte contre le feu a été de tous temps une angoissante préoccupation pour l'homme. Ce livre richement documenté et illustré évoque celle-ci, de l'Antiquité à nos jours. Il présente l'évolution de l'organisation humaine (les « soldats du feu »), des matériels, des véhicules, des équipements et des techniques, essentiellement depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle.

De nos jours, les missions se sont multipliées et diversifiées, et, fréquemment, les sapeurs-pompiers prennent des risques pour sauver des vies humaines et des biens. L'ouvrage permet de prendre la mesure de leur travail et de rendre l'hommage qui leur est dû à ces héros du quotidien.

### La grande histoire des sapeurs-pompiers

de Clive Lamming

Editions Atlas (239 pages – 35 EUR)



## Le réel et l'irréel

Tout, absolument tout, sourit à Andrew, séduisant quinquagénaire professeur d'université new-yorkais, jusqu'au jour où une promotion lui échappe, où un gros malentendu survient entre lui et son ex-épouse, où ses nuits avec sa jeune maîtresse deviennent trop sages, où une soirée caritative décadente l'écoeure, et où des visions terrifiantes l'assaillent : violence, pillages, la destruction du Temple de Jérusalem, l'Holocauste.

Comment arrêter cette descente aux enfers, mettre un terme à cette dépression et redevenir l'irrésistible Andrew ? Un roman puissant qui nous entraîne aux frontières de la folie.

### La Maison de ruines

de Ruby Namdar

Belfond (547 pages – 23 EUR)



## Bonjour, la mort !

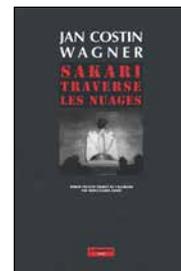
Sakari Ekman est étendu, nu, derrière le mur d'eau d'une fontaine au centre d'une place de Turku, petite ville de Finlande. Il est midi. Il tient un couteau à la main et murmure qu'il est un ange. Un policier venu l'appréhender a tiré sur lui : pourquoi ? Il demande à Kimmo, un collègue, d'enquêter sur la victime. Celui-ci va alors dénouer le fil d'un drame qui en cache un autre et concerne non seulement Sakari mais deux familles. Et ce n'est pas fini...

Dans ce roman policier, Jan Costin Wagner interroge la mort avec une étrange douceur par le truchement d'une écriture envoûtante qui hypnotise le lecteur, à la fois effrayé et comblé.

### Sakari traverse les nuages

de Jan Costin Wagner

Editions Jacqueline Chambon (247 pages – 22 EUR)



## Portraits

Viticulteur, le père de Louise souhaite la marier à Adrien, un vieux garçon dont la vigne jouxte la sienne. Mais la jeune fille trouve l'amour auprès d'Henri, un ingénieur du Nord : une liaison passionnée avec un homme violent suivie de la naissance d'un petit Pierre.

Au printemps 1914, Louise rencontre André, un étranger qui travaillait dans les vignes de Pologne et a fui ce pays pour échapper à la domination prussienne. Adrien et Henri sont mobilisés. Ignoré des recruteurs car étranger, André reste pour aider à la vigne... jusqu'au moment où il s'engage pour défendre sa nouvelle patrie. Un roman très subtil. A savourer.

### Les Roses du Montfort

de Gilles Laporte

Presses de la Cité (392 pages – 19,50 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Le Monde de Christina

de Christina Baker Kline

Belfond (319 pages – 21,90 EUR)

### La Quête du trésor du Temple

de Jean d'Aillon

Presses de la Cité (484 pages – 22,50 EUR)

### La fille muette

de Michael Hjorth et Hans Rosenfeldt

Actes Sud (474 pages – 23 EUR)

Cet automne nous apporte de très beaux enregistrements, qu'il s'agisse de pages de musique classique, de morceaux de jazz ou d'œuvres vocales du grand répertoire de la chanson américaine. Des disques qui sont parfois des hommages à des compositeurs nés ou décédés il y a exactement cent ans.

**Michel Nivoix**

## Merveille

Fille d'une Française et d'un Haïtien, Cécile McLorin Salvant a vécu à Miami avant de venir étudier l'opéra et le droit à Aix-en-Provence où elle a découvert le jazz. Trois ans plus tard, elle a remporté le prestigieux Prix Thelonious Monk puis d'autres prix importants avant d'être adoubée par Wynton Marsalis.

Rodgers, Bernstein, Porter, Hammerstein (entre autres) sont au programme de ce disque qui permet d'apprécier sa voix tantôt nuancée, tantôt puissante, avec un sens des nuances assez exceptionnel et des phrasés d'une incroyable justesse. Une petite merveille.

**Cécile McLorin Salvant**

**The window**

(Mack Avenue/PIAS)



## Instants de grâce

Hommage à la musique emblématique française avec ces enregistrements de *Ma mère l'oye* de Maurice Ravel, la *Fantaisie pour piano et orchestre* (revisitée) de Claude Debussy et la *Symphonie en ut* de Georges Bizet.

L'interprétation de ces pages est infiniment plus difficile qu'il n'y paraît et Emmanuel Villaume, directeur depuis 2015 du PKF - Prague Philharmonia, réussit à en éviter tous les pièges et à en restituer toutes les subtilités, avec la complicité de l'excellent pianiste américain Andrew von Oeyen. Des instants de pur émerveillement.

**Emmanuel Villaume – Andrew von Oeyen**

**Ravel – Debussy – Bizet**

(Warner Classics)



## Prestigieuse distribution

Pour célébrer à sa façon le centenaire de la naissance (le 25 août 1918) de Leonard Bernstein, Antonio Pappano vient d'enregistrer les trois symphonies du compositeur américain pour lesquelles il a rassemblé l'orchestre, le chœur et les Voci Bianche de l'Académie Nationale de Sainte-Cécile, et invité de prestigieux solistes.

Le résultat est à la hauteur du talent de chacun, Antonio Pappano réussissant à faire briller ces puissantes pages de Bernstein et à créer de parfaites osmose. Un album à ne pas manquer.

**Antonio Pappano**

**Bernstein - The 3 Symphonies**

(Warner Classics)



## « La » rencontre

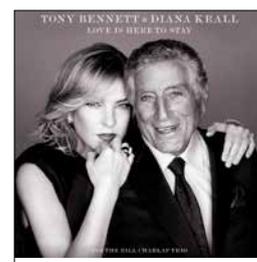
Ils avaient déjà interprété des duos mais, malgré vingt ans d'amitié, jamais enregistré tout un disque ensemble : en cet automne, Tony Bennett et Diana Krall nous offrent ce cadeau. Le crooner américain de quatre-vingt-douze ans et la diva du jazz canadien ont choisi un programme 100 % Gershwin avec les plus célèbres chansons de George et Ira.

Le Bill Charlap Trio (piano, basse, batterie) accompagne merveilleusement cet irrésistible duo de charme aux voix à la fois veloutées et puissantes qui atteint la perfection et qui est d'une grande élégance.

**Tony Bennett & Diana Krall**

**Love is here to stay**

(Verve par Universal)



## Espaces infinis

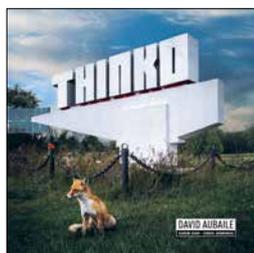
David Aubailé, qui a déjà composé pour le théâtre, la danse et le cinéma documentaire, et réalisé des disques, est un compositeur, arrangeur et producteur polyinstrumentiste. Il a aussi accompagné beaucoup d'artistes.

Assisté de Chris Jennings à la contrebasse et Karim Ziad à la batterie, David Aubailé (au piano mais aussi à la flûte peule et au duduk) signe avec ce nouveau disque un ensemble de compositions d'une éblouissante richesse : une musique à la fois sobre et complexe qui invite à le suivre, tant ses espaces mélodiques semblent infinis. Excellent.

**David Aubailé**

**Thinko**

(Promise Land/Socadisc)



## Très grand pianiste

Nouvel hommage à Claude Debussy, décédé le 28 mars 1918 avec cette *Suite bergamasque*, mais aussi *L'Isle joyeuse*, *Deux Arabesques*, *La plus que lente*, *Jardins sous la pluie*, et *Hommage à Haydn*, œuvres interprétées par Nikolai Lugansky.

Le pianiste russe en donne ici des interprétations qui feront date : ces pages requièrent en effet une approche à la fois prudente et engagée. L'artiste, qui possède une technique exceptionnelle, nous offre un jeu léger et délicat. A l'écoute, le temps semble merveilleusement suspendu.

**Nikolai Lugansky**

**Suite bergamasque de Debussy**

(Harmonia Mundi)

