

Entreprises *magazine*

Numéro 65 – mai/juin 2014 – 8 EUR



L'innovation et les PME

Dossier pages 37-82





News

- 4** Brèves
- 9** La violence à l'égard des femmes – Les chiffres de la FRA en révèlent l'ampleur
- 14** Le Living Lab, un « agitateur d'idées »
- 20** Hélène Marchon : le client au centre de l'attention
- 23** Substitution des substances chimiques dangereuses – Réglementation axée sur l'innovation



Carte blanche

- 26** Ausländerwahlrecht zu Lëtzebuerg: « Big Bang » oder eng inkremental Approche?



Communication

- 27** Expertise globale, approche locale – Rapprochement des agences conseils en communication pour mieux répondre aux demandes des clients

Formation tout au long de la vie

- 28** Lifelong-learning.lu – Soutien à la formation en entreprise : l'aide financière de l'Etat s'élève à 41 millions d'euros pour 2011
- 30** Train the Trainers – Un programme de formation de la LSC en faveur de l'assurance qualité
- 31** PwC's Academy – Theory into Practice



Immobilier

- 32** Le marché d'immobilier professionnel à Luxembourg

Entreprendre au féminin

- 34** Tout sauf du bricolage !



Dossier L'innovation et les PME

- 37** Qu'est-ce que l'innovation ?
- 40** Des actions publiques pour stimuler la capacité d'innovation des entreprises
- 43** Main-d'œuvre hautement qualifiée : pierre angulaire de la recherche et de l'innovation
- 46** PPP : comment des entreprises, avec l'aide de chercheurs, utilisent au mieux l'intégralité de leur potentiel d'innovation
- 49** « L'innovation, fer de lance de la diversification »



51 Les cahiers transfrontaliers d'EURES Luxembourg

- 59** Les adresses de l'innovation au Luxembourg
- 65** L'innovation pour un impact sociétal positif
- 66** Neobuild – Au service des entreprises innovantes
- 68** K-Start – Le service dédié aux start-up de KPMG
- 69** LuxDrops – Le CRP-Gabriel Lippmann et Abacus à l'heure du cloud

- 70** Une solution informatique qui devrait séduire l'Europe et au-delà...
- 72** Véronique Maillard – Des idées, un projet
- 74** Cocréer pour mieux innover
- 76** Existe-t-il une relation entre RSE et innovation ?
- 79** 10 pratiques responsables et innovantes
- 80** Sites Internet et propriété intellectuelle : quelles précautions prendre ?
- 82** Le télétravail : est-ce vraiment une innovation ? – Résultats du sondage diffusé en mars-avril sur le site www.lesfrontaliers.lu

Trésorerie

- 83** Luxembourg : les opportunités du cash pooling et des centrales de paiement

Ressources humaines

- 85** Le congé extraordinaire pour convenance personnelle
- 86** Handicap ou « simple » maladie : précisions jurisprudentielles

Nouvelles technologies

- 89** Outils anti-vol : en cas d'urgence !

Bon à savoir

- 90** Réforme globale de la protection des données en Europe : suite
- 91** L'appel en garantie d'un dirigeant de société

A nos frontières

- 92** Q-groupe – A la conquête des marchés wallon et grand-ducal

Golf

- 93** Martin's Golf Pass en Flandre – Du beau golf à 2 heures de Luxembourg

Etapes gourmandes

- 94** L'Ambassade – Représentation permanente de l'île de Beauté

Auto

- 95** Toute l'intensité du plaisir

Check in

- 98** Escapade romantique dans la Venise du Nord

Rencontre

- 100** Claude Lelouch : « L'échec mène à la réussite ! »

102 Beauty case

104 Livres

106 Musique

Editeur / Régie publicitaire /

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

Directeur de la publication / Rédacteur en chef

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

Isabelle Couset, Gérard Karas, Sébastien Lambotte,
Catherine Moisy, Michel Nivoix, Carol Thill, Marc Vandermeir

Merci à toutes les personnes qui ont contribué/aidé à la rédaction de ce

numéro / 1,2,3 GO, BusinessMentoring, Laurene Chochois, Marc Hostert, Netty Thines, INFPC, CBRE, Martine Borderies, Franz Clément, Pierre Gramme, Fabienne Jacquet, Pascale Marchal Griveaud, M^e Claire Leonelli, M^e Claire Denoual, www.lesfrontaliers.lu, M^e Gabrielle Eynard, M^e Hélène Weydert, M^e Emmanuelle Ragot, M^e Amaury Bagot, M^e Nadine Cambonie et M^e Thomas Alberti

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle

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

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

© 2014 – Media & Advertising S.à r.l.
Toute reproduction est interdite

ERRATUM

ENTREPRISES MAGAZINE N° 64

Dans le cadre des articles parus dans notre édition de mars-avril 2014, la **Division de la Santé au Travail du ministère de la Santé** nous signale **deux erreurs** dans les articles suivants : page 68, article intitulé **Un coût bénéfique pour la santé publique**, il y a lieu de corriger intégralement le dernier paragraphe de cet article et de le remplacer par : « **Abordant la problématique de la sécurité au travail, Lydia Mutsch tient à rappeler que l'accord gouvernemental de coalition prévoit que la ministre de la Santé accompagnera le projet de loi (déjà sur la voie d'instance) qui intégrera le service de la médecine de l'environnement (anciennement « Umweltambulanz») dans celui la Division de la santé au travail.** ».

A la page 69, dans l'article intitulé **Réforme de la médecine du travail**, dans le 1^{er} paragraphe, il faut corriger (environ 250 femmes par an) et remplacer par **(environ 2.500 femmes par an)**. ☑

PLUS DE 100.000 MILLIARDS USD D'ACTIFS GÉRÉS À TRAVERS LE MONDE À L'HORIZON 2020



Une étude récente de **PwC** table sur une augmentation considérable de l'encours du secteur de la gestion d'actifs au niveau mondial, passant

de 63 900 milliards USD en 2012 à 101.700 milliards USD en 2020, soit une croissance moyenne de près de 6 % par an.

L'étude intitulée **Asset Management 2020: A brave new world** estime que le volume des avoirs gérés dans les pays d'Amérique latine, d'Asie, d'Afrique et du Moyen-Orient connaîtra une croissance plus rapide que dans les pays développés en 2020, créant ainsi de nouveaux groupes pouvant être captés par le secteur. Toutefois, la grande majorité des avoirs devrait rester concentrée aux États-Unis et en Europe. L'actif géré en Europe devrait passer de 19.700 milliards USD en 2012 à 27.900 milliards USD en 2020, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen de 4,4 %.

La croissance mondiale en matière de gestion d'actifs serait majoritairement imputable aux fonds de pension, aux individus fortunés (HNWI) et aux fonds souverains. 3 facteurs peuvent expliquer cette évolution : l'augmentation du nombre d'individus aisés et fortunés dans les pays d'Amérique latine, d'Asie, d'Afrique et du Moyen-Orient ; la création et le développement de nouveaux fonds souverains disposant de politiques et d'objectifs d'investissement très variés ; et l'essor des régimes à cotisations définies, résultat de la volonté des gouvernements de promouvoir ou d'imposer la mise en place de régimes de retraite par capitalisation.

En 2012, pas moins de 36,5 % de l'ensemble des actifs détenus par les fonds de pension, les fonds souverains, les sociétés d'assurance et les individus aisés et fortunés étaient administrés par le secteur de la gestion d'actifs. Si ce secteur parvient à s'affirmer sur ces marchés, il pourrait s'arroger jusqu'à 46,5 % de l'ensemble des avoirs détenus, représentant près de 130.000 milliards USD d'avoirs gérés à travers le monde. ☑

La publication est disponible sur www.pwc.lu.

GREAT PLACE TO WORK

4^e ÉDITION

Les **Best Workplaces Luxembourg** ont été labellisées le 27 février dernier. Le classement 2014 est le suivant : **John Deere Financial (nouveau labellisé)** ; **CTG Luxembourg** ; **Atoz** ; **ING Luxembourg** ; **Groupe Adecco Luxembourg** ; et **ebrc (nouveau labellisé)**. Tous les lauréats luxembourgeois sont d'ores et déjà en course pour le palmarès des 100 Best Workplaces Europe 2014 le 5 juin prochain à Rome.

2015 verra la naissance de 2 nouveaux awards. A l'occasion de la 5^e édition de la cérémonie de l'Institut, un **Prix de constance** sera attribué aux entreprises qui se seront maintenues pendant 5 années consécutives dans la liste des sociétés où il fait bon travailler et un **Prix du manager de l'année** récompensera un manager qui sera élu par les salariés eux-mêmes.

Caroline Simon, DRH de CTG Luxembourg, a été présentée en tant qu'ambassadrice de Great Place to Work Luxembourg. Son engagement envers la mission de l'Institut ainsi que sa passion à construire une société où il fait bon travailler font d'elle la personne idéale pour représenter Great Place to Work. ☑

www.greatplacetowork.lu

NETCORE PSF S.A. : DÉSORMAIS POST TELECOM PSF S.A.

Filiale de POST Luxembourg à 100 % depuis novembre 2012, **Netcore PSF S.A.** a changé de nom début mars pour devenir **POST Telecom PSF S.A.** Au-delà d'un changement de nom, c'est un véritable rapprochement stratégique qui est en marche.

L'objectif est de positionner **POST Luxembourg** comme un acteur ICT majeur sur la place luxembourgeoise. Dans ce contexte,

de nouveaux produits et solutions seront développés dans une offre structurée. Celle-ci couvrira tant les télécommunications et le *cloud computing* (métiers historiques de POST Luxembourg) que les services ICT et l'intégration (métiers historiques de Netcore).

Pour accompagner son rapprochement avec POST Luxembourg, POST Telecom PSF S.A. a déjà déménagé une partie de ses équipes en novembre dernier dans les bureaux de POST Telecom S.A. Dans la continuité de cette stratégie, le siège social de la société se situe désormais au 1, rue Emile Bian à Luxembourg-Cloche d'Or. ☑

www.posttelecompsf.lu
www.post.lu

JONES LANG LASALLE

UN NOUVEAU NOM ET UN NOUVEAU LOGO



Début mars, **Jones Lang LaSalle** a annoncé son changement de nom et dévoilé son nouveau logo. Jones Lang LaSalle prend dorénavant le nom de **JLL**.

Pour JLL, le choix de ce nom court est l'évolution naturelle d'une marque riche de plus de 200 ans d'histoire. Cela traduit la réalité d'une entreprise mondiale présente dans de très nombreux marchés et offrant une large gamme de services et de compétences. La nouvelle identité démontre également la volonté de JLL de s'adapter aux différents modes de communication selon les pays, les langues ou les canaux de communication, en particulier digitaux et mobiles.

Le nouveau nom JLL et le nouveau logo seront déployés mondialement au cours des 2 prochaines années. Cependant, le nom de l'entité juridique du

groupe Jones Lang LaSalle Incorporated et celui de sa filiale LaSalle Investment Management demeurent inchangés. ☑

www.jll.lu

MIPIM 2014

LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER DE BUREAUX PREND DES COULEURS À CANNES



De g. à dr. : **S.E.M. Paul Dühr** (ambassadeur du Luxembourg à Paris), **Sonja Gengler** (Ville de Luxembourg), **Robert Dennewald** (Chambre de Commerce), **Laurent Lange** (Ville de Luxembourg), **Lydie Polfer** (Ville de Luxembourg), **Etienne Schneider** (ministre de l'Economie), **Laurence Sdika** (Chambre de Commerce/Ambassade du Luxembourg à Paris), **Carlo Thelen**, **Violaine Mathurin** et **Anne-Marie Loesch** (Chambre de Commerce). Photo-Stéphane Gendre

Pour la 9^e fois consécutive, et pour la 25^e édition du salon, la **Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg** avait mis en place un Pavillon National à l'occasion du **MIPIM, Marché International des Professionnels de l'Immobilier**, qui s'est déroulé du 11 au 14 mars 2014 à Cannes. Cette année, 15 sociétés et institutions luxembourgeoises exposantes ont répondu présentes à l'invitation de la Chambre de Commerce : Agora, Capita Fiduciary, Chaux de Contern, CLE, Drees & Sommer Luxembourg, DSM – Avocats à la Cour, Hauck & Aufhäuser, ING Luxembourg, Leasinvest Immo Lux, Luxglobal Trust Services S.A., Property Partners, Socom, Somaco, Valeres Konstruktioun et la Ville de Luxembourg.

Lors de la traditionnelle Journée Luxembourgeoise, le ministre de l'Economie, **Etienne Schneider**, a expliqué qu'après 5 ans de crise et avec une timide reprise économique en vue, le gouvernement va sans tarder s'engager dans un ensemble de réformes structurelles

indispensables pour redynamiser l'économie luxembourgeoise tout en évitant les excès.

Lydie Polfer, bourgmestre de Luxembourg-Ville, est ensuite intervenue et a expliqué la signification du slogan de la Ville de Luxembourg *Multiplicity in the city*. La Ville présente en effet de multiples facettes, au niveau des nationalités, des langues parlées, des cultures et de ses fonctionnalités. La capitale peut être qualifiée de verte à plusieurs égards et de multifonctionnelle puisqu'elle accueille un centre financier de renommée internationale mais aussi plusieurs institutions européennes.

Pour conclure, S.E. Paul Dühr, ambassadeur du Grand-Duché de Luxembourg en France, a brièvement résumé les points forts du Grand-Duché.

Prochain rendez-vous après Cannes pour le secteur de l'immobilier: le 65^e Congrès Mondial de la FIABCI (Fédération Internationale des Administrateurs de Biens Conseils et Agents Immobiliers) qui se tient en ce moment à Luxembourg (17-22 mai). ☑

www.cc.lu

ETIKA

4 INITIATIVES CRÉANT DU LIEN SOCIAL AU LUXEMBOURG RÉCOMPENSÉES

Pour la 4^e année consécutive, l'association de promotion de la finance sociale **etika** a récompensé des initiatives luxembourgeoises particulièrement innovantes dans les domaines écologiques et sociaux. Comme pour les 3 éditions précédentes, etika a tenu à distinguer des projets dans 2 catégories distinctes : les activités qui ont bénéficié d'un crédit alternatif avec taux bonifié octroyé conjointement par la BCEE et etika, et un projet indépendant.

Dans la 1^{ère} catégorie, le jury a honoré, avec une mention spéciale, la **ferme biodynamique de la famille de Tom Kass et Anja Staudenmayer**, en raison

du caractère exemplaire de cette ferme ouverte sur la société avec sa laiterie, son supermarché biologique, son espace d'accueil pour les scolaires et sa garderie pour enfants. Le prix a été remis à l'**asbl Fonds St Sébastien Rumelange** pour l'achat et la rénovation de 2 appartements, qui seront ensuite loués à Stëmm vun der Strooss au profit de personnes en situation précaire.

Dans la catégorie projets indépendants, une mention spéciale a été accordée à l'**asbl Cultur'all** pour soutenir son projet Kulturpass visant à faciliter l'accès à la culture pour tous. Le prix a été attribué à la jeune **asbl Mamie et moi** qui a pour objet de mettre en relation des grand-mères qui aiment tricoter et des jeunes enfants : les grand-mères peuvent ainsi compléter leurs revenus et les jeunes enfants profiter de vêtements originaux. ☑

www.etika.lu

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

DR. RAINER KLUMP DEVRAIT ÊTRE LE PROCHAIN RECTEUR



Dr Rainer Klump

L'économiste **Rainer Klump** (55 ans) devrait devenir le prochain recteur de l'**Université du Luxembourg**. Le conseil de gouvernance de l'Université a en effet décidé, lors de sa séance du 1^{er} mars, de soumettre son nom au gouvernement.

Dr. Rainer Klump est le vice-président exerçant à titre principal de l'Université Goethe de Francfort-sur-le-Main qui, avec ses 45.000 étudiants, compte parmi les plus

grandes universités d'Allemagne. Originaire de la Hesse (D), il a étudié l'économie politique à Mayence, à Paris I et à Erlangen-Nuremberg, où il a également passé sa thèse de doctorat et son doctorat d'État, et parle couramment le français et l'anglais en plus de sa langue maternelle. Au cours de sa carrière, Dr. Rainer Klump a enseigné à l'Université Julius-Maximilian de Wurtzbourg, à l'Université de Ulm ainsi qu'à l'Université Johann Wolfgang Goethe. Il a également été professeur invité à Sciences Po Paris, à l'Université Paris-Dauphine ainsi qu'à l'Université Lyon 2.

Après avoir accompli 2 mandats d'une durée totale de 10 ans, le recteur actuel **Prof. Dr. Rolf Tarrach** quittera sa fonction de recteur le 31 décembre 2014. ☑

www.uni.lu

CSL

LES SALARIÉS ET LEUR DÉCLARATION D'IMPÔT



La **Chambre des salariés** a réédité sa publication bilingue (français / allemand) consacrée aux impôts sur le revenu des personnes physiques. Il s'agit d'un petit guide qui se propose d'accompagner le contribuable salarié au cours de cette démarche administrative annuelle.

L'ouvrage comprend 2 parties : la 1^{ère} contient quelques éléments plus généraux du droit fiscal qui ont un lien avec la déclaration

d'impôt, tels que la fiche d'impôt, les classes et tarifs d'impôts, la différence entre le décompte annuel et la déclaration d'impôts, etc. La 2^e partie décrit la déclaration sur base du modèle d'impôt 2013, rubrique par rubrique, en précisant comment remplir l'un ou l'autre des formulaires qui permettront au salarié de bénéficier d'un abattement fiscal et de réduire ainsi sa charge fiscale. Les différentes rubriques sont étoffées d'exemples de calcul d'impôt concrets. ✓

L'ouvrage est téléchargeable gratuitement sur www.csl.lu (rubrique Publication).

DLSI 20 ANS DE PRÉSENCE AU LUXEMBOURG



Raymond et Thierry Doudot

Le groupe coté en Bourse, implanté principalement en France, en Allemagne, en Suisse, au Luxembourg et en Pologne est un pionnier du travail temporaire.

C'est en mars 1994 que DLSI a ouvert sa 1^{ère} agence au Luxembourg, à Esch-sur-Alzette. Le groupe, qui avait commencé à se développer au départ de Forbach (France) en 1992, a anticipé à l'époque l'adoption de la législation luxembourgeoise sur le travail temporaire (loi votée en 1994).

Le groupe a poursuivi sa croissance, partout en Europe comme au Luxembourg. En 1998, l'agence d'Esch-sur-Alzette déménageait rue des Jardins et, en 2002, DLSI Luxembourg ouvrait une seconde agence à Luxembourg-Ville.

En décembre 2006, le groupe faisait son entrée en Bourse, à Paris, sur Alternext. Aujourd'hui, le réseau fédère plus de 70 agences réalisant un chiffre d'affaires de quelque 185 millions EUR, avec un savoir-faire tourné vers des entreprises issues de multiples secteurs et des candidats aux profils différents. Au Luxembourg, DLSI a développé une expertise au niveau de l'industrie, de l'électricité et de la construction.

Chaque année, le groupe DLSI investit 1,5 million EUR dans la formation : dans celle des travailleurs temporaires (80 %) et dans celle des permanents (20 %).

Récemment, d'importants changements ont été opérés au niveau de la gouvernance du groupe pour permettre à Raymond Doudot, fondateur de DLSI, administrateur délégué de DLSI Luxembourg et président du conseil de surveillance du groupe DLSI, de passer le flambeau. Son fils, Thierry Doudot, a accédé à la fonction de président du directoire du groupe. La famille Doudot détient 67 % du capital du groupe. ✓

www.groupepdsi.com

GUICHET UNIQUE PME POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU NORD DU PAYS



De g. à dr. : **Emile Eicher** (président du SICLER (Syndicat Intercommunal pour la Promotion du Canton de Clervaux)), **Pierre Koppes** (président du comité d'accompagnement), **Carlo Thelen** (directeur général de la Chambre de Commerce), **Francine Closener** (secrétaire d'Etat à l'Economie), **Yves Karier** (gestionnaire du Guichet Unique PME) et **Tom Wirion** (directeur général de la Chambre des Métiers).

Promouvoir l'esprit d'entreprise, encourager la création de nouvelles entreprises, développer les zones industrielles et dispenser de la formation continue en milieu

rural, telles sont les activités du **Guichet Unique PME**.

La **Chambre de Commerce** et la **Chambre des Métiers** ont reconduit leur convention de collaboration avec le Guichet Unique PME le 27 février 2014. Dans ce cadre, les responsables politiques du Guichet Unique PME, **Pierre Koppes**, président du comité d'accompagnement, et **Emile Eicher**, président du SICLER (Syndicat Intercommunal pour la Promotion du Canton de Clervaux) ainsi qu'**Yves Karier**, gestionnaire du Guichet Unique PME, ont été heureux d'accueillir les nombreux invités, dont la secrétaire d'Etat à l'Economie, **Francine Closener**, le directeur général de la Chambre de Commerce, **Carlo Thelen**, le directeur général de la Chambre des Métiers, **Tom Wirion**, ainsi que les bourgmestres des 14 communes participant au projet du Guichet Unique PME.

Parallèlement à la signature de cette convention, les signataires tenaient également à entrer en contact avec plusieurs entreprises de la région. Ainsi, 3 entreprises ont été visitées en amont de la signature de la convention : **Servalux S.A.**, à Wiltz, qui exploite un atelier de menuiserie bois, PVC et aluminium ; **Le Clervaux boutique & design hotel** ; et la société **Faymonville** implantée dans la zone d'activités de Eselborn-Lentzweiler et qui est un des leaders mondiaux dans la fabrication de semi-remorques pour le transport exceptionnel. ✓

www.guichetuniquepme.lu

STERIA PSF LUXEMBOURG DANS SES NOUVEAUX BUREAUX À LEUDELANGE

Steria PSF Luxembourg S.A., active dans les services informatiques aux entreprises et administrations, a quitté la rue du Kiem à Strassen pour Leudelange. Désormais installée au 2-4 rue du Château, Steria poursuit sa stratégie axée sur des projets de transformation pour ses clients ainsi

que des projets d'externalisation au sein de ses centres de service au Luxembourg. Les locaux plus spacieux de Leudelange vont permettre à la compagnie d'absorber la venue de nouveaux collaborateurs participant aux missions pour les institutions européennes ou pour ses clients au Grand-Duché, tout en restant proche des grands centres de décisions de la Place.

EMMANUEL KASTELIK, ACCOUNT MANAGER



Emmanuel Kastelik

Emmanuel Kastelik a rejoint **Steria PSF Luxembourg** en tant qu'**Account Manager**. Il a commencé sa carrière en 1999 chez Ingram Micro. En 2003, il rejoint Dell pendant 9 années puis intègre Prodata en tant que Business Developer/Account Manager.

Il a pour objectif de promouvoir les solutions et les services développés par Steria PSF Luxembourg. ✓

www.steria.com/lu

STERIA ET SOPRA RAPPROCHEMENT AMICAL

Sopra et **Steria** ont annoncé, en avril dernier, leur intention de créer un leader européen des services du numérique avec un revenu combiné de 3,1 milliards EUR et une implantation dans 24 pays regroupant plus de 35 000 professionnels.

Ce projet de rapprochement prendra la forme d'une offre publique d'échange amicale et volontaire initiée par Sopra sur la totalité des actions de Steria sur la base d'une action Sopra pour 4 actions.

Suite page 8 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 6

Le renforcement du positionnement concurrentiel et la complémentarité des offres et des implantations géographiques permettraient d'accélérer la croissance du chiffre d'affaires. Par exemple, Sopra pourrait profiter des positions européennes de Steria pour accélérer la commercialisation et le déploiement de ses solutions logiciels ; Steria, pour sa part, pourrait s'appuyer sur la capacité *offshore* de Sopra en Inde pour ses clients français.

L'ambition est de former un groupe capable de générer une croissance organique forte avec pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires supérieur à 4 milliards EUR et d'améliorer progressivement la marge opérationnelle d'activité pour s'approcher de 10 %. ✓

www.sopra.com
www.steria.com

SOURCES ROSPORT RÉCOMPENSÉE POUR SA GESTION DE SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL



De g. à dr. : **Gerlinde Müller** (responsable Qualité), **Matthias Schneider** (responsable Sécurité et Santé au Travail), et **Torben Berger** (chef de production).

Sources Rosport a obtenu le label **Sécher & Gesond mat System** attribué par l'Association d'assurance accident (AAA) aux entreprises luxembourgeoises qui respectent un code de conduite stricte en matière de sécurité et santé au travail.

La PME est déjà certifiée OHSAS 18001 :2007 depuis janvier 2013 et occupe depuis 2011 une personne dédiée à la sécurité

et santé au travail. La mission de cette personne est de former les collaborateurs en la matière et de mettre en place les mesures nécessaires afin d'éliminer les sources de danger éventuelles. Une prise de conscience des collaborateurs de veiller non seulement à leur propre sécurité, mais de se soucier également du bien-être de leurs collègues fait également partie intégrante de ce concept.

L'obtention du label AAA s'inscrit donc dans une logique de mise en place d'un concept global de sécurité et santé au travail rigoureux entamé au cours des dernières années. ✓

www.rosport.com

PWC LA CRIMINALITÉ ÉCONOMIQUE TOUCHANT LES ENTREPRISES DU SECTEUR FINANCIER EN HAUSSE DANS LE MONDE



Près de 45 % des entreprises du secteur financier ayant participé à l'édition 2014 de l'enquête de PwC intitulée **Global Economic Crime Survey** déclarent avoir été victimes d'actes de criminalité économique. 39 % d'entre elles ont été touchées par la cybercriminalité, résultat de l'intégration croissante des nouvelles technologies dans l'arsenal des fraudeurs. Près de la moitié des entreprises touchées par la criminalité économique au cours de la période pendant laquelle l'enquête a été réalisée

rapportent une augmentation du nombre de cas et de leur valeur financière (davantage que les entreprises d'autres secteurs qui ont participé à l'enquête).

1.330 entreprises du secteur financier réparties dans 79 pays ont participé à l'enquête. Les résultats montrent que le vol, cité par 67 % d'entre elles, demeure la forme la plus répandue de criminalité économique. Viennent ensuite la cybercriminalité (39 %), le blanchiment d'argent (24 %), la fraude comptable (21 %) et la corruption (20 %).

Pour la majorité des entreprises du secteur financier (57 %), des fraudeurs externes sont à l'origine du crime. La plupart des fraudes internes à l'entreprise sont perpétrées par des employés (39 %) et des cadres moyens (39 %), tandis que 20 % sont imputables aux cadres dirigeants. Le profil type du fraudeur interne dans les entreprises du secteur financier est un homme âgé de 31 à 50 ans diplômé de l'enseignement supérieur. ✓

Le rapport *Threats to the Financial Sector* est téléchargeable sur <http://bit.ly/1jQb3re>.

www.pwc.lu

UNIFY DANNY VANDEVYVER AU POSTE DE DIRECTEUR GÉNÉRAL BELUX



Danny Vandevyver

Fort de plus de 25 années d'expérience dans le marketing international et la gestion d'entreprise,

dont les deux tiers chez Unify (anciennement Siemens Enterprise Communications) pour différents marchés technologiques et géographiques, **Danny Vandevyver** a déjà fait ses preuves au sein de l'entreprise. Il a été directeur régional pour l'Afrique et le Moyen-Orient, directeur général pour la France et, plus récemment, VP Marketing régional pour les ventes directes Région Ouest et Est. Avant de rejoindre Unify, il occupait le poste de directeur du Marketing européen chez Pioneer Electronics et celui de responsable de Marque et du Marketing pour InBev en Europe et Afrique centrale.

A la direction générale, il remplace Arnaud Spirlet, qui poursuit sa carrière chez Unify en qualité de responsable des alliances pour la région Ouest. ✓

www.unify.com

STUGALUX 40^e ANNIVERSAIRE



De g. à dr. : **Joël Schons**, **Patrick Moes**, **Vincent de Cia**, **Fernand Hemmen** et **Jos. Bourg**.

En mars dernier, le groupe **Stugalux** a célébré son **40^e anniversaire** en présence du ministre du Travail et de l'Emploi, Nicolas Schmit, de ses clients, de son personnel et des forces vives de la nation.

D'abord active dans la construction, l'entreprise a diversifié ses activités pour englober la promotion immobilière. Aujourd'hui, le groupe est composé de Stugalux S.A. & Stugalux Promotion S.A. (promotion immobilière) ; Stugalux Construction S.A. (construction) ; Matcon S.A. (carrelage) ; Electro-Stugalux S.A. (installations électriques) ; Stugalux Invest S.A. (société de participation financière) et R.I.S. S.à.r.l. (gestion immobilière). Ces différentes sociétés sont administrées

Suite page 10 ⇒ ...

La violence à l'égard des femmes

Les chiffres de la FRA en révèlent l'ampleur

Le 5 mars dernier, l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA) a présenté les résultats de la plus grande enquête mondiale sur la violence à l'égard des femmes, qui révèle l'étendue des abus dont les femmes sont victimes chez elles, au travail, en public et en ligne. Tout en démontrant la vaste prévalence de la violence à l'égard de femmes adultes, le rapport détaille également les actes de violence physique et sexuelle vécus par les femmes pendant leur enfance.

Les principales conclusions de l'enquête sont les suivantes :

- 33 % des femmes, soit 62 millions, ont été victimes de violence physique et/ou sexuelle depuis l'âge de 15 ans ;
- 22 % ont fait l'objet de violence physique et/ou sexuelle perpétrée par un(e) partenaire intime ;
- 5 % des femmes ont été violées. Près d'une femme sur 10 qui a fait l'objet de violences sexuelles perpétrées par une personne autre qu'un(e) partenaire indique que l'incident le plus grave a été perpétré par plusieurs auteurs ;
- 43 % des femmes interrogées ont vécu une certaine forme de violence psychologique perpétrée par un(e) partenaire actuel(le) ou ancien(ne) telle que l'humiliation en public, l'interdiction de sortie ou la séquestration, l'obligation de regarder



- du matériel pornographique et des menaces de violence ;
- 33 % ont été victimes de violences physiques ou sexuelles commises par un(e) adulte pendant leur enfance. Parmi les victimes de violence sexuelle pendant l'enfance, 12 % ont vécu des actes dont la moitié étaient commis par des hommes qu'elles ne connaissaient pas. Ces formes d'abus impliquent généralement des actes tels que l'exhibition des parties génitales par un(e) adulte, les caresses sur les parties génitales de l'enfant ou l'effleurement de la poitrine ;
- 18 % des femmes ont été victimes de traque furtive (*stalking*) depuis l'âge de 15 ans et 5 % au cours des 12 mois précédant l'entretien. Ceci correspondrait à 9 millions de femmes dans l'UE. 21 % des femmes qui en

- ont fait l'objet ont dit que la traque a duré plus de 2 ans ;
- 11 % des femmes ont reçu des avances déplacées sur les réseaux sociaux ou des courriels ou textos (SMS) à caractère sexuellement explicite. 20 % des jeunes femmes (18-29 ans) ont été victimes d'un tel cyberharcèlement ;
- 55 % des femmes ont été victimes d'une forme quelconque de harcèlement sexuel. 32 % des victimes de harcèlement sexuel ont déclaré que l'auteur était un(e) supérieur(e) hiérarchique, un(e) collègue ou un(e) client(e) ;
- 67 % n'ont pas signalé à la police ou à un autre organisme l'acte le plus sévère de violence commise à leur égard par un(e) partenaire.

Pour cette enquête, plus de 42.000 femmes âgées de 18 à 74 ans

de toute l'UE, soit 1.500 femmes par État membre ont été interviewées (à l'exception du Luxembourg qui compte 900 femmes interrogées) en 2012. Toutes les femmes interrogées ont été sélectionnées de façon aléatoire et les résultats de l'enquête sont représentatifs tant à l'échelle de l'UE qu'au niveau national. Les questions ont porté sur les expériences des femmes depuis l'âge de 15 ans et au cours des 12 mois précédant l'entretien.

Comment la FRA va-t-elle donner suite aux résultats de l'enquête ?

En encourageant l'utilisation des résultats afin de stimuler un changement de politique, avec l'aide d'autres institutions telles que la Commission européenne, le Parlement européen, le Conseil de l'Europe et l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), et en travaillant en étroite coopération avec les États membres et avec les organisations de la société civile. La FRA a formulé plusieurs propositions pour améliorer la situation et soutenir les décideurs politiques à l'échelle de l'UE et au niveau des États membres dans l'introduction et la mise en œuvre de mesures exhaustives permettant de prévenir et combattre la violence à l'égard des femmes.

<http://fra.europa.eu/en/vaw-surveyresults>

⇒ ... Suite de la page 8

par **Jos. Bourg, Christiane Bourg, Patrick Moes, Fernand Hemmen, Joël Schons et Vincent de Cia.** Le groupe compte 320 salariés dont 285 salariés manuels spécialisés dans les métiers de la construction.

Avec des projets de grands lotissements en cours tels que ceux de Strassen ou Contern, Oberfeulen, Welsdorf/Colmar-Berg, Dudelange, et Abweiler, le groupe Stugalux voit l'avenir avec confiance. ☑

www.stugalux.lu

UNIFIEDPOST À LUXEMBOURG

10 ANS DE PRÉSENCE AU LUXEMBOURG



De g. à dr. : **Hans Leybaert** (CEO, UnifiedPost), **Alain Dujardin** (directeur, UnifiedPost Luxembourg) et **Marc Hemmerling** (membre de l'ABBL et de l'Electronic Invoice Forum Luxembourg).

C'est dans le cadre exceptionnel du Musée national d'Histoire et d'Art Luxembourg que **UnifiedPost** a fêté ses **10 ans de présence au Luxembourg** autour de ses clients et partenaires.

En 10 ans, UnifiedPost Luxembourg a su créer sa place sur le marché luxembourgeois et développer au fil de sa croissance un portefeuille de clients venant de secteurs aussi variés que les hôpitaux, l'industrie, l'intérim, le leasing, la fourniture d'énergie, la presse et l'édition. La plupart d'entre eux ont, dans un premier temps, opté pour une dématérialisation partielle, mais, aujourd'hui, la majorité évolue vers une dématérialisation totale de leurs flux.

En 2005, UnifiedPost Luxembourg traitait 50.000 documents sur l'ensemble de l'année. Aujourd'hui, il s'agit de plus de 1.200.000 documents traités par mois dont 30 % sont totalement dématérialisés. 50 % des fiches de salaire sont elles aussi

totalement dématérialisées. Dans son ensemble, le groupe UnifiedPost traite plus d'un million de documents par jour. ☑

<http://www.unifiedpost.com>

WEPRINT LES IMPRIMERIES WATGEN ET POLYPRINT ONT UNI LEURS FORCES



Lors de la remise de la certification PSO - ISO 12647, de g. à dr. : **Nicolas Van Moffaert** (directeur), **Linda Motzer** (préresse), **Mike Watgen** (directeur), **Salko Mehic** (impression) et **Bernd-Olaf Fiebrandt** (Bundesverband Druck).

Au terme d'un rapprochement initié en 2013, **Polyprint**, filiale du groupe Editpress Luxembourg, et **Watgen** ont scellé leur union par la mise en commun des installations dans les locaux historiques de la société Watgen à Hamm. Désormais, l'activité de l'Imprimerie Watgen S.à r.l. s'effectue sous le nom de **WEPRINT**. **Mike Watgen**, fils de **Jean-Marie Watgen**, fondateur de l'imprimerie familiale en 1960, et **Nicolas Van Moffaert**, aux commandes de Polyprint depuis 2012, sont à la tête de la nouvelle société.

Rassemblant 32 professionnels qualifiés, WEPRINT propose ses services à un large éventail de clients tant professionnels que privés. « *La qualité et le travail en local sont nos plus grands atouts. Nous venons de recevoir la certification PSO (ProzessStandard Offsetdruck - ISO 12647) qui garantit à nos clients que leurs imprimés sont réalisés selon les règles de l'art. Nous prouvons tous les jours que l'on peut fournir au Luxembourg un travail de qualité à des prix très compétitifs. Pour nous, la délocalisation n'est pas une option* », souligne Mike Watgen. En tant que

membre de l'AMIL, Association des Maîtres Imprimeurs du Luxembourg, WEPRINT affiche avec fierté le label *Printed in Luxembourg*.

WEPRINT a l'ambition de devenir un acteur majeur dans le secteur de l'impression au Luxembourg et dans la Grande Région. Un programme d'investissement va d'ailleurs venir soutenir l'évolution technologique de l'imprimeur pour lui confier une position encore plus forte sur le marché. ☑

www.wep rint.lu

INLINGUA®

LABEL MADE IN LUXEMBOURG

La société de formation linguistique, **inlingua®**, dispose dorénavant du label **Made in Luxembourg** délivré par la Chambre de Commerce.

L'entreprise, qui a ses écoles de langues à Luxembourg-Bonnevoie et Esch-sur-Alzette, voit ainsi son expérience pédagogique reconnue et récompensée dans le développement de supports pédagogiques spécifiques, sous forme de tests, programmes et examens ; et l'animation de cours de langues à la carte, selon les besoins des participants, basés sur la communication écrite et orale.

Les cours de langues d'**inlingua®** s'adressent à la fois aux salariés des entreprises désireux de bénéficier d'un plan de formation professionnelle continue (FPC) et aux particuliers (adultes et enfants) souhaitant découvrir, apprendre ou approfondir leur compétences

Le label *Made in Luxembourg* appartient conjointement, depuis sa création en 1984, à la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg. Elles sont habilitées, sur base d'un dossier de candidature, à autoriser le ressortissant à apposer le label sur tout support en relation avec les produits et services afin d'en souligner leur origine luxembourgeoise. ☑

www.inlingua.lu

CNFL ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE



Le Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL) a tenu son **assemblée générale ordinaire** le 12 mars dernier. C'est avec grande satisfaction que la présidente sortante, Danielle Becker-Bauer, a présenté un rapport d'activité bien étoffé.

L'annonce des élections législatives anticipées a immédiatement été suivie par la mise en place d'un programme d'actions de sensibilisation. Celles-ci ont connu un beau succès dans l'immédiat et le CNFL est heureux de l'écho reçu dans ce contexte. Malheureusement, les résultats des élections sont décevants du point de vue de la participation et de l'accès aux mandats politiques des femmes.

En vue de promouvoir l'équilibre femmes-hommes dans la prise de décision, le CNFL demande l'introduction de quotas légaux tant au niveau politique qu'au niveau économique.

Divers sujets tels que la santé, les sports, les médias, la parité, les mutilations génitales féminines, l'individualisation de l'assurance pension et l'effet de la crise économique et sociale sur la vie des femmes ont pu être abordés à l'occasion de conférences organisées par le CNFL, de communiqués et de conférences de presse.

Dans le domaine de la politique communale d'égalité entre femmes et hommes l'exposition *Regards sur les femmes dans des professions atypiques* a pu être réalisée. Cette exposition, accompagnée d'une publication, peut être réservée gratuitement auprès du CNFL.

Le Foyer-Sud, Fraen a Nout géré par le CNFL a pu proposer un refuge à 35 femmes victimes de violence domestique et à leurs enfants. Le manque de logements à prix abordable fait que ces personnes se trouvent confrontées à des problèmes croissants à leur sortie de la structure d'accueil d'urgence qu'est le Foyer-Sud.

Suite à cette assemblée, la nouvelle équipe est la suivante : présidente : **Christiane Haller-Feith** (Association des Femmes Libérales) ; 1^{ère} vice-présidente : **Claude Wolf** (Union des Dames Israélites) ; secrétaire : **Cátia Gonçalves** (Femmes Socialistes) ; secrétaire-adjointe **Babette Ruckert-Muller** (Union des Femmes Luxembourgeoises) ; trésorière : **Astrid Lauterbach** (Femmes en Détresse). ☑

www.cnfl.lu

MICROTIS ET MASSELOTTE UN RAPPROCHEMENT STRATÉGIQUE



De g. à dr. : **Olivier Noblot** (Masselotte) ; **Frédéric Robert** (Microtis) ; **Pascal Robert** (Microtis) ; **Guy Tescher** (Microtis) et **Christel Marguillard** (Masselotte).

Microtis, éditeur du logiciel de gestion des Ressources humaines Gesper, et **Masselotte**, cabinet de conseil international en stratégie Ressources humaines et performance sociale, ont signé un accord de partenariat en mars dernier, visant à compléter la gamme des produits de Microtis avec l'intégration de la solution de pilotage et de tableaux de bord RH KIF-Solution de Masselotte ; proposer une plate-forme complète de solution RH pour des entreprises désirant mutualiser leurs besoins RH ; et offrir aux clients de Microtis

une solution complète de services autour de ses logiciels RH. ☑

www.microtis.lu
www.masselotte.com

FFCEL CONFÉRENCE FEMME CHEFFE ET FEMME POLITICIENNE – COMMENT CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE, VIE POLITIQUE & VIE FAMILIALE ?



De g. à dr. : **Carlo Thelen** (directeur de la Chambre de Commerce), **Eliane Fuchs** (modératrice de la soirée et présidente de Femmes Leaders du Luxembourg), **Aurélia Feltz** (vice-présidente de la FFFCEL), **Christiane Wickler** (députée Déi Gréng et entrepreneur), **Tess Burton** (députée LSAP et entrepreneuse), **Carole Dieschbourg** (ministre de l'Environnement et entrepreneur), **Christine Schweich** (députée LSAP, bourgmestre de Mondercange et avocate), **Corinne Cahen** (députée DP, ministre de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région, et entrepreneur) et **Joëlle Elvinger** (députée DP et avocate).

Dans le cadre de la Journée Mondiale de la Femme, la **Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL)** et l'association des **Femmes Leaders du Luxembourg** ont organisé, le 18 mars dernier, une table ronde sur le thème **Femme Cheffe et Femme Politicienne – Comment concilier vie professionnelle, vie politique & vie familiale ?** 6 femmes cheffes d'entreprise politiciennes ayant acquis un rôle majeur suite aux élections de novembre 2013 ont accepté de partager leur expérience et leur vision. Pendant toute cette soirée, **Tess Burton** (députée), **Corinne Cahen** (ministre de la Famille), **Carole Dieschbourg** (ministre de l'Environnement), **Joëlle Elvinger** (députée), **Christine Schweich** (bourgmestre de Mondercange) et **Christiane Wickler** (députée) ont

montré leur volonté de moderniser le pays et de contribuer au changement. Plus que réfléchir, elles veulent agir et profiter de leurs 5 années au pouvoir pour relever les défis auxquels le Luxembourg doit faire face.

Cette table ronde a également permis à ces femmes de démontrer qu'il est possible de mener de front vie professionnelle, vie politique et vie familiale. Mais elles ont insisté sur la nécessité d'avoir des relais auprès des électeurs, de la presse... En effet, défendre à la fois, les intérêts du citoyen, la cause de l'entrepreneuriat et du commerce n'est possible que grâce à une ouverture d'esprit de la société qui se doit de discuter et d'analyser d'abord avant de critiquer. ☑

www.ffcel.lu, <http://femmesleaders.wordpress.com>

INSPIRING WOMAN OF THE YEAR ET INSPIRING MEN OF THE YEAR LES LAURÉATS 2014



Plus de 300 personnes ont participé à la 3^e édition de la Cérémonie de Remise des trophées **Inspiring Woman of the Year** et **Inspiring Man of the Year 2014** organisée par le club d'affaires privé **Inspiring Wo-Men** en partenariat avec ESSEC Business School.

Cette cérémonie, organisée à l'occasion de la Journée Internationale de la Femme, est l'initiative de Clara Moraru et était placée sous le haut patronage de **Viviane Reding**, vice-présidente de la Commission européenne, et parrainée par le Premier ministre, **Xavier Bettel**.

Les lauréats, qui ont été désignés à la suite du vote du public (50 %)

et du vote du jury (50 %), sont les suivants : Inspiring Woman of the Year dans l'Education : **Pascale Vielle** (Université catholique de Louvain) ; Inspiring Woman of the Year dans la Finance : **Véronique de la Bachelerie** (Société Générale Bank & Trust) ; Inspiring Woman of the Year dans le Corporate Business : **Jacky Beck** (Utopia Group) ; Inspiring Woman of the Year dans l'Entrepreneuriat : **Lieve Nuyts** (Lunchtime) ; Inspiring Woman of the Year dans le domaine Social : **Danielle Diamond** (LGV Luxembourg) ; Inspiring Woman of the Year dans la Science, Technologie & Recherche : **Catherine Larue** (BioBank of Luxembourg) ; Inspiring Man of the Year : **Mein Georg** (Université du Luxembourg).

Ce trophée a été créé pour souligner encore une fois l'importance de la complémentarité hommes-femmes, qui se transmet très bien à travers le nom du club, le mot anglais **Wo-Men** permettant d'inclure dans le mot femmes le mot hommes. Le trophée met à l'honneur un homme pour son support significatif de l'égalité des genres à tous les niveaux hiérarchiques de son entreprise. ☑

www.inspiringWo-men.eu

LUXEMBOURG ICT CLUSTER XAVIER BUCK, NOUVEAU PRÉSIDENT



Xavier Buck

Entrepreneur de l'Internet largement reconnu et fondateur d'EuroDNS, **Xavier Buck** est, depuis le 17 mars 2014, président du **Luxembourg ICT Cluster**. Le cluster, géré par **Luxinnovation**, l'Agence nationale

pour la promotion de l'innovation et de la recherche, vise à renforcer la collaboration entre les acteurs de la recherche et de l'innovation dans le domaine des TIC au Luxembourg. Le nouveau président du cluster, en étroite collaboration avec Luxinnovation, détermine les priorités et les principaux domaines d'action du cluster et les aligne sur les besoins du secteur privé.

Le Luxembourg ICT Cluster fait partie de la Luxembourg Cluster Initiative lancée par le gouvernement en vue de renforcer la recherche et l'innovation dans plusieurs secteurs-clés. Il regroupe différents acteurs dans le domaine des TIC au Luxembourg – entreprises ainsi qu'organismes de recherche publics – dans le but de favoriser, à travers des projets de recherche-développement et d'innovation collaboratifs, de nouvelles opportunités d'affaires durables. Son objectif est d'optimiser l'utilisation des TIC comme technologie puissante pour différents secteurs et de développer le secteur des TIC existant au Luxembourg, en encourageant la mise en réseau et la collaboration entre les secteurs privé et public. ☑

www.ictcluster.lu
www.luxinnovation.lu

BNP PARIBAS REAL ESTATE

RENFORCEMENT DE SON ORGANISATION BELUX

BNP Paribas Real Estate a renforcé son organisation internationale dans la région BeLux et annoncé les nominations suivantes : **Frédéric van de Putte**, CEO de BNP Paribas Real Estate Belgique, assume également la supervision et le développement du Property Management au Luxembourg ; **François van den Branden**, responsable Transaction Investissement pour la Belgique assume également cette responsabilité pour le Luxembourg ; **Dominique Moerenhout** devient CEO de BNP Paribas Real Estate

Investment Management Luxembourg et Belgique ; et **Benjamin Limbourg** dirige les activités Location et Ventes aux Utilisateurs pour BNP Paribas Real Estate Luxembourg.

Tous travaillent sous l'autorité des patrons de Business Lines internationales de BNP Paribas Real Estate. Le Property Management et Advisory Services sont dirigés respectivement par Lauric Leclerc et Guillaume Delattre, sous la responsabilité de Thierry Laroue-Pont, directeur général délégué de BNP Paribas Real Estate. L'Investment Management est dirigé par Henri Faure, également directeur général délégué de BNP Paribas Real Estate. ☑

www.realestate.bnpparibas.com

IFBL

LES LAURÉATS 2013



De g. à dr. : **Werner Eckes** (directeur, IFBL) ; **Thorunn Egilsdottir** (présentatrice) ; **Nicolas Schmit** (ministre du Travail et de l'Emploi) ; **Fouad E. Rathle** (président, IFBL) ; **Pierre Gramegna** (ministre des Finances) et **Giovanni Giallombardo** (1^{er} vice-président du CA, IFBL).

L'Institut de Formation Bancaire, Luxembourg (IFBL) propose 23 programmes de qualification professionnelle pour une vaste panoplie de métiers du secteur financier. Sur les 11.400 inscriptions individuelles enregistrées en 2013, 267 participants ont accompli des parcours certifiants. Ils ont été honorés le 20 mars dernier, dans le cadre d'une grande soirée festive au Cinéma Utopolis, en présence des ministres Pierre Gramegna et Nicolas Schmit.

Chaque année, l'IFBL enregistre entre 11.000 et 12.000

inscriptions à ses formations. Au cours des dernières années, les participants ont opté de plus en plus pour des cycles de formation structurés qui leur permettent de faire certifier les connaissances et compétences acquises. Dans cette optique, l'Institut a développé, en étroite collaboration avec les associations professionnelles concernées, toute une série de programmes, dans des domaines aussi variés que le Retail, Corporate et Private Banking, la Compliance et le Risk Management, l'industrie des fonds d'investissement, le secteur des assurances, etc.

Ces formations, d'une durée variable, nécessitent souvent un grand investissement en termes de temps et d'énergie de la part des participants. En 2013, **267 personnes** ont relevé et réussi ce défi. Ils ont été chaleureusement félicités par **Fouad Rathle** et **Werner Eckes**, respectivement président et directeur de l'IFBL. ☑

www.ifbl.lu

BDO

STEPHAN MONJOIE AU DÉPARTEMENT AUDIT



Stephan Monjoie

Stephan Monjoie a rejoint BDO en qualité de Senior Manager au sein du **département Audit**. Réviseur d'entreprises et expert-comptable, il a acquis une expérience d'une dizaine d'années dans les différents cabinets d'audit de la Place. Il participe au développement de missions d'audit interne. ☑

www.bdo.lu

NO-NAIL BOXES

« **TOUTES LES FLEURS DE L'AVENIR SONT DANS LES SEMENCES D'AUJOURD'HUI** » (MICHÈLE DETAILLE, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ)



Constituées à 100 % de bois contreplaqué et d'acier, les caisses pliantes de **NO-NAIL BOXES** s'inscrivent dans un concept de développement durable puisqu'elles sont issues d'une ressource naturelle et renouvelable : le bois.

À l'occasion de la Journée internationale des forêts le 21 mars dernier, NO-NAIL BOXES (Groupe ALIPA) a décidé de remercier ses clients de manière originale : en leur envoyant des graines de fleurs qui, une fois semées égayeront les parterres ou jardinières de ses clients répartis un peu partout en Europe.

La protection de l'environnement et l'utilisation durable des ressources naturelles font partie intégrante de la philosophie de NO-NAIL BOXES. Depuis déjà plusieurs années, la société a mis en place un système de management environnemental (ISO 14001) et veille, en tant qu'entreprise socialement responsable (RSE), à minimiser l'impact négatif de ses activités sur l'environnement. Impliquée dans la prévention, la gestion et la réduction des déchets, la société est également titulaire du label luxembourgeois SuperDrecksKëscht® fir Betriber. Certifiée PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes), la société va encore plus loin dans sa démarche puisque ses caisses pliantes en bois contreplaqué produites à partir de bois PEFC contribuent à la gestion durable des forêts, respectueuse de l'environnement, socialement bénéfique et économiquement viable. ☑

www.no-nailboxes.com

BIL**A ADOPTÉ LE SYSTÈME DIGICASH**

Après BILnet Mobile et Quick Banking, la **BIL** étoffe encore les possibilités d'utilisation du smartphone comme outil de paiement nomade en y associant le système **Digicash**.

Gratuitement disponible pour des appareils iOS et Android, BIL Digicash fonctionne via QR Code et permet de régler des achats en magasin, sur Internet ou de payer des factures papier et électroniques. Il suffit ainsi de scanner avec son téléphone mobile le QR Code affiché sur une facture, chez le commerçant ou sur l'écran d'un site e-commerce, pour récupérer automatiquement les informations nécessaires au paiement. L'écran du mobile affiche par la suite les données relatives au paiement qui, une fois que la transaction est confirmée par le client au moyen de son code PIN personnel, s'effectue en quelques secondes.

Une fois activée dans BILnet, l'application BIL Digicash permet des paiements mobiles simples et rapides qui sont effectués automatiquement par virement bancaire du compte du client vers le compte du commerçant, sans frais pour le client. ✓

www.bil.com

CIRCL**UN SERVICE DE DYNAMIC MALWARE ANALYSIS**

Le **Computer Incident Response Center Luxembourg (CIRCL)** a récemment lancé son propre service de **Dynamic Malware Analysis (DMA)** qui permet de détecter les attaques sophistiquées de programmes malveillants de type zero-day, chevaux de Troie ou insérés comme fichiers joints.

Ce nouveau service permet aux utilisateurs de soumettre toute pièce paraissant suspecte afin de détecter et/ou confirmer la présence de malware et d'en analyser

le comportement, le processus et les connexions. Une des différences majeures avec d'autres outils similaires est que CIRCL ne partage pas les informations téléchargées avec des tiers.

La technologie développée par CIRCL utilise des techniques sophistiquées afin d'analyser de manière efficace des menaces toujours plus avancées et ciblées, et de déterminer si l'URL de destination et la pièce jointe incriminée sont malveillants.

En plus des phases de détection et d'analyse, CIRCL peut procéder à la retro-ingénierie du malware et fournir tous les détails et rapports nécessaires.

L'accès à ce service est actuellement restreint et accordé au cas par cas. Pour plus d'information, veuillez contacter info@circl.lu. ✓

www.circl.lu

PWC LUXEMBOURG 40 ÉTUDIANTS Y DÉBUTERONT LEUR CARRIÈRE EN SEPTEMBRE PROCHAIN

La 12^e édition des Journées de recrutement EEE (Explore, Enjoy, Enroll) organisées les 20 et 21 mars derniers par **PwC Luxembourg** a connu à nouveau un franc succès : 64 étudiants sont venus découvrir les opportunités de carrières de la firme parmi les métiers d'audit et de conseil fiscal. Ils ont également pu en apprendre plus sur le cadre de vie luxembourgeois grâce à une visite guidée de la ville. 40 étudiants motivés ont reçu leur contrat de travail à durée indéterminée à l'issue de ces deux journées.

Les étudiants, qui proviennent d'une trentaine d'établissements d'enseignement supérieur de la

Grande Région mais également des Pays-Bas et d'Irlande, reflètent bien la diversité des profils recherchée par PwC Luxembourg. ✓

www.pwc.lu

CLAUDE GENGLER**DIRECTEUR DU QUOTIDIEN**

Depuis le 1^{er} avril, **Claude Gengler** a pris ses fonctions de **directeur** du **Quotidien**, succédant à Jean-Marie Martini qui a fait valoir ses droits à la retraite. Déterminé à relever les défis d'avenir se posant à la presse, Claude Gengler travaille en étroite collaboration avec le rédacteur en chef du **Quotidien**, Fabien Grasser.

Claude Gengler est docteur en Géographie, spécialisé en Aménagement du territoire. Il a débuté sa carrière professionnelle en 1987 comme chargé de recherches au CEPS/INSTEAD, avant de rejoindre la fonction publique en 1990. De 1994 à 1999, il était conseiller de gouvernement au ministère de l'Aménagement du territoire, siégeant parallèlement au 1^{er} Comité économique et social de la Grande Région. En 1999, il rejoint la Banque Générale du Luxembourg où il occupe le poste de chef de la fonction Grande Région. Depuis 2002, il était directeur de la Fondation Forum EUROPA dont l'objectif est la promotion de la coopération transfrontalière dans la Grande Région.

Claude Gengler a par ailleurs signé de nombreux articles dans la presse luxembourgeoise et est l'auteur de multiples ouvrages. Au travers de sa rubrique dans *Entreprises magazine*, Claude Gengler

nous a fait vivre, durant plus de 10 ans, au rythme de cette Grande Région qui lui (nous) est chère. Nous tenons à nouveau ici à le remercier pour son travail remarquable et nous lui souhaitons plein succès dans ses nouvelles fonctions. ✓

www.lequotidien.lu

FONDATION FORUM EUROPA**CHANGEMENTS RÉCENTS**

A l'occasion de leur traditionnelle réunion de printemps, les membres du Conseil d'administration de la fondation luxembourgeoise **Forum EUROPA**, qui s'engage depuis 2002 en faveur de la Grande Région, ont constaté, avec satisfaction, que la fondation a réussi à laisser des traces importantes au niveau de la Grande Région : colloques internationaux, projets de recherche innovants, collection d'ouvrages, 1^{ère} carte routière de la Grande Région, réseau intercommunal transfrontalier GEPACO, plus de 100 conférences et exposés, des centaines d'articles de presse...

Cependant, à cause des crises (boursière, financière, économique) qui n'arrêtent pas de secouer l'Europe depuis des années, la fondation doit faire face aujourd'hui à une situation où ses ressources financières sont restreintes. De plus, malgré tous les efforts accomplis, elle n'a pas réussi à trouver de cofondateurs, mécènes et autres partenaires à même de soutenir substantiellement et durablement ses activités ainsi que d'employer un directeur à plein temps. C'est la raison pour laquelle **Claude Gengler**, a choisi de réorienter sa carrière (voir brève ci-dessus). Il reste toutefois très proche de la fondation et du réseau Partenaires pour l'Europe auquel appartient – à côté de la fondation Forum EUROPA – l'Acadé-

Suite page 16 ⇨ ●●

Le Living Lab, un « agitateur d'idées »

1,2,3 GO-Business Initiative, spécialisée dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise innovantes en Grande Région, enrichit sa palette de services avec le concept de Living Lab.

Près d'une centaine de décideurs et futurs chefs d'entreprise ont participé à la conférence dédiée aux *Bonnes pratiques d'accompagnement et de financement de projets innovants* organisée début avril, au Technoport de Belval, par 1,2,3 GO-Business Initiative en collaboration avec l'incubateur Technoport SA. L'occasion de faire un focus tout particulier sur l'importance d'impliquer des futurs utilisateurs dans le processus d'élaboration d'un produit ou d'un service innovant afin d'optimiser son accueil sur le marché.

Une démarche assurément payante. « *Aujourd'hui 80 % des échecs enregistrés par les start-up sont liés au fait qu'elles ne rencontrent pas leur marché. En plaçant l'utilisateur final au cœur de la démarche de création, on optimise cette rencontre. Les grandes entreprises pratiquent de la même manière avant de lancer un nouveau produit* », a notamment souligné l'un des intervenants, Jacky Chef, directeur de Promotech CEI Centre d'Entreprise et d'innovation du technopôle de Nancy-Brabois. Au-delà de la bonne idée, « *ce qui importe c'est son exécution* », comme l'a également mis en exergue Frédéric Ooms qui, au sein de Sopartec S.A. (service de transfert de technologie lié à l'Université catholique de Louvain), gère la

protection et la commercialisation de la propriété intellectuelle de l'Université catholique de Louvain. Il invite à ce titre les chercheurs à sortir de leur laboratoire pour confronter leurs idées aux réalités du marché.

que l'on appelle un Living Lab. « *Un Living Lab regroupe différents acteurs (publics, privés, entreprises, associations, acteurs individuels) qui effectuent un test grandeur nature d'une innovation quelle qu'elle soit. C'est une démarche*

Gueth, manager 1,2,3 GO-Business Initiative a.s.b.l.

Une démarche qu'une dizaine de porteurs de projet, engagés dans le parcours 1,2,3 GO, ont eu la possibilité de tester (voir encadré) dans le cadre du



Une dizaine de porteurs de projet, engagés dans le parcours 1,2,3 GO, ont participé au 1^{er} Living Lab organisé par Business Initiative en avril dernier.

Une communauté au service du projet

Encore convient-il d'organiser cette rencontre entre un concept, une idée ou un projet et ses consommateurs potentiels afin qu'elle ait une véritable valeur ajoutée pour le projet. C'est l'ambition de ce

de conception ouverte – dans la mesure où les différentes parties prenantes participent en qualité d'utilisateurs et de bénéficiaires potentiels – d'un prototype en cours d'élaboration. L'objectif est d'obtenir un résultat validé par l'utilisateur », explique Frédérique

1^{er} Living Lab organisé par Business Initiative préalablement à la conférence évoquée ci-dessus. Concrètement, chacun des participants a eu quelques minutes pour présenter son projet à un groupe composé d'une dizaine d'utilisateurs en provenance, comme les

Enrichir la réflexion

Thomas Simonin et Alain Haentjens, deux porteurs de projet, ont testé le Living Lab. Leurs commentaires et impressions.

« Je suis actuellement en pleine réflexion pour déterminer le mode de distribution le mieux adapté à mon produit et sur son financement. Lors de ce Living lab, j'ai engrangé beaucoup d'informations et de commentaires. J'ai pris beaucoup de notes et il me faut maintenant réfléchir à tout cela pour affiner encore mon projet », souligne Thomas Simonin dont le projet Cocotte et Cie vise à créer et à commercialiser de petits poulaillers (3 poules) destinés à une clientèle urbaine. « On l'installe dans le jardin ou sur sa terrasse. Son propriétaire a des œufs frais tous les jours et les poules sont écologiques car elles consomment une partie de ses déchets verts ».

« Je développe un système qui permet de rendre n'importe quel objet, communicant. Un premier prototype a été créé et je suis en contact avec une entreprise pour développer une première application dans le domaine de l'immobilier. Mais ce système peut permettre à des aveugles de se déplacer en sécurité, en les informant de l'existence d'un chantier ponctuel, à des touristes de prendre le bon bus à l'autre bout du monde, sans même pouvoir lire la langue du pays... pour n'évoquer que des applications liées aux déplacements. Mais tout est envisageable. Participer à un Living Lab enrichit ma réflexion en m'aidant à faire des choix de positionnements sur le marché B2B car je ne vais pas pouvoir tout faire, tout de suite », précise Alain Haentjens, le patron de Brain Network.

porteurs de projets, de toute la Grande Région.

A l'issue de cette présentation, chaque porteur de projet doit faire trois affirmations sur son projet. « L'assistance lui précise alors si elle est d'accord avec ces

permettre de s'interroger à nouveau, de recadrer son approche (en termes de design, de stratégie commerciale, d'investissement...) afin de retravailler son concept », souligne Olivier Zéphir, Project Manager au Technoport, structure

ne travaille pas tout seul puisque des outils, notamment une plateforme Internet, sont mis en place afin de favoriser les échanges avec ses premiers « testeurs ». Une véritable communauté se mobilise, dans la durée, autour du projet. Un agenda est également établi afin d'organiser des rencontres « physiques » pour de nouveaux tests grandeur nature visant à confirmer son évolution dans le bon sens. « Ce premier Living Lab

marquait le départ d'une longue série. C'est une approche que nous allons développer dans le cadre du parcours de plans d'affaires 1, 2, 3 GO, en complément de l'expertise assurée, gratuitement, par les 400 experts et entrepreneurs qui accompagnent nos porteurs de projets innovants », conclut Frédéric Gueth.

www.123go-networking.org



Jacky Chef, directeur, Promotech CEI, Centre d'Entreprise et d'Innovation, Nancy-Brabois.

affirmations ou pas et motive sa réponse. Il y a parfois un réel décalage entre la vision qu'un porteur a de son projet et le ressenti qu'en ont les futurs utilisateurs. C'est tout l'intérêt du Living Lab. Il permet au porteur de projet de recueillir des informations qui vont lui

qui dispose de son propre Living Lab, le TLLL (Technoport Living Lab Luxembourg), labellisé par le réseau européen des Living Labs (ENoLL – European Network of Living Labs) en 2013.

Un repositionnement éventuel sur lequel le porteur de projet

1,2,3 GO-Business Initiative a.s.b.l.

Créée en 2000 par la Chambre de Commerce Luxembourg, la Fedil – Business Federation Luxembourg et Luxinnovation, Business Initiative a.s.b.l. stimule la création d'entreprises innovantes en Grande Région.

Business Initiative gère et anime le réseau interrégional 1,2,3 GO composé de 400 experts et entrepreneurs qui accompagnent gratuitement les porteurs de projets innovants dans le cadre du parcours de plans d'affaires 1,2,3 GO. Pour participer au parcours, les projets doivent remplir 4 critères d'accès : avoir un caractère innovant, être économiquement viables, être établis en Grande Région et ne pas être financés par du capital à risque. En fin de parcours, les meilleurs plans d'affaires sont récompensés par un soutien financier et une visibilité médiatique accrue.

En Grande Région, 1,2,3 GO est représentée depuis 2003 par des relais locaux : Luxinnovation à Luxembourg, la CCI Sarre à Sarrebruck, le Technologie Zentrum à Trèves, le Business Innovation Center à Kaiserslautern (Rhénanie-Palatinat), les 7 CEEI en Belgique francophone, la CCI54 à Nancy et la CCI57 à Metz, en Lorraine. Ces relais interviennent pour la prospection et la maturation des projets innovants dans leur région respective et coordonnent la mise en relation des experts avec les porteurs de projet de leur région.

⇒ ... Suite de la page 13

mie européenne d'Otzenhausen et l'ASKO EUROPA-STIFTUNG. Il a été nommé membre du conseil d'administration et vice-président de la fondation Forum EUROPA. C'est au courant des mois à venir que cette dernière décidera de la nature et de l'ampleur futures de ses activités. ☑

www.forum-europa.lu

ADA/MIDI DE LA FINANCE INCLUSIVE LE CROWDFUNDING AU CENTRE DES DÉBATS



Oliver Gajda, cofondateur et président, European Crowdfunding Network.
Photo-ADA/ Luc Deflorenne

160 personnes ont participé au **Midi de la finance inclusive** organisé par ADA sur le thème du *crowdfunding*, un système émergent de financement participatif par le biais de plates-formes en ligne. **Oliver Gajda**, cofondateur et président du European Crowdfunding Network, y a abordé l'opportunité du *crowdfunding* pour le financement des PME. On estime à 23.000 le nombre d'entrepreneurs en Europe qui ont eu recours au *crowdfunding* pour se lancer, faute d'appui du système financier traditionnel.

Certains pays européens sont en train de légiférer sur cette nouvelle forme de financement. Au Luxembourg, il n'existe pas actuellement de législation nationale spécifique au secteur. La Commission européenne souhaite également harmoniser les pratiques. Le manque de régulation spécifique au *crowdfunding* implique un certain nombre de risques pour les contributeurs et les entrepreneurs. Oliver Gajda cite notamment le risque de réputation et le manque

d'éducation financière parmi les plus préoccupants.

Pour le président du European Crowdfunding Network, la place financière pourrait se rendre attractive pour l'implantation de plates-formes, en réduisant les barrières réglementaires par le biais d'un passeport européen.

Le prochain Midi de la finance inclusive se tiendra à l'Auditorium de la Banque du Luxembourg le **18 juin 2014**, sur le thème **Le rôle des fondations dans la finance inclusive**, en partenariat avec la Fondation de Luxembourg. ☑

<http://www.ada-microfinance.org/fr/services/midis-de-la-finance-inclusive>

EY

LA CHARGE FISCALE A AUGMENTÉ SUR TOUS LES TYPES D'IMPÔT



Selon les dernières données officielles publiées par l'OCDE (*Statistiques des recettes publiques 2013*), les recettes fiscales mondiales ont poursuivi leur hausse au cours des dernières années. Selon l'étude d'EY intitulée **The Outlook for global tax policy in 2014**, qu'il s'agisse de l'imposition des revenus des sociétés, des particuliers ou des impôts indirects, la tendance générale est à moins de modifications apportées par les gouvernements aux taux d'imposition en 2014 comparativement à 2012 et 2013. Par exemple, dans le domaine de l'imposition des

revenus des sociétés, seuls 10 des 61 pays sondés ont (à la date de publication de cette étude) annoncé une réduction du taux d'imposition des revenus des sociétés (IRS) pour 2014 et beaucoup semblent tendre vers un taux avoisinant les 20 % à l'avenir. Trois pays seulement (la France, l'Inde et Israël) ont annoncé une hausse du taux maximal d'IRS.

Dans un contexte influencé par l'initiative de l'OCDE concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS), les ajustements de la base d'imposition les plus répandus dans les nouvelles réglementations 2014, publiées jusqu'à la date de cette publication, incluent notamment le renforcement du recouvrement de l'impôt (dans 24 pays), avec des demandes supplémentaires en matière de publication et de transparence, une attention renouvelée pour les contrôles fiscaux ainsi que de nouvelles règles générales anti-évasion générales (RGAE) ou des modifications de celles existantes, mais également des changements apportés aux incitants fiscaux en matière de recherche et développement, et un plafonnement de la déductibilité des intérêts et des charges d'exploitation, y compris une attention accrue portée aux juridictions « à faible taux d'imposition ».

Au Luxembourg, la politique fiscale envisagée par le gouvernement prévoit une hausse des recettes fiscales surtout par le biais du soutien de la croissance économique combiné à un recouvrement fiscal renforcé, tout en évitant, dans la mesure du possible, une hausse des impôts. Hormis en matière de TVA qui va augmenter de 15 % à 17 % le 1^{er} janvier 2015, aucune hausse du taux d'imposition des revenus des sociétés ou des particuliers n'est actuellement annoncée. Toutefois, des changements de la législation existante (par exemple la revue des abattements fiscaux existants ou encore l'élaboration d'une législation exhaustive en matière de prix de transfert) ont été annoncés et seront

certaines susceptibles d'influencer la pression fiscale des contribuables luxembourgeois. ☑

L'étude *EY 2014 Global tax policy outlook* est téléchargeable sur www.ey.com/2014taxpolicy-outlook.

MAPPING LUXEMBOURG DES CARTES HISTORIQUES ET DES VUES DE LUXEMBOURG-VILLE EN LIGNE



Dans le cadre d'un projet commun entre le **Musée d'Histoire de la Ville de Luxembourg** et les **Archives nationales de Luxembourg**, un outil visuel innovateur a été créé : la représentation digitale de cartes et de vues historiques sur fond de la topographie urbaine actuelle. Les documents historiques présentés proviennent des fonds des Archives nationales ainsi que des collections de la Photothèque et du Musée d'Histoire de la Ville de Luxembourg.

Le site est basé sur la vue aérienne de la Ville de Luxembourg version Google Earth. Sur cette projection, 50 bâtiments historiques ainsi que 13 surfaces cartographiées entre le XVII^e et le début du XX^e siècle sont marquées par des tags interactifs permettant de se familiariser d'une manière ludique avec la topographie historique et le développement urbain.

Pour chaque bâtiment, le site présente des informations sur son histoire ainsi que différentes vues datant des XIX^e et XX^e siècles. Les surfaces repérées permettent au visiteur de superposer une carte historique et la vue actuelle de la ville ; il peut ensuite les comparer en les enchaînant ou en les agrandissant. ☑

www.mapping-luxembourg.lu

LE PRIX SECOLUX 2014 REMIS À ALEXANDRE BERTRAND DU CRTE



De g. à dr.: **Alexandre Bertrand** (chercheur, CRP Henri Tudor) et **Jean de la Hamette** (membre du conseil d'administration, Secolux) lors de la remise du prix.

L'entreprise **SECOLUX S.A.**, membre du groupe SECO, spécialisée dans le domaine des prestations de contrôle de la sécurité dans la construction, offre ce prix pour encourager la recherche scientifique et l'innovation dans le secteur de la construction. Les travaux de recherche, qui peuvent se présenter sous forme de projet, de thèse doctorale, de publication scientifique, de méthode, d'outil ou de spin-off, doivent revêtir un caractère original et être en relation avec une thématique du secteur de la construction comme, par exemple, la construction durable, l'environnement, l'énergie, les matériaux, la gestion de projets.

Le prix de cette année a été remis à **Alexandre Bertrand** du **Centre de Ressources des Technologies pour l'Environnement (CRTE) du CRP Henri Tudor** pour son **projet SmartHeatFlow** cofinancé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et portant sur la chaleur excédentaire des processus industriels.

La chaleur excédentaire des processus industriels est actuellement encore peu prise en compte comme alternative énergétique. Pour les entreprises, elle est généralement liée à un coût, occasionné par le groupe de refroidissement. Par contre, pour les municipalités et les investisseurs immobiliers, cette chaleur est une alternative de chauffage pour les bâtiments

et habitations reliés à un réseau de chaleur. Ainsi, entreprises, municipalités, investisseurs immobiliers, et en fin de compte les citoyens, pourraient profiter de cette source d'énergie locale.

C'est justement sur cette question que s'est penché le projet SmartHeatFlow. Le projet a permis de mettre sur pied un atlas thermique du Luxembourg, reprenant certaines sources de chaleur excédentaire de sites industriels importants ainsi que le besoin en chaleur du secteur domestique. Cet atlas doit servir de support aux entreprises souhaitant réduire leurs coûts et leurs impacts environnementaux liés à leur système de refroidissement ainsi qu'à l'élaboration de concepts nationaux de récupération de chaleur. ✓

L'atlas thermique du Luxembourg est disponible à l'adresse <http://www.heatmap.lu>

TELINDUS TELECOM AUX CÔTÉS DE SES CLIENTS À L'AUTRE BOUT DU MONDE



De g. à dr. : **Jason Ho** (eASPNNet) et **Daniel Soriano** (Telindus).

En avril dernier, **Telindus Telecom** a signé un partenariat stratégique avec **eASPNNet**, l'opérateur de data-centre taiwanais de renom. Cet accord permet à tous les clients européens de Telindus Telecom d'étendre leur présence au continent asiatique. eASPNNet est aussi le principal point d'échange Internet de Taiwan. Il permet d'offrir des interconnexions nationales et internationales avec de nombreux opérateurs comme AT&T, Sprint, BT, PCCW, Singtel.

Il s'agit ici de réaliser un échange de capacité datacentre entre eASPNNet et Telindus Telecom, et ainsi d'élargir l'offre au marché européen pour le premier et au marché asiatique pour Telindus. ✓

www.telindus.lu

CRP-HENRI TUDOR RAPPORT ANNUEL

Le rapport annuel du **CRP Henri Tudor**, présenté le 1^{er} avril dernier, fait état de bons résultats. Le CRP Henri Tudor dépasse largement les objectifs fixés dans le Contrat de Performance pour 2013 en matière de recherche contractuelle, de recherche interrégionale et de recherche compétitive européenne. Pour ce qui est de la recherche compétitive nationale, les résultats sont en dessous de l'objectif. Pour que le CRP Henri Tudor puisse faire de bons résultats en recherche compétitive nationale, faudrait-il qu'il y ait au Luxembourg des programmes compétitifs ciblant aussi l'excellence dans l'innovation et le transfert.

En matière de valorisation et de transfert, le CRP Henri Tudor peut se prévaloir en 2013 de 6 demandes de dépôt de brevets, de 108 licences payantes accordées ainsi que de la sortie d'une spin-off, Open Assessment Technologies SA (OAT S.A.), qui commercialise et poursuit le développement sur les marchés internationaux de l'outil d'évaluation des compétences par ordinateur, TAO®, développé dans le cadre de plusieurs projets de recherche avec l'Université du Luxembourg et des partenaires internationaux.

Enfin, en 2013, pour ce qui concerne les activités scientifiques et académiques, les chercheurs du Centre ont publié 245 articles scientifiques avec comité de relecture dans des revues internationales et des actes de conférences, dont près de 66 % référencés par Thomson Reuters ou Scopus. Ils ont assuré, en collaboration avec des universités étrangères et/ou l'Université du

Luxembourg, l'encadrement de 37 doctorants. 13 doctorants ont soumis avec succès leur thèse. De nombreux chercheurs du Centre ont participé à des activités d'évaluation en tant qu'évaluateurs pour des programmes de recherche nationaux ou européens, membres de jurys de thèse dans des universités européennes ou encore relecteurs d'articles dans des journaux scientifiques. Enfin, le Centre a activement participé à l'enseignement dans des universités européennes avec 680 heures de cours données dans différents Masters.

Ces efforts seront bien évidemment poursuivis par le nouveau CRP qui sera opérationnel à partir du 1^{er} janvier 2015. Le cadre stratégique et le modèle organisationnel ont déjà été définis en 2013. La vision développée pour les 10 années à venir se décline en deux axes : figurer dans le top 10 des RTO européens dans un nombre limité de domaines et devenir un partenaire-clé des entreprises et du gouvernement dans le développement socioéconomique du Luxembourg. ✓

Le rapport annuel 2013 du CRP Henri Tudor est téléchargeable sur www.tudor.lu.

SEEZAM NICOLAS PÉNICAUT, SALES SPECIALIST



Nicolas Pénicaut

Sales Manager depuis le 1^{er} avril, **Nicolas Pénicaut** est en charge du développement des ventes de la solution **SeeZam** au Belux et à l'international. Il rapporte directement à Pierre Van Wambeke, Chief Executive Officer de la société.

Avant de rejoindre SeeZam S.A., Nicolas Pénicaut a occupé différentes fonctions dans le développement d'affaires au sein d'environnements internationaux ainsi qu'une fonction de chef de compte Microsoft chez Sony VAIO Europe à Bruxelles.

Seezam S.A. a conçu une solution unique de coffre-fort virtuel® permettant l'échange et le stockage d'informations sensibles. ☑

<http://www.seezam.com>
<http://www.seezam.biz>

BIL

MULTI-FAMILY OFFICE INDÉPENDANT BELAIR HOUSE



Arnaud Ducrulle (directeur de Multi-Family Office indépendant Belair House) et son équipe.

Belair House, société anonyme et membre du **Groupe Banque Internationale à Luxembourg (BIL)**, a obtenu les agréments spécifiques Family Office et Investment Management du ministère des Finances. Elle intervient sous le statut de professionnel du secteur financier (PSF) supervisé par la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF).

Les équipes pluridisciplinaires de Belair House sont capables d'accompagner les familles dans tous les aspects de la préservation et du développement de leur patrimoine, génération après génération. Ils agissent quotidiennement au service des familles afin de définir et mettre en oeuvre des stratégies adaptées à leurs besoins et préoccupations : préserver, renforcer ou encore transmettre leur patrimoine, mais aussi en simplifier la gestion quotidienne pour une meilleure qualité de vie.

Pour François Pauly, administrateur délégué de la BIL : « Cette nouvelle entité vient renforcer la stratégie du Groupe BIL, spécialisée dans la gestion et la structuration transfrontalière de patrimoine depuis plus de 158 ans. Le lancement de la nouvelle filiale est une suite logique de notre plan d'expansion à l'horizon 2015. »

Les locaux sont situés au 2, boulevard Grande-Duchesse Charlotte à L-1330 Luxembourg. Belair House est dirigée par **Arnaud Ducrulle** et emploie actuellement 9 collaborateurs, dont 6 Family Officers en charge de la relation avec la clientèle. ☑

www.bil.com

FEDIL EMPLOYMENT SERVICES

20 ANS

Lors d'une réception donnée en date du 27 mars 2014, l'organisation représentative des entreprises de travail intérimaire au Luxembourg, **Fedil Employment Services**, a fêté son **20^e anniversaire** en présence de Nicolas Schmit, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire.

A l'aube de l'adoption de la loi sur le travail intérimaire, le 21 février 1994, 9 entreprises du secteur du travail intérimaire ont créé l'ULEDI (Union Luxembourgeoise des Entreprises de Travail Intérimaire). En novembre 2012, l'ULEDI est devenue Fedil Employment Services (FES).

Au cours des 20 dernières années, Fedil Employment Services s'est également préoccupée du développement des compétences de ses collaborateurs intérimaires et permanents ainsi que de la prévention en matière de sécurité et santé au travail par la mise en place de cycles de formations en la matière. Elle a été à l'initiative de la création du Fonds de formation sectoriel pour l'intérim (www.fsi.lu) et va poursuivre la création de

formations davantage adaptées aux exigences des entreprises et des salariés.

RENOUVELLEMENT DES CONVENTIONS COLLECTIVES DU SECTEUR DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE

Fedil Employment Services (FES) et les **syndicats OGBL et LCGB** ont renouvelé la **convention collective de travail** pour les salariés permanents des entreprises de travail intérimaire ainsi que la convention collective pour les travailleurs intérimaires. Ces deux conventions collectives couvrent quelque 4.800 salariés équivalent temps plein au Luxembourg.

A côté d'autres améliorations qualitatives, les partenaires sociaux ont mis l'accent sur la nécessité de permettre aux entreprises de travail intérimaire d'offrir – en dehors des missions d'intérim – une formation aux travailleurs intérimaires sur base de modalités qui seront présentées sous peu au ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire.

Les améliorations pour le personnel permanent concernent notamment la révision de la garantie de progression pour les salariés justifiant d'une ancienneté entre 6 et 10 années, la clarification du calcul de la prime dite «treizième mois», l'attribution d'un jour de congé supplémentaire à partir d'une ancienneté de services de 15 années et l'introduction d'une réglementation dans le cadre de l'indemnisation des déplacements professionnels. ☑

www.fes.lu

LUXCSD DIMINUTION DES FRAIS DE CONSERVATION APPLICABLES AUX ACTIONS

Dans le cadre de l'initiative de **LuxCSD**, joint venture détenue à 50/50 par la Banque Centrale du Luxembourg (BCL) et Clearstream International S.A., visant à soutenir la **dématérialisation des**

titres de tous types, LuxCSD a annoncé, à compter du 1^{er} avril 2014, la diminution de moitié des frais de conservation applicables aux actions, de manière à aligner ces derniers sur ceux des obligations.

L'objectif est d'encourager les sociétés à dématérialiser leurs titres physiques existants et à émettre de nouveaux titres sous une forme dématérialisée. En mars 2014, LuxCSD a bouclé avec succès sa première opération de dématérialisation d'actions physiques pour un volume de 400 millions EUR, pour le compte de BIP Investment Partners.

La modification de la loi luxembourgeoise régissant la dématérialisation des titres physiques, adoptée en avril 2013, devrait permettre d'encore améliorer l'attrait des titres émis et dématérialisés au Luxembourg. ☑

www.luxcsd.com

KPMG

BIG FOUR TAX TEAM OF THE YEAR – LUXEMBOURG ET SUSTAINED EXCELLENCE IN CORPORATE TAX COMPLIANCE – LUXEMBOURG



Les **International Tax Awards** du mensuel international *Acquisition International Magazine* (AI) récompensent les équipes de fiscalistes

reconnues pour leur excellence en matière de service à la clientèle et ayant fait preuve d'expérience et de savoir-faire dans les domaines de la fiscalité.

KPMG a été honorée dans les catégories suivantes : **Big Four Tax Team of the Year – Luxembourg** et **Sustained Excellence in Corporate Tax Compliance – Luxembourg**. ✓

www.kpmg.lu

FIA ASSET MANAGEMENT PRIMÉE AUX DIAMAN ASSET MANAGER AWARDS 2014



Ingo Werner (Senior Portfolio Manager) et **Marco Caldana** (PDG), FIA Asset Management.

Pour la 2^e année consécutive, **FIA Asset Management**, société d'investissement indépendante spécialisée dans la gestion discrétionnaire, dans le conseil financier et dans les services personnalisés pour SICAV et SIF, a été primée aux **Diaman Asset Manager Awards 2014** qui se sont déroulés à Venise en février dernier.

FIA Asset Management, représentée par le responsable du Service d'Investissement, **Ingo Werner**, a reçu le 1^{er} prix de la catégorie Fixed Income, avec une performance annuelle de 9,91 %.

La qualité du service et l'efficacité de la méthode de gestion ont aussi permis à FIA Asset Management d'être titrée 2^e de la catégorie Balance, 2^e de la catégorie Flexible et 4^e de la catégorie Equity. Les performances qui ont permis ce résultat sont respectivement de 18,19 %, 20,37 % et 27,63 % sur base annuelle. ✓

www.fia.lu

PWC TRAÇABILITÉ GARANTIE GRÂCE À L'ANALYSE DE CYCLE DE VIE



De g. à dr. : **Pierre Wauthier**, **Mélanie Guiton** (CRP Henri Tudor), **Olivier Vassart** (ArcelorMittal) et **Laurent Rouach** (PwC). Photo-PricewaterhouseCoopers

Quantifier et qualifier de manière exhaustive les répercussions d'un produit, bien ou service sur l'environnement est incontournable. Il faut être capable d'informer les consommateurs en matière de consommation responsable. Justement, depuis janvier 2014, toute entreprise en France qui commercialise des produits de construction ou de décoration comportant des allégations environnementales a pour obligation d'effectuer une déclaration environnementale basée sur l'ACV. Cette obligation sera d'ailleurs étendue à d'autres produits, comme les équipements électriques et électroniques, entre autres.

La construction n'échappe pas au débat sur le développement durable. Malgré ses spécificités (longue durée de vie et exemplaire unique), un bâtiment génère un certain nombre d'impacts durant l'entièreté de son cycle de vie. Pour cette raison, les principaux schémas de certification environnementale de bâtiments (BREAM, HQE, DGNB, LEED) font désormais appel à la mesure de l'impact tout au long du cycle de vie. On considère en effet que la résultante sur l'environnement du processus de construction intervient pour moins d'un quart de l'impact global au cours de son cycle de vie.

Outre l'aspect environnemental couvert par l'ACV, l'Analyse des Coûts du Cycle de Vie (ACCV) se renforce dans ces approches durables. Cette dernière a fait une

entrée en force dans les démarches de certification de bâtiments et a comme fonction l'arbitrage entre des solutions techniques sur la durée complète, 30, voire 50 ans. Les impacts socio-économiques peuvent également être analysés en utilisant les méthodes d'Analyse Sociale du Cycle de Vie (ASCV). La boucle est bouclée : les différents volets du développement durable sont ainsi assurés. ✓

www.pwc.lu

IMS LUXEMBOURG DES PISTES POUR DES ACHATS PLUS RESPONSABLES



IMS Luxembourg a lancé une publication dédiée aux achats durables alimentaires en entreprise (cantines, snacking, etc.). Intitulée **Les achats durables alimentaires en entreprise – Mise en pratique**, cette publication offre des pistes concrètes aux responsables achats pour faire des choix plus durables.

En 2013, l'IMS Luxembourg a organisé un groupe de travail avec 3 de ses membres (Husky Injection Molding Systems, Société Générale Bank & Trust et Hôpital du Kirchberg) et leurs fournisseurs (Aramark, Sodexo, Dussmann) qui ont travaillé chacun sur des projets très précis ayant trait aux achats durables dans l'alimentaire et à ses enjeux : réduire les déchets alimentaires (par exemple, en donnant des repas à des associations locales), acheter plus de produits de saison et locaux, et construire

un cahier des charges alimentaires (plus orienté RSE). Les résultats des travaux menés, avec le soutien de Sandrine Grumberg, directrice du cabinet ViaSourcing, ont permis la rédaction d'un livre blanc sur les bonnes pratiques recensées dans ces entreprises luxembourgeoises, notamment sur les grands enjeux (la sécurité alimentaire, gaspillage, etc.), les acheteurs et leurs prestataires, les origines des produits, l'approvisionnement, la consommation, la gestion des déchets, etc. De nombreuses possibilités s'offrent aux responsables achats : des campagnes comme *Sou schmaacht Lëtzebuerg* ou des fournisseurs locaux sont des solutions qui permettent de proposer plus de produits luxembourgeois et de saison au sein des entreprises.

Récemment, IMS a accueilli 4 nouveaux membres : Saint-Paul Luxembourg, Sources Rosport, Athlon Car Lease Luxembourg et Landimmo Real Estate. ✓

www.imslux.lu

MULLER & ASSOCIÉS S.A.

DIVERSIFICATION DE LA STRUCTURE

A travers la société **Lakehouse S.A.**, **Jean-Claude Bintz** et **Carole Retter** sont devenus actionnaires à hauteur de 50 % de la nouvelle entité **Muller & Associés Stratégies S.A.**, ils apportent, avec le savoir-faire de l'agence **Moskito**, tous les éléments nécessaires pour garantir une offre complète de conseils et de services dans le domaine de la stratégie, du marketing et de la communication.

La structure est complétée par **Tom Engel** (conseil économique), **Manuel Marasi** (expertise comptable) et **Olivier Ries** (conseil organisation interne).

Jean-Claude Bintz est aussi devenu associé et administrateur de la maison-mère Muller & Associés S.A. ✓

www.muller.eu.com

Suite page 21 ⇨ ●●●



Hélène Marchon : le client au centre de l'attention

Après avoir suivi un cursus en Administration économique et sociale, avec pour spécialité les Ressources humaines, Hélène Marchon intègre l'ICN Business School de Nancy. Elle y acquerra notamment des connaissances en économie, stratégie et marketing. C'est au travers de stages en entreprise dans le domaine du marketing et de la communication – notamment chez PWC Luxembourg – qu'elle découvre, entre autres, le secteur de l'événementiel ainsi que le monde du travail luxembourgeois.

Suite à son stage de fin d'étude, elle décide de partir un an à l'étranger : Australie, Nouvelle-Zélande, Nouvelle-Calédonie, Vietnam, Cambodge et Thaïlande feront partie de ce voyage initiatique et formateur. A peine rentrée en Lorraine, elle intègre la société Dreamcar au Grand-Duché, pour laquelle elle organise des événements BtoB autour des véhicules de prestige. Durant cette période, elle se voit confier des responsabilités managériales et devient la Country Manager de l'agence au Luxembourg. Deux ans plus tard, elle poursuit son cheminement professionnel et saisit l'opportunité qui lui est offerte en prenant des parts dans la conciergerie d'entreprise Majordome, qu'elle dirige avec dynamisme depuis 2012. Rencontre.

Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots ce qu'est la conciergerie d'entreprise ?

C'est très simple : à la base de cette activité, il y a le « concierge d'entreprise ». Présent au sein même de l'entreprise, il assiste au quotidien les salariés et leur facilite l'accès à tout un tas de services depuis leur lieu de travail, tels que le pressing, la cordonnerie, le lavage de voiture, la livraison de paniers de fruits et légumes, de capsules Nespresso ou de fleurs, etc.

Pour le salarié, la conciergerie d'entreprise est synonyme de réduction du stress, de gain de temps et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Du côté de l'employeur, le service permet d'améliorer la productivité et la fidélisation des salariés tout en renforçant l'image de marque de l'entreprise.

La société Majordome, créée fin 2011, s'est positionnée sur le créneau de la conciergerie d'entreprise avec une présence physique chez Caceis et Lalux. Pourquoi avoir choisi la conciergerie qui, de prime abord, est un marché de niche pas forcément évident à aborder au Luxembourg ?

Un marché de niche, oui, mais avec un potentiel important ! Les comités d'entreprise n'existant pas au Luxembourg, la conciergerie d'entreprise disposait de bonnes perspectives de croissance à moyen terme. Le bien-être des salariés est, en effet, considéré depuis quelques années comme un levier d'action important dans la stratégie de gestion des Ressources humaines. De plus, le mouvement de déménagement des grandes entreprises hors du centre-ville a

créé de nouveaux besoins. Enfin, dans le contexte actuel de tensions économiques, les promotions verticales deviennent de moins en moins automatiques. Aussi, les responsables RH tendent vers la promotion d'avantages extra-légaux permettant des promotions horizontales. Caceis et Lalux l'ont bien compris et proposent nos services depuis respectivement un et deux ans et demi.

Depuis quelques mois, John Paul, un acteur majeur de la conciergerie privée, est devenu actionnaire au sein de votre entreprise, une prise de participation qui a donné naissance à l'entité John Paul Luxembourg. Pourquoi ce choix ?

Depuis la création de Majordome en octobre 2011, nous avons, à plusieurs reprises, été contactés par des sociétés luxembourgeoises désireuses de proposer des services de conciergerie à leurs meilleurs clients. Or, notre spécialité était la conciergerie à destination des salariés de sociétés et non des clients. La frontière entre ces deux activités peut paraître très étroite, mais ce sont en fait deux métiers bien différents. Nous avons par conséquent décidé de nous rap-

procher d'un groupe capable de gérer les meilleurs clients et le top management de sociétés renommées. Le choix de John Paul s'est clairement imposé à nous. Et John Paul cherchait justement à s'implanter au Benelux... La synergie entre nos deux structures s'est révélée évidente. Grâce à cette opération, nous rapprochons aujourd'hui deux expertises complémentaires et faisons de John Paul Luxembourg le leader des services de conciergerie au Grand-Duché.

La particularité du concierge John Paul, c'est sa disponibilité (jusqu'à 24 h/24 et 7 j/7) : il peut répondre à n'importe quelle demande (dans le respect de la légalité), partout dans le monde. Un particulier, un directeur d'entreprise ou un client fidèle d'une marque peut ainsi bénéficier d'un service sur mesure, qu'il s'agisse d'une demande du quotidien (baby-sitter, taxi, etc.), d'une réservation liée à l'art de vivre (restaurant, spectacle, etc.) ou de l'organisation d'un événement, comme un voyage. Actuellement, John Paul prend soin des clients et/ou du top management de sociétés tels que Visa, Citroën, L'Oréal, Thalys, Orange (programme Parnasse), Toyota, etc. et a été élu, en mars dernier, meilleure conciergerie au monde par le site Internet indépendant Best Of Luxury.

⇒ ... Suite de la page 19



Hélène Marchon, jeune dirigeante aux commandes de John Paul Luxembourg, est accompagnée par un mentor depuis l'été 2013.

Quelle est votre vision d'entreprise à long terme ?

Aujourd'hui, deux entreprises européennes sur cinq déclarent que la personnalisation de la relation client est un axe stratégique décisif. Philippe Bloch, auteur du best-seller *Service client*, explique ainsi que « nous sommes dans un contexte où tout se copie. Tout sauf l'état d'esprit d'une marque. Plus que jamais, il faut se différencier pour exister ! ». Les sociétés sont en train de découvrir que la qualité d'un service n'est plus le seul facteur permettant d'attirer et de conserver sa clientèle.

Pour qu'une stratégie de fidélisation ait toute l'efficacité souhaitée, elle doit être personnalisée et exécutée avec soin. Des stratégies personnalisées réussies exigent que les entreprises soient à l'écoute des besoins et enjeux de leurs clients, et qu'elles fassent

preuve d'une extrême réceptivité en vue de dépasser leurs attentes. Notre objectif avec John Paul n'est pas seulement de fidéliser les clients des sociétés, mais d'en faire de vrais ambassadeurs.

Je suis passionnée par le service et je suis persuadée que, sur le long terme, les entreprises qui tireront leur épingle du jeu seront celles qui auront porté à leurs clients toute l'attention nécessaire.

En tant que « jeune » entrepreneure, vous avez fait le choix de vous entourer d'un mentor expérimenté, avant tout pour travailler sur votre leadership. Concrètement, que vous a apporté votre mentor jusqu'ici ?

J'avais l'impression que je devais constamment être dans l'action pour que la société fonctionne. Je ne voulais pas regretter de ne

pas en avoir « assez fait ». Mon mentor m'a appris que la réflexion était aussi importante, voire bien plus importante, que l'action. Un chef d'entreprise est quelqu'un qui doit savoir se poser et réfléchir, notamment à sa stratégie globale. Il m'a également aidée à mieux appréhender mon rôle d'administrateur-délégué au sein de la société et à réfléchir à la notion de « responsabilité ». Cela peut paraître étonnant, mais je n'avais jamais eu de position similaire dans une société avant Majordome et John Paul Luxembourg. Je n'avais pas forcément conscience des responsabilités qui vont de pair avec le rôle de dirigeant d'entreprise, notamment au niveau pénal. Nous avons également échangé sur des aspects financiers et commerciaux.

Enfin, que retirez-vous de l'aventure BusinessMentoring, après déjà 10 mois d'accompagnement ?

BusinessMentoring m'a donné l'occasion de rencontrer des gens extraordinaires – dans la sphère des mentors comme des mentorés –, des personnes qui sont confrontées aux mêmes problématiques que moi et avec lesquelles je peux échanger librement. Je trouve que dans le monde occidental les jeunes sous-estiment le rôle de leurs aînés dans leur apprentissage. Chez les aborigènes, que j'ai pu côtoyer en Australie, les aînés des communautés sont responsables de la transmission de la sagesse ancestrale. C'est rassurant de voir que, même chez nous, des aînés sont prêts à donner de leur temps de façon totalement bénévole pour transmettre leurs connaissances. ☑

www.businessmentoring.lu

BGL BNP PARIBAS DES RÉSULTATS SATISFAISANTS DANS LE CONTEXTE ACTUEL

Le 3 avril 2014, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires présidée par Georges Heinrich a approuvé les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 de **BGL BNP Paribas**, établis selon les normes internationales d'informations financières (IFRS).

Le résultat net consolidé part du Groupe en IFRS s'établit à **336,9 millions EUR**. Hors éléments exceptionnels, la **progression** est de **8 %**. La Banque de Détail et des Entreprises enregistre une croissance des encours moyens de crédits de 2 % et une augmentation des volumes moyens de dépôts de 5 %. Le métier Wealth Management réalise une bonne performance commerciale. Les activités stratégiques du Leasing International continuent à se développer favorablement. La banque est la plus capitalisée au Luxembourg avec des fonds propres de 5,9 milliards EUR et un ratio de solvabilité élevé de 25,7 %, largement au-dessus du minimum réglementaire.

En mars 2013, avec le début des travaux sur le chantier avoisinant son siège au Kirchberg, la banque a entamé un vaste projet de construction dont l'objectif est de rassembler les collaborateurs de la plupart des entités du Groupe BNP Paribas au Luxembourg sur un même site. Après l'achèvement des travaux en juin 2016, le site hébergera ainsi près de 4000 collaborateurs.

La banque a maintenu son soutien de longue date aux activités sportives et culturelles du pays en poursuivant ses engagements, notamment vis-à-vis de l'Orchestre Philharmonique du Luxembourg et du Comité Olympique et Sportif Luxembourgeois. Elle a ainsi figuré parmi les sponsors principaux des Jeux des Petits Etats d'Europe qui se sont déroulés du 27 mai au 1^{er}

juin 2013 au Luxembourg. En 2014, la banque poursuit également son soutien au tournoi international de tennis féminin BGL BNP Paribas Luxembourg Open.

Pour la 3^e fois en 5 ans, BGL BNP Paribas a été élue Best Private Bank in Luxembourg dans l'enquête *Euromoney Private Banking Survey 2014*. L'activité Wealth Management de BGL BNP Paribas s'est en effet classée au 1^{er} rang des banques luxembourgeoises dans la catégorie Best private banking services overall. ✓

Le Rapport annuel 2013 de BGL BNP Paribas est disponible en langue française sur www.bgl.lu.

CARDIF LUX VIE 20 ANS ET D'EXCELLENTS RÉSULTATS



Fabrice Bagne, CEO, Cardif Lux Vie.

Au 31 décembre 2013, **Cardif Lux Vie** réalise un chiffre d'affaires de **2,4 milliards EUR** et affiche 15,1 milliards EUR d'actifs sous gestion avec un résultat net avant impôts de **39,7 millions EUR**.

Le Wealth Management a gagné 1,3 % de part de marché en 2013. L'Employee Benefits affiche une hausse de 34 % du nombre d'affiliés et le Retail une hausse de 56 % des ventes de contrats individuels entre 2011 et 2013.

« Deux ans après une fusion unanimement reconnue comme réussie, Cardif Lux Vie est fière de présenter des résultats en progression. Nous avons réussi à renforcer notre position de

leader dans nos trois lignes de métier, qui sont chacune en forte croissance, ce qui nous permet aujourd'hui de nous positionner comme première compagnie au Luxembourg en termes d'encaissement. 2014 sera l'occasion pour nous de confirmer ces excellents résultats et de célébrer nos 20 ans d'existence », commente **Fabrice Bagne**, CEO de Cardif Lux Vie. ✓

www.cardifluxvie.lu

EAST-WEST UNITED BANK S.A.

**MARTIN PCOLA, MANAGING
DIRECTOR**



Martin Pcola

Depuis le 13 décembre 2013, **Martin Pcola** occupe le poste de **Managing Director à la East-West United Bank S.A.** Il a rejoint Svetlana Fedotova, également nommée à la direction de la banque l'année dernière.

Martin Pcola apporte à l'entreprise de solides connaissances du secteur des finances et de la conformité, recueillies principalement dans le milieu bancaire et des assurances. Il a travaillé dans plusieurs bureaux européens de Deloitte et EY avant d'occuper un poste de cadre supérieur en gestion financière chez Amazon. Il jouera un rôle important dans la nouvelle stratégie de la East-West United Bank S.A. telle que l'a définie l'actionnaire de la banque, JSFC « Systema » Group. ✓

www.ewub.lu

FEDIL – BUSINESS FEDERATION LUXEMBOURG

PRIX DE L'INNOVATION 2014

Fedil – Business Federation Luxembourg a créé le **Prix de l'innovation** dans le but d'encourager la créativité et l'innovation dans les entreprises. Organisé tous les 2 ans, le Prix de l'innovation est destiné à récompenser les innovateurs au service des entreprises, les innovateurs indépendants ainsi que les jeunes chercheurs. Les projets introduits doivent se distinguer par leurs caractères innovateur et original tout en présentant un intérêt pour l'économie luxembourgeoise. Le Prix de l'innovation comporte la remise d'un diplôme ainsi qu'une récompense en numéraire.

Les dossiers de candidatures peuvent être introduits jusqu'au **13 juin 2014**. Le règlement du Prix de l'innovation et le formulaire de candidature peuvent être téléchargés sur www.fedil.lu. ✓

LABGROUP CERTIFICATION ISO 27001



De g. à dr. : **Bernard Moreau** (CEO) et **Johann Alessandroni** (responsable de la sécurité de l'information et gestionnaire des risques), Labgroup.

Le périmètre de la certification inclut l'ensemble des départements et services de **Labgroup**. Le Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) de Labgroup couvre ainsi la gestion et la supervision de l'entreposage et de la destruction de documents et des médias, des services de dématérialisation et de conservation de données électroniques

(Data Centre), l'ensemble de ses services informatiques, les services de gestion de continuité d'activité (Disaster Recovery), ses services de consulting ainsi que ses activités liées aux Ressources humaines, aux achats, à l'administration et à la comptabilité.

« Nous sommes particulièrement fiers d'avoir obtenu la certification ISO 27001 qui est un premier pas important dans la perspective d'obtenir le statut PSDC, qui confortera la situation de Labgroup en tant que tiers de confiance pour la dématérialisation et la conversation de l'information à valeur probante. Associée à notre statut de PSF de support, cette certification démontre la fiabilité de nos solutions pour le secteur financier », explique Bernard Moreau, administrateur délégué de Labgroup.

Le nouveau projet de loi 6543 favorisera l'archivage électronique, en normalisant la dématérialisation, la conservation et la destruction de documents, spécialement ceux qui ont une valeur légale, tels les contrats. Avec cette nouvelle loi, le Luxembourg a pour objectif de définir de nouvelles normes pour l'archivage électronique et de se positionner comme véritable « coffre-fort électronique » de l'Europe. Seule la future certification PSDC – sur base des spécifications techniques fournies par l'ILNAS (Institut Luxembourgeois de la Normalisation, de l'Accréditation, de la Sécurité et qualité des produits et services) – autorisera à fournir des services de dématérialisation et d'archivage conformes à cette loi.

Le projet de loi 6543 a été adopté par le Conseil de gouvernement du 13 février 2013, mais son examen a dû être reporté en raison des élections législatives anticipées. Il doit être discuté au cours de l'année. ✓

www.labgroup.com

Suite page 24 ⇨ ●●●

Substitution des substances chimiques dangereuses

Réglementation axée sur l'innovation

La substitution vise à limiter l'utilisation, à supprimer progressivement ou à remplacer soit par des substances peu ou pas dangereuses, soit par de nouveaux procédés, des substances présentant des propriétés intrinsèques dangereuses pour la santé humaine et l'environnement. Lorsque les entreprises, en particulier les Petites et Moyennes Entreprises (PME), envisagent de substituer une substance ayant un rôle-clé dans leurs produits ou procédés, celles-ci doivent faire face à de nombreux challenges car cela peut directement impacter l'entreprise et sa compétitivité.

Aussi, la décision de substituer dépend de plusieurs facteurs importants incluant, entre autres, le risque chimique pour la santé humaine et l'environnement, les aspects liés à la sécurité, la disponibilité d'alternatives, la capacité technologique, la faisabilité économique, la commercialisation, les ressources disponibles et les contraintes réglementaires souvent complexes. Sur ce dernier point, un certain nombre de législations communautaires et d'accords internationaux plus ou moins liés à la problématique de la substitution sont déjà disponibles. De plus, au cours de ces dernières années, l'Union européenne a modernisé les législations concernant les substances chimiques et introduit de nouveaux principes encourageant fortement la substitution des substances dangereuses. Ces dispositifs législatifs sont un moteur majeur dans la substitution des substances et ont par conséquent un fort impact sur la capacité d'innovation des entreprises.

Une séance d'information dédiée aux PME luxembourgeoises

Au vu de l'importance croissante



Photo-European Chemicals Agency

de la problématique concernant la législation en tant que vecteur essentiel dans le remplacement des substances chimiques dangereuses et l'innovation, le Helpdesk REACH&CLP du Luxembourg – géré par le Centre de Ressources des Technologies pour l'Environnement (CRTE) du Centre de Recherche Public Henri Tudor – organise, en collaboration avec l'Administration de l'Environnement (AEV), une session d'information dédiée intitulée *Substitution of hazardous chemicals – Regulation-driven innovation*. Cet événement aura lieu le jeudi 26 juin 2014 de 13h00 à 18h00, à la Chambre de Commerce à Luxembourg-Kirchberg. Il vise les PME, les représentants

de RDI, d'affaires réglementaires et de l'environnement, santé et sécurité, et a pour objectif d'informer les entreprises sur les diverses contraintes réglementaires et de proposer de potentiels outils et solutions. Ce séminaire se veut également une plate-forme d'échange pour aider les entreprises dans leur démarche de substitution et dans leurs activités R&D pouvant y être liées.

Organisé dans le cadre du cycle *Betriben & Umwelt* proposant une série d'événements sur des thématiques liées à la réglementation environnementale, cette session d'information fait partie des activités de soutien aux entreprises, notamment des PME, mises en

place par le Helpdesk REACH&CLP Luxembourg dans le cadre de l'innovation et de la législation relative aux substances chimiques. Les activités qui y sont développées offrent aux entreprises un appui réglementaire actif dans l'exécution des activités RDI, l'identification des opportunités d'innovation liées aux substances chimiques préoccupantes et le développement de nouveaux matériaux fonctionnels et intelligents intégrant les contraintes législatives.

Laurène Chochois
R&D Engineer

CRP Henri Tudor

Informations et modalités d'inscription à la session d'information sur : www.tudor.lu/betriben-an-umwelt-june-2014

Pour plus d'informations sur le Helpdesk REACH&CLP Luxembourg : www.reach.lu

Betriben & Umwelt
Entreprises & Environnement

⇒ ... Suite de la page 22

PWC LUXEMBOURG ET L'AMCHAM WHY LUXEMBOURG?

Fruit de la longue collaboration de **PwC Luxembourg** et de l'**American Chamber of Commerce in Luxembourg (AMCHAM)**, l'édition 2014 de **Why Luxembourg?** présente dans le détail les nombreux atouts du pays.

Disponible sur les sites www.setupineurope.lu et www.amcham.lu/publications, cette présentation vise à répondre aux questions des dirigeants lorsqu'ils cherchent une localisation centrale efficace pour développer leurs activités à l'international. Les nouvelles infrastructures de télécommunications, de recherche, de logistique sont mises à l'honneur avec une large part consacrée aux pôles de compétitivité, aux technologies de l'information et de la communication, et aux biotechnologies.

Pour illustrer les atouts du pays, l'ouvrage présente des études de cas détaillées d'entreprises internationales, comme ICBC ou Delphi, expliquant pourquoi elles ont choisi de s'y implanter. ✓

Pour recevoir la version imprimée, contactez publications@lu.pwc.com.

HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN

UN NOUVEAU GROUPE HOSPITALIER

La fusion entre la **Fondation François-Elisabeth** et la **ZithaKlinik S.A.** est une réalité depuis mars dernier. Le nouveau groupe réunit la Clinique Bohler, l'Hôpital Kirchberg, la ZithaKlinik et la Clinique Sainte-Marie. Ces hôpitaux sont gérés dorénavant par la **Fondation Hôpitaux Robert Schuman** (anciennement Fondation François-Elisabeth). La présidence du conseil d'administration est assurée par Frank Wagener et les directeurs du groupe sont : Dr. Paul Wirtgen (directeur général), Dr. Philippe

Turk (directeur général adjoint), Christian Oberlé (directeur général adjoint), Pr. Claude Braun (directeur médical), Dr. Gregor Baertz (directeur médical), Gunar Jamros (directeur des soins) et Mars Schlim (directeur des soins).

Les 4 hôpitaux ont des missions précises, structurées autour de 6 pôles de compétence. Le pôle Clinique de la Femme et Centre mère-enfant relève naturellement des missions de la Clinique Bohler ; le pôle de gériatrie est constitué de la Clinique Sainte-Marie, des services gériatriques de la ZithaKlinik et de l'Hôpital Kirchberg ; le pôle de psychiatrie est localisé dans l'un des pavillons de l'Hôpital Kirchberg. Les pôles de médecine interne, appareil locomoteur et viscéral-oncologie sont actuellement présents sur les sites de l'Hôpital Kirchberg et de la ZithaKlinik, mais seront regroupés par site, dans les prochaines années. La prise en charge des urgences sera centralisée sur le site de l'Hôpital Kirchberg. Ce dispositif est complété par une Clinique ophtalmologique, un service ORL et un Centre de médecine préventive, le ZithaGesondheitsZentrum.

Les autorisations pour l'agrandissement du service de psychiatrie et centralisation des urgences à l'Hôpital Kirchberg ainsi que la modernisation de la ZithaKlinik sont déjà confirmées ou en cours. Par ailleurs, la modernisation de la Clinique Sainte-Marie sera menée à bon terme et des cabinets médicaux seront construits sur le site du Kirchberg. ✓

TROPHÉCO

1^{ère} CÉRÉMONIE DE REMISE DES PRIX



En partenariat avec l'Administration de l'environnement et la clc, **Valorlux** a lancé **Trophéco**, un prix qui récompense les entreprises dont

les efforts ont conduit à développer des emballages respectueux de l'environnement.

Les gagnants de la 1^{ère} édition sont les suivants : Catégorie Réduction du poids/volume : l'emballage de transport pour tubes cosmétiques de **SICOS-L'Oréal** ; Catégorie Origine des matériaux : **produit nettoyant d'Ecover** commercialisé par Boma ; Catégorie Fin de vie : plateau de transport de **SICOS-L'Oréal**. Le jury a décerné un 4^e prix spécial Coup de cœur à **Sources Rosport** pour son approche globale. ✓

www.valorlux.lu

WWW.PERSONNES-VULNERABLES-EUROPE.EU

MESURES DE PROTECTION POUR LES PERSONNES VULNÉRABLES DANS 22 PAYS

Les **Notaires d'Europe** ont lancé www.personnes-vulnerables-europe.eu. Ce site, réalisé avec le soutien de la Commission européenne, est disponible en 3 langues (allemand, anglais et français) et met à disposition des fiches d'information sur les mesures de protection pour les personnes vulnérables dans les pays connaissant le système notarial, soit 22 pays européens.

Dans la lignée des sites **Successions Europe** et **Couples en Europe**, ce nouvel outil est précieux pour les citoyens qui souhaitent mieux connaître les instruments d'autodétermination (mandats de protection future, directives anticipées, autorité de compétence internationale, territoriale et matérielle pour désigner un tuteur/curateur officiel, etc.) à leur disposition et organiser leur protection juridique.

La protection des personnes vulnérables, et notamment des adultes, est devenue un véritable enjeu de société. De plus en plus, les personnes à protéger sont amenées à se déplacer, à être prises en charge ou hospitalisées dans un autre Etat membre que celui de leur résidence habituelle. Leur

patrimoine peut également être réparti sur plusieurs Etats. Cette tendance touche les personnes âgées, mais également les personnes victimes d'un accident ou d'une maladie, les handicapés, etc. Le site est donc un outil précieux pour ces personnes à la recherche de sécurité juridique.

Le Conseil des Notariats de l'Union Européenne (CNUE) est un organisme officiel et représentatif de la profession notariale auprès des institutions européennes qui regroupe 22 organisations notariales de l'Union européenne. ✓

www.cnue.eu

PWC LUXEMBOURG

JOHN PARKHOUSE, NOUVEAU MANAGING PARTNER À PARTIR DU 1^{er} JUILLET 2015



John Parkhouse

John Parkhouse (47 ans), a été élu par ses pairs pour succéder à **Didier Mouget** à la tête de **PwC Luxembourg**. Le nouveau **Managing Partner** prendra ses fonctions le 1^{er} juillet 2015.

John Parkhouse, réviseur d'entreprises agréé, a débuté sa carrière chez PwC Luxembourg en 1994 et a été nommé associé en 1999. Il est reconnu comme l'un des meilleurs experts internationaux dans le secteur de la gestion d'actif et des fonds d'investissement. En 2007, il devient responsable de ces activités au Luxembourg puis en 2010 pour la région EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique) au sein du réseau PwC. ✓

www.pwc.lu

Ausländerwahlrecht zu Lëtzebuerg: « Big Bang » oder eng inkremental Approche?

Déi nei Regierung huet an hirem Regierungsprogramm festgehalten, e Referendum iwwert d'Ausländerwahlrecht duerchzuführen, fir e Mandat ze kréien, Representativitéit a Representatioun un déi aktuell Bevëlkerungsstruktur unzepassen. De Marc Hostert mat en puer Gedanken zu dësem héich sensibelen Thema am Land.

D'Land ass beim Thema « Ausländerwahlrecht » gedeelt: bei de Sondagë mol eng Majoritéit derfir, mol eng Majoritéit dergéint. Dëst virum Hannergrond, engersäits, datt déi auslännesch Matbierger a ville Stied am Land d'Majoritéit vun den Awunner stellen an e groussen Deel vun eisem Wuelstand produzéieren, an anerersäits den Ängschten haut vu ville Lëtzebuenger, datt hir Sprooch, Kultur an hir Bierger-Rechter an dësem Prozess ze vill « verdénnt » ginn.

Ofhale vun engem Referendum, och mam Zil, d'Opposition duerch en « Jo » beim Referendum ënner Drock an ënner « Zuchzwang » ze setzen, ass politesch legitim. Ob et gescheit ass, dës sensibel Fro méiglecherweis duerch e Referendum de Populisten aussetzen, ass eng aner Debatt.

D'Hypothes an dësem Zeenario ass awer, datt e kloren « Jo » erauskënnt.

Sollt en « Neen » erauskommen, da steet d'Land virum engem groussen Problem.

Mir hunn et dann net fäerdeg bruecht, eis auslännesch Matbierger een eenzege Millimeter méi an de politeschen Decisionsprozess mat anzubannen, wat awer dringend noutwenneg ass, a mir hunn d'Lëtzebuenger Gesellschaft gedeelt an e Grupp vun deenen, déi fir Ausländerwahlrecht sinn, an e Grupp vun deenen, déi dergéint sinn. E Fiasko fir eis Gesellschaft.

Villäicht wier et besser, op e Referendum iwwer esou eng sensibel Fro ze verzichten, deen e radikale Changement à la « Big Bang » géif mat sech bréngen an dofir ville Leit zu Recht oder Onrecht Angscht mécht: Eng Alternativ kéint et sinn, eng « Schrëtt fir Schrëtt »-Approche ze ënnerhuelen ënnert der Responsabilitéit vun alle Parteien.

Am Kader vun esou enger Approche kéint een als éischt de Staatsrot reforméieren an aus dësem eng zweet Chamber maachen, wéi dat am Ausland den Fall ass. D'Membere vun dëser Chamber sollten dann an

Zukunft gewielt ginn ewéi d'Deputéiert vum Krautmaart.

Bei dëse Wale vum Staatsrot hätten dann all d'EU-Ausländer dat aktiivt a passivt Wahlrecht.

Dës méi « soft » Approche géif ville Bierger d'Ängscht ewech huelen, well de Staatsrot keen Droit d'initiative huet, dat heescht, dës ka kee Gesetzprojet an keng

« Verfassungännerung » initiéieren, mä nëmmen op Propositione reagéieren.

Den « Summum » vum Wahlrecht, Wahl vun de Représentanten, déi den Droit d'initiative hunn, géif deemno, an enger éischer Etapp, bei de Lëtzebuenger bleiwen.

Dëst wär en éischte Schrëtt an déi richteg Richtung, fir eis auslännesch Matbierger um politeschen Decisionsprozess hei am Land méi anzubannen. Aus dëser Dynamik kann da méi ginn. Dës Alternativ ass sécherlech eng besser Léisung, ewéi en « Nee » beim Referendum, deen eis Gesellschaft deelt.



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Expertise globale, approche locale

Rapprochement des agences conseils en communication pour mieux répondre aux demandes des clients

Si ce phénomène de concentration et de mise en réseau a débuté dans les années 80, il s'est davantage accéléré durant la dernière décennie. Quelles sont les raisons de ces fusions et quels en sont les avantages pour les clients ?

La globalisation des marchés, l'omniprésence d'Internet et l'arrivée sur le marché européen des pays du BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) ont entraîné de nombreuses fusions-acquisitions. Ce phénomène n'est pas seulement visible dans le domaine de la communication, mais touche l'ensemble des secteurs d'activité, à l'instar de celui de l'automobile, comme le démontre l'entrée récente du chinois Dongfeng dans le capital de PSA Peugeot-Citroën. En s'associant, les entreprises bénéficient d'économies d'échelle conséquentes, d'une masse salariale plus importante et d'une diversification de leurs activités. Ainsi, elles peuvent plus facilement contrer la concurrence des pays émergents.

L'évolution d'un réseau

En plus des fusions-acquisitions, on constate un second phénomène : la concentration des réseaux, voire même la conversion des réseaux en société. Prenons l'exemple de 27names qui était au départ un réseau européen d'agences de communication *live*. Son seul but résidait alors dans la mise en

commun de l'expertise de ses membres et la création d'un espace de discussion et de partage. Au fil des années, le réseau a évolué et a réalisé qu'il pouvait offrir une vraie valeur ajoutée aux clients, grâce à ses relais dans différents pays européens. Il y a quelques mois, 27names est ainsi devenu le premier bureau européen de communication *live*, avec pour objectif de répondre aux appels d'offres internationaux et de faire face aux grands groupes.

La diversification des compétences

Ces phénomènes de concentration apportent une forte valeur ajoutée aux clients. En s'associant, les entreprises diversifient d'autant leurs compétences. Il n'est ainsi pas rare de voir de grands groupes absorber des petites agences indépendantes spécialisées dans le digital afin d'offrir une expertise à 360° à leur client, la communication étant devenue multicanale. Aujourd'hui, les marques doivent toucher leurs prospects là où ils se trouvent, que ce soit sur les points de vente, sur Internet ou

confortablement installés sur leur canapé.

Un interlocuteur unique

En plus d'offrir aux clients un élargissement des compétences, ces concentrations leur procurent également un gain de temps notable. En effet, il y a encore quelques années, les annonceurs avaient pour habitude de faire appel simultanément à plusieurs agences : une pour leur campagne de communication, une seconde pour les actions sur les points de vente et une dernière pour assurer leur communication événementielle.

Aujourd'hui, elles n'ont besoin que d'un unique interlocuteur pour gérer l'ensemble de leur communication, ce dernier faisant appel et coordonnant les différentes compétences au sein de l'agence ou via des partenaires. En plus du gain de temps, ce service global permet une amélioration de la communication, toutes les actions étant désormais pensées et planifiées dans une stratégie annuelle globale au lieu d'être traitées de façon isolée.

Au Luxembourg, bien que les agences restent encore à taille humaine, certaines s'intègrent dans des réseaux plus vastes dans le but d'offrir une expertise globale avec une approche locale. Ainsi, elles coordonnent l'ensemble de la communication de leurs clients, que ce soit sur le territoire ou à l'international et leur procurent un gain de temps et une économie d'échelle considérables. Cette tendance de plus en plus visible va de pair avec l'évolution actuelle de la communication et de l'économie en général. ✓



Netty Thines

Conseiller en communication

Mediation S.A.

Soutien à la formation en entreprise : l'aide financière de l'État s'élève à 41 millions d'euros pour 2011

Pour l'année 2011, la participation financière de l'État à la Formation Professionnelle Continue (FPC) atteint 41 millions EUR. Elle bénéficie à 1.294 entreprises qui emploient 49,3 % des salariés du secteur privé au Luxembourg.

Les grandes entreprises, principales bénéficiaires

La participation de l'État à la FPC augmente avec la taille des entreprises : les entreprises de moins de 10 salariés perçoivent 0,4 million EUR d'aide, contre 15,9 millions EUR pour les entreprises de 1.000 salariés et plus (Graphique 1). Les entreprises de 250 salariés et plus se partagent 70,5 % du montant du cofinancement.

Du point de vue sectoriel, les banques et les assurances perçoivent la plus grande part de l'aide financière de l'État (26,8 %), devant les secteurs Activités spécialisées, scientifiques et techniques (19,8 %) et Agriculture et industrie⁽¹⁾ (15,0 %).

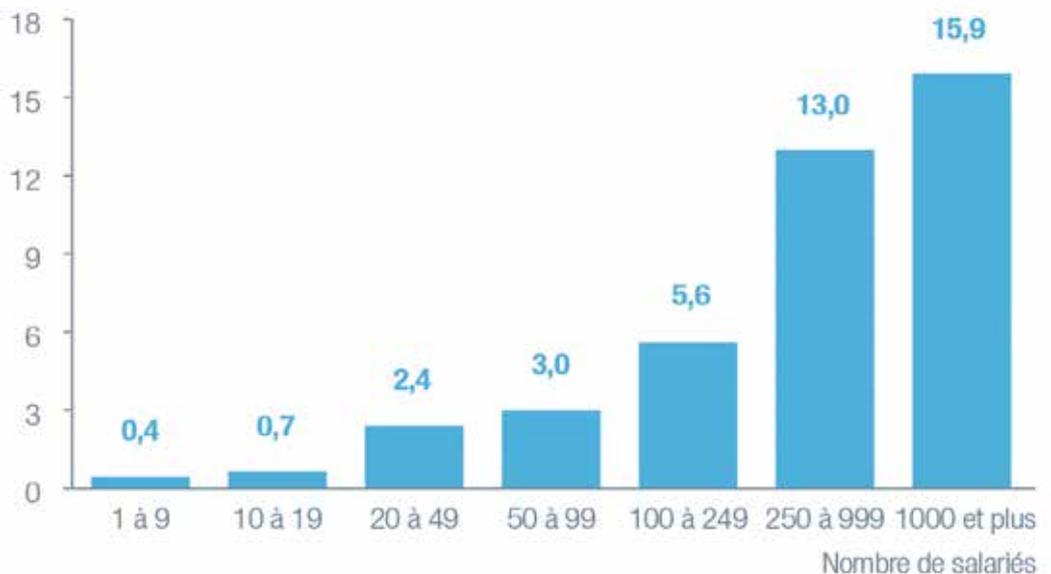
6,3 % des entreprises et 49,3 % des salariés du secteur privé

Pour 2011, le nombre de demandes de cofinancement éligibles s'élève à 1.071, provenant au total de 1.294 entreprises, soit

Graphique 1

Répartition du cofinancement selon la taille des entreprises – 2011.

Cofinancement (millions d'euros)



Source – Observatoire de la formation

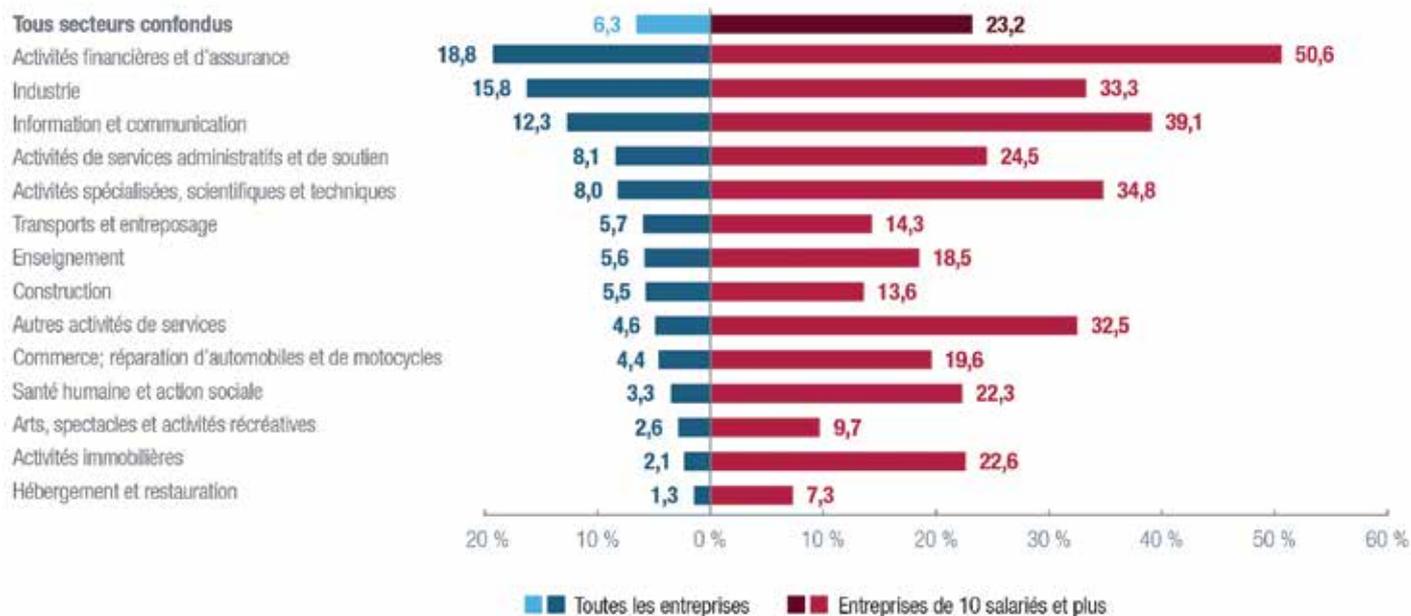
6,3 % des entreprises privées de l'économie luxembourgeoise (Graphique 2). Ce taux grimpe à 23,2 % parmi les entreprises de plus de 10 salariés et à 76 % parmi les entreprises de plus de 250 salariés. Autrement dit, 3 entreprises sur 4 parmi les entreprises de plus de 250 salariés perçoivent l'aide

financière de l'État. Les entreprises de moyenne et de grande taille possèdent généralement les structures d'organisation et de mise en œuvre des formations, que n'ont pas les petites entreprises, et qui leur permettent de s'adapter plus facilement aux exigences légales.

En outre, les entreprises bénéficiaires emploient 151.000 personnes : l'aide de l'État profite ainsi, potentiellement, à 49,3 % de l'ensemble des salariés du secteur privé. Ce pourcentage est en augmentation de 2,3 points par rapport à 2010 et ne cesse de progresser chaque année.

Graphique 2

Taux de participation des entreprises bénéficiant de l'aide à la formation selon le secteur d'activité – 2011.



Note : le taux de participation désigne le nombre d'entreprises bénéficiant de l'aide à la formation rapporté au nombre d'entreprises établies au Luxembourg (en %).

Lecture : 18,8 % des entreprises du secteur «Activités financières et d'assurance», établies au Luxembourg, bénéficient de l'aide étatique.

Source – Observatoire de la formation, Statec

Pour de plus amples informations sur ces données, vous pouvez consulter *Formabref Analyse de la contribution de l'État à la formation continue en entreprise pour 2011* sur www.infpc.lu ou commander gratuitement un exemplaire à info@infpc.lu.

Cofinancement de la formation en entreprise

L'État accompagne l'effort de formation des entreprises à hauteur de 20 % imposables du montant investi. L'accès à l'aide financière se fait par le biais d'une demande de cofinancement. Pour toute information, contacter Monsieur Claude Betzen à l'INFPC – Tél : (352) 46 96 12 214 E-mail : claudе.betzen@infpc.lu.

(1) 99 % des entreprises de ce secteur d'activité sont issues de l'industrie.

Train the Trainers

Un programme de formation de la LSC en faveur de l'assurance qualité

La qualité de l'éducation et de la formation tout au long de la vie se trouve au cœur des préoccupations et échanges politiques. Qui dit qualité de la formation, dit forcément excellence de celui qui dispense une formation, c'est-à-dire le formateur. Dans une optique d'assurance qualité de son offre de formation, la LSC, l'organisme de formation de la Chambre de Commerce, propose un programme de formation, *Train the Trainers*, qui se décline en deux niveaux, à savoir d'initiation et de perfectionnement.

Ce dispositif s'inscrit dans une perspective d'évolution de la fonction de formateur avec l'objectif de permettre, tant aux intervenants occasionnels qu'aux professionnels, d'améliorer leur posture de formateur, de mieux appréhender leur approche pédagogique et de développer des compétences complémentaires pour mener à bien leurs missions.

Un programme de formation à forte valeur ajoutée

Un grand atout de cette formation est que le programme va au-delà de la simple transmission de savoir et savoir-faire. Ainsi, il amène les participants à mieux se connaître, à définir leur style en tant que formateur et à ajuster, par ce biais, leur posture de formateur. A cet effet, la méthodologie prévoit l'application d'outils adaptés ainsi qu'un accompagnement permettant aux participants d'effectuer une analyse personnelle qui leur servira plus loin de base pour repenser leur approche pédagogique.

A travers un total de 8 jours de formation, les deux niveaux de formation ciblent l'ensemble des compétences nécessaires pour la mise en oeuvre d'une ingénierie de formation optimisée et d'une transposition didactique améliorée en fonction du public concerné. Concrètement, le programme s'articule notamment autour des éléments-clés suivants :

- la définition des objectifs pédagogiques et la vérification de leur atteinte ;
- les différents styles d'animation ;
- la gestion du temps et l'organisation du formateur ;
- la maîtrise des techniques de prise de parole en public et l'utilisation des nouveaux supports pédagogiques ;
- la gestion de situations délicates.

Ces différents sujets sont abordés à travers une méthodologie très interactive qui demande aux participants non seulement de vivre les différentes séquences pédagogiques en tant qu'appre-

nant, mais aussi de les analyser sous un angle, tant émotionnel que cognitif, de formateur.

En vue de l'obtention du certificat de réussite, les candidats ont la possibilité de se soumettre, à l'issue de chaque niveau de formation, à un *assessment* devant un jury d'experts.

La LSC – plus qu'une offre de formation

Au-delà de la simple formation, la LSC a mis en place un dispositif complet *Train the Trainers* qui, selon une approche intégrative, encourage les formateurs à adopter une attitude d'amélioration continue, s'inscrivant ainsi dans un parcours d'apprentissage tout au long de la vie.

A cet effet, la LSC a développé une plate-forme dédiée à la fonction de formateur, www.trainthetrainers.lu. Les participants du programme de formation y trouveront des supports de cours, des informations et documentations d'actualité relatives à leur

activité, un forum de partage d'expérience avec des pairs et une offre de formation complémentaire sous forme d'ateliers thématiques.

Plus d'informations :
Sylvia Riclesprige
Conseillère en formation
E-mail : sylvia.riclesprige@lsc.lu
Tél : (352) 42 39 39-220



Le marché d'immobilier professionnel à Luxembourg

Interview avec Laurent Cooreman et Gerald Merveille, Managing Directors de CBRE à Luxembourg.

Quelle a été l'évolution du marché de l'immobilier de bureaux en 2013 ?

D'une manière générale, le marché immobilier de bureaux au Luxembourg évolue positivement ces dernières années. Le résultat final de l'année 2013 s'élève à environ 151.000 m² pris en occupation. Globalement, la prise en occupation en 2013 correspond à la moyenne annuelle des années 2010 à 2012. Si le *take-up* au 1^{er} trimestre était supérieur à la moyenne des années 2010 à 2012 (+ 15 %), le second trimestre affiche quant à lui un résultat inférieur à cette moyenne (- 11 %). 36.000 m² sont venus s'ajouter au 3^e trimestre 2013 (- 6 %). Comme d'habitude, le 4^e trimestre 2013 était le trimestre le plus dynamique avec un *take-up* de l'ordre de 48.000 m² (- 1 %). Le marché de l'investissement évolue de manière positive également. Le volume d'investissement est en nette hausse comparativement aux années précédentes.

Comment voyez-vous évoluer le marché de l'immobilier et quelles sont vos perspectives pour 2014 ?

Avec une prise en occupation de 34.000 m², le résultat du 1^{er} trimestre 2014 est supérieur à la moyenne des années 2009 à 2013 (+ 11 %). Un nombre important de transactions de petite taille a été réalisé,



De g. à dr. : Laurent Cooreman et Gerald Merveille, Managing Directors, CBRE.

entraînant la taille de la transaction moyenne à la baisse. Après le 1^{er} trimestre, celle-ci s'élève à environ 450 m². Le volume d'investissement a déjà atteint 315 millions EUR en ce début d'année, ce qui représente environ 40 % du volume d'investissement de l'année 2013 et montre l'activité croissante dans ce secteur.

L'offre locative continue à baisser. Environ 27.000 m² des surfaces livrées en 2013 étaient encore disponibles à la fin de l'année 2013, le reste ayant déjà fait l'objet de prélocautions ou de développements pour occupation propre. Pour 2014, les chiffres totaux sont plus élevés, mais les surfaces disponibles restent très limitées : environ

175.000 m² de nouvelles surfaces devraient arriver sur le marché, mais uniquement 13.000 m² (7,5 %) restent à disposition pour des nouveaux occupants. Le nombre de nouvelles surfaces disponibles est et sera limité au moins jusqu'à la fin 2015.

Les occupants prennent conscience de cette diminution des espaces disponibles tant au travers d'un choix qui se restreint que par des conditions de location moins attrayantes qu'auparavant. Les propriétaires sont les gagnants :

➔ Avec une prise en occupation de 34.000 m², le résultat du 1^{er} trimestre 2014 est supérieur à la moyenne des années 2009 à 2013 (+ 11 %) ←

➔ **La demande pour des biens d'investissement au Luxembourg se traduit par une activité croissante : par rapport aux dernières années, l'année 2013 totalise un volume d'investissement de 757 millions EUR, ce qui est largement supérieur à la moyenne des années 2010 à 2012 s'élevant à 434 millions EUR** ➔

même les bâtiments qui étaient vacants pendant plusieurs mois, voire années, se remplissent progressivement. Certains propriétaires réagissent à ce changement de tendance, augmentent les loyers et réduisent les gratitudes octroyées aux locataires. Les occupants seraient bien avisés de réfléchir à temps à des éventuels processus de relocalisation pour ne pas se retrouver dans une situation où ils ne bénéficient que de peu de marge de manœuvre.

Quelles ont été les transactions majeures observées au Luxembourg en 2013 ?

Les transactions les plus importantes ont été la location de 10.000 m² de bureaux dans le bâtiment IEK D au Kirchberg par le Parlement européen, la location de 6.200 m² de bureaux dans le bâtiment Vertigo-Naos à Gasperich par Intertrust, la location de 5.800 m² de bureaux dans le bâtiment Kowac-Drosbach E à la Cloche d'Or par ING Bank et la location de plus de 5.000 m² de bureaux par le Centre de Traduction des Organes de l'UE dans le même bâtiment. On notera également la location de 5.000 m² de bureaux dans le bâtiment IIK au Kirchberg par le Crédit Suisse ainsi que la

prélocation de plus de 4.000 m² dans le projet Square Mile Lot 4 situé à Esch-Belval par l'Université du Luxembourg. De plus, des Services de l'Etat ont pris en location 4.400 m² de bureaux dans le bâtiment 26 route d'Arlon à Luxembourg-Ouest et ont acheté le bâtiment 22 rue de Bitbourg à Hamm, ayant une taille de 5.700 m² de bureaux. On peut également citer la location de presque 4.000 m² dans le bâtiment Vitrum de l'Atrium Business Park à Bertrange par KPMG ainsi que la société Dussmann qui a préloqué 2.700 m² de bureaux et 1.500 m² de halls sur le site Chaux de Contern. On note également une augmentation significative du loyer *prime* à 45,5 EUR/m²/mois suite à la prise en occupation de plus de 2.500 m² dans le bâtiment de prestige 1 boulevard Royal par la banque chinoise China Construction Bank.

Quelle devrait être l'évolution des loyers au cours des prochains mois ?

Depuis le début de la crise, les loyers *prime* ont, pour la première fois, augmenté et atteignent un niveau de 45,5 EUR/m²/mois au sein du Central Business District pour des bâtiments de haut stan-

ding. Cela correspond à une croissance de l'ordre de 15 %. Suite à la diminution du taux de vacance, qui devrait encore s'accroître en vue des taux de livraisons bas, la pression haussière sur les loyers persiste.

Le marché de l'investissement à Luxembourg reste-t-il attractif pour les investisseurs internationaux ?

L'intérêt croissant de la part d'investisseurs de tous horizons (fonds institutionnels, family offices, privés, etc.) pour la place luxembourgeoise persiste. La pénurie de produits qui avait paralysé le marché d'investissement à Luxembourg semble se terminer. Certains propriétaires commencent à mettre en vente certains de leurs objets. De plus, différents fonds institutionnels pourraient être contraints à vendre leurs actifs à Luxembourg à court et moyen terme suite à la législation en vigueur.

Quel type de biens les investisseurs en immobilier recherchent-ils ? Quels sont leurs critères ?

Au Luxembourg, les investisseurs recherchent des investissements avec un risque limité. Ainsi, la demande pour des biens d'investissement au Luxembourg se traduit par une activité croissante : par rapport aux dernières années, l'année 2013 totalise un volume d'investissement de 757 millions EUR, ce qui est largement supérieur à la moyenne des années 2010 à 2012 s'élevant à 434 millions EUR. Le *prime yield* a baissé et se situe désormais à 5,2 %.

Les transactions réalisées concernent en grande majorité des bâtiments à usage de bureaux et ont eu lieu sur la commune de Luxembourg. Parmi les transactions réalisées figurent aussi bien des investissements que des achats pour occupation propre ainsi que des achats de projets. Les achats pour occupation propre représentent environ 17 % du volume d'investissement.

Les investisseurs sont toujours focalisés sur des biens qualifiés de *core*. Cela suggère une localisation centrale (CBD, Gare, Limpertberg, Kirchberg), des locaux de qualité et des bâtiments de haute qualité technique et architecturale. Pour ces biens, les prix sont nettement à la hausse alors que la demande reste plus faible pour des objets ne réunissant pas ces critères.

Comment vous positionnez-vous actuellement au Luxembourg ?

L'année 2013 a été une excellente année pour CBRE, ayant réussi à se positionner au 2^e rang aussi bien au sein du marché de la location qu'au sein du marché de l'investissement, avec des parts de marché de 21 et de 24 %. L'année 2014 s'annonce également très bonne avec de nombreuses opportunités en cours de traitement. A la fin du 1^{er} trimestre 2014, CBRE était leader au sein du marché de la location avec une part de marché de près de 30 %, même si cela reste une performance sur une durée limitée. ☑

Contact : Véronique Koch
luxembourg@cbre.com

CBRE

Tout sauf du bricolage !

On dit qu'en temps de crise on aurait tendance à se replier sur soi et sur son intérieur. On dit aussi que le printemps, période de renouveau de la nature, est un stimulant inconscient de l'envie de changement. Mais, tous ceux qui ont déjà entrepris des travaux chez eux savent que ce n'est pas si simple. Certaines sont traumatisées à l'idée de tenir un pinceau, d'autres en ont fait leur fonds de commerce.

AMANDINE MAROTEAUX Les Pampilles - Signature d'Intérieurs



Quel est votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amenée à lancer une activité de décoration ?

Mon parcours a commencé avec des études de Droit et de Sciences politiques, et l'École du Louvre en cours du soir, par curiosité et passion pour l'art en général. Pour autant, j'avais toujours eu au fond de moi le désir d'avoir ma propre société. A l'issue de mes études, je suis d'abord devenue avocate, à Paris, puis à Luxembourg. Mais début 2011, j'ai fait le choix de l'entrepreneuriat et je suis repartie faire un an d'études à Lyon où se trouvait une des seules écoles de France délivrant un diplôme de Décorateur d'intérieur. A mon retour au Luxembourg, la



profession n'existait pas encore ; j'ai donc dû attendre début 2012 pour créer une entreprise en nom propre. En 2014, j'ai adopté le statut de S.à r.l. pour accompagner la croissance de mon activité.

En quoi consiste exactement l'activité des Pampilles ?

L'activité des Pampilles a d'abord été centrée sur la décoration pure. Depuis début 2013, je peux proposer également des prestations de transformation et de rénovation complète car j'ai noué un part-

nariat avec la société de gestion de projet Bati-solutions. Cela me donne accès à des chantiers plus importants. Tous les cas de figure sont intéressants. En ce moment, par exemple, j'aménage un studio de 20 m² avec peu de hauteur sous plafond et des accès difficiles. Je souhaite y apporter tout le confort possible, ce qui nécessite une grande précision. En parallèle, nous sommes sur un chantier de plus de 1.000 m² pour une banque, en ville, dans un secteur protégé, avec des contraintes donc, mais un client très connaisseur, prêt

à assumer des choix audacieux. J'essaie d'avoir en permanence 3 à 4 chantiers de grande envergure me permettant d'avoir une bonne visibilité sur les revenus attendus et sur la charge de travail à moyen terme. Ceci me permet d'accepter quelques petits chantiers coup de cœur ou coup de pouce. Mon expérience d'avocate m'a habituée à rendre compte régulièrement du travail en cours et à être toujours orientée vers la recherche de solutions pragmatiques qui assurent aux clients une bonne compréhension de leur projet.

Quelles sont les opportunités de ce marché ?

Pour le moment, au Luxembourg, le conseil en décoration n'est pas un métier très répandu. Décorateurs, boutiques, nous avons tous une approche différente des projets et chaque client potentiel peut faire un choix de conseil selon ses attentes. Il y a de très bons professionnels sur le marché. Pour chaque chantier, je constitue une équipe ad hoc et je m'attache à faire travailler les entreprises luxembourgeoises pour leur proximité et leur bonne connaissance du marché. Personnellement, je vois une grande opportunité à travailler

j'organise des Apéro & Déco avec Caroline Chéron, une amie également décoratrice. Ces soirées déclinent un thème en une conférence *10 astuces* et sont suivies d'un cocktail convivial. Après le succès des deux premières éditions, nous renouvelerons l'expérience le 18 septembre, au nouveau showroom Arthur Bonnet à Luxembourg, dont j'ai réalisé la décoration.

Quels sont vos projets d'avenir ?

Je suis engagée dans la refonte de mon site Internet qui proposera bientôt des contenus spécifiques

↳ L'activité des Pampilles a d'abord été centrée sur la décoration pure. Depuis début 2013, je peux proposer également des prestations de transformation et de rénovation complète ←

pour les entreprises car les interlocuteurs connaissent parfaitement leur métier. Cela est stimulant et enrichissant. En experts, ils mettent les exigences au bon endroit.

Comment faites-vous pour faire connaître vos services ?

Grâce à ma vie professionnelle antérieure, j'ai la chance d'avoir un bon réseau dans le milieu de la finance et des avocats. Cela m'aide à développer ma clientèle privée. Aujourd'hui, je peux dire que mes clients sont mes meilleurs apporteurs d'affaires. J'utilise mon site Internet comme vitrine de mes réalisations (<http://www.lespampilles.lu>) et, pour partager mon expertise, je rédige la chronique *Décoration* d'un magazine d'art de vivre luxembourgeois. Enfin,

pour les particuliers et les entreprises, en français et en anglais. Côté chantiers, les projets des prochains mois se répartissent entre une résidence, un showroom et des maisons individuelles. Je suis également en contact avec une banque ayant des bureaux à aménager, ce qui est au cœur de ma stratégie de développement. J'ai aussi la chance de bénéficier du programme BusinessMentoring de la Chambre de Commerce qui m'offre l'accompagnement d'un entrepreneur expérimenté sur une durée de 18 mois. De plus, je prépare l'examen qui me permettra d'obtenir le titre d'architecte d'intérieur en France, en validant mes acquis professionnels. Enfin, mon bureau devrait bientôt déménager, s'agrandir et accueillir une équipe interne.

VANINA HENRY vanHenry interiors & colours



Quel est votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amenée à lancer une activité de décoration ?

J'ai fait des études de Droit et d'Histoire de l'art. Pour améliorer mon anglais, je suis partie à Londres où j'ai trouvé un emploi à l'accueil d'un hôtel de luxe. J'y ai particulièrement apprécié l'importance accordée à l'esthétisme et à tous les détails. Je suis restée

plusieurs années dans ce secteur. J'ai notamment travaillé 6 ans à l'Intercontinental de Paris dont j'ai connu la rénovation en 2002. Puis j'ai eu mes enfants et j'ai décidé de changer de secteur car les horaires de l'hôtellerie n'étaient pas compatibles avec une vie de famille. Je me suis inscrite à l'Ecole Boule à Paris, qui enseigne les métiers d'art, l'architecture d'intérieur et le design. Ensuite, j'ai trouvé un poste dans une société de peinture haut de gamme, mais j'avais envie d'avoir ma propre affaire et j'ai commencé à faire quelques chantiers en tant qu'indépendante. Un nouveau changement de vie m'a amenée en Allemagne où j'ai tout de suite été séduite par l'amour du travail bien fait des entreprises avec lesquelles j'ai commencé à travailler. J'ai découvert qu'il était plus facile qu'en France d'y créer une société.

En quoi consiste exactement l'activité de votre société ?

Je fais du conseil en décoration intérieure et je coordonne des chantiers. Mes prestations vont du conseil couleur à 120 EUR



Gamme Mademoiselle (couleurs pastels).

les 2 heures au chantier complet nécessitant un avant-projet, des planches tendances, un cahier des charges, un appel d'offres auprès de professionnels spécialisés, un chiffrage et le suivi du chantier. Je facture à l'heure la phase amont qui correspond au conseil et ensuite je prends 12 % de la valeur totale des travaux pour assurer le suivi du chantier.

En 2012 j'ai ouvert un showroom à Trèves pour pouvoir être le représentant local de certaines marques étrangères que j'apprécie particulièrement et les faire connaître à mes clients. J'ai une grande passion pour les couleurs. Je rêvais d'avoir ma propre gamme de peintures, alors je l'ai créée avec un fabricant luxembourgeois que j'avais rencontré sur certains chantiers. Avec lui, j'ai mis au point 73 coloris, répartis en 4 gammes : City and Loft soft (gamme de gris), City and Loft Strong (couleurs vives), Mademoiselle (couleurs pastels) et les Harmonies.

Quelles sont les opportunités du marché ?

En Allemagne il y a du potentiel car la décoration est très peu développée, sauf par les magasins de tissus et de rideaux. La difficulté est d'expliquer ce que peut apporter un conseil extérieur sur un marché où les magasins de bricolage sont très répandus et la tendance *Do it yourself* très dominante. C'est aussi pour cela que j'ai ouvert mon showroom, en plein centre de Trèves, pour montrer mon savoir-faire et permettre ainsi aux clients de se projeter dans une démarche créative, d'imaginer ce qu'une recherche sur la couleur pourrait donner chez eux. Le projet du



Gamme City and Loft Strong (couleurs vives).

showroom a été accompagné d'une réflexion sur l'identité visuelle de ma marque de peinture, les packagings, les étiquettes. Le tout forme un ensemble cohérent et harmonieux. J'ai choisi les meubles avec soin pour illustrer chaque gamme d'une ambiance spécifique et accueillir les clients dans un espace où l'on prend vraiment le temps du conseil pour chaque choix de coloris.

Que faites-vous d'autre pour faire connaître vos services ?

Le bouche à oreille commence à très bien fonctionner, y compris

au Luxembourg où j'ai quelques chantiers en cours. Pour relayer l'information plus largement j'ai mené une réflexion approfondie sur le référencement de mon site Internet (<http://vanhenry.eu>). Le site est trilingue allemand, français et anglais. J'ai donc fait une recherche des meilleurs mots-clés dans les 3 langues. J'ai une présence sur les réseaux sociaux grâce à une page Facebook.

Pour étendre ma notoriété j'ai commencé à vendre mes peintures sur le site allemand QipHome et, en 2013, j'ai participé au Luxembourg, au premier salon Let's Go Local qui met en avant

les produits luxembourgeois. Mes produits sont en effet entièrement fabriqués au Luxembourg.

Quels sont vos projets d'avenir ?

J'aimerais beaucoup ouvrir mon second showroom au Luxembourg ou au moins avoir un *corner* dans une boutique existante.

Je travaille actuellement avec des stagiaires en architecture d'intérieur pour garder le showroom de Trèves lorsque je dois me déplacer sur un chantier. J'aimerais pouvoir bientôt créer un vrai poste de responsable de boutique.

Question chantier, mon rêve serait de pouvoir rénover un hôtel de charme. Ce serait comme un hommage à mon expérience professionnelle dans l'hôtellerie de luxe.

➔ J'ai une grande passion pour les couleurs. Je rêvais d'avoir ma propre gamme de peintures, alors je l'ai créée avec un fabricant luxembourgeois. Avec lui, j'ai mis au point 73 coloris, répartis en 4 gammes ←

Propos recueillis par
Catherine Moisy

Qu'est-ce que l'innovation ?

L'innovation évoque pour la plupart des entreprises l'invention de quelque chose qui n'existe pas, objet ou service. Cette innovation qu'il va falloir créer émane de la recherche fondamentale, des laboratoires de R&D et des services marketing des grandes entreprises. Dès lors, les dirigeants et les salariés d'entreprises de taille modeste, entreprises indépendantes et artisanales considèrent la démarche innovante comme hors de portée : manque de moyens financiers suffisants et absence de compétences en interne. Pour résumer, le mot innovation leur fait peur.

Autre idée reçue, entretenue par certains organismes, l'innovation désignerait plus particulièrement les nouvelles technologies et les nouveaux processus. En réalité, l'innovation, qui n'est pas seulement technologique ou scientifique, revêt des formes multiples. Elle porte sur les process, le développement commercial, le marketing, le design, le management. Cette innovation, pragmatique, est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise et relève d'un état d'esprit. Elle conduit à augmenter, à tous niveaux, la capacité d'innovation de l'organisation et lui permet de se démarquer de ses concurrents. Développer cet état d'esprit est essentiel dans un contexte de compétitivité internationale. Pour cela, il faut des hommes et des femmes motivés et soutenus.

L'innovation, une image brouillée ?

L'innovation, tout le monde en parle, certains chefs d'entreprise y voient l'opportunité de développer de nouvelles activités économiques, les équipes politiques celle de conjurer la crise économique... Mais de quelle innovation parle-t-on exactement ? Tout d'abord, l'innovation se distingue de l'invention et du gadget. Elle suppose tout à la fois une amélioration du produit et une réussite

commerciale. L'exemple d'innovation le plus souvent cité est celui de l'iPad qui permet d'utiliser un outil informatique de manière mobile et moins contraignante que l'ordinateur portable, remportant ainsi le succès commercial qu'on lui connaît. L'invention, elle, reste le plus souvent à l'état de prototype et ne connaît pas de réussite commerciale. Quant à l'innovation-gadget, si elle remporte assez souvent un succès commercial, elle ne s'inscrit pas dans la durée. C'est l'exemple de la nouvelle cigarette électronique connectée en Bluetooth, qui ressemble fort à un gadget. Son autonomie est faible et son utilisateur ne peut s'éloigner de plus de 10 mètres sous peine de voir l'objet s'arrêter de fonctionner. Difficile de parler d'avancée technologique...

De manière générale les innovations technologiques (ou innovations de rupture) sont beaucoup plus rares qu'on veut bien le dire. Le plus souvent il s'agit d'améliorations apportées à un produit, à des procédés ou des outils existants (innovations d'amélioration). Pour autant, réduire l'innovation à sa seule composante technologique est simplificateur. Les innovations se font à tous niveaux de l'entreprise et peuvent être liées à un nouveau concept de business, une nouvelle manière de s'adresser aux clients,

à l'adaptation d'un produit ou d'un service à une nouvelle clientèle. Ces innovations-là, certes moins spectaculaires, sont fréquentes et sont le fait d'entreprises qui cherchent à s'adapter par la performance afin de maintenir leur place ou de se développer.

L'innovation dans les entreprises, un effort difficile à mesurer

Bien que de nombreux indicateurs soient utilisés pour mesurer cet effort crucial pour une compétitivité économique sur le long terme, il

Suite page 38 ⇨ ●●●



⇒ ... Suite de la page 37

est difficile de quantifier l'effort d'innovation.

Ainsi, les dépenses de recherche et développement (R&D), le nombre de brevets déposés ou un personnel hautement qualifié servent d'indicateurs pour juger de l'esprit d'innovation des PME, notamment, celles du secteur des sciences et des technologies. Des indicateurs qui ne sont pourtant pas applicables à tous les autres profils d'entreprises. D'autres indicateurs mesurables existent, tels que définis dans le manuel d'Oslo (OCDE 2006), comme les innovations de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation. Dans l'entreprise artisanale, l'innovation repose rarement sur une innovation entièrement nouvelle, mais plutôt sur le savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à introduire les nouvelles technologies (électronique, logiciels, arts graphiques) dont

elle a besoin, à déceler et saisir les opportunités du marché. La personnalité de son dirigeant y est essentielle.

Les entreprises sont-elles aussi innovantes qu'elles le disent ?

Dans le domaine de la R&D, différents observateurs, dont le Statoc, notent que depuis quelques années les investissements privés des entreprises dans l'innovation, tous secteurs confondus, stagnent, voire diminuent, au Luxembourg comme dans la plupart des pays européens. Ces entreprises ont en effet tendance à ajuster leur niveau d'investissements en fonction des perspectives de croissance, mais il existe pour beaucoup d'entre elles d'autres obstacles, notamment d'ordre structurel. Les investissements R&D du secteur privé reste en dessous des objectifs fixés par l'UE dans le cadre de la stratégie de

Lisbonne même si, au Luxembourg, la situation est plutôt meilleure que chez ses voisins.

Les activités R&D ne rendent pas seules compte de l'effort d'innovation. Les entreprises artisanales du reste n'y consacrent pas ou peu de leur budget. L'effort d'innovation dans ces organisations (alimentation, mode, mécanique, construction et habitat, communication, art) consiste principalement à intégrer de nouvelles technologies, de nouveaux matériaux et à les adapter. Selon la Chambre des Métiers luxembourgeoise, bon nombre d'entreprises artisanales se sont engagées dans une démarche innovante, plus particulièrement dans le secteur de l'habitat et de la construction avec l'introduction de nouvelles technologies. Dans les autres secteurs, les entreprises ont plutôt entamé une modification de structure et de management et procédé au recrutement de personnels qualifiés de manière significative ces dernières années. Toutefois, ces efforts restent bien timides dans la plupart des secteurs et devront être poursuivis pour adapter ces entreprises au marché européen et leur permettre de survivre dans

l'environnement technologique. Enfin, la démarche d'innovation dépendant essentiellement dans les petites entreprises du profil du chef d'entreprise, il est souhaitable que le dirigeant soit convaincu de la nécessité de « porter » le changement de façon continue, sans attendre les situations de crise.

Faire évoluer les mentalités

Il semble aujourd'hui essentiel de stimuler la capacité d'innovation des petites et moyennes entreprises, et les investissements dans la R&D ne pourront probablement pas y suffire. La définition de l'innovation est la recherche d'idées nouvelles. Celle-ci relève tout à la fois d'un état d'esprit et d'une démarche collective plus qu'individuelle au sein de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de se former, de réfléchir, d'expérimenter, de prendre des risques. Depuis peu, de nombreuses aides sont mises en place au Luxembourg pour encourager et développer une culture de l'innovation au sein même de l'entreprise et, cela, à tous niveaux (voir le rôle de Luxinnovation).

Martine Borderies

➡ De manière générale les innovations technologiques (ou innovations de rupture) sont beaucoup plus rares qu'on veut bien le dire. Le plus souvent il s'agit d'améliorations apportées à un produit, à des procédés ou des outils existants (innovations d'amélioration) ←

Des actions publiques pour stimuler la capacité d'innovation des entreprises

Le rôle de l'Etat dans l'innovation est majeur.

La vision à court terme qui tend à prédominer aujourd'hui dans les entreprises est incompatible avec une démarche d'innovation. Parce que l'innovation est avant tout une question de culture et de mentalités (appréhension du risque, esprit entrepreneurial), les actions publiques ne peuvent s'inscrire que sur le long terme. Elles vont tendre à encourager ces dernières à innover et faciliter leurs démarches de protection et de commercialisation de leurs innovations, à distiller un état d'esprit favorable de façon à faire évoluer les mentalités. L'éducation y joue bien évidemment un rôle essentiel. L'Etat enfin se doit de montrer l'importance qu'il accorde à l'innovation comme moteur de compétitivité, notamment en offrant à l'ensemble des acteurs de l'innovation des cadres institutionnels adaptés.

Bien que tardifs, les efforts déployés par l'Etat luxembourgeois au cours de ces dernières années pour stimuler innovation et compétitivité le conduisent aujourd'hui à entrer progressivement dans une dynamique du changement au travers d'un certain nombre de mesures et de prises de positions publiques. De nombreux challenges restent certes à relever...

Un discours public qui s'attache à faire évoluer les mentalités

La presse et les sites dédiés accueillent régulièrement les déclarations des experts, des ministères, des chambres professionnelles, des élus, tenant tous un discours mobilisateur de valorisation de l'innovation et des entreprises innovantes tout en proposant plus récemment une vision élargie de l'innovation : une innovation non centrée sur la recherche et l'innovation technologique. De son côté, Luxinnovation, l'Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche, s'emploie, au travers de conférences, de forums, de *workshops* thématiques et d'événements, à informer les publics concernés des nombreux aspects de l'innovation et de la R&D. Tout récemment, son nouveau directeur, Jean-Paul Schuler, a tenu à rappeler que l'innovation ne concernait pas les seules grandes entreprises, mais également les petites, l'artisanat et le commerce qui, à ce titre, feront l'objet d'un soutien ciblé de la part de ses services. De même, il a fait part du souhait du gouvernement de promouvoir au niveau international la place luxembourgeoise comme centre d'innovation.

Des prix, des labels... pour valoriser les entreprises ayant mis en place des process favorables à l'innovation

L'objectif visé est triple : montrer l'importance accordée à l'innovation, faire réfléchir les entreprises sur leurs pratiques autour de l'innovation, en encourageant l'adoption de processus favorables et, finalement, générer des échanges de savoir-faire entre entreprises. Ainsi, le Prix de l'innovation, organisé depuis 20 ans par la Fedil – Business Federation Luxembourg, a-t-il pour vocation de soutenir le développement d'entreprises innovantes ainsi que de récompenser celles qui ont contribué à développer le tissu économique luxembourgeois par l'innovation. En 2012, par exemple, le jury a décerné 5 prix parmi les 24 projets introduits par des entreprises, récompensant l'innovation dans différentes catégories (process, produits, systèmes). La Chambre des Métiers a mis en place également un prix de l'innovation dans l'artisanat qui récompense les artisans les plus créatifs, comme ce prix attribué en 2011 à un traiteur pour son concept marketing innovant. La vie des entreprises luxembourgeoises est désormais rythmée par ces rituels.



Vue générale du quartier de la Cité des Sciences avec la Maison de l'Innovation entre les hauts fourneaux.
Photo-Le Fonds Belval

Une politique d'enseignement et de formation valorisant une culture de l'entrepreneuriat

L'esprit d'entreprise, note la Commission européenne, n'est pas une discipline largement enseignée bien qu'il existe des initiatives dans la plupart des pays européens. La formation des enseignants à cet égard reste insuffisante. Promouvoir des attitudes et des compétences entrepreneuriales au sein du système éducatif est donc essentiel. La coopération écoles-universités et entreprises devra être systématiquement

l'esprit d'initiative, la prise de risques, le sens des responsabilités, l'activité indépendante ainsi que le développement des compétences liées à la personne (confiance en soi et réflexion personnelle) et des compétences sociales (capacité à coopérer, travail en réseau, apprentissage des nouveaux rôles). Le gouvernement luxembourgeois a entrepris ces dernières années des réformes allant dans le sens préconisé par l'UE et qui sont à parachever. Ainsi, des formations de type entrepreneurial ont été mises en place tant au niveau de l'Université que celui d'autres structures, par exemple, en 2001,

Les enseignants proviennent de l'Université du Luxembourg, mais aussi des Universités de Stockholm et de Shanghai. Dans le cadre de la formation universitaire continue, l'IUIL (Institut Universitaire International Luxembourg) et la Chambre de Commerce, en collaboration avec HEC à Liège, ont mis en place une formation Management d'entreprises pour cadres dirigeants ainsi qu'une formation Business development. La prochaine étape sera l'intégration de modules de « formations entrepreneuriales » dans les curricula des nouveaux Bachelors et Masters.

que la coopération scientifique et technologique internationale, et les transferts de technologie.

Concernant la gouvernance, en 2008, l'établissement public universitaire luxembourgeois a été soumis à l'évaluation d'un comité d'experts. Ce dernier a souligné la nécessité de mettre en place un nouveau modèle de gouvernance dont les pouvoirs seront renforcés. Le nouveau projet de gouvernance, élaboré dans la foulée, est actuellement en discussion. Par ailleurs, l'Université a vu son budget sensiblement augmenter, passant de 82,4 % à 117,17 millions EUR en 2011.

Le rapprochement des deux centres de recherche publique, CRP Henri Tudor et CRP-Gabriel Lippmann – effective en 2016 –, conduit à clarifier leur organisation et leur relation avec l'Université du Luxembourg. Le nouveau pôle (New CRP), qui a dans ses compétences les sciences, les technologies et l'analyse des matériaux, concentrera ses efforts sur la recherche appliquée et le transfert de résultats. L'Université aura dans ses attributions la recherche fondamentale et l'enseignement. Les équipes travailleront en collaboration.

Depuis 2005, l'objectif de l'action gouvernementale est de renforcer le lien entre la recherche, l'enseignement supérieur et l'innovation. La création de la Cité des Sciences, de la Recherche et de l'Innovation à Esch-Belval répond à cette préoccupation. Ce site rassemblera, à partir de 2015, deux facultés de l'Université du Luxembourg, les deux centres de recherche publics, le CEPS/INSTEAD et une pépinière d'entreprises.

Martine Borderies

Sources – www.oecd.org-fr-sti, www.granderegion.net-fr-news-2013, www.iuil.lu, www.luxinnovation.lu, www.uni.lu



développée (cf. procédure BEST) afin de connecter l'enseignement et le monde de l'entreprise. Dans son *Guide des bonnes pratiques* destiné à la promotion des attitudes et des compétences entrepreneuriales auprès des jeunes sont décrits les objectifs de cet enseignement : développement de qualités personnelles telles que la créativité,

des modules de formation au management étaient intégrés dans le parcours des étudiants suivant la formation Ingénieurs industriels de la faculté des Sciences, Technologies et Communication de l'Université du Luxembourg et, en 2007, le Master Innovation & Entrepreneurship, créé en coopération avec la Chambre de Commerce.

Un système public de recherche plus efficace

Afin d'améliorer la compétitivité par l'innovation, l'OCDE et la Commission européenne recommandent aux Etats de s'attacher à investir suffisamment dans un système de recherche publique efficace et d'améliorer la gouvernance des établissements de recherche ainsi

Main-d'œuvre hautement qualifiée : pierre angulaire de la recherche et de l'innovation

L'aptitude d'une région à promouvoir et accompagner l'innovation dépend du niveau de qualification de sa main-d'œuvre. Pour la mesurer, on prend souvent comme indice la proportion de la population active ayant une formation supérieure d'une courte, moyenne ou longue durée.

Dans la Grande Région, le pourcentage de personnes hautement qualifiées en sciences et technologies est supérieure à la moyenne européenne (UE27) puisqu'elle représente 42,2 % de la population active contre 38,4 % en Europe. Le Luxembourg occupe la meilleure position puisque le rapport entre le personnel HQ et la population active est de 50 %. Derrière lui, on trouve la Wallonie (46 %), la Rhénanie-Palatinat et la Sarre (41 %). Avec 35,5 %, la Lorraine reste en deçà de la moyenne européenne.

Ainsi, concernant le pourcentage de main-d'œuvre travaillant dans le domaine des sciences et des techniques, la moyenne s'établit dans la Grande Région à 32,4 % de la population active, plaçant ainsi l'espace de coopération au-dessus de la moyenne européenne (+ 4,5 %). Au Luxembourg, cette moyenne est encore plus élevée puisqu'elle représente 48 % de la population. Les régions de Rhénanie-Palatinat et de Sarre présentant un pourcentage plus faible (34 et 32 %) ainsi que la Wallonie figurent néanmoins en bonne position dans le classement européen. La Lorraine y occupe le dernier rang avec un taux de 25,9 %.

Vers une raréfaction ?

Depuis les années 2000, la main-d'œuvre hautement qualifiée potentiellement disponible a tendance à se faire rare dans la plupart des régions, excepté en Sarre, Wallonie et en Lorraine où l'on trouve un grand nombre de titulaires de diplômes universitaires technico-scientifiques non employés. En cause : un développement économique globalement moins dynamique dans la Grande Région que dans le reste de l'UE. Avec une exception pour le Luxembourg qui enregistre des hausses supérieures à la moyenne dans toutes les catégories

Martine Borderies

Source – *Rapport sur la situation économique et sociale de la Grande-Région - 2011/2012* pour le Comité Economique et Social de la Grande Région (CESGR) élaboré sous présidence lorraine du CESGR : <http://www.granderegion.net/fr/news/2013/01/20130124-13e-sommet-de-la-grande-region/13-SOMMET-CESGR-RAPPORT-FINAL.pdf>.

Suite page 44 ⇨ ...

Les régions scientifiques en Europe : des contrastes

Une stratégie de reprise et de croissance doit passer par la connaissance des structures et la compréhension des dynamiques qui sous-tendent le développement dans l'ensemble du territoire européen afin de situer le positionnement compétitif de chaque ville et de chaque région. Le programme ESPON-ORATE répond à ce besoin, en proposant des projets de recherche appliquée qui analysent le développement dans 31 pays européens.

Les régions de la connaissance sont celles dont les activités de recherche et le capital humain hautement qualifié sont plus élevés que la moyenne européenne. 74 régions européennes sont ainsi qualifiées de « régions scientifiques ». Parmi ces régions, les pays scandinaves sont plus particulièrement représentés, de même que les régions suisses et belges. Certaines régions en Allemagne, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne en font également partie.

3 types de régions scientifiques prédominant

1. Les régions où la recherche est particulièrement importante (plus élevée que la moyenne européenne) : il s'agit de régions spécialisées dans l'industrie manufacturière comme, par exemple, le nord de l'Italie et certaines régions allemandes. Le capital humain qualifié est moins important que la moyenne européenne.
2. Les régions où les activités de recherche sont peu importantes, mais où le capital humain est hautement qualifié : essentiellement dans le nord de l'Europe (Irlande, Ecosse, Finlande, Catalogne, Slovaquie...).
3. Les autres régions, qui ne présentent pas de spécialités particulières : régions rurales ou régions périphériques de l'Europe (centre de la France, Espagne, Italie...).

La situation au Luxembourg et dans la Grande Région

Le Luxembourg et le Brabant wallon sont spécialisés dans le domaine de la connaissance tandis que la Lorraine, la Sarre et la Rhénanie-Palatinat sont spécialisées dans le domaine de la technologie. Dans le reste de la Wallonie, on trouve un personnel hautement qualifié, mais peu de spécialisations scientifiques ou techniques.

Le défi pour le Luxembourg est de rester à la fois attractif pour les personnes hautement qualifiées et d'assurer le transfert des résultats de la recherche.

Pour aller plus loin : http://www.espon.public.lu/fr/actualites/2010/10/10_SynthesisReport/index.html

PPP : comment des entreprises, avec l'aide de chercheurs, utilisent au mieux l'intégralité de leur potentiel d'innovation

Le FNR encourage des coopérations par le biais de deux programmes de soutien ciblés.

Interdisciplinaire et axée sur la pratique – ce sont là deux des principaux traits de caractère de la recherche au Luxembourg. Afin d'obtenir des résultats appropriés, on a de plus en plus recours aux PPP (Partenariats Public-Privé) entre recherche publique et secteur privé. C'est ainsi que deux programmes de soutien du FNR – AFR-PPP et CORE-PPP – construisent des ponts.

Une concentration sur l'aspect pratique, dont tout le monde profite

Les deux programmes réunissent la recherche et le secteur privé, et offrent de nouvelles perspectives à de jeunes chercheurs, comme le souligne Marc Schiltz, secrétaire général du Fonds National de la Recherche (FNR) : « Les PPP sont une occasion unique pour les jeunes chercheurs de transformer des idées en projets concrets, dont tout le monde pourra profiter par la suite ». Stefan Maas, professeur de Sciences de l'ingénieur à l'Université du Luxembourg, voit même la proximité avec la pratique comme une sorte de « devoir de chercheur ». « Une personne

qui, par exemple, effectue des recherches sur la production d'acier, doit également se rendre dans une aciérie. On gagne sur le terrain de toutes nouvelles perspectives, qui valorisent considérablement les résultats d'une thèse de doctorat. »

L'excellence de la recherche conduit à l'innovation

De telles thèses de doctorat sont encouragées par le programme de soutien AFR (Aide à la Formation-Recherche)-PPP. L'argent permet de couvrir les coûts salariaux des doctorants et des chercheurs Post-

Doc pour les partenaires issus du secteur privé (voir encadré 1). Pour le secteur privé, il s'agit d'une invite, comme l'avoue également Roger Assaker, directeur de e-Xstream engineering – mais ce n'est certainement pas le seul avantage : « En nous engageant dans des PPP de recherche, nous ouvrons avant tout nos portes à l'excellence. Notre but est de nous développer et de grandir ensemble ». Pour l'entreprise, « grandir » est synonyme de poussée d'innovations, pour le jeune chercheur, c'est une poussée en termes de carrière et de développement.

Le programme de soutien offre un haut niveau de flexibilité

À côté de jeunes entreprises comme e-Xstream, des entreprises établies ont également recours au AFR-PPP pour faire avancer leurs innovations avec des talents créatifs de haut niveau. À cet effet, le programme de soutien offre un haut niveau de flexibilité, comme l'explique Ulrike Kohl, responsable de l'AFR auprès du FNR : « Il existe des projets pour lesquels un chercheur passe

Suite page 48 ⇨

Encadré 1 – AFR-PPP : De jeunes chercheurs pour des entreprises innovantes

2014 – Salary Index 775.17	PhD	Postdoc
Max. AFR contribution to work contracts (incl. employers charges)	44,030 EUR/year	62,169 EUR/year
Max. duration	4 years	2 years

Encadré 2 – CORE-PPP : Les priorités de recherche se concrétisent

Innovation in Services (IS)	<ul style="list-style-type: none"> • Development and Performance of the Financial Systems • Business Service Design • Information Security and Trust Management • Telecommunication and Multimedia
Sustainable Resource Management in Luxembourg (SR)	<ul style="list-style-type: none"> • Water Resources under Change • Sustainable Management and Valorisation of Bioresources • Sustainable Building and Bioenergy • Spatial and Urban Development
New Functional and Intelligent Materials and Surfaces and New Sensing Applications (MS)	<ul style="list-style-type: none"> • New Functional and Intelligent Materials and Surfaces
Biomedical and HealthSciences (BM)	<ul style="list-style-type: none"> • Regenerative Medicine in Age-related Diseases • Translational Biomedical Research • Public Health
Societal Challenges (SC)	<ul style="list-style-type: none"> • Social and Economic Cohesion • Education and Learning • Identities, Diversity and Interaction

⇒ ... Suite de la page 46

seulement un quart de son temps au sein de l'entreprise, d'autres sont présents toute la journée ». Nous sommes également flexibles en ce qui concerne la sélection du partenaire académique : « Même un chercheur d'une université étrangère peut participer au programme, dans la mesure où il passe au moins 25 % de son temps de projet dans l'entreprise partenaire locale ».

Parvenir à une reconnaissance internationale

Le professeur Björn Ottersten est quelqu'un qui connaît les avantages des PPP de recherche. En l'espace de 5 ans, ce Sué-

dois a rendu célèbre son Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT) bien au-delà des frontières de son pays – et même dans le secteur de l'industrie. Le programme de soutien CORE-PPP, dans le cadre duquel le FNR soutient des coopérations dans les 5 champs de recherche considérés comme des priorités stratégiques (voir encadré 2), a considérablement contribué au succès international

du SnT, comme l'explique Björn Ottersten : « Sans ces subventions, nous ne serions pas là où nous en sommes aujourd'hui ».

Une aide sur le chemin du succès autonome

Le SnT finance 15 % de son budget par des subventions mises à disposition par l'Union européenne et 15 % par les moyens du secteur privé local. Cela démontre que les moyens du FNR pour les PPP

de recherche contribuent à augmenter à long terme la demande de « recherche Made in Luxembourg » par le biais d'excellents résultats scientifiques d'importance vitale pour les secteurs public et privé, comme l'explique également Marc Schiltz : « Notre objectif est que nos subventions contribuent à créer une plus-value durable. C'est justement le leitmotiv du thème des PPP de recherche, avec lesquels nous aidons à créer quelque chose qui, par la suite, continue à se développer de façon autonome ». ✓

➡ À côté de jeunes entreprises, des entreprises établies ont également recours au AFR-PPP pour faire avancer leurs innovations avec des talents créatifs de haut niveau ←

Pour plus d'informations : www.fnr.lu/ppp

« L'innovation, fer de lance de la diversification »

Le ministre de l'Économie, Etienne Schneider, évoque les enjeux de l'innovation au Luxembourg ainsi que les efforts consentis pour le gouvernement pour la soutenir.

Quand on parle de diversification économique, le concept d'innovation est incontournable. Pouvez-vous nous expliquer ce qu'il recouvre aux yeux du gouvernement ?

Dans le but de renforcer et de consolider la compétitivité économique à long terme, l'action gouvernementale s'inscrit dans le cadre du concept du *triangle de la connaissance*. Celui-ci vise à renforcer le potentiel des acteurs à produire des connaissances par la recherche, à les diffuser par l'enseignement supérieur et le transfert technologique, et à les appliquer grâce à l'innovation. La compétitivité du Grand-Duché dépend donc de plus en plus de réseaux d'innovation efficaces, impliquant des acteurs du secteur privé, de l'enseignement et de la recherche, et du public. C'est pourquoi le Luxembourg a mis en place plusieurs initiatives pour renforcer le potentiel des entreprises en R&D et innovation, et notamment la Luxembourg Cluster Initiative, gérée par Luxinnovation, l'Agence nationale de promotion de l'innovation et de la recherche.

Quel est son objectif ?

Elle rassemble différents clusters et réseaux d'innovation établis au Grand-Duché. Les clusters

visent à diversifier l'économie nationale dans les secteurs des biotechnologies, des matériaux, des écotechnologies, du spatial, des Technologies de l'Information et des Communications (TIC), de la logistique, du maritime, des composants automobiles, de la construction et de l'artisanat. Cette politique de diversification mise en œuvre au sein des clusters est soutenue par des aides financières. L'innovation est donc clairement, aux yeux du gouvernement, un des fers de lance de la diversification économique du pays et un moyen de soutenir la compétitivité de ses entreprises.

Quels sont les enjeux en matière d'innovation ?

Un des enjeux majeurs est de traduire les résultats de la recherche en projets innovants, produits, procédés et services nouveaux à valeur ajoutée élevée, et en création d'entreprises, start-up et spin-off. Un autre enjeu est de faciliter et de soutenir la création d'entreprises innovantes, ceci grâce à des démarches administratives simplifiées, à des structures d'hébergement et des services d'accompagnement adaptés, comme ceux offerts par la Technoport S.A., à un accès facilité au capital risque, comme, par exemple, avec l'initiative Seed4Start.



Etienne Schneider, ministre de l'Économie. Photo-SIP/Yves Kortum

Pour être performante, l'innovation a également besoin d'entrepreneurs engagés. Un autre enjeu pour le gouvernement est donc de stimuler l'esprit l'entreprise par diverses initiatives dans un pays où l'attrait de la fonction publique reste important. Pour les entreprises en activité, l'enjeu est de stimuler l'innovation pour qu'elles restent compétitives dans un environnement international très concurrentiel. Cette innovation peut être bien évidemment technologique, mais pas seulement. Elle peut aussi être organisationnelle ou commerciale, notamment dans le secteur des services. Pour cela, les entreprises doivent porter un regard neuf sur leurs activités afin de se remettre perpétuellement en question.

L'entrepreneur qui innove dispose d'une longueur d'avance sur ses concurrents.

Comment, concrètement, traduire l'innovation en valeur économique ?

La loi du 5 juin 2009 relative à la promotion de la RDI définit l'innovation comme « toute nouveauté sous forme de produit, de service, de procédé, de méthode ou d'organisation qui résulte de la mise en application d'idées nouvelles ou d'efforts de recherche-développement ».

Vous voyez donc la complexité du sujet. Tout d'abord, faut-il déjà que les résultats de recherche soient concluants et puissent trouver une application, avoir une utilité apparente. Mais, encore faut-il que les utilisateurs considèrent que cette utilité réponde à leur besoin et soient donc prêts à la monnayer. Légion sont les « bonnes idées » qui ne se sont malheureusement jamais vendues !

Il ne faut pas essayer de brûler les étapes. Pour être couronnée de succès, une innovation se prépare déjà en termes d'analyse de marché, de veille technologique et concurrentielle, d'analyse SWOT, d'étude de faisabilité technique et financière. Puis elle requiert souvent un projet de recherche-développement, à moins que la solution

➔ Les entreprises doivent porter un regard neuf sur leurs activités afin de se remettre perpétuellement en question. L'entrepreneur qui innove dispose d'une longueur d'avance sur ses concurrents ➔

technique existe déjà, ou puisse éventuellement être empruntée d'une autre application avec des modifications mineures. Mieux vaut d'ailleurs éviter de réinventer la roue et s'entourer intelligemment des compétences requises.

Puis il faut encore avoir le souffle – même financier – pour bien préparer l'introduction sur le marché de son innovation et développer un plan d'affaires réaliste. Cet exercice est d'ailleurs inévitable si on a besoin de financement pour arriver au bout.

Traduire l'innovation en valeur économique n'est pas évident. Aussi comprend-on plus aisément pourquoi le secteur financier traditionnel rechigne à investir dans l'innovation. L'absence de financement privé suffisant justifie l'aide publique. Encore faut-il que l'Etat se limite à inciter le déblocage de l'investissement privé suffisant !

L'innovation recouvre de nombreuses réalités, elle peut se traduire dans de nombreux secteurs d'activité et n'est pas forcément technologique...

Vous avez entièrement raison. L'innovation est accessible et nécessaire à toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. L'innovation en entreprise peut concerner un changement dans des produits, services, procédés, processus de production ou encore dans l'organisation interne et externe. Elle peut aussi toucher au mode de commercialisation des produits ou services, ou à la pérennisation de l'entreprise. Il s'agit d'améliorations substantielles, qui visent tous les efforts permettant à une

entreprise de se différencier de ses concurrents et à se positionner ou consolider sa présence sur le marché.

Comment le gouvernement soutient-il l'innovation? Quelles aides a-t-il mis en œuvre ces dernières années?

En premier lieu, le gouvernement soutient indirectement l'innovation en investissant dans la recherche publique. Celle-ci vise en premier lieu à développer des compétences scientifiques et technologiques dans des domaines qui correspondent à des besoins identifiés ou présumés dans l'économie. Ces compétences peuvent profiter aux entreprises au travers d'un transfert technologique, dans le contexte de recherches contractuelles ou de projets de partenariat privé-public. Le gouvernement complète son soutien indirect à l'innovation des entreprises au travers de la mise à leur disposition des structures d'accueil et d'hébergement pour jeunes entreprises innovantes du Technoport, du soutien et conseil de Luxinnovation, des plates-formes technologiques des clusters. Des plans d'action sectoriels spécifiques soutiennent l'activité des clusters.

En second lieu, le gouvernement incite directement l'innovation privée en aidant financièrement les projets RDI des entreprises. A cet effet, la loi modifiée du 5 juin 2009 relative à la promotion de la RDI met à sa disposition 9 régimes d'aide complémentaires couvrant différentes étapes du processus d'innovation. Finalement, il a créé un cadre fiscal favorable à l'hébergement au Luxembourg des droits de propriété industrielle technique.

Pouvez-vous nous faire un état des lieux des efforts consentis en matière de soutien à l'innovation réalisés par le gouvernement ces dernières années? (montant des aides et leurs allocations) ?

Sur la période 2008 à 2013, l'effort RDI des entreprises luxembourgeoises a connu une évolution remarquable, et cela en dépit de la crise économique et financière. Le nombre de projets aidés a plus que triplé, les dépenses RDI des entreprises bénéficiaires ont augmenté de 62 % et, finalement, le soutien du ministère a presque doublé.

Les 8 nouveaux régimes *Innovation*, introduits par la loi du 5 juin 2009 pour compléter le régime R&D existant – dont quelques-uns sont d'ailleurs réservés aux seules PME – représentent sur l'ensemble de la période 2009 à 2012 déjà plus de 35 % de nos interventions, donc plus d'un tiers. Avec 148 nouveaux dossiers, l'année 2013 a battu tous les records antérieurs.

La période 2008 à 2013 représente un soutien total de 446 projets RDI différents avec un budget estimatif total de quelque 734 millions EUR. La part de l'aide étatique sur ces projets est de 266 millions, soit une contribution moyenne d'un tiers, grosso modo, de l'Etat sur ces projets RDI. Si couronnés de succès technique et économique, ces efforts RDI vont à terme ouvrir une perspective de quelque 1.623 emplois nouveaux. A relever aussi que plus des trois quarts des aides ont profité à des entreprises ayant introduit une première demande, plus de 85 % chez les PME.

Pour quels résultats ?

Dans le dernier tableau de bord de l'innovation (*Innovation Scoreboard 2013*) édité par la Commission européenne, le Luxembourg a progressé de la 9^e à la 6^e place

en termes de performance globale dans le domaine de l'innovation. Il se trouve notamment devant des pays comme l'Autriche, la France ou le Royaume-Uni. Par ailleurs, je projette de fixer pour les années à venir des objectifs quantifiables en termes d'efficacité économique de nos régimes d'aide et de définir un suivi des projets soutenus après la réalisation de la RDI afin de pouvoir mieux anticiper l'impact économique réel de ces aides à l'horizon de 0 à 5 ans après leur déboursement et la clôture des dossiers.

Quels sont les objectifs du « nouveau » gouvernement en matière d'innovation?

Le gouvernement actuel va pratiquer la continuité. En dépit de la rigueur budgétaire que nous nous imposons, aussi bien la recherche publique que le soutien financier à la RDI privée resteront des priorités. L'ancien gouvernement s'était déjà engagé sur une dépense intérieure en RDI – dépense privée et publique confondues – d'un équivalent de 2,3 à 2,6 % du produit intérieur brut. Le gouvernement actuel reste attaché à cet engagement.

En ce qui concerne les nouveaux accents, j'ai annoncé une réforme de notre stratégie en ce qui concerne la Luxembourg Cluster Initiative, qui mettra l'accent sur des objectifs quantifiables à réaliser sur les 4 prochaines années.

Si nous espérons pouvoir maintenir l'essentiel sinon l'ensemble des régimes d'aide existants, nous prévoyons toutefois une simplification des procédures et réduction des délais d'attribution des aides, et une attribution plus différenciée en fonction de l'intensité de l'effort incitatif de notre aide et de l'impact économique escompté. ☑

Propos recueillis par Sébastien Lambotte



Au Luxembourg, l'emploi et le non emploi sont deux sujets socio-économiques souvent abordés. Beaucoup de données sont disponibles, croisées et analysées. Certaines sont plus médiatisées que d'autres. Les caractéristiques de la population active qu'elle soit occupée (les salariés, les indépendants, les aidants) ou inoccupée (les demandeurs d'emploi) se concentrent souvent sur l'âge, le niveau de formation, le secteur d'activité, le lieu de résidence et la nationalité, (résidents, frontaliers, nationaux, étrangers), ... La répartition « homme femme » est elle aussi source d'informations très intéressantes dans l'observation du marché de travail et de l'emploi.

A la lecture de ce cahier, le lecteur prendra connaissance de certaines données (situation, évolution et disparités) sur le travail salarié des femmes et des hommes au Luxembourg.

Avec 145 698 salariées en mars 2013, les femmes au Luxembourg sont bien présentes dans le paysage économique du pays. Elles représentent 40% de l'emploi salarié total. La main-d'œuvre féminine est composée de 33,2% de résidentes Luxembourgeoises, 29,3% de résidentes étrangères et 37,5% de frontalières. Les perspectives démographiques, le vieillissement de la population, l'espérance de vie, les progrès techniques, les contraintes socio-économiques, les normes législatives, ... sont autant d'éléments qui ont impacté l'emploi féminin et masculin au Luxembourg en termes de besoins de main-d'œuvre, de formation, de qualification et de compétences.

Franz Clément
CEPS/INSTEAD

Pierre Gramme
Cellule EURES de l'ADEM

L'emploi salarié selon le genre en 2013 au Luxembourg

La part des femmes dans la population active au Luxembourg a subi de lentes et surtout récentes évolutions.¹ En 1907, les femmes ne représentaient que 30% de la population active résidente et elle est même tombée à 26% en 1970. Ce n'est que fin des années 1970 qu'une évolution plus franche a vu le jour. Le taux d'activité² des femmes résidentes était de 40,6% en 1983 et est passé à 62,8% en 2012. Il a donc augmenté de 22 points alors que sur le même laps de temps le taux d'activité masculin perdait pratiquement 5 points, passant de 80,6% à 75,9%.

Au Luxembourg comme dans d'autres pays du monde, le développement de l'emploi féminin a pu être assuré par diverses conquêtes et par l'obtention de certains droits devenus des acquis. Sans être exhaustif, il faut toutefois brièvement retracer le contexte et les principaux éléments³ de cette évolution qui permet d'expliquer largement l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail et le recours par celles-ci à des activités professionnelles à temps partiel.

Le principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes fut acquis en 1974. Ainsi toute disposition extra-légale comportant pour l'un des deux sexes une rémunération inférieure à celle d'un salarié de l'autre sexe devenait nulle de plein droit.

Le principe de l'égalité de traitement concernant l'accès à l'emploi, la formation, la promotion et les conditions de travail fut acquis en 1981. Il devenait notamment ainsi interdit pour un employeur de faire référence au sexe des travailleurs à recruter dans leurs offres d'emploi et de procéder à la sélection de ceux-ci. En 1986 se réalisa la promotion de l'égalité de traitement entre sexes en matière de sécurité sociale ; ceci entraînera l'année suivante la mise sur pied de l'égalité des époux concernant l'obtention du droit à une pension de survie en cas de veuvage et de divorce. Les années 1980 marqueront aussi l'arrivée en 1987 des « années bébés » (baby years) accordées pour une durée de 12 mois à un assuré interrompant ou réduisant une activité professionnelle

pour s'adonner à l'éducation d'enfants. Des évolutions relatives à ce principe apparaîtront dans les années 1990. Durant ces dernières, d'autres nouveaux droits se feront jour. Ainsi, la consécration légale du travail à temps partiel se fera en 1993, profitant en priorité aux femmes. En 1998 fut consacré par voie légale le rôle d'un délégué à l'égalité dans les délégations du personnel des entreprises, de manière à ce que ce délégué puisse intervenir sur toutes les questions relatives à l'égalité entre sexes concernant l'accès à l'emploi, la formation professionnelle, la promotion, la rémunération et les conditions de travail. En 1999, le premier Plan d'action national en faveur de l'emploi introduira le congé parental permettant de suspendre une activité professionnelle pour un certain temps afin de se consacrer temporairement à l'éducation des enfants âgés de moins de cinq ans. En 1999, un changement législatif permettra surtout aux femmes de se constituer des droits propres à une pension de retraite, l'ancien système désavantageant les emplois à temps partiel essentiellement occupés par des femmes.

Durant les années 2000, on relèvera essentiellement en 2004 l'avènement du principe que toute convention collective de travail doit obligatoirement prévoir les modalités d'application du principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes. En 2006 enfin, l'égalité en droits et devoirs des hommes et des femmes sera consacrée par la Constitution.

¹ « Les femmes et les hommes sur le marché de l'emploi », actualisation 2013, version condensée, Ministère de l'égalité des chances, Luxembourg, 2013.

² Le taux d'activité exprime le rapport à la population d'âge actif (15 à 64 ans) des personnes qui se présentent effectivement sur le marché du travail qu'elles soient occupées ou chômeuses.

³ « L'emploi des femmes. Evolution des droits sociaux de la femme au Luxembourg », Chambre des salariés Luxembourg, mars 2012.

Les cahiers transfrontaliers d'EURES Luxembourg

DESCRIPTION DE LA MAIN-D'OEUVRE SALARIÉE SELON LE GENRE

AU 31 mars 2013 : 364 455 salariés occupés sur le territoire



Hommes : 218 757 (60 %)

Femmes : 145 698 (40%)

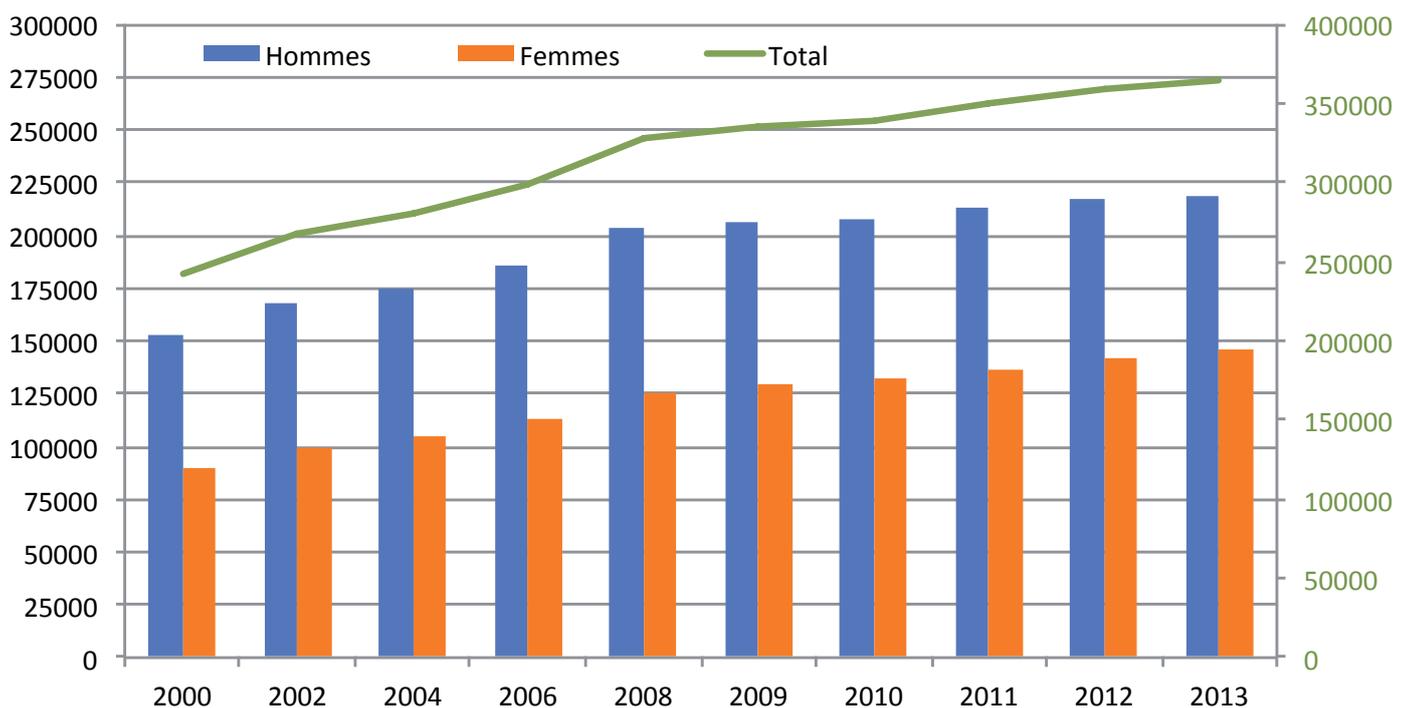
EVOLUTION DE LA MAIN-D'OEUVRE SALARIÉE DE 2000 À 2013

L'évolution depuis 2000 est positive chaque année et ce, pour l'ensemble des salariés quel que soit leur genre. La progression est forte de 2000 à 2008 puis s'est considérablement ralentie de 2009 à 2013.

Entre 2000 et 2013, le nombre total de salariés a augmenté de 122 188 personnes (+50,4%). La progression de l'emploi salarié fé-

minin est relativement plus forte (+ 62,5%) que celle de l'emploi masculin (+43,3%).

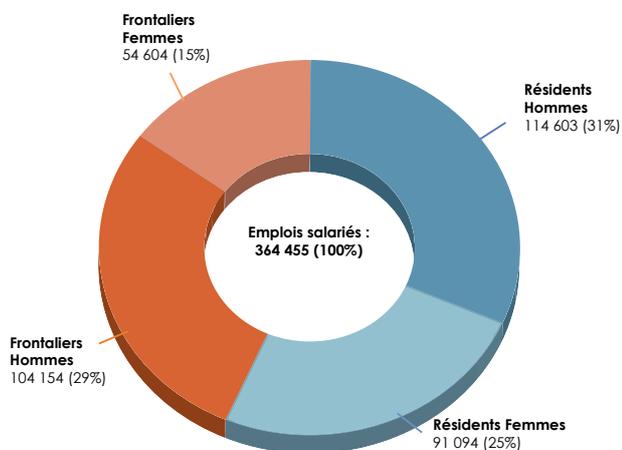
Après la crise de l'automne 2008, les augmentations enregistrées entre 2009 et 2013 ont été proportionnellement beaucoup plus faibles.



Sources : IGSS/CCSS

RÉPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE SALARIÉE (AU 31 MARS 2013)

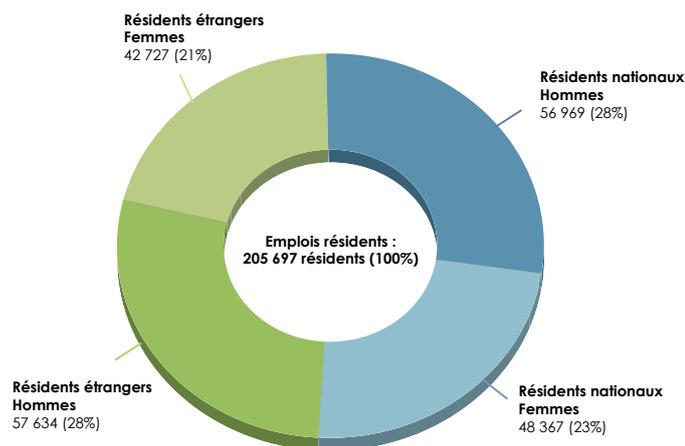
RÉSIDENTS / FRONTALIERS AU 31 MARS 2013



Sur les 364 455 salariés au Luxembourg au 31 mars 2013, on dénombre 205 697 personnes qui résident dans le pays (56,4%) et 158 758 frontaliers (43,6%) venant d'Allemagne, de Belgique et de France.

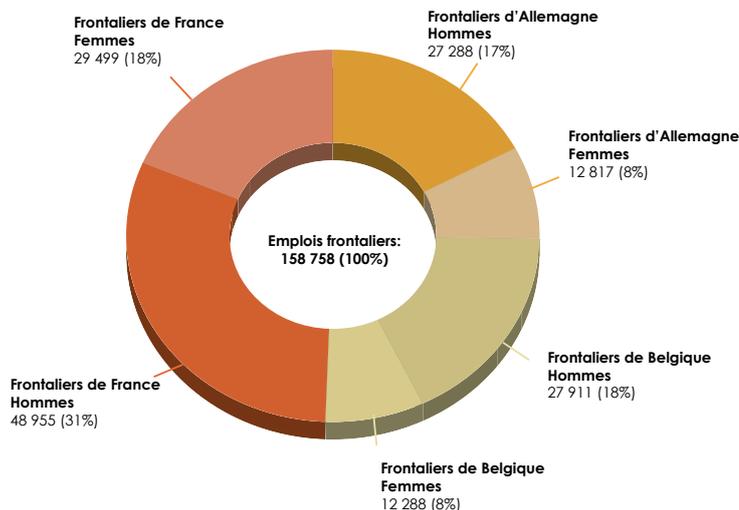
Si la répartition de l'ensemble des salariés selon le genre est de 60% d'hommes et de 40% de femmes, cette proportion est de 55,7% - 44,3% pour les résidents et de 65,6% - 34,4% pour les salariés frontaliers. Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses au sein de la main-d'œuvre salariée résidente que frontalière.

RÉSIDENTS NATIONAUX/RÉSIDENTS ÉTRANGERS



Parmi les 205 697 salariés résidant au Luxembourg, on distingue 51,2% de personnes ayant la nationalité luxembourgeoise et 48,8% étant des résidents étrangers (majoritairement d'origine européenne). La répartition hommes – femmes est de 54,1% - 45,9% pour les Luxembourgeois. Pour les résidents étrangers, la proportion de femmes est plus faible (42,6%) et celle des hommes est logiquement plus forte (57,4%).

FRONTALIERS D'ALLEMAGNE, DE BELGIQUE ET DE FRANCE



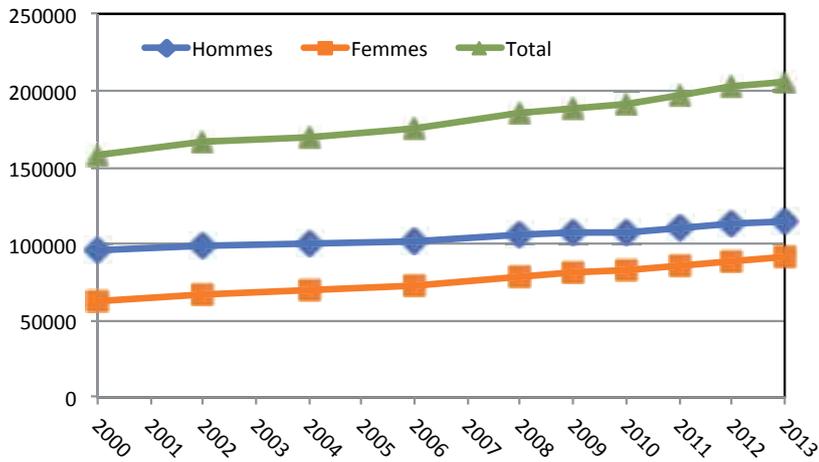
Les 158 758 travailleurs frontaliers au Luxembourg (43,6% de l'ensemble des salariés) sont domiciliés en Allemagne, en Belgique et en France. La répartition selon le genre diffère selon le pays de résidence.

Si globalement les salariées représentent 34,4% de la main-d'œuvre frontalière, cette proportion est de 30,6% pour les frontalières de Belgique, de 32,0% pour celles d'Allemagne et de 37,6% pour celles de France.

Les cahiers transfrontaliers d'EURES Luxembourg

EVOLUTION DE LA MAIN-D'OEUVRE DES RÉSIDENTS SELON LE GENRE DE 2000 À 2013

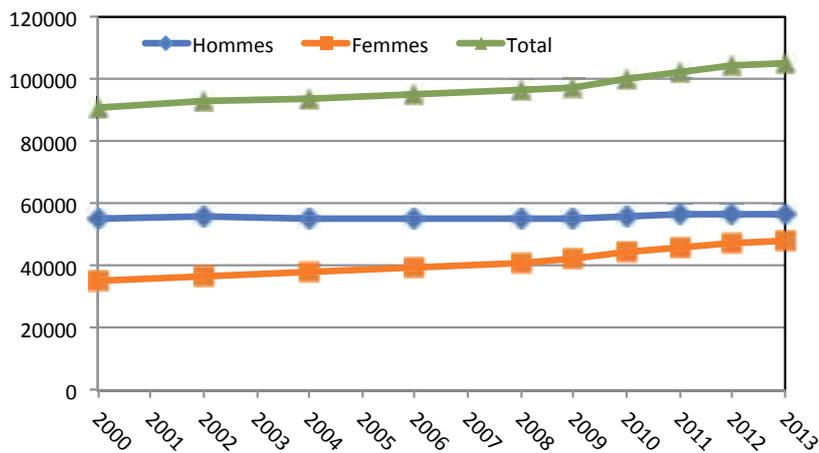
TOTAL DES RÉSIDENTS



Entre mars 2000 et mars 2013, le nombre total de salariés au Luxembourg a augmenté de 122 188 unités, soit +50,4%.

Durant la même période, le nombre de salarié résidents a augmenté de 47 832 personnes (+30%). Pour ces résidents, l'augmentation est cependant bien plus forte pour les femmes (+45,8%) que les hommes (+20,1%). La progression du nombre de salariés masculins est restée relativement faible de 2000 à 2006 et de 2008 à 2010.

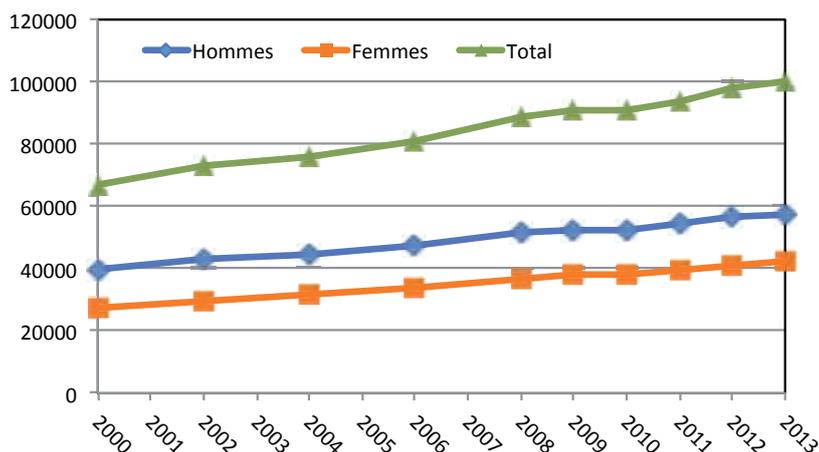
RÉSIDENTS NATIONAUX



Parmi les salariés résidents, il est intéressant d'observer les différences de progression enregistrées entre les nationaux et les résidents étrangers. Entre 2000 et 2013, le nombre de salariés de nationalité luxembourgeoise est passé de 90 854 à 105 336 personnes (soit +14 482 unités ou +15,9%).

Cette augmentation est essentiellement due à la progression des salariées (+13 060 personnes soit 37%). Leurs homologues masculins n'ont progressé que de 1422 unités (+2,6%).

RÉSIDENTS ÉTRANGERS



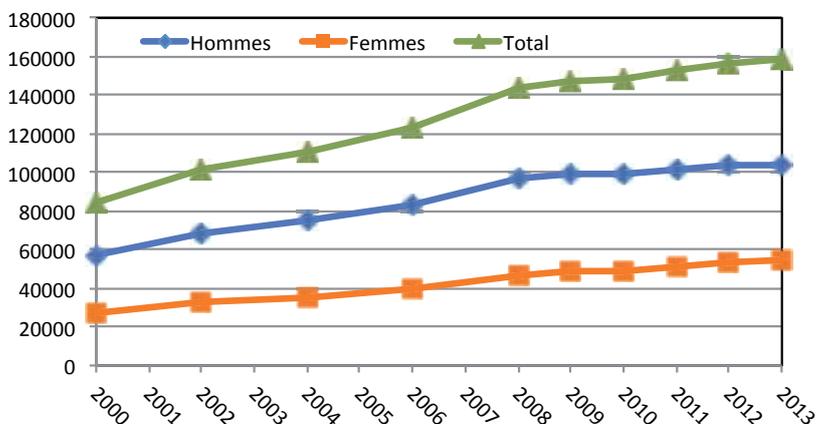
100 361 salariés étrangers résident au Luxembourg en mars 2013. Depuis 2000, ils ont progressé de 33 350 personnes (+49,8%).

Ici aussi, l'augmentation des salariées est proportionnellement plus importante (+57,3%) que celle des hommes (+44,7%).

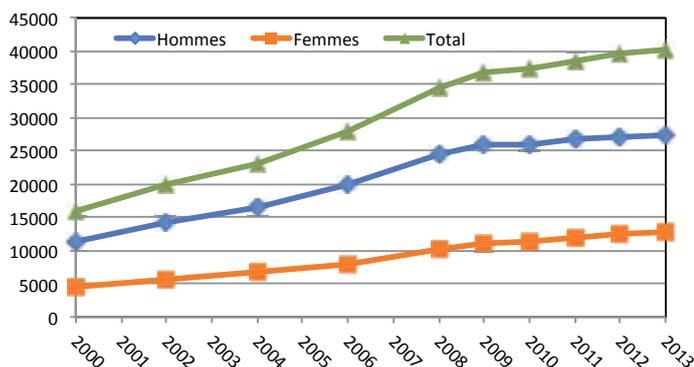
EVOLUTION DE LA MAIN-D'OEUVRE FRONTALIERE SELON LE GENRE DE 2000 À 2013

TOTAL DES FRONTALIERS

En mars 2000, on dénombrait au Luxembourg 84 402 salariés frontaliers. En 2013, ils étaient 158 758, soit une augmentation de 74 356 personnes (+ 88 %). Cette progression est dans le cas des salariées frontaliers encore plus impressionnante avec un accroissement de 100,9% (+27 426 femmes). La main-d'œuvre masculine a, quant à elle, progressé de 46 930 salariés (+82%).



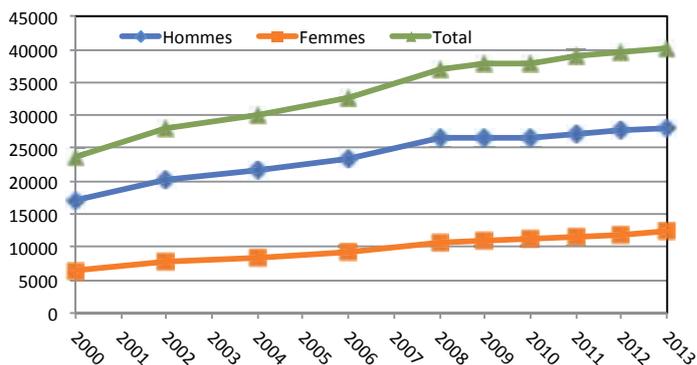
FRONTALIERS D'ALLEMAGNE



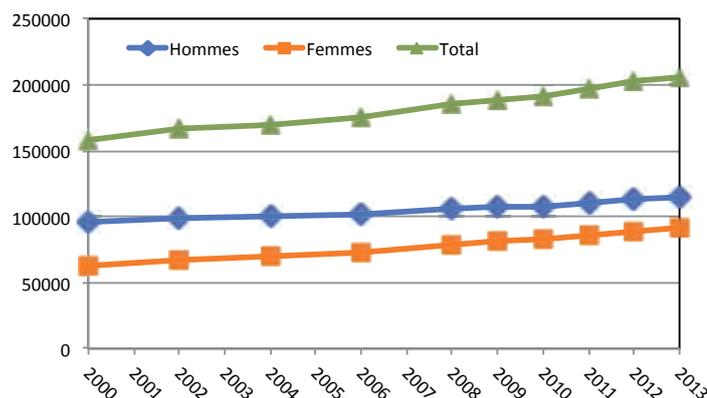
Le nombre total de salariés frontaliers d'Allemagne était en mars 2000 de 15 839 personnes (respectivement 11 307 hommes et 4 532 femmes). En mars 2013, ils sont 40 199 personnes, soit une augmentation de 153 %. Les hommes ont progressé de 141,3% et les femmes de 182,8%. Ce sont les salariés et les salariées venant d'Allemagne qui ont enregistré les taux de croissance les plus élevés.

FRONTALIERS DE BELGIQUE

Les salariés frontaliers de Belgique étaient 23 604 en mars 2000. En mars 2013, ils sont 40 199 (27 911 hommes et 12 288 femmes). Le nombre total de salariés a progressé de 16 595 personnes (+70,3%). Les taux de progression sont de 63% pour les hommes et de 89,7% pour les femmes.



FRONTALIERS DE FRANCE



En mars 2000, le total des salariés frontaliers de France s'élevait à 44 959 personnes (28 792 hommes et 16 167 femmes). Treize années plus tard, ils sont au nombre de 78 454 personnes (48 955 hommes et 29 499 femmes). Les taux de croissance sont respectivement de 74,5% pour l'ensemble des frontaliers, de 70% pour les hommes et de 82,5% pour les femmes.

LE TRAVAIL SALARIÉ AU LUXEMBOURG PAR GENRE ET SECTEUR D'ACTIVITÉ.

EMPLOI FEMININ ET SECTEURS D'ACTIVITE

Les chercheurs du CEPS/INSTEAD ont pu démontrer que la tertiarisation des activités au Luxembourg se poursuivait et profitait essentiellement aux femmes. Ces dernières sont relativement absentes du secteur industriel alors que les trois-quarts de l'emploi proviennent du secteur tertiaire où 70% des hommes sont actifs contre 93% des femmes, soit une différence de 23%. Il faut à nouveau opérer ici une distinction entre femmes résidentes et frontalières.

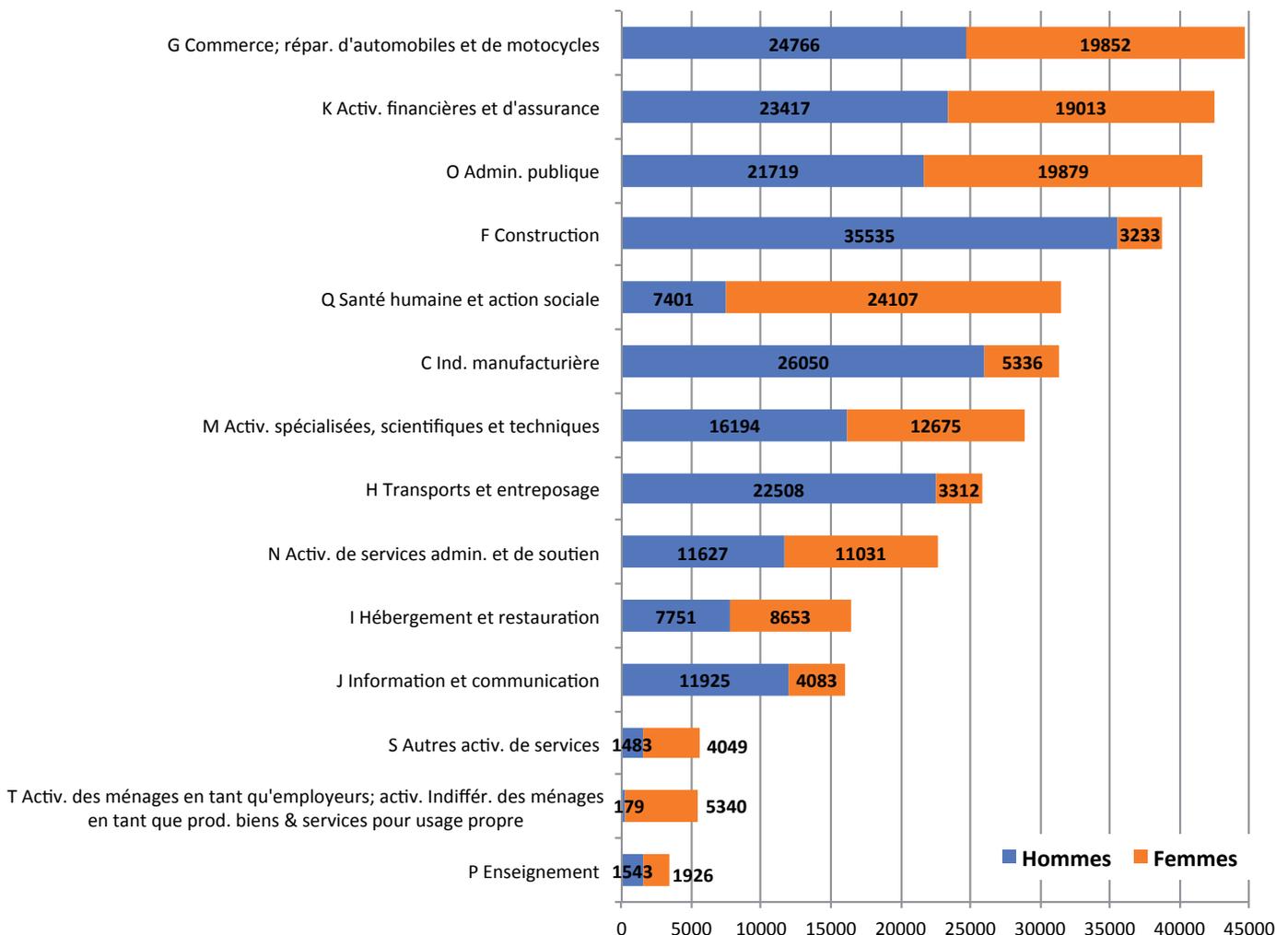
Plus du tiers des travailleuses luxembourgeoises se trouvent dans l'administration publique contre 6% d'étrangères et moins de

2% de frontalières. Pratiquement un quart des étrangères et des frontalières travaillent dans l'horesca, contre 12% des Luxembourgeoises. Autres chiffres encore : 19% des frontalières travaillent dans les activités financières contre 12% d'étrangères et 9% de Luxembourgeoises.

Dans le secteur de la fonction publique, les femmes ont été de plus en plus nombreuses à devenir fonctionnaires, leur part dans ce statut étant passée de 31% en 1995 à 46% en 2013, essentiellement dans l'enseignement et l'administration générale.

Répartition de l'emploi salarié par genre et secteur d'activité par ordre décroissant d'importance au 31 mars 2013 (Les 14 secteurs ici présentés sur les 22 existants représentent 93,7% de l'emploi salarié total)

Sources : IGSS/CCSS



En ce qui concerne la main-d'œuvre masculine en 2013, les secteurs les plus importants en termes de nombre de personnes occupées sont par ordre décroissant d'importance la construction, l'industrie manufacturière, le commerce, les activités financières et d'assurance et l'administration publique. Ces 6 secteurs les plus importants totalisent 153 995 hommes soit 70,4 % de l'emploi salarié masculin.

En 2013, les branches d'activités fortement féminisées sont les suivantes (par ordre décroissant d'importance) : la santé humaine et l'action sociale, l'administration publique, le commerce, les activités financières et d'assurance, les activités spécialisées, scientifiques et techniques, les activités de services administratifs et de soutien. Ces 6 secteurs les plus importants totalisent 106 557 femmes soit 73,1% de l'emploi salarié féminin.

TRAVAIL A TEMPS PARTIEL FEMININ

Il faut toutefois constater que le travail à temps partiel reste toujours une caractéristique évidente de l'emploi féminin. En effet, en 2013, 36,1% des emplois féminins se font à temps partiel au Grand-Duché alors que la moyenne est de 32,1% dans l'Union.

En comparaison, le taux luxembourgeois chez les hommes est de 4,7% contre une moyenne européenne de 8,4%. Le Luxembourg, en matière d'écart de genre, est l'un des plus mauvais élèves de la classe européenne vu que la part des emplois à temps partiel féminins représente 7,7 fois la part des emplois à temps partiel masculins contre 3,8 fois en moyenne dans l'Union européenne.

La part des femmes ayant un emploi à temps partiel involontaire, c'est-à-dire un emploi presté à défaut d'un temps plein, a augmenté au Luxembourg depuis 1990 comme l'indiquent ces relevés statistiques, même si une évolution en dents de scie est constatable :

1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013
7,4	7,8	7,4	10,9	7,9	8,9	13,9	10,8

CHOMAGE DES FEMMES

Les diverses crises économiques et financières apparues depuis l'automne 2008 ont bien entendu affecté le taux de chômage des populations en Europe. Dans tous les Etats de l'Union, sur les années 2008 et 2009, le taux de chômage masculin est passé en moyenne de 6,7% à 9,1% alors que le taux de chômage féminin augmentait de 1,3 point, passant de 7,6% à 8,9%. Les enquêtes sur les forces de travail (EFT) indiquent que le taux de chômage moyen féminin était en Europe de 10,6% en mars 2014 contre 10,4% pour le taux masculin.

Selon les données d'Eurostat, en mars 2014 au Luxembourg, l'écart de genre en matière de chômage était de 1,4 point avec un taux de chômage pour les femmes de 6,9% et de 5,5% pour les hommes. Il semble bien qu'au Grand-Duché l'impact des crises sur l'emploi national ait été limité pour diverses raisons, en comparaison avec d'autres pays européens : le recours au travail à temps partiel a limité les licenciements, le recours au chômage partiel et à certaines mesures pour l'emploi ont permis de limiter le stock des chômeurs. De plus, les destructions d'emploi semblent avoir davantage touché les frontaliers que les résidents vu que les frontaliers sont surreprésentés dans le secteur du travail intérimaire.

Selon les données des « enquêtes forces de travail » (EFT) de l'Institut national de la statistique et des études économiques (STAT-TEC), un quart des femmes travaillaient à temps partiel en 2000 contre 36% en 2012. Le travail à temps partiel est le plus répandu parmi les manœuvres et employées (56% de ces emplois) alors qu'il ne l'est pas dans des fonctions dirigeantes ou de cadres supérieurs (12%).

Le travail à mi-temps reste la forme la plus répandue de travail à temps partiel chez les femmes : 38%. Ajoutons encore que selon les données de l'Inspection générale de la sécurité sociale (IGSS), les frontaliers travaillent moins à temps partiel que les résidentes. Cela concerne 22% des frontaliers françaises, 27% des Belges et 30% des Allemandes contre 33% des Luxembourgeoises.

Le travail à temps partiel, pour l'IGSS, représente moins de 120 heures par mois.

Il faut encore ajouter que d'après Jacques Brosius (« L'impact de la crise économique sur l'emploi au Luxembourg », Les cahiers du CEPS/INSTEAD n°2011-08, 2011.), la crise a davantage touché les hommes que les femmes, en raison de taux d'embauche plus faibles pour les hommes. L'ébranlement du secteur intérimaire peut expliquer cette chute des recrutements. Finalement, ces éléments conjugués ont limité les effets de la crise et ont été favorables au développement de l'emploi féminin, structurellement mieux positionné que l'emploi masculin pour faire face aux changements intervenus : augmentation des postes à temps partiel, destruction d'emplois dans des secteurs plutôt masculins, augmentation des emplois dans les secteurs des soins et de l'éducation, baisse de la croissance de l'emploi frontalier et de l'intérim largement masculins.

Ont collaboré à ce numéro :

Franz Clément (CEPS/INSTEAD), Pierre Gramme et Fabienne Jacquet (Cellule EURES de l'ADEM)
Avec le soutien financier du programme EURES de l'Union Européenne (europa.eu.int/eures)

EURES Luxembourg

Une collaboration ADEM - CEPS/INSTEAD



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Agence pour le développement de l'emploi

3-5, rue Auguste Lumière
L-1950 Luxembourg
Tél : 00 352 247 85 478
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

3, avenue de la Fonte
L-4364 Esch-sur-Alzette
Tél : 00 352 58 58 55 900
franz.clement@ceps.lu

TRAVAIL A TEMPS PARTIEL FEMININ

Il faut toutefois constater que le travail à temps partiel reste toujours une caractéristique évidente de l'emploi féminin. En effet, en 2013, 36,1% des emplois féminins se font à temps partiel au Grand-Duché alors que la moyenne est de 32,1% dans l'Union.

En comparaison, le taux luxembourgeois chez les hommes est de 4,7% contre une moyenne européenne de 8,4%. Le Luxembourg, en matière d'écart de genre, est l'un des plus mauvais élèves de la classe européenne vu que la part des emplois à temps partiel féminins représente 7,7 fois la part des emplois à temps partiel masculins contre 3,8 fois en moyenne dans l'Union européenne.

La part des femmes ayant un emploi à temps partiel involontaire, c'est-à-dire un emploi presté à défaut d'un temps plein, a augmenté au Luxembourg depuis 1990 comme l'indiquent ces relevés statistiques, même si une évolution en dents de scie est constatable :

1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013
7,4	7,8	7,4	10,9	7,9	8,9	13,9	10,8

CHOMAGE DES FEMMES

Les diverses crises économiques et financières apparues depuis l'automne 2008 ont bien entendu affecté le taux de chômage des populations en Europe. Dans tous les Etats de l'Union, sur les années 2008 et 2009, le taux de chômage masculin est passé en moyenne de 6,7% à 9,1% alors que le taux de chômage féminin augmentait de 1,3 point, passant de 7,6% à 8,9%. Les enquêtes sur les forces de travail (EFT) indiquent que le taux de chômage moyen féminin était en Europe de 10,6% en mars 2014 contre 10,4% pour le taux masculin.

Selon les données d'Eurostat, en mars 2014 au Luxembourg, l'écart de genre en matière de chômage était de 1,4 point avec un taux de chômage pour les femmes de 6,9% et de 5,5% pour les hommes. Il semble bien qu'au Grand-Duché l'impact des crises sur l'emploi national ait été limité pour diverses raisons, en comparaison avec d'autres pays européens : le recours au travail à temps partiel a limité les licenciements, le recours au chômage partiel et à certaines mesures pour l'emploi ont permis de limiter le stock des chômeurs. De plus, les destructions d'emploi semblent avoir davantage touché les frontaliers que les résidents vu que les frontaliers sont surreprésentés dans le secteur du travail intérimaire.

Selon les données des « enquêtes forces de travail » (EFT) de l'Institut national de la statistique et des études économiques (STAT-TEC), un quart des femmes travaillaient à temps partiel en 2000 contre 36% en 2012. Le travail à temps partiel est le plus répandu parmi les manœuvres et employées (56% de ces emplois) alors qu'il ne l'est pas dans des fonctions dirigeantes ou de cadres supérieurs (12%).

Le travail à mi-temps reste la forme la plus répandue de travail à temps partiel chez les femmes : 38%. Ajoutons encore que selon les données de l'Inspection générale de la sécurité sociale (IGSS), les frontaliers travaillent moins à temps partiel que les résidentes. Cela concerne 22% des frontaliers françaises, 27% des Belges et 30% des Allemandes contre 33% des Luxembourgeoises.

Le travail à temps partiel, pour l'IGSS, représente moins de 120 heures par mois.

Il faut encore ajouter que d'après Jacques Brosius (« L'impact de la crise économique sur l'emploi au Luxembourg », Les cahiers du CEPS/INSTEAD n°2011-08, 2011.), la crise a davantage touché les hommes que les femmes, en raison de taux d'embauche plus faibles pour les hommes. L'ébranlement du secteur intérimaire peut expliquer cette chute des recrutements. Finalement, ces éléments conjugués ont limité les effets de la crise et ont été favorables au développement de l'emploi féminin, structurellement mieux positionné que l'emploi masculin pour faire face aux changements intervenus : augmentation des postes à temps partiel, destruction d'emplois dans des secteurs plutôt masculins, augmentation des emplois dans les secteurs des soins et de l'éducation, baisse de la croissance de l'emploi frontalier et de l'intérim largement masculins.

Ont collaboré à ce numéro :

Franz Clément (CEPS/INSTEAD), Pierre Gramme et Fabienne Jacquet (Cellule EURES de l'ADEM)
Avec le soutien financier du programme EURES de l'Union Européenne (europa.eu.int/eures)

EURES Luxembourg

Une collaboration ADEM - CEPS/INSTEAD



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Agence pour le développement de l'emploi

3-5, rue Auguste Lumière
L-1950 Luxembourg
Tél : 00 352 247 85 478
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

3, avenue de la Fonte
L-4364 Esch-sur-Alzette
Tél : 00 352 58 58 55 900
franz.clement@ceps.lu

Les adresses de l'innovation au Luxembourg

Depuis le début des années 2010, de nombreux lieux destinés à soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation ont vu le jour au Luxembourg. Des uns aux autres, les concepts varient légèrement, mais le point commun entre tous est la conviction que les projets avancent grâce à la mise en commun d'énergie et aux échanges d'idées. Visite guidée...



Lux Future Lab,

Promoting a changing world with innovative ideas

14, rue Aldringen – L-1118 Luxembourg

Tél : 42 42 81 97 – www.luxfuturelab.lu

Création	Créé en 2013 par BGL BNP Paribas.
Public cible	Le Lux Future Lab souhaite impacter la dynamique sociale et économique au Luxembourg en supportant les personnes aux moments-clés de leur développement professionnel : <ul style="list-style-type: none"> • lycéens au moment du choix de leurs études ; • universitaires/jeunes lors du lancement de leur start-up ; • professionnels au moment d'un changement de carrière entrepreneurial.
Lieu	Sur +/- 1500 m ² : une plate-forme ouverte équipée (WiFi, imprimante etc.) pour des locations court terme (> 1 semaine), 36 bureaux individuels équipés (mais sans lignes ADSL) et des espaces communs (salles de conférences, lounge, kitchenette, etc.). Un Auditorium de 120 places est aussi à disposition. Tarif : 25 EUR/m ² pour les bureaux individuels maintenance comprise.
Objectifs	Proposer un environnement interactif et dynamique pour le soutien de projets entrepreneuriaux (incubateur d'entreprises) et le développement de compétences entrepreneuriales via 3 programmes de formation : la Summer school (lycéens), des formations pour start-up (start-uppers), le programme intrapreneurship (professionnels). Le Lux Future Lab met à disposition de ses membres son réseau national et international, son centre de veille technologique, du mentorat et du bénévolat de compétence et un support marketing ponctuel.
Événements	Sessions de formation (Summer school), séminaires, événements de mise en relation des entrepreneurs avec des investisseurs potentiels (<i>pitching day</i>), mise en relation avec le monde universitaire (<i>matchmaking</i>).
Chiffres-clés	Le Lux Future Lab accueille en ce moment 11 start-up (plus de 100 personnes).
Contact	Candidature sur dossier. Les critères de sélection s'intéressent à la nature technologique de l'innovation, au modèle économique imaginé, à l'expérience et aux moyens financiers du candidat, et à la complémentarité apportée aux autres membres. Contact : Karin Schintgen – karin.schintgen@bgl.lu ou Olivier Selis – olivier.selis@bgl.lu info@luxfuturelab.lu



Wishbox®

Coworking space Thinking outside the box
59, rue du X Octobre – L-7243 Bereldange
Tél : 27 84 91 75 – www.wishbox.lu

Création	Créé en 2012 par deux entrepreneurs.
Public cible	Auto-entrepreneurs, indépendants ou TPE à la recherche d'espaces de travail collaboratif.
Lieu	Bureaux en <i>open space</i> (équipement WiFi, photocopieur, imprimante, scanner), salle de réunion, cuisine. Event-space de 80m ² avec cuisine équipée, LCD flat screen de 55" disponible pour séminaire, atelier, présentation ou autre. Mise à disposition gratuite pour les membres une fois par an pour organiser un événement. Prix de location réduit pour ASBL/ONG. Tarifs : différentes formules allant de 35 EUR pour un jour à 350 EUR par mois en accès illimité, en passant par 125 EUR par an pour être membre et participer aux événements sans occuper d'espace.
Objectifs	Proposer un lieu de travail convivial, modulable et créatif aux start-up et jeunes entrepreneurs de tous domaines. Un lieu entre maison et bureau où rencontrer, échanger, développer des idées et créer des synergies.
Événements	Pas d'événement propriétaire. Les membres ont la possibilité d'organiser leurs propres événements dans l'espace showroom.
Chiffres-clés	14 bureaux disponibles. 10 sociétés ou indépendants hébergés.
Contact	Prendre rendez-vous pour exposer projet et besoins : alain@wishbox.lu ou yves@wishbox.lu



Neobuild,

The cluster for technological innovation in sustainable construction
5, ZAE Krakelshaff – L-3290 Bettembourg
Tél : 26 59 56 700 – www.neobuild.lu

Création	Créé en 2011 par le CDEC (Conseil pour le Développement Economique de la Construction). L'animation du pôle Neobuild est soutenue par le ministère de l'Economie dans le cadre de la loi RDI.
Public cible	Tout professionnel s'intéressant aux techniques durables de construction et aux écotecnologies.
Lieu	Environ 2.200 m ² : salles de réunion, bureaux, salles de formation, restaurant. Le Neobuild Innovation Center sera officiellement inauguré en octobre 2014.
Objectifs	Promouvoir la recherche, le développement et l'innovation dans le secteur de la construction durable et des écotecnologies (RDI) : développement de produits et services innovants en relation avec la construction durable, soutien et développement de start-up. Neobuild accompagne et conseille les acteurs du secteur de la construction dans l'identification et la formalisation d'idées innovantes (analyses techniques, identification de partenaires...). Le NIC (Neobuild Innovation Center) est une plate-forme d'expérimentation technique en grandeur réelle (Living Lab) préfigurant les bâtiments zéro énergie de l'horizon 2020.
Événements	Neobuild organise des conférences, des <i>workshops</i> et des visites de chantiers pour les professionnels de la construction.
Chiffres-clés	5 locaux réservés aux start-up de la construction, 3 projets réalisés, 4 projets de développement en cours, 4 projets de développement en prospection.
Contact	Les personnes intéressées peuvent prendre contact via le site internet ou en prenant rendez-vous. Contact : Francis Schwall – f.schwall@neobuild.lu



1535°C,

Creativity hub

115 A, rue Emile Mark – L-4620 Differdange

Tél : 58 77 1-1535 – www.1535.lu

Création	Créé en 2013 par la Ville de Differdange.
Public cible	Tout créatif professionnel ou société issue du secteur des industries créatives.
Lieu	16.000 m ² répartis sur 3 bâtiments. Dans le bâtiment 01, 38 espaces, allant de 34 à 180m ² , sont à disposition des locataires selon l'avancement des travaux. Pour le début de l'année 2015 s'y ajouteront 400 m ² d'espaces de <i>coworking</i> (30 « stations » de travail), 125 m ² de studio photo que l'on pourra louer à la journée, 300 m ² de brasserie et 200 m ² d'espace événementiel. Le prix de location est calculé sur base des m ² : les espaces de création avec « finition de base » sont au prix de 6 EUR/m ² . Les charges (eau, électricité, chauffage et collecte des déchets) sont facturées 2 EUR/m ² HTVA.
Objectifs	Développer un centre de créativité appliquée stimulant le déploiement combiné de la créativité artistique, de l'innovation et de l'entrepreneuriat des industries créatives.
Événements	1535°C est co-organisateur de la participation du Luxembourg à la Creative Business Cup qui a lieu tous les ans, en novembre, au Danemark.
Plates-formes	d'échange, <i>workshops</i> , séminaires, expositions...
Contact	Les intéressés sont sélectionnés sur dossier. Parmi différents critères, seront étudiés le statut, le secteur faisant partie des industries créatives, l'expérience et le niveau d'innovation apporté par le candidat. Contact : Tania Brugnoli – tania.brugnoli@differdange.lu – 1535@differdange.lu



The Impactory,

A community and place where people come to build their business or work on a project that matters

29, bd Grande-Duchesse Charlotte – L-1331 Luxembourg

Tél : 691 771 745 – www.theimpactory.com

Création	Créé en 2012 par un groupe d'investisseurs.
Public cible	Porteurs de projets (entrepreneuriat, innovation sociale, projets associatifs et culturels), start-up, travailleurs indépendants, salariés travaillant à distance. La communauté de l'Impactory est diverse.
Lieu	Sur deux étages : espace de travail collaboratif (<i>coworking</i>), bibliothèque, espace « café », salle de réunion, possibilité d'organiser des événements jusqu'à 70 personnes. Tarifs : différentes formules d'abonnement comprenant l'utilisation des espaces et l'accès aux événements. <i>Coworking</i> à partir de 85 EUR/mois ou 15 EUR/jour. Sans location d'espace, la formule <i>Community and events</i> est à 250 EUR/an.
Objectifs	Proposer des espaces de travail collaboratif à une communauté de personnes désirant partager leurs expériences pour faire avancer leurs projets. Soutenir en particulier les nouveaux entrepreneurs et porteurs d'innovation sociale. Réduire les risques d'échecs liés à l'isolement des porteurs de projet. Favoriser la collaboration, la création de partenariats, la mise en réseau.
Événements	<i>Workshops</i> , événement de <i>networking</i> (Community lunch, Apéro Pitch, Lunch des innovateurs sociaux). Conférence et événements organisés également en partenariat avec d'autres acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat (ex : conférence 1,2,3 GO Social, RailsGirls).
Chiffres-clés	120 membres. Environ 25 projets développés dont une dizaine de projets à finalité sociale.
Contact	Remplir le formulaire de contact sur le site Internet pour organiser un rendez-vous destiné à exposer vos besoins et questions. Contact : Marina Thiriet – marina@theimpactory.com – hello@theimpactory.com



Technoport,

Bridging your ideas to success

9, avenue des Hauts Fourneaux – L-4362 Esch-sur-Alzette

Tél: 54 55 80-1 – www.technoport.lu

Création	Technoport est né en 2012 de la fusion entre le Technoport du CRP Henri Tudor et Ecostart I et II, structures développées par le ministère de l'Economie.
Public cible	Personnes ou équipes ayant des idées et souhaitant les transformer en projets.
Lieu	Le Technoport dispose de 12.000 m ² de surfaces pouvant accueillir des start-up dans des domaines très variés (industriels ou ICT). En plus de l'activité d'incubateur, le Technoport offre aussi un espace de travail collaboratif sur 450 m ² ainsi qu'un laboratoire de fabrication numérique. Tarifs : différentes formules de souscriptions mensuelles, selon la période d'utilisation. De 25 EUR pour une journée par mois à 750 EUR pour une équipe entière, à plein temps.
Objectifs	Promouvoir et soutenir la création et le développement de sociétés à caractère innovant et technologique par la mise à disposition d'infrastructures et la mise en relation avec des investisseurs. Communauté entrepreneuriale interactive pour favoriser la cocréation.
Événements	Différents formats d'événements de création collaborative : concours, week-end, événements conviviaux et ludiques...
Chiffres-clés	94 entreprises ont déjà été acceptées au sein du Technoport. 26 sont actuellement hébergées et 34 sont sorties avec succès (dont 10 se sont fait racheter).
Contact	Pour lancer une start-up autour d'un projet innovant : incubator@technoport.lu Pour rencontrer d'autres entrepreneurs et échanger des idées : coworking@technoport.lu Pour concrétiser une idée de produit (prototype) : fablablux@technoport.lu



Photo-Eric Chenal

House 17,

private members club

17, rue du Nord – L-2229 Luxembourg

Tel : 20 10 17 – www.house17.com

Création	Créé en 2014.
Public cible	Personnes créatives au sens large à la recherche d'un lieu mixant business et loisirs.
Lieu	860 m ² sur 5 niveaux : 1 restaurant, 2 bars lounge, une salle de jeux, 1 bibliothèque/salle de réunion, plusieurs salons privés équipés de vidéoconférence. Tous les espaces sont équipés WiFi.
Objectifs	Offrir un club d'affaires d'un genre nouveau aux entrepreneurs d'aujourd'hui.
Événements	Conférences, <i>networking</i> , événements ludiques ou culturels, petits déjeuners business...
Chiffre-clé	500 membres.
Contact	Remplir le formulaire en ligne. Les candidatures sont soumises à la direction deux fois par mois. Tarifs : la cotisation annuelle se situe entre 450 et 850 EUR en fonction de l'âge et du lieu de résidence du candidat. info@house17.com

Catherine Moisy

L'innovation pour un impact sociétal positif

L'innovation n'est pas forcément technologique. A partir d'idées particulièrement originales, des entrepreneurs investissent dans des projets d'entreprise ayant pour objectif de générer un impact positif au niveau sociétal. L'Impactory a créé un environnement favorable à l'émergence de l'innovation sociétale.

Au Luxembourg, Impactory démontre qu'il est possible d'innover en dehors du champ technologique, en apportant des réponses positives à diverses problématiques sociétales. Cette plate-forme de rencontre et de soutien à l'entrepreneuriat social et sociétal est née il y a un an et demi. Aujourd'hui, elle fédère environ 130 personnes, parties prenantes. Il s'agit d'entrepreneurs innovants, développant des business originaux, avec un impact positif sur la société, mais aussi des soutiens, des investisseurs, des accompagnateurs. « Nous avons créé une plate-forme de collaboration qui valorise l'entrepreneuriat social et sociétal », explique Per-Fredrik Hagermark, un des cofondateurs de l'Impactory. « C'est à la fois un lieu au sein duquel on peut travailler, un réseau favorisant les rencontres et les échanges, mais aussi un nouvel outil qui entend faire changer certaines mentalités en faveur de l'entrepreneuriat, de l'innovation en réponse aux problématiques sociétales. »

Plusieurs projets sont ainsi nés au cœur de cet espace. C'est notamment le cas de Mamie et Moi, start-up qui invite des dames âgées à se rassembler régulière-

ment pour tricoter, échanger des trucs et astuces pour améliorer leurs réalisations et créations. Derrière, il leur est proposé de gagner un peu d'argent en vendant leurs réalisations, notamment à travers une plate-forme Web. « Mais ce n'est pas l'objectif premier. La volonté de cette start-up, portée par deux entrepreneuses, est avant tout de répondre à un besoin de cohésion sociale au sein d'une population plus âgée. Il y a d'abord un réel enjeu sociétal. Derrière, toutefois, il faut pouvoir créer une activité économiquement durable », poursuit Per-Fredrik Hagermark. Sportunity est un autre projet qui entend venir en aide aux jeunes talents sportifs à travers le monde, en leur donnant les moyens de se développer et de pouvoir s'exprimer au plus haut niveau. Des jeunes qui n'ont pas toujours l'opportunité ni les ressources pour développer leurs talents peuvent de cette manière être aidés, avec notamment des programmes d'entraînement financés par la générosité de donateurs ou de sponsors.

Le fruit de rencontres

« Pour innover au niveau sociétal, il faut avant tout identifier

un problème et voir quelles sont les possibilités pour y répondre. D'autre part, on peut aussi prendre un projet entrepreneurial ou une idée et voir s'il est possible de leur donner une dimension sociétale, s'ils peuvent générer un impact positif sur la société », précise le cofondateur de l'Impactory. « L'innovation en la matière est le fruit d'un travail souvent intense, de rencontres avec de nombreux acteurs actifs à divers niveaux. Impactory s'est rapproché de nombreuses ONG, devenues des interlocutrices privilégiées pour des porteurs de projet. L'innovation découle souvent de la rencontre de différents univers. C'est très riche. »

En la matière, le champ des possibles est vaste et encore peu souvent exploré. L'Impactory, toutefois, est parvenu à éveiller les consciences et à démontrer que l'on pouvait entreprendre et innover autrement, en alliant rentabilité économique et enjeux sociétaux. Que la start-up soit technologique ou d'impact sociétal, les enjeux sont souvent les mêmes : trouver un *business model*, traduire un concept au niveau du marché, trouver des financements, assurer un développement durable...

De nouveaux outils, en faveur des sociétés d'impact sociétal, comme on les appelle, devraient naître au Luxembourg. « On attend tous la loi qui instaure le statut de société d'impact sociétal », poursuit Per-Fredrik Hagermark. « Cette nouvelle forme de société répondra aussi bien aux attentes des entrepreneurs que des investisseurs qui désirent travailler sur ce créneau. Derrière ce statut, l'un et l'autre trouveront les garanties que les objectifs sociétaux ne seront pas lésés au profit d'autres choses. » Un avant-projet de loi a été adopté à l'automne dernier et est soumis à consultation.

Sébastien Lambotte

Neobuild

Au service des entreprises innovantes

En phase d'achèvement, le Neobuild Innovation Center sera officiellement inauguré début octobre. Ce bâtiment constitue une petite révolution, en étant à la fois innovant, démonstratif et expérimental. Entretien avec Francis Schwall, Innovation Project Manager au sein de Neobuild S.A, Pôle d'innovation de la construction durable, et Frédérique Beguin, chargée de Communication de Neobuild S.A.

Neobuild se présente comme un « accompagnateur de projets innovants ». Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire ?

Francis Schwall – La mission générale de Neobuild est en effet de transférer les nouveautés jusque sur les chantiers. Mais, bien souvent, les potentiels porteurs de projet ne savent pas comment procéder. La première étape consiste donc en l'identification et l'étude de cohérence du projet. Ensuite, nous analysons la faisabilité du projet et veillons à la protection de la propriété intellectuelle. Nous accompagnons l'entreprise jusqu'à l'industrialisation de leur produit.

Nous sommes au service des entreprises du secteur (gros-œuvre, parachèvement, technique spéciale et maîtrise d'œuvre), surtout quand les innovations ne sont pas abouties ou complètement identifiées. En effet, nous apportons notre savoir-faire métier aux porteurs de projets, du développement jusqu'à l'aboutissement d'idées novatrices, mais nous pouvons aussi les aider à trouver des financements, des investisseurs ou des partenaires grâce à notre réseau très étendu d'acteurs de la R&D, de la propriété

intellectuelle... au Luxembourg et dans la Grande Région.

Quelles sont les dernières actions que vous avez mises en place pour promouvoir l'innovation dans les petites entreprises ?

Frédérique Beguin – On sait que l'innovation n'est plus l'apanage des grandes entreprises. Malheureusement, les PME manquent de temps et d'effectifs pour s'y consacrer pleinement. L'innovation vient, entre autres, d'une problématique identifiée, d'une complication sur un chantier, par exemple. Soit on solutionne ce problème à court terme, soit on réfléchit plus avant et on identifie une solution pérenne, en développant un produit ou un service dans ce domaine précis. Afin de promouvoir l'innovation et surtout de la démystifier, car l'innovation peut être à la portée de tous, nous proposons aux PME l'organisation de concours d'innovation au sein de leur équipe. Ceux-ci permettent au chef d'entreprise de mesurer le potentiel de développement au sein de son entreprise et pourquoi pas de viser de nouveaux marchés. Car l'innovation reste un facteur important de la compétitivité de nos entreprises.



Francis Schwall, Innovation Project Manager, Neobuild S.A., et **Frédérique Beguin**, chargée de Communication, Neobuild S.A.

Peut-on dire que le Neobuild Innovation Center sera la concrétisation du Pôle d'innovation technologique de la construction durable ?

Francis Schwall – Neobuild S.A. a pour vocation de promouvoir la recherche, le développement et l'innovation dans le secteur de la construction durable. Quoi

de mieux que de construire un bâtiment regroupant à lui seul ces concepts ! En effet, le Neobuild Innovation Center a été conçu comme un véritable Living Lab. Il va permettre aux PME et aux industriels du secteur de tester leurs produits « en vrai », dans un bâtiment réel, soumis aux différents paramètres du climat et du temps, ainsi qu'aux utilisateurs. Et



Le Neobuild Innovation Center. Ce bâtiment constitue une petite révolution, en étant à la fois innovant, démonstratif et expérimental.

donc de constater leur évolution et d'y apporter les modifications nécessaires. Il constitue donc un incubateur grande nature. Le Neobuild Innovation Center comporte également une Zone de Liaison Expérimentale, une sorte de vitrine destinée à présenter les produits des industriels en situation réelle. Une grande quantité de résultats de nos monitorings seront disponibles pour les membres cotisants du Pôle, en fonction de leurs besoins spécifiques. Quelques mètres carrés sont encore disponibles pour monter des murs avec de nouveaux matériaux, matières isolantes, des fenêtres... Avis aux intéressés !

**Propos recueillis par
Isabelle Couset**

K-Start

Le service dédié aux start-up de KPMG

Aider des entrepreneurs à structurer leur projet, à le concevoir financièrement et sur le long terme est l'objectif de K-Start, lancé il y a un an au sein de KPMG. Bilan de cette 1^{ère} année d'exercice avec Louis Thomas, Partner chez KPMG.

K-Start s'adresse principalement à des entreprises innovantes. Quels secteurs privilégiez-vous ?

Afin de rencontrer les objectifs fixés par le gouvernement en matière de diversification de l'économie luxembourgeoise, nous nous adressons tout particulièrement aux projets qui concernent les secteurs des Technologies/Media/Telecommunications, Cloud computing, Ecotechnologies, Propriété intellectuelle, Bio/Santé/Pharma, Logistique, et Soins de santé.

Pouvez-vous nous rappeler brièvement comment fonctionne K-Start ?

Quatre phases composent le programme. Après un premier contact avec les porteurs de projet, notre équipe décide de la présélection ou non du projet. La phase 2 consiste à analyser d'une manière plus approfondie le business plan et la cible retenue par les entrepreneurs. Une seconde sélection par notre équipe est alors effectuée avant la phase 3 qui est la sélection par le comité K-Start. Une fois sélectionné, le projet peut alors entrer dans la



Louis Thomas, Partner, KPMG.

phase 4, le programme K-Start proprement dit, et bénéficier ainsi, via un forfait gratuit de 100 heures de conseils, de l'expertise de nos équipes dans différents domaines. Ce forfait permet aux entrepreneurs et à notre équipe de se pencher réellement sur la faisabilité du projet.

Après un an d'existence, quels sont les projets qui arrivent à maturité ?

Beaucoup d'entrepreneurs sont arrivés avec de belles idées. Nous travaillons actuellement sur une

dizaine de projets dont certains volent déjà de leurs propres ailes. C'est le cas de la plate-forme allsquaregolf.com, dédiée au golf et aux golfeurs, lancée par deux jeunes champions de golf : Patrick Rahmé et Arthur de Rivoire. Nous avons également des entrepreneurs actifs dans des programmes de formation pour les médecins à l'aide de films vidéo, de logiciels pour la gestion d'actifs financiers, de logistique maritime, ou encore de la vente de biens de consommation. Comme vous le voyez, les projets sont issus de secteurs très variés.

Peut-on dire que K-Start a trouvé sa vitesse de croisière ?

K-Start est maintenant une procédure formalisée. Nous disposons dorénavant d'une équipe fixe, dirigée par Zia Hossen. Ces projets touchent pour la plupart les grands secteurs (clusters) définis par le gouvernement et les échos tant du marché privé que des autorités publiques sont très positifs. Nous avons également entamé un dialogue très prometteur avec des centres de recherche ou de l'Université qui ont besoin d'un petit coup de pouce pour faire l'objet d'une exploitation commerciale. Grâce à K-Start, nous pouvons créer la passerelle qui va leur permettre d'aller plus loin ou de créer des synergies. Toute cette créativité locale qui part à la conquête de marchés étrangers renforce bien entendu l'attractivité du Luxembourg. K-Start offre une belle ouverture à l'entrepreneuriat et nous ne demandons qu'à aider toujours plus de personnes qui se mettent en danger pour innover, créer, oser et prendre des risques... bref, ce que l'on appelle des entrepreneurs ! ✓

Propos recueillis par
Isabelle Cousset

LuxDrops

Le CRP-Gabriel Lippmann et Abacus à l'heure du cloud

Le département Informatique, Systèmes et Collaboration (ISC) du CRP-Gabriel Lippmann et sa spin-off Abacus Consulting & Solutions S.A. ont commercialisé, en avril dernier, LuxDrops, une plate-forme *Made in Luxembourg* de partage et de synchronisation de données dans le cloud. Entretien avec Fernand Feltz, directeur scientifique du département Informatique, Systèmes et Collaboration (ISC) du CRP-Gabriel Lippmann, et président du conseil d'administration d'Abacus Consulting & Solutions S.A.

Pouvez-vous nous expliquer comment LuxDrops est née au sein du département Informatique, Systèmes et Collaboration (ISC) du CRP-Gabriel Lippmann et d'Abacus Consulting & Solutions S.A.?

Jusqu'il y a peu, les projets de recherche du département ISC se focalisaient sur l'informatique de gestion et plus particulièrement sur l'aspect architecture orientée vers les services. Ces projets étaient confrontés à une problématique importante, celle de la sécurité, puisque ces applications passent par les réseaux et Internet. L'évolution du cloud computing est aussi une des raisons qui nous ont poussés à développer des fonctionnalités génériques qui peuvent être utilisées dans ce contexte, car bon nombre de professionnels ont besoin de stocker des informations confidentielles. Nous avons donc élaboré une solution, permettant de stocker et de partager des données confidentielles dans le cloud avec des accès hautement sécurisés, que nous avons baptisée LuxDrops.

Vous insistez beaucoup sur l'aspect *Made in Luxembourg* de LuxDrops...

Comme vous le savez, de nombreux logiciels de cloud existent sur le marché, mais éparpillent les données aux Etats-Unis ou ailleurs. Notre expérience nous a montré que les entreprises et les institutions publiques luxembourgeoises sont très attentives aux endroits/pays où sont stockées leurs données et à la manière dont elles sont sécurisées. Nous avons donc opté pour une solution 100 % luxembourgeoise. En effet, LuxDrops propose l'hébergement des données dans des infrastructures cloud localisées exclusivement au Luxembourg, dans les nombreux data centres que compte le pays, ou dans l'entreprise qui achète notre logiciel puisque celui-ci peut être installé directement dans l'infrastructure informatique de l'entreprise, ce qui permet un contrôle constant des données. Les informations stockées sur LuxDrops étant cryptées de bout en bout, la solution offre un plein contrôle sur celles-ci à l'utilisateur, qui détient la clé de cryptage et peut donc en limiter

l'accès comme il le souhaite. Le partage des données est également hautement sécurisé.

Depuis avril, LuxDrops est commercialisée. Comment sont répartis les rôles entre le CRP-Gabriel Lippmann et sa spin-off ?

Une convention a été signée entre Abacus, qui s'occupe de la commercialisation de LuxDrops et continue à travailler sur les fonctionnalités standard du produit, et le CRP-Gabriel Lippmann qui est en charge du volet recherche. Il est évident que le produit doit vivre et évoluer. Aussi, nous travaillons déjà sur les futurs aspects de visualisation des données dans LuxDrops. Lorsque des centaines, voire des milliers de documents sont actualisés/corrigés, il est important pour l'entreprise de garder une vision claire du travail qui a été effectué à partir des documents initiaux. Nous proposerons donc bientôt des visualisations originales qui faciliteront la gestion quotidienne de l'entreprise, de ses documents cloud. Au vu du nombre d'institutions et d'entreprises qui nous ont



Fernand Feltz, directeur scientifique, département Informatique, Systèmes et Collaboration (ISC) du CRP-Gabriel Lippmann, et président du conseil d'administration, Abacus Consulting & Solutions S.A.

déjà fait confiance, LuxDrops a un bel avenir devant elle. Pour nos équipes, c'est un bel exemple de valorisation de nos recherches. ✓

**Propos recueillis par
Isabelle Couset**

Une solution informatique qui devrait séduire l'Europe et au-delà...

Il s'agit d'un système de formulaires en ligne avec flux de travail, un outil forgé à l'intérieur d'une entreprise de 85 salariés – plus de 1.000 clients – afin de répondre à des exigences de qualité, de procédures et d'échanges de données entre le personnel et les clients via le Web.

Au-delà des fonctions courantes rencontrées dans les formulaires de contacts, inscriptions, satisfactions, newsletters..., le concept dénommé **OnVaSavoir** (marque déposée) permet de concevoir des formulaires Web avec près de 30 fonctions actuellement. Mais la spécificité réside dans LE système de workflow qui permet à plusieurs collaborateurs, voire plusieurs sociétés, d'apporter leur contribution dans un même formulaire (dossier), étape par étape. Le tout sous contrôle d'accès individuel, sans installer aucun logiciel sur leur PC.

Il y va de la gestion d'un call center, d'un service après-vente très complexe, de procédures internes, de livres juridiques « revisités »... à des dossiers de gestion de faillites de A à Z, nécessitant parfois la succession de plus de 10 organismes distincts pour une même tâche. Le tout avec un seul formulaire en ligne, multilingue si nécessaire, et de puissantes fonctions graphiques, statistiques et états d'avancement des dossiers permettant de gérer les « bouchons » et de mieux surveiller le flux de dossiers.

Aujourd'hui, le système **OnVaSavoir** a déjà recueilli, dans un environnement réel, plus de 29.000 accès clients et 70.000 données échangées dans un des formulaires déjà en usage, en 6 mois de temps. Près de 361.000 mails ont déjà été générés par le système soit par newsletters, soit par validations de données introduites.

Le développement d'une dizaine d'applications à l'usage européen est déjà en réalisation. L'entreprise a maintenant besoin de fonds pour faire la promotion marketing, finaliser les développements et le site Internet, valider les normes légales internationales et approcher les plus grandes entreprises européennes, voire au-delà.

Quel est le profil de l'investisseur pour ce produit ?

Un investisseur ayant des fonds extensibles car le produit pourrait rapidement atteindre une demande importante, donc des frais continus de développement en conséquence, des bureaux exten-

sibles, des traducteurs, des juristes pour les contrats de partenariats internationaux... L'investisseur potentiel devra convaincre qu'il pourra soutenir une expansion importante. Son expertise internationale sera une plus-value dans la sélection finale.

Un business plan a été réalisé, incluant 19 entités pilotes et 3 phases de promotion du système **OnVaSavoir**, dont un investissement premier d'1 million EUR, le second avoisine 2 à 4 millions EUR

après 6-12 mois pour garantir la promotion Luxembourg-Belgique-France (environ 70 millions d'utilisateurs potentiels d'un des services **OnVaSavoir**). Ensuite, le système pourra s'exporter via les fonctions multilingues déjà intégrées à l'application avec des contrats bien ficelés pour des prestataires dans le monde.

Les investisseurs intéressés s'inscrivent en ligne sur le site OnVaSavoir.com (rubrique Investisseurs).



Véronique Maillard

Des idées, un projet

Après quinze années passées en Grande-Bretagne où elle a enseigné le français, Véronique Maillard revient en Lorraine, sa terre natale. Elle décide alors de développer une idée qui lui tient à cœur : une plate-forme Web destinée à fournir du contenu pédagogique aux enseignants en langues vivantes. Interview.

Qu'est-ce qui vous pousse, de retour en France, à ne pas réintégrer l'enseignement qui est votre métier de base ?

J'ai profité de ce changement géographique pour faire ce dont j'avais vraiment envie. Je voulais travailler différemment, besoin de plus d'indépendance et de diversité. Sans pour autant perdre de vue mon champ professionnel qui est la pédagogie, et ma passion, les enfants et les langues. Or, dès le début des années 2000, utilisatrice des tableaux blancs interactifs installés dans les classes britanniques, j'ai pris conscience de l'intérêt que pouvait représenter cet outil. J'attendais, en vain, le contenu pédagogique idéal à utiliser sur ces tableaux blancs interactifs. Personne ne le proposant, je me suis lancée...

Les obstacles sont nombreux et pourtant, vous ne vous découragez pas...

Non, en effet. Je suis convaincue de l'intérêt qu'il y a d'utiliser le support informatique dans l'enseignement des langues vivantes (français, anglais, allemand) dans les établissements scolaires en France et dans les pays voisins, mais aussi au-delà. Je suis quelqu'un d'assez



Véronique Maillard

déterminé pour peu que le projet que je porte soit le bon. Bien sûr, ce n'est pas forcément facile, mais je crois pouvoir dire que j'ai une capacité à surmonter les épreuves.

sitifs d'actions ciblées qui vous ont permis de donner forme à votre projet ?

Durant les quelques mois où j'ai mûri mon projet, j'ai contacté différentes institutions : l'APEC, la Chambre de Commerce de Nancy, dont l'un des conseillers m'a orientée vers l'association 1,2,3 GO. Finalement, j'ai assisté à la soirée de clôture du parcours 1,2,3 GO et décidé de m'inscrire pour l'année suivante. Dès octobre 2012, deux coaches vont m'accompagner dans le montage de mon business plan, un entrepreneur nancéen et un directeur financier au Luxembourg, et un troisième, par la suite, conseiller au Luxembourg.

En 2013, vous franchissez les différentes étapes de sélection et vous faites partie des 10 participants distingués pour le caractère innovant de leur projet. C'est un moment important...

Très heureuse d'être lauréate, je savoure le moment de la remise de prix. Il est très agréable de recevoir des compliments d'entrepreneurs expérimentés et, quelques mois plus tard, il y a encore des retours intéressants.

En l'absence de tous réseaux professionnels ou relationnels (vous êtes partie très jeune), comment vous y prenez-vous pour accéder aux divers dispo-

Aujourd'hui où en êtes-vous ?

En parallèle de l'écriture de mon business plan et ce, depuis un an, je travaille sur la réalisation de la plateforme telle que je la conçois, avec un graphiste et un développeur. J'ai également obtenu la collaboration d'étudiants en Master DAO (Didactique Assistée par Ordinateur) de l'Université d'Orléans. Les idées ne manquent pas, mais travaillant jusqu'à présent sur fonds propres, il me faut désormais trouver des investisseurs pour passer à la vitesse supérieure.

Avez-vous trouvé ces investisseurs ?

Je suis actuellement à la recherche de financements. C'est une partie

difficile, mais nécessaire donc, j'y travaille.

En résumé : afin de mener à bien ce projet vous avez utilisé votre personnalité et vos expériences et fait preuve de créativité. C'est cela l'innovation...

Oui, innover est avant tout un état d'esprit. C'est comprendre les nouveaux enjeux, les nouveaux besoins. L'utilité du résultat doit aussi être prise en considération. Je souhaite créer quelque chose d'utile et d'intelligent, dont les utilisateurs n'auront plus envie de se passer !

**Propos recueillis par
Martine Borderies**

En quelques dates...

- 1970 Naissance à Metz
- 1988 Baccalauréat, lycée Jeanne d'Arc à Nancy
- 1995 LEA-Affaires et Commerce à Nancy, fille au pair à Dublin, travaille en Allemagne, Erasmus au Danemark, licence d'anglais Master's in linguistics and PGCE (Post Graduate certificate)-Londres (diplôme britannique équivalent au CAPES français)
- 1996-2011 Enseigne le français à Londres et dans le Kent
- 2011 Quitte l'enseignement après 15 ans d'exercice et rentre en France où elle participe à une Mission d'ingénierie pédagogique (Strasbourg)
- 2013 Présente son projet devant le jury du parcours de plan d'affaires interrégional 1,2,3 GO : une plateforme Web destinée à fournir du contenu, préparé ou rapidement modifiable, aux enseignants en langues vivantes et reçoit dans la foulée une récompense pour cet outil jugé innovant

Cocréer pour mieux innover

Afin d'innover de manière durable, autrement dit d'assurer un transfert optimal d'une idée ou d'une découverte vers le marché, les structures d'accompagnement, entreprises innovantes et start-up ont de plus en plus recours au processus de cocréation. En impliquant les parties prenantes, et notamment les utilisateurs finaux dans le processus de création et de développement, on augmente ses chances de proposer une nouveauté utile et adaptée.

Toutes les start-up technologiques ou innovantes ne connaissent pas le succès. Il n'est pas simple, en effet, de transformer une découverte technologique, ou plus généralement une idée, en un succès commercial. La cause n'est généralement pas d'ordre technologique. Souvent très attachés à leurs idées, avec une connaissance fine de la technologie qui la porte, les porteurs de projet innovant n'inscrivent pas toujours son développement en considérant une vision plus large, qui tient compte de l'utilisateur et de ses attentes ou encore de l'avis des parties prenantes qui, demain, devront participer à la conception ou à la commercialisation de leur idée.

Sur base de ce constat, afin d'optimiser leurs chances de réussite, il est de plus en plus recommandé aux start-up innovantes de s'inscrire dans un processus de cocréation. « Cocréer, c'est impliquer toutes les parties prenantes dans le processus d'innovation », explique Philippe Valoggia, ingénieur de Recherche et Développement au CRP Henri Tudor. « C'est un concept évoqué de plus en plus régulièrement ces derniers mois. Il part du principe que, une fois un potentiel d'innovation décelé, à partir d'une découverte susceptible de répondre à un hypothétique besoin ou problème, il faut pou-



Philippe Valoggia, ingénieur de Recherche et Développement, CRP Henri Tudor.

voir impliquer divers acteurs, et notamment l'utilisateur final, dans sa transformation en innovation durable. ». La cocréation s'inscrit donc dans une perspective d'innovation collective, où chacune des parties prenantes impliquées dans le développement de l'innovation y trouve son intérêt.

Se centrer davantage sur l'usage

En effet, une découverte technologique ne peut prétendre devenir innovation que si elle devient utile et utilisée durablement par la société ou certaines de ses composantes. Créer de la valeur à partir d'une découverte, d'une idée est souvent

un processus long et complexe, exigeant des investissements plus ou moins conséquents, de l'énergie, du travail. « Le modèle d'innovation le plus répandu, encore aujourd'hui, est celui pour lequel l'entreprise pense à la place de l'utilisateur final. Convaincu par sa découverte et l'intérêt théorique de son idée, un chercheur ou porteur de projet va assurer le développement, sans forcément vérifier l'hypothétique valeur du produit ou du service auprès de sa cible, avant d'en diffuser le résultat », poursuit Philippe Valoggia. Tout au mieux, certains auront recours à des représentations de ces utilisateurs finaux, des personas, lui permettant d'avoir une meilleure idée de sa cible. Mais cela ne va souvent pas au-delà. « Depuis quelque temps, toutefois, la Commission européenne, pour les projets d'innovation qu'elle soutient, insiste sur l'importance d'impliquer l'utilisateur final au cœur du processus. L'approche est désormais plus centrée sur l'usage que le produit ou le service lui-même. »

L'intérêt d'une démarche de cocréation paraît pourtant évident. Il permet d'ouvrir le champ de l'innovation, de confronter l'idée aux besoins et problématiques rencontrés par les utilisateurs ou parties prenantes, mais aussi d'enrichir le processus avec l'apport

➔ Un processus de cocréation peut nous conduire à un résultat parfois bien différent que celui espéré au départ. Dans un cas, l'intérêt s'avérera moindre. Le processus de cocréation peut réduire à néant les espoirs fondés sur une découverte technologique. Dans d'autres, il peut vous emmener vers d'autres applications, d'autres fonctions ←

de nouvelles idées. « L'objectif final est de garantir que les efforts de développement aboutissent à une innovation durable et pas seulement à une invention qui ne répondra qu'aux attentes et besoins d'un nombre limité de personnes », poursuit Philippe Valoggia.

Un processus d'innovation, toutefois, est complexe. « Rapidement, on va se demander quand impliquer des parties prenantes, comment prendre en considération leur implication pour servir le projet et, enfin, qui faire intervenir dans le processus », précise Philippe Valoggia. A la question « qui ? », l'ingénieur de recherche spécialisée dans la sociologie de l'innovation précise qu'il ne faut pas se limiter dans les possibilités. « Il y a l'utilisateur final, mais pas uniquement. D'autre part, il peut y avoir des usages d'une technologie à laquelle, au départ, un concepteur ou porteur de projet n'a pas forcément pensé », poursuit-il. « Mais il y a aussi des partenaires, des acteurs qui vont intervenir dans la phase de développement d'un produit ou d'un service et qui, en étant impliqués en amont de leur intervention, par leur expertise et

leur expérience, pourront apporter une réelle valeur ajoutée au cœur du processus d'innovation. »

Tout au long du processus

Mais en premier lieu se pose la question du moment auquel il convient de faire intervenir les différentes parties prenantes. Un processus d'innovation peut être décrit en plusieurs phases, allant de l'approbation de l'idée et de la promesse de valeur au monitoring en passant par les diverses étapes de développement que sont le design et l'établissement du business model, l'ingénierie ou le développement, l'expérimentation, la mise sur le marché. « Pour chacune de ces phases, il convient de voir s'il est intéressant de faire intervenir divers acteurs. Au départ d'une idée, de la découverte d'une potentialité technologique, l'enjeu est de voir s'il y a un réel intérêt, de collecter les besoins. Tout au long du processus, l'implication des parties prenantes permet d'alimenter l'innovation, faisant émerger de nouveaux besoins, de nouvelles idées », explique Philippe Valoggia. Avec cette difficulté liée à la cocréation que, au départ, on ne

peut pas savoir sur quelles voies les parties prenantes peuvent vous emmener. « Un processus de cocréation peut nous conduire à un résultat parfois bien différent que celui espéré au départ. Dans un cas, l'intérêt s'avérera moindre. Le processus de cocréation peut réduire à néant les espoirs fondés sur une découverte technologique. Dans d'autres, il peut vous emmener vers d'autres applications, d'autres fonctions. »

Tout l'enjeu sera de déterminer qui impliquer, au bon moment, avec une approche qui tienne effectivement compte des avis et idées amenés par les tiers au cœur du processus. L'enjeu n'est évidemment pas cosmétique et exige du porteur de projet d'accepter que son idée puisse évoluer, qu'elle puisse lui échapper. « Ce concept s'inscrit dans une approche agile de la gestion de projet. Il faut instaurer un climat collaboratif et participatif », précise Philippe Valoggia. « Tout au long du processus, il y a un intérêt réel à revenir régulièrement vers l'utilisateur pour déceler de nouvelles opportunités, pour s'assurer que cela répond toujours bien à ses attentes, pour ajuster le produit ou le service aux besoins. »

Une approche, des méthodes

Dans une société où le consommateur a toujours plus de choix, mais aussi plus de liberté pour s'exprimer, il paraît essentiel de tenir compte de son avis. « Aujourd'hui, nous assistons à la vic-

toire du compromis sur le consensus », explique Philippe Valoggia. L'enjeu est de construire en discutant avec les parties prenantes, plus que d'escompter sur une acceptation globale. La cocréation peut se traduire à de nombreux niveaux, très en amont du développement, mais aussi en aval. En tenant compte des remarques et critiques émises autour d'un produit et d'un service, il est possible de déceler les pistes d'amélioration. « Les vecteurs d'innovation sont donc partout, autour de nous, dans les avis de chacun. Il faut en tenir compte », explique Philippe Valoggia. « Le CRP Henri Tudor, plus particulièrement son département de recherche Service Science & Innovation, est engagé dans des projets au travers desquels nous essayons de mieux comprendre la dynamique spécifique à ces innovations collectives. » Un engagement que le CRP Henri Tudor tente d'appliquer à des formes d'innovation particulières : les changements organisationnels. Grâce à ces projets, l'objectif est de définir tant les modalités de gestion que les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) susceptibles de soutenir le développement des innovations collectives. Deux approches particulières sont d'ailleurs en cours d'expérimentation dans le cadre d'innovations sociales et publiques, un projet national et un projet européen. ☑

Propos recueillis par
Sébastien Lambotte

➔ C'est un concept évoqué de plus en plus régulièrement ces derniers mois. Il part du principe que, une fois un potentiel d'innovation décelé, à partir d'une découverte susceptible de répondre à un hypothétique besoin ou problème, il faut pouvoir impliquer divers acteurs, et notamment l'utilisateur final, dans sa transformation en innovation durable ←

Existe-t-il une relation entre RSE et innovation ?

Au CEPS/INSTEAD, Nicolas Poussing, chercheur dans le département TIC, GRH, et Conditions de travail, analyse depuis plusieurs années, avec son équipe, les mécanismes de prise de décision en entreprise. Cela l'a amené à s'intéresser à l'innovation et aux liens existants entre la propension à innover et d'autres comportements observables de l'entreprise, notamment l'adoption de démarches RSE. Entretien.

Quel est votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amené à travailler sur le lien entre innovation et RSE ?

J'ai obtenu un doctorat en Sciences économiques en 1998, en ayant soutenu une thèse sur le thème du marché de l'emploi. Ma spécialité est l'analyse du comportement des agents économiques, individus et entreprises dans le contexte de la société de la connaissance, c'est-à-dire la Recherche et Développement, l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et l'Innovation. J'ai intégré le CEPS/INSTEAD en juin 2000 avec, comme axe de recherche, les organisations industrielles et la société de la connaissance. Nos recherches s'organisent en 3 phases : recherche des critères d'adoption de différents comportements (innovation, usage des technologies, RSE), mise en lumière des liens entre ces différents comportements et, enfin, mesure de l'impact économique et social de ces comportements.

Quel matériel utilisez-vous comme base à vos recherches ?

Plusieurs enquêtes existantes



Nicolas Poussing, chercheur dans le département TIC, GRH, et Conditions de travail, CEPS/INSTEAD.

comprennent des données exploitables pour nos recherches. C'est le cas, par exemple, de l'enquête CIS (Enquête Communautaire sur l'Innovation) qui est réalisée tous les deux ans à l'initiative de la Commission européenne depuis 1994. Cette enquête porte sur les activités des entreprises en matière d'innovation – innovation de produit, innovation de procédé,

innovation organisationnelle – et les différents aspects du développement d'une innovation (activité de R&D, par exemple). Cette enquête, historiquement réalisée par le CEPS/INSTEAD sous l'autorité du Statec, constitue une source d'information très complète. Nous disposons également des résultats d'une enquête réalisée en partenariat avec IMS Luxembourg sur

La mise en œuvre d'une démarche de RSE, pour laquelle nous avons interrogé, fin 2008, 2.511 entreprises et obtenu 1.144 questionnaires valides. Enfin, nous avons accès aux résultats des enquêtes communautaires sur l'usage des TIC par les entreprises. Ces différentes enquêtes sont riches de données et permettent d'accéder à de nouveaux enseignements.

Suite page 78 ⇨ ●●●

↳ Les données étudiées mènent à la conclusion qu'il y a une liaison directe et positive au niveau des entreprises entre un comportement d'innovation technologique et la mise en œuvre de pratiques relevant de la RSE. En d'autres termes, il semblerait que ce sont les mêmes entreprises qui s'engagent dans l'innovation et, parallèlement, dans une démarche RSE ←

⇒ ... Suite de la page 76

Quels sont les principaux enseignements tirés de votre relecture de ces enquêtes ?

Les données étudiées mènent à la conclusion qu'il y a une liaison directe et positive au niveau des entreprises entre un comportement d'innovation technologique et la mise en œuvre de pratiques relevant de la RSE. En d'autres termes, il semblerait que ce sont les mêmes entreprises qui s'engagent dans l'innovation et, parallèlement, dans une démarche RSE. Ces entreprises ont identifié là des leviers importants de différenciation et, par voie de conséquence, de croissance.

Une fois que l'on a identifié ce lien fort entre RSE et innovation, il est possible d'aller plus loin et de classer les entreprises en fonction de leur degré de maturité RSE. Sont-elles plus sensibles à l'aspect environnemental (gestion des déchets, consommation d'énergie...) ou à l'aspect social (diversité, choix des fournisseurs, partenariat avec des ONG...)? On s'aperçoit alors que les entreprises les plus complètement engagées dans une démarche RSE, avec des objectifs, des plans d'action et des équipes dédiées, les entreprises qui adoptent une RSE que l'on

peut qualifier de stratégique sont aussi celles qui innovent de façon complexe, c'est-à-dire qu'elles combinent innovation de produits et innovation de procédés.

Lorsque l'on étudie l'adoption des technologies vertes, on observe le même genre de phénomène : les premiers facteurs d'adoption de ces technologies sont, d'une part, économiques (réduction des coûts) et, d'autre part, réputationnels (gain d'image). Mais l'engagement dans une démarche RSE exerce également une influence : plus la démarche RSE est avancée, plus l'adoption de technologies vertes se fera en faveur de technologies préventives (qui visent à ne pas dépenser d'énergie, par exemple, les interrupteurs à détecteurs de présence) plutôt que curatives (qui vise à réduire la consommation, par exemple, les impressions recto verso).

A quels publics vos recherches sont-elles destinées ?

Au-delà de la communauté scientifique avec qui nous partageons les résultats de nos recherches par des publications dans les revues spécialisées, nous saisissons toutes les occasions de partager

les résultats de nos recherches avec les acteurs économiques et politiques. Pour cela, nous participons à des conférences, colloques, tables rondes... Pour moi, il est très important de démontrer que la RSE peut être un outil de diversification et de performance. Côté sphère publique, nos recherches peuvent aider les politiques à arbitrer des allocations budgétaires entre campagne de sensibilisation et/ou lois contraignantes pour faire adopter des comportements vertueux et durables aux entreprises.

Quelles seront les étapes ultérieures de vos recherches ?

Maintenant que nous avons identifié un certain nombre de comportements d'entreprises et les liens de corrélation existant entre eux, la phase suivante va être consacrée à la mesure de l'impact de ces différents comportements sur l'économique et le social. Dans la dimension économique, il reste à démontrer le lien entre RSE, innovation et croissance. Dans le domaine social, nous voulons étudier la perception que les salariés ont des démarches RSE de leurs entreprises et l'impact que cela a sur leur motivation et leur

satisfaction au travail. Pour cela, nous allons exploiter une grande enquête réalisée il y a un an auprès de 13.000 employés (*online*) et 1.300 employeurs (par courrier) au Luxembourg. Le Luxembourg et sa grande variété de nationalités rassemblées est un terrain d'enquête très intéressant car il permet de mesurer l'influence de la culture du répondant sur ces perceptions.

Propos recueillis par
Catherine Moisy

10 pratiques responsables et innovantes

La responsabilité sociétale devient un moteur d'innovation dans l'entreprise lorsqu'elle est prise en compte dans la stratégie entrepreneuriale. Quelques exemples innovants et 100 % luxembourgeois.

Ces pratiques sont applicables dans tous les secteurs et toutes les structures.

Pôle stratégie

1. Afin de développer et de mettre en œuvre une politique RSE au sein de leur stratégie globale, cette entreprise a souhaité organiser des ateliers impliquant tous les employés. Les conclusions ont abouti à des initiatives nouvelles et vitalisantes pour l'entreprise.
2. Dans cette multinationale, la définition d'un référentiel de valeurs interne combiné avec des tests personnalisés ont permis à la direction de voir comment est perçue l'entreprise de l'intérieur et comment l'encadrement peut évoluer. Cette méthode contribue à l'amélioration de la perception de l'image donnée et à une meilleure communication sur l'éthique de l'entreprise.

Pôle Social

3. Cette entreprise dans l'Horeca organise chaque été des tournois de sports collectifs et des circuits de course à pied pour le bien-être de tous les employés, et où les clients sont conviés. Ce *teambuilding*

original motive et crée une ambiance conviviale au sein des équipes internes.

4. Pour aider le service des Ressources humaines dans ses recrutements et le développement des compétences, ces grandes entreprises tertiaires ont investi dans des solutions de tests comportementaux. Ces profilages aident, en toute confidentialité, les employés à détecter où se trouvent leurs énergies à mobiliser face au changement et leurs potentialités. Ces tests objectivent les prises de décision RH.

Pôle gouvernance

5. Grâce à la volonté de la direction associée à des moyens financiers et techniques, un des administrateurs a pu continuer à assurer ses activités au conseil d'administration de l'entreprise au Luxembourg, tout en restant volontaire dans un village d'Afrique équatoriale. Cette organisation est gagnante à tous les niveaux d'engagement sociétal et individuel.
6. Chaque année dans ce grand groupe, une équipe de volontaires motivés prennent sur leur temps de travail et recueillent des cadeaux de Noël qu'ils

vont distribuer dans différents foyers et associations. Cette initiative est chaque année renouvelée, créant un enthousiasme positif, personnel et communautaire pour tous les participants.

Pôle environnement

7. L'énergie nécessaire au chauffage des serres à pu être réutilisée dans différentes maisons du quartier. Ainsi, économie et environnement se rejoignent et bénéficient à tous.
8. Dans cette entreprise du centre-ville, limitée en places de stationnement privé, la mobilité douce est motivée par le paiement de 5 EUR par jour pour chaque voiture garée. L'argent récolté est utilisé pour le financement de vélos et d'abonnements de bus pour les employés, qui sont ainsi encouragés à réfléchir à leurs moyens de transport.

Pôle économique

9. Outre le service après-vente mieux adapté aux besoins de ses utilisateurs, l'équipe de recherche et développement de cette entreprise industrielle a pris en compte pour sa fabri-

cation la consommation de matières premières (en baisse) et de matières recyclées ; et pour ces nouveaux designs, des couleurs choisies par le public. Ces modifications socialement responsables profitent de même au développement de leurs ventes.

10. Avec son savoir-faire en management interculturel cette PME dans le textile a établi une meilleure compréhension des enjeux de ces fournisseurs asiatiques et un climat de confiance sur la durée. Aujourd'hui, les effets de la crise économique sont amortis par les efforts communs pour une bonne stabilité des prix.

Attention, toutes ces actions innovantes dans leur organisation respective peuvent demander une certaine réflexion de la direction et de l'animateur RSE pour leur mise en œuvre. Car si ces messages se sont révélés bénéfiques, l'expérience a montré qu'ils peuvent devenir négatifs hors de leur contexte originel.

Pascale Marchal Griveaud
Dr. en Sc. Experte RSE / DD

www.csrperformance.eu

Sites Internet et propriété intellectuelle : quelles précautions prendre ?

La visibilité sur Internet est primordiale pour une entreprise, tout particulièrement à son lancement. La création et l'exploitation d'un site Internet posent de nombreuses problématiques juridiques, et notamment en termes de droits de propriété intellectuelle. Les créateurs de sites Internet trouveront ci-après des éléments de réponse aux questions essentielles à cet égard.

Quel nom adopter pour mon site Internet ?

Le nom du site Internet est un élément-clé qui permettra de trouver celui-ci sur le Web. Techniquement, c'est ce qu'on appelle le nom de domaine (par exemple entreprisesmagazine.com). Son choix mérite d'être mûrement réfléchi pour qu'il soit un outil de communication efficace à long terme.

A ce titre, il ne suffit pas que le nom de domaine choisi après de nombreuses séances de *brainstorming* soit techniquement disponible car non déjà réservé par un tiers pour assurer sa pérennité. Encore faut-il que celui-ci soit disponible juridiquement, c'est-à-dire ne porte pas atteinte à un droit antérieur (tel qu'une marque, une dénomination sociale ou même un nom de domaine) et qu'il soit susceptible de protection juridique.

A ce titre, si un nom de domaine descriptif de l'objet du site peut permettre un excellent référencement du site sur les moteurs de recherche (type Google ou Yahoo), il peut s'avérer impossible à protéger en cas de reprise, pourtant à l'identique, par un tiers !

Ainsi, par exemple, les tribunaux ont rejeté l'action intentée par le réservataire du nom de domaine www.mariagesencorse.com à l'encontre du nom de domaine postérieur www.mariageencorse.com, au motif que les termes « mariage » et « corse » sont des termes évoquant l'objet et le lieu de l'activité et, partant, doivent rester à la disposition de tous.

En outre, un nom de domaine descriptif risque de ne pas pouvoir constituer une marque valable et, dès lors, ne pas pouvoir bénéficier d'une protection supplémentaire à ce titre. Une affaire française récente, mais qui aurait aussi bien pu être rendue par les juridictions luxembourgeoises, illustre très bien ce propos. La marque « vente-privée.com », qui est exploitée pour un site de ventes privées à prix cassés, a ainsi été jugée nulle et donc insusceptible d'être protégée contre une reprise

par un tiers. Les termes « vente » et « privée » ont ainsi été considérés comme exclusivement descriptifs et nécessaires aux concurrents du site pour désigner des activités de vente privée.

Il est donc très important de mettre en balance les aspects marketing et ces considérations juridiques pour choisir le nom de son site.

Puis-je utiliser des textes, des photographies, de la musique ou des vidéos provenant de tiers sur mon site Internet ?

Sous réserve de leur originalité, les textes, photographies, vidéos, graphiques, dessins, logiciels, voire même les conditions générales de vente et mentions légales, sont susceptibles d'être protégés par le droit d'auteur. D'autres droits peuvent s'appliquer comme ceux

des artistes-interprètes ou des producteurs de musique ou de films. La durée de protection est toutefois limitée dans le temps. Aussi, tant que cette durée n'est pas épuisée (on parle d'œuvres tombées dans le domaine public), il faudra obtenir l'autorisation des auteurs, artistes-interprètes, producteurs, avant de pouvoir utiliser les œuvres concernées sur son site Internet. Selon les cas, ces autorisations pourront être obtenues auprès des sociétés de gestion collective concernées, type SACEM Luxembourg ou Luxorr. A défaut, il faudra obtenir des autorisations au cas par cas. Attention également au contenu, et notamment aux photographies et banques d'images, qui sont librement accessibles sur Internet et publiées sous licences dites *Creative Commons*. S'il est possible d'utiliser gratuitement les œuvres diffusées de cette manière, cela dépend en réalité comment. Les licences comportent généralement des restrictions d'usage qui interdisent toute utilisation commerciale. Il faut donc bien lire les conditions générales avant d'utiliser ces œuvres présentées comme libres de droits pour son site.

➡ Sous réserve de leur originalité, les textes, photographies, vidéos, graphiques, dessins, logiciels, voire même les conditions générales de vente et mentions légales, sont susceptibles d'être protégés par le droit d'auteur ⬅

➔ Il ne suffit pas que le nom de domaine choisi après de nombreuses séances de *brainstorming* soit techniquement disponible car non déjà réservé par un tiers pour assurer sa pérennité. Encore faut-il que celui-ci soit disponible juridiquement, c'est-à-dire ne porte pas atteinte à un droit antérieur (tel qu'une marque, une dénomination sociale ou même un nom de domaine) et qu'il soit susceptible de protection juridique ➔

Suis-je titulaire des droits d'auteur sur le site Internet et son contenu lorsque je fais appel à un prestataire de services externe pour la création du site ?

Contrairement à une idée reçue, cette question doit recevoir une réponse négative dans la quasi-totalité des cas. En l'absence de cession ou licence de droits en bonne et due forme, les droits de propriété intellectuelle éventuels sur les photographies commandées à un tiers pour illustrer son site Internet, par exemple, resteront sa propriété exclusive. Hormis pour le cas des logiciels, il en est généralement de même des textes, dessins, etc. créés par un salarié dans l'exercice de ses fonctions et sur instructions de l'employeur. Il est donc primordial d'insérer des clauses de cession de droit complète dans ses contrats de travail comme dans ses contrats de prestataire de services.

Puis-je créer des liens hypertextes sans autorisation de l'exploitant du site tiers vers lequel je renvoie ?

Les liens hypertextes sont de l'essence même d'Internet puisqu'ils permettent un partage et une diffusion des informations.

La création d'un lien hypertexte vers un site tiers, sans autorisation de l'exploitant du site tiers, n'est toutefois pas neutre. Dans certains cas, cela pourra constituer

une contrefaçon de droit d'auteur. Tel est le cas par exemple d'un lien renvoyant vers un site tiers permettant le téléchargement illégitime de films ou de morceaux de musique. Dans d'autres cas, cela pourra être constitutif de contrefaçon de marque, notamment si le lien reproduit une marque et renvoie vers un site en réalité concurrent.

Puis-je utiliser la marque d'un tiers à titre de mot-clé en vue d'améliorer le référencement de mon site Internet ?

A défaut d'un bon référencement sur les moteurs de recherche, le site Internet est voué à l'échec. Plus le site arrive loin dans les résultats d'une recherche sur Internet, moins il a de chances d'être consulté. Il y a de nombreuses techniques pour améliorer son référencement. Parmi celles-ci, figure le choix des mots-clés. A côté des mots-clés gratuits (ex. adresse URL ou méta-tags), les moteurs de recherche proposent des méthodes payantes en vue d'améliorer le référencement du site, tel Google, qui offre la possibilité, à travers son service Google Adwords, d'obtenir un placement privilégié, en tête des résultats d'une recherche sur Internet, en achetant certains mots-clés. C'est ce qu'on appelle les liens sponsorisés ou liens commerciaux. Ces liens publicitaires ont donné naissance à un abondant contentieux lié au choix de la marque d'un tiers à titre de mot-clé. La jurisprudence est désormais fixée en ce sens que

la réservation de la marque d'un tiers, sans son autorisation, pour promouvoir un site concurrent n'est pas nécessairement une contrefaçon de marque. Les hypothèses où tel sera le cas sont très limitées puisqu'il ne faut pas que l'usage de la marque d'un tiers à titre de mot-clé soit susceptible de porter à confusion quant à l'origine des produits. En pratique, cela vise essentiellement le cas de la publicité comparative qui respecte les conditions légales. Dans les autres cas, l'annonceur risque de voir sa responsabilité engagée et d'être condamné non seulement à cesser d'utiliser la marque du tiers à titre de mot-clé, mais encore au paiement de dommages et intérêts. C'est donc généralement une stratégie qui, si elle peut paraître séduisante, est à éviter.

Au-delà des problématiques spécifiques liées au respect des droits de propriété intellectuelle, un site Internet doit également être conforme aux règles de protection des données personnelles, y compris en ce qui concerne l'usage de cookies, à la réglementation du e-commerce et des pratiques commerciales, qu'il s'agisse non seulement des mentions légales du site (identité de l'exploitant, adresse, etc.) qui doivent figurer en permanence sur le site, mais également des règles à respecter et des informations à communiquer aux Internauteurs en cas de vente en ligne, notamment à l'égard du droit de rétractation. Une réforme du Code de la consommation, sous l'impulsion européenne, a

été récemment adoptée et ne devrait pas tarder à entrer en vigueur. Les exploitants de sites Internet ne seront pas en reste et vont devoir rapidement s'adapter pour se conformer à cette réforme au cours des prochains mois. ☑



M^e Claire Leonelli
Partner
Avocat
Member of Paris Bar and
Luxembourg Bar (List IV)



M^e Claire Denoual
Associate
Avocat
Member of Luxembourg Bar
MOLITOR Avocats à la Cour

Le télétravail : est-ce vraiment une innovation ?

Le télétravail est de plus en plus utilisé au sein des entreprises pour permettre aux salariés d'être plus flexibles et de réduire leur temps de trajet. Mais cette pratique pose encore des problèmes, notamment pour les travailleurs frontaliers, car les employeurs ont certaines obligations à respecter.

Ainsi, le salarié frontalier qui preste plus de 25 % de son temps de travail dans son pays de résidence doit être affilié par son employeur à la sécurité sociale de son pays de résidence (ce sont les règles et les taux en vigueur dans le pays de résidence qui s'appliquent).

Du côté de la fiscalité, le temps travaillé dans le pays de résidence doit normalement être imposé dans le pays de résidence et l'employeur luxembourgeois ne doit taxer que l'activité exercée au Grand-Duché.

Ces différences de législation ne sont pas avantageuses pour les travailleurs frontaliers puisque les taux appliqués dans leur pays de résidence sont souvent moins intéressants qu'au Luxembourg, ce qui peut constituer un frein au télétravail. Alors, ce mode de travail est-il véritablement une innovation ?

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 258 votes de frontaliers. Il permettait de choisir plusieurs réponses par question. Résultats du sondage diffusé en mars-avril sur le site www.lesfrontaliers.lu.

Avez-vous déjà fait du télétravail ?

- a. Oui, je ne fais que ça → 5 %
- b. Oui, j'en fais régulièrement → 16 %
- c. Ça m'arrive → 37 %
- d. Non, jamais → 42 %

Que pensez-vous de cette pratique ?

- a. Cela permet de concilier vie professionnelle et vie privée → 18 %
- b. Je ne perds plus de temps dans les transports → 22 %
- c. J'ai réduit mes frais de déplacements/de repas → 11 %
- d. J'ai un meilleur confort de travail (pas interrompu par le téléphone, les collègues, etc.) → 14 %
- e. Je pense être plus productif/productive lorsque je travaille de chez moi → 13 %
- f. Je suis isolé(e) de mes collègues, ce n'est pas l'idéal → 5 %
- g. Je suis moins bien installé(e) qu'à mon bureau (matériel moins adapté au travail, manque de documentation, etc.) → 3 %
- h. J'ai tendance à travailler plus (je reste connecté(e) plus tard le soir) → 10 %
- i. Je suis moins productif/productive (je suis souvent interrompu(e) par mon chien, mes enfants, etc.) → 2 %
- j. Autre 1 → %

Si vous pratiquez le télétravail :

- a. C'est un accord passé oralement avec mon employeur → 16 %
- b. Ce mode de travail est précisé dans mon contrat/dans un avenant → 4 %
- c. Le prix de la connexion du lieu où je travaille est pris en charge par mon employeur → 4 %
- d. Ma société m'a fourni le matériel : téléphone, ordinateur, etc. → 14 %
- e. Il n'est précisé nulle part (ni dans mon contrat, ni dans un avenant) que je fais du télétravail → 17 %
- f. Je paye moi-même la connexion du lieu où je travaille → 17 %
- g. Mon employeur ne m'a fourni aucun matériel pour travailler de chez moi → 7 %
- h. Je ne fais pas de télétravail → 21 %

Pour vous, le télétravail...

- a. Est un mode de travail innovant → 36 %
- b. Est amené à se développer encore plus, c'est l'avenir → 37 %
- c. Ne convient pas à la réalité du monde de travail → 3 %
- d. N'est pas adapté aux travailleurs frontaliers (sécurité sociale/fiscalité) → 19 %
- e. Ne m'apporte rien personnellement → 3 %
- f. Je n'ai pas d'avis → 3 %



Luxembourg : les opportunités du *cash pooling* et des centrales de paiement

Au cours des dernières années, un nombre toujours croissant d'entreprises et de multinationales ont fait le choix de localiser leurs opérations de trésorerie et de financement au Luxembourg et ce, en raison des nombreux atouts qu'offre le pays.

Le Luxembourg a su se hisser à une place de choix grâce à son excellence opérationnelle, sa réputation sur les marchés économiques et financiers mondiaux, mais aussi grâce au maintien d'un environnement social, économique et politique stable. Le pays s'inscrit également dans un processus d'évolution permanente. Cette course au progrès est rendue particulièrement sensible dans les domaines de la compétitivité et de la productivité où le pays se classe parmi les *top-performers* internationaux.

Son excellence opérationnelle s'avère d'autant plus remarquable qu'elle trouve sa source dans un équilibre exceptionnel alliant, d'une part, réglementations fiscales et légales ainsi que coûts et conditions de travail avantageuses et, d'autre part, infrastructures et moyens de financement de pointe afin de répondre au mieux aux activités des différents acteurs évoluant sur le marché national. La mise en place des initiatives SWIFT Net et SEPA favorise également l'activité financière des multinationales.

Une combinaison attractive

C'est dans ce contexte favorable que se sont développées les activités de *cash pooling* (ou centralisation de trésorerie) ainsi que les centrales de paiement qui s'inscrivent directement dans la volonté

de centraliser et d'optimiser les flux de trésorerie et de paiements. Elles forment, avec les banques, une combinaison attractive dans la mesure où ces dernières fournissent un large éventail d'infrastructures et de produits financiers structurés répondant aux besoins des centres de trésorerie et de financement des multinationales. La Bourse luxembourgeoise joue également un rôle primordial dans les activités de *cash pooling* et de gestion de trésorerie en proposant de nombreuses alternatives en matière de provisions de capitaux. Avec plus de 150 banques internationales et environ 42 % du total des opérations internationales enregistrées actuellement sur les marchés européens, le Luxembourg s'impose comme premier centre de gestion des richesses de la zone euro et second centre d'investissement du monde après les Etats-Unis.

En proposant des conditions avantageuses au *cash pooling*, le Grand-Duché fait un pari sur l'avenir et prouve, par la même occasion, qu'il a compris l'enjeu crucial que représente la centralisation des activités de financement et de gestion de trésorerie. Les entreprises trouvent, en effet, dans le *cash pooling* multinational ou multidevise un moyen de réduire leurs coûts opérationnels grâce à des économies d'échelles, d'accroître la fiabilité de leurs prévisions au

travers d'une visibilité en temps réel de la position générale de trésorerie et un moyen d'optimiser leurs financements intra-groupes. En outre, le *cash pooling* multinational permet aux entreprises de bénéficier d'une diminution de leur niveau d'endettement ainsi que de leurs charges financières grâce à une meilleure répartition des liquidités disponibles. La réputation de solvabilité s'en trouve, par conséquent, renforcée et les conditions de placement en cas de solde positif de trésorerie, améliorées.

Qu'il s'agisse de *cash pooling* physique ou notionnel, les services proposés par les banques luxembourgeoises, afin de combiner les positions de débiteurs et de créditeurs des multinationales, bien que complexes, demeurent facilement accessibles et particulièrement avantageux sous différents aspects. Outre les avantages abordés précédemment, des considérations d'ordre fiscal spécifiques se posent également comme arguments de taille pour convaincre les multinationales d'établir leur activités de *cash pooling* au Luxembourg afin d'accroître leur efficacité.

Optimiser les processus

Toujours dans le but de favoriser une gestion de trésorerie optimale, le Luxembourg a, au-delà des activités de *cash pooling*, également concentré ses efforts

dans l'optimisation du processus de gestion de commande avec, en particulier, la mise en place de centrales de paiement. Beaucoup d'entreprises continuent à gérer leurs paiements et leurs comptes bancaires à l'échelle de chaque entité. Bien que plus flexible en termes de structure et d'opérations quotidiennes, cette approche peut, néanmoins, réduire la visibilité du groupe sur les mouvements et la situation de trésorerie, les processus d'approbation complexes ainsi que les risques opérationnels et les coûts de transactions. Dans le contexte de la promulgation de la loi sur la migration des débits et crédits automatiques en euro vers les standards SEPA par le Parlement européen, le Luxembourg s'est doté d'atouts majeurs pour inciter les grands groupes à considérer la mise en place de centrales de paiements. Cela est renforcé par la présence de fournisseurs de services IT et bancaires (reconnaissant les principaux standards d'interfaces -SWIFT Net, ISO 20022 XML, etc.) ou encore de cabinets de conseil en PGI et d'experts en fiscalité et en juridiction. De plus, au-delà des nombreuses conditions attractives dont bénéficie le pays, établir une centrale de paiements induit pour les entreprises une réduction significative des connections bancaires, des formats de fichiers utilisés, des types

↳ En proposant des conditions avantageuses au *cash pooling*, le Grand-Duché fait un pari sur l'avenir et prouve, par la même occasion, qu'il a compris l'enjeu crucial que représente la centralisation des activités de financement et de gestion de trésorerie ←

de protocoles de communication et également une centralisation et une automatisation des processus de règlement de créances ; tout ceci afin de permettre d'accroître l'efficacité et le contrôle des processus de paiement et de réduire les frais bancaires et, in fine, d'optimiser la rentabilité des entreprises.

Le Luxembourg s'impose ainsi comme un acteur incontournable de la gestion des flux de trésorerie et du *cash pooling* international qui suit les principes édictés à la fois par l'OCDE et l'Union européenne. Les mesures

entreprises par le gouvernement laissent à penser que l'ambition future du pays s'inscrit dans cette même lignée. En effet, le gouvernement prévoit l'introduction d'un cadre fiscal et légal pour les activités de trésorerie en ce inclus le *cash pooling*. Le Luxembourg s'abstient de participer au projet actuel d'introduction d'un impôt européen sur les transactions financières, mais soutient l'idée d'un tel impôt à l'échelle mondiale, ce qui permettrait d'éviter la délocalisation des activités financières hors de l'Union européenne. ☑



Brice Lecoustey
Associé responsable des Activités
de conseil et de trésorerie



Pierre Burtin
Manager

EY Luxembourg

Le congé extraordinaire pour convenance personnelle

Le Code du travail prévoit outre le congé annuel de récréation des congés extraordinaires en cas de survenance d'un événement d'ordre privé dans la vie du salarié.

Ainsi, le salarié obligé de s'absenter pour des raisons d'ordre personnel pourra bénéficier d'un congé extraordinaire dont le nombre de jour variera en fonction de l'événement, comme suit :

pourrait ainsi prétendre à 8 jours de congé extraordinaire (6 jours + 2 jours).

A titre de précision, un simple changement de logis n'est pas à assimiler à un déménagement

Nombre de jours de congé extraordinaire	Événement personnel donnant droit au congé extraordinaire
1 jour	Avant l'enrôlement au service militaire
1 jour	Le décès d'un parent au 2 ^{ème} degré du salarié ou de son conjoint ou partenaire
2 jours (pour le père)	La naissance d'un enfant légitime ou naturel reconnu
2 jours	L'accueil d'un enfant de moins de 16 ans en vue de son adoption (sauf en cas de bénéfice d'un congé d'accueil)
2 jours	Le mariage ou la déclaration de partenariat d'un enfant
2 jours	Le déménagement
3 jours	Le décès du conjoint ou du partenaire ou d'un parent au 1 ^{er} degré du salarié ou de son conjoint ou partenaire
6 jours	Le mariage ou la déclaration de partenariat du salarié

Les cas d'ouverture au congé extraordinaire sont limitativement énumérés par le Code du travail. Toutefois, certaines conventions collectives de travail prévoient davantage de jours pour les mêmes cas d'ouverture (par exemple, 5 jours ouvrables en cas de décès du conjoint ou du partenaire) ou d'autres congés pour raisons d'ordre personnel (par exemple, une demi-journée pour le donneur de sang ou le donneur de plasma).

En cas de survenance de plusieurs événements distincts, par exemple, mariage et déménagement concomitants, les jours de congé extraordinaire se cumulent. Dans l'exemple précité, le salarié

ment. Pour pouvoir prétendre aux 2 jours de congé extraordinaire, le salarié doit procéder à un changement de domicile officiel, avec formalités administratives auprès de la commune.

Régime du congé extraordinaire

Le congé extraordinaire doit être pris en nature au moment où l'événement donnant droit au congé se produit. Le congé extraordinaire ne peut pas être

reporté sur le congé annuel de récréation.

Contrairement au congé annuel de récréation, le salarié a droit au congé extraordinaire sans devoir attendre l'écoulement de la période de carence de 3 mois prévue à l'article L.233-6 du Code du travail.

Le congé extraordinaire est accordé avec pleine conservation de la rémunération. Les jours de congé extraordinaire sont rémunérés selon le même mode de calcul que pour les jours de congé annuel de récréation.

Conséquence en cas de survenance de l'événement

Le salarié doit informer son employeur de la survenance de l'événement et, après accord de son employeur, peut s'absenter de son travail avec maintien intégral de son salaire.

L'employeur qui doit accorder le congé extraordinaire est en droit de s'attendre à une demande correspondante non équivoque de son salarié, ceci tant pour vérifier la concordance du congé avec l'événement y donnant droit que pour maintenir l'organisation de son entreprise.

Moment de la survenance de l'événement

Si l'événement se produit un dimanche, un jour férié légal, un jour ouvrable chômé ou un jour de repos compensatoire, le congé extraordinaire doit être reporté sur le 1^{er} jour ouvrable qui suit l'événement ou le terme du congé extraordinaire.

Si l'événement se produit durant une période de congé ordinaire, celui-ci est interrompu pendant la durée du congé extraordinaire.

Si l'événement se produit pendant la maladie du salarié, le congé extraordinaire est perdu et n'est pas dû.

Aucun congé extraordinaire n'est dû en cas de survenance d'un événement pendant le congé parental ou le congé de maternité, qui sont des congés spéciaux.



M^{me} Gabrielle Eynard
Senior Associate

Allen & Overy Luxembourg

➔ En cas de survenance de plusieurs événements distincts, les jours de congé extraordinaire se cumulent ➔

Handicap ou « simple » maladie : précisions jurisprudentielles

Le handicap, léger ou lourd, touche une personne sur six dans l'Union européenne, soit environ 80 millions de personnes ... Trop souvent, la plupart de ces personnes ne sont pas en mesure de participer pleinement à la société et à l'économie en raison de barrières physiques ou autres.

Un arrêt du 11 avril 2013 rendu par la Cour de justice de l'Union européenne a précisé la notion de handicap ainsi que les obligations de l'employeur vis-à-vis de ses salariés handicapés – ou de ceux qui le deviennent.

La Cour était saisie de deux affaires

La première concerne une hôtesse d'accueil, salariée depuis 9 ans auprès du même employeur, subitement absente à plusieurs reprises de son travail en raison de douleurs dorsales : au bout de 6 mois, son employeur la licencie. Elle retrouve rapidement un emploi similaire, mais à mi-temps, auprès d'un autre employeur.

La seconde concerne une secrétaire, employée depuis 5 ans, victime d'un choc violent à la nuque dans un accident de la circulation. Elle est en arrêt de travail, puis reprend à mi-temps thérapeutique, est ensuite en arrêt de travail complet pendant 4 mois, avant d'être licenciée par son employeur. Les autorités (danoises) la déclarent invalide à 50 % au moins et capable de travailler « environ 8 heures par semaine à un rythme lent ».

Leur licenciement est contesté en justice : ces salariées seraient devenues handicapées et leur employeur aurait dû leur proposer une réduction de leur temps de travail.



Égalité de traitement : la directive

La base juridique invoquée est la directive européenne 2000/78/CE (égalité de traitement en matière d'emploi et de travail), transposée au Luxembourg par une loi du 28 novembre 2006, qui modifie notamment la loi du 12 septembre 2003 relative aux personnes handicapées dont le texte coordonné, ainsi que les règlements d'exécution tels que modifiés au 28 octobre 2013, sont publiés au *Mémorial* du 29 janvier 2014.

La directive européenne prohibe toute discrimination, directe ou indirecte, fondée notamment, mais pas uniquement, sur le handicap.

L'article 5 de la directive crée une obligation envers les employeurs au profit des personnes handicapées : « L'em-

ployeur prend les mesures appropriées, en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder à un emploi, de l'exercer ou d'y progresser, ou pour qu'une formation lui soit dispensée, sauf si ces mesures imposent à l'employeur une charge disproportionnée... »

Point de vue des salariées

Au titre de la non-discrimination, ces salariées n'auraient pas dû être licenciées du fait de leurs absences pour maladie, étant donné que celles-ci résulteraient de leur handicap.

Par ailleurs, leur employeur serait tenu d'une obligation d'aménagement raisonnable au titre de l'article 5 précité, partant aurait dû leur proposer un travail à temps partiel.

Point de vue des employeurs

Les employeurs, quant à eux, contestent que l'état de santé des salariées relève de la notion de handicap au sens de la directive européenne, étant donné que leur incapacité consiste en ce qu'elles ne sont plus en mesure de travailler à plein temps, du moins pendant un certain temps.

Les employeurs contestent encore toute discrimination, le licenciement étant basé sur les absences pour maladie.

Questions

Faute de définition par la directive elle-même, la Cour de justice de l'Union européenne avait jusqu'à présent défini le handicap comme étant une « limitation de la capacité de participer à la vie professionnelle » de longue durée (arrêt de la Cour du 11 juillet 2006, affaire C-13/05). Mille questions surgissent... Une maladie, qui peut parfois entraîner une incapacité de travail d'une certaine durée, peut-elle alors constituer un handicap ? De quelle durée s'agit-il ? Faut-il que la maladie soit incurable ? Quand la maladie se traduit par une impossibilité de travailler à plein temps, s'agit-il d'un handicap ? La réduction du temps de travail est-elle une véritable obligation de l'employeur, au titre des « aménagements raisonnables » de la directive européenne ?

Suite page 88 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 86

Discrimination indirecte

Le juge national interroge aussi la Cour de justice de l'Union européenne sur la conformité de sa législation (danoise) en matière de préavis réduit applicable aux salariés en maladie au regard du droit de l'Union européenne.

Concernant la mise en oeuvre d'un préavis réduit, la Cour invite le juge national à examiner le risque de discrimination indirecte de cette mesure à l'encontre des personnes handicapées, celles-ci étant plus susceptibles que les autres salariés d'être absentes pour cause de maladie, des absences pour maladie liées au handicap du salarié pouvant s'ajouter aux absences pour maladie « ordinaires ».

Handicap : nouvelle définition

La Cour, dans son arrêt du 11 avril 2013, observe d'abord que l'Union européenne a signé et ratifié la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées, qui est entrée en vigueur pour l'Union européenne le 22 janvier 2011 (le Luxembourg a ratifié la Convention par une loi du 28 juillet 2011) : la directive européenne doit donc désormais être interprétée conformément à la Convention de l'ONU.

La Convention de l'ONU admet que la notion de handicap évolue et résulte de l'interaction entre les limitations des personnes handicapées, qui doivent être durables, et « les barrières comportementales et environnementales » qui empêchent leur pleine participation à la vie professionnelle (considérant (e) de la Convention).

Sur cette nouvelle base juridique, la Cour adapte sa définition européenne du handicap comme visant « une limitation, résultant notamment d'atteintes physiques, mentales ou psychiques, dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à la pleine et effective participation de la per-

sonne concernée à la vie professionnelle sur la base de l'égalité avec les autres travailleurs » (arrêt de la Cour du 11 avril 2013, affaires C-335/11 et C-337/11).

Il est particulièrement intéressant de considérer le handicap, non plus comme une seule limitation de la personne, mais comme une combinaison entre cette limitation et un environnement – y compris un préjugé – inadapté.

La Cour précise que la directive européenne s'applique quelle que soit l'origine du handicap, et que le handicap, s'il peut être de naissance, peut également survenir suite à un accident ou à une maladie.

Par conséquent, poursuit la Cour, une maladie, curable ou incurable, entraînant une limitation, telle que prédéfinie, sur une longue durée, peut relever de la notion de handicap, au sens de la directive européenne.

En revanche, tel n'est pas le cas de la maladie ne remplissant pas tous ces critères, car la maladie n'est pas visée en tant que telle par la directive européenne relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Inaptitude à travailler à temps plein : handicap ?

Le fait que la limitation du salarié consiste seulement à ne plus pouvoir travailler à temps plein peut constituer un handicap, au sens de la directive européenne.

En effet, un handicap peut être constitué par une « gêne » (pour reprendre le terme employé par la Cour dans son arrêt du 11 avril 2013), telle une inaptitude à travailler à temps plein ; il n'est pas nécessaire d'établir une exclusion totale de la vie professionnelle ou une impossibilité absolue, selon la Cour.

Le handicap peut donc, selon la Cour, résulter d'une inaptitude à travailler à temps plein qui n'est ni totale, ni permanente, pourvu qu'elle soit de longue durée.

La longue durée n'est, délibérément, pas précisée par

la Cour, qui admet toutefois que des périodes d'incapacité de travail sur une durée d'environ 6 mois peuvent déjà être considérées comme étant de longue durée.

Peu importe, en outre le fait que l'utilisation d'équipements spéciaux soit ou non nécessaire, la nature des aménagements devant être pris par l'employeur n'ayant aucune incidence sur l'existence même du handicap.

Réduction du temps de travail : véritable obligation ou simple faculté ?

Selon la Cour, la réduction du temps de travail peut constituer une mesure d'aménagement nécessaire, appropriée et raisonnable lorsqu'elle élimine les diverses barrières à l'emploi et permet au salarié handicapé de poursuivre son exercice professionnel : l'employeur est donc tenu de proposer cet aménagement au salarié (devenu) handicapé.

Les mesures visées par la directive européenne ne sont, en effet, pas uniquement matérielles (l'installation de tables de travail ajustables en hauteur était discutée pour l'une des salariées), mais également organisationnelles : rythme, cadences, pauses, aménagement des horaires, réduction du temps de travail, ainsi que toutes mesures semblant appropriées, la liste n'étant pas exhaustive.

Des limites raisonnables

Il est entendu, précise la Cour, qu'il n'est pas exigé de l'employeur qu'il recrute, promeuve ou maintienne dans l'emploi une personne qui n'est pas compétente, capable ou disponible pour remplir les fonctions essentielles du poste concerné.

La Cour renvoie en outre au juge national d'apprécier au cas par cas si la mesure d'aménagement, ici la réduction du temps de travail, entraîne une charge disproportionnée pour l'employeur : « les aménagements auxquels les personnes handicapées peuvent prétendre doivent être raison-

nables » (arrêt de la Cour du 11 avril 2013, précité).

La taille, les ressources financières et autres de l'entreprise, et la possibilité d'obtenir des fonds publics ou toute autre aide figurent parmi les éléments à prendre en considération pour apprécier si la mesure d'aménagement à laquelle l'employeur peut être contraint est concrètement raisonnable – ou au contraire disproportionnée.

La Cour ajoute, à l'attention du juge national, que la circonstance qu'un des employeurs a passé une annonce, immédiatement après le licenciement, pour pourvoir le poste de la salariée licenciée, en le réduisant à un mi-temps, alors que la salariée licenciée était capable de travailler à mi-temps – ce qu'elle a établi en occupant ultérieurement auprès d'un autre employeur le même poste, mais à mi-temps plutôt qu'à plein temps – ou encore l'existence d'aides étatiques sont également des éléments de fait que le juge national doit prendre en considération dans son appréciation, néanmoins souveraine, sur le point de savoir si une charge disproportionnée dispense l'employeur de son obligation de prendre des mesures d'aménagement appropriées et raisonnables pour permettre au salarié handicapé d'exercer sa profession.

Pour reprendre le slogan de l'Agefiph, « Handicap et emploi : c'est normal, et c'est possible ». ✓



M^e Hélène Weydert
Avocat à la Cour

Outils anti-vol : en cas d'urgence !

Lorsque des appareils ou des lecteurs amovibles sont volés, c'est doublement ennuyeux : d'une part, la valeur matérielle de l'appareil est perdue et, d'autre part, ce qui est plus gênant, un grand nombre de données importantes ont disparu avec lui.

Un vol n'est pas toujours détecté. Les voleurs qui s'intéressent uniquement aux données sensibles remplacent, sans se faire remarquer, des lecteurs amovibles ou bien en copient le contenu sur place. Ainsi, les biens volés peuvent être utilisés au maximum, par exemple, pour l'espionnage industriel ou d'autres activités criminelles.

Le vol peut être évité en prenant quelques précautions, mais personne n'est complètement protégé. Pour cette raison, il existe des outils qui rendent la vie difficile aux criminels, même s'ils ont déjà mis la main sur leur butin. Vous devez donc détecter le vol de données le plus rapidement possible, sans tergiverser sur la situation d'un ordinateur ou d'un smartphone volé. Voici quelques astuces qui pourront vous aider :

➤ les Web Bugs sont des liens cachés qui restent invisibles sur un document... Si des documents importants se trouvent sur votre ordinateur, vous pouvez, par exemple, créer un document Office qui contiendra un Web Bug dans le même répertoire. Dès que le document est ouvert, le lien charge la page sur un serveur qui vous appartient. Cette consultation de page est ensuite enregistrée par le serveur Web. De cette manière, vous savez si (et quand) on a accédé à vos données et vous pouvez prendre les mesures adéquates ;

➤ les logiciels de tracking sont disponibles pour n'importe quel appareil. Ils sont gratuits sur les smartphones et sont fournis avec le système d'exploitation. Testez-les pour voir si cela fonctionne sur votre téléphone en vous connectant sur iTunes, Google Play ou Microsoft Live. Le programme de localisation détecte exactement (à 10 ou 20 mètres près) où votre téléphone se trouve. Pour cela, vous devez avoir activé la fonction GPS de votre téléphone. Les logiciels de tracking existent également pour les tablettes et les ordinateurs portables afin de les localiser s'ils sont volés ou perdus ;

➤ les programmes de « nettoyage » permettent d'effacer les données à distance. Ils constituent la 1^{ère} mesure curative, avec les programmes de tracking. Ils fonctionnent comme les systèmes de localisation : les utilisateurs de smartphones peuvent se connecter sur leur Appstore et sélectionner l'option *Bloquer et effacer* dans leur gestionnaire. Internet offre également une mine de programmes de « nettoyage » pour laptops, tablettes et smartphones ;

➤ les logiciels de chiffrement veillent à ce que les informations sensibles ne soient enregistrées que sous forme chiffrée sur votre ordinateur. Jouez la

sécurité en chiffrant le disque dur. C'est surtout important pour les laptops ;

➤ les programmes *all in one* sont l'alternative pratique. Ils combinent chiffrement automatique, localisation, suppression à distance des données et blocage de l'appareil volé. Certains services offrent même la restauration des données supprimées. Grâce à la coopération avec la police, vous avez des chances de récupérer le matériel volé ;

vue et bloquez-le après chaque utilisation. Utilisez des cadenas informatiques spéciaux pour sécuriser votre ordinateur portable sur le bureau et personnalisez votre appareil, par exemple, en utilisant des autocollants. Ainsi, il ne pourra pas être échangé subrepticement avec un autre.

À retenir

Pratiquement tous les composants d'un système informatique peuvent être volés. Les ordinateurs



En plus de ces aides techniques, la prévention est bien sûr une priorité. Effectuez un contrôle des personnes et des accès dans votre organisation. De multiples zones de sécurité empêcheront un accès illimité à vos ressources internes. L'ordre est la priorité. Surveillez également votre inventaire de près et menez des contrôles réguliers de manière à déceler rapidement une disparition. Lorsque vous êtes sur une foire ou en voyage, ne perdez pas votre appareil mobile de

portables, les périphériques de stockage amovibles et les téléphones mobiles sont les proies favorites des voleurs. Ces derniers s'intéressent rarement à l'appareil lui-même, mais surtout aux données qui s'y trouvent. ☑

www.cases.lu



Réforme globale de la protection des données en Europe : suite

Suite à notre article paru en juillet 2012 (*Entreprises magazine* n° 54, juillet-août 2012, p.57) concernant les projets de règlement et directive réformant en profondeur les règles de protection des données en Europe, des progrès notables dans la longue procédure d'adoption de ces textes sont intervenus.

En effet, en date du 12 mars dernier, le Parlement européen a voté en première lecture les projets de règlement et de directive. Ces projets se trouvent dès lors entre les mains du Conseil des ministres, qui devrait les approuver avant la fin de l'année 2014. Une entrée en vigueur de ces textes est alors envisagée pour l'année 2016.

Des amendements importants

Le projet de directive porte sur la protection des données à caractère personnel traitées à des fins de prévention et de détection des infractions pénales, d'enquêtes et de poursuites en la matière, ainsi que d'activités judiciaires connexes.

Le projet de règlement sur la protection des données, plus général, a lui fait l'objet d'amendements parfois importants par rapport au texte proposé par la Commission européenne. En effet, les amendes maximales imposées

aux entreprises en cas de violation des règles en matière de protection des données seraient portées de 1 million EUR précédemment à 100 millions EUR désormais, représentant non pas 2 mais 5 % du chiffre d'affaires global.

De même, le projet de règlement prévoit désormais la nomination obligatoire par l'entreprise d'un délégué de la protection des données, à partir de 5.000 clients/citoyens concernés par le traitement. Sa nomination resterait facultative en dessous de ce seuil.

L'exécution uniforme de la législation sur la protection des données serait assurée par une autorité de contrôle européenne de la protection des données, tandis que l'autorité de protection nationale deviendrait l'interlocuteur unique en matière de protection des données à l'échelle européenne : c'est l'approche du « guichet unique ».

Autre point important, les entreprises devraient désormais

impérativement obtenir un consentement explicite de l'utilisateur pour le traitement de ses données.

Enfin, le transfert de données vers des pays tiers ne pourrait s'effectuer qu'en cas d'accords concrets avec les pays concernés.

Conclusion

En résumé, la réforme de la protection des données de l'UE a pour vocation de moderniser, simplifier et renforcer le cadre européen de protection des données personnelles. Elle obligera les entreprises à rendre davantage compte des données qu'elles traitent.

Il est prévu que de fortes discussions aient encore lieu sur la nouvelle définition du consentement explicite au traitement des données et sur la portée de la documentation à laquelle le contrôleur sera soumis.

Au vu de l'ampleur des modifications prévues au régime actuel de protection des données,

il peut s'avérer utile d'entamer dès à présent une revue des procédures en place en matière de protection des données dans la perspective de la réforme, afin d'éviter toute incompatibilité avec les nouvelles règles une fois adoptées. ☑



M^e Emmanuelle Ragot
Avocat à la Cour
Head of IP - TMT

M^e Amaury Bagot
Associate

Wildgen, Partners in Law

Un Breakfast Briefing aura lieu au sein de l'étude Wildgen, Partners in Law en date du 5 juin 2014 et portera sur le sujet de la protection des données et de sa réforme. Plus d'informations sur <http://www.wildgen.lu/news-events/wildgens-events/breakfast-briefing-eu-data-reform-data-protection-principle-governance-1>.

L'appel en garantie d'un dirigeant de société

Un gérant ou administrateur peut être appelé en garantie de certaines dettes de la société dont il est ou était le dirigeant.

L'administration fiscale met en œuvre l'appel en garantie des dirigeants d'une société, notamment concernant des retenues légales qui auraient dû être opérées sur les salaires et traitements des salariés, sur base des dispositions et raisonnement suivants :

- l'article 136 alinéa 4 L.I.R. ⁽¹⁾ dispose que l'employeur est tenu de retenir, de déclarer et de verser l'impôt dû sur les traitements et salaires du personnel ;
- dans le cas d'une société, cette obligation relève de celui qui a le pouvoir de représenter la société à l'égard des tiers au sens du paragraphe 103 AO ⁽²⁾ ;
- l'administration fiscale considère que la responsabilité de l'administrateur délégué ou du gérant est à qualifier de fautive dès lors que les paiements de salaires sont effectués sans retenue et sans continuation des montants à retenir à l'administration. Il en est de même pour les retenues échues avant l'entrée en fonction du dirigeant, si, par la faute de ce dernier, elles ne sont pas payées sur les fonds disponibles de la société.

Les juridictions administratives ont repris cette analyse et considèrent que les dispositions légales mettent une obligation personnelle à charge des représentants légaux d'une société, mais également à charge des dirigeants de fait ou des dirigeants apparents ⁽³⁾.

Les juridictions administratives ont estimé cependant que le « *simple constat d'un manquement à une obligation fiscale découlant du § 103 AO* » n'était « *pas suffisant pour engager la responsabilité personnelle des dirigeants d'une société* » car le législateur avait posé « *l'exigence supplémentaire d'une inexécution fautive des obligations du représentant de la société envers l'administration fiscale* ».

Les juridictions administratives ont ainsi considéré que l'administration fiscale disposait d'un pouvoir d'appréciation du degré fautif du comportement de la personne visée et du choix du ou des codébiteurs contre lesquels un bulletin d'appel en garantie devant être émis.

A cet égard, dans les décisions analysées ⁽⁴⁾, les juridictions administratives ont conclu que l'administrateur délégué d'une société anonyme, ayant un pouvoir de signature individuel pendant la période litigieuse, était responsable de l'obligation fiscale et était tenu de remplir les obligations fiscales de la société et de gérer les impôts dont la société était redevable. Ainsi, l'administrateur délégué avait eu un comportement fautif à l'origine du manquement en cause aux obligations fiscales. Ainsi, la faute devait a priori être imputée à l'administrateur délégué.

Comment se défendre ?

Se posait alors la question de l'étendue du recours ouvert au dirigeant appelé en garantie. Le tribunal administratif avait ainsi considéré que le bulletin d'imposition, qui n'avait pas fait l'objet d'un recours ⁽⁵⁾ dans le délai imparti à la suite de la notification de celui-ci à la société concernée, n'était plus attaquant lors du recours par le dirigeant contre son appel en garantie.

Cependant, le bulletin d'imposition n'a pas forcément été notifié au dirigeant de la société concernée à savoir notamment lorsque celui-ci n'est plus dirigeant au moment de la notification du bulletin d'imposition à la société ⁽⁶⁾.

La Cour administrative ⁽⁷⁾ a semble-t-il voulu répondre à ce problème en permettant à la personne appelée en garantie, qui n'avait aucune qualité lui permettant de prendre l'initiative d'introduire une voie de recours contre le bulletin d'imposition, d'exposer ses moyens contre le bulletin d'imposition lors de son recours en appel en garantie.

Toutefois, cette situation appelle encore plusieurs questions, notamment celle de savoir comment la personne appelée en garantie, qui n'est plus dirigeant de la société, va-t-elle avoir accès aux documents de la société lui permettant de se défendre lors de son recours contre l'appel en garantie et contre le bulletin d'imposition ?



M^e Nadine Cambonie
Avocat à la Cour
Associée



M^e Thomas Alberti
Avocat à la Cour
Collaborateur
DCL Avocats

- (1) Loi sur l'impôt sur le revenu.
- (2) Abgabenordnung.
- (3) Tribunal administratif – 27 février 2013 précité et Cour administrative – 19 décembre 2013 n° 32272C.
- (4) Précités note n° 3.
- (5) La société était en faillite à la date de la notification du bulletin concerné.
- (6) Notamment : démission, révocation, faillite de la société.
- (7) Cour administrative 19 décembre 2013 précitée.

Q-groupe

A la conquête des marchés wallon et grand-ducal

Leader de son secteur en Flandre, l'entreprise a choisi la province de Luxembourg pour satisfaire ses appétits.

Q-group, basé à Lokeren, est, via les 8 sociétés de son holding, le leader du marché, en Flandre et à Bruxelles, de la transformation de la viande en plats préparés et en fourniture de viande, de la bête sur pied au produit fini. Une place de N° 1 qui s'exprime surtout dans la fourniture aux collectivités. Mais Q-group est aussi très présent dans les clientèles horeca, *on-the-move* (sandwich bars entre autres des stations-services autoroutières), supermarchés et B-to-B (industrie).

Cette entreprise, toujours 100 % familiale, connaît une croissance qui a de quoi faire rêver, avec, par exemple, + 45 % en 2006 et + 28 % en 2007. Tous les bénéfices sont réinvestis, le chiffre d'affaires 2013 s'est élevé à 57 millions EUR, l'endettement est quasi nul et la stratégie est celle de la croissance par des acquisitions et par la qualité (d'où de multiples certifications (y compris bio et Halal, marché où Q-group est très présent en France). Q-group est en fait parti de la création, en 1973, d'un élevage de boeufs de race blanc bleu belge, qui existe toujours et compte 500 bêtes.

La structure en holding date de 2008. « Ce holding familial est ainsi un véhicule d'investissement et chaque filiale (Q-beef, Q-food, Q-Logistics, Q-Immo, etc.) doit dès lors avoir une vision inter-company, mais aucune ne peut dépendre



Le siège de Q-group à Lokeren.

des autres pour plus de 30 % à 35 % de son CA, ce qui oblige à conquérir de nouveaux marchés », a expliqué récemment le président, Luc Verhulst, à Arlon.

Car, oui, on a parlé flamand, et tous sourires sur les lèvres, ce jour de février, tout au sud de la

Belgique, sous les ors du palais provincial. Et pour cause : Q-group a décidé de devenir N° 1 de son secteur aussi en Wallonie et de s'attaquer plus encore au marché grand-ducal. Il a choisi le parc Ardenne Logistics de Molinfaing pour être le fer de lance de cette



Q-group est le leader du marché, en Flandre et à Bruxelles, de la transformation de la viande en plats préparés et en fourniture de viande, de la bête sur pied au produit fini.

politique. Via une nouvelle filiale, Q-food Ardenne. Laquelle a acheté un terrain de 1,4 hectare pour y construire en première phase un bâtiment de 2.000 m² destiné à concentrer toutes les activités logistiques du groupe en Wallonie. « Notre volonté est de vite y adjoindre un centre de transformation », a ajouté Luc Verhulst. En attendant, depuis le 1^{er} avril, l'Intercommunale de développement économique de la province de Luxembourg, Idelux, loue à l'entreprise un hall de 1.000 m². Le premier marché ciblé est logiquement celui des collectivités.

Pourquoi avoir choisi Molinfaing ?

« Parce que le Luxembourg belge est idéalement situé pour la logistique, parce que ce parc en construction est ultramoderne et bimodal », a répondu Luc Verhulst. En insistant : « Surtout, alors que le contact initial s'est fait via Paul Vandekerckhove, l'ex-CEO de Marcassou, la réactivité d'Idelux et du gouverneur Bernard Caprasse ont fait qu'une seule réunion de 4 heures a suffi à nous convaincre de proposer ce choix à notre conseil d'administration. »

Enfin, comme l'agroalimentaire est, avec la logistique, un autre secteur-clé de l'économie provinciale, la rencontre s'imposait. ✓

Marc Vandermeir

Martin's Golf Pass en Flandre

Du beau golf à 2 heures de Luxembourg

Pour les golfeurs désireux de jouer des parcours de golf de qualité sans trop s'éloigner du territoire luxembourgeois, le groupe belge Martin's Hotels offre le Martin's Golf Pass, une proposition qui inclut 19 clubs de golf et un hébergement dans l'un des 9 Martin's Hotels proches de Bruxelles. Parmi les parcours inclus dans le Martin's Golf Pass, figurent le Golf & Business Club Kampenhout, Keerbergen Golf Club, Millennium Golf, Winge Golf & Country Club et le Golf du Bercuit.

Le Golf & Business Club Kampenhout est un parcours entièrement plat, accessible aux golfeurs de tous niveaux, particulièrement agréable à jouer. La route pavée et bordée de platanes qui mène au club-house restera dans la mémoire des visiteurs.

Le séjour à l'hôtel Martin's Patershof de Malines sera l'un des points fort de cette escapade belge. Le groupe Martin's Hotels a réussi la gageure de transformer une église des Frères mineurs datant du XIX^e siècle en un magnifique et très original hôtel 4 étoiles. Les voûtes gothiques protègent les nuits, les vitraux baignent les chambres de leur lumière céleste, et le chœur rassemble ses convives pour le petit déjeuner... tout un programme ! Le Martin's Patershof est un lieu unique et la chambre n° 528 est la plus photographiée de Belgique.

Le Keerbergen Golf Club est un parcours relativement court qui serpente entre de très nombreux arbres, qui présentent autant de difficultés pour les golfeurs qui ne sauront pas garder leur mise en jeu au centre des fairways. L'arrivée majestueuse sur le green du trou n° 18, bordé sur la gauche par un immense lac, offre un vue magnifique sur le club-house. Avant la Seconde Guerre mondiale, un aéroport se situait à la place de ce lac. Après



Le trou n° 13 du Golf de Bercuit.

la fin de la guerre, le terrassement de la toute proche autoroute a nécessité l'utilisation de tonnes de remblais prélevés sur ce site, laissant une immense excavation immédiatement remplie par de l'eau. Les architectes ont judicieusement utilisé ce lac pour agrémenter le final du parcours.

A découvrir aussi

Le Millennium Golf comme son nom l'indique a été inauguré en l'an 2000. Ce championship course est un authentique parkland à l'américaine, avec de longs et larges fairways, souvent cernés

d'eau, où technique et puissance seront les principaux atouts des golfeurs qui arpenteront les 18 trous de ce beau parcours.

« Le Winge Golf & Country Club a été conçu et réalisé en 1988 par l'architecte Peter Townsend en respectant scrupuleusement la nature environnante », raconte Philippe Roberti de Winghe, le propriétaire du site. Les premiers trous, notamment les trous n° 2 et 3, proposent un devers typique des parcours situés à flanc de colline. L'harmonie avec l'environnement offre une quiétude et un réel bonheur de jouer ce

parcours qui réserve de belles surprises avec un final éblouissant, le trou n° 17, un par 4 de 325 mètres qui plonge vers un green bordé d'une petite rivière toute prête à accueillir les balles égarées, et le trou n° 18 avec son green protégé par un petit lac.

Le Golf du Bercuit est certainement l'un des plus beaux parcours de Belgique. Il est très théâtral, dû au talent de Robert Trent Jones Sr, convient à merveille au décor du Brabant wallon : le terrain légèrement vallonné, les bois de pins et de feuillus, les bruyères, les rhododendrons, les plans d'eau, les fairways parfaitement entretenus et les greens roulants à souhait offrent la panoplie complète de ce que l'on attend d'un parcours de golf. La maîtrise de tous les coups sera nécessaire pour scorer agréablement sur l'ensemble du parcours, et notamment le très spectaculaire trou n° 5, un par 3 de 132 mètres où le tee surplombe un green ceinturé d'eau, situé en contrebas, ou le trou n° 13, un par 4 de 300 mètres typique de ce parcours avec une forte montée vers le green.

Tous ces parcours se situent à 2 heures de route de Luxembourg. Avis aux amateurs !

Gérard Karas
Photo-Gérard Karas

L'Ambassade

Représentation permanente de l'Île de Beauté

A force de servir des clients luxembourgeois amoureux de son île et du Midi de la France, Joseph Ordioni a eu l'envie d'apporter un peu de la cuisine colorée de ces régions sous nos latitudes. Il embarque le chef Dominique Demagistri dans l'aventure de son Ambassade, qui a ouvert en février, alors que la terrasse se refaisait une beauté pour accueillir les beaux jours.

Comme souvent lorsque l'on s'intéresse à l'histoire d'un restaurant, on découvre un parcours peu banal. Que fait en effet Joseph Ordioni, jeune restaurateur corse de 32 ans, doté d'une formation en informatique, dans la montée du Rollinggrund ? Trois éléments de réponse : une histoire de beau temps, une histoire d'îles et un peu de sémantique...

D'abord le beau temps, celui qui attire chaque année des touristes du nord de l'Europe, dont de nombreux Luxembourgeois, vers la côte d'Azur et parfois jusqu'en Corse. Là, certains fréquentent les établissements de Joseph Ordioni et, de discussions en conversations, lui donnent envie de venir voir le Nord de plus près. Le jour où Joseph Ordioni monte en repérage à Luxembourg, il fait un temps magnifique et on lui assure que c'est toujours le cas. Il n'est pas totalement dupe, mais se laisse séduire, et utilise à son tour l'argument du beau temps pour convaincre le chef Dominique Demagistri de le suivre dans cette aventure.

C'est là qu'interviennent les îles : Dominique Demagistri, qui a pas mal voyagé, a longtemps exercé en Guadeloupe, d'où il ramène un vrai talent pour cuisiner le poisson ainsi que les fruits et légumes exotiques. Joseph



Ordioni et sa Corse, Dominique et ses Caraïbes, ces deux « îliens » étaient faits pour s'entendre.

Enfin, la sémantique. Pourquoi avoir appelé le restaurant L'Ambassade ? D'abord pour la volonté d'être ambassadeurs des saveurs méditerranéennes, ensuite parce que, dans n'importe quel pays, les ambassades sont des repères pour les expatriés, et Luxembourg en compte beaucoup, enfin, l'architecture extérieure du lieu, d'une beauté classique, s'accordait bien avec ce nouveau nom (après s'être longtemps appelé Théâtre de l'Opéra).

La mer et le soleil comme inspiration

Maintenant parlons assiettes. La charcuterie et les fromages corses, qui devaient n'être qu'un clin d'œil

aux origines du nouveau propriétaire, sont en passe de devenir le Must de l'endroit. On y a goûté et effectivement, le terroir est au rendez-vous. Il ne faudrait pas cependant résumer la carte à ces deux gourmandises traditionnelles, d'autant que l'île a une production limitée et qu'il ne sera pas toujours possible de les proposer.

Côté entrées, nous avons goûté les *Lasagnes d'aubergines à la bonifacienne*, et le *Napoléon de saumon gravelax, chair de crabe, citron vert et fines herbes*. On le voit, l'inspiration vient parfois de beaucoup plus loin que la Méditerranée. Les lasagnes cachaient un cœur de brocciu corse sans doute destiné à nous faire fondre. Ceux qui ne connaissent pas ce fromage frais et onctueux peuvent se rendre à L'Ambassade où on se

fera un plaisir de les initier. Quant au *Napoléon*, il s'agit d'un tartare frais, gouteux et esthétique.

Par la suite, sur la carte volontairement restreinte pour garantir la qualité « fait maison », nous avons choisi le *T-Bone de veau au caramel d'orange et navets*, et le *Chaud et froid de thon, façon tataki, aux petits légumes*. Là encore, plusieurs sources d'inspirations et toujours la même qualité de produits (le veau est luxembourgeois bien sûr). Mention spéciale aux navets à l'orange, fondants et succulents.

La carte des desserts nous intriguait bien avec sa *Tomate surprise au caramel de douces épices*, mais nous avons opté pour les fromages et donc, le mystère reste entier... il faudra revenir.

Pour terminer, précisons que les assiettes sont généreuses, voire copieuses. Le midi, le menu lunch, qui change chaque semaine, s'adapte à l'appétit : choix de 3 entrées, 4 plats et 2 desserts, en 1, 2 ou 3 services pour 15, 19 ou 23 EUR. ☑

Catherine Moisy

L'Ambassade
100, rue de Rollinggrund
L-2440 Luxembourg
Tél : (352) 27 99 90 09
Ouvert de 12h à 14h30 et de 18h à 22h30 – Fermé le dimanche
www.lambassade.lu

Toute l'intensité du plaisir

Rubrique Auto un peu particulière, dans ce numéro, puisque ce n'est pas une, mais deux voitures qu'*Entreprises magazine* vous présente. Deux Jaguar – la F-Type et la XJ – mises à notre disposition par le service de presse avec la complicité du garage Jaguar Thiry, à Habay (Luxembourg belge).

F-TYPE

S'il est un monstre sacré de l'automobile dont nul, maintenant encore, n'oserait remettre l'avis en question, c'est bien Enzo Ferrari, père de la marque au cheval cabré. Enzo Ferrari qui n'hésitait pas à dire que, la Jaguar Type E était « *la plus belle voiture jamais construite* ». Produite de 1961 à 1975, celle qui est devenue aujourd'hui un véritable mythe a trouvé une successeuse parfaitement dans la lignée, la F-Type.

Cette F-Type marque un magnifique retour aux sources pour le constructeur britannique, avec une sportive haut de gamme à deux places décapotable, avec une agilité et divers systèmes qui rendent au conducteur toute sa maîtrise de l'engin. La F-Type est construite à partir de la très innovante et déjà très éprouvée architecture légère en aluminium propre à la marque. La priorité a été mise sur la rigidité latérale et de torsion afin d'obtenir les meilleures tenue de route et agilité. Autour de cette structure rigide en aluminium, chaque système (la direction, le freinage, la motopropulsion) a été optimisé pour réagir immédiatement aux actions du conducteur. Les systèmes de suspension avant et arrière, eux aussi tout en aluminium et à double fourchette, permettent un contrôle précis du véhicule ; le système d'amortissement adaptatif augmente en outre ses capacités dynamiques.



Avec cette F-Type, Jaguar retrouve toute la place qui a été la sienne dans l'histoire de la voiture sportive qui donne à son conducteur cette impression rare, rarissime même, d'être vivante, quasi sensuelle.

Trois versions

La F-Type est disponible en 3 modèles (F-Type, F-Type S et F-Type V8S) dotés, pour les deux premiers, du nouveau moteur essence V6 3,0 l suralimenté (turbo, pour le dire plus simplement) de 340 cv et 380 cv ; et pour le troisième, du V8 5,0 l suralimenté, avec rien moins que 495 cv sous le capot. Les vitesses maximales sont de 260 km/h à 300 km/h.

C'est la F-Type S que j'ai pu essayer. Et dois-je même préciser que ce ne fut que pur bonheur, et un énorme pincement au cœur au moment de rendre la « belle »...

Côté ligne, Enzo Ferrari, s'il était toujours parmi nous, redirait sans doute ma même chose à propos de cette F-Type, qui a d'ailleurs raflé le prix du meilleur design mondial 2013. Les ingénieurs et designers de Jaguar ont eu l'intelligence et la finesse de ne pas tomber dans un *remake* plus ou moins réussi de la Type E.

Ligne contemporaine et féline

Ce *roadster* absolument unique dans l'offre des sportives (très) haut de gamme se caractérise par une

ligne à la fois ultracontemporaine et parfaitement féline, mais sans tape-à-l'œil inutile. Et qui passera les années sans vieillir d'une ride. La classe absolue. Qui n'empêche pas quelques clins d'yeux discrets à la Type E, comme le grand capot – certes un peu moins long – s'ouvrant vers l'avant, une calandre ovale (à peine plus imposante) ou encore des phares arrière très effilés. C'est d'ailleurs du capot, légèrement galbé en son centre, que part ce que le constructeur appelle « *la première ligne de cœur de la voiture* ». Le tout dans une forme nettement moins ronde, avec des hanches marquant des passages de roues musclés. Et, à l'arrière, comme deux énormes bracelets d'argent, le double pot d'échappement, au milieu.



Intérieur actuel

L'intérieur, lui, tourne résolument la page du passé. Pour rentrer, d'abord, la télécommande fera sortir des portes, comme par magie, une poignée bien évidemment marquée Jaguar. Cette fois, fini la ronce de noyer et le *cosy british*, mais place à un magnifique cuir noir aux coutures... assorties à la couleur de carrosserie ! Rien à redire, la perfection est – tout naturellement – au rendez-vous. Et encore une fois sans aucun tape-à-l'œil, qui ferait vraiment mauvais genre.

La position idéale de conduite peut très rapidement être trouvée par les nombreux réglages aussi bien de siège que du volant. Le maintien est irréprochable – une nécessité absolue vu les performances de la « bête » – et le confort complet. A souligner car, même sur des routes dégradées, la suspension de cette hypersportive ne renvoie pas durement les chocs vers les occupants. L'imposante

console centrale sépare nettement le conducteur et le passager. Tandis que, sur le haut du tableau de bord au-dessus de cette centrale, deux bouches d'aération se déploient, qui permettront de rouler tout ouvert même par temps plutôt frais.

Lorsque la capote est fermée, rien, de l'intérieur, ne laisse percevoir qu'il s'agit d'une décapotable. L'apparence ciel de toit est tout à fait réussie.

Remarquable aussi : la prise en main se fait sans aucune difficulté. Tout est très convivial et interactif. Par contre, les espaces de rangement sont insignifiants pour ne pas dire inexistant. A part le GSM dans le rangement prévu, tout autre objet ou veste doit être mis dans le coffre... lui aussi très, très petit. Un *beauty case* et une (petite) valise le rempliront à plein...

Fabuleux chant du moteur

Une fois poussé le bouton de démarrage, tout n'est plus que plaisir intégral de conduite. La boîte

séquentielle 8 vitesses, programmée pour le double débrayage, est d'une redoutable efficacité. Et est un régal à utiliser manuellement. D'autant que la suspension, sur cette F-Type S (pas sur la « simple » F-Type) pilotée et le différentiel à glissement limité apportent un plus indiscutable dès que l'on se plaît à libérer la cavalerie. Qui ne demande que cela. Et qui est plus imposant encore en mode Dynamique, qui coupe les réglages automatiques pour rendre le plein contrôle au conducteur. Là, bien plus que la vitesse de pointe sur une quelconque autoroute (allemande), c'est tout le plaisir de bondir de virage en virage, avec un freinage parfaitement indestructible, sur des petites routes sinueuses à souhait, qui fait monter l'adrénaline chez le conducteur – et chez son passager ! La direction, pourtant précise au millimètre près et tout aussi irréprochable que le reste, paraît pourtant étonnamment douce en main, même dans ces conditions.

Vers 100 km/h, un petit aileron se déploie à l'arrière, qui rentrera dès que la vitesse redescendra. Mais que ceux qui aimeront faire voir pourront maintenir ouvert par une pression sur une commande.

Le feulement du moteur se fait encore plus captivant et musical lorsque, discrètement, l'on pousse la commande d'échappement sport actif modulable qui deviendra, par un jeu de clapets de dérivation, comme les enceintes acoustiques de cet orchestre qu'est ce merveilleux V6. Avec de fabuleux crescendos et décroscendos marqués par le claquement des retours de gaz. Je vous parle là d'un temps et d'une mélancolie que les moins de... Avec la ligne parfaite, voilà qui attire les regards.



A noter aussi que le bolide sait se faire voiture de velours, fort sage, tout en donnant encore bien du plaisir.

Seul regret : Jaguar a fait le choix, comme d'ailleurs ses concurrentes allemandes, de proposer en option bien des choses qui, pour une voiture de ce prix (celui de base est de 75.000 EUR mais, quand on aime, on ne compte pas, et, de plus, on est en dessous du prix de certaines concurrentes directes), devraient être de série. Puisqu'on aime, on ne compte pas non plus.



XJ : UNE OFFRE QUI FERA DU BRUIT



La seconde Jaguar essayée est la XJ. Les lecteurs épris de voitures me rétorqueront qu'elle n'est pas nouvelle. Et, en effet, elle est apparue il y a plus de... 40 ans. Avant de sombrer dans un oubli qui a failli tourner au naufrage lorsque Jaguar a été, comme d'autres marques, reprise par l'américaine Ford, qui s'en est préoccupée comme d'une guigne. Mais, curieux (et très heureux) retour d'histoire, Tata, entreprise de cette ancienne colonie britannique qu'est l'Inde, a racheté Jaguar. Et les dirigeants du nouveau propriétaire ont eu l'intelligence de laisser conception et fabrication au pays de sa Très Gracieuse Majesté, tout en investissant à coups de milliards pour rendre vie à la marque et la réimposer sur les marchés. Un « coup » très étudié et réussi de main de maître. Et les projets foisonnent !

La XJ est ainsi réapparue en 2010 et elle a même été le premier signe du virage pris par rapport au dessin caractéristique de la marque, que l'on trouve notamment encore sur la nouvelle XF. La XJ est venue avec une toute nouvelle ligne marquée surtout par la très grande calandre (qui semble avant tout une réponse à une demande des clients chinois), des phares avant comme arrière

très effilés, un long capot et une ligne deux volumes. Un sacré coup de gomme où la moindre des performances des designers n'a pas été de réussir à joindre sportivité et haut de gamme !

Plaisir et confort

Cette voiture était toutefois pénalisée, sur nos marchés, par des motorisations inadéquates. Du coup, pour mieux encore réussir son retour sur le devant de la scène,



la XJ est dorénavant disponible avec le moteur essence 2 l turbo qui équipe déjà les Land Freelander et Range Evoque, notamment. Il délivre ici 240 cv servis, encore, par une boîte séquentielle 8 vitesses et véritable petite merveille. Pendant l'essai, ma consommation moyenne a été de quelque 9 l/100 km, mais elle grimpe dès que l'on adopte un mode de conduite plus « musclé ».

Le confort et le silence sont bien évidemment parfaits, tout comme le plaisir de conduite, que ce soit de manière sportive ou relax. Le tout dans un raffinement poussé à l'extrême. A noter le tableau de bord fait de deux cadrans ronds digitaux où, pour la vitesse, une zone de plus et moins 20 km/h est plus lumineuse de chaque côté de l'aiguille, et une zone de 500 km au compte-tours.

Les espaces de rangement sont nombreux, le grand écran tactile central offre une jolie convivialité, le coffre est généreux, absolument rien à redire. Seul petit détail, les éléments en imitation métal sur la partie basse de la console provoquent des reflets gênants par temps ensoleillé. Mais ce n'est là qu'une bagatelle.

Et si cette brillante réussite – elle aussi autour d'une structure en aluminium – va faire bien des jaloux, c'est parce que son prix, qui démarre autour des 78.000 EUR, vient donner un solide coup de pied à la concurrence, en particulier allemande. ☑

Marc Vandermeir
Photos-Jaguar

Escapade romantique dans la Venise du Nord

Ville historique au caractère unique, traversée par de nombreux canaux, Bruges constitue une destination idéale pour les escapades en couple. On prend plaisir à s'y balader, au gré des ruelles, à s'y perdre, à se laisser surprendre par les coins et recoins que recèle la ville. Et au terme d'une longue journée passée à pied, rien ne vaut la mousse d'une de ces nombreuses bières spéciales dont seule la Belgique a le secret.

La Venise du Nord. L'appellation de Bruges n'est pas galvaudée. Encerclé de canaux, le centre historique de la ville est propice aux promenades en amoureux. Ici, on se balade surtout à pied. Les voitures, dans le centre historique, sont particulièrement rares. Les rues et ruelles, toutes pavées, ne sont pas propices à la circulation automobile. C'est tant mieux. Bruges ne se laisse ainsi pas polluer, pour le plus grand bonheur des visiteurs. On y respire, on y flâne, en pleine sécurité, en toute tranquillité.

A pied, en calèche ou en bateau

La promenade prend différentes formes. Chacun pourra se perdre avec bonheur dans le dédale de ces ruelles médiévales, vous amenant tantôt en bord de canal, tantôt devant une habitation typique ou un petit coin où s'arrêter, un parc ou une placette.

Mais les amateurs aux pieds usés se laisseront séduire par une balade en calèche. Partant du Markt (Grand-Place), à l'ombre du majestueux Beffroi, ces calèches vous emmèneront au trot aux quatre coins de la ville. Autre moyen de transport tout aussi romantique, le bateau, à la belle saison, navigue sur les canaux, vous faisant découvrir d'autres aspects de cette ville médiévale.



Le Markt et le majestueux Beffroi.

Photo-Toerisme Brugge/Jan Darthet

Le temps s'est-il arrêté ?

Bruges est justement séduisante parce qu'elle a su préserver un caractère historique. On peut se demander, une fois en son sein, si le temps ne s'y est effectivement pas arrêté. Le carillon du Beffroi – composé de 47 cloches et situé au sommet de 366 marches vous emmenant à 83 mètres de haut – vous rappelle plusieurs fois par heure qu'il n'en est rien. Bruges est avant tout riche de son histoire. La ville en est fière et est parvenue à

la mettre en valeur de la meilleure des manières.

L'origine de la ville remonte aux alentours de l'an 650. Mais c'est en 1297 que l'on situe son apogée avec la construction des remparts. L'entité a connu plusieurs périodes de croissance et de déclin, occupée tantôt par les Hollandais, tantôt par les Français. Elle a surtout été un comptoir commercial, un port relié directement à la mer du Nord, mais aussi au chemin de fer. Le commerce, principalement

axé sur la draperie, entre les XII^e et XV^e siècles, est florissant et fait la richesse de la ville. Il n'est d'ailleurs pas possible de parler de Bruges sans évoquer les fameuses dentelles qui y sont réalisées. Elles sont partout, encore aujourd'hui, dans les vitrines des petites boutiques.

Riche de son histoire

Bruges n'est plus aujourd'hui cette plaque tournante du commerce européen ni ce marché financier médiéval. Mais les traces de cette

richesse sont toujours bien visibles et s'admirent à travers des architectures historiques époustouflantes. Les amateurs apprécieront.

L'ascension du Beffroi est incontournable. En parcourant le Markt et le Burg (place du Bourg), on admirera le Palais du Gouverneur provincial, qui héberge une attraction vous plongeant dans l'histoire de Bruges, ou encore l'Hôtel de Ville. La visite du Béguinage est aussi incontournable. Avec ses façades blanchies à la chaux, son jardin du couvent silencieux et son musée du Béguinage, il a été créé en 1245 et est aujourd'hui habité par des sœurs bénédictines. Le passage par ce jardin renforcera un peu plus encore cette impression de se trouver hors du temps.

Commerce et gastronomie

Le Bruges d'aujourd'hui n'est pas que vieilles pierres, que l'on se rassure. C'est un pôle commercial chatoyant pour les amateurs de shopping, avec deux artères particulièrement bien fournies en enseignes. C'est aussi une ville réputée pour sa gastronomie, ses quelques spécialités. En visitant Bruges, on s'arrêtera régulièrement pour savourer un plat typique, souvent arrosé de bière. L'hiver, ces mets consistants réchaufferont les cœurs autant qu'ils rassasieront les estomacs. Finalement, on passera pas mal



Entre ruelles et canaux, Bruges est pleine de surprises.

Photo-Toerisme Brugge/Jan Darthet

de temps à table. La marche, ça creuse ! Les produits brassicoles sont évidemment nombreux. Nous sommes en Belgique, le pays des bières spéciales. Des centaines de références sont proposées dans les boutiques, les tavernes et bistros,

et font le bonheur des touristes. Blondes, rousses, brunes, fruitées... toutes se laissent savourer avec joie. Dégustez la bière de la brasserie De Halve Maan (la demi-lune), la seule à encore être produite au cœur de la ville. La brasserie se visite.

Les musées sont nombreux et beaucoup sont fameux. Tout au long de l'année, des expos présentent notamment les œuvres de Primitifs flamands, mais aussi celles de nombreux artistes divers et variés.

Bruges est une réelle capitale belge. Elle recèle aussi un musée de la frite, un autre du diamant et un dédié au chocolat, autre grande spécialité nationale. Il se savoure dans les boutiques. La ville compte plus de 50 chocolatiers passionnés et est dès lors un authentique laboratoire du chocolat.

Multiples ambiances

La ville, classée au patrimoine mondial de l'UNESCO, développe deux ambiances différentes, selon la saison. En hiver, elle dévoile d'autres charmes et, sans doute, son caractère le plus romantique. Les gants, écharpes et bonnets sont toutefois de rigueur. Chaque année, des sculptures de glace impressionnantes sont présentées avant, pendant et après les fêtes.

L'été, avec ses canaux, mais aussi de nombreuses animations, événements et festivals, Bruges se fait vivante et regorge de touristes. Bruges se visite donc à deux ou plus. Il vous faudra deux ou trois jours pour en faire le tour, mais surtout pour bien l'apprécier. ✓

Sébastien Lambotte



La Venise du Nord, pour des balades à deux.

Toerisme Brugge/Jan D'Hondt



La nuit, Bruges se fait mystérieuse.

Toerisme Brugge/Jan Darthet

Claude Lelouch : « L'échec mène à la réussite ! »

Il vient de sortir son 44^e film et sa carrière a récemment été saluée à la Cinémathèque de Bruxelles. Qui est vraiment Claude Lelouch ? Un cinéaste mal aimé, non apprécié à sa juste valeur ou un réalisateur de génie, à l'origine d'une autre façon de filmer et de diriger les acteurs ? Critiqué autant qu'encensé tout au long de sa carrière, l'homme n'en a que faire. Saisir les moments de sincérité est tout ce qu'il espère. Rencontre.

Vous faites désormais partie de l'Histoire du 7^e art français. Qu'est-ce que ce statut représente à vos yeux ?

Je ne pense pas en être une figure importante, mais plutôt une figure solitaire. J'ai toujours fait mes films envers et contre tous. Au cours de ma carrière, j'ai croisé plus de gens qui me conseillaient d'arrêter que de personnes encourageantes. Les producteurs et distributeurs se sont souvent dits peu emballés par mes perspectives cinématographiques. En avançant seul, j'ai alors démontré que si l'on est passionné par un art, tout est possible. La preuve : je vis une belle histoire d'amour avec l'écran depuis plus de 50 ans !

Le cinéma, c'est donc toute votre vie ?

Il est ma raison de vivre et a toujours aiguisé ma curiosité. Sans lui, je ne sais ce que j'aurais fait. Peut-être n'aurais-je jamais pu trouver un sens à l'existence. Le 7^e art m'a donné envie de me battre, de m'intéresser aux livres, aux autres, à l'amour, à la musique et aux femmes.

Est-il vrai que vous considérez le cinéma comme l'art du mensonge ?

Absolument ! Que seraient les personnages sans le bluff ? Nous



Claude Lelouch (à dr.) avec Sandrine Bonnaire (à g.) et Johnny Hallyday (milieu), sur le tournage de son dernier film *Salaud, on t'aime*.
Photo-Les Films 13/Les Films de l'Elysée

cherchons tous à être aimés en usant de subterfuges. La vie est un jeu qui autorise le mensonge, tel un prêt à la banque : on l'utilise en acceptant d'en payer les conséquences. Tous mes scénarios s'inspirent de trois jeux : les échecs, le Monopoly et le poker. Les premiers anticipent les coups, le second montre les limites et le dernier apprend à bluffer pour s'en tirer !

Laisser improviser vos acteurs vous est également essentiel...

Ils sont les chouchous du bon Dieu. Leurs voix et émotions créent une mystérieuse alchimie. Je les laisse prendre leur chemin devant l'objectif, en étant attentif à leurs débordements et en disant « Coupez ! » au bon moment. Sur un plateau, je laisse mes acteurs radoter, dire les dialogues écrits à

leur façon, je laisse la scène continuer à vivre seule. Mes séquences préférées sont finalement celles qui n'étaient pas prévues. J'aime filmer les miracles. Je m'adapte aussi à l'humeur des comédiens, qui peut varier de jour en jour. Sur le tournage des *Misérables*, Annie Girardot est arrivée de très mauvaise humeur, un matin, suite à une dispute sentimentale. Elle n'avait pas envie de tourner. Je n'ai

pas cherché à la calmer. On a mis le paquet sur sa colère. Résultat : Annie a décroché un César !

Pour vous, faire un film équivaut donc à courir un risque ?

Un long métrage vaut la peine de se mettre en danger, car il peut changer une vie. Après avoir vu mon film *La belle histoire*, une femme m'a avoué avoir renoncé au suicide. En visionnant un récit, nos attentes et aspirations évoluent.

Mais vous, personnellement, pensez-vous prendre des risques en tournant ?

Oui, constamment. Aucun de mes films n'a de mode d'emploi. J'ai toujours simplement essayé de faire aimer la vie aux gens. Je me suis souvent trompé, mais je filme ma propre conviction. Je suis un reporter de l'existence.

➡ Nous sommes tous des cinéastes. Nos yeux sont les plus belles caméras du monde. Et nos oreilles, les micros ←

La bande son a aussi énormément d'importance dans vos créations. Pourquoi ?

J'ai un besoin impératif de mots, de mélodies, de bonnes chansons. Images et dialogues me permettent de m'adresser à l'intelligence du spectateur. Avec une musique, j'interpelle son inconscient.

Vos œuvres, toujours singulières, ne font pas fréquemment l'unanimité auprès des critiques. Est-ce une souffrance ?

Non. Les critiques, c'est comme la météo : elles se trompent très souvent ! Les critiques aiment en général des films où il ne se passe rien. Alors que moi, j'apprécie le foisonnement. Il est donc normal



Claude Lelouch (à dr.) avec Eddy Mitchell (à g.) et Johnny Hallyday (milieu), sur le tournage de son dernier film *Salaud, on t'aime*.
Photo-Les Films 13/Les Films de l'Élysée

que nous ne soyons pas régulièrement sur la même longueur d'ondes. Ce n'est pas un hasard si j'ai intitulé mon dernier film, *Salaud, on t'aime* : j'ai souvent entendu cette phrase.

Dans votre filmographie, on relève un tournage sous pseudonyme. Pourquoi avoir tourné le film *Roman de gare*, en 2007, sous le nom d'Hervé Picard ?

Quand on essuie quelques échecs successifs, on devient suspect et les autres ont du mal à vous faire confiance. J'étais seul, inexistant. Alors, autant changer de nom pour retravailler en toute sérénité. Hervé Picard est le nom d'un ami qui prenait ma place derrière la caméra quand la presse venait sur le plateau. J'ai pu tourner un film qui renoue avec le cinéma populaire ; celui que l'on va voir pour de bonnes raisons.

A propos d'échecs et d'impairs, vous conseillez aux jeunes de développer leurs erreurs. Pour quelles raisons ?

L'échec est la plus grande école. On apprend tout de ses erreurs.

Je suis très bon joueur, j'accepte la défaite, car un mauvais perdant ne gagne jamais. En tant que bon perdant, je me suis posé quantités de questions sur mes défauts. Je me suis donc amélioré et, en même temps, le public a aimé un grand nombre de mes erreurs sur pellicule ! En faisant 44 films, je suis retourné 44 fois en classe. Et mes éternelles études m'ont permis de gagner ma vie. L'existence est un professeur extraordinaire.

On peut notamment lire vos conseils et points de vue dans votre autobiographie. Vous l'avez publiée voici six ans, à l'âge de 70 ans. Pourquoi avoir choisi cette date ?

Je n'avais pas l'intention de l'écrire si tôt, car j'espère ne pas être encore au bout de ma carrière ! (Rire) Mais un de mes deux co-auteurs et amis était atteint d'une maladie grave et j'ai accepté de faire cette bio avec lui, comme un dernier cadeau. J'ai lui ai donc parlé comme à un copain auquel on confierait des secrets et à qui on demanderait de ne pas les répéter. Voilà pourquoi mes propos dans ce livre sont très sincères

et spontanés. Aucune langue de bois ni de narcissisme !

Aujourd'hui, comment vous définiriez-vous ?

Je suis devenu un fervent admirateur du présent. La vie est un film qui a commencé avant nous et continuera après nous. Nous sommes tous des cinéastes. Nos yeux sont les plus belles caméras du monde. Et nos oreilles, les micros. De plus, en filmant désormais le monde autour de soi avec un téléphone portable, tout un chacun devient un grand reporter pour demain. Mais il faut apprendre à bien filmer. D'où l'importance du cinéma et de ses références.

Avez-vous choisi le métier de réalisateur avant tout pour rester libre ?

Oui. Toutefois, la liberté a ses contraintes et ses limites. Elle demande énormément de travail et met en danger. On peut souvent friser la catastrophe. Cette liberté est formidable, mais il faut se lever tôt, car elle est exigeante, ne vous laisse jamais de répit et requiert beaucoup d'heures supp' ! ☑

Propos recueillis par Carol Thill

Lancôme

Du soleil toute l'année



Star Bronzer, un pinceau magique bronzant visage et corps.

Soleil Bronzer : 5 textures qui conjuguent protection solaire et extrême sensorialité pour créer un hâle idéal. Et pour un bronzage toute l'année, utilisez Flash Bronzer, formulé pour obtenir un bronzage durable, et Star Bronzer pour illuminer et rehausser le teint naturellement.

Voile de couleur sur les joues

Soyeux et légèrement parfumé, **Blush Subtil** offre une large palette de couleurs, déclinées en plusieurs intensités, des plus pastels aux plus intenses.



Rose Sable Rose Indien Rouge in Love

Giorgi Armani

Maestro Mediterranea



SUN FABRIC



MAESTRO FUSION BLUSH

MAESTRO LIQUID SUMMER



Quatre nouveaux *must have* habitent la peau d'une texture naturelle et lumineuse soit en fluide, soit en poudre compacte. 2 blushs : Maestro fusion blush et Cheek fabric et 2 bronzers : Maestro liquid summer et Sun fabric. A combiner, mixer ou superposer au gré de l'effet désiré. En vente chez Paris 8 – Centre commercial La Belle Etoile.

YSL

Double jeu

Baby Doll Kiss & Blush permet de colorer les pommettes et la bouche d'un seul mouvement de pinceau. Grâce à la fusion de deux technologies, celle du fond de teint et celle du rouge à lèvres, sa formule fouettée à l'air s'adapte aussi bien aux lèvres qu'aux joues (12 teintes).



La couleur de la perfection

Les pigments abricotés de la **CC Crème** floutent les défauts en transparence et illuminent le teint pour un effet bonne mine immédiat.

Estee Lauder

Une poudre aérienne

Tout en finesse et légèreté, la **Poudre Libre Finition Parfaite** affine et unifie délicatement le teint pour un résultat zéro défaut. A appliquer au pinceau seule ou sur votre fond de teint.



Clinique

Traiter et prévenir les poussées d'acné

Éruptions cutanées, acné, boutons... affectent encore bon nombre d'adultes. Grâce à **Anti-Blemish Solution Clinical Clearing Gel/Gel Action Purifiante**, qui utilise un complexe purifiant 4 en 1, l'excès de sébum est réduit et les pores resserrés.



Une protection UV quotidienne

Even Better Dark Spot Defense SPF 45 est un filtre solaire transparent qui protège la peau et aide à prévenir la formation de taches brunes.



Cabotine Floralie

Féminine et romantique



De délicieux accords d'agrumes et de bergamote se mêlent à d'envoûtantes notes de tête cassis. Son cœur, un bouquet floral rempli de soleil et d'énergie, composé de freesia, de violette, de jasmin et de rose, possède un charme à la fois léger et joyeux. Le tout est complété par une note féminine de bois de santal, de vanille raffinée, de patchouli oriental et de musc ensorcelant.

Viktor & Rolf

Un parfum et un flacon



Dans **Bonbon**, le caramel est évoqué tout au long de l'évolution de la note : clair, translucide et croquant, il devient plus souple et lacté en cœur pour enfin s'assombrir et donner de la profondeur aux notes de fond. On doit son superbe flacon aux **artisans verriers** de la célèbre **Maison Pochet du Courval** qui ont réalisé une prouesse technique pour modeler dans le verre un nœud élégant inspiré de la couture, coloré d'un rose parfait, subtilement ombré et plissé.

L'Oréal

Du soleil dans les cheveux



Casting Sunkiss Jelly : une gelée éclaircissante progressive créée par **L'Oréal Paris**. Facile d'application et sans rinçage, elle réagit sous l'action de la chaleur pour une illumination immédiate. Résultat : un look blond naturel, comme caressé par le soleil d'été.

Chanel

Les 4 Ombres



Photo-Chanel

La palette **Les 4 Ombres** : un concentré de plaisir pour jouer sur les couleurs et les contrastes.

Garnier

Sous haute protection



Dry Protect est une protection solaire que l'on ne sent pas sur la peau. Le shaka-shaka, utilisé dans cette brume sèche, permet de créer son effet sec et poudré.

Karl Lagerfeld

Duo de fragrances



Les deux nouveaux parfums **Karl Lagerfeld** parlent de magnétisme et de sensualité, d'un couple à la séduction rock. Pour l'incarner, le créateur a choisi deux de ses mannequins fétiches Kati Neischer et Baptiste Giabiconi. Photographe reconnu, il a évidemment shooté cette campagne, qu'il a voulue en noir et blanc.



Trois ouvrages qui remettent en cause certaines pratiques bien ancrées dans la mentalité des entreprises, un récit historique, des romans pleins de suspense, des secrets de famille, et un hommage à un confrère : tel est le programme que nous vous proposons dans ce numéro.

Michel Nivoix

Idées reçues

Il n'y a pas qu'une seule manière de raisonner pour créer une entreprise : celle qui consiste à partir des buts pour déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre. Une autre a fait ses preuves : celle qui considère les moyens dont on dispose pour déterminer les buts possibles.

Démarche farfelue ? Certes pas, car les échecs fondés sur une logique causale sont aussi nombreux que les réussites résultant de l'adoption d'une logique effectuale. Cet ouvrage, enrichi d'outils pratiques et illustré de cas concrets, permet de comprendre le fossé qui sépare les deux types de démarches : idée précise contre idée floue, avec ou sans étude de marché, avec ou sans business plan. Démonstration est faite ici que l'entrepreneuriat n'est pas l'apanage d'une élite.

Effectuation

Les principes de l'entrepreneuriat pour tous

de Philippe Silberzahn

Pearson (174 pages – 25 EUR)



Exemple à suivre

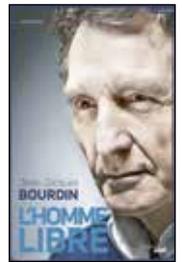
Alors que nombre de journalistes « servent la soupe » aux hommes (et femmes) politiques qu'ils reçoivent, Jean-Jacques Bourdin conserve cette indépendance qui lui fait honneur (et fait honneur à notre profession) et rejette toute connivence, qu'il qualifie de « maladie infantile du journalisme » : pas de questions transmises la veille d'un entretien (sur RMC ou sur BFM TV), refus d'invitations à déjeuner ou à dîner, pas d'échanges de bons procédés, pas d'interview « arrangée », etc.

Celles et ceux qu'il reçoit doivent respecter les règles strictes qu'il leur impose car, à ses yeux, seuls comptent l'auditeur et le téléspectateur. Il nous emmène, au fil de ces pages, dans les coulisses de ses rencontres. Il faut absolument lire ce livre qui est une grande leçon d'éthique.

L'homme libre

de Jean-Jacques Bourdin

Cherche Midi (187 pages – 15 EUR)



Haletante quête

Il y a six ans, Jake a vu Natalie, la femme de sa vie, épouser un autre homme, et il a tenu sa promesse de ne jamais la recontacter. Lorsqu'il apprend le décès de celui-ci, Jake n'a plus qu'une envie : la revoir. Mais à l'enterrement, point de Natalie : la veuve est une inconnue. Pourquoi lui a-t-elle naguère menti ? Où se trouve-t-elle ?

Jake part sur ses traces et découvre que, pendant ces six années, elle s'est volatilisée. Mais il n'est pas le seul à la rechercher, et il va l'apprendre très vite à ses dépens. La question lancinante, obsédante est : que cache cette « disparition » ? Harlan Coben tient le lecteur en haleine. Nous ne vous dévoilerons donc rien de plus.

Six ans déjà

de Harlan Coben

Belfond (368 pages – 19,95 EUR)



Suspense garanti

Le 24 novembre 1248, une partie du mont Granier (1.933 m) s'est subitement effondrée et a détruit cinq villages. Parmi les milliers de morts, Jacques-Guillaume Bonivard, un prêtre à qui le pape Innocent IV avait confié une malle contenant toutes ses richesses.

Huit siècles plus tard, quatre jeunes spéléologues ont décidé de la retrouver. Mais leur progression dans un réseau de galeries est perturbée par des phénomènes incompréhensibles qui leur provoquent d'inimaginables terreurs. Ils ignorent qu'une confrérie secrète les observe, prête à tout pour les empêcher d'atteindre leur but. Mais le pire des dangers couve au sein même de l'équipe. Les amateurs de suspense apprécieront sans nul doute.

Et je te donnerai les trésors des ténèbres

de Jean Bertolino

Calmann-Lévy (271 pages – 18,50 EUR)



Bouleversante révélation

Deux familles, deux conceptions de la vie : les Rouvière, qui cultivent la vigne, un peu de blé, des mûriers et des oliviers sur les pentes des Cévennes, sont attachés à la terre et à la transmission de ce qui vient du passé, et n'entrent dans la modernité qu'avec lenteur ; les Rochefort font prospérer leur filature, fabricant la fameuse toile « de Nîmes » et l'exportant aux Etats-unis où leur meilleur client est un certain Levi Strauss.

Obnubilés par le lucre, les Rochefort seraient même prêts à sacrifier l'un de leurs enfants s'ils l'estiment nécessaire. Mais la révélation d'un secret va bouleverser la vie de chacun. Nous vous laissons le soin d'en découvrir les conséquences.

Les Rochefort

de Christian Laborie

Presses de la Cité (618 pages – 22,50 EUR)



Non-dits

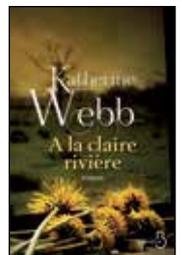
Sa galerie d'art est au bord de la faillite et son couple est menacé. Zach Gilchrist, la quarantaine, décide alors de reprendre un de ses vieux projets : écrire la biographie de Charles Aubrey, peintre célèbre dont sa grand-mère fut à une certaine époque le modèle. Il se rend donc dans un village où le maître était venu passer quelques étés en famille. Il y rencontre une dame de 87 ans qui prétend avoir été la muse et le grand amour d'Aubrey.

Des questions vont surgir : qui est réellement cette vieille femme qui vit recluse et, surtout, d'où proviennent ces toiles de l'artiste inconnues jusqu'à présent ? Zach va mener une enquête et découvrir de lourds et troublants secrets. Suspense garanti.

A la claire rivière

de Katherine Webb

Belfond (432 pages – 22 EUR)



La traque

Paris est occupé. Nous sommes en 1943 et Amandine a interrompu ses études à la Sorbonne pour retourner à Perpignan chez ses parents qui l'envoient tromper son ennui chez son grand-père à Font-Romeu où une tante tient un salon de thé. Elle l'aide et retrouve, malgré l'omniprésence des Allemands, l'ambiance des vacances de son enfance, mais s'engage au sein d'une filière d'évasion vers l'Espagne.



Parmi les nombreux juifs qui fuient les persécutions nazies, le petit Tenenbaum (qui deviendra Jean Ferrat) et Daniel Meyer, un étudiant dont elle était follement éprise à Paris. Mais la mère et la sœur de celui-ci sont arrêtées et l'état se resserre. Un récit beau et émouvant.

Les Montagnes chantaient la liberté

d'Hélène Legrais

Calmann-Lévy (307 pages – 19,50 EUR)

Savoir s'adapter

Confrontés à la réalité de l'innovation et à l'instabilité des marchés, les principes de marketing et de management classiques révèlent rapidement leurs limites. Pour dépasser les échecs et réussir à innover, il est indispensable d'intégrer l'innovation en tant que domaine imprévisible et aléatoire, être réactif et s'adapter au lieu d'adapter à tout prix des plans figés.



Cet ouvrage présente une approche originale, spécifique et orientée vers le changement, dans laquelle, d'une part, l'innovation est porteuse d'espoir et d'avenir pour l'entreprise, d'autre part, le client est placé au cœur de la réflexion.

Changez ces pratiques qui vous empêchent d'innover

L'antibible du marketing et du management

de Paul Millier

Pearson (434 pages – 27 EUR)

Tradition et modernité

La période faste des « 30 glorieuses » est terminée depuis longtemps et le public ne consomme plus de la même façon. L'auteur de cet ouvrage analyse l'évolution des marchés, de la tradition à la mutation, ainsi que les forces et les faiblesses du marketing traditionnel. Il explique ensuite ce qu'est le marketing de rupture, qui donne la priorité au vrai besoin et qui protège le consommateur.



L'approche opérationnelle de ce nouveau type de marketing est ici détaillée : présentation des outils, description de la chaîne de valeur et analyse des indicateurs. Tous ces propos sont appuyés sur des exemples réels. L'angle théorique et l'aspect opérationnel se combinent avec fluidité dans cet ouvrage.

Le marketing de rupture

De nouvelles pratiques pour les marchés en mutation

de Christophe Chaptal de Chanteloup

De Boeck (119 pages – 24,50 EUR)

Macabres découvertes

En 1590, tandis que le protestant Henri de Navarre mettait le siège devant Paris pour conquérir son royaume que la Sainte Ligue lui refusait, la famine provoqua la mort de dizaines de milliers de personnes. Dans le cimetière des Saints-Innocents fut retrouvé le corps d'une femme en partie dévoré. D'autres furent découverts : des femmes vidées de leur sang et des enfants détranchés.



S'agissait-il de crimes commis par des lansquenets affamés ou d'oeuvres d'un loup-garou ? C'est pour cette seconde possibilité que penche le commissaire Louchart, qui fait enfermer le cousin du capitaine de la Ligue : celui-ci vient en effet de découvrir la vérité sur la Bête. Désormais, beaucoup doutent du loup-garou et Louchart va devoir sauver sa vie. Un excellent policier historique.

La Bête des Saints-Innocents

de Jean d'Aillon

Flammarion (570 pages – 22 EUR)

Horreurs dans la ville

Dans la Hollande du XVI^e siècle, une jeune fille est découverte morte, sauvagement assassinée, à Hertogenbosch, une petite ville où le bailli chargé de l'enquête découvre que la victime est Katje, la servante du chirurgien et alchimiste Jacob Dagmar. D'autres meurtres frappent la bourgade et les mises en scène macabres semblent inspirées par des tableaux d'un peintre réputé, Jérôme Bosch, qui est une célébrité locale dont les œuvres énigmatiques fascinent et interrogent.



On parle rapidement d'un Ange sanglant, mais qui est-il ? L'imitateur démoniaque de l'artiste ? Jérôme Bosch lui-même ? L'un de ses ennemis envieux de son génie ? A moins que ce ne soit... Jacob Dagmar qui, approchant la vérité, subit le vertige du mal... Claude Merle sait incontestablement nous tenir en haleine.

L'ange sanglant

Dans l'enfer de Jérôme Bosch

de Claude Merle

MA Editions (239 pages – 17,90 EUR)

Nous vous recommandons aussi

Deux veuves pour un testament

de Donna Leon

Calmann-Lévy (285 pages – 21,50 EUR)

La nuit grecque

de Pierre Vens

Albin Michel (294 pages – 20 EUR)

Mémoire fauve

de Philippe Will

Alma Editeur (270 pages – 18 EUR)

Beaucoup de jazz au programme de cette rubrique, dans trois styles très différents, mais aussi un survol des succès les plus connus d'un grand de la chanson française qui avait le jazz chevillé au corps, et un rendez-vous avec une magnifique pianiste dans un programme subtilement équilibré.

Michel Nivoix



« Première » réussie

Après des études de philosophie à l'Université d'Aix-Marseille, Clovis Nicolas a décidé de se lancer dans une carrière musicale... pour notre plus grand bonheur. Etabli à Paris, il s'est produit avec des musiciens qui comptent dans le milieu du jazz puis s'est installé à New York où il a approfondi ses connaissances musicales et joué avec quelques « grands ».

Ce disque est son premier en qualité de leader. Cinq des neuf titres sont des compositions personnelles, les quatre autres étant arrangés par lui. Son sextet reflète parfaitement son écriture musicale à la fois riche et imaginative. On évolue ici dans le jazz à la fois classique et moderne. C'est plus qu'un très beau premier travail : c'est une grande réussite.

Clovis Nicolas

Nine Stories

(Sunnyside par Naïve)



Enchantement

HJ Lim a commencé le piano à 3 ans. Enfant prodige, elle a décidé, à 12 ans, de quitter Séoul pour poursuivre

ses études musicales en France et a glané de nombreux prix. Elle a été remarquée à Paris en 2011 lorsqu'elle a enregistré le cycle complet des sonates de Beethoven. Elle n'avait alors que 24 ans et était la plus jeune pianiste à avoir signé une telle performance. Depuis, elle s'est produite en Europe, aux Etats-Unis, au Japon, au Brésil, et, bien évidemment, en Corée du Sud.

Le programme qu'elle nous propose avec ce disque est composé de douze pièces de Ravel et six de Scriabine. La perfection de la technique de HJ Lim fait oublier les difficultés de certaines de ces œuvres, en matière tant de virtuosité que de subtilité d'interprétation. C'est un authentique enchantement.

HJ LIM

Ravel – Scriabine

(Warner Classics)



Talent et originalité

Un duo de jazzmen constitué d'un accordéoniste et d'un saxophoniste, c'est pour le moins original. Lorsque le premier s'appelle Vincent Peirani et le second Emile Parisien, on peut s'attendre à de belles surprises. C'est ce qui se confirme à l'écoute de ce disque où l'on constate que les deux complices possèdent une parfaite maîtrise de leurs instruments et un réel talent. Tous deux ont d'ailleurs été déjà récompensés par de nombreux prix.

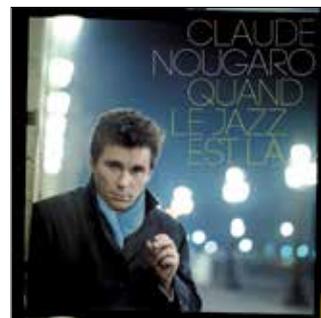
Au fil de compositions d'eux-mêmes, mais aussi de Sydney

Bechet, Henri Lodge, Mills Irving et Duke Ellington, les deux musiciens s'interpellent, se répondent et improvisent, comme lorsqu'ils jouent ensemble au sein du quartet de Daniel Humair (dont le contrebassiste Jérôme Regard est le quatrième instrumentiste). Un très beau dialogue musical à ne pas manquer.

Peirani & Parisien Duo Art

Belle Époque

(Act par Harmonia Mundi)



Nougaro for ever

Il savait, mieux que nul autre, non seulement jongler avec les mots mais également utiliser la rythmique du verbe. Poète, auteur, compositeur, interprète aussi talentueux sur scène qu'en studio, Claude Nougaro nous a quittés le 4 mars 2004. Il avait 74 ans.

Pour lui rendre hommage, Universal vient de sortir un disque qui ne comporte pas moins de vingt-trois titres, embrassant une carrière hors du commun au long de laquelle on retrouve la passion de l'artiste toulousain pour le jazz. On apprécie les musiques, on savoure les textes et on est subjugué par les inter-adéquations. Claude Nougaro ne faisait ni dans la facilité ni dans la complaisance. Et pourtant, le résultat confinait au sublime. Ce disque en est une nouvelle preuve.

Claude Nougaro

Quand le jazz est là

(Universal)



Moment de grâce

Le 9 décembre 1964, l'immense saxophoniste John Coltrane enregistrait *A love supreme*, une composition personnelle dans laquelle il exprimait sa foi, voulant de cette élégante manière faire une « humble offrande » à Dieu. Cette œuvre – ce chef-d'œuvre, devrait-on plutôt écrire – exprimait son mysticisme et traduisait une totale sérénité.

Cinquante ans plus tard, Christophe Dal Sasso a arrangé pour big band cette composition – initialement pour quartet – et a confié à Lionel et Stéphane Belmondo le soin de donner toute sa plénitude musicale et spirituelle à cet arrangement de l'un des chefs-d'œuvre les plus connus et les plus aboutis de John Coltrane. Cet enregistrement d'exception est aussi un vrai moment de grâce.

Dal Sasso/Belmondo Big Band
A love supreme

(jazz&people par Harmonia Mundi)