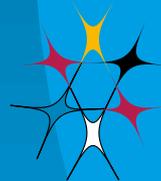


Entreprises magazine



Numéro 70 – mars/avril 2015 – 4 EUR



PME, qui êtes-vous ?

Dossier pages 28-79

L'entrepreneur luxembourgeois est-il à bouche que veux-tu ?

Le Luxembourg est une terre fertile pour les entrepreneurs.
Pourtant, certains aspects constituent des freins à la pérennité des PME.

Pages 34, 35
Tour d'horizon
des enjeux



News

4 Brèves

Carte blanche

21 Ech sinn ... Europa! – Dem *Charlie Hebdo* seng europäesch DNA

Communication

22 *Brand content* et *storytelling* : des techniques pour se démarquer et engager son client

Immobilier

23 Immobilier de bureaux – Bilan de l'année 2014

Formation tout au long de la vie

24 L'offre de formation à portée de main

25 PwC's Academy – Training makes the difference!

Entreprendre au féminin

26 Mamie et moi se tricote un avenir

Dossier – PME, qui êtes-vous ?

28 Qui sont les PME et TPE ? – Une définition et une classification qui varient d'un pays à l'autre

34 L'entrepreneur luxembourgeois est-il à bouche que veux-tu ?

36 La « famille en entreprise » du 21^e siècle : une petite révolution

40 Small Business Act, quoi de neuf ?

42 L'Europe à la portée de votre entreprise : des interlocuteurs privilégiés à votre écoute

44 Espace Entreprises – Vincent Hieff : « *Une belle diversité au sein du tissu économique luxembourgeois* »

46 Chambre des Métiers – Tom Wirion : « *Il est important que l'artisanat soit perçu à sa juste valeur* »

48 1.497 femmes cheffes dans l'artisanat

52 Le goût d'entreprendre ?

57 Nyuko entend booster la création d'entreprise

60 Les PME européennes optimistes pour 2015

62 La trésorerie : le talon d'Achille de la PME

64 BGL BNP Paribas – Un accompagnement tout au long de la vie de l'entreprise

66 Les PME, bénéficiaires privilégiées d'aides d'Etat et de subventions

68 Mieux appréhender les enjeux RH au sein d'une PME

70 PME, misez sur un management flexible !

74 PME, pourquoi et comment protéger sa propriété intellectuelle ?

76 Le cloud offre plus de flexibilité aux PME

78 Modernisation du droit de la faillite : des points-clés à vérifier...



Ressources humaines

80 Renaissance de la clause de non-concurrence ?

82 Travailleurs détachés dans l'Union : quel salaire pour l'électricien polonais ?

84 Quelles sont les langues pratiquées par les frontaliers à leur travail ? Résultats du sondage diffusé en janvier/février sur le site lesfrontaliers.lu

Bon à savoir

86 Reconnaissance et exécution des décisions au sein de l'UE – Le nouveau règlement Bruxelles I bis

88 Allongement de la durée de protection des œuvres musicales de 50 ans à 70 ans pour une adaptation à l'ère de la musique digitale

Nouvelles technologies

89 Clever clicks for safer business (3^e partie) – Arnaques sur les réseaux sociaux

A nos frontières

92 Arlon se dote d'un espace de *coworking*

Golf

93 Le golf au Népal – Une autre façon de découvrir le pays

Etapas gourmandes

94 Restaurant Tibet – Des épices et des sourires

Auto

95 Hyundai Genesis – Affirmer sa place sur le segment haut de gamme

Check-in

98 Singapour, carrefour culturel aux richesses ostentatoires

Rencontre

100 Marc Lavoine : « *Je bosse dur pour rester libre !* »

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 /

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

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de

ce numéro / Marc Hostert, Netty Thines, Gerald Merveille, INFPC, Martine Borderies, Serge Saussoy, Christophe Loly, Raphaël Mortier, EEN, Jeannette Muller, Nyuko, EY Luxembourg, M^e Philippe-Emmanuel Partsch, SD Worx, Pascale Marchal Griveaud, M^e Claire Leonelli, M^e Claire Denoual, M^e Gabrielle Eynard, M^e Maurice Macchi, M^e Hélène Weydert, Audrey Laurent/lesfrontaliers.lu, M^e Céline Lelièvre, M^e Emmanuelle Ragot, M^e Laurie-Anne Takerkart-Wolf et Xavier Picquet

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle

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

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



© 2015 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - www.lord.lu

MarkCom

UN BEAU SUCCÈS POUR LE 1^{er} CREATIVITY CAMP



Netty Thines (présidente, MarkCom)

En janvier dernier, le 1^{er} **Creativity Camp** organisé par la **MarkCom (Association des agences conseil en marketing et communication)** a donné l'occasion aux agences du pays de démontrer leur savoir-faire et leur créativité. Et le succès a été au rendez-vous.

Dans une ambiance conviviale, les équipes présentes ont planché sur la Journée mondiale de l'alphabétisation. L'initiative a également donné l'opportunité à une classe BTS des Écritures appliquées aux médias du Lycée classique de Diekirch de se joindre aux professionnels et d'apprendre le métier. C'est l'équipe de **Concept Factory** qui a remporté le plus de votes parmi le public, suivie par celle de **Binsfeld** et de **Mikado**.

« Nous sommes fiers des talents que nous avons au sein de nos agences. Cette journée a permis de laisser libre cours à notre créativité et de mettre en avant les nouveaux métiers de la communication avec la présentation de supports de tout type. Seule contrainte de la journée : le top *topical*⁽¹⁾ tiré au sort. La communication est devenue multicanale. Les agences ont donc dû se doter de profils variés, tels que des spécialistes dans le digital et dans les réseaux sociaux. Les compétences sont devenues très pointues et une formation continue est essentielle pour suivre l'évolution des outils », a expliqué Netty Thines, présidente de la MarkCom, en conclusion de l'événement. ☑

www.markcom.lu

(1) On appelle *top topical* toute action de communication qui, au travers d'un média donné, détourne le retentissement d'un événement de portée locale, nationale ou internationale au profit d'une communication partisane, généralement à des fins publicitaires.

NO-NAIL BOXES

CERTIFIÉE AEO

NO-NAIL BOXES, société luxembourgeoise qui fabrique des caisses pliantes en bois contreplaqué depuis plus de 50 ans, a obtenu le certificat **Opérateur Économique Agréé (AEO)**. Pour obtenir cette certification, l'entreprise a dû se soumettre à un audit douanier particulièrement sévère. En effet, le statut d'AEO est accordé par les autorités douanières selon des conditions très strictes en termes de fiabilité, solvabilité, respect des normes de sécurité et des prescriptions légales. « Nous avons dû prouver notre bonne gestion administrative (comptabilité, finance, inventaires...), l'utilisation exacte des formalités douanières (établissement de la valeur en douane de la marchandise, classement tarifaire correct, contrôles des unités de fret...) ou encore apporter la preuve que notre site était sécurisé physiquement et informatiquement pour garantir la sécurité dans la chaîne logistique internationale », explique Stéphane Guirsch, responsable Qualité du Groupe ALIPA dont fait partie **NO-NAIL BOXES**.

Simplifiant et sécurisant les échanges avec l'international, cette certification apporte de nombreux avantages, notamment pour la commercialisation : simplification des procédures et formalités douanières, allègement des contrôles douaniers à l'entrée et à la sortie de l'UE... En accordant cette certification, les autorités douanières reconnaissent **NO-NAIL BOXES** comme un partenaire commercial fiable, honnête et digne de confiance. Un plus dans le contexte économique international actuel. ☑

www.no-nailboxes.lu

PLUGSURFING AJOUTE LE LUXEMBOURG À SON RÉSEAU DE RECHARGE DE VOITURES ÉLECTRIQUES SANS BARRIÈRES

Grâce au partenariat avec **Estonteco**, les usagers de **PlugSurfing** peuvent désormais recharger leur voiture électrique sans contrat dans tout le Luxembourg. Il leur faut uniquement le porte-clés de **PlugSurfing** équipé d'une puce RFID. Avec l'Allemagne, l'Autriche et les Pays-Bas, le Luxembourg est le 4^e pays connecté. Les

conducteurs peuvent à présent recharger leurs véhicules électriques à plus de 10.000 points de recharge.

En Europe, la dominance de réseaux de points de recharge indépendants, tels des îlots, impose aux conducteurs de conclure plus de 100 contrats différents pour pouvoir recharger leur voiture dans toutes les infrastructures. L'approche de **PlugSurfing** regroupe tous les services et une seule facture mensuelle.

PlugSurfing est une jeune start-up internationale basée à Berlin, fondée par Adam Woolway (UK) et Jacob van Zonneveld (NL), qui propose des applications gratuites pour révolutionner la mobilité durable. Son objectif est de supprimer toutes les barrières qui font actuellement obstacle à la mobilité sans carbone.

Créée en 2011, **Estonteco** est devenue le principal fournisseur de solutions d'infrastructure de recharge électrique au Luxembourg, desservant ainsi les plus grandes villes et communes du pays, des opérateurs du réseau électrique et des fournisseurs d'énergie ainsi que des entreprises privées et des ménages. **Estonteco** est déterminée à jouer un rôle constructif et créatif dans le secteur émergent de l'e-mobilité au Luxembourg et alentour.

Les stations de recharge d'**Estonteco**, auxquelles il est désormais possible de payer avec le porte-clés de **PlugSurfing**, peuvent être localisées grâce à l'application gratuite de **PlugSurfing** ou en se rendant sur www.plugsurfing.com. ☑

www.estonteco.eu

www.openchargepoint.eu

EDITION 2014 DE L'INDEX MONDIAL SUR LA COMPÉTITIVITÉ ET LES TALENTS

LUXEMBOURG, 3^e DU CLASSEMENT

En janvier 2015, l'**INSEAD**, l'une des meilleures écoles de management international au monde, a publié l'édition 2014 de son **Index mondial sur la Compétitivité et les Talents (Global Talent Competitiveness Index - GTCI)**. L'étude, élaborée en collaboration avec le Human Capital Leadership Institute of Singapore (HCLI) et le groupe Adecco, tend à mesurer la compétitivité des nations selon la qualité des talents que ces dernières sont en mesure de produire,

d'attirer et de retenir. C'est la Suisse qui se classe à la 1^{ère} place en 2014, suivie de Singapour et du **Luxembourg**. Comme en 2013, les classements du GTCI sont dominés par l'Europe puisque seuls 6 pays non européens figurent dans le top 20 : Singapour (2), les États-Unis (4), le Canada (5), l'Australie (9), la Nouvelle-Zélande (16) et le Japon (20). Parmi les champions du GTCI 2014, on note un nombre important de petites économies à revenus élevés.

Les 20 premiers pays du classement du GTCI 2014 ont tous des revenus élevés. Ce constat n'est guère étonnant puisque les pays riches tendent à avoir de meilleures universités et à bénéficier d'une plus grande capacité à attirer des talents étrangers grâce à une qualité de vie et des rémunérations plus élevées, les rendant plus concurrentiels sur le marché des talents. ✓

La version complète du rapport est téléchargeable sur <https://global-indices.insead.edu/gtci>.

DSM DI STEFANO MOYSE

M^e GABRIEL BLESER, NOUVEL ASSOCIÉ



M^e Gabriel Bleser

Fort d'une expérience professionnelle de plus de 15 ans, M^e **Gabriel Bleser** est spécialisé en droit européen et luxembourgeois de la concurrence. Premier rapporteur général de l'Inspection de la concurrence, il a ensuite œuvré au sein de deux cabinets de renommée de la Place. Il conseille les clients dans les dossiers relatifs au droit de la concurrence au sens large du terme (cartels, abus de position dominante, concurrence déloyale...) au droit des télécommunications et au droit administratif.

« *L'expérience de Gabriel en matière du droit de la concurrence nous aidera aussi à encore mieux positionner notre cabinet sur un marché de plus en plus demandeur. En effet, ce domaine a énormément gagné en importance au fil des dernières années et a fait l'objet de plusieurs décisions récentes du Conseil de la Concurrence qui n'ont pas manqué d'attirer l'attention des opérateurs économiques sur le besoin de maîtriser de façon proactive les risques en matière de droit de la concurrence* », a indiqué M^e Mario Di Stefano, Managing Partner de DSM. ✓

www.dsmlegal.com

CHAMBRE DES MÉTIERS AVEC HANDSUP.LU, L'ARTISANAT TEND LA MAIN AUX JEUNES



La **Chambre des Métiers** a lancé un programme de promotion et de valorisation de l'artisanat dénommé **Hands Up** qui vise à sensibiliser les jeunes aux métiers du secteur qui souffre trop souvent et à tort de préjugés, et véhicule malgré lui une image fréquemment négative, principalement induite par une méconnaissance de ses activités. Hands Up ambitionne ainsi de repositionner l'artisanat à sa juste valeur, de révéler la richesse et la diversité des métiers artisanaux, et de démontrer que le secteur regorge de domaines innovants, techniques, précis et pointus.

Au cœur de ce programme figure www.handsup.lu qui présente de façon ludique, en français et en allemand, l'ensemble des informations utiles à une meilleure connaissance des métiers de l'artisanat. Sont ainsi mises en ligne 88 fiches métiers couvrant les grands domaines de l'artisanat que sont l'Alimentation, la Mode-Santé-Hygiène, la Construction, la Mécanique, la Communication, le Multimédia et le Spectacle ainsi que les métiers d'Arts et

divers. L'essentiel des informations sont également répertoriées sous forme de 5 brochures papier disponibles auprès de la Chambre des Métiers.

A chacune de ces fiches est associée une description précise et détaillée du métier et des tâches qui y sont liées, le profil type de la personne apte à l'exercer ainsi que des renseignements relatifs aux formations permettant d'y accéder. Le site fournit également des informations plus générales sur l'artisanat au sens large dont les composantes sont notamment, mais non limitativement, celles de l'organisation de l'enseignement et de la formation au Luxembourg, de l'apprentissage ou encore du Brevet de Maîtrise.

Le site centralise d'autres éléments du programme, telles que les informations et le formulaire de participation relatif au concours de créativité *Hands Up for the Best Vidéo* organisé par la Chambre des Métiers. Celui-ci vise à récompenser par un prix de 10.000 EUR sur décision d'un jury la meilleure vidéo de présentation ou de promotion d'un ou de plusieurs métiers artisanaux, à réaliser individuellement ou à plusieurs par des personnes âgées de plus de 13 ans, scolarisées, vivant ou travaillant au Luxembourg, et ayant vocation à être relayée sur handsup.lu et les réseaux sociaux.

En plus d'un spot audiovisuel diffusé sur Internet et d'une campagne Web, l'émission PEOPLE@WORK est diffusée sur RTL Tele Letzebuerg tous les mercredis soirs après le journal télévisé durant le 1^{er} trimestre 2015. Il s'agit d'une série de 28 reportages courts présentant le quotidien d'un artisan. ✓

www.handsup.lu

ULAV

LA NOUVELLE FÉDÉRATION DES AGENCES DE VOYAGES

Afin de proposer à la clientèle un service de qualité, pourvu des assurances et assistances nécessaires au bon déroulement des voyages, les agences de voyages du Luxembourg se sont dotées d'une nouvelle fédération pour composer l'**ULAV, l'Union Luxembourgeoise des Agences de Voyages du Grand-Duché de Luxembourg**.

La mission principale de l'ULAV consiste à représenter et à défendre les

intérêts professionnels de ses membres auprès des instances publiques ou des organisations interprofessionnelles tant sur le plan national qu'international. Par ailleurs, l'ULAV oeuvre pour la promotion de l'extension et du perfectionnement des institutions de la profession.

Réunissant 20 membres, ce qui représente 450 personnes travaillant dans 70 points de vente, l'ULAV attache une importance considérable à la valorisation du métier d'agent de voyages.

Les agences membres ont adhéré à une charte de qualité et de services les engageant vis-à-vis de la fédération et surtout vis-à-vis de leurs clients. Cette charte assure au client une prise en charge intégrale de l'organisation de son voyage, une assistance en cas de besoin et un service professionnel. L'agence membre de l'ULAV garantit le suivi du dossier, de la réservation fixe jusqu'au retour. En cas de problème ou de litige, les clients peuvent s'adresser à leur agent de voyages. Celui-ci s'engage à les assister afin de trouver la meilleure solution en cas de besoin.

Les agences membres sont assurées contre l'insolvabilité financière. Elles sont en outre dotées d'une assurance responsabilité civile professionnelle. Enfin, les agences de voyages sont membres de la Commission Luxembourgeoise des Litiges de Voyages (CLLV) auprès de l'Union Luxembourgeoise des Consommateurs (ULC). ✓

www.ulav.lu

CAROLE CASPARI

WOMAN BUSINESS MANAGER OF THE YEAR



De g. à dr. : **Carole Caspari** (lauréate, Altea Immobilière), **Myriam Gonçalves** (M.G.C. Myriam Gonçalves Constructions) et **Carine Smets** (groupe Smets).

Le 15 janvier dernier, la **BIL** a remis le prix **Woman Business Manager of the Year** à **Carole CASPARI**, à la tête de la société **Altea Immobilière** fondée en 2007 et qui compte actuellement 15 collaborateurs.

Altea s'est développée autour d'une niche : la location court terme de chambres meublées. Grâce à une équipe jeune, flexible et motivée, Altea offre 300 chambres via une formule tout compris qui simplifie la vie de l'expatrié. En proposant une solution alternative d'hébergement courte durée aux expatriés et jeunes travailleurs, Altea leur permet d'accéder à une solution de location accessible, de vivre sereinement leur intégration à Luxembourg et de s'investir pleinement sur le marché du travail.

Avec les 10.000 EUR du prix, Carole Caspari va remplacer des ampoules électriques dans les 300 logements par des ampoules basse énergie. ✓

www.altea.lu

ELVINGER, HOSS & PRUSSEN

3 PROMOTIONS



M^e Sophie Dupin

Depuis le 1^{er} janvier 2015, l'étude **Elvinger, Hoss & Prussen** compte 3 nouveaux Partners. M^e **Sophie Dupin** a été promue associée au sein du département Investment Funds. Elle conseille plus particulièrement les fonds, sociétés de gestion, AIFM et professionnels du secteur financier. Elle a rejoint l'étude après avoir travaillé dans divers cabinets d'avocats à Bordeaux. Elle participe au sein de l'ALFI et ALCO à différents groupes de travail traitant de questions relatives aux fonds d'investissement et sociétés de gestion.

M^e **Olivier Gaston-Braud** a été promu associé. Spécialisé en fiscalité des entreprises, fiscalité des structures d'acquisition et des véhicules d'investissement, en planifica-



M^e Olivier Gaston-Braud

tion fiscale internationale et planification patrimoniale, il avait rejoint le cabinet en novembre 2012 en tant que Counsel. Il est membre de l'IFA et de l'IBA. Il est l'un des fondateurs et ancien président de la Young IFA Luxembourg et membre de groupes de travail et comités techniques de plusieurs organisations professionnelles de la Place.



M^e Xavier Le Sourné

M^e **Xavier Le Sourné** a été promu associé. Spécialisé dans la gestion collective d'actifs, il conseille plus particulièrement des sociétés d'investissement et leurs gestionnaires poursuivant des stratégies de type capital-investissement, capital-risque ou immobilier. Il copréside le comité juridique de la LPEA et est également un membre actif au sein de plusieurs comités de l'ALFI. ✓

www.ehp.lu

IMS PROGRAMME 2015

L'objectif de ces awards est de mettre en lumière et récompenser les meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité dans quatre catégories.

DIVERSITY
AWARDS
LÉTZEBOURG
2015

POSTULEZ.
APPLY.

● Participation gratuite et ouverte à toute organisation au Luxembourg, qu'elle soit ou non signataire de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, quels que soient sa taille, son statut (privé, public ou associatif) et son secteur d'activité.

● Date limite de dépôt des dossiers de candidature : 30 mars 2015.

● Plus d'informations : www.chartediversite.lu



Cet événement initié est organisé par le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, avec le soutien du programme Progres de l'Union Européenne et le Ministère de la Famille, de l'Intégration et de la Grande Région.

Le réseau **IMS Luxembourg (Inspiring More Sustainability)** a dévoilé, lors de sa conférence annuelle, ses activités pour les prochains mois. Au programme : la **Charte de la Diversité** comptera plusieurs temps forts en 2015 – la cérémonie officielle de signatures se tiendra le 24 mars (chez KPMG) et les premiers **Diversity Day et Diversity Awards** auront lieu le 12 mai, avec des visites officielles en entreprises, des actions concrètes au long de la journée et la célébration des bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité. Ces deux initiatives sont ouvertes à tous et la participation est gratuite. Les Diversity Awards récompenseront les meilleures pratiques en termes de gestion de la diversité au sein des organisations dans 4 catégories : Recrutement, Accueil et Intégration ; Gestion des carrières ; Environnement et Bien-être au travail ; et Communication, Valeurs de l'organisation. Les candidatures peuvent être **soumises jusqu'au 30 mars 2015** (pour s'informer et pour postuler : www.chartediversite.lu). Un jury composé d'experts et de personnalités, présidé par la ministre Corinne Cahen, annoncera les gagnants des Awards lors d'une cérémonie de remise des prix le 12 mai en soirée ; le **Speed Meeting Part&Act**, édition 2, sera de retour le 2 juillet au Cercle Cité avec de nouvelles promesses d'échanges dynamiques de biens, services ou compétences entre entreprises et associations ; le **Forum** sera relancé à l'automne 2015 avec un programme riche en *workshops* et conférences inédites, avec, à l'affiche,

des intervenants de renom dans le monde de la RSE ; un **Club CEO & RSE** verra le jour dans le but de réunir les décideurs et leur permettre d'échanger sur les divers sujets de la RSE, dès juin 2015 ; enfin, **plusieurs groupes d'innovation sectoriels** vont être lancés, notamment autour de thèmes comme la construction et l'IT.

La conférence annuelle a été l'occasion d'accueillir 11 nouveaux membres : AG2R La Mondiale, AIG Europe Limited - Luxembourg Branch, Bourse de Luxembourg, Dimension Data Luxembourg, Étude Jérôme Guillot, Jonk Entrepreneuren asbl, Linklaters, Logdirect, Michael Page Luxembourg, Up Consulting et ZIDCard. ✓

www.imslux.lu

ING LUXEMBOURG BEST COMMERCIAL BANK LUXEMBOURG



ING Luxembourg a été élue **Best Commercial Bank Luxembourg 2014** par le portail Global Banking & Finance Review. Cette récompense souligne le professionnalisme des équipes de spécialistes d'ING Luxembourg, la qualité et l'efficacité de ses produits et services ainsi que la réputation internationale d'ING. Elle illustre et résume également une année riche en projets de financements d'envergure ayant permis à un nombre croissant de clients d'atteindre leurs objectifs ambitieux.

Global Banking & Finance Review est l'un des principaux portails financiers qui offre des informations indépendantes sur la communauté financière. Chaque année, il met en avant des entreprises reconnues comme prééminentes dans des domaines bien précis d'expertise et d'excellence au sein de la communauté financière globale.

En 2014, ING Luxembourg a été la seule banque universelle au Luxembourg à recevoir un award pour chacun de ses métiers principaux : Retail & Convenience Banking : **Best Financial Solution of the**

Year - 2014 pour sa solution d'alertes online (Luxembourg Finance Management Summit) ; Private Banking : **Best Private Bank Luxembourg 2014** (PWM- The Banker) ; et Commercial Banking : **Best Commercial Bank Luxembourg 2014** (Global Banking & Finance Review).

FRÉDÉRIC KIEFFER ET BERNARD LHERMITTE ONT PRIS LEURS NOUVELLES FONCTIONS



Frédéric Kieffer
(Head of Retail Banking, ING Luxembourg)



Bernard Lhermitte (COO, ING Luxembourg)

Depuis le 1^{er} février 2015, **ING** a un nouveau **Head of Retail Banking** : **Frédéric Kieffer**. Il a débuté sa carrière chez ING en 2006 en tant que conseiller dans le Desk Entreprises du Retail Banking. Ensuite, il fut responsable de la partie locale de cette même agence (2009-2012). Depuis 2012, il avait pris les commandes de l'agence ING de Strassen. Il est titulaire d'un master en Sciences commerciales et financières de l'ICHEC Brussels Management School.

Depuis février dernier, **Bernard Lhermitte** est le nouveau **COO d'ING Luxembourg** et membre de son Comité de direction.

En tant que COO, Bernard Lhermitte est en charge des départements opérationnels (Client Administration, Financial Markets Support, Loan Administration, Payments & Securities) de l'Operational Excellence au sein d'ING Luxembourg et continue à assumer la fonction de CIO à la tête du département IT de la banque.

Depuis 25 ans chez ING Luxembourg, Bernard Lhermitte a occupé différents postes au sein de l'IT et dirige le département depuis plusieurs années, disposant d'une large connaissance des systèmes informatiques et opérationnels d'ING Luxembourg ainsi que du marché luxembourgeois. ✓

www.ing.lu

MOLITOR AVOCATS À LA COUR

M^e STÉPHANIE JUAN, NOUVELLE ASSOCIÉE



M^e Stéphanie Juan

Titulaire d'un doctorat en droit public, diplômée de l'Université de Metz et membre du Barreau de Luxembourg, M^e Stéphanie Juan rejoint l'étude Molitor en 2006. En 2014, elle est nommée Counsel et travaille au sein du département Real Estate, Zoning and Environment. Depuis son arrivée, elle a fortement contribué au développement de ce département en conseillant principalement les investisseurs, promoteurs et opérateurs en immobilier commercial ainsi que les autorités publiques sur tous les aspects du droit immobilier, du droit de l'aménagement et du droit de l'environnement. Elle est également spécialisée en baux d'habitation et de bureau, copropriété et achat/vente de biens immobiliers. ✓

www.molitorlegal.lu

BIL ET KBL *epb*

DEUX ACCORDS CONCERNANT LEURS ACTIVITÉS DE BANQUE PRIVÉE EN SUISSE ET BELGIQUE

Selon les deux accords signés en janvier dernier entre la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** et **KBL European Private Bankers (KBL *epb*)**, la BIL (Suisse) S.A. va racheter KBL (Switzerland) Ltd, une filiale à part entière de KBL *epb*, dans le contexte de la stratégie d'expansion du Groupe BIL sur les principaux centres de banque privée. Cette transaction renforcera les activités existantes de la BIL en Suisse et créera une banque privée de taille plus importante, proposant ses services à Genève, Lugano et Zurich.

Selon les termes du second accord, **Puilaetco Dewaay**, filiale belge de KBL *epb*, va racheter les opérations de **BIL Belgique**, succursale de banque privée récemment lancée dans ce pays.

Dans le cadre de ces accords, les clients de KBL *epb* bénéficieront de la plate-forme (*booking center*) de la BIL en Suisse, tandis que les clients de la BIL pourront comptabiliser leurs actifs en Belgique par l'intermédiaire de Puilaetco Dewaay.

Ces transactions, soumises à l'approbation des autorités de surveillance, devraient être conclues d'ici la fin du 1^{er} semestre 2015. Les modalités de ces accords n'ont pas été dévoilées, mais elles ont été négociées aux conditions normales du marché.

La BIL et KBL *epb* ont précisé, qu'à l'exception de ces deux transactions, chaque groupe continuera à se développer de manière indépendante au Luxembourg et à l'étranger. ✓

www.bil.com, www.kbl.lu

KPMG LUXEMBOURG

LES INVESTISSEMENTS EFFECTUÉS EN 2014 PORTENT LEURS FRUITS

La stratégie d'investissement de **KPMG Luxembourg**, établie dans le but d'anticiper les besoins de ses clients a porté ses fruits. La firme a connu une **croissance de près de 11 %** (152,46 millions EUR (137,57 en 2013)) dont une augmentation de 16,4 % pour le département Audit, de 0,6 % pour le département Tax et de 11,2 % pour le département Advisory) et a renouvelé son engagement à poursuivre sa stratégie

d'investissement dans ses employés, la technologie et le Luxembourg. Le président de KPMG, Georges Bock, explique : « Il y a 2 ans, nous nous sommes engagés à transformer la manière dont nous travaillons afin d'être en avance sur nos concurrents. Afin de réaliser cette promesse nous avons mis en place une série d'investissements qui visent à adresser directement les mégatendances qui ont été identifiées comme cruciales pour nos clients. Les résultats que nous annonçons aujourd'hui prouvent que nos choix d'investissements – c'est-à-dire investissements dans nos employés et dans l'expertise, la technologie et le Luxembourg – ont été les bonnes cibles. Le temps, l'énergie et le capital qui ont été investis dans ces domaines ont porté leurs fruits et nous sommes fiers de dire que 2014 a été une année placée sous le signe du succès. »

La construction du nouveau siège situé au Kirchberg reflète également les investissements prioritaires – technologie, capital humain et Luxembourg – de KPMG Luxembourg. Le nouveau bâtiment, inauguré le 29 janvier dernier, regroupe à présent les quelque 1.255 employés de KPMG Luxembourg. ✓

www.kpmg.lu

TELECOM LUXEMBOURG PRIVATE OPERATOR (TLPO)

RACHAT DE LA PLATE-FORME ET DES CONTRATS CLIENTS VOICECLOUD D'UNIFY

En janvier dernier, **Unify** (anciennement Siemens Enterprise Communications) a accepté l'offre d'achat de **Telecom Luxembourg Private Operator (TLPO)** concernant les contrats clients cloud au Luxembourg. Ayant une infrastructure commune et disposant d'une offre similaire, TLPO et Unify ont décidé d'opérer une stratégie de clarté sur le marché de la communication voix, des services de communications unifiées et de collaboration, mais également d'étoffer le service cloud de l'opérateur luxembourgeois. D'autant plus que TLPO dispose d'un réseau qui s'appuie sur la fibre optique, assurant un haut niveau de performance en termes de connectivité.

Depuis le 1^{er} février 2015, la plate-forme cloud de Unify se nomme voicecloud

2.0 et des fonctionnalités de communications unifiées et collaboratives y ont été introduites.

Du côté d'Unify, cet accord entre dans la nouvelle orientation stratégique du groupe, annoncée par le CEO de Unify, Dean Douglas, en avril 2014. En effet, le spécialiste des technologies de communication veut réorienter son approche vers le marché avec des partenaires de confiance afin de se doter d'une couverture plus importante. L'objectif étant d'arriver rapidement à Luxembourg à un ratio de 60 % direct pour 40 % d'indirect.

« Nous avons depuis longtemps une offre conjointe avec TLPO, il était donc normal d'arriver à un tel accord. Cela simplifie nos offres présentes sur le marché, puisque TLPO sera seule à proposer voicecloud tout en y apportant une nouvelle évolution avec voicecloud 2.0. Et si TLPO devient l'interlocuteur unique avec le client, nous assurons toujours l'opérabilité et la maintenance de la plate-forme avec notre

équipe locale », a expliqué Jean-François Terminaux, Managing Director de Unify Luxembourg. 

www.telecomluxembourg.com,
www.unify.com, www.voicecloud.lu

PWC

L'ÉCHANGE AUTOMATIQUE D'INFORMATIONS ET LES SALAIRES

La loi du 26 mars 2014 a transposé en droit luxembourgeois un nouveau volet de la directive 2011/16/UE relative à l'échange automatique d'informations. Elle touche plusieurs catégories de revenus : les salaires, les pensions et les tantièmes. La plupart des employeurs luxembourgeois sont donc concernés. Pour les travailleurs frontaliers, l'Administration des Contributions Directes communiquera automatiquement les informations sur leur salaire, fournies par les employeurs, aux autorités fiscales de leur pays de résidence.

Pour discuter des impacts de cette nouvelle obligation sur le traitement des salaires, **PwC Luxembourg** a organisé, il y a quelques semaines, une table ronde qui a réuni un large panel de professionnels des Ressources humaines du Luxembourg.

Quelles sont les exigences des autorités fiscales luxembourgeoises vis-à-vis des employeurs ? La loi prévoit que l'administration fiscale luxembourgeoise procédera à l'échange automatique d'informations au plus tard le 30 juin de chaque année. Les employeurs devront donc transmettre avant, par voie électronique, les informations sur les revenus 2014 de leurs salariés : pour ce premier exercice du genre, l'échéance est fixée au 1^{er} mars 2015.

Quelles informations sur les revenus sont attendues ? La plupart sont identiques à celles indiquées dans l'extrait de compte salaire/pension utilisé jusqu'alors. Mais de nouvelles informations viennent s'ajouter à la liste. Il semblerait qu'il soit à présent

Suite page 10 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 9

nécessaire d'indiquer si la rémunération attribuée à un salarié est « intégralement », « partiellement » ou « pas du tout » imposable au Luxembourg. Dans le cas où la rémunération d'un salarié n'est que partiellement imposable au Luxembourg, l'employeur devra en outre indiquer le nombre de jours imposables au Luxembourg durant la période considérée.

Si l'échange des informations sur les salaires est maintenant automatique, les conventions bilatérales visant à éviter la double imposition des salariés n'ont pas changé. D'un pays à l'autre, les règles et les modalités d'application varient, mais un principe prédomine : lorsque l'activité salariée est exercée physiquement au Luxembourg, les revenus sont exonérés dans le pays de résidence. A l'inverse, la part de la rémunération relative à l'activité exercée en dehors du Luxembourg est généralement imposable dans le pays de résidence du bénéficiaire.

Dans ce contexte, les experts des RH présents s'accordent sur le fait que l'échange automatique d'informations sur les salaires change significativement la donne. « La plupart des employeurs considéraient qu'il était de la responsabilité du seul salarié de déclarer ses revenus dans son pays de résidence, en indiquant le nombre de jours travaillés à l'étranger. Ils doivent maintenant transmettre ces informations à l'administration fiscale luxembourgeoise. 2015 sera une année test, avec en prévision des situations inédites : que va-t-il se passer si l'employeur et le salarié déclarent un nombre de jours travaillés en dehors du Luxembourg différents ? Des précisions sont aussi attendues sur certaines situations particulières : combien de jours déclarer pour les congés maladie, préretraite ou encore congés maternité... », a conclu Michiel Roumieux, associé et Personal Tax Leader chez PWC Luxembourg.

Des règles d'instruction claires de la part des autorités fiscales et une bonne communication entre l'employeur et ses salariés résidant à l'étranger seront plus que jamais nécessaires. ☑

www.pwc.lu

BELGIQUE

LES PENSIONNÉS PEUVENT ENFIN TRAVAILLER SANS LIMITES

Le Moniteur a publié les arrêtés royaux nécessaires pour autoriser, dès cette année

2015, le travail des retraités. Il n'est donc plus question de « plafonds » à ne pas dépasser, sous peine de perdre le bénéfice de sa pension. Les plus de 65 ans peuvent rester actifs sans restrictions.

La Belgique était pratiquement le seul pays au monde à punir les retraités qui poursuivent une activité professionnelle. Au-delà d'un certain plafond de revenus, ils perdaient partiellement ou totalement le bénéfice de leur pension. A présent, les plus de 65 ans peuvent à présent cumuler sans restriction leur pension, d'indépendant ou de salarié, et des revenus professionnels, comme indépendant ou salarié.

Pour l'UCM (Union des Classes Moyennes), c'est un progrès social car cela permet aux aînés qui le souhaitent ou qui en ressentent le besoin de rester actifs et d'améliorer leurs revenus. Les pensions, en particulier celles des indépendants, sont souvent trop faibles pour assurer à chacun le niveau de vie auquel il aspire. C'est aussi tout bénéfique pour les recettes de l'État car les retraités actifs paient des impôts et des cotisations sociales et alimentent

www.ucm.be

ECOLE DE COMMERCE ET DE GESTION (ECG)

25 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LA PRÉPARATION AU BTS



Créée en 1970, l'Ecole de Commerce et de Gestion (ECG) de Luxembourg forme depuis 45 ans des élèves de l'enseignement secondaire technique dans le domaine du commerce et de l'administration. Depuis 1990, l'établissement prépare également des étudiants à 3 BTS : le **BTS Assistant de direction**, le **BTS Gestionnaire comptable et fiscal**, le **BTS Gestionnaire en Commerce et Marketing**. L'ECG compte

700 élèves, dont 180 étudiants en BTS en provenance de la Grande Région. Ils sont encadrés par une quarantaine de professeurs.

Le 29 janvier dernier, l'ECG a organisé la **4^e édition de son Business Day**, un événement qui vise à favoriser la rencontre et les échanges entre les étudiants en BTS fréquentant l'ECG et le monde de l'entreprise. Cette année, l'opération s'est organisée autour de 3 rendez-vous programmés les 29 janvier (métiers de la comptabilité et de la fiscalité) et 27 février (métiers du Web et du marketing) derniers et le 2 avril prochain (métiers des Ressources humaines). Le **2 avril**, l'ECG fêtera aussi le **25^e anniversaire des formations de BTS**.

Le BTS est un diplôme tout particulièrement apprécié des employeurs, car les étudiants sont très rapidement opérationnels grâce à l'expérience acquise lors des stages. Les étudiants n'ont donc aucune difficulté à trouver un emploi. La direction de l'ECG a mené une enquête auprès de ses anciens élèves pour savoir combien de temps ils ont mis, après l'obtention de leur BTS, pour décrocher un job. La moyenne est de 1,74 mois. Plus de 92 % des diplômés ont décroché un emploi dans l'année qui a suivi leur diplôme. 90 % d'entre eux sont employés en CDI et 97,1 % à temps plein. Il faut savoir que près de 6 étudiants de l'ECG sur 10 choisissent, après leur BTS, de poursuivre des études supérieures, à l'université ou dans de grandes écoles.

Tout au long de leur BTS, les étudiants de l'ECG sont initiés au monde l'entreprise et à son fonctionnement. Ils ont tout d'abord 17 semaines de stages en entreprise à effectuer durant les 2 ans de formation. Régulièrement, les étudiants travaillent également sur des cas pratiques, des projets concrets ou des simulations portant sur la création d'une entreprise. A cela s'ajoutent encore des cours assurés par des intervenants extérieurs à l'école afin de traiter de sujets très techniques, des visites d'entreprises, des conférences et des voyages d'études. La direction de l'ECG et les professeurs de BTS entretiennent également d'excellents contacts avec les entrepreneurs et les anciens de l'école qui n'hésitent pas à venir régulièrement partager leur expérience. ☑

www.ecg.lu

BUSINESSMENTORING

PREMIÈRE MISSION ENTREPRENEURIALE À L'ÉTRANGER :
DESTINATION MONTRÉAL



La cellule de mentorat luxembourgeoise **BusinessMentoring** a organisé, en collaboration avec le Service Affaires internationales de la Chambre de Commerce, une toute **première mission entrepreneuriale au Canada**, qui s'est tenue du 15 au 18 mars 2015, en présence de 5 mentorés du programme. Cette mission avait pour objectif de permettre aux participants d'accélérer leur développement en tant qu'entrepreneurs via l'échange de bonnes pratiques B to B, notamment en vue d'une internationalisation.

En effet, le service d'accompagnement et de parrainage à l'international, offert dans le cadre du partenariat entre le **Réseau M** de la Fondation de l'entrepreneurship Québec et le Business Support G.I.E. (organisme coordinateur de la cellule de mentorat luxembourgeoise) permet désormais aux mentorés du programme BusinessMentoring de pouvoir acquérir une meilleure connaissance des marchés étrangers, notamment par le biais de mises en relation avec des partenaires potentiels en Europe et à l'international et de visites en entreprise ; et d'accélérer la croissance de leur entreprise par l'internationalisation.

Le Réseau M a été créé en 2009 par la Fondation de l'entrepreneurship (FDE) pour faciliter la mise en réseau de ses mentors, mais aussi en vue d'améliorer les pratiques mentales et de favoriser la cohésion et la communication sur l'ensemble du territoire québécois. Parallèlement au déploiement du Réseau M, la FDE a développé un réseau de partenaires et de collaborateurs hors Québec ; ailleurs au Canada, en Europe, au Maghreb et en Afrique francophone afin de faire rayonner l'approche mentorale pour entrepreneurs au-delà des frontières.

En mars 2014, le Luxembourg a rejoint à son tour le Réseau M. Rappelons que le programme de mentorat luxembourgeois est inspiré du modèle de la FDE. Dans ce



contexte, le Business Support GIE pratique un mentorat en ligne avec la Charte des valeurs communes du Réseau M. Ce mentorat entrepreneurial se différencie des autres pratiques mentales à plusieurs niveaux : il se focalise sur l'entrepreneur et non sur l'entreprise, il se base sur le partage d'expériences plutôt que sur le partage d'expertise, avec une approche globale interactive plutôt que directive. ☑

www.businessmentoring.lu

LUXEMBOURG INSTITUTE OF HEALTH

REGROUPEMENT DU CRP-SANTÉ ET DE LA FONDATION IBBL

Afin d'anticiper les évolutions du secteur de la recherche, le **CRP-Santé et la fondation Integrated BioBank of Luxembourg (IBBL)** se sont regroupés pour constituer une nouvelle entité : le **Luxembourg Institute of Health**.

La loi du 3 décembre 2014 sur l'organisation de la recherche publique prévoit l'intégration de l'Integrated BioBank of Luxembourg (IBBL) dans le nouveau Luxembourg Institute of Health et assure en même temps à l'Institut IBBL le statut d'une structure clairement identifiée et une autonomie de gestion qui lui permet de pleinement assumer son rôle de prestataire de services sur le plan national et international. L'Institut IBBL fonctionne désormais sous la responsabilité du conseil d'administration du Luxembourg Institute of Health.

Fort de plus de 300 membres, le Luxembourg Institute of Health prolonge désormais l'action du CRP-Santé et de la fondation IBBL dans l'amélioration de la vie des patients, le diagnostic et le traitement de leurs pathologies à travers une médecine personnalisée. Ses activités se déploient dans les domaines du cancer, de l'infectiologie, de l'immunité et de la santé de la population. Il accueille un grand nombre d'étudiants ainsi que des scientifiques en début de carrière. ☑

www.lih.lu, www.biobank.lu

PWC

SERVICES FINANCIERS : LA CULTURE D'ENTREPRISE FORTE AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT

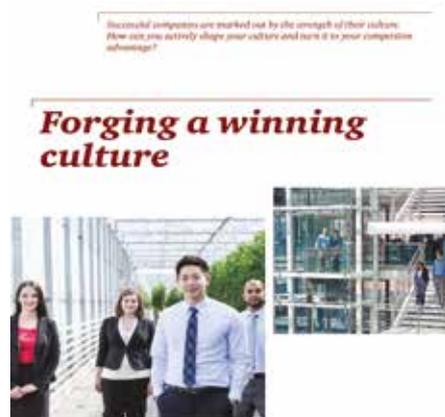


Photo-PricewaterhouseCoopers Société coopérative

Selon la récente publication de **PwC** intitulée **Forging a winning culture**, le changement de culture d'entreprise dans le secteur des services financiers est voué à l'échec si les acteurs continuent à le voir uniquement sous l'angle de la mise en conformité avec les exigences réglementaires. Cette dernière position, qui tend à considérer le changement culturel comme secondaire, pourrait s'avérer préjudiciable. Elle pourrait freiner l'agilité des entreprises de services financiers et leur croissance en général.

Dans de nombreux pays, les autorités financières attendent des sociétés du secteur qu'elles mettent fin à ce qu'elles considèrent comme une culture dysfonctionnelle, à l'origine des scandales récents du LIBOR et du FOREX. Changer les mentalités est un processus lent et complexe. Comme le montre la publication, même si les sociétés ont investi massivement pour sensibiliser leurs employés aux comportements à risque et à la prise de décision éthique, les défis réglementaires et les fautes professionnelles persistent. L'étude montre également que des performances élevées durables sont davantage liées à la culture d'entreprise qu'à la stratégie, le modèle opératoire ou l'étendue des produits proposés. Dans un secteur international des services financiers en pleine mutation, la culture d'entreprise constitue un avantage concurrentiel.

Les modèles traditionnels des sociétés des services financiers sont bousculés par l'accélération des évolutions technologiques, les changements d'attentes des clients et l'arrivée de nouveaux entrants. Pour être compétitif dans un marché en pleine transformation, créer une culture d'entreprise gagnante sera déterminant pour favoriser l'innovation et créer un climat favorable au changement. ☑

La brochure *Forging a Winning Culture* est disponible sur www.pwc.lu/en/hr/docs/pwc-people-and-change-forging-a-winning-culture.pdf.

BANQUE CBP QUILVEST S.A. MAINTENANT EN BELGIQUE



De g. à dr. : **Xavier Rubbens** (Branch manager de CBP Quilvest Belgium, succursale de CBP Quilvest S.A. (Luxembourg)) et **Marc Hoffmann** (administrateur délégué de CBP Quilvest S.A. et de Quilvest Wealth Management S.A.). Photo-Studio Dann

Après la France, Singapour, la Suisse, le Luxembourg et l'Uruguay, le groupe bancaire Quilvest Wealth Management s'est établi à **Gand** sous le nom de **CBP Quilvest Belgium**, à travers l'établissement d'une succursale de sa banque luxembourgeoise CBP Quilvest S.A. L'équipe en place est dirigée par **Xavier Rubbens**.

Le groupe bancaire Quilvest Wealth Management est né en mai 2011, suite à la fusion des activités de Wealth Management du groupe Quilvest, en l'occurrence les entités Quilvest (Switzerland) Ltd. à Zürich et Quilvest Banque Privée S.A. à Paris, avec la banque privée luxembourgeoise Compagnie de Banque Privée et ses activités à Singapour. Grâce au rapprochement stratégique des différentes entités à l'époque, Quilvest Wealth Management a réussi à devenir rapidement un acteur de renommée internationale dans le domaine de la gestion privée et du Family Office, avec des entités à Luxembourg, Paris, Singapour, Zurich, Genève et Montévidéo. ☑

www.cbpqilvest.com

ING INTERNATIONAL SURVEY

LES LUXEMBOURGEOIS, GRANDS ADEPTES DU CRÉDIT PERSONNEL

Selon la dernière étude d'**ING International Survey**, les résidents luxembourgeois sont plus enclins à contracter un crédit personnel (les plus nombreux parmi les Européens interrogés avec 35,4 % contre 22 % pour la moyenne européenne), plutôt que d'utiliser leur carte de crédit, le découvert sur leur compte ou de demander l'aide de leur famille ou d'amis. 44,3 % des personnes interrogées au Luxembourg déclarent cependant n'avoir aucune dette personnelle.

Ce sont principalement les couples mariés qui sont les plus grands adeptes du crédit personnel (41,8 %), mais sont par contre plus réticents que les célibataires à demander l'aide de la famille (81 % seraient gênés de le faire contre 29 % pour les célibataires). Par ailleurs, on constate que les Luxembourgeois ont nettement plus tendance à recourir au crédit personnel que les résidents de nationalité étrangère (40,6 % contre 26,5 %).

En matière de taux d'intérêt, les résidents luxembourgeois sont plus nombreux à connaître le taux perçu sur leur compte d'épargne (78,8 %) que celui payé sur leurs emprunts (73,8 %), ce qui les rapproche de la moyenne européenne avec respectivement 81 % et 73,3 %. Cependant, quand on leur demande s'ils savent quelle banque offre le meilleur taux sur le compte épargne, 40,4 % d'entre eux répondent qu'il n'est pas intéressant de placer de l'argent sur un tel compte vu le niveau actuel des taux d'intérêt.

Les montants empruntés sont plus importants au Grand-Duché (29.161 EUR en moyenne de crédit personnel) que dans n'importe quel autre pays (7.959 EUR en moyenne en Europe). Les résidents luxembourgeois distancent de loin leurs voisins autrichiens qui sont 2^e avec 15.609 EUR.

L'enquête révèle aussi que le montant moyen de crédit personnel augmente avec le niveau d'études : les résidents ayant fait au moins des études universitaires ont en moyenne 39.961 EUR de dette. Le montant moyen est également plus élevé pour les résidents de nationalité luxembourgeoise (35.962 EUR) que pour les résidents étrangers (13.637 EUR). Les femmes, quant à elles, se démarquent avec

un montant moyen de crédit personnel de près de 10.000 EUR supérieur à celui des hommes (34.903 EUR contre 25.202 EUR). Une dernière différence est observée entre les classes d'âge : les résidents âgés de 25 à 34 ans sont les plus endettés avec un montant moyen de crédit personnel de 45.295 EUR.

Entre découvert sur le compte et utilisation de leur carte de crédit, 34,7 % des résidents luxembourgeois interrogés préfèrent le découvert, contre 55 % pour les Néerlandais et 45 % pour la moyenne européenne. D'ailleurs, ils sont trois quarts à préférer différer un achat plutôt que de payer des agios sur leur découvert, ce qui les situe dans la moyenne européenne (76,8 %). ☑

http://www.economics.com/ing_international_survey/savings_2015

EUROPEAN IMPACT INVESTING LUXEMBOURG (EIL)

LE LUXEMBOURG ET LA FINANCE SOCIALE

Le réseau **European Impact Investing Luxembourg (EIL)** a tenu sa conférence annuelle en janvier dernier autour du thème *Le rôle de la finance sociale pour le Luxembourg de demain*, organisée en collaboration avec la Banque de Luxembourg et InFiNe.lu.

« *Il est maintenant temps d'agir* ». Cette phrase prononcée par Nicolas Schmit, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, témoigne de son engagement à donner au secteur de l'économie sociale et solidaire tous les moyens pour se développer au Luxembourg. Différentes initiatives seront à l'agenda 2015 de son ministère pour favoriser ce qu'il considère comme « *un élément primordial pour la diversification et le développement économique du pays* ».

Concrètement, le ministre a évoqué la **Société d'Impact Sociétal** dont le projet de loi devrait être déposé en avril 2015. Il a également mis en évidence la nécessité de créer un écosystème pour inciter les talents à s'investir dans l'entrepreneuriat social. Dans ce but, un **incubateur dédié au secteur** sera créé prochainement. Enfin, le ministre a abordé le besoin de financements innovateurs pour faire décoller le secteur de l'économie sociale. Afin de porter ce

message au niveau européen, et dans le cadre de la future présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne, une **conférence sur les innovations financières en matière d'économie sociale** sera organisée au Luxembourg les **3 et 4 décembre prochains**.

Les membres de l'EILL ont également présenté les travaux de 3 de leurs groupes de travail. **Nicolas Hennebert (Deloitte)** a évoqué l'opportunité de diversification que représente le *crowdfunding* en matière d'*Impact investing* et pour le développement de la place financière luxembourgeoise. **Anouk Agnes (ALFI)** et **Kaspar Wansleben (LMDF)** ont quant à eux présenté le projet *Luxembourg Impact Investing Platform*, une structure inédite dans le monde qui permettrait à des petits fonds d'investissement de s'implanter au Luxembourg sous une plate-forme abritante. Enfin, **Marc Elvinger (Elvinger, Hoss & Prussen)** et **Uli Grabenwarter (EIF)** ont abordé le cadre de critères d'éligibilité nécessaires pour l'établissement d'une Société d'Impact Sociétal.

Les conclusions de la conférence sont disponibles sur www.impact-investing.eu.

SJL-SEDLO JIMENEZ LUNZ

M^e PIERRE-ALEXANDRE LECHANTRE,
NOUVEAU PARTNER



Pierre-Alexandre Lechantre

M^e Pierre-Alexandre Lechantre a été nommé, début de cette année, **Partner** au sein de l'étude **SJL - Sedlo Jimenez Lunz**. Il jouit d'une grande expérience en droit des sociétés, ayant conseillé durant 8 ans des clients sur les fusions/acquisitions, joint-ventures et les questions de restructuration de groupe. Il est aussi régulièrement consulté dans la mise en

place de fonds d'investissement spécialisés (FIS), de sociétés d'investissement en capital à risque (SICAR) et de véhicules d'investissement non réglementés. Il est titulaire d'un master en Droit des affaires de l'Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille et d'une maîtrise en Droit du commerce international de l'Université d'Aberdeen. Il est membre du Barreau de Luxembourg depuis 2006. Avant de se joindre à SJL, il a travaillé pendant plusieurs années dans un cabinet du *Magic Circle*.

www.sjl-legal.com

ILEA

CAMILLE FEYDER À LA PRÉSIDENTE

Suite à sa nomination au poste de directeur général de l'association européenne des fournisseurs automobiles - CLEPA, **Paul**

Schockmel a démissionné de ses fonctions de président de l'**Industrie luxembourgeoise des équipementiers de l'automobile (ILEA)** dont il était le président depuis sa création en décembre 2002.

Conformément aux statuts, le conseil d'administration de l'ILEA a élu **Camille Feyder**, Research & Innovation Technologist chez Delphi Automotive Systems Luxembourg S.A., à sa présidence. Agé de 53 ans et natif du Luxembourg, Camille Feyder est vice-président de l'ILEA depuis 2012 et membre du comité de direction du Luxembourg Automotive Components Cluster de Luxinnovation.

Le conseil d'administration de l'ILEA a décidé de décerner à Paul Schockmel, qui reste membre du conseil d'administration, le titre de président honoraire.

www.ilea.lu

KLEYR GRASSO

PROMOTION DE M^e SANDRA RAPP



M^e Sandra Rapp

Depuis le 1^{er} février 2015, **M^e Sandra Rapp** est **Counsel** au sein du **département du droit du travail de Kleyr Grasso**. Elle a été assermentée au Barreau de Coblenz en 2005 et, un an plus tard, est devenue avocat à la Cour au Barreau de Luxembourg et a rejoint un cabinet du *Magic Circle*. Depuis 2012, elle fait partie de l'étude Kleyr Grasso, où elle conseille des clients nationaux et internationaux en droit du travail et droit social.

M^e ANNE GUY-MOROCUTTI, SENIOR ASSOCIATE



M^e Anne Guy-Morocutti

Le département de droit bancaire et réglementaire de **Kleyr Grasso** a été renforcé par l'arrivée de **M^e Anne Guy-Morocutti** en tant que Senior Associate. Spécialisée en droit bancaire et financier ainsi qu'en réglementation bancaire, elle a acquis une solide expérience dans ces domaines au sein d'un cabinet luxembourgeois du *Magic Circle*. Elle a également passé 3 ans à l'étude Epstein Rosenblum Maoz (ERM) à Tel Aviv, où elle a conseillé de grands

groupes israéliens et internationaux en matière de Corporate et Project finance.

Elle est titulaire d'une maîtrise en Droit de l'Université de Strasbourg, d'un master in Law and Economics de l'Université de Haifa et d'un MSc in Comparative Politics de la London School of Economics. ☑

www.kleyrgrasso.com

ALFI (ASSOCIATION OF THE LUXEMBOURG FUND INDUSTRY)

2014 : UNE ANNÉE TRÈS POSITIVE POUR LE LUXEMBOURG

L'année 2014 a été une année historique pour le centre luxembourgeois des fonds d'investissement. Pour la première fois, les actifs nets sous gestion auprès des fonds d'investissement de droit luxembourgeois ont dépassé le seuil des 3.000 milliards EUR. Après 12 mois de croissance ininterrompue, le total des actifs des fonds domiciliés au Grand-Duché a atteint 3.095 milliards EUR à la fin du mois de décembre. Plus de la moitié de cette croissance (52 %) était imputable à l'afflux d'argent frais de la part des investisseurs.

Au niveau international, l'introduction d'une taxe sur les transactions financières (Financial Transaction Tax – FTT) a fait sa réapparition sur l'agenda. L'**ALFI** reste strictement opposée à cette taxe. Concernant l'initiative de l'OCDE de limiter le transfert d'actifs et de bénéfices par les multinationales vers des juridictions fiscales attractives – un projet auquel le Luxembourg participe de manière constructive –, l'**ALFI** voit de bonnes raisons de traiter tous les véhicules d'investissement créés sous forme d'Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) comme des résidents et de leur accorder le bénéfice des traités de non double imposition afin d'éviter une double imposition injustifiée tant au niveau des fonds qu'au niveau des investisseurs.

Au niveau national, l'**ALFI** a déjà entamé des discussions avec le gouvernement sur le statut fiscal des fonds d'investissement. Dans les mois à venir, il s'agit d'analyser en détail l'efficacité de la fiscalité des fonds d'investissement dans un contexte concurrentiel. L'amélioration de l'accès des fonds d'investissement aux conventions de non double imposition ainsi que le positionnement du Luxembourg

dans le domaine de la gestion passive – en pleine croissance – constituent des éléments critiques de ces réflexions.

Après l'entrée en vigueur de la directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (la directive AIFM), l'industrie luxembourgeoise de la gestion collective veut répliquer le succès qu'elle a eu avec les OPCVM dans le domaine des fonds alternatifs. A côté des 183 gestionnaires de fonds alternatifs agréés à l'heure actuelle, le nombre de 419 Limited Partnerships créés depuis l'introduction de cette structure légale en droit luxembourgeois est un indicateur clair et net du grand intérêt que portent les gestionnaires alternatifs au centre luxembourgeois des fonds d'investissement.

Dans sa stratégie de croissance, le secteur luxembourgeois des fonds d'investissement met l'accent notamment sur le développement de nouveaux produits et sur les investissements responsables. L'**ALFI** salue l'initiative de créer un cadre réglementaire pour les Fonds européens d'investissement de long terme (European Long-Term Investment Funds – ELTIF). Ces fonds privés ont pour vocation exclusive de mettre à disposition des capitaux pour des investissements à long terme. Le centre luxembourgeois de fonds d'investissement veut également développer son infrastructure de marché avec le but de servir dorénavant non seulement les fonds de droit luxembourgeois, mais également ceux domiciliés à l'étranger et de progresser ainsi d'un domicile de fonds vers un centre de service complet pour fonds d'investissement. ☑

www.alfi.lu

DELOITTE LUXEMBOURG

ETUDE 2014 SUR LE SYSTÈME DE SANTÉ AU LUXEMBOURG

L'étude de 2014 réalisée auprès des professionnels de santé vient compléter celle déjà effectuée en 2013 auprès des consommateurs de soin sur des grandes thématiques identiques.

Plus précisément, l'étude 2014 permet de connaître l'avis des professionnels de santé sur la performance globale du système, notamment sa capacité à rester attractif pour les patients, son niveau de maturité en matière d'innovation et d'utilisation de nouvelles technologies ainsi que sur les principaux facteurs d'augmentation de ses

coûts. Enfin, l'étude indique de nombreuses pistes d'amélioration du système suggérées par les professionnels de santé.

Les principales conclusions de l'étude sur le secteur de la santé tel qu'il est perçu par les consommateurs et les professionnels s'articulent autour de 5 points-clés : **une perception globalement positive de la performance du système**. 75 % des professionnels toutes catégories confondues estiment que le système est bon, voire très bon ; **des centres de compétences plébiscités**. Plus de 86 % en moyenne des professionnels pensent que la création de centres de compétences permettrait une meilleure coordination des soins et un accès à des expertises médicales optimales ; **le DSP (Dossier de Soins Partagé) devrait avoir un impact positif**. Selon les professionnels et les consommateurs de soins, l'informatisation des dossiers médicaux via notamment l'introduction du DSP aurait un impact positif sur la gestion, l'accessibilité des données médicales et la coordination des activités de soins ; **vers une expérience idéale à l'hôpital**. Les professionnels ont mis en exergue un niveau de connaissances et de compétences des médecins et des soignants en ligne pertinent par rapport aux problèmes de santé à traiter ; un processus de prise en charge du patient incluant une approche pluridisciplinaire et un service au patient comprenant des explications de qualité compréhensibles par les consommateurs de soins, de l'écoute et du respect ; **quelques pistes d'amélioration**. L'étude révèle que les principales raisons évoquées pour se faire soigner à l'étranger sont identiques pour les consommateurs de soins et les professionnels. Les personnes interrogées évoquent principalement la qualité supérieure du diagnostic et de la prise en charge ainsi que la disponibilité des médecins et des hôpitaux, capables de fournir des traitements spécifiques aux problèmes de santé des patients. Dès lors, il convient de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la performance du système de santé luxembourgeois. Là encore, l'étude permet de relever quelques pistes intéressantes suggérées par la majorité des professionnels de santé eux-mêmes, parmi lesquelles la favorisation d'un comportement préventif (via notamment une meilleure alimentation et la pratique d'un exercice physique régulier) et l'anticipation des problèmes de santé par des actions de détection et de dépistage précoce ; la

publication de plus d'informations sur la qualité des soins et des prestations proposés au Luxembourg, permettant de faire des choix plus avisés ; et un meilleur suivi des avantages et faiblesses des différents traitements proposés afin d'effectuer de véritables analyses comparatives. ☑

L'étude complète est disponible sur www.deloitte.com/lu/lshc-outlook-2015.

MIND & MARKET LUXEMBOURG : CONNECTER LE MONDE DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION AVEC CELUI DES ENTREPRISES



De g. à dr. : **Marc Schiltz** (Fonds National de la Recherche), **Yves Francis** (Deloitte Luxembourg), **Jean-Paul Schuler** (Luxinnovation GIE), **Gordon Blackman** (Mind & Market Belgium), **Pr. Ludwig Neyses** (Université du Luxembourg), et **Anne Bovy** (Université Catholique de Louvain).

Partageant l'ambition de connecter davantage l'innovation et le marché en mettant en relation porteurs et chercheurs d'idées et de projets innovants, **Deloitte Luxembourg, le Fonds National de la Recherche, Luxinnovation, l'Université du Luxembourg** et **Mind & Market asbl** ont signé le 5 février dernier un accord de partenariat pour le lancement de **Mind & Market Luxembourg**. Il s'agit d'un projet ambitieux et inédit au Luxembourg, visant à promouvoir l'innovation et la recherche au Luxembourg et à travers la Grande Région. Les partenaires souhaitent ainsi fédérer les initiatives et soutenir les projets entrepreneuriaux innovants issus de l'ensemble du tissu économique et académique luxembourgeois et frontalier. Les partenaires souhaitent également susciter l'intérêt d'entreprises internationales pour le Luxembourg grâce au support de leurs réseaux respectifs, tout en contribuant à la stimulation de la culture d'innovation au sein des entreprises luxembourgeoises.

Via un forum annuel, des rencontres périodiques et sa plate-forme Web www.mindandmarket.lu, Mind & Market favorisera la mise en relation entre porteurs de

projets innovants et partenaires potentiels, et permettra de réunir tant des personnes issues du monde académique et des centres de recherche que des entrepreneurs individuels, tout en faisant le lien avec les entreprises locales et internationales de toute taille et de tous secteurs d'activités (santé, TIC, ingénierie, chimie, agro-alimentaire, marketing, management, développement durable...) désireuses de s'associer et/ou d'investir dans ces projets d'innovation.

Le 1^{er} Forum Mind & Market se tiendra à la Maison du Savoir à Belval le 30 juin 2015. Outre des conférences et tables rondes, les porteurs de projets innovants auront la possibilité de présenter leur *business model* sous forme de pitches devant un public composé notamment de spécialistes et d'experts en marketing, finance, RH, communication, design de services ou de produits. ☑

Les porteurs de projets, les entreprises et les passionnés de l'innovation sont invités à poster leurs projets sur www.mindandmarket.lu.

LISER

L'ENQUÊTE SHARE SE POURSUIT

Une soixantaine d'enquêteurs du **LISER/ Luxembourg Institute of Socio-Economic Research** (anciennement CEPS/INSTEAD) sont partis sur le terrain en février dernier pour interroger près de 1.600 personnes de 50 ans et plus. L'enquête **SHARE (Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe)** est la plus importante enquête européenne portant sur la santé, le vieillissement et la retraite. Conduite dans 20 pays européens, l'enquête aborde différents sujets, tels que leur situation économique, leur santé, leurs activités, leurs vies familiale et sociale.

Les informations recueillies permettent, d'une part, d'approfondir les travaux de recherche scientifique et, d'autre part, d'éclairer les décisions en matière de politique publique, par exemple sur des questions relatives aux financements de la dépendance ou de la retraite. En effet, si l'on estime qu'en 2050, un Européen sur trois aura plus de 60 ans et un sur dix plus de 85 ans, on comprend aisément l'enjeu d'étudier, entre autres, la perte d'autonomie des personnes âgées de 50 ans et plus. ☑

www.liser.lu

CFL UN NOUVEAU DRH ET ORGANISATION



Yves Baden

Dans sa séance du 9 février 2015, le conseil d'administration de la **Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois (CFL)** a nommé **Yves Baden** nouveau **directeur des Ressources humaines et Organisation** des CFL en remplacement de Philippe Schrantz.

Agé de 44 ans, Yves Baden est ingénieur diplômé en mécanique de la RWTH Aachen (D). Depuis 2008, il a été responsable de la gestion de Ressources humaines dans différentes fonctions auprès d'ArcelorMittal dont la plus récente en tant que Head of Social Relations & Recruitment Mobility Redeployment-CDR. Il entrera en fonction le 1^{er} mai 2015. ✓

CHAMBRE DE COMMERCE ANNE-SOPHIE THEISSEN À LA DIRECTION AVIS ET AFFAIRES JURIDIQUES



Anne-Sophie Theissen

Dans sa réunion du 3 février dernier, l'assemblée plénière de la **Chambre de Commerce** a promu **Anne-Sophie Theissen** **directrice Avis et affaires juridiques**. En cette qualité et en tant que membre du conseil de direction, elle apporte notamment un conseil juridique à la Chambre de Commerce et aux entreprises luxembourgeoises, supervise la rédaction des

quelque 150 avis annuels sur les projets de lois et les projets de règlements gouvernementaux, et représente la chambre professionnelle et ses entreprises affiliées dans différentes commissions et groupes de travail auprès d'institutions, ministères et autres fédérations et organisations professionnelles.

Diplômée de la Faculté de Droit de Liège et détentrice d'un DESS en Sciences économiques de HEC-ULg, elle a forgé son expérience de plus de 10 ans dans différents cabinets d'avocats réputés en Belgique et au Luxembourg avant de rejoindre la Chambre de Commerce en 2008 en qualité de conseillère et juriste de référence. ✓

www.cc.lu

SHINE A LIGHT DU MEDIA COACHING POUR VOS ÉVÉNEMENTS



Thorunn Egilsdottir

L'agence conseil en communication événementielle **Shine a light** propose dorénavant du **Media coaching pour les événements d'entreprise**. Le *workshop* qu'elle propose a pour but d'aider à mieux gérer les présentations, à capter et maintenir l'attention du public. Celui-ci est animé par une journaliste et, selon les besoins, d'un rédacteur spécialisé dans le domaine concerné. Familiarisation aux techniques journalistiques, prise de parole en public, présentation filmée... sont également incluses dans le *workshop*.

C'est **Thorunn Egilsdottir**, journaliste, présentatrice et artiste bien connue qui a la mission de coacher et de conduire chaque *workshop*. ✓

www.shinealight.lu

CLUSTER FOR LOGISTICS LUXEMBOURG ASBL

MALIK ZENITI, NOUVEAU CLUSTER MANAGER



Malik Zeniti

A partir du 1^{er} mai 2015, **Malik Zeniti** rejoindra le **Cluster for Logistics Luxembourg asbl** en qualité de **Cluster Manager**. Ingénieur de formation, il a exercé la fonction de Sales & Marketing Manager au sein d'un grand groupe industriel international où il était notamment en charge du développement et de la distribution de produits innovants pour protéger des produits pharmaceutiques et périssables.

Le conseil d'administration remercie Charles Gosselin d'avoir assuré l'intérim, à la plus grande satisfaction de l'ensemble des parties prenantes. Charles Gosselin reste membre du conseil d'administration du Cluster for Logistics Luxembourg asbl. ✓

www.clusterforlogistics.lu

DESIGN LUXEMBOURG 1^{ère} ÉDITION DES LUXEMBOURG DESIGN AWARDS



A travers cette 1^{ère} édition des **Luxembourg Design Awards**, **Design Luxembourg** souhaite démontrer le dynamisme d'un secteur créatif au service des institutions

et des entreprises, mais également mettre en évidence la qualité des acteurs du monde du design et de la communication. Ceux-ci pourront mettre leurs créations en compétition dans les catégories Product Design, Information Design, Corporate Design, Editorial Design, Packaging Design, Photo Design, Web Design, Illustration, Motion Design, Self Promotion, Design Management et Junior Talents (étudiants), catégorie dédiée à Tom Gloesener qui a fait rayonner le design luxembourgeois à l'étranger.

Un jury international composé de membres reconnus dans le métier du design sera chargé de récompenser les créations dans chaque catégorie. La cérémonie de remise des prix se déroulera le 11 juin à Neimënster. ☑

Informations et modalités de participation sur www.designawards.lu.

ATOUT IMAGE ÉLARGIT ET RENFORCE SES COMPÉTENCES DANS LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE



Corinne Miguères

Atout Image Conseil, agence spécialisée dans le conseil en image et relooking, élargit son domaine de compétences et sa palette de services de coaching en communication relationnelle. **Corinne Miguères**, fondatrice et General Manager de l'agence, est désormais certifiée **Process Communication Management® (PCM) – KCE Certified Coach**, par Kahler Communication Europe et Luxembourg. Cette certification vient compléter une expertise déjà reconnue en matière d'image de soi. La PCM permet, outre de rendre son apparence physique en cohérence avec sa propre personnalité, de dévelop-

per son aisance et son efficacité dans sa communication interpersonnelle.

C'est après 18 ans de recherches et dans le cadre d'une collaboration avec la Nasa que le psychologue américain Taibi Kahler a développé à la fin des années 70 la Process Communication Management®. Son leitmotiv : « *Si vous voulez qu'ils vous écoutent, parlez-leur langage* ». C'est sur base de l'étude des comportements qui génèrent des issues positives (motivation renforcée, stimulation à l'action et à l'atteinte de résultats...) et d'autres qui aboutissent à des issues négatives (démotivation, immobilisme, agressivité, dépression...) qu'il a montré que les schémas comportementaux étaient différents d'un individu à l'autre. Et les difficultés de communication sont d'autant plus importantes que les individus ont des schémas comportementaux éloignés. ☑

www.atoutimage.com

MEET ADEM

UN PARTENARIAT POUR L'EMPLOI ET LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES



De g. à dr. : **Guy Pütz** (reponsable du service employeur, Adem), **Nicolas Schmit** (ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire), **Isabelle Schlessler** (directrice, Adem) et **Carlo Thelen**, (directeur général, Chambre de Commerce).

Le 9 février dernier, l'**Agence pour le développement de l'emploi (Adem)** a organisé sa 9^e session d'information **MEET Adem**, en étroite collaboration avec la Chambre de Commerce, afin de présenter les nombreux services que l'Adem met à la disposition des employeurs. L'événement a réuni plus de 130 entreprises issues de nombreux secteurs de l'économie luxembourgeoise.

L'un des éléments phare de la lutte contre le chômage est une collaboration plus étroite entre l'Adem et les entreprises. L'Adem s'est donc dotée d'un nouveau service employeur, constitué de conseillers spécialistes de secteurs économiques précis qui proposent aux entreprises des

actions ciblées pour les aider à identifier les meilleurs candidats (outils de référencement des offres et demandes d'emploi autour de critères communs, organisation d'ateliers de recrutement...) ou pour faciliter la prise de poste par ceux-ci (formations sur mesure...).

Dans le partenariat conclu en novembre 2014, la **Chambre de Commerce** s'engage à aider l'Adem à sensibiliser les entreprises sur les dispositifs d'aides et les mesures proposés aux employeurs, mais aussi à renforcer les efforts en matière de formation des demandeurs d'emploi. Parmi les projets communs, on peut citer les **Ateliers carrière et projet professionnel** dont l'objectif est de faciliter l'intégration dans la vie professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi par des formations très concrètes sur la rédaction de lettres et de CV, et la préparation aux entretiens. La LSC, l'organisme de formation de la Chambre de Commerce, réserve aux demandeurs d'emploi un contingent de places dans ses sessions de formation. Enfin, le programme **Fit4Entrepreneurship** soutient et accompagne des demandeurs d'emploi souhaitant se lancer dans un projet d'affaires. ☑

Renseignements sur les projets communs de la Chambre de Commerce et de l'Adem auprès de l'équipe de la Formation de la Chambre de Commerce – Tél : (352) 42 39 39- 220 – E-mail : info@lsc.lu.

FUNDSEVENT 2015

6^e ÉDITION



Daniel Piette (président des Fonds d'Investissements du Groupe LVMH)

Investment strategies : the good, the bad & the ugly était le thème de la 6^e édition de **FundsEvent**, qui s'est tenue

le 5 février dernier au Nouveau Centre de Conférence Kirchberg. Plus de 250 professionnels de l'industrie des fonds étaient présents pour écouter les représentants de grands groupes tels que Bloomberg, Fitch Ratings ou encore LVMH.

La journée s'est principalement concentrée sur l'aspect *the bad et the ugly* des investissements, en se référant fréquemment aux temps de crises et au recul constaté sur les marchés tout en élaborant des recommandations à l'attention des gestionnaires de fonds en vue d'appréhender l'imprévisibilité et la volatilité du secteur. Parmi les sujets récurrents de la journée : *Watch out for the US!*, *Resetting the new zero* et *Hunting for flexible managers*.

En complément des conférences et des discussions en panels, plusieurs ateliers d'experts ont été menés en parallèle, traitant de sujets aussi divers que *Real Estate development finance, you said Banks? Not exactly* ; *Commodities, Victim or Culprit of Low Global Growth and Navigating between equities and bonds* ; *How to deliver total return in all seasons?* ; *Less is More – The Case for Concentrated Portfolio Strategies (A Success Story since 1975)* and *Europe: following in the footsteps of Japan?*

La 7^e édition de FundsEvent se tiendra début février 2016. ☑

Informations et présentations sur www.fundsevent.com.

THÉÂTRES DE LA VILLE DE LUXEMBOURG

TOM LEICK-BURNS À LA DIRECTION EN JUILLET



Tom Leick-Burns

Photo-Bohumil Kostohryz

Le **Conseil communal de la Ville de Luxembourg** a approuvé la nomination de **Tom Leick-Burns** afin de pouvoir au remplacement de Frank Feitler, directeur

des Théâtres de la Ville, qui fera valoir ses droits à la retraite à la fin de la saison 2014-2015. Tom Leick-Burns prendra les rênes des Théâtres de la Ville de Luxembourg à partir du 1^{er} juillet 2015.

Né à Luxembourg-Ville, Tom Leick-Burns est acteur de formation et diplômé en Commerce et gestion. En 2006, il intègre l'équipe du Grand Théâtre de la Ville de Luxembourg où il œuvre notamment à la mise en place et l'organisation d'une cellule de production en charge des productions d'opéra, de danse et de théâtre. À partir de 2011, année au cours de laquelle le Grand Théâtre et le Théâtre des Capucins passent à une direction unique, il exerce cette fonction auprès des deux maisons. De 2009 à 2012, il suit un Master of Business Administration auprès de la Sacred Heart University – John F. Welch College of Business dont il sort diplômé en 2012. ☑

www.vdl.lu

EDUROAM

PLUS DE 17 MILLIONS DE CONNEXIONS EN 2014 AU LUXEMBOURG



De g. à dr. : Dr **Cynthia Wagner** (ingénieur de Recherche, Fondation RESTENA) et **Stefan Winter** (ingénieur de Recherche et responsable d'eduroam, Fondation RESTENA).

Eduroam (education roaming) est un service réseau sécurisé d'accès sans fil à Internet, développé à l'échelle mondiale pour les communautés internationales de la recherche et de l'éducation. Il permet aux étudiants, aux chercheurs et au personnel des institutions participantes d'obtenir un accès Internet à travers le campus et également lors d'une visite dans d'autres institutions participantes, en utilisant simplement leurs appareils mobiles. Il est géré par la **Fondation RESTENA** depuis sa création en 2005. En 2014, le réseau a doublé son taux de connexions par rapport à 2013, en franchissant la barre des 17 millions de connexions au Luxembourg.

Grace à un réseau de plus de 60 hot-spots déployés à travers le pays, eduroam

est accessible à partir de la plupart des écoles et institutions ainsi qu'aux centres-villes de Luxembourg et d'Esch-sur-Alzette. Il permet aux utilisateurs de se connecter gratuitement à Internet de manière sécurisée et rapide lors de leurs déplacements au Luxembourg ainsi qu'à l'étranger, à condition que l'établissement d'accueil soit un partenaire eduroam. Ce service développé dans le cadre d'un partenariat des réseaux de recherche est disponible à travers toute l'Europe et dans plus de 50 pays, incluant le Canada, l'Australie, le Japon et les Etats-Unis. Il existe globalement plus de 15.000 hot-spots. Une autre force du service est la place qu'il accorde à la sécurité et à la protection des données. ☑

www.eduroam.lu (Luxembourg)
www.eduroam.org (international)

KPMG LUXEMBOURG

ALEXANDRE ROCHEGUDE AU DÉPARTEMENT ADVISORY



Alexandre Rochegude

Alexandre Rochegude, surtout connu en tant que cofondateur et CEO de FlashiZ, la plate-forme mobile de paiement aux nombreuses récompenses, a rejoint **KPMG Luxembourg** en tant qu'associé afin de renforcer les services de la firme à destination des start-up et des sociétés FinTech.

Au sein du département Advisory, Alexandre Rochegude travaille avec Zia Hossen, en charge de l'offre multidisciplinaire K-Start qui développe de nouveaux services à destination des entreprises à forte croissance axées sur les nouvelles technologies et les sociétés FinTech, en particulier. ☑

www.kpmg.lu

LUXAIRGROUP

3 AVIONS BOMBARDIER Q400



LuxairGroup a passé, en date du 12 février, une commande ferme auprès de Bombardier Commercial Aircraft pour l'achat de **3 avions turbopropulseurs Q400 Next-Gen**, avec une option sur l'acquisition de 2 avions supplémentaires. Sur base du prix catalogue, la commande s'élève à environ 100,3 millions USD. La signature de cette commande constitue la première mise en oeuvre de la stratégie de renouvellement de la flotte de Luxair à l'horizon 2020.

Luxair possède déjà 7 Bombardier Q400. « L'ajout de Q400 supplémentaires est pour nous une solution idéale à un moment où nous lançons de nouvelles lignes régionales et augmentons nos fréquences de vol », a indiqué Adrien Ney, directeur général de LuxairGroup.

www.luxairgroup.lu

FFCEL

NOUVEAU CONSEIL D'ADMINISTRATION



De bas en haut et de g. à dr. : **Alexandra Kerckhof, Christiane Wickler, Véronique Coulon, Dominique Nemery, Patricia Sciotti, Aurélia Feltz, Lut Laget, Sonia Hoffmann, Nathalie Galampoix, Isabelle Feller, Corinne Miguères**. Absente sur la photo Isabelle Leg.

Créée en 2004, à l'initiative de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) et du ministère de l'Égalité des chances, la **Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL)** tend à montrer, mais aussi à renforcer le rôle des femmes entrepreneures dans les divers secteurs de l'économie luxembourgeoise.

Lors de son assemblée générale du 11 février dernier, la FFCEL, après présentation des activités 2014 et approbation du

rapport financier, a élu un nouveau conseil d'administration dont la composition est la suivante : Christiane Wickler (présidente), Alexandra Kerckhof, Véronique Coulon, Dominique Nemery, Patricia Sciotti, Aurélia Feltz, Lut Laget, Sonia Hoffmann, Nathalie Galampoix, Isabelle Feller, Isabelle Leg et Corinne Miguères.

La FFCEL compte aujourd'hui 180 membres.

www.ffcel.lu

IF PAYROLL & HR PROMOTIONS



Nicole Becker



Aurélie Bouilly



Julie Scremin



Nancy Raffhay



Paola Longhino

Au sein d'**IF Payroll & HR**, **Nicole Becker**, 35 ans, a été promue en tant que **Team Leader**. Depuis 14 ans dans la société, elle dispose d'une longue expérience payroll et est plus particulièrement en charge de la clientèle germanophone et luxembourgeoise.

Aurélie Bouilly, 37 ans, a été nommée **Chief Operations Officer**. Forte d'une expérience de plus de 16 ans au sein de la société et titulaire d'une maîtrise en Sciences de gestion, elle est spécialisée en HRIS et Compensation & Benefits. Elle est également membre du POG, communauté RH au Luxembourg.

Julie Scremin, 34 ans, a été promue en tant que **Team Leader**. Titulaire d'une maîtrise Administration économique et sociale/spécialisation RH, et forte d'une expérience de plus de 8 ans au sein de la société, elle dispose d'une large connaissance en gestion de la paie.

Nancy Raffhay, 39 ans, vient de rejoindre **IF Payroll & HR** en tant que **Team Leader**. Forte d'une longue expérience dans des fiduciaires luxembourgeoises, elle s'est spécialisée dans la gestion des RH et plus spécialement dans la gestion de la paie. Elle a une large connaissance dans ce domaine depuis plus de 13 ans.

Paola Longhino, 43 ans, a été nommée **Chief Operations Officer**. Elle a démarré

sa carrière en 1992 chez Interfiduciaire et dispose d'une solide expérience professionnelle et d'une large expertise dans le domaine du *payroll* et plus particulièrement des clients internationaux du réseau mondial de paie ADP Streamline dont IF Payroll & HR est partenaire. Elle est membre du POG. ☑

www.ifgroup.lu

PWC

9^e ÉDITION DES JOURNÉES DE L'ÉCONOMIE



Photo-Arnaud de Villenfagne

La 9^e édition des **Journées de l'Économie**, qui s'est tenue les 24 et 25 février derniers, a porté sur deux thématiques d'actualité : **le développement de l'économie digitale et les défis de la zone euro**. Organisées conjointement par le ministère de l'Économie, la Chambre de Commerce et la Fedil - Business Federation Luxembourg, en collaboration avec PwC Luxembourg, ces deux journées de conférence ont attiré cette année près de 400 participants.

Présentée comme la pierre angulaire de la diversification économique, l'économie digitale fait l'objet de toutes les attentions. Le rôle de l'Etat, les enjeux et les secteurs porteurs étaient au cœur des débats de la 1^{ère} journée de conférence. Les questions européennes ont, quant à elles, occupé la 2^e journée de débats. Les négociations en cours entre la Grèce et l'Eurogroupe sont venues rappeler les grands défis auxquels la zone euro est confrontée. Face à une crise dont les effets se font toujours sentir, le modèle à suivre pour retrouver le chemin de la croissance pose question.

Créateur de valeur et générateur de gains de productivité, le digital peut bénéficier à l'ensemble des secteurs de l'économie : les utilisateurs, pour qui la transformation digitale est un vecteur de croissance, les créateurs de contenu et aussi les producteurs (fabricants de composants ou entreprises des télécommunications).

Infrastructures, mais aussi compétences et talents, financement, simplification des démarches administratives sont au cœur des actions du gouvernement, avec l'appui des acteurs du monde de l'ICT. Pour définir et coordonner ces actions, l'initiative *Digital Lëtzebuerg* réunit des experts des secteurs privé et public sous la houlette d'Anne-Catherine Ries, conseiller, ministère d'État, Service des Médias et des Communications. Son objectif, partagé par l'ensemble des acteurs du monde économique de la Place : renforcer le positionnement et le rayonnement du pays comme centre d'excellence dans l'ICT, avec l'État dans son rôle de facilitateur.

Quel(s) modèle(s) économique(s) pour l'Europe et pour chacun de ses pays membre ? Economistes et représentants des milieux économiques présents ont insisté sur la nécessité d'une plus grande concertation et coordination des politiques budgétaire, fiscale, salariale... La balle est dans le camp des décideurs politiques. Pour les investisseurs, la stabilité reste un gage de sécurité. Le Luxembourg, qui partage et comprend les cultures de ses deux voisins et principaux partenaires économiques, a là une carte à jouer.

Les Journées de l'Économie soutiennent l'entrepreneuriat. Les recettes tirées des frais d'inscription ont été entièrement reversées à Jonk Entrepreneuren. L'association a pour but de perpétuer et de dynamiser l'esprit d'entreprendre au niveau de l'enseignement luxembourgeois. (<http://jonk-entrepreneuren.lu>). ☑

www.economydays.lu, www.pwc.lu

JONK ENTREPRENEUREN LËTZEBOURG

La **Mini-Entreprise Tromp** est constituée de 13 élèves de différentes classes de 2^e du **Lycée classique de Diekirch**, encadrés d'un professeur, Pitt Schneider, et d'un coach, Claudine Bohnenberger. Elle commercialise le fameux jeu de cartes luxembourgeois **Konter a Matt** dans une version inédite et dans laquelle les cartes sont différentes d'un jeu de cartes ordinaire, avec des caricatures du Roude Léiw dessinées par le caricaturiste Carlo Schneider. Le jeu contient toutes les cartes, de l'as jusqu'au numéro 9. Les caricatures donnent la possibilité aux joueurs de mieux

comprendre le jeu. Pour mieux reconnaître les trois dames, qui jouent un rôle crucial dans le jeu, celles-ci sont représentées en or, en argent et en bronze. De plus, la boîte en métal contient une instruction d'emploi très précise. Le jeu peut être acheté en langue luxembourgeoise, française, portugaise ou allemande. Des vidéos sur le site Internet donnent des informations supplémentaires. ☑

Konter a Matt coûte 7 EUR et peut être commandé sur www.konteramatt.jimdo.com, sur Facebook (Konter a Matt) et à l'adresse tromp.lcd@gmail.com.

LESFRONTALIERS.LU

NOUVEAU GUIDE DES IMPÔTS 2015



La nouvelle édition du **Guide des impôts 2015** éditée par lesfrontaliers.lu est parue. Ce guide s'adresse aussi bien aux frontaliers qu'aux résidents et vise à aider les contribuables dans leurs démarches. Il a été réalisé avec **Philippe Graces**, spécialiste de la fiscalité luxembourgeoise des contribuables résidents et non-résidents, et en accord avec les administrations fiscales françaises et luxembourgeoises.

En plus des informations générales sur les fiches de retenue d'impôt, l'assimilation au résident, les classes d'impôt ou encore le nouvel impôt d'équilibrage budgétaire temporaire, le Guide explique comment remplir la déclaration luxembourgeoise, française et belge d'une manière simplifiée.

Il met aussi en avant les différentes déductions possibles dans les trois pays, précise les conditions qui obligent le contribuable à remplir une déclaration, répond à de nombreuses questions et donne des exemples concrets sur l'intérêt ou non de remplir une déclaration au Luxembourg. ☑

Le Guide des impôts 2015 peut être téléchargé gratuitement ou commandé (seuls les frais d'envoi sont facturés) sur www.lesfrontaliers.lu (rubrique Services – Guide des impôts).

Ech sinn... Europa!

Dem *Charlie Hebdo* seng europäesch DNA

Frankräich an Europa sinn ufank Januar an hiren Fundamenter ferm gerëselt ginn. D'Reaktioun op des Attentater war prompt an Uni sono. Milliounen vu Leit aus ville Kulturen a Länner waren op der Strooss fir kloer an däitlech des grausam Attentater ze veruerteelen an allen Affer ze gedenken.

Duerch déi zwee Attentater zu Paräis an 9/11 zu New York ass déi westlech Welt op hirem Territoire an hire Grondwäerter getraff ginn. Zu New York de World Trade Center d'Symbol vum westleche Wirtschaftssystem a Kapitalismus, zu Paräis Zeitung *Charlie Hebdo*, dat Symbol vun der « Liberté d'expression » fir dat Fransousen an der Revolutioun gekämpft hunn. Dëst Recht ass dorops hin an der la Déclaratioun vun den droits de l'homme et du citoyen vu 1789 als « La libre communication des pensées et des opinions » festgehale ginn.

Des grausam Attentater hunn déi westlech Welt am Réckkräiz – an hirer DNA – getraff, do wou et am meeschte wei deet a wou lwwerliewensreflexer aktivéiert ginn.

An Europa ass déi europäesch DNA kloer an däitlech am Traité vun der Unioun am Artikel 1 definéiert: « D' Wäerter op déi sech Unioun baséiert, sinn den Respekt vun der Mënschewierdeg, Fräiheet, Demo-

kratie, Gläichheet, Rechtsstaatlechkeet an Oprechterhale vun de Mënscherechter... » déi scho 1789 erkämpft goufen.

Am Artikel 11 vun der Charta vun de Grondrechter vun der europäescher Unioun ass doriwwer eraus Fräiheet vun der « Meenungsausserung » an « Informatiounsfreiheet » fest verankert.

Déi europäesch DNA, wat « liberté d'expression » ugëtt, kann een deemno duerch folgende Saz resüméieren, an dëst ofhängeg dovun, ob en elo vum Voltaire ass oder net: « *Ech sinn net Averstane mat dem wat Dir sot, mä ech wärt mech schloe bis zum Schluss, fir dat Dir et dierft soen* ».

D'« liberté d'expression » ass een Element vun der räicher europäescher DNA, déi nieft villen anere Rechter, wéi Demokratie, den « droit d'entreprendre » an den « droit d'asile », Europa prägen.

Et gëllt des Wäerter an Zukunft weider ze verdeedegen, mä och ze erklären! [☑](#)



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Brand content et storytelling : des techniques pour se démarquer et engager son client

Depuis quelques années, les professionnels de la communication mettent de plus en plus en avant le *brand content*, autrement dit le contenu de marque. Malgré ce qu'on pourrait penser, cette technique de communication n'est pas nouvelle. Déjà en 1880, Poulain met en place une stratégie de *brand content* en fournissant, dans ses packagings, des images éducatives à collectionner.

Depuis toujours les marques ont essayé de développer une stratégie de contenu. Cependant, avec la multiplicité des supports, et surtout la montée en puissance des canaux digitaux, de nouvelles opportunités sont apparues pour le *brand content*.

Du contenu : oui, mais pas n'importe lequel

Quand on sait que 27 millions de contenus⁽¹⁾ sont partagés chaque jour dans le monde, créer un univers et une identité à sa marque est un enjeu primordial pour tout annonceur. En racontant son histoire, partageant son expertise et en interagissant avec sa cible, la marque crée un lien affectif fort et installe une relation unique afin de susciter un intérêt pour in fine conduire à un acte d'achat. Dans ce contexte, le discours ne doit pas être commercial, mais informatif et divertissant. De plus, pour que l'opération de *brand content* soit efficace, le contenu doit répondre à plusieurs critères :

- il doit être cohérent avec l'univers de la marque ;
- il doit être crédible ;
- il doit être qualitatif ;
- il doit présenter un intérêt pour la cible ;
- il doit être diffusé de manière stratégique de façon à atteindre la cible ;
- il doit être partageable facilement.

Définir une stratégie

Comme toute action de communication, une opération de *brand content* ne s'improvise pas et nécessite la réflexion autour d'une stratégie en amont. Il est important de définir ses objectifs : Est-ce que je sou-

haite fédérer ma communauté ? Présenter mon expertise ? Diffuser des informations sur ma marque ? A chaque problématique correspond un outil. Ainsi, pour présenter son expertise, il est possible de publier un livre blanc. Ensuite, il est essentiel de réfléchir à sa cible : quelles sont mes relations avec elle ? Quels sont ses intérêts ? Ceci permet d'établir les thématiques et le ton à adopter. Une fois la ligne éditoriale fixée, arrive le temps de la planification. Définir un planning de publication sur le long terme permet d'assurer un maximum de visibilité à vos publications. Cependant, veillez à bien déterminer les moments d'attention de votre cible et à rester réactif par rapport à l'actualité, comme l'a si bien fait Oreo lors du Superbowl en 2013⁽²⁾.

Savoir écouter

Les médias sociaux et les blogs ont transformé la communication unilatérale des marques en conversation. Il devient primordial d'écouter avant de parler et de réagir ensuite rapidement. Une écoute active vous permettra de mieux connaître votre cible et ses attentes afin de trouver des moyens pour dépasser ses freins.

L'intérêt de travailler avec un professionnel

L'annonceur a bien évidemment une meilleure connaissance de sa marque, de son univers et de ses clients que l'agence. Cependant, il n'a pas toujours ni le temps, ni l'expertise pour réaliser une stratégie efficace de *brand content*, que ce soit dans la planification ou dans la rédaction. Ainsi,

se faire accompagner par un professionnel permet d'avancer plus vite, de trouver les messages et le ton approprié par rapport à son image de marque et à sa cible, mais également d'avoir un point de vue externe par rapport à son marché.

Aujourd'hui, dans un contexte à forte sollicitation, une marque se différencie plus facilement en proposant un contenu original et de qualité. Ainsi, le *brand content* est devenu un outil de singularisation apportant une forte valeur ajoutée. Mais, ce dernier ne sert à rien s'il n'est pas partagé et diffusé à la bonne cible. Il doit donc découler d'une stratégie comportant des objectifs clairement définis et une planification à long terme. ✓



Netty Thines
Conseil en communication

Mediation S.A.

(1) Source Newscreed.
(2) <http://www.wired.com/2013/02/oreo-twitter-super-bowl/>

Immobilier de bureaux

Bilan de l'année 2014

Comme annoncé dans les précédents articles, l'année 2014 fut un bon cru, montrant un dynamisme impressionnant et contrastant ainsi avec une activité économique européenne toujours atone.

Le dernier trimestre 2014 avec près de 70.000 m² de prise en occupation fut encore très soutenu et amène le bilan de l'année à plus de 205.000 m². Ce niveau atteint cette dernière année montre un niveau d'occupation jamais égalé depuis 2008. Si l'on analyse de plus près d'où vient cette demande, les secteurs Banque-Finance-Assurances et celui des Services aux entreprises arrivent en tête. Comme nous l'avons déjà mentionné, les grandes relocalisations de PwC et KPMG ont largement participé à ce résultat, mais c'est surtout l'avènement des banques chinoises (Bank of Communications, Agricultural Bank of China, China Merchants Bank qui ont suivi l'extension d'ICBC et China Construction Bank en 2013) qui furent l'élément marquant de cette année.

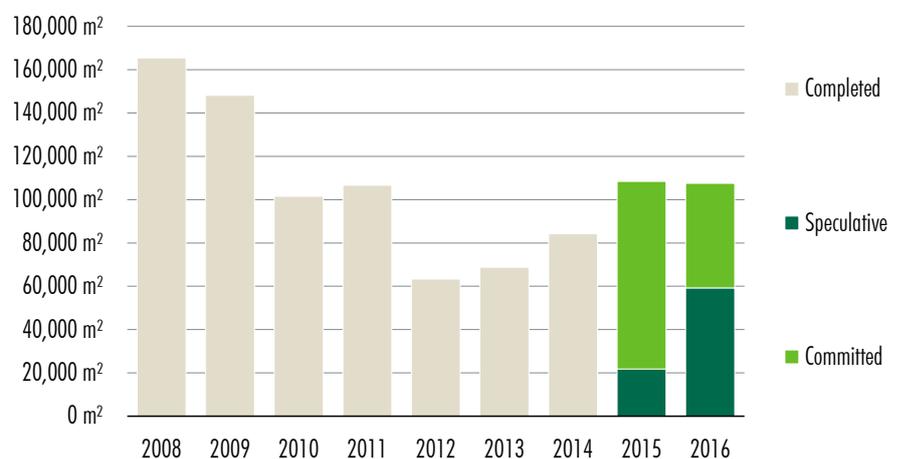
Les localisations classiques ont profité de cette demande, principalement le Kirchberg, CBD et Gare, mais la périphérie semble également attirer à nouveau les occupants. Ce flux est probablement la conséquence d'un niveau d'offre de plus en plus faible dans les districts centraux de la ville.

Pas d'amélioration à court terme

La tendance à la baisse de la vacance locative se confirme avec un niveau moyen à la fin 2014 de l'ordre de 4,8 %. Ce niveau, déjà faible dans sa perspective globale, devient réellement bas lorsqu'il s'agit d'analyser les disponibilités de manière plus fine. En effet, la vacance des zones centrales (Kirchberg, CBD, Gare) se situe entre 2 et 3 %.

Cette situation ne devrait logiquement pas s'améliorer à court terme puisque les surfaces disponibles à venir sur le marché

Graph
Development pipeline (2008-2014)



(développement spéculatif) en 2015 et 2016 ne s'élèvent qu'à 90.000 m². En effet, si les surfaces construites sont deux fois plus importantes, une large partie de ces constructions est déjà pré-louée ou à destination d'occupation propre.

Les loyers sont donc poussés à la hausse, particulièrement là où l'offre est faible. Il est à noter cependant que les loyers en périphérie n'ont que peu évolué ces dernières années, même si l'on s'attend maintenant à une pression haussière sur ces derniers.

On l'aura compris, tous les paramètres s'enchaînent de façon logique et le marché glisse inexorablement vers un marché dit de « propriétaires ». Une telle situation impliquant pour les occupants d'être largement plus proactifs que par le passé, mais aussi pour les investisseurs de voir en Luxembourg un marché particulièrement stable. ☑

Gerald Merveille
Managing Director

CBRE (Luxembourg) S.A.

➡ Les surfaces disponibles à venir sur le marché (développement spéculatif) en 2015 et 2016 ne s'élèvent qu'à 90.000 m². En effet, si les surfaces construites sont deux fois plus importantes, une large partie de ces constructions est déjà pré-louée ou à destination d'occupation propre ←



L'offre de formation à portée de main

L'édition 2015 du *Répertoire des organismes de formation*, publié chaque année par l'INFPC, vient de paraître.

Guide de référence pour l'achat de formation, le *Répertoire des organismes de formation* présente 323 organismes de formation publics, privés et associatifs actifs dans tous les secteurs d'activité de l'économie luxembourgeoise.

Il s'adresse aux salariés, chefs d'entreprise, responsables formation, professionnels chargés de l'information ou de l'orientation des personnes à la recherche d'une formation.

Le répertoire peut être commandé gratuitement sur www.infpc.lu/repertoire.

Une version en ligne, actualisée régulièrement, est téléchargeable sur le portail de la formation tout au long de la vie, www.lifelong-learning.lu.



Le Fonds social européen investit dans votre avenir

Mamie et moi se tricote un avenir

Fondée par Cristina Picco et Camille Alexandre Gouiffes, Mamie et Moi est une entreprise luxembourgeoise qui commercialise des vêtements en laine. Solidaire et sociale, la société a confié la confection de ces modèles à une quinzaine de mamies, des reines du tricot.

« Nous ne deviendrons pas millionnaires avec ce projet. Mais ce n'est pas notre ambition. L'objectif est de développer une entreprise solidaire qui soit rentable car il faut qu'elle le devienne pour durer, mais qui a aussi un réel impact social. L'ambition, c'est de faire de l'économie autrement », explique Camille Alexandre Gouiffes, cofondatrice avec Cristina Picco, de Mamie et Moi. Créée en 2013, cette entreprise sociale et solidaire assure la fabrication et la commercialisation de vêtements et accessoires en laine (sélectionnée), tout particulièrement pour les bébés et les enfants : bonnets, écharpes, gilets, couvertures, layettes... La gamme de produits élaborée par une styliste s'articule notamment autour d'une ligne rétro reprenant des modèles des années 1940-1960. L'ensemble des références, une trentaine, est commercialisé sur l'e-shop de la société (mamieetmoi.com) qui répond aussi à des commandes pour du sur mesure.



Entourée, par **Cristina Picco** (à l'extrême gauche) et **Camille Alexandre Gouiffes** (à l'extrême droite), une partie de l'équipe des mamies de Mamie et Moi.

Photo-Gwenaëlle Villiaume

En quête de reconnaissance

Rien de très novateur jusque-là. Si ce n'est que la confection est assurée par des grand-mères passionnées de tricot. Actuellement, l'équipe est composée d'une quinzaine de mamies installées au Luxembourg et en Lorraine. « Toutes travaillent selon leurs disponibilités, leurs envies et leur savoir-faire », précise Cristina Picco. Les mamies sont, bien entendu, rémunérées pour leurs activités selon un forfait à la pelote. Elles ne sont pas salariées, mais exercent leurs activités en tant qu'indépendantes. « Les salaires n'étaient pas viables pour nous et pas intéressants pour elles dans la mesure où ce qu'elles recherchent c'est de pouvoir bénéficier d'un petit complément de revenu. Nous nous sommes d'ailleurs rendu compte que l'argent n'était pas leur priorité. Les enquêtes internes que nous avons menées indiquent que le plus important à leurs yeux est de se « sentir utiles et fières de leur travail ». C'est de reconnaissance et de lien social dont elles ont besoin »,

explique Camille Alexandre Gouiffes qui, avec son associée, convie régulièrement toutes ces dames à des TricoTea, « des rencontres conviviales qui visent à passer un bon moment, à discuter des projets, de ce qui va ou ne va pas. Cela dit, nous nous voyons très souvent, ne serait-ce que pour leur fournir les pelotes de laine qui serviront à honorer la prochaine commande », indique le duo.

Pour doper le chiffre d'affaires

L'entreprise se doit aussi de devenir rentable. Avec un chiffre d'affaires de 10.000 EUR en 2014, elle ne l'est pas. Pour y parvenir, le duo entend agir à différents niveaux. Développer les ventes, tout d'abord, – la boutique en ligne lancée en mai dernier a déjà un impact sur les commandes –, en créant des produits pour les adultes, en développant la confection sur mesure, voire de nouveaux produits dans le domaine de la décoration. Même si les récompenses décrochées à différents concours d'entre-

preneurs ont participé à leur faire gagner des points en matière de visibilité (et un peu de sous), la croissance passe également par une stratégie de communication plus affirmée, tant via l'e-shop que sur les réseaux sociaux. Des partenariats restent aussi à imaginer. « Nous n'avons jamais demandé de subventions publiques. Nous cherchons à construire des partenariats innovants avec des entreprises pour qu'elles nous enrichissent en termes d'expertises ou de conseils », précise Cristina Picco qui bénéficie d'une solide expérience dans le management de projets innovants ainsi qu'en finance. Mais se développer passe aussi par des objectifs réalistes et ambitieux. Pour 2015, Mamie et Moi vise 25.000 EUR de chiffres d'affaires. Ce qui impliquera, aussi, de convaincre d'autres mamies tricoteuses de les rejoindre. « Des mamies motivées sont actuellement en phase de test », confient les deux dirigeantes, confiantes. ✓

Fabrice Barbian

Qui sont les PME et TPE ?

Une définition et une classification qui varient d'un pays à l'autre

Le Luxembourg n'a pas de définition spécifique pour ces entreprises. Seul le critère du nombre de personnes employées est retenu pour effectuer la classification des entreprises selon leur taille.



En France, par exemple, les PME sont de petites et moyennes entreprises dont la taille est définie en fonction du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires et ne dépassant pas certaines limites. Autre particularité, est considérée comme entreprise au Luxembourg, toute entité qui, indépendamment de sa forme juridique, exerce une activité économique régulière à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes, les associations, les activités de services administratifs et de soutien, celles de l'enseignement, de la santé et autres activités de services.

L'UE, consciente des disparités qui existent dans l'espace communautaire, a donné une définition de la PME afin d'en

limiter la prolifération (cf. sa recommandation 2003/361). Les critères qu'elle retient sont le nombre des salariés occupés, le chiffre d'affaires ou le total du bilan. Par ailleurs, elle considère comme entreprise, toute entité qui indépendamment de sa forme juridique, exerce une activité économique au sens large (universités, centre de recherches, hôpitaux.). Les statistiques d'Eurostat excluent cependant le secteur non marchand.

La Commission distingue en outre les micro-entreprises ou TPE qui emploient moins de 10 salariés, voire aucun salarié, et qu'elle considère comme une catégorie particulièrement importante pour la création d'emplois. Elle opère également

une classification entre les PME, celles qui emploient de 10 à 250 salariés, et par ailleurs les ETI ou Entreprises de Taille Internationale qui occupent de 251 à 5.000 salariés et les grandes entreprises de plus de 5.000 salariés. Des seuils qui ne s'appliquent qu'aux entreprises autonomes qui ne reçoivent pas d'aides de l'Etat, celles-ci étant considérées comme faussant la libre concurrence. Toutefois, en vue d'encourager la création d'entreprise, certaines entreprises seront considérées comme autonomes malgré la participation égale ou supérieure à 25 % de certains investisseurs tels les *business angels*. Le rôle de cette catégorie d'investisseurs est en effet considéré comme positif pour aider



⇒ ... Suite de la page 28

au financement et à la création d'entreprises. Il est intéressant de noter que, dans sa recommandation, l'UE précise : « Il s'avère nécessaire de confirmer qu'une entreprise dont 25 % ou plus des droits de capital ou de vote sont contrôlés par un organisme public ou une collectivité publique n'est pas une PME ».

Profil des PME et des TPE luxembourgeoises

Comme dans les autres pays européens, les PME et les TPE luxembourgeoises sont actives dans les différents secteurs de l'économie, tels la construction, l'industrie, le commerce de détails et de gros, la restauration, les services financiers et les assurances, l'immobilier, les services scientifiques et techniques. Elles sont toutefois beaucoup moins actives dans le secteur de l'industrie de la transformation, mais

plus actives que la moyenne européenne, dans le secteur de la communication et l'information.

En termes de taille, les micro-entreprises qui emploient de 0 à 4 salariés sont de loin les plus nombreuses puisqu'elles représentent 88,6 % de l'ensemble des entreprises présentes au Luxembourg. Elles sont majoritairement concentrées dans les services, les activités scientifiques et techniques, et le commerce. Les petites entreprises qui emploient au minimum de 5 à 9 salariés et au maximum 49 salariés, ne représentent que 10 % de l'ensemble tandis que les entreprises moyennes qui occupent de 50 à 249 salariés occupent moins de 2 % du marché. Quant aux entreprises de 250 salariés et plus, elles sont moins de 1 %.

La répartition sectorielle de l'activité des PME et des TPE montre que le Luxembourg est davantage orienté vers les services et plus particulièrement les services à haute valeur ajoutée que les autres pays

européens. Ainsi, les 16.843 PME/TPE qui interviennent dans les services représentent 58 % de l'ensemble des entreprises contre 45 % dans l'UE. Cela signifie implicitement que les autres activités sont sous-représentées, notamment celles de la construction et de l'industrie manufacturière. Ces dernières ont par ailleurs souffert de la crise, comme partout en Europe. De même, le secteur des services y est le plus exposé aux cessations d'activité.

Les observateurs de l'économie tels qu'Eurostat et l'OCDE considèrent que le secteur des PME au Luxembourg est très dynamique, faisant ainsi partie du « peloton de tête » au même titre que l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni et la Suède. En termes de valeur ajoutée, il contribue en effet davantage à l'économie du pays (environ 73 %) que dans les autres pays de l'UE (58 %), les services financiers étant exclus du calcul. Bien qu'entre 2008 et 2012 ce secteur ait accusé une perte estimée à 4.600 emplois, il a néanmoins

Suite page 32 ⇒ ...

⇒ ... Suite de la page 30

mieux résisté à la crise que la plupart des pays européens.

Enfin, les tendances récentes laissent entrevoir un développement des PME dans le secteur du transport et du stockage ainsi que dans les secteurs scientifique et technique. ☑

Martine Borderies

Nouvelles entreprises La barre des 10.000 inscriptions a été dépassée en 2014

Selon Creditreform Luxembourg⁽¹⁾, quelque 11.000 nouvelles entreprises ont été enregistrées au Registre de Commerce et des Sociétés en 2014 (environ 8.500 en 2012). Même si seulement 3.500 inscriptions nouvelles concernent l'économie réelle, la durabilité y est garantie. Cette affirmation se trouve confirmée par le nombre très bas de faillites au niveau des jeunes entreprises. En mettant en relation le nombre d'habitants du Grand-Duché avec les nouvelles inscriptions d'entreprises, cette constatation gagne encore plus en importance. En outre, on peut affirmer qu'environ 5.000 emplois sont créés par an grâce à ses nouvelles inscriptions. De nombreuses initiatives privées, qui sont aussi initiées et soutenues par le gouvernement, sont le moteur de ce développement.

Creditreform Luxembourg attribue notamment ce nombre croissant de nouvelles inscriptions aux atouts que compte le pays, perçu depuis des décennies comme un centre économique très intéressant du point de vue entrepreneurial et un lieu d'implantation attractif pour des entreprises durables et engagées. Parmi ces atouts figurent, entre autres, la bonne formation du personnel, l'environnement social stable, les bonnes infrastructures autoroutières, les coûts salariaux bas comparativement aux pays voisins, de même que l'environnement international, le pouvoir d'achat élevé et le système proche des milieux économiques.

« On peut donc s'attendre à l'avenir à un nombre croissant des nouvelles inscriptions d'entreprises », conclut Creditreform Luxembourg.

(1) Creditreform Luxembourg, communiqué de presse du 11/02/2015 intitulé A nouveau plus de 10.000 inscriptions de nouvelles firmes en 2015 ?

Sources :

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/5167582/4-25112013-AP-FR.PDF/497553>

<http://www.europaforum.public.lu/fr/actualites/2014/10/comm-rapport-pme-2014/index.html>

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index>

<http://www.statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView>

Le Luxembourg et la pauvreté au travail

Si le Luxembourg jouit d'un niveau de vie relativement élevé par rapport aux autres pays européens, il n'est toutefois pas à l'abri de l'augmentation de la pauvreté en son sein : entre 2009 et 2013, le taux de risque de pauvreté est passé de 14,9 % à 15,5 %⁽¹⁾. Sur 10 ans, l'augmentation aura été de 4,5 points de pourcentage ou 41 % (de 11 % en 2003 à 15,5 % en 2013). Ce sont les chômeurs qui sont particulièrement exposés à cette situation, mais on constate également qu'un salarié sur 10 est en situation de pauvreté.

Si l'on compare la situation des salariés luxembourgeois à celle de leurs homologues des pays voisins, force est de constater que le Grand-Duché affiche de piètres performances : le taux de risque de pauvreté des salariés luxembourgeois est respectivement 28 % et 49 % plus élevé que le risque de pauvreté des salariés allemands et français⁽²⁾. Si l'on compare les données pour le Luxembourg et la Belgique, les salariés luxembourgeois sont 3 fois plus exposés au risque de pauvreté que les salariés belges.

La comparaison par rapport à l'ensemble des pays de l'Union européenne (voir graphique) confirme de façon encore plus évidente cette situation. Le Luxembourg a le taux de risque de pauvreté des salariés le plus élevé de l'UE28 devant notamment les pays en crise tels que la Grèce, l'Italie ou l'Espagne.

Entre 2009 et 2013, le Luxembourg a toujours été en tête de ce classement. Seule l'année 2010 a fait figure d'exception, la Lettonie ayant affiché cette année-là une performance encore plus mauvaise que le Grand-Duché.

Taux de risque de pauvreté des salariés dans les pays de l'UE28, 2013, personnes de 16 à 64 ans



Source : Eurostat

- (1) En nombre de personnes, on est passé d'environ 71.000 à 80.000 personnes en risque de pauvreté sur cette période.
- (2) Soit des écarts de respectivement 2,2 et 3,3 points de pourcentage.

Source – Econews N° 2/2015 du 21 janvier 2015, Chambre des salariés Luxembourg.

L'entrepreneur luxembourgeois est-il à bouche que veux-tu ?

Créatrices d'emploi et à l'origine de nouveaux services et produits, les PME luxembourgeoises sont les fers de lance de l'économie grand-ducale. Elles sont 30.000 et représentent plus de 66 % de l'emploi et près de 68 % de la valeur ajoutée ⁽¹⁾.

Si la première valeur est dans les clous européens, la deuxième est plus élevée (17 % de plus que la moyenne de l'Union européenne). Autre fait saillant, la PME luxembourgeoise est principalement familiale, c'est-à-dire que 51 % du capital est détenu par une même famille et ses membres jouent un rôle opérationnel quotidien dans sa gestion. On retrouve bien quelques start-up, mais 70 % des PME sont une affaire de famille. Essentiellement actives dans des secteurs traditionnels comme le commerce de gros et de détail ainsi que la construction, ces « géants » de l'économie ont pour terrain de jeu un marché transnational : la Grande Région. Dans l'ensemble, le Luxembourg est une terre fertile pour les entrepreneurs. Pourtant, certains aspects comme l'appétit d'entreprendre, la transmission et la charge des procédures administratives constituent des freins à la pérennité des PME au Grand-Duché. Tour d'horizon des enjeux.

Réveiller l'étincelle entrepreneuriale

On entend souvent dire que l'esprit d'entreprise n'est pas le point fort du pays. Pourtant, 43 % des Luxembourgeois ⁽²⁾ se disent capables de devenir entrepreneur et près de 20 % indiquent qu'ils sont prêts à se lancer dans l'aventure dans les 3 ans ⁽³⁾. Pure intox donc. En réalité, ce n'est pas tant l'appétit d'entreprendre qui fait défaut au Grand-Duché, mais le taux d'activité entrepreneuriale. Deux ans après le lancement de leur activité, les entrepreneurs ne sont plus que 2 % à être encore dans la course. En Europe, le Luxembourg fait ici figure de mauvais élève.

De manière générale, l'aventure entrepreneuriale séduit moins les Luxem-

bourgeois que les individus issus des économies axées sur l'innovation ⁽⁴⁾ (39,4 % contre 53,5 %). Il faut dire que beaucoup succombent aux sirènes de la fonction publique qui offre confort et sécurité.

Le casse-tête du « reprenariat »

Portrait-robot

Sur 30.000 PME au Luxembourg, plus de 21.000 sont des sociétés familiales. Leur importance dans le tissu économique national est majeure puisqu'elles emploient plus de 45 % de la population active.

Elles sont essentiellement actives dans le secteur du commerce de gros et de détail.

Elles sont financièrement saines et créatrices d'emploi.

Un tiers des chefs d'entreprise au Luxembourg ont plus de 55 ans et cherchent un successeur. Et 1.500 d'entre eux auront dans les cinq ans un vrai problème de succession ⁽⁵⁾. Puisque la grande majorité de ces PME sont des entreprises familiales, on pourrait croire que la relève est assurée. Sauf qu'en Europe seulement 30 % des sociétés se transmettent du fondateur à

la deuxième génération. Proportion qui dégingole de moitié quand il s'agit de la génération suivante. C'est d'autant plus problématique que la transmission de l'entreprise reste le parent pauvre de l'entrepreneuriat au Luxembourg. En effet, peu d'entrepreneurs semblent se pencher sur la question. A défaut de successeur, ces PME sont condamnées à vieillir et à s'éteindre avec leurs dirigeants.

Faut-il pour autant en déduire que l'entrepreneuriat est en voie d'extinction ? Que nenni. Les *success-stories* existent. Les *serial* entrepreneurs aussi. Nombre d'entre eux font figure de proue et s'attachent à prêcher la bonne parole en partageant leur expérience. Et c'est bien ce type d'initiative qu'il faut favoriser, promouvoir et coordonner pour (r)allumer la flamme entrepreneuriale.

Simplification administrative : ce vieux serpent de mer

Interagir avec l'administration quand on est entrepreneur relève souvent du parcours du combattant. Partout en Europe, on parle de simplification administrative. Quid de l'administration luxembourgeoise ? Le premier point de contact de l'entrepreneur avec l'administration, c'est le portail Guichet.lu. On y trouve toutes les

➡ Il est essentiel de maintenir un contact entre administration et entrepreneurs. Reconnaissons qu'en la matière, les administrations luxembourgeoises sont accessibles. En plus de collecter des informations, elles expliquent et cherchent à aider. On a affaire à un vrai service public, au sens noble du terme. Seul bémol, peu de dirigeants y font appel ←

➔ En réalité, ce n'est pas tant l'appétit d'entreprendre qui fait défaut au Grand-Duché, mais le taux d'activité entrepreneuriale. Deux ans après le lancement de leur activité, les entrepreneurs ne sont plus que 2 % à être encore dans la course. En Europe, le Luxembourg fait ici figure de mauvais élève ←

actions et obligations auxquelles doit se confronter l'entrepreneur. Mais cela reste administratif. La simplification administrative rime-t-elle avec informatisation et deshumanisation ? L'informatisation est vertueuse si l'ensemble des administrations communiquent entre elles. Quant au volet humain, il est essentiel de maintenir un contact entre administration et entrepreneurs. Reconnaissons qu'en la matière, les administrations luxembourgeoises sont accessibles. En plus de collecter des informations, elles expliquent et cherchent à aider. On a affaire à un vrai service public, au sens noble du terme. Seul bémol, peu de dirigeants y font appel.

Les aides octroyées par l'administration s'inscrivent dans la même lignée. Il en existe 33 distribuées par 9 administrations différentes. Il y a celle pour la création, la reprise, le développement, l'emploi, l'environnement ou la recherche et le développement. De quoi laisser l'entrepreneur perplexe tant le système d'aides aux PME est parcellaire. D'autant que faire la chasse aux subventions n'est pas une démarche naturelle chez eux. Plutôt que de simplifier ne faudrait-il pas faciliter la communication entre l'entrepreneur et l'administration. C'est finalement une autre manière de stimuler l'entrepreneuriat.

Dans un monde idéal, on pourrait créer son entreprise en une heure et avoir affaire à une personne. Les informations relatives aux entreprises seraient collectées par les administrations qui utiliseraient les mêmes standards, de telle sorte que les dirigeants n'auraient pas à fournir plusieurs fois la même information. Dans le meilleur des mondes, on créerait un guichet unique dédié aux subventions qui proposerait aux entrepreneurs des

aides adaptées. Mieux encore, les aides seraient supprimées au profit d'un taux d'imposition plus favorable, comme c'est déjà le cas dans certains pays. ☑



Serge Saussoy

Associé

Leader PwC Entrepreneur



Christophe Loly

Associé

PwC Luxembourg

- (1) Source : Fiche technique Small Business Act 2014 Luxembourg, Commission européenne (2014).
- (2) Source : GEM Luxembourg 2013 Report, Global Entrepreneurship Monitoring (2013).
- (3) Source : GEM Luxembourg 2013 Report, Global Entrepreneurship Monitoring (2013).
- (4) Global Entrepreneurship Monitoring considère qu'une économie est axée sur l'innovation (*innovation-driven economies* en anglais) lorsque les conditions-cadres propices à l'entrepreneuriat deviennent des leviers de développement économique.
- (5) Source : Chambre des Métiers du Luxembourg.

La « famille en entreprise » du 21^e siècle : une petite révolution

La transmission d'entreprise n'est pas nouvelle en soi, mais elle attire de plus en plus l'attention des médias. En effet, la génération des baby-boomers doit faire face à brève échéance au défi décisif d'assurer la transition de leur entreprise vers de nouveaux gérants et actionnaires. Durant les dix prochaines années, la plupart des entreprises sous leur contrôle auront changé de main.

Fort de cette analyse, Baker Tilly International, 8^e réseau mondial d'experts-comptables, et IF Group, membre représentant Luxembourg, tentons de rendre attentive notre clientèle d'entreprises familiales à l'importance de cette question. Elle se résume plus à « Quand et comment commencer la planification de la transmission ? » qu'à « Que et comment transmettre ? ».

Participez à notre sondage

La transmission de votre entreprise vous pose question, nous vous invitons à participer à notre sondage en ligne en quelques clics (comptez environ 15 minutes) sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurveyFrenchles>⁽¹⁾. L'objectif de ce sondage international lancé depuis 2013 est d'examiner et comparer les dynamiques, les barrières et les stratégies de transmission au sein des entreprises familiales. L'angle d'approche est économique, juridique, mais aussi sociologique.

Le sondage met en avant trois profils d'entrepreneurs : l'entrepreneur qui n'a pas encore entamé de planification, celui qui a commencé un plan de transmission et celui dont la planification est achevée. Cette méthode permet la comparaison des réponses à travers la courbe d'expérience de l'élaboration d'un plan de succession.

2.400 personnes ont déjà répondu de manière complète et détaillée aux différentes questions du sondage. Un premier rapport intermédiaire des observations réalisées jusqu'en 2014 est disponible sur le lien <http://www.bakertillyinternational.com/web/insights/future-proofing-the-capital-value-of-your-business.aspx>. Ce sondage étant toujours en cours à ce



jour, l'étude sera bien sûr enrichie par les réponses des prochains entrepreneurs qui y participeront.

Nous partageons dans les lignes qui suivent quelques résultats du sondage, nos réflexions qui s'en dégagent ainsi que les analyses effectuées par Baker Tilly Melbourne Australia, le bureau leader de cette

étude, et le Professeur Richard Sharpnel de l'Université de Swinburne, chercheur et expert en transmission d'entreprise.

La nouvelle transmission d'entreprise du 21^e siècle

La transmission d'entreprise familiale a changé au 21^e siècle. Cette adaptation

➔ 60 % des entreprises familiales espèrent que le processus de transmission aboutira au maintien de celles-ci dans le giron familial ←

➔ Les entrepreneurs doivent se rendre eux-mêmes prêts pour transmettre. Ce qui signifie aussi bien être prêts pour la transition du pouvoir vers leurs enfants, mais aussi pour céder l'entreprise à un tiers et réinvestir le bénéfice de cette vente dans un nouveau projet ←

⇒ ... Suite de la page 38

se traduit très bien dans l'expression : les « entreprises familiales » sont devenues des « familles en entreprise ». Au siècle passé, la transmission d'entreprise était souvent informelle, sans réelle planification. Les enfants rejoignaient en premier lieu l'entreprise familiale. Ils étaient confiants et acceptaient de travailler dur pour un modeste salaire, avec une vision de rendement à long terme. Les enfants n'avaient pas souvent le désir de travailler dans un autre domaine et ils rejoignaient alors l'entreprise familiale par dépit.

Aujourd'hui, dans la lignée des consultants qui nous parlent de « gestion patrimoniale » pour renforcer la continuité de l'entreprise à travers plusieurs générations, la décision de vendre l'entreprise familiale demeure une option pour 73,6 % des sondés. Or, les enfants sont encouragés à poursuivre leur propre rêve professionnel, sans aucune pression apparente pour rejoindre l'entreprise familiale. Ainsi, les parents inquiets se posent des questions telles que : « Est-ce réellement la bonne voie professionnelle pour l'enfant ? » ou « Souhaitons-nous cette vie-là pour notre enfant ? ».

Les patriarches ne peuvent plus imposer leurs volontés selon la tradition et espérer à tout prix que l'harmonie familiale soit maintenue. Au contraire, ils doivent négocier et construire un consensus familial, sans être certains qu'ils y parviendront. L'harmonie familiale est un élément-clé pour 73,5 % des sondés.

Au 21^e siècle, la conception de la gestion de l'entreprise familiale et de sa transmission s'est considérablement ouverte, tout en se dotant d'un sens plus pragmatique. Et pourtant, 60 % des entreprises familiales espèrent que le processus de transmission aboutira au maintien de celles-ci dans le giron familial.

8 conseils avisés pour transmettre

Les observations émanant du sondage nous ont aidés à identifier les stratégies de la transmission d'entreprise que les

entrepreneurs sondés ont expérimentées eux-mêmes dans leur propre parcours.

Selon cette approche, si l'entreprise familiale est capable de concevoir des pratiques efficaces de transmission du pouvoir, celles-ci permettront de développer un esprit d'entreprise « transgénérationnel », au moyen duquel se capitalisera le patrimoine d'entreprise à travers les générations. De plus en plus souvent, l'entreprise ne se spécialise pas forcément dans un seul secteur d'activité, mais les valeurs qui ont engendré le succès une première fois seront transposées dans de nouvelles opportunités de « business » et le patrimoine familial continue à se construire. Sa croissance provient de la multiplication et non de la division ; les enfants développent le patrimoine, plutôt que de le diviser ou le séparer. Cette stratégie traduit une image plus moderne et plus flexible de l'entreprise familiale, à la fois en termes de « business » – se centrer sur l'activité la plus pertinente et profitable à l'heure actuelle – et en termes de famille – mettre les bonnes personnes aux bonnes responsabilités au sein de l'entreprise.

Les entrepreneurs doivent se rendre eux-mêmes prêts pour transmettre. Ce qui signifie aussi bien être prêts pour la transition du pouvoir vers leurs enfants, mais aussi pour céder l'entreprise à un tiers et réinvestir le bénéfice de cette vente dans un nouveau projet.

Pour vous orienter et vous aider à comprendre comment vous devriez conduire un tel projet, nous avons résumé ces observations dans 8 conseils pour transmettre votre entreprise, à la manière d'un petit guide de bons sens et bonnes pratiques.

Conseil n° 1 : Transmission ne dit pas forcément pension

Le premier des conseils est de positionner son esprit dans la bonne direction. Si vous pensez que transmettre votre entreprise revient à la faire progresser ou décroître, à capituler ou abandon-

ner vos pouvoirs de gestion, alors vous avez manqué votre projet avant même de l'avoir commencé.

Vous-même et toute personne qui vous assiste dans ce projet doivent voir la transmission comme une évolution, l'évolution de votre entreprise depuis sa création jusqu'à sa pleine expansion. La principale responsabilité de l'équipe de direction en place pour pérenniser la valeur en capital de votre entreprise est de s'assurer qu'une prochaine équipe compétente et expérimentée sera capable de mener l'entreprise vers le niveau suivant de croissance.

Conseil n° 2 : Commencer avec empressement et détermination

Avant de partir pour n'importe quel voyage, la préparation est essentielle. Il en est de même pour le « voyage » de la transmission de votre entreprise. L'équipe au pouvoir et la génération suivante doivent préparer le processus de transmission, car ce dernier nécessite du temps, de l'engagement et de la motivation.

Pour tout changement important dans la gestion d'une entreprise, un signal de départ clair est primordial. Votre projet « transmission » requiert donc un départ net et engagé. Il faut éviter qu'il ne démarre et ne se suspende en fonction du temps disponible.

Conseil n° 3 : Etablir vos objectifs avant le « voyage »

Il peut être utile d'écrire les résultats que vous souhaitez atteindre au moyen de la transmission. Ils doivent être clairs et mesurables, mais surtout impératifs. Si ce que vous recherchez de la transmission n'est pas assez dynamisant pour entraîner chaque membre de l'entreprise à soutenir le projet, alors vous n'y consacrerez pas le temps ou les ressources nécessaires et vous n'aurez pas suffisamment d'énergie pour surmonter les inévitables défis qui surviendront.

Conseil n° 4 : L'harmonie familiale, un must

L'harmonie au sein de votre famille va permettre de soutenir la recherche des objectifs initialement fixés ainsi que de diminuer et lever les obstacles qui vous empêchent d'y parvenir. L'harmonie avec chacune des personnes impliquées dans le processus de transmission n'est pas synonyme de concession ou d'affaiblissement pour le gérant actuel. Celle-ci exige de communiquer de manière fluide et ouverte, d'écouter, d'apprécier les autres opinions, d'inviter activement chacun à contribuer et de publier des rapports réguliers de l'état d'avancement du projet de transmission.

Conseil n° 5 : Le prix n'est pas le premier objectif

La transmission doit se concentrer sur la continuité de votre entreprise et le maintien des emplois existants. Peu importe le choix final de vendre, conserver ou transmettre l'entreprise, ces objectifs ne doivent pas être modifiés. Pour fonder et faire croître votre capital, il est indispensable d'apporter davantage de certitude autour de l'avenir de l'entreprise, en identifiant les règles qui vous guideront vers sa valorisation et en investissant dans celles-ci.

La compétitivité de toute entreprise réside dans ses employés et dans le relationnel qu'ils nouent avec la direction. Si vous vous concentrez sur la pérennité et le maintien de l'emploi, vous centrez en réalité votre attention sur les règles de capitalisation de votre entreprise qui, à leur tour, soutiennent le prix de vente pour lequel vous devriez un jour vous décider à céder celle-ci.

Conseil n° 6 : Plus tôt vous planifiez, plus tôt vous démarrez

En établissant vos objectifs de manière anticipée, vous pourrez déjà concevoir la phase qui permettra d'atteindre ceux-ci.

Une partie de votre plan doit consister à identifier les tremplins qui permettront de faciliter l'atteinte de ces objectifs.

Un aspect-clé de la planification est d'établir et comprendre les exigences financières qui permettront de combiner, au sein de votre entreprise, la génération sortante et la génération entrante. L'organisation de la capacité financière de votre entreprise pour nourrir les besoins croissants d'une génération supplémentaire prend du temps et doit être comprise, planifiée et mise en action bien avant que ces besoins ne se matérialisent.

Conseil n° 7 : Un partage égal ne revient pas à un partage équitable

Dès que certains membres de la famille sont, ont été ou pourront être un jour impliqués dans l'entreprise, au contraire d'autres membres demeurant inactifs, alors le défi d'assurer la continuité de l'entreprise et l'harmonie familiale est à relever.

Prendre la décision du futur partage du patrimoine entre vos enfants tout en cherchant à fonder et maintenir une certaine harmonie vis-à-vis de cette décision constitue un véritable enjeu. Votre principe « guide » doit être qu'égalité ne vaut pas équité. Mais vous devez chercher à tendre vers l'équité sur base de la contribution que chaque membre de la famille a déjà apportée par le passé ou serait amené à procurer à l'entreprise.

Conseil n° 8 : Demander conseil avant d'être perdu

La transmission peut être un processus complexe, pour lequel vous pourriez avoir besoin d'un conseil professionnel indépendant. Il est important de chercher ce conseil le plus tôt possible et de conserver ce soutien tout au long du processus. Avant de commencer votre projet de transmission, vous devez trouver un conseiller expérimenté à qui vous pourrez donner toute votre confiance. Discutez franche-

ment avec lui de vos objectifs, vos idées, vos inquiétudes et demandez-lui conseil. Choisissez judicieusement votre conseiller et autorisez-le à travailler avec vos experts juridiques et fiscaux actuels afin de parvenir à la meilleure expertise en matière de transmission à la fois pour votre entreprise et pour votre famille.



Raphaël Mortier

Conseil PME & Dirigeants d'entreprises
Senior Manager

IF Advisory, Member of Baker Tilly International

(1) Le sondage est aussi disponible en langue anglaise sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurvey>, portugaise sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurveyPortuguese> ou russe sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurveyRussian>.

Small Business Act, quoi de neuf ?

Le Small Business Act (SBA) pour l'Europe, qui est l'initiative phare de la Commission européenne, vise à aider les petites et moyennes entreprises, piliers de l'économie européenne. Ce document énumère les 10 principes préalables à la conception et à la mise en œuvre de politiques européennes et nationales en faveur des PME : des lignes directrices communes qui relèvent de l'incitation plutôt que de la contrainte.

Par exemple, au cours de la période 2014/2020, les fonds structurels européens qui peuvent être utilisés par les Etats membres pour la mise en œuvre du SBA devront être davantage utilisés pour les subventions aux investissements de production, l'utilisation efficace de l'énergie et des ressources, l'internationalisation et la formation ainsi que les instruments financiers.

Les 10 principes contenus dans le SBA européen

Les PME concernées emploient moins de 250 salariés et leur chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions EUR. Ce dispositif, qui veut clairement protéger les intérêts des PME face à la concurrence et aux stratégies des grandes entreprises, cherche à diminuer le poids de procédures administratives complexes et coûteuses. Les 10 principes en question sont :

- intégrer le principe de « priorité aux PME » dans l'ensemble de la législation ou « *Think Small First* » ;
- éliminer les entraves administratives, assurer la réactivité des administrations publiques qui doivent s'adapter aux besoins des PME ;
- créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat (y compris pour les entreprises familiales) où l'esprit d'entreprise est récompensé ; développer les échanges d'expériences ; améliorer la formation professionnelle ;
- offrir une « deuxième chance » aux entrepreneurs honnêtes qui souhaitent redémarrer après un dépôt de bilan grâce, par exemple, à des aides publiques, en limitant la durée de ces procédures de liquidation non frauduleuses, en orga-

nisant des campagnes d'image luttant contre le sentiment d'échec ;

- adapter les outils des pouvoirs publics aux besoins des PME en facilitant leur accès aux marchés publics et aux aides d'Etat de soutien ; adapter les instruments publics aux besoins des PME (ex. la simplification des procédures en ligne) ;
- permettre l'accès à des financements diversifiés tels le microcrédit, le capital-risque, par exemple ;
- créer un brevet européen pour plus de visibilité sur le marché intérieur ;
- renforcer l'innovation et la R&D dans les PME ;
- intégrer les normes environnementales dans les modes de gestion et de production ;
- ouvrir les PME aux marchés extérieurs, les marchés émergents notamment, en les accompagnant au moyen d'outils appropriés ;

En outre, il est recommandé aux Etats membres de réviser leur régime d'aides d'Etat et compatibles avec le marché intérieur, de créer un statut de la société européenne (SPE), de réduire certains taux de TVA, de simplifier et d'harmoniser les règles de facturation, de réduire les retards de paiements.

Le profil SBA du Luxembourg

Le profil SBA du Luxembourg aujourd'hui, issu du dernier Plan national pour les PME de 2008, est conforme à la moyenne européenne. Dans quelques domaines, le Luxembourg surpasse même ses homologues européens. Ces domaines sont notamment l'accès au financement des PME, le soutien à l'internationalisation, l'accès au marché intérieur, les compétences et l'innovation. Hormis le financement, des progrès restent à accomplir dans ces autres domaines. Les procédures en vigueur dans le domaine de la simplification administrative remportent un certain succès – bien que des améliorations sont à envisager – telles les consultations sur le portail en ligne guichet.lu pour ne citer que cet exemple. Que dire du coût des opérations de création ou transfert d'entreprises qui, en l'absence de soutien, atteint le double de la moyenne européenne ! Par ailleurs, le Luxembourg a pris du retard sur les autres pays européens, notamment dans le domaine des aides d'Etat dont le régime reste à réformer, l'accès aux marchés publics jugé complexe, un droit de la faillite qui donne peu de place à la seconde chance pour les entreprises en difficulté ainsi que l'absence de campagne d'information destinée à encourager l'esprit d'entreprise. Poursuivant ses efforts, le gouvernement a mis en œuvre en 2013

➡ Ce document énumère les 10 principes préalables à la conception et à la mise en œuvre de politiques européennes et nationales en faveur des PME : des lignes directrices communes qui relèvent de l'incitation plutôt que de la contrainte ←

cinq nouvelles mesures qui sont : la création d'un nouveau ministère de l'Economie plus étoffé, l'accès en ligne aux comptes TVA, la restructuration de l'Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche, Luxinnovation, avec, à la clé, une nouvelle stratégie d'innovation et de recherche, prenant notamment en compte les PME. Les deux autres mesures concernent les domaines de l'environnement et de l'internationalisation (accès au réseau européen Enterprise Europe Network, implication des établissements de recherche). Enfin, l'une des priorités du nouveau gouvernement est la création d'un statut de S.à r.l. dotée d'un capital minimal de 1 EUR. C'est dire si le nouveau plan d'actions annoncé par le gouvernement est attendu !

Chez nos voisins

Voici quelques exemples concrets mis en œuvre dans les pays européens :

- le marché des appels d'offres (Vergabemarktplatz) du Brandebourg et la plate-forme d'appels d'offres (Vergabepattform) de Rhénanie du Nord-Westphalie qui sont des exemples de portails en ligne où toute entreprise intéressée peut s'inscrire et suivre tous les marchés publics ;
- le coaching d'entreprise pratiqué dans le sud du Danemark est un exemple de formation des PME ;
- la mise en place d'une journée « fonds propres » dans le Brandebourg ; celle-ci a lieu chaque année et est organisée par la banque d'Investissement du Land de Brandebourg (Investitionsbank des Landes Brandenburg). Ce congrès permet aux entreprises et aux banques de dialoguer au sujet de l'importance des fonds propres pour la croissance et l'innovation ;
- une des mesures du SBA, par exemple, est d'inciter les PME à embaucher des spécialistes de

l'innovation. Dans de nombreuses régions d'Allemagne et d'Autriche, un instrument de subvention aux assistants d'innovation dans les PME a été mis en place il y a quelque temps déjà. ☑

Martine Borderies

Sources :

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/luxembourg_fr.pdf

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.5_regional_imp_fr.pdf

L'Europe à la portée de votre entreprise : des interlocuteurs privilégiés à votre écoute

Depuis le 1^{er} janvier 2015, l'Enterprise Europe Network (EEN) est entré dans une nouvelle ère en redessinant la carte de son réseau de partenaires en Europe et à travers le monde. Ce réseau unique contribuera à réaliser, tout au long de la période 2015-2020, les objectifs mis en avant par le programme COSME pour la compétitivité des PME européennes, en facilitant l'accès aux marchés européens et internationaux, et en renforçant la croissance, la compétitivité et la durabilité des entreprises européennes.

Coordonné au niveau national par la Chambre de Commerce, le réseau EEN résulte d'un partenariat stratégique mis en place depuis 2008 avec la Chambre des Métiers et Luxinnovation, qui, ensemble, poursuivront leurs efforts pour continuer à servir au mieux les entreprises, et en particulier les PME et les TPE, dans leurs démarches d'internationalisation, de R&D et d'innovation technologique.

« Au quotidien, le consortium luxembourgeois informe et conseille les entreprises sur tous les domaines importants de la politique d'entreprise européenne. Sa particularité est de mettre à disposition des entreprises un éventail de services d'appui européens intégrés et une assistance technique de qualité dans les affaires européennes d'actualité les plus variées et complexes », souligne Sabrina Sagramola, gérant et coordinateur national de l'EEN-Luxembourg auprès de la Chambre de Commerce.

Plus loin, ses missions viseront à inciter encore davantage les chefs d'entreprise à intégrer la dimension européenne dans leur stratégie de développement international, notamment en leur proposant des mesures de soutien variées, en facilitant l'accès à des instruments techniques et financiers ainsi qu'en augmentant leur participation aux initiatives communautaires et aux programmes européens de R&D.

En tant que coordinateur national, la Chambre de Commerce entend poursuivre avec ses deux partenaires le développement et le renforcement du réseau Enterprise



Sabrina Sagramola, gérant et coordinateur national de l'EEN-Luxembourg auprès de la Chambre de Commerce.

Europe Network-Luxembourg comme « réseau unique d'excellence » fournissant aux entreprises de petite et de moyenne taille des services européens de proximité. « Par l'alliance des compétences et des expertises sur le terrain, et grâce à une forte coopération interne au consortium, l'objectif principal sera de s'appuyer sur une grande coordination et synergie d'action obtenue entre tous les acteurs économiques et professionnels de la Place et une approche intégrée au niveau de la mise en œuvre de son programme de travail », conclut Sabrina Sagramola.

Un seul et unique point d'entrée

Grâce au consortium Enterprise Europe Network, la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers et Luxinnovation entendent ainsi mettre en place de véri-

tables *service intelligence* et *information intelligence* au service des petites et moyennes entreprises. Ces dernières trouveront auprès de ce réseau de référence une réponse professionnelle, concrète et adéquate aux préoccupations et besoins exprimés, et auront un seul et unique point d'entrée à leur disposition pour toutes les questions et besoins en relation avec les affaires communautaires, le processus d'internationalisation ainsi que la collaboration internationale en matière d'innovation. Le chef d'entreprise local pourra, dès lors, s'adresser à tout moment à chaque membre du consortium pour avoir, en toute simplicité, un accès direct et aisé à un service européen professionnel en fonction de ses besoins spécifiques exprimés.

Le cadre politique de la Stratégie 2020 guidera les actions stratégiques du consortium luxembourgeois tout au long de la période d'activité 2015-2020 en vue de la réalisation d'une vision commune : encourager, faciliter et faire progresser la dynamique entrepreneuriale sous toutes ses formes, en vue de soutenir les entreprises nationales et alléger leurs charges administratives à travers des actions facilitatrices, et apporter ainsi sa contribution à la promotion d'une croissance européenne basée principalement sur la connaissance et l'innovation ainsi qu'au maintien d'une démarche durable en termes de compétitivité et de croissance. ☑

www.een.lu

Espace Entreprises

Vincent Hieff : « Une belle diversité au sein du tissu économique luxembourgeois »

Quel regard porte l'Espace Entreprises, le Guichet unique de la Chambre de Commerce, sur l'esprit d'entreprise, la création et le développement des entreprises ? Nous avons interrogé son responsable, Vincent Hieff, qui dirige également le réseau LBAN.

Notez-vous une progression de l'esprit d'entreprise au Luxembourg ?

Depuis quelque temps, le nombre de dossiers que nous traitons est effectivement en augmentation. Toutefois, il faut souligner qu'une partie substantielle de l'entrepreneuriat au Luxembourg est ce que l'on appelle de l'entrepreneuriat importé, c'est-à-dire que ce sont en majorité des résidents d'origine étrangère ou des personnes issues de la Grande Région qui souhaitent créer leur entreprise au Luxembourg et qui font appel à nous. Cela signifie que le pays reste une terre d'accueil pour les entreprises au sein de la Grande Région et ce, pour diverses raisons : environnement social et fiscal attractif, multilinguisme de la main-d'œuvre, bonnes infrastructures au niveau de la fibre et des Data centers... Nous enregistrons également un nombre plus important de demandes émanant de personnes établies hors UE (Indiens, Chinois...), preuve que les missions économiques portent leurs fruits. Enfin, nous constatons que de plus en plus de femmes franchissent le pas de l'entrepreneuriat. Tous ces projets de création font qu'il existe à ce jour une belle diversité au sein du tissu économique luxembourgeois.

Quelles sont les tendances actuelles de l'entrepreneuriat ?

Plusieurs secteurs ont le vent en poupe. Suite à la libéralisation de la vente ambulante, comme par exemple les *food trucks*, il y a un an et demi, beaucoup se lancent dans ce créneau en ce moment. Il est assez



Vincent Hieff, responsable du Guichet unique Espace Entreprises et du réseau LBAN, Chambre de Commerce.

facile d'obtenir une autorisation de commerce pour cette activité, mais le problème se pose au niveau des emplacements, qui sont en grande majorité publics et donc interdits à ce type d'activité. Au sein de l'Espace Entreprises, nous traitons aussi

beaucoup plus de dossiers liés aux services et notamment ceux dédiés aux animaux : *dog walking*, toilettage, psychologue et ostéopathe pour animaux... De même, les dossiers de type e-commerce au sens large sont plus nombreux qu'auparavant, beaucoup de jeunes ou même d'étudiants souhaitant se lancer dans des domaines de niche. En finalité, nous constatons que les demandes émanent surtout de micro-entrepreneurs qui s'orientent vers des secteurs où ils n'ont besoin ni d'investissements de départ importants, ni de locaux spécifiques, ni de personnel. Cela reflète la réalité du paysage économique luxembourgeois, qui est surtout constitué de petites et de très petites entreprises.

Pouvez-vous nous parler de la S.à r.l. simplifiée ?

Cette forme juridique, que la Chambre de Commerce notamment réclamait depuis quelques années déjà, devrait être mise en place dans les prochains mois. Il sera alors possible – pour toutes les activités soumises à autorisation d'établissement – de constituer une société avec 1 EUR de capital et sans acte notarial. Seule l'inscription au Registre de Commerce et des Sociétés sera obligatoire. Cette forme simplifiée s'applique surtout à des activités qui nécessitent peu de moyens de départ : e-commerce, consultance... ou à des start-up qui souhaitent se positionner sur le marché avant de créer une S.à r.l. ou une S.A. classique. Au sein de la Chambre de Commerce, nous considérons que c'est une avancée pour le pays et pour son image à l'étranger.

Vous faites partie du Haut Comité pour le Soutien des PME qui planche sur le 4^e plan d'action en faveur des PME. Quand sera-t-il rendu public ?

Je pense qu'il sera présenté au plus tard à la fin du 1^{er} semestre, avant la présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne. Actuellement, les 7 groupes de travail élaborent les différents chapitres du plan dans le but de mettre en place des axes de développement pour les PME ainsi que des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent en matière de simplification administrative, innovation, formation, marché de l'emploi, accès au financement, etc.

La prochaine SME Assembly se tiendra les 19 et 20 novembre 2015. Que peuvent attendre les PME de ce genre d'événement ?

Ces assemblées, qui se tiennent une fois par an dans le pays qui assure la présidence de l'UE, sont utiles et très intéressantes à différents égards. Elles comptent des représentants de PME et d'institutions européennes qui échangent sur de grandes thématiques concernant directement les PME et leurs problèmes. Pour nous, Chambre de Commerce, c'est une véritable opportunité qui nous est donnée de pouvoir parler aux hauts responsables européens. On a vu récemment que des remarques que nous avions émises avaient été prises en compte, notamment au niveau des grands appels d'offre que nous souhaitions voir morcelés afin que les PME puissent y répondre aussi. Cette année, la SME Assembly se tiendra sous le haut patronage de la Grande-Duchesse qui mettra en avant un sujet qui lui tient à cœur : l'entrepreneuriat au féminin. La responsable de l'initiative hongroise, Mom Entrepreneurs Hungary, sera présente et expliquera comment elle organise des soirées réunissant uniquement des femmes seules avec enfant(s) afin de les inciter à créer leur entreprise. *Workshops* et mise en relation avec d'autres femmes entrepreneurs figurent notamment parmi la palette d'outils que cette Hongroise a mis sur pied. On y découvrira donc beaucoup de projets concrets et de *best practices*, que nous pouvons bien évidemment adapter chez nous.

L'accès au financement et le manque de trésorerie sont des problèmes récurrents au sein des PME et TPE. En tant que responsable du réseau LBAN (Luxembourg Business Angels Network), que répondez-vous ?

Pour la majorité des PME et TPE, surtout en phase de lancement, l'accès au financement est très compliqué, je le concède. Les banques sont peu enclines à prêter actuellement, les dossiers sont plus complexes et les garanties demandées sont

quasiment impossibles à réunir. Du côté de la SNCI, de nouveaux instruments de financement ont été lancés récemment, plus adaptés à la vie économique actuelle des entreprises. En ce qui concerne les *business angels*, ils restent de bons financeurs, mais optent plutôt pour des secteurs bien spécifiques ou des niches. C'est un aspect de l'entrepreneuriat qui, malheureusement, n'est pas près d'être résolu. Et nous le déplorons. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Statistiques Espace Entreprises

En 2014, les conseillers de l'Espace Entreprises ont traité près de 9.500 courriels en réponse à des demandes émanant de porteurs de projets (création/reprise d'entreprises), mais aussi, d'entrepreneurs établis (diversification/internationalisation de l'activité).

Les futurs entrepreneurs prévoyaient principalement de démarrer une activité dans le commerce de détail ou de prestation de services commerciaux (77,68 %), relevant du secteur Horeca (7,14 %), ou encore, d'exercer en tant que comptable, expert-comptable ou conseiller économique (7,14 %).

Parmi ces porteurs de projet, on a pu dénombrer 26,26 % de ressortissants luxembourgeois, 25,25 % de Français, 10,10 % de Belges, 11,11 % d'Allemands, 21,21 % de ressortissants d'autres pays de l'Union européenne et 6,06 % de ressortissants de pays situés hors Union européenne.

Enfin, en 2014, 71,70 % des projets de création d'entreprise ont été portés par des hommes et 28,30 % par des femmes.

Source – Espace Entreprises, Rapport d'activité 2014.

Événement Chambre de Commerce et Incubateur 1535° C

Mercredi 22 avril 2015 à 18h30

Table ronde *Les métiers créatifs – Artisan, Artiste, Commerçant, Indépendant : quel est votre statut ?* En présence de la ministre de la Culture, Maggy Nagel.

Adresse : Incubateur 1535 °C / Creativity hub Differdange

115 A, rue Emile Mark

L-4620 Differdange

Inscriptions et informations sur www.cc.lu (rubrique Manifestations) ou Emilie Pirlot (emilie.pirlot@cc.lu – Tél : (352) 42 39 39-361).

Chambre des Métiers

Tom Wirion : « *Il est important que l'artisanat soit perçu à sa juste valeur* »

L'artisanat est le 1^{er} employeur du pays. Malgré cette *pole position* dans le tissu économique luxembourgeois, il est perçu, trop souvent et à tort, de manière négative et doit faire face dès lors à un manque cruel de main-d'œuvre qualifiée. Le secteur est pourtant en pleine expansion, comme nous l'explique Tom Wirion, directeur général de la Chambre des Métiers.

Pouvez-vous nous dire qui sont les PME artisanales ?

Je dirais que ce qui caractérise en tout premier lieu les PME artisanales est la proximité quotidienne avec la population. Beaucoup de personnes n'y prêtent peut-être pas attention, mais nous avons tous affaire à des artisans tout au long de la journée : le boulanger, le boucher, le coiffeur, le mécanicien ou encore le maçon... Les PME artisanales sont donc omniprésentes et bel et bien enracinées dans le tissu économique local ; elles n'ont par ailleurs aucune volonté de délocaliser leurs activités. Ce sont très souvent des entreprises familiales qui, du fait de leur taille, sont proches de leurs salariés et au sein desquelles les relations sociales sont plutôt bonnes car l'esprit d'équipe y est primordial. Ce sont également des entreprises qui s'impliquent fortement dans la formation et l'apprentissage car elles ont la volonté de transmettre et de perpétuer un savoir-faire aux plus jeunes.

Comme tous les ans, la Chambre des Métiers vient de publier ses statistiques. L'artisanat reste-t-il le 1^{er} employeur du pays en 2014 ?

Oui et plus que jamais. Nos statistiques montrent que l'artisanat totalise 6.600 entreprises en 2014, soit une augmentation de 4 % (+ 269 entreprises) par rapport à 2013 et qu'il occupe quelque 82.600 personnes, soit 2.250 de plus qu'en 2013 (+ 3 %).



Tom Wirion, directeur général, Chambre des Métiers.

A quoi attribuez-vous ces bonnes performances ?

Parmi les raisons les plus plausibles, il y a certainement l'augmentation du nombre de résidents entre 2010 et 2014, soit 48.000 personnes ; la légère reprise économique depuis 2013 y est également pour beaucoup, de même que le pouvoir d'achat qui se maintient au Luxembourg malgré la crise. Les investissements publics restent en outre élevés et la réforme du droit d'établissement de 2011 continue à faire ressortir ses effets. La loi du 2 septembre

2011 réglementant l'accès aux professions d'artisan, de commerçant, d'industriel ainsi qu'à certaines professions libérales a en effet facilité l'accès à la profession en donnant un impact différent à la prise en compte de l'expérience professionnelle dans certains domaines. Il est intéressant de noter que nos statistiques montrent que les secteurs des services à la personne et la communication sont privilégiés en ce moment, et ont permis la création de nombreuses petites entreprises d'une à deux personnes l'an passé.

➔ Souvent, les parents découragent leurs enfants lorsque ceux-ci émettent l'envie d'exercer un métier artisanal, pensant qu'il ne constitue pas une orientation de carrière suffisamment valorisante ➔

Vos statistiques 2014 prouvent une fois de plus que l'artisanat est en pleine expansion. Et pourtant, il y a un mais...

En effet, il y a un mais : l'artisanat ne jouit pas d'une image très positive au sein de la population. Cela se fait ressentir lorsqu'il s'agit d'orienter les jeunes dans leur parcours scolaire. Souvent, les parents découragent leurs enfants lorsque ceux-ci émettent l'envie d'exercer un métier artisanal, pensant qu'il ne constitue pas une orientation de carrière suffisamment valorisante. La filière technique est trop souvent envisagée comme le dernier recours, lorsque les élèves ne peuvent plus poursuivre un cursus classique. Il est donc dans nos priorités de repositionner l'artisanat à sa juste valeur.

En janvier dernier, la Chambre des Métiers a lancé le programme Hands Up. Quel est son but ?

Ce projet vise essentiellement à sensibiliser les jeunes aux métiers du secteur, en leur expliquant la diversité des activités artisanales et en leur démontrant que celles-ci regorgent de domaines de plus en plus innovants et pointus. Au cœur du programme figure le site www.handsup.lu qui présente de façon ludique, en français et en allemand, toutes les informations utiles à une meilleure connaissance des métiers et des formations de l'artisanat. Nous avons mis en lignes 88 fiches métiers qui couvrent les grands secteurs de l'artisanat : Construction, Alimentation, Mécanique..., mais aussi les métiers d'Arts et divers, le Multimédia ou encore le Spectacle. Dans cette optique, nous avons créé un concours, *Hands Up for the Best Video*, qui récompensera la meilleure vidéo de présentation ou de promotion d'un ou de plusieurs métiers artisanaux par un prix de 10.000 EUR. Un spot audiovisuel s'intitulant *L'artisanat, les mains de demain* a également été réalisé et une campagne de

communication est menée à destination des réseaux sociaux. Enfin, nous produisons l'émission *PEOPLE@WORK*, diffusée tous les mercredis soirs sur RTL Letzebuerg, qui est une série de 28 reportages courts montrant le quotidien d'un artisan qui nous fait partager la passion de son métier, les perspectives d'avenir...

Quels sont les défis que doivent relever actuellement les PME artisanales ?

Les défis sont différents en fonction des secteurs, mais le manque de main-d'œuvre qualifiée est malheureusement le dénominateur commun. Les jeunes résidents préférant s'orienter vers d'autres secteurs, les entreprises artisanales doivent aller chercher la main-d'œuvre au-delà de nos frontières ; elles se retrouvent par ailleurs en concurrence avec les entreprises artisanales de la Grande Région qui, elles

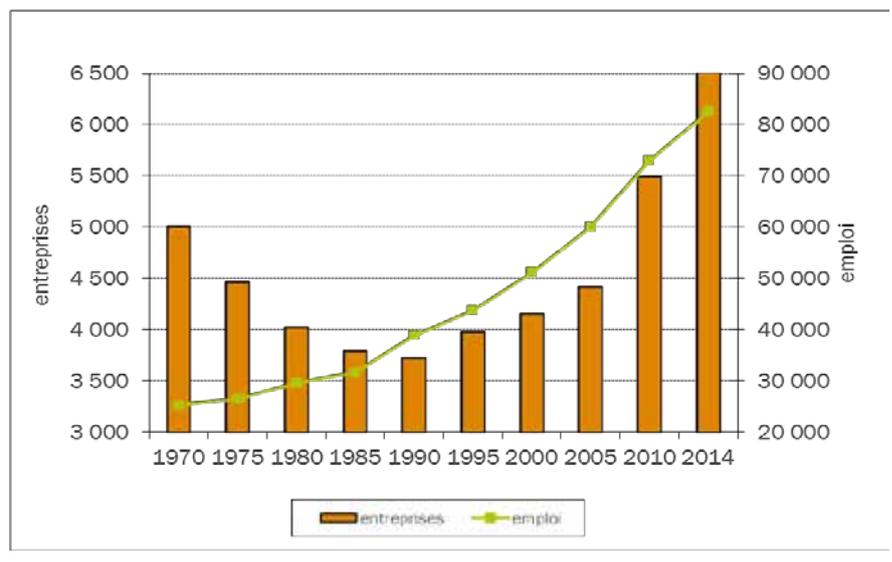
aussi, recherchent de la main-d'œuvre qualifiée. C'est la raison pour laquelle la Chambre des Métiers s'emploie à sensibiliser actuellement un maximum de jeunes, car il y a trop d'emplois non pourvus dans nos secteurs.

En ce qui concerne des défis plus précis, le secteur de la construction est concentré en ce moment sur les obligations légales des standards « maisons passives » pour 2017 et « maisons à énergie quasi nulle » pour 2020. Les différents corps de métiers s'y préparent activement et nos formations dans ces domaines affichent complet. Dans le secteur de l'alimentation, c'est la réglementation européenne en matière d'étiquetage nutritionnel qui représente le défi actuel majeur. Les produits étant nombreux et diversifiés, cela représente un coût important en termes de temps et d'argent pour ces artisans.

Pour conclure, je voudrais dire qu'il est impératif pour toutes les entreprises, mais en particulier pour les PME et les TPE, d'avoir de la prévisibilité, ce qui n'est pas vraiment le cas en ce moment. Or, sans prévisibilité, il ne peut y avoir ni innovations, ni investissements. Il est donc essentiel de créer un cadre réglementaire adéquat. ✓

Propos recueillis par Isabelle Couset

ANNEE	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2014
entreprises	5 004	4 462	4 018	3 794	3 724	3 978	4 153	4 415	5 499	6 600
emploi	25 304	26 501	29 659	31 719	38 851	43 801	51 165	60 042	72 988	82 635



1.497 femmes cheffes dans l'artisanat ⁽¹⁾

Durant les dernières années, on a l'impression de rencontrer davantage de femmes cheffes d'entreprise dans l'artisanat, et plus spécifiquement dans des secteurs qualifiés de masculins. Quels sont donc les secteurs occupés par les cheffes d'entreprise ?

L'analyse des statistiques de la Chambre des Métiers montre que le nombre de femmes dirigeantes d'une entreprise artisanale se chiffrait en 2002 à 804 pour 5.229 entreprises artisanales enregistrées et en 2012 à 1.497 femmes pour 6.791 entreprises, ce qui correspond à une augmentation de 693 femmes cheffes d'entreprises artisanales ; la part relative a donc augmenté de 15 % à 22 %. En 2012, 22 % des entreprises de l'artisanat sont donc dirigées par des femmes (voir tableaux). Une analyse de la répartition des femmes/hommes dirigeant(e)s au niveau des différents groupes de métiers mène aux résultats suivants.

Le groupe 1 (les métiers de l'alimentation) note une progression de la part relative des femmes de 8 % (+ 22 femmes en chiffres absolus) ; pour le groupe 2 (mode, santé, hygiène), la progression est de 13 %, ce qui correspond à + 488 femmes en chiffres absolus ; pour le groupe 3 (secteur de la mécanique), il y a une augmentation de 19 femmes dirigeantes

(sans progression en part relative) ; pour le groupe 4 (construction), l'augmentation des femmes est de 2 % en part relative (ce qui correspond à un plus de 100 femmes dirigeant une entreprise dans le secteur de la construction) ; le groupe 5 (communication) note une augmentation de 8 % (+ 37 femmes cheffes en nombre absolu) ; et le groupe 6 qui reprend des activités artisanales diverses constate une augmentation de la part relative de 24 % de femmes cheffes d'entreprise durant la dernière décennie.

Les femmes cheffes sont donc de plus en plus présentes de façon générale à travers tout l'artisanat et ont gagné en importance, notamment dans les secteurs de l'alimentation (groupe 1), de la mode, santé, hygiène (groupe 2), où elles constituent désormais 72 % des dirigeants, et de la communication (groupe 5). Bien que l'évolution en part relative dans le groupe de la construction se chiffre à seulement 2 %, il faut quand même se rendre compte que cela correspond à une augmentation en

nombre absolu de 100 femmes cheffes d'entreprise dans ce secteur.

Pour ce qui est des hommes, l'évolution du chiffre absolu de chefs d'entreprise montre que les pics se trouvent surtout au niveau des groupes 3 (la mécanique) et 4 (la construction), et que 18 nouveaux chefs d'entreprise se sont installés au niveau du groupe 2 (mode, santé, hygiène), un secteur qui traditionnellement est occupé par le genre féminin. Au niveau du groupe 5 (la communication), la progression du chiffre absolu des femmes et des hommes est plutôt équilibrée.

Quels sont les obstacles rencontrés par les femmes cheffes ?

Toute une série d'interviews ont été réalisées en 2013-14 avec des femmes cheffes d'entreprises artisanales sur leurs idées et parcours, publiés dans *D'Handwerk*. Bien que ces entretiens ne puissent pas être qualifiés de représentatifs, certaines idées peuvent être relevées (voir encadré).

Répartition M/F au 1/6/2002

Groupe	M	F	Total
1	327	11	338
2	394	584	978
3	795	48	843
4	2.601	123	2.724
5	280	23	303
6	28	15	43
Total	4.425	804	5.229

Répartition M/F au 1/6/2012

Groupe	M	F	Total
1	250	33	283
2	412	1.072	1.484
3	1.119	67	1.186
4	3.168	223	3.391
5	316	60	376
6	29	42	71
Total	5.294	1.497	6.791

Evolution 2002/2012 en chiffres absolus

Groupe	M	F	Total
1	- 77	+ 22	- 55
2	+ 18	+ 488	+ 506
3	+ 324	+ 19	+ 343
4	+ 567	+ 100	+ 667
5	+ 36	+ 37	+ 73
6	+ 1	+ 27	+ 28
Total	+ 869	+ 693	+ 1.562

Répartition M/F au 1/6/2002 [en %]

Groupe	M	F	Total
1	97%	3%	100%
2	40%	60%	100%
3	94%	6%	100%
4	95%	5%	100%
5	92%	8%	100%
6	65%	35%	100%
Total	85%	15%	100%

Répartition M/F au 1/6/2012 [en %]

Groupe	M	F	Total
1	88%	12%	100%
2	28%	72%	100%
3	94%	6%	100%
4	93%	7%	100%
5	84%	16%	100%
6	41%	59%	100%
Total	78%	22%	100%

Evolution 2002/2012 en part relative

Groupe	M	F	Total
1	- 8%	+ 8%	/
2	- 13%	+ 13%	/
3	+ 0%	- 0%	/
4	- 2%	+ 2%	/
5	- 8%	+ 8%	/
6	- 24%	+ 24%	/
Total	- 7%	+ 7%	/

Source – Chambre des Métiers

Les obstacles spécifiques rencontrés par les femmes dans des métiers traditionnellement occupés par des hommes concernent par exemple la grande différence entre l'accompagnement positif des filles durant l'enseignement face à l'appréhension des patrons pour les engager effectivement. D'autre part, les cheffes invoquent toujours les contraintes physiques lors des travaux de chantier pour les métiers du parachèvement et, bien sûr, les difficultés à surmonter pour s'affirmer vis-à-vis des fournisseurs et pour se faire accepter pour l'exécution technique d'un projet de construction.

Dans les métiers plutôt occupés par des femmes, les obstacles sont différents, mais semblent persister, comme par exemple, la nécessité de persuader des banquiers du bien-fondé d'une demande de financement pour un institut de beauté.

Les cheffes d'entreprise interviewées sont d'autre part convaincues que la mixité dans les entreprises artisanales commence peu à peu à s'imposer, qu'elle constitue un enrichissement pour le secteur, que les femmes ont des avantages au niveau du *multitasking*, de l'endurance ainsi que davantage de flexibilité au niveau de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Elles recommandent notamment aux filles de regarder vers l'avant, de se lancer et de réaliser leurs rêves sans perdre de vue leurs objectifs et idées personnels.

Quelles sont les motivations des futures cheffes/chefs ?

Afin de mieux connaître les motivations des femmes (et des hommes inscrit(e)s au Brevet de Maîtrise, la Chambre des Métiers a réalisé en octobre 2013 une enquête y relative. Il faut cependant noter que tou(te)s candidat(e)s inscrit(e)s au Brevet de Maîtrise ne le font pas en vue de devenir chef(fe) d'entreprise.

Avec un taux de réponse de 60 % (retour de 383 questionnaires sur 639 documents distribués), les résultats peuvent être qualifiés de représentatifs. Trois quarts des

Les femmes inscrites au Brevet de Maîtrise le font majoritairement pour s'établir à leur propre compte

questionnaires ont été retournés par des hommes et un quart par des femmes. Sans trop aller dans les détails, il est intéressant de relever certains résultats.

Ainsi, 69 % des femmes ayant répondu envisagent l'indépendance par le Brevet de Maîtrise comparativement à 48 % des hommes dont 45 % n'ont pas de motivation dans cette direction. Les femmes inscrites au Brevet de Maîtrise le font donc majoritairement pour s'établir à leur propre compte.

Une explication possible pourrait résider dans le fait que parmi les candidat(e)s ayant répondu au questionnaire, 57 % des femmes travaillent dans une petite entreprise (< 10 salariés) comparativement à 16 % des hommes, tandis que seulement 10 % des femmes sont occupées par une grande entreprise (> 100 salariés) contre 30 % des hommes. Comme les grandes entreprises offrent davantage de possibilités d'avancement professionnel pour un niveau de qualification plus élevé, les hommes seraient plutôt disposés à faire le Brevet en vue d'une promotion dans leur carrière que pour s'établir à leur propre compte.

L'indépendance professionnelle : pour et contre

Pour ce qui est des motifs (plusieurs réponses étaient possibles) en relation avec l'indépendance professionnelle, le résultat suscite le plus grand intérêt. Ainsi, les femmes choisissent l'indépendance professionnelle surtout pour gagner davantage de liberté personnelle (46 %), pour atteindre une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle (37 %), et pour disposer de meilleures possibilités de développement et d'épanouissement personnel (35 %).

Pour les hommes qui envisagent l'indépendance professionnelle, uniquement 21 % voient des avantages au niveau de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, mais ils perçoivent l'indépendance surtout en vue d'une plus grande liberté personnelle (31 %).

Il est intéressant de noter que seulement un petit pourcentage (12 % des femmes et 11 % des hommes) envisage l'indépendance professionnelle pour des raisons économiques.

Pour ce qui est des motifs parlant contre l'indépendance professionnelle, il est intéressant de relever que 16 % des hommes (contre 6 % de femmes) sont d'avis qu'ils auraient moins de temps à consacrer à leur famille. D'autre part, un temps de travail irrégulier constitue pour 10 % des hommes un motif contre l'indépendance tandis que les femmes ne le conçoivent pas comme souci majeur. Pour ce qui est des autres motifs invoqués contre l'indépendance professionnelle, les hommes semblent effectivement plus réservés (13 % sont d'avis qu'il y a un manque de perspectives, 12 % disent que les capitaux et taux d'intérêts sont trop élevés).

Bien que les réalités de fait de l'indépendance professionnelle soient les mêmes, il semble que la grande différence entre hommes et femmes réside au niveau de la perception et de l'interprétation y relative. Tandis que les femmes y voient notamment des avantages (possibilités de concilier la vie privée avec la vie professionnelle, liberté personnelle...), les hommes semblent percevoir davantage de contraintes.

Notons que pour établir un portrait général des femmes dans l'artisanat il faudrait parler aussi des apprenties, des conjointes-aidantes et des salariées. ☑

Jeannette Muller
Conseillère

Chambre des Métiers

Les obstacles spécifiques rencontrés par les femmes dans des métiers traditionnellement occupés par des hommes concernent par exemple la grande différence entre l'accompagnement positif des filles durant l'enseignement face à l'appréhension des patrons pour les engager effectivement

(1) L'article intégral est paru en mai 2014 dans le mensuel *forum*.

Rencontre avec 3 femmes artisans

Myriam Gonçalves, M.G.C. Myriam Gonçalves Constructions, Schifflange

Quel a été le moment décisif dans le choix de votre métier ?

Je m'intéressais depuis longtemps à l'architecture et le bâtiment était et est toujours pour moi un sujet fascinant, indépendamment du fait d'avoir créé ma propre entreprise de construction. Lorsque un ami de mon père m'a parlé de cette petite entreprise de construction cherchant un repreneur, un projet a commencé à prendre forme. Ma famille m'a encouragée et comme mon père a aussi un Brevet de Maîtrise, mais dans un autre domaine, il m'a fait profiter de ses expériences. Et je me suis lancée. Depuis, j'ai 7 ouvriers et je suis contente de mon choix.



En tant que femme, avez-vous rencontré des obstacles ?

Au sein de mon entreprise, je ne travaille qu'avec des hommes, jusqu'à présent, et je n'ai pas de soucis avec les ouvriers. C'est plutôt au niveau des fournisseurs que j'ai dû apprendre à m'imposer. Quand on commence un tel projet, tout est nouveau et on n'est pas toujours sûre des choix à faire. Et on se laisse facilement manipuler. Depuis, j'ai appris à m'affirmer.

Quel est votre avis concernant la mixité dans les entreprises ?

La mixité est très importante dans beaucoup de domaines, mais elle commence seulement à s'imposer. Les femmes travaillent de façon différente. A mon avis, elles ont la capacité de réaliser plusieurs tâches en même temps et font preuve d'une plus grande endurance. De plus, elles sont plus flexibles pour concilier leur vie professionnelle et privée.

Valérie Frentz, Institut de beauté Valérie, Soleuvre

Quel a été le moment décisif dans le choix de votre métier ?

Pour moi, ce métier était un rêve d'enfant et, dès mes premiers pas dans le métier, je savais qu'un jour j'allais y parvenir. Pendant presque 10 ans, j'ai travaillé en tant qu'esthéticienne dans un institut où j'ai acquis mon bagage de base au niveau pratique. Je me suis perfectionnée, j'ai affiné mes connaissances et j'ai acquis une bonne expérience si bien qu'après un certain nombre d'années, je me suis sentie prête pour la mise en route de mon rêve. C'est en 2003 que j'ai créé ma propre entreprise à Foetz. En 2008, je me suis installée dans des locaux plus vastes à Soleuvre.



En tant que femme, avez-vous rencontré des obstacles ?

Heureusement, les difficultés à surmonter ne se basaient pas sur le fait d'être une femme. Pourtant, il est quand même important de relever qu'il est assez difficile de promouvoir le métier

d'esthéticienne auprès des banquiers masculins et de les persuader du bien-fondé de ce secteur quant à un financement.

Quel est votre avis concernant la mixité dans les entreprises en général ?

Bien qu'on constate des changements au niveau de la répartition des sexes, je regrette souvent de ne pas voir plus de femmes au pouvoir dans les entreprises. Pour ce qui est de mon expérience personnelle, je dois avouer que, dans mon métier, je ne travaille qu'avec des femmes. Par contre, je suis d'avis qu'homme et femme peuvent exercer ce métier.

Nancy Folschette, n. Folschette S. à r.l., entreprise d'électricité travaillant principalement dans l'électroménager et le dépannage, Kockelscheuer

Quel a été le moment décisif dans le choix de votre métier ?

Le moment décisif s'est imposé par la force des choses. Bien que je dispose de très bons diplômes, je ne trouvais pas d'emploi. J'étais déçue et j'avais l'impression qu'un des facteurs inhibant un engagement dans ce secteur était lié au fait que j'étais une femme. J'ai donc commencé à travailler dans l'entreprise familiale et je me suis inscrite au Brevet de Maîtrise en électrotechnicien auprès de la Chambre des Métiers. J'ai d'abord repris une petite entreprise à Roeserbann, l'entreprise Stoffel, avec 4 salariés. Et puis, fin 1999, notre entreprise familiale, qui à ce moment-là comptait 16 salariés, m'a été officiellement transmise. Aujourd'hui, nous sommes à 28 personnes.



En tant que femme, avez-vous rencontré des obstacles ?

Pendant mes études, le support que j'ai reçu en tant que fille ou femme était super puisque les enseignants se donnaient beaucoup de mal pour les élèves engagés. Mais lors de la recherche d'un emploi, j'ai été profondément déçue de ne pas trouver d'emploi. Etonnamment, c'était une période où l'emploi des filles était beaucoup promu dans les médias. Pour ce qui est de la collaboration avec des hommes, dans l'entreprise familiale, il n'y a pas de soucis, cela fonctionne très bien. Par contre, le contact et le travail avec d'autres corps de métiers s'avère souvent un peu délicat au début.

Quel est votre avis concernant la mixité dans les entreprises ?

Pour mon secteur, je dois dire que le travail sur les chantiers pose souvent des problèmes. Pour les femmes, il s'agit notamment de contraintes physiques. Souvent, il y a un manque de vestiaires ou de toilettes et pour mettre l'électricité sur des chantiers, l'effort physique n'est pas à négliger.

Source – Cet article est tiré de la série *Idées et parcours de femmes dans l'artisanat*, D'Handwerk, 2012-2013.

Le goût d'entreprendre ?

Pourquoi au Luxembourg, comme dans la plupart des pays européens, peu de personnes osent se lancer dans l'aventure entrepreneuriale ? Qu'est-ce qui retient cette envie d'entreprendre ? La sécurité d'un emploi stable et d'un contexte économique favorable sont-ils seuls responsables ?

Au fond, le désir d'entreprendre c'est quoi ? Une éducation comme on nous le répète à l'envie, des motivations, des compétences particulières, une croyance, une certaine façon de vivre ? Tout cela à la fois ? Choix personnels ou bien nécessité économique, la réponse pourrait bien se résumer à : « *Pour créer, il faut dépasser votre zone de confort* ». C'est en tout cas ce que les expériences nordiques montrent. Avant d'être cités comme des modèles économiques, la Norvège, le Danemark, la Finlande, la Suède ont dû faire face à des crises économiques et sociales parfois aiguës. Crises surmontées grâce à la capacité à se réformer de leurs gouvernements et à la responsabilité des citoyens.

La Finlande et la Suède, deux exemples parmi d'autres

Source de fierté nationale, le fabricant de téléphones mobiles finlandais Nokia peine dans les années 2000 à faire face à la concurrence. En cause, un retard technologique qui finit par se répercuter sur tout le pays. Parallèlement, se développe dans le pays en 2008 une forte contestation étudiante qui remet en cause des liens entre l'Etat et les entreprises. Des militants de l'Université d'Aalto, de retour du Massachusetts Institute of Technology (MIT), aux Etats-Unis, convaincus que les entreprises sont l'avenir de la Finlande, décident d'organiser *L'été des start-up*. Dos au mur, l'Etat finlandais, qui avait entrepris la réorganisation de l'université et du système de formation professionnelle, choisit alors de sortir de la dangereuse dépendance du géant Nokia en diversifiant son économie. De manière stratégique, l'innovation et les start-up sont placées au cœur de ses préoccupations. La suite est connue. Le gouvernement crée l'Agence de l'Innovation et de la Technologie, Tekes, à laquelle Nokia est associée. Dotée d'un budget de 600 millions EUR et d'un effectif de 360 personnes, Tekes

conduit de manière efficace la réorganisation des divers secteurs de l'économie. L'Etat crée également un fonds de capital-risque, Finnvera, destiné à aider les jeunes entrepreneurs à s'installer. Ainsi, un réseau d'accélérateur d'entreprises se met en place, financé conjointement par l'Etat finlandais et le secteur privé, et dans lequel hommes d'affaires expérimentés et investisseurs apportent leur soutien. Le résultat est là. Avec la création d'un nombre très important d'entreprises, la Finlande est devenue le pays des technologies de pointe, des entreprises et du marché. Pourtant, aux pays des rennes, la bataille n'est pas forcément gagnée. La crise économique mondiale ralentit la croissance et la restructuration industrielle en cours. Le boom entrepreneurial conduit aujourd'hui les plus agressifs des jeunes patrons à quitter le pays pour évoluer dans le giron des grandes multinationales étrangères, principalement américaines ! Mais cela est une autre histoire...

L'exemple suédois est tout aussi éclairant. Face à la grave crise financière des années 90, la Suède, après avoir mené un débat démocratique avec ses puissants syndicats, fait le choix stratégique de l'innovation. Pour cela, l'Etat favorise une collaboration étroite entre le monde universitaire et de la recherche, celui des entreprises et les pouvoirs publics. Le parc scientifique de Jönköping est un exemple parmi d'autres qui regroupe depuis 2002 une pépinière d'entreprises ainsi que des bureaux situés à proximité de l'Université de Jönköping. Ce *business lab* est principalement destiné

aux étudiants, diplômés et personnels de l'Université souhaitant travailler sur un projet d'entreprise avec l'aide d'un coach. La pépinière est ouverte à 15 entreprises en phase de croissance qui, pour 1.500 couronnes par mois (moins de 200 EUR), sont encadrées par un développeur d'affaires sur une durée de deux à trois ans, avec accès à des experts du droit, de la fiscalité, du marketing. La création de quelque 900 entreprises aurait ainsi été réalisée. Autre stratégie du gouvernement : le soutien public à l'entreprise au travers du programme *Mentor your Business* lancé en 2006. Ce dispositif vise à accompagner les entrepreneurs qui n'ont pas les moyens de s'offrir un coach, soit quelque 1.000 entrepreneurs chaque année. L'autre enjeu national est la diffusion de l'esprit d'entreprise chez les jeunes via l'école, en mettant notamment à disposition des enseignants du primaire un ensemble d'outils pédagogiques destinés à stimuler l'intérêt des élèves pour les nouvelles technologies, les sciences de la nature, l'entrepreneuriat. L'Etat a également mobilisé tous les acteurs, associations professionnelles, un journal national ...

En conclusion

Au-delà de leur diversité, des traits communs expliquent la réussite de ces pays nordiques : confiance entre concitoyens et égalité, puissance de l'Etat social qui protège et accompagne les travailleurs afin de leur permettre d'affronter le marché. ✓

Martine Borderies

Sources :

<http://www.voxeurop.eu/fr/content/article/3366851-un-seul-mot-d-ordre-innovation>, *Un seul mot d'ordre : innovation*, *The Economist*, février 2013.

<http://www.apce.com/cid143671/la-suede-prix-nobel-innovation-entrepreneuriale>, *Entreprendre demain*.

Tillväxtverket (Agence pour le développement de l'entrepreneuriat et le développement industriel) : <http://www.tillvaxtverket.se/sidhuvud/englishpages>.

L'Institut suédois (Portail officiel de promotion du pays) : <https://sweden.se/other-languages/french>.

Företagarskolan (Ecole suédoise de l'entrepreneuriat) : <http://www.foretagarskolan.se>.

Vinnova, l'agence de l'innovation suédoise : <http://www.vinnova.se>.

Nyuko entend *booster* la création d'entreprise

Née de la fusion de Business Initiative et The Impactory, Nyuko est une nouvelle structure spécialisée dans l'accompagnement des porteurs de projet et autres créateurs d'entreprise. Nyuko développe toute une palette de services à forte valeur ajoutée dans le domaine de la formation, du réseautage, de l'accueil et de la levée de fonds. Les détails et les ambitions avec Frédérique Gueth, sa directrice.

« Le nom abrite à lui seul plusieurs idées fondatrices du concept : « new », pour la nouveauté ; « you » pour le côté personnel ou encore « co », dans l'esprit de partage », explique d'emblée Frédérique Gueth à propos de Nyuko, dont elle prend la direction après avoir dirigé Business Initiative. En fusionnant, l'ambition des deux partenaires spécialisés dans l'accompagnement et les services aux créateurs d'entreprise n'est pas uniquement d'additionner leurs expertises et savoir-faire, mais de générer de la valeur ajoutée au travers de trois grands pôles d'activités et de services.

Primo, Nyuko va proposer un accueil à des entrepreneurs ou futurs entrepreneurs à la recherche d'un espace de travail partagé. Ce sera Nyuko Sharing car le lieu se veut ouvert au travail collaboratif, aux échanges et au réseautage. « Trop souvent, les entrepreneurs se retrouvent seuls à gérer leur entreprise au quotidien. Chez Nyuko, ils pourront sortir de cet isolement et rencontrer d'autres entrepreneurs ou futurs entrepreneurs », précise Frédérique Gueth.

Secundo, les programmes d'accompagnement et le coaching, qui ont toujours été le cœur de métier de Business Initiative avec les parcours 1,2,3 GO, 1,2,3 GO Social, seront renforcés avec la mise en place d'un parcours dédié à tout type de projet d'entreprise. Cette activité portera la bannière Nyuko Learning. « Au-delà de l'accompagnement, nous allons mettre l'accent sur les formations qui viendront ponctuer les parcours d'accompagnement. Ces formations seront ouvertes à tout type de public, intéressé de près ou de loin par l'entrepreneuriat. Elles seront



interactives et axées sur la pratique afin de développer les compétences entrepreneuriales communes à tous les dirigeants », précise la dirigeante. L'ouverture des services d'accompagnement à tous les porteurs de projets, et non plus uniquement aux entreprises dites innovantes, marque une étape importante dans l'histoire de Business Initiative.

Au service de tous les jeunes entrepreneurs

« Depuis quelques années, le flux de projets de création d'entreprise que nous recevons dans le cadre du parcours 1,2,3 GO au Luxembourg augmente régulièrement. Or, ce parcours d'accompagnement qui existe maintenant depuis 15 ans et qui a acquis une renommée certaine soutient exclusivement des porteurs de projet innovants. C'est le premier des critères. Et sur cette base, nous refusons 75 % des jeunes entrepreneurs qui déposent leur candidature. Mais si ces projets ne sont pas suffisamment innovants, certains d'entre eux n'en sont pas moins très prometteurs. Il est dommageable pour l'économie nationale de se priver de ces initiatives. Avec Nyuko, nous disposons aujourd'hui de moyens qui nous permettent d'accompagner ces projets qui méritent d'être soutenus », précise Frédérique Gueth. Pour accompagner ces entrepreneurs, Nyuko va pouvoir s'appuyer sur le réseau de coaches de Business Initiative qui compte 400 coaches dans la Grande Région. « Mais il va nous falloir développer de nouvelles compétences. Toutes les personnes intéressées à partager leur expérience d'entrepreneur ou d'expert sont bien entendu invitées à nous rejoindre au sein de Nyuko afin de soutenir cette belle aventure entrepreneuriale. Notre slogan est et restera : Des entrepreneurs aident des entrepreneurs », ajoute-t-elle.

Le troisième pôle d'activité porte le nom de Nyuko Funding. L'ambition est de développer un dispositif pertinent en matière de levée de fonds. « Il permettra aux porteurs de projet de se préparer à

rencontrer des investisseurs, notamment des business angels, via un programme de formation spécifique incluant des rencontres physiques avec des investisseurs », détaille la responsable. Ce dispositif viendra en complément de l'initiative Seed4Start, le forum transfrontalier de capital risque, que Business Initiative et ses partenaires pilotent à l'échelon de la Grande Région, avec succès (près de 10 millions EUR de fonds levés) depuis près de trois ans.

Espace de coworking, salles de formation...

Voilà pour les ambitions. En ce qui concerne les moyens et les outils, l'équipe Nyuko se compose de 5 personnes employées et une stagiaire : 4 personnes venant de Business Initiative et qui étaient déjà responsables des activités de l'association avant la fusion et une personne émanant de The Impactory qui s'occupe plus particulièrement de l'espace coworking. Bien entendu, si l'activité augmente rapidement et si les

moyens financiers suivent, l'équipe sera amenée à s'étoffer. Courant mars, toute l'équipe s'est installée dans de nouveaux locaux : un hall de 400 m² sis 121, rue de Hollerich à L-1741 Luxembourg. Cet espace abrite les bureaux du personnel de l'association ainsi que différents espaces : un espace de coworking, des salles de réunion et de formation ainsi qu'un large espace cuisine/lounge dédié à la convivialité, où tous les membres peuvent se retrouver autour d'une table pour partager un repas en commun, se reposer ou pour discuter autour d'un café. Des instants privilégiés d'une grande importance pour de jeunes entrepreneurs qui ont, trop souvent, le nez dans le guidon. Mais, comme le précise également Frédérique Gueth, si Nyuko a pour vocation d'être un tremplin pour les créateurs d'entreprise, seuls les projets pertinents et bien ficelés seront retenus et accompagnés. ☑

www.nyuko.lu

Business Initiative et The Impactory

Créée en 2000 par la Chambre de Commerce, la Fedil Business Federation et Luxinnovation, Business Initiative a.s.b.l. stimule la création d'entreprises innovantes au Luxembourg et dans la Grande Région. Le premier parcours d'accompagnement de porteurs de projets innovants (1,2,3 GO) a été complété, en 2011, par un programme d'accompagnement pour des créateurs d'entreprises à finalité sociale et solidaire (1,2,3 GO Social) et, en 2012, par un forum transfrontalier de capital risque (Seed4Start). En 15 ans d'activité, Business Initiative a contribué à la création ou au développement de près de 400 entreprises en Grande Région, qui emploient aujourd'hui plus de 1.200 personnes.

Créée en 2012, à l'initiative du réseau Entrepreneurship Task Force, The Impactory gère quant à elle un espace de coworking situé au cœur de la capitale grand-ducale qui a été cofinancé par différents business angels luxembourgeois et le ministère de l'Economie. The Impactory a pour vocation d'accueillir de jeunes entrepreneurs en quête d'un espace pour travailler et échanger. La structure s'adresse à tous les jeunes porteurs de projets, mais tout particulièrement à ceux développant des initiatives innovantes, à dimension sociale ou solidaire. Elle compte environ 130 membres.

Les PME européennes optimistes pour 2015

Les PME européennes ont une perception très positive de l'état actuel des affaires, tel est le principal constat de l'étude *European Mid-Market Barometer 2015* publiée par EY ce mois-ci.

Cette étude conduite auprès de 6.000 entreprises européennes – y compris au Luxembourg – dont le chiffre d'affaires se situe entre 10 et 500 millions EUR, fait état de l'intention, pour bon nombre d'entre elles, d'investir au cours des six prochains mois afin d'assurer leur future croissance. Ces intentions divergent toutefois d'un bout à l'autre du continent.

Globalement, les PME européennes considèrent leurs perspectives de croissance actuelles et futures comme étant positives. 87 % des entreprises sondées estiment l'état actuel des affaires comme étant favorable ou assez favorable (cette proportion atteint 93 % au Luxembourg), la moitié (50 %) tablant sur une hausse de leur chiffre d'affaires pour 2015 par rapport à 2014. 46 % des entreprises interrogées s'attendent à une amélioration de leur performance au cours des six prochains mois, alors que seules 7 % d'entre elles tablent sur une détérioration de leur performance (au Luxembourg, ces chiffres atteignent respectivement 41 % et 4 %).

Selon Yves Even, associé, responsable du département Entrepreneur de l'Année (EoY) – Entrepreneuriat/PME et entreprises familiales chez EY, « l'opinion générale au sein des PME en Europe est extrêmement positive. La grande majorité des entreprises du continent ont confiance en leur proche avenir, tout en comptant stabiliser ou augmenter leurs investissements. Ces entreprises sont d'ailleurs le pilier de l'économie européenne, car elles fournissent les emplois, l'innovation



et une croissance durable nécessaires afin d'encourager une période de reprise et de prospérité économique durable à l'échelle du continent ».

Disparité d'opinions en fonction des pays

Néanmoins, ce tableau varie très significativement de part et d'autre du continent. Si l'on combine les réponses relatives à l'opinion actuelle et celles relatives aux

attentes futures pour arriver à une évaluation globale de l'environnement des entreprises, sur base d'une échelle allant de - 100 à + 100, les entreprises situées en Turquie se montrent les plus positives (65), suivies de celles basées en Irlande et au Royaume-Uni (63 dans ces deux pays), au Danemark (58), aux Pays-Bas (56), au Portugal (55), en Espagne (51) et, enfin, au Luxembourg (50). A l'inverse, les cinq dernières places de cette échelle de confiance sont occupées par la Russie (43), l'Allemagne (40), l'Italie (37), la Pologne (19) et la Grèce (- 21).

Les PME ont davantage confiance dans les perspectives économiques de leur propre pays qu'au niveau européen (32 %

➡ Une des entraves majeures à la croissance identifiée par l'étude est le manque de main-d'œuvre qualifiée. 31 % des entreprises confirment que ce constat va affecter leur chiffre d'affaires dans une certaine mesure ←

➔ Globalement, les PME européennes considèrent leurs perspectives de croissance actuelles et futures comme étant positives. 87 % des entreprises sondées estiment l'état actuel des affaires comme étant favorable ou assez favorable (cette proportion atteint 93 % au Luxembourg), la moitié (50 %) tablant sur une hausse de leur chiffre d'affaires pour 2015 par rapport à 2014 ←

se montrent optimistes pour leur économie nationale, contre 28 % pour l'économie européenne). Les pays accordant le plus de confiance au climat économique tant à l'échelle nationale qu'européenne au cours des six prochains mois sont : l'Irlande (avec respectivement 68 % et 59 %), le Royaume-Uni (49 %/42 %) et l'Espagne (48 %/42 %). 27 % des entreprises luxembourgeoises sondées sont optimistes pour notre avenir économique, tandis que 13 % s'attendent à une détérioration. Seules 20 % des PME luxembourgeoises se montrent optimistes quant à une reprise à l'échelle européenne au cours des six prochains mois, 15 % allant jusqu'à prédire une détérioration. La Grèce se montre la plus pessimiste sur ces deux aspects. Les PME grecques s'attendent à une détérioration de l'environnement économique à l'échelle nationale (47 %) et européenne (46 %).

Une des raisons de ce pessimisme est à trouver dans la crise actuelle en Ukraine, une entreprise sur cinq (21 %) indiquant avoir ressenti les effets des tensions dans la zone dans la conduite de ses affaires, l'industrie manufacturière étant la plus affectée (25 %). Les pays les plus touchés sont notamment la Turquie (40 %), la Grèce (34 %), la Russie (33 %) et enfin l'Allemagne (26 %).

Pour Pierre Mangers, directeur associé Advisory, responsable de l'offre de services aux PME et aux entreprises familiales chez EY, « des vues divergentes existent de par le continent, malgré un optimisme largement partagé. Signe encourageant, les PME situées dans les pays lourdement affectés par la crise financière en 2008 connaissent actuellement une reprise vigoureuse, spécifiquement là où des réformes, parfois douloureuses, ont été adoptées, comme en Espagne, en Irlande ou encore au Royaume-Uni. Toutefois, les entreprises grecques semblent encore être profondément affectées par la crise économique, financière et politique qui persiste dans leur pays ».

Investissements privés et publics

Les investissements des PME restent stables dans l'ensemble, 64 % d'entre elles ont l'intention de conserver le même niveau d'investissement au cours des six prochains mois, 29 % comptent augmenter leurs investissements contre 7 % des entreprises ayant l'intention de les réduire. La Turquie occupe la tête du classement en termes de projets d'investissement (50 % des PME turques comptent augmenter leurs investissements). La France (29 %) et le Luxembourg (25 %) sont dans la moyenne européenne.

Une des entraves majeures à la croissance identifiée par l'étude est le manque de main-d'œuvre qualifiée. 31 % des entreprises confirment que ce constat va affecter leur chiffre d'affaires dans une certaine mesure : l'Autriche (59 %), la Suisse (55 %), la Grèce (55 %) et l'Allemagne (51 %) semblent les plus affectés par la pénurie de compétences. Le Royaume-Uni (25 %), la Suède (19 %), l'Irlande (13 %), le Luxembourg (13 %), le Danemark (5 %) et enfin la Norvège (4 %) comptent parmi les pays les moins touchés.

En matière d'aides gouvernementales, les PME européennes se prononcent majoritairement en faveur des investissements publics destinés à favoriser la croissance (63 %), mais sont moins enthousiastes quand il s'agit d'assainissement budgétaire ou de réduction de la dette publique (37 %). L'Irlande (81 %), la Grèce (80 %) et la Norvège sont en tête des pays favorables aux politiques de dépenses publiques alors que l'Allemagne (56 %), le Luxembourg (59 %) et la Suisse (61 %) souhaitent voir leur gouvernement s'attaquer à la réduction de la dette publique. En outre, pour 69 % des PME européennes, les réductions d'impôts sont susceptibles de dynamiser l'environnement économique dans leurs pays respectifs. Pour 42 % des PME, réduire la lourdeur administrative serait une autre mesure favorable à l'économie. Enfin, 36 % des entreprises sondées indiquent que des

avantages fiscaux en matière de recherche et de développement dans leur propre pays seraient un facteur positif.

Selon Christophe Gence, assistant directeur, coordinateur du département Entrepreneur de l'Année (EoY) – Entrepreneuriat/PME et entreprises familiales, « l'un des signes les plus encourageants en Europe réside dans la forte propension des PME à investir. En effet, les investissements futurs planifiés par les PME permettront de soutenir la croissance et l'emploi. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue un obstacle susceptible de ralentir la marche des entreprises au moment même où elles sont sur le point de croître. Les gouvernements européens se doivent de réfléchir à des réformes en matière d'éducation, de formation et d'immigration afin de résoudre cette problématique ».

Renforcement et expansion des activités pour les PME et les entreprises familiales luxembourgeoises chez EY Luxembourg

En vue de soutenir les entreprises du tissu économique au Luxembourg dans l'amélioration de leur compétitivité, EY a lancé un programme de reconnaissance de l'entrepreneuriat au Luxembourg au travers de sa prestigieuse initiative *Entrepreneur de l'année (EoY)*. Par ailleurs, le cabinet a renforcé et étendu ses activités pour les PME et les entreprises familiales, avec une équipe luxembourgeoise dédiée au marché local et composée d'experts ayant une connaissance approfondie des PME et du secteur public. ✓

Plus d'informations sur l'approche entrepreneuriale d'EY : <http://www.ey.com/lu/SME-family-business>

La trésorerie : le talon d'Achille de la PME

Une entreprise rentable n'est pas forcément pérenne. Trop souvent, les faillites de PME ne sont pas le fait de leur excellence, mais le résultat d'un défaut de liquidités. La gestion de la trésorerie est cruciale quand on veut assurer la viabilité de l'entreprise, à tout moment, mais principalement durant les phases d'investissement ou de développement.

Qu'est-ce qu'un état de faillite, sinon une cessation de paiement ? Au Luxembourg, la fin de l'entreprise, très, voire trop souvent, découle d'un manque de liquidités à un moment donné. L'incident fatal n'est pas forcément le fait d'un mauvais projet d'entreprise ou la conséquence d'un manque de clients, de rentabilité, d'un ralentissement du business. Non, la cause est souvent due à un défaut de cash. « Les cas de PME rentables se retrouvant en situation de cessation de paiement ne sont pas si rares au Luxembourg », explique Philippe Docquier, associé de la fiduciaire BC Lux et gérant de GO Score, société spécialisée dans le conseil et le coaching en gestion d'entreprise. « Bien gérer son entreprise exige avant tout de s'assurer que l'on dispose à tout moment des liquidités nécessaires pour assurer le paiement de ses fournisseurs, de ses collaborateurs, de l'administration fiscale et du Centre Commun de la Sécurité Sociale. »

Dès le lancement de l'entreprise, il faut disposer du capital suffisant permettant d'atteindre le moment où l'on récupère les montants investis. Pour toute phase d'investissement, il faut pouvoir prévoir les ressources financières nécessaires aux nouveaux développements, le moment où l'entreprise commencera à générer à nouveau des liquidités. En attendant cet instant, il faut veiller à pouvoir assurer les besoins courants. « Beaucoup de dirigeants de PME, par exemple, pensent qu'il est plus sain d'assurer des financements sur fonds propres et oublient de veiller à préserver les liquidités nécessaires pour faire face aux aléas du quotidien, la nécessité de devoir payer la TVA à échéance, de faire face à un achat important de matériel... », commente Philippe Docquier.



Françoise Jacquet, associée, BC Lux, et **Philippe Docquier**, associé, BC Lux, et gérant, GO Score.

Prévoir pour mieux gérer

Une bonne appréhension du temps est évidemment un facteur-clé dans l'exercice de la bonne gestion des liquidités. « Entre le moment où l'on effectue une commande auprès de ses fournisseurs, celui où on la règle totalement ou en partie et celui où on est payé par les clients, il y a une période plus ou moins longue qui s'écoule », précise Françoise Jacquet, associée de BC Lux. « L'établissement d'un business plan, d'un budget ou, mieux, la mise en place d'un prévisionnel des besoins en liquidités peut être salutaire. »

Au-delà, il appartient au gérant de l'entreprise de veiller à la bonne gestion de ses liquidités. Il y a différentes possibilités de se constituer et de gérer ce que l'on appelle le fond de roulement. « Le dirigeant d'entreprise doit consacrer du temps au recouvrement rapide de ses créances clients. Une facture qui reste ouverte, c'est de l'argent qui est indisponible pour assurer le fonctionnement de l'entreprise », indique Françoise Jacquet. A défaut de pouvoir

demander au client le préfinancement complet d'un service ou d'un produit, sur des projets importants, le dirigeant de PME ne doit pas hésiter à demander le paiement d'un acompte à son client. D'autre part, il faut aussi pouvoir négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs. Les dirigeants de PME, souvent très occupés par le développement de leurs produits et services, négligent ces aspects. Or, ils sont cruciaux.

« Enfin, il faut aussi pouvoir négocier des lignes de crédit auprès de son banquier, comme des emprunts pour financer les nouveaux projets. Considérant les taux actuels, mieux vaut ne pas grever les ressources financières propres à l'entreprise et privilégier une source de financement externe », précise Philippe Docquier. « Dernier conseil : ce n'est pas quand tout va mal qu'il faut aller négocier avec son banquier, mais au contraire quand les voyants sont au vert. »

Sébastien Lambotte

BGL BNP Paribas

Un accompagnement tout au long de la vie de l'entreprise

En adaptant constamment sa palette de services et de solutions, BGL BNP Paribas entend continuer à consolider sa position historique de « banque des entreprises », mais surtout celle de partenaire financier privilégié de l'entreprise en restant « *la banque d'un monde qui change* ». Rencontre avec Philippe Augustin, Head of Commercial Banking chez BGL BNP Paribas, et Alessandro Palagiano, responsable du Développement de la Banque Privée Luxembourg de BGL BNP Paribas.

Depuis 2008, les entreprises estiment que l'accès au financement est devenu très difficile et que les banques ne jouent plus suffisamment leur rôle. Que répondez-vous ?

Philippe Augustin – Ce n'est pas exact. Nous travaillons sur un marché d'offre et de demande et, depuis 2008, nous avons l'impression que la demande est moindre, bien que nous ayons constaté une reprise en 2014. Une des explications est que le contexte économique de ces dernières années a obligé de nombreuses entreprises à reporter leurs investissements ou projets d'envergure, voire à y renoncer. Aujourd'hui, elles restent frileuses et font donc tout simplement moins appel à nous. D'un autre côté, le partenariat pour les PME entre la Banque Européenne d'Investissement (BEI) et BGL BNP Paribas a été renouvelé en novembre 2014 afin de continuer à soutenir activement le financement des entreprises luxembourgeoises. L'enveloppe de 50 millions EUR dont nous disposons a été intégralement réservée pour des projets d'investissement luxembourgeois, ce qui démontre tout de même notre volonté de soutenir les entreprises locales. Les entreprises dont les projets sont éligibles bénéficient alors d'une réduction de taux d'intérêt. Et peu de dossiers sont refusés par la banque car nous les peaufinons vraiment en amont. Quant à nos solutions, les entreprises ont

à leur disposition des facilités de leasing, factoring, sécurisation des exports, cash management, etc. Je pense donc que nous continuons à jouer pleinement notre rôle vis-à-vis des entreprises.

Même pour les entreprises qui démarrent ou les start-up ?

Philippe Augustin – Pour ces entreprises, effectivement, c'est un peu plus compliqué. En phase de démarrage, elles n'ont encore aucun bilan à nous fournir et ne disposent généralement pas de garanties financières à mettre en contrepartie d'un crédit et puis, bien souvent, leur business plan n'est pas encore arrivé tout à fait à maturité. Afin d'acquiescer cette maturité, nous pensons que des investisseurs du type *business angels* ou des fonds de capital à risque sont mieux placés pour faire, par exemple, une 2^e vague de tests sur le produit qu'elles souhaitent déve-

lopper... Notre banque a décidé d'aider les start-up par un autre biais, celui de l'incubateur lux future lab, qui leur permet de bénéficier d'un endroit dédié à des coûts relativement bas et qui les aide dans leurs démarches de développement en les mettant en relation avec les différents acteurs de notre écosystème.

Dans sa palette de services, BGL BNP Paribas offre également des solutions en matière de gestion de fortune...

Alessandro Palagiano – En effet, BGL BNP Paribas met à disposition une offre dédiée dans les 5 sites de banque privée répartis dans tout le pays. Nous misons sur la proximité avec nos clients, résidents luxembourgeois ou de la Grande Région, et sur les synergies que nous pouvons développer avec les autres départements de BGL BNP Paribas afin de leur offrir des

➡ Nous travaillons sur un marché d'offre et de demande et, depuis 2008, nous avons l'impression que la demande est moindre, bien que nous ayons constaté une reprise en 2014. Une des explications est que le contexte économique de ces dernières années a obligé de nombreuses entreprises à reporter leurs investissements ou projets d'envergure, voire à y renoncer. Aujourd'hui, elles restent frileuses et font donc tout simplement moins appel à nous ←



Philippe Augustin (à l'avant-plan), Head of Commercial Banking, BGL BNP Paribas, et **Alessandro Palagiano**, responsable du Développement, Banque Privée Luxembourg de BGL BNP Paribas.

solutions variées en matière de gestion de fortune. Grâce à notre expertise et à celle de notre Groupe, nous sommes en mesure d'aider nos clients à constituer un patrimoine durable, en le diversifiant et en le protégeant tout au long des différentes étapes de la vie et surtout aux moments cruciaux, lors de la retraite, du décès ou encore lors de la cession d'une entreprise familiale.

Quels types de solutions offrez-vous et à partir de quel capital peut-on faire appel à vous ?

Alessandro Palagiano – Etant donné que nous travaillons sur des offres spécifiques à moyen et long terme, un minimum de 250.000 EUR est requis. Nos solutions sont multiples et dépendent du patrimoine à gérer ou à diversifier et des objectifs du client. Par exemple, nos équipes, après avoir réalisé un bilan global, apportent leurs conseils et leur expérience en matière de

↳ Grâce à notre expertise et à celle de notre Groupe, nous sommes en mesure d'aider nos clients à constituer un patrimoine durable, en le diversifiant et en le protégeant tout au long des différentes étapes de la vie et surtout aux moments cruciaux, lors de la retraite, du décès ou encore lors de la cession d'une entreprise familiale ←

structuration patrimoniale. Lorsqu'il s'agit de transmettre un patrimoine, nous pouvons faire appel à une équipe internationale d'ingénieurs patrimoniaux du Groupe BNP Paribas qui, là aussi, apportent leur expertise afin de proposer une analyse 360°. Nous pouvons également proposer des expertises dans des domaines plus pointus comme celui de l'immobilier, de l'art, de la philanthropie, de l'investissement socialement responsable ou encore du foncier rural. Notre atout majeur est

de pouvoir nous appuyer sur les équipes locales, mais aussi sur les compétences internationales du Groupe. Nos clients restent maîtres de leur patrimoine grâce aux outils digitaux que nous avons développés et qui leur permettent, outre le fait de gérer leurs comptes ou d'effectuer des transactions, de visualiser la valorisation de leurs portefeuilles. ✓

**Propos recueillis par
Isabelle Couset**

Les PME, bénéficiaires privilégiées d'aides d'Etat et de subventions

Les petites et moyennes entreprises (ci-après PME ⁽¹⁾) peuvent bénéficier d'aides d'Etat davantage que les autres entreprises. En effet, alors qu'elles contribuent à la croissance et à la création d'emplois, du fait de capacités financières moindres, elles ont des possibilités d'investissement dans des projets novateurs plus réduites. Pour y remédier, l'Etat peut soutenir davantage certains de leurs projets.

Rappelons que, pour ce qui concerne l'octroi d'aides et de subventions, une PME est définie pour l'essentiel comme une entreprise autonome occupant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions EUR ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions EUR. Les aides revêtent des formes diverses, telles que des subventions, des exonérations fiscales ou des prêts.

L'octroi de subventions publiques est soumis au respect du droit luxembourgeois, qui doit lui-même être conforme au droit européen.

Les aides qui respectent les conditions prévues par un règlement européen d'exemption peuvent être octroyées par l'Etat sans notification préalable à la Commission.

Dans le cas contraire, par exemple parce que l'aide dépasse le plafond prévu par le règlement d'exemption, une autorisation préalable de la Commission est nécessaire, ce qui retarde et complique son attribution.

En toute hypothèse, l'Etat n'est pas tenu au versement de subventions publiques, même si le projet en cause respecte les exigences du droit interne et européen. Il n'y a donc pas de droit au bénéfice d'une aide, l'Etat sélectionnant, dans la limite des crédits disponibles, le projet le plus porteur pour l'économie luxembourgeoise.

Dans les lignes qui suivent, nous allons passer en revue différents types d'aides exemptées, c'est-à-dire attribuables aux PME sans notification à la Commission européenne.



DIFFERENTS TYPES D'AIDES EXEMPTÉES

En plus des aides accessibles à toutes les entreprises, les PME peuvent bénéficier d'aides spécifiques ou d'aides accessibles à toutes les entreprises, mais dans une mesure plus large.

Les aides générales

Les aides de minimis sont accordées sans considération d'un projet particulier. Le droit européen prévoit ainsi qu'un montant de 200.000 EUR sur 3 ans peut être accordé à toute entreprise unique, grandes entreprises y compris ⁽²⁾.

Le droit luxembourgeois subordonne l'octroi des aides de minimis à des conditions un peu plus strictes que le droit européen⁽³⁾. En effet, outre une condition de territorialité selon laquelle l'entreprise doit être établie au Luxembourg, le bénéficiaire de l'aide doit : offrir des garanties suffisantes de viabilité, disposer d'une autorisation d'établissement, être sainement gérée et s'insérer dans la structure des activités économiques du pays. Par ailleurs, certaines activités sont exclues du bénéfice de l'aide, telles

entreprises industrielles, qui était théoriquement exclu.

Des aides spécifiques aux PME

Les PME ont l'exclusivité de certaines aides « taillées sur mesure » pour elles. Par exemple, parmi la multitude d'aides possibles, les PME sont éligibles au bénéfice :

- d'aides aux jeunes entreprises innovantes, lorsque la PME concernée a moins de 6 ans d'existence et consacre au moins 15 % de ses dépenses de fonctionnement à la R&D. Un montant maximal d'1 million EUR par entreprise peut alors être accordé ;
- d'aides aux investissements dans les immobilisations corporelles et incorporelles : un montant maximal de 7,5 millions EUR, assorti d'une intensité maximale de 7,5 % (par rapport au montant total affecté à l'investissement en question) peut être accordé ;
- d'aides aux services de conseil : une aide d'un montant maximal de 100.000 EUR, assortie d'une intensité maximale de 50 %, pour le recours aux services extérieurs de conseil prestés occasionnellement pour des projets ponctuels ;
- d'aides pour les activités de promotion : une aide d'un montant maximal de 100.000 EUR, assortie d'une intensité maximale de 50 % peut être accordée pour la première participation à une foire ou une exposition. Etc.

Les aides majorées pour les PME

Lorsque l'octroi d'une aide dépend du but recherché par son bénéficiaire, le statut de PME permet parfois de bénéficier d'un plafond d'aide supérieur à celui accordé aux grandes entreprises. Il en va notamment ainsi en matière d'aides :

- aux études de faisabilité : majoration de 10 % (pour les moyennes entreprises) et de 20 % (pour les petites entreprises) qui s'ajoutent à l'intensité de l'aide qui, en principe, ne peut excéder 50 % des coûts de l'étude de faisabilité (les coûts admissibles correspondent aux coûts de l'étude). Ces aides, même majorées ne peuvent dépasser un plafond de 7,5 millions EUR par étude dans tous les cas ;
- aux investissements permettant aux entreprises d'aller au-delà des normes de protection environnementale de l'Union/

permettant d'augmenter le niveau de protection en l'absence de normes : majoration de 10 % (pour les moyennes entreprises) et de 20 % (pour les petites entreprises) qui s'ajoutent à l'intensité de l'aide qui, en principe, ne peut excéder 40 % des coûts admissibles. Les frais admissibles couvrent (i) les coûts de l'investissement dans la protection de l'environnement qui peuvent être identifiés comme investissement distinct dans les coûts d'investissement totaux et (ii) le montant qui constitue la différence avec un investissement similaire, moins respectueux de l'environnement qui aurait été plausible en l'absence d'aide. Ces aides, même majorées, ne peuvent dépasser un plafond de 15 millions EUR. Etc.

Dans ces hypothèses, les conditions propres à l'octroi des aides concernées applicables à tout type d'entreprise, doivent être respectées. ☑



M° Philippe-Emmanuel Partsch
EU and Competition Law Partner

Arendt & Medernach

que celles liées à la mise en place d'un réseau de distribution ou d'autres dépenses courantes liées à l'activité d'exportation, les agences immobilières, les agences de publicité, etc. Mais la pratique a sensiblement assoupli le dispositif législatif, en autorisant le versement d'aides à des

- (1) En droit européen (règlement n° 70/2001 de la Commission du 12 janvier 2001 concernant l'application des articles 107 et 108 TFUE aux aides d'Etat en faveur des PME) comme en droit luxembourgeois (règlement grand-ducal du 16 mars 2005 portant adaptation de la définition des PME), une PME est définie en bref comme une entreprise autonome occupant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions EUR ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions EUR.
- (2) Règlement n° 1407/2013 de la Commission du 18 décembre 2013 relatif à l'application des articles 107 et 108 TFUE aux aides de minimis.
- (3) Loi du 30 juin 2004, art. 7, modifiée par la loi du 28 mai 2009, règlement grand-ducal du 19 février 2005, loi du 21 décembre 2012.

Mieux appréhender les enjeux RH au sein d'une PME

La gestion des Ressources humaines constitue un enjeu stratégique, que l'on soit une grande ou une petite entreprise. Trop souvent pourtant, les PME négligent de nombreux aspects liés à la gestion de la paie ou des RH en général. Elles s'exposent par là à un risque social non négligeable. C'est particulièrement vrai au Grand-Duché de Luxembourg, pays où la dimension transfrontalière rend ces enjeux complexes. Dans ce contexte, les PME ont tout intérêt à faire confiance à un prestataire externe, comme SD Worx, pour les accompagner. Evocation des enjeux RH au sein des PME avec Benjamin Fréteur, Managing Consultant, et Gregory Pels, Head of Payroll department, au sein de SD Worx.

Les PME n'ont pas toujours les ressources suffisantes pour mettre en œuvre un service dédié à la gestion des Ressources humaines. Quels sont les enjeux en la matière pour une PME ?

Gregory Pels – Les premiers besoins RH des entreprises, des TPE comme des PME, sont la paie et les démarches qui y sont associées. Nous pouvons évoquer ici la collecte des données à déclarer, l'interprétation de celles-ci, le calcul du salaire brut-net, mais aussi l'affiliation sociale obligatoire auprès de l'administration qui doit être effectuée dans les 8 jours. Derrière le paiement du salaire, il y a des enjeux fiscaux et sociaux qui ne sont pas toujours bien appréhendés, tout simplement parce que les PME ne disposent pas bien souvent des connaissances ou des ressources nécessaires pour le faire.

Benjamin Fréteur – Au Luxembourg, sans doute plus qu'ailleurs, les questions de paie peuvent entraîner des demandes complexes, liées au pays de résidence du travailleur, à la mobilité des salariés amenés à travailler dans plusieurs pays. D'un point de vue administratif, il est important que les dirigeants de PME soient bien informés et qu'ils puissent être accompagnés face à ces enjeux.



De g. à dr. : **Benjamin Fréteur**, Managing Consultant, et **Gregory Pels**, Head of Payroll department, SD Worx.

Comment, en tant que prestataire externe, pouvez-vous venir en aide aux PME ?

Gregory Pels – En tant que prestataire externe, nous pouvons prendre en charge l'ensemble de la gestion des salaires de nos clients. En nous le confiant, ils bénéficient en continu d'un suivi régulier, d'un soutien et d'un conseil relatif à toutes les questions qu'ils peuvent se poser. Notre connaissance des enjeux fiscaux et sociaux, notamment par la veille que notre département Tax & Legal opère en permanence,

est directement mise en œuvre au profit de nos clients. Les changements légaux sont automatiquement intégrés dans le service proposé.

A partir de quel moment est-il intéressant, pour les PME, de recourir aux services d'un prestataire RH comme SD Worx ?

Benjamin Fréteur – Plus qu'une question de taille, je pense qu'il faut parler de maturité. Afin de voir s'il est opportun d'externaliser la gestion des salaires, par

exemple, il faut que le dirigeant de l'entreprise analyse la situation, son organisation, ses connaissances sociales et fiscales, les outils et les ressources à sa disposition pour effectuer cette mission. Souvent, la gestion des salaires est confiée à une fonction administrative de support dont la paie n'est pas la fonction première et qui n'a pas forcément le temps ni toutes les connaissances pour réaliser cette mission de manière optimale. Comment peut-elle réagir en cas de question spécifique ? Et que se passe-t-il si cette personne venait à s'absenter pour une longue durée ? La gestion des Ressources humaines, y compris la gestion des salaires, a des impacts stratégiques qu'il faut pouvoir assurer de manière permanente. Externaliser ces prestations permet en outre au personnel qui assurait ses fonctions de se concentrer sur des tâches participant au développement de l'entreprise.

Gregory Pels – Un prestataire externe, au-delà du service qu'il garantit sans interruption et de ses connaissances mises à jour en permanence, pourra faciliter le suivi administratif du personnel de l'entreprise. Grâce à des outils informatiques mis à disposition, l'encodage des données (demandes de congé et autres absences, heures supplémentaires, autres suppléments) sera facilité, tout comme le suivi analytique du personnel. Le dirigeant, les RH et le service comptabilité pourront facilement accéder à toute l'information.

Le Luxembourg est un espace économique particulier, avec beaucoup de PME internationales, un rayonnement trans-frontalier, de nombreux travailleurs qui résident en dehors du Grand-Duché... Cette situation entraîne des enjeux complexes qu'il faut appréhender...

Gregory Pels – Oui. Et ce n'est pas évident pour une PME qui n'a pas les ressources suffisantes pour se doter d'un département exclusivement dédié à ce genre de problématiques. On peut distinguer deux grandes catégories de PME au Grand-Duché. Les entreprises locales, créées et développées à partir du Luxembourg, et les filiales dépendant de grands groupes internationaux. Les secondes ont le plus souvent besoin d'un accompagnement

↳ **Souvent, la gestion des salaires est confiée à une fonction administrative de support dont la paie n'est pas la fonction première et qui n'a pas forcément le temps ni toutes les connaissances pour réaliser cette mission de manière optimale. Comment peut-elle réagir en cas de question spécifique ? Et que se passe-t-il si cette personne venait à s'absenter pour une longue durée ? La gestion des Ressources humaines, y compris la gestion des salaires, a des impacts stratégiques qu'il faut pouvoir assurer de manière permanente** ←

plus large pour mieux appréhender la législation locale et ses spécificités. Si elles disposent d'un département RH au niveau de la maison mère (à l'étranger), elles ont souvent besoin d'un partenaire à l'échelle locale pour traiter les questions sociales et fiscales spécifiques, et pour adapter la politique *payroll* du groupe à la situation luxembourgeoise.

Benjamin Fréteur – Pour l'ensemble des paiements, au-delà du calcul brut-net, il y a de nombreux autres paramètres à prendre en compte. Pour un travailleur qui est actif sur plusieurs pays, comme cela arrive fréquemment au Luxembourg, il y a de nombreuses considérations sociales et fiscales qu'il faut pouvoir analyser. Les « frontières » réglementaires peuvent être sources de mauvaises surprises lorsque les travailleurs luxembourgeois sont amenés à prester en dehors du Luxembourg. Par exemple, un employeur luxembourgeois qui avait décidé de scinder la rémunération d'un employé entre la Belgique et le Luxembourg, en raison de prestations régulières en Belgique, en reprenant le package luxembourgeois, avait omis d'appréhender l'ensemble du cadre social belge. Il a donc eu la mauvaise surprise de voir son coût augmenter considérablement du fait de l'obligation de payer un 13^e mois ainsi qu'un pécule de vacances tant sur la partie fixe de la rémunération que sur la partie variable de celle-ci. Cet employé, profitant d'un salaire variable confortable cette année-là, a pu bénéficier non pas seulement d'un 13^e mois de salaire, mais aussi d'un 14^e et d'un 15^e, au grand dam de l'employeur.

Gregory Pels – Jusqu'au 31 décembre 2014, pour un employé luxembourgeois résidant en Belgique, qui était amené à prester sur le territoire belge ou français, par exemple, un impôt devait être payé en Belgique dès le 1^{er} jour presté en dehors du Grand-Duché. A partir de 2015, une tolérance de 25 jours sera accordée avec obligation de déclarer ces jours.

Dès lors, que faut-il recommander aux dirigeants de PME ?

Gregory Pels – De prendre les dispositions nécessaires pour éviter ce risque social et/ou fiscal. Un prestataire extérieur comme SD Worx peut les accompagner dans la gestion de la paie, mais aussi les aider à mettre en place une politique de gestion des Ressources humaines adaptée à l'activité de l'entreprise, à ses besoins et aux règles du pays sur lequel des prestations sont rendues. A partir d'une analyse de la situation, sur base des informations communiquées, nous pouvons les aider à chiffrer et maîtriser ce risque social, et à mettre en œuvre une politique cohérente et adaptée.

Benjamin Fréteur – Recourir à un prestataire extérieur spécialisé et présent dans 28 pays européens a du sens dans la mesure où, pour un coût maîtrisé, il permet une meilleure appréhension des risques tout en profitant d'une réelle valeur ajoutée, distillée à travers les services et conseils délivrés, les outils et les connaissances mis à disposition. ☑

www.sdworx.lu

PME, misez sur un management flexible !

Ces dernières années, un nouveau regard est donné sur le changement social et la culture managériale dans les entreprises.

Les sociologues, les psychologues et bien d'autres se penchent sur les modes de management de l'entreprise et cherchent des réponses innovantes pour s'adapter à un monde toujours plus complexe.

Social : les générations et les règles changent

Les succès des notions de générations X, Y, Z et de l'interprétation de l'impact de leurs attitudes sur le management prennent appui sur le déphasage entre les attentes de chacun et le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Pour rappel, la génération X se situe dans une transition sociale, juste après les baby-boomers et à la fin de la guerre froide. Contrairement à la génération précédente, les membres de cette génération ont toujours vécu au creux de la vague au niveau professionnel, trouvant difficilement des emplois stables et bien rémunérés dans des entreprises très hiérarchisées et cadrées.

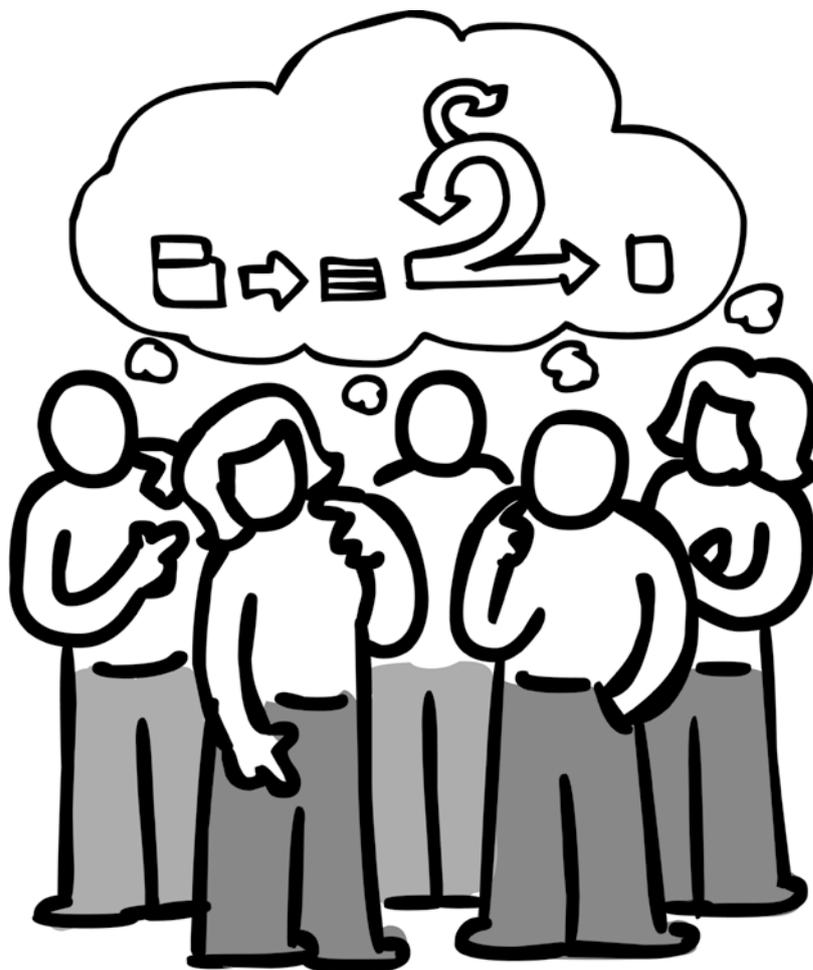
La génération suivante, Y, veut une vie familiale et professionnelle équilibrée et organisée. Ayant vu éclater les notions de couple et de stabilité professionnelle, ses membres sont plus flexibles et leur mode de management maintient une forme de leadership centré et structuré.

La génération Z des années 2000 est également appelée nouvelle génération silencieuse car elle pourrait être comparable, dans la théorie américaine des générations, à la génération silencieuse de ceux nés entre 1925 et 1945. C'est la génération créative, collaborative au travail, connectée en permanence avec de nouveaux modes de communication (NTIC).

Culturel : globalisation et richesse interculturelle

L'ouverture internationale et la globalisation des marchés introduisent la diversité et « les phénomènes interculturels ». Ce sont des affaires, des rencontres de fournisseurs à l'autre bout du monde. Il n'existe plus une culture au sein de l'entreprise, mais des cultures dans lesquelles parfois d'autres

sous-cultures coexistent et interagissent. L'entreprise doit gérer toutes ces cultures ou au moins en tenir compte dans ces modes de management. En fait, chaque être humain possède sa propre connaissance du monde, des autres, ses normes liées à son éducation et ses expériences. A ceci se surimpose la culture commune d'un groupe de personnes comme la culture nationale



Suite page 72 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 70

➔ Culture et social sont deux éléments qui contribuent à bousculer les valeurs et à transformer le monde de l'entreprise en système complexe. Une nouvelle génération d'Agilistes nous propose un modèle pour permettre de rendre les personnes plus heureuses au travail. Un monde plus « organique », c'est-à-dire plus naturel et systémique, où l'humain est au centre de l'organisation ➔

qui comprend une histoire, des valeurs, des références, des peurs communes et celle de l'entreprise et/ou de ses alliés professionnels. L'intérêt du management interculturel est d'étudier les risques de conflits entre cultures différentes, les raisons qui expliquent les chocs culturels intergroupes et les mécanismes qui peuvent conduire à une meilleure compréhension et coopération entre les différentes parties impliquées.

HR Agile : réponse à un changement de paradigme ?

Culture et social sont deux éléments qui contribuent à bousculer les valeurs et à transformer le monde de l'entreprise en système complexe. Une nouvelle génération d'Agilistes nous propose un modèle pour permettre de rendre les personnes plus heureuses au travail. Un monde plus « organique », c'est-à-dire plus naturel et systémique, où l'humain est au centre de l'organisation. Une organisation plus créative qui partage des valeurs communes définies ensemble. Ce type de management fait cohabiter *coworking*, *self-organisation* et transparence.

Ces changements de management et de leadership supposent une redéfinition du rôle des directions et en particulier celui des Ressources humaines ou du service social dans l'entreprise :

- il n'y a plus d'organigramme qui montre une hiérarchie rigide et verticale, mais des équipes avec un *servant leader*. Le groupe est émotionnel et fonctionnel, il « vit », s'auto-organise jusqu'à sa dissolution, selon un « cycle de vie » à plusieurs phases ;
- il n'y a plus de fiches de fonctions

prédéterminées et cadrées, les rôles dépendent des inputs de la vie/du projet, chacun contribuant à résoudre les problèmes ;

- il n'existe plus de plan annuel de formation continue, mais l'acquisition des compétences se fait par l'interconnexion et l'expérience entre les membres de l'équipe ;
- les plans de recrutement sur le long terme sont progressivement remplacés ou complétés par des recrutements à travers les réseaux professionnels de chacun, selon les besoins en compétences de l'équipe. Les contrats sont de court, moyen ou long terme en fonction de la qualification et des choix personnels des candidats.

Après les Etats-Unis et les pays asiatiques, des groupes de réflexion HR Agile se forment en Europe (Amsterdam, Paris, Bruxelles, Luxembourg) pour discuter et développer de bonnes pratiques dans ces domaines (voir les Meetup sur Internet).

RSE et HR Agile : des pratiques communes et complémentaires

Au Luxembourg, certaines entreprises ou certaines équipes n'ont pas attendu qu'on leur présente ces évolutions pour devenir plus efficaces et actives de cette manière. Ces démarches sont intéressantes car elles permettent ainsi aux entreprises de devenir plus responsables socialement. L'approche hollistique de l'Agilité est comparable à l'approche transversale de la RSE.

Un management RSE et Agile sont tous les deux basés sur l'amélioration continue, la satisfaction des clients et des consommateurs ainsi que des parties prenantes afin de bâtir tous ensemble déve-

loppement et business du futur. Chaque management répond à des changements d'exigences pour tenter de simplifier, trouver des solutions techniques et opérationnelles ou l'humain est au centre du système. Ces pratiques assez récentes nécessitent toutes deux des personnes motivées et une communication claire. Espérons que ces bonnes pratiques changeront durablement le modèle de management de nombreuses organisations et que de plus en plus de personnes adhéreront à ces mouvements. ☑

Pascale Marchal Griveaud
PhD

We & Co

PME, pourquoi et comment protéger sa propriété intellectuelle ?

Contrairement à certaines idées reçues, la propriété intellectuelle est susceptible de concerner tout entrepreneur et ne se limite ni aux entreprises innovantes ou à vocation culturelle, ni aux grandes entreprises.

Identifier sa propriété intellectuelle et bien la protéger sont des réflexes incontournables et indispensables à intégrer dans une stratégie de développement, non seulement pour se protéger contre ses concurrents, mais encore pour fidéliser sa clientèle, capitaliser ses efforts et les pérenniser.

Qu'entend-t-on par propriété intellectuelle ?

Dans le langage courant, la propriété intellectuelle évoque généralement tous types d'éléments intangibles et immatériels : inventions, créations, savoir-faire, processus, logos, images, etc.

D'un point de vue juridique, on ne parle en réalité de propriété intellectuelle que lorsque la loi attribue, sous réserve du respect de certaines conditions, un monopole exclusif d'exploitation à une personne en récompense de son effort innovant ou créatif. A ce titre, on distingue deux grandes catégories de droits de propriété intellectuelle : les droits de propriété industrielle, d'une part, qui supposent des formalités d'enregistrement préalable (marques, brevets par exemple), et les droits de propriété littéraire et artistique, d'autre part, qui ne supposent pas d'enregistrement préalable (droits d'auteur sur les écrits, la musique, les vidéos mais également les logiciels, le design des produits ou leur packaging).

Ne tombent pas en revanche dans la catégorie des droits de propriété intellectuelle au sens strict les dénominations sociales et les noms des produits ou services non protégés à titre de marque, le savoir-

faire, les noms de domaine ou encore les idées et concepts.

Quels avantages procurent les droits de propriété intellectuelle ?

Quel que soit le droit de propriété intellectuelle concerné, son avantage premier est de permettre une protection contre les appropriations indues, ce qui constitue un avantage majeur face aux autres concurrents. Pour schématiser, tout usage commercial de la propriété intellectuelle d'un tiers doit être autorisé au préalable. A défaut, le titulaire du droit de propriété intellectuelle dispose d'un arsenal d'actions judiciaires à sa disposition, au premier rang desquels l'action en contrefaçon, mais également des procédures de saisie et de référés pour obtenir l'arrêt de l'atteinte à ses droits et une indemnisation correspondante. Ces moyens d'actions ont d'ailleurs été harmonisés et considérablement renforcés au Luxembourg par la loi du 22 mai 2009 relative au respect des droits de propriété intellectuelle.

Cela ne veut pas dire que, lorsqu'il n'existe pas de droits de propriété intellectuelle, il n'y a pas de voie d'action, mais les choses sont alors (bien) plus compliquées. Les sociétés qui ne protègent pas leurs inventions, leurs technologies, leurs marques, leurs produits sont ainsi très vulnérables dans la mesure où leur champ d'action contre les entreprises concurrentes qui les copient est limité.

La propriété intellectuelle est également un facteur de reconnaissance

auprès des partenaires, des clients, mais également des investisseurs. Il s'agit là d'un outil de nature à asseoir la crédibilité d'une entreprise et son sérieux.

Les différentes créations intellectuelles qu'utilise une entreprise au cours de son existence, et notamment ses innovations techniques, ses marques, ses slogans, l'emballage de ses produits ou ses campagnes publicitaires sont autant d'éléments qui participent à la création de son identité sur le marché et lui permettent d'ancrer son image auprès de ses clients.

Les droits de propriété intellectuelle peuvent enfin permettre de générer des revenus tangibles par leur revente à des tiers ou la concession de licence d'utilisation ou d'exploitation à des tiers moyennant le paiement de royalties, au moyen d'un réseau de distribution et de franchise notamment. Le Luxembourg offre d'ailleurs à cet égard un environnement fiscal et légal favorable, notamment avec la possibilité d'exonération d'impôt de 80 % pour les revenus nets provenant de l'exploitation des brevets, marques, dessins et modèles, droits d'auteur sur les logiciels ou noms de domaine acquis ou créés après le 31 décembre 2007.

Comment protéger ses droits de propriété intellectuelle ?

On a vu que les créations intellectuelles peuvent prendre des formes très variées : à chaque type de création, ses conditions de protection spécifiques. Voici quelques points-clés des principaux droits de propriété intellectuelle :

➔ Identifier sa propriété intellectuelle et bien la protéger sont des réflexes incontournables et indispensables à intégrer dans une stratégie de développement, non seulement pour se protéger contre ses concurrents, mais encore pour fidéliser sa clientèle, capitaliser ses efforts et les pérenniser ➔

➤ les marques : tout signe pouvant être représenté graphiquement peut être enregistré en tant que marque s'il est susceptible de distinguer les produits ou services d'une entreprise (ainsi d'un nom commun, d'un nom de fantaisie, d'un logo, voire même d'une couleur, par exemple). Pour pouvoir être enregistrée, la marque doit être distinctive et ne pas être générique, descriptive ou déceptive par rapport aux produits et services visés au moment du dépôt.

La protection conférée par la marque est territoriale, c'est-à-dire qu'il est en principe nécessaire de déposer une marque dans chaque pays sur lequel on entend être protégé. Ceci étant observé, la protection d'une marque peut être obtenue à plusieurs niveaux :

- auprès de l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (OBPI) pour une marque Benelux qui confère une protection pour le Luxembourg, la Belgique et les Pays-Bas ;
 - auprès de l'Office de l'Harmonisation dans le Marché Intérieur (OHMI) pour une marque communautaire qui confère une protection uniforme sur tout le territoire de l'Union européenne ;
 - auprès de chaque office national de la propriété intellectuelle pour obtenir une marque nationale, sachant qu'il est également possible de déposer une seule demande dite internationale auprès de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) aux fins d'obtenir une marque nationale dans chacun des pays choisis parmi une liste de pas moins de 94 pays ou organismes ;
- les dessins et modèles : le dessin et modèle concerne l'aspect visuel et esthétique d'un produit – la forme, la configuration, la texture et, en général, tout aspect ornemental ne résultant

pas de considérations fonctionnelles. Il peut consister en éléments bidimensionnels tels que les motifs, les lignes ou les couleurs du produit ainsi qu'en éléments tridimensionnels tels que la forme ou la texture du produit. Sont en revanche exclus de la protection les objets purement décoratifs, qui ne présentent pas de caractère utilitaire, ainsi que les idées, puisque non matérialisées.

Comme pour les marques, un dessin ou modèle peut être enregistré au niveau du Benelux, au niveau européen ou au niveau international ;

- les brevets : pour obtenir un brevet, il faut que l'invention réponde à différents critères tels que notamment être nouvelle, impliquer une activité inventive et être susceptible d'une application industrielle.

Le requérant peut introduire une demande de brevet national auprès de l'Office de la Propriété Intellectuelle (OPI) du ministère de l'Économie du Luxembourg, une demande de brevet européen auprès de l'Office Européen des Brevets (OEB) ou une demande internationale de brevet auprès de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) dans le cadre du traité de coopération en matière de brevets (PCT). Des accords sont intervenus en vue de la création d'un brevet unitaire européen, mais celui-ci n'est pas encore opérationnel ;

- les droits d'auteur : le droit d'auteur protège toute œuvre de l'esprit (œuvre littéraire, musicale, graphique, cinématographique et également les logiciels) et ce, dès la date de création de l'œuvre, l'auteur n'ayant aucune formalité d'enregistrement à effectuer, à condition toutefois d'être originale, c'est-à-dire porter l'empreinte de la personnalité de l'auteur. Sur le plan pratique, l'auteur

devra cependant être capable de prouver sa paternité et notamment la date de création de l'œuvre. Des mécanismes existent afin de faciliter cette preuve (enveloppe i-dépôt, dépôt auprès d'un huissier, etc.). ☑



M^e Claire Leonelli
Partner
Avocat aux Barreaux de Paris
et de Luxembourg (liste IV)



M^e Claire Denoual
Associate
Avocat à la Cour
MOLITOR Avocats à la Cour

Le cloud offre plus de flexibilité aux PME

La technologie cloud s'adresse aussi bien à ceux qui ont d'importants besoins informatiques qu'à des plus petites structures. Aujourd'hui, les PME peuvent bénéficier de solutions qui répondent le plus justement à leurs besoins et qui peuvent évoluer au fur et à mesure de leur développement. Evocation des enjeux avec Christian Haux, Sales & Marketing Director chez Telindus.

Le cloud computing, pour un dirigeant de PME, reste quelque chose de relativement abstrait. En quoi cette technologie pourrait-elle lui être utile ?

Derrière le concept de cloud, on retrouve beaucoup de choses. Mais si un dirigeant devait retenir une seule chose, c'est la manière avec laquelle cette technologie peut transformer ses services IT pour lui octroyer plus de flexibilité et de sécurité, une meilleure disponibilité des services. Derrière chaque business, il y a des besoins informatiques, qu'il faut pouvoir gérer. Les solutions métiers ou de support ont besoin d'une infrastructure pour fonctionner. Parfois, les PME ont une équipe informatique en interne, parfois elles confient ces fonctions au responsable financier ou à un technicien dans l'entreprise. Le cloud permet d'externaliser tout ou une partie de la gestion informatique.

Quels sont les avantages de recourir à une solution cloud plutôt qu'à son propre service informatique ou encore à un intégrateur ?

L'informatique est devenue complexe à gérer. On ne dispose pas toujours en interne des compétences suffisantes pour en maîtriser tous les tenants et les aboutissants. En décidant d'externaliser son informatique dans un cloud, le dirigeant n'aura plus à se soucier de sa gestion. La PME bénéficie d'un service qui répond à ses besoins, sur mesure. A charge de l'opérateur cloud, qui gère l'infrastructure et l'ensemble des questions relatives à l'informatique, de s'assurer que les applications restent disponibles. Pour déve-

opper des solutions gérées en interne, les PME doivent investir, notamment dans des serveurs, qui représentent un investissement conséquent et qui sont souvent surdimensionnés par rapport aux besoins réels. Avec du cloud, l'entreprise paie pour un service, en fonction de ses besoins, par exemple par utilisateur qui a recours effectivement à la solution. Elle ne paie que ce qu'elle utilise réellement.

Il y a en outre des avantages liés à la mutualisation...

Les ressources nécessaires à la bonne gestion de l'informatique sont rassemblées dans un même data centre. Au sein de nos équipes, nous développons des expertises poussées, mises au service de l'ensemble de nos clients et auxquelles un client seul ne pourrait pas accéder si facilement. La mutualisation s'opère sur les ressources humaines, mais aussi sur l'infrastructure, l'espace foncier ou encore au niveau de l'énergie nécessaire pour la faire fonctionner.

Recourir à des solutions cloud est-il toujours moins cher que de développer son informatique en interne ?

Les clients ont toujours du mal à comparer. Parce qu'ils n'ont pas toujours conscience de l'ensemble des coûts inhérents à la gestion informatique en interne. Il faut pouvoir tout prendre en considération, au-delà des licences logiciels ou de l'infrastructure. Il faut notamment prendre en compte le temps passé par les employés sur les tâches de gestion informatique, l'énergie consommée, mais aussi la gestion des risques. Sur le long terme, on accède à un



Christian Haux, Sales & Marketing Director, Telindus.

service supérieur pour un coût inférieur ou équivalent, dans le pire des cas. Au sein de l'entreprise, les ressources pourront être réaffectées à des tâches permettant de créer plus de valeur.

Le cloud soulève-t-il souvent des questions relatives à la sécurité, à la localisation des données ?

Il existe de nombreuses solutions cloud qui peuvent apporter plus ou moins de garantie. Telindus opère des solutions cloud, en garantissant à ses clients que leurs données ne quitteront pas le territoire luxembourgeois. ✓

Sébastien Lambotte

Modernisation du droit de la faillite : des points-clés à vérifier...

Si le Luxembourg veut stimuler l'entrepreneuriat et faire partie de l'Europe économique, son droit de la faillite doit être rapidement toiletté.

La crise économique qui perdure déstabilise plus particulièrement les petites et moyennes entreprises. Commerces de gros, artisans, entreprises du secteur de la construction constituent en effet la majorité des entreprises défaillantes. A l'heure de la mondialisation commerciale, le droit de la faillite, droit économique, joue un rôle primordial. Pourtant, le projet de loi tant attendu et portant modernisation du droit de la faillite risque fort de ne pas être déposé de sitôt. Présentation de quelques points-clés d'un projet qualifié de « projet mal ficelé » et qui fait débat.

Imprécisions et insécurité juridique à la clé

Concernant « les débiteurs » visés par le Code de commerce (art.1), seuls les commerçants, les artisans et les sociétés civiles sont mentionnés. Une énumération jugée lacunaire et peu en phase avec la réalité : quid en effet des professions libérales, des grandes asbl d'utilité publique comme les hôpitaux, mais aussi des gérants de grandes écoles qui ont tous en commun de mener une activité économique ? Pourquoi ne pas inclure ces structures comme le suggère le rapport d'évaluation de la loi belge ? De même, l'art 1^{er} du projet de loi stipule qu'un établissement principal doit être entendu comme le centre des intérêts principaux de la personne physique : les personnes morales ne seraient-elles pas concernées ? Auquel cas cette disposition s'avère en contradiction avec le règlement européen (CE 1346/2000) relatif aux procédures d'insolvabilité.

La « notion d'entreprises en difficulté » n'a pas de contours précis, le projet de loi stipulant seulement : « Le débiteur est en difficulté dès lors que la continuité de son entreprise est susceptible d'être



mise en péril ». Les informations utiles à l'appréciation des difficultés ne font pas curieusement l'objet d'une liste exhaustive. Pourtant, le texte de la Commission européenne indique de manière détaillée que : « Une entreprise est en difficulté lorsqu'elle est incapable avec ses ressources propres ou avec les fonds prêtés par ses propriétaires actionnaires ou créanciers d'enrayer des pertes qui la conduisent, en l'absence d'une intervention extérieure des pouvoirs publics, vers une mort économique... » et que « les indices habituels pouvant être retenus sont les suivants : le niveau croissant des pertes, la baisse du chiffre d'affaires, le gonflement des stocks, la diminution de la marge brute de financement, l'endettement croissant, l'affaiblissement ou la disparition de la valeur de l'actif net, les licenciements économiques ». Il s'agit d'un ensemble de

« clignotants » qu'utilisent du reste de nombreux pays européens comme la France, la Belgique ou l'Angleterre. Par ailleurs, ne devrait-on pas exiger des entreprises de produire chaque année des tableaux de bord qui renseigneraient efficacement sur leur situation économique réelle ? Quant aux « manquements graves et caractérisés du débiteur » dont parle l'art 10, ils ne sont pas davantage explicités alors même que tout intéressé peut saisir par référé le tribunal pour lui demander de prendre des mesures provisoires. Avec pour conséquence une multiplication des procédures de référés, ce qui risque de déstabiliser l'entreprise passagèrement en difficulté. Enfin, la simplification administrative du traitement des faillites impliquerait de mettre un terme au régime applicable à la mise en liquidation des établissements financiers.

Le Comité de surveillance et la Cellule d'évaluation des entreprises en difficulté sous tutelle...

Cet organe bicéphale, dont on aurait attendu qu'il soit indépendant, est en effet placé sous la tutelle du ministère de l'Économie ; son rôle est en outre d'évaluer discrétionnairement la situation du débiteur sur la base des informations recueillies. Le risque est alors grand de le voir soumis aux politiques gouvernementales successives. Autrement dit, la réorganisation d'une entreprise en difficulté ou sa mise en faillite relèverait du politique ? Du coup, les chefs d'entreprise pourraient hésiter à produire leurs documents comptables dans la crainte de les voir divulguer auprès de concurrents ou de leurs financeurs. Il eut mieux valu, à l'instar du système belge, créer une chambre d'enquêtes commerciale au sein des tribunaux luxembourgeois, chargée d'apprécier la nécessité ou non de poursuivre une procédure d'insolvabilité ou bien un tribunal de commerce, comme en France, auquel serait rattachée la chambre des enquêtes. Et avec des juges issus du milieu économique. Des systèmes qui ont fait leur preuve chez nos voisins. Quant à la cellule d'évaluation, elle est composée exclusivement de fonctionnaires représentant les principaux créanciers publics, du CCSS, de l'Administration des contributions, de l'Administration de l'Enregistrement et d'un fonctionnaire désigné par le ministère de l'Économie. Quid des syndicats de salariés, des fiduciaires chargées de la comptabilité de l'entreprise et des banques, pourtant bien placés pour prévoir et prévenir une éventuelle faillite ?

Le conciliateur et sa mission

Le projet qui s'est inspiré du conciliateur-médiateur belge renvoie à une liste « d'experts assermentés » sans préciser qui sera nommé conciliateur (un avocat ?) et si des compétences sont exigées, ce qui fait dire à certains que seuls les avocats, qui appartiennent à une profession soumise au secret professionnel, peuvent garantir la confidentialité des dossiers. De plus, il est à craindre que peu de dirigeants d'entreprise se décident à faire cette démarche, n'étant pas tenus de solliciter un conciliateur. Un conciliateur qui sera tout de même nommé par le ministère de l'Économie, mais sur proposition du Comité de conjoncture.

L'égalité des créanciers : un doute plane

La procédure collective, mode légal de traitement des difficultés financières, a pour fonction la coordination des conflits d'intérêts des créanciers entre eux et avec les débiteurs. Le législateur (art 28) ne règle pas le problème, semble-t-il. Le débiteur en difficulté a ainsi la possibilité de s'adresser à deux ou plusieurs de ses créanciers pour établir un accord qui sera remis au Comité de conjoncture et qui ne sera pas remis en cause en cas de faillite de la société. De son côté, le créancier partie à cet accord n'aura pas la possibilité de savoir si le débiteur a conclu d'autres accords financiers ; il en est de même pour les représentants des créanciers prioritaires, les salariés, qui ne seront pas informés des accords amiables signés. Quel est l'objectif poursuivi ? Souhaite-t-on rompre avec le principe de l'égalité des créanciers afin de protéger en priorité le débiteur et l'activité de son entreprise ? Tenir à l'écart les représentants des salariés correspond-il à une volonté connue ? La législation allemande, par exemple, privilégie depuis longtemps le désintéressement des créanciers ; en France, c'est la sauvegarde en amont de l'entreprise comme support de l'activité économique qui l'emporte sur le désintéressement des créanciers jugés trop gourmands. Du côté du Royaume-Uni, le législateur offre de manière pragmatique au débiteur et à ses créanciers un « *menu de procédures concurrentes* ».

Mansuétude à l'égard des débiteurs ?

Dans le cadre de la procédure de réorganisation judiciaire, le texte fait preuve d'une certaine mansuétude à l'égard du débiteur, en oubliant de se placer aussi du côté des créanciers impliqués. Ce dernier peut ainsi solliciter, en vue de la conclusion d'un accord amiable extrajudiciaire, des délais de paiement au tribunal qui appréciera souverainement sans que soit organisée la convocation du ou des créanciers concernés. Dans la réorganisation judiciaire par accord collectif, le texte laisse encore le soin au débiteur d'informer ses créanciers de l'existence de cette procédure. Certes, le tribunal pourra être saisi a posteriori par les créanciers en désaccord « *persistant* », un dispositif qui

risque alors d'être bloqué par l'attente des réponses... au mépris de la situation économique de l'entreprise.

L'information et la formation des dirigeants sociaux, éludées ?

La prévention passe par une meilleure information et formation des chefs d'entreprise qui sont peu ou insuffisamment informés des possibilités offertes par la loi. Le texte reste muet à ce sujet ; il est étonnant que les auteurs qui se sont inspirés à plusieurs reprises de la loi belge ne se soient pas inspirés de son dispositif. D'une part, les futurs dirigeants doivent être informés par priorité des règles relatives à la gestion et l'obligation de faire l'aveu de faillite auprès du greffe du tribunal. D'autre part, les fiduciaires chargées de la comptabilité des entreprises ont, de leur côté, l'obligation d'informer les dirigeants sociaux.

En conclusion

Ce projet n'aboutit pas car il semblerait que les intérêts en présence s'opposent. Se pose alors la question de savoir dans quel sens le gouvernement tranchera. Enfin, il est étonnant que les auteurs du projet n'aient pas cherché à s'inspirer davantage de la pratique judiciaire belge mais aussi française, allemande ou britannique : ce qui marche chez nos voisins ne pourrait-il pas fonctionner au Luxembourg ? Étonnant aussi qu'ils n'aient pas pris en considération les apports non négligeables du droit européen dans ce domaine. L'harmonisation du droit est, comme chacun sait, un enjeu capital pour l'Union européenne. Harmoniser les procédures est source non seulement d'efficacité, mais également de sécurité juridique et de réduction des coûts pour les PME, qui évoluent désormais dans un environnement extrêmement concurrentiel. Le droit doit encourager les individus à entreprendre et non le contraire. ☑

Martine Borderies

Sources :

Université de Luxembourg, Procédures d'insolvabilité, *JurisNews* Vol.1, n° 1/2013.

OPF Partners, Une lueur au bout du tunnel ? article de Christel Dumont, avocat à la cour et associée.

Renaissance de la clause de non-concurrence ?

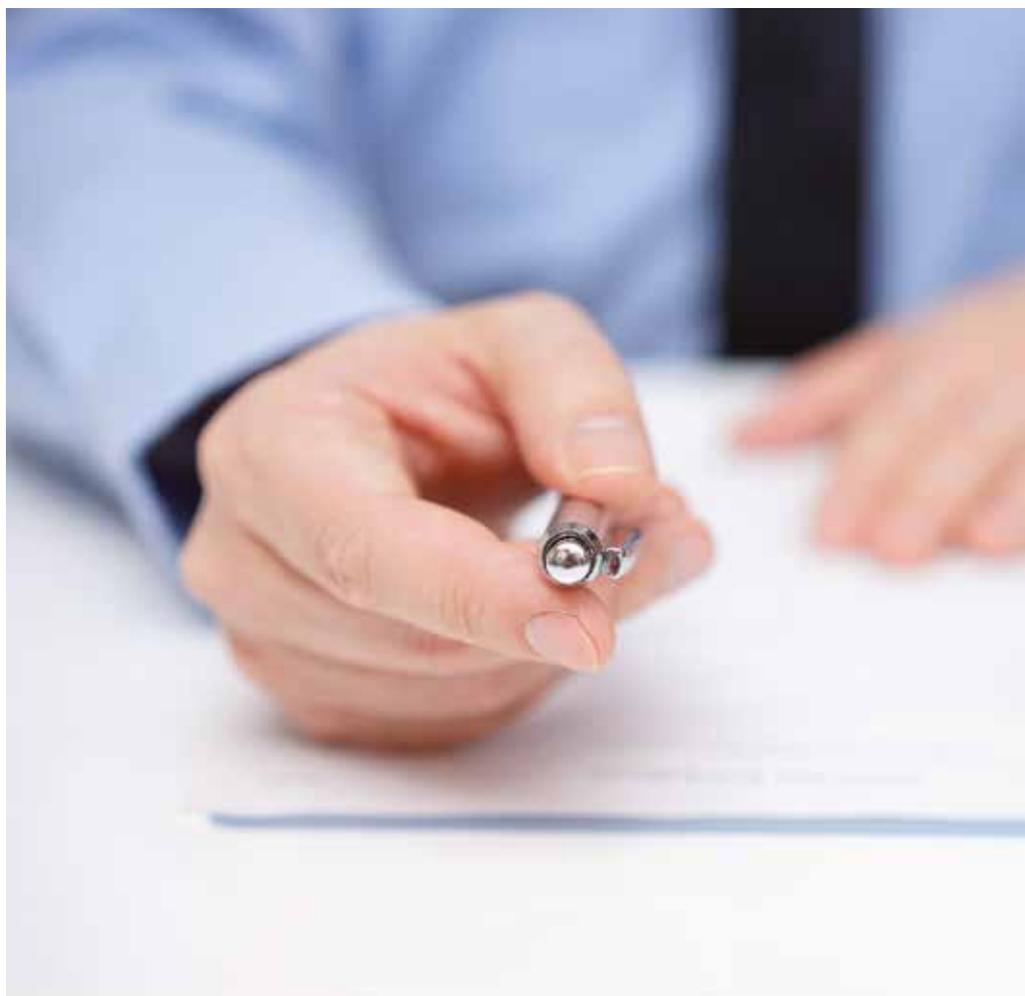
Eviter qu'un salarié démissionnaire ou licencié puisse faire bénéficier un concurrent direct de connaissances techniques particulières et du savoir-faire acquis dans le cadre de son précédent emploi est primordial pour tout employeur.

La clause de non-concurrence prévue par le Code du travail ne permet pas une telle protection des intérêts de l'employeur, alors que la loi limite, sous conditions strictes, l'interdiction de concurrence pouvant être imposée au salarié uniquement à l'exploitation par celui-ci d'une entreprise personnelle. Par ailleurs, le Code du travail limite également l'étendue du champ géographique de la clause au territoire du Grand-Duché de Luxembourg ou encore impose que le salarié perçoive un certain niveau de rémunération annuel au moment de son départ de l'entreprise, niveau en dessous duquel une clause de non-concurrence ne serait pas applicable.

Lié par une clause de non-concurrence conforme au Code du travail, un salarié pourrait donc aisément la contourner en constituant une société concurrente ou en concluant un contrat de travail avec un concurrent direct. Il va sans dire que cette situation n'est guère satisfaisante pour l'employeur, qui est dans l'impossibilité de protéger convenablement ses intérêts.

Souhaitant certainement rétablir la balance des intérêts en cause, la Cour d'appel a récemment validé, dans un arrêt du 13 novembre 2014 (n° 39706), un nouveau genre de « clause de non-concurrence » qui dépassait très largement les limites légales, en prévoyant notamment que le salarié s'interdirait, après la fin de la relation de travail, d'entrer au service d'une entreprise concurrente ou de postuler auprès d'une entreprise concurrente.

Après avoir constaté que la nature d'une telle clause était différente de celle de la clause de non-concurrence prévue par le Code du travail (la première ayant



trait à l'interdiction de travailler en tant que salarié auprès d'un concurrent, alors que la seconde concerne l'interdiction d'exploiter une entreprise personnelle), la Cour en a conclu que la clause litigieuse n'était pas soumise aux règles strictes de l'article L.125-8 du Code du travail régissant la clause de non-concurrence et était de ce fait valable.

Dans ce cadre, la Cour a précisé les conditions de validité de ce nouveau genre de « clause de non-concurrence » qui doit, de manière générale, respecter un équilibre entre, d'une part, la protection des intérêts de l'employeur et, d'autre part, la liberté de travail devant être garantie au salarié.

Ainsi, pour être valable, une telle « clause de non-concurrence » doit tout

d'abord être proportionnée, c'est-à-dire que tout en imposant des restrictions au salarié, elle doit toutefois lui permettre de retrouver un emploi (chez un non-concurrent, par exemple) et être justifiée par rapport au but recherché, c'est-à-dire être légitime par rapport au poste de travail ou aux responsabilités du salarié concerné.

Il est évident, et le terme même de clause de non-concurrence le présuppose, que les employeurs auprès desquels le salarié s'interdirait de travailler sont ceux qui exercent une activité de même nature ou de nature semblable à celle exercée par l'ancien employeur. Il va en effet sans dire qu'une interdiction de concurrence

➡ **La Cour d'appel a récemment validé, dans un arrêt du 13 novembre 2014 (n° 39706), un nouveau genre de « clause de non-concurrence » qui dépassait très largement les limites légales, en prévoyant notamment que le salarié s'interdirait, après la fin de la relation de travail, d'entrer au service d'une entreprise concurrente ou de postuler auprès d'une entreprise concurrente** ⬅



visant tout type d'employeur, peu importe la nature de son activité professionnelle, serait manifestement excessive. Pour définir quelles activités sont de même nature ou semblables à celle de l'employeur, il convient de s'intéresser à l'activité réellement exercée par l'employeur.

Pour être valable, une telle « clause de non-concurrence » devrait donc :

- être limitée dans le temps : dans les faits de l'objet de l'arrêt, la clause de non-concurrence était applicable pendant une durée de 12 mois après la fin de la relation de travail. Il s'agit d'une durée usuelle (à l'instar de celle prévue par la loi), bien que celle-ci pourrait être adaptée à la hausse ou à la baisse en fonction des particularités de chaque cas et de la situation de chaque salarié ;
- être limitée dans l'espace : contrairement à la clause de non-concurrence prévue dans le Code du travail, la Cour a admis que cette nouvelle « clause de non-concurrence » puisse s'étendre au-delà des frontières luxembourgeoises si l'activité de l'entreprise le requiert, de telle sorte que la Cour a admis un espace géographique incluant le Luxembourg, l'Alsace et la Lorraine. En fonction des activités de l'employeur, il serait certainement concevable d'étendre davantage le champ d'application géographique de la clause, à condition que ce soit justifié et que les zones géographiques soient précisément identifiées ;
- prévoir une contrepartie financière : dans l'affaire en cause, la contrepartie financière s'élevait à 25 % de la rémunération du salarié. Le montant de cette contrepartie financière est également sujette à variation en fonction du salaire initial, du poste de travail ou encore des responsabilités du salarié. La contrepartie financière ne devra toutefois pas être dérisoire, sous peine, probablement, que les juges considèrent en présence d'un montant très faible que ceci équivaut à une absence de contrepartie financière et déclarent ainsi la clause nulle.

Cette décision de la Cour d'appel, bien qu'isolée (pour le moment), constitue sans aucun doute une avancée considérable et permettra aux employeurs de protéger davantage leurs intérêts, bien que les juges conservent, en cas de contestation du salarié, le pouvoir soit de rendre une telle clause inopposable au salarié si elle n'était ni proportionnée, ni justifiée, soit, en cas de clause excessive, d'en limiter l'étendue en ce qui concerne la durée ou la zone géographique prévue. ☑



M^e Gabrielle Eynard
Senior Associate



M^e Maurice Macchi
Associate

Allen & Overy

Travailleurs détachés dans l'Union : quel salaire pour l'électricien polonais ?

Par un arrêt du 12 février 2015 (affaire C-396/13), la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a apporté des précisions sur le salaire minimal devant être payé aux travailleurs détachés sur base de la directive applicable.

Cette directive (directive 96/71/CE du 16 décembre 1996, applicable au moment des faits) prévoit l'application aux travailleurs détachés du salaire minimal en vigueur dans le pays d'accueil. Il peut s'agir d'une réglementation et/ou, dans le secteur de la construction, d'une convention collective d'application générale.

Une société polonaise avait conclu des contrats de travail avec une centaine de salariés qu'elle avait détachés auprès de sa succursale en Finlande pour y effectuer des travaux d'électrification sur le chantier d'une centrale nucléaire. Les travailleurs estimant ne pas avoir été payés conformément à la convention collective d'application générale applicable au secteur cédèrent leurs créances salariales au syndicat finlandais du secteur de l'électricité, lequel fut chargé de recouvrer les salaires dus aux travailleurs en introduisant un recours devant le juge finlandais.

La société polonaise estimait, quant à elle, ce qui suit :

- la convention collective applicable fixant un salaire basé soit sur la durée (salaire à l'heure), soit sur le rendement (salaire à la tâche), il lui était loisible de choisir le taux le plus avantageux (donc le plus bas) ;
- seul le salaire minimal « de base » devait être pris en compte, à l'exclusion de toute autre indemnité (par exemple de trajet) ;
- le syndicat polonais n'avait selon elle pas qualité à représenter les travailleurs polonais, car la cession de créance salariale est interdite en droit polonais.



La CJUE, dans son arrêt du 12 février 2015, précise comment le salaire minimal doit être calculé et ce qu'il doit inclure en cas de détachement :

1. quelle que soit la loi applicable au contrat de travail, toute question relative au salaire minimal à payer est soumise au droit du pays d'accueil, ici le droit finlandais. La cession de créance salariale est donc valable. La CJUE souligne que la Charte des droits fondamentaux garantit aux travailleurs un droit au recours effectif ;
2. le pays d'accueil détermine le mode de calcul du salaire minimal et les critères retenus soit par voie législative, soit par le biais d'une convention collective d'application générale, y compris un salaire minimal horaire ou à la tâche, pourvu que les règles du pays d'accueil soient

« contraignantes et transparentes ». A défaut, elles ne sont pas opposables à l'employeur détachant ses salariés dans le pays d'accueil dont les règles ne sont pas accessibles ou claires. Il appartient au juge national de le vérifier. L'employeur du pays d'origine ne saurait, en tout état de cause, être en mesure de choisir un salaire moins élevé que celui des travailleurs locaux. Suivant le même raisonnement, le pays d'accueil détermine – de manière transparente et claire – les règles de classement des travailleurs en groupes de rémunération sur base de différents critères, tels que, notamment, la qualification, la formation, l'expérience, la fonction, etc. Ces critères remplacent les critères utilisés dans le pays d'origine (sauf lorsque ceux-ci sont plus favorables pour le travailleur,

- suivant l'article 3, §7, al. 1^{er}, directive 96/71/CE) ;
3. l'indemnité journalière de détachement et l'indemnité de trajet quotidien de la convention collective finlandaise applicable ne visent pas à rembourser des dépenses effectives encourues à cause du détachement, mais à compenser les inconvénients dus au détachement, y compris au profit des travailleurs qui sont détachés à l'intérieur de leur pays : ces indemnités sont donc à qualifier d'« *allocation propre au détachement* » faisant partie du salaire minimal, conformément à la directive (article 3, §7, al. 2, directive 96/71/CE) ;
 4. la prise en charge des dépenses liées au logement et à l'alimentation étant en revanche la contrepartie de coûts effectivement encourus par les travailleurs à cause de leur détachement dans le pays d'accueil, ces indemnités de logement et d'alimentation ne sont pas à prendre en compte dans le calcul du salaire minimal auquel peuvent prétendre les travailleurs détachés ;
 5. le travailleur a droit à un congé annuel payé, faisant partie du salaire minimal, quel que soit son lieu d'affectation au sein de l'Union. Les travailleurs détachés

ont donc droit au paiement d'un pécule de vacances correspondant au salaire minimal auquel ils ont droit pendant la période concernée afin de placer ces travailleurs, lors de leur congé, dans une situation qui est, s'agissant du salaire, comparable aux périodes de travail effectuées dans le pays d'accueil (affaires 539/12 et C-396/13).

Cet arrêt important marque un tournant par rapport à une jurisprudence antérieure de la CJUE (Viking, Rüffert, Laval, Commission c. Luxembourg) qui avait été perçue par d'aucuns avec une certaine inquiétude, se demandant si la libre circulation des services devait pour l'Union être prioritaire sur la libre circulation des travailleurs, la protection de leurs droits sociaux et une concurrence loyale entre employeurs.

L'arrêt de la CJUE du 12 février 2015 est rendu postérieurement à la nouvelle directive sur le détachement (directive 2014/67/UE du 15 mai 2014), dite directive exécution, complétant la directive de 1996 actuellement en vigueur.

Il semblerait que la CJUE, sans le mentionner, ait tenu compte de l'apport de la directive exécution, dont l'objet est de garantir une saine concurrence,

le respect des conditions de travail des salariés détachés et des moyens de contrôle efficaces. ☑



M^e Hélène Weydert

Avocat à la Cour

Voir aussi :

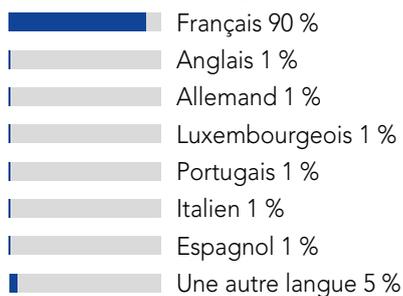
Nouvelle directive détachement : des services et des hommes, *Entreprises magazine*, N° 67, pp.152 et 153, septembre-octobre 2014.

Jurisprudence récente en matière de sécurité sociale des travailleurs détachés, *Entreprises magazine*, N° 55, pp.170-172, septembre-octobre 2012.

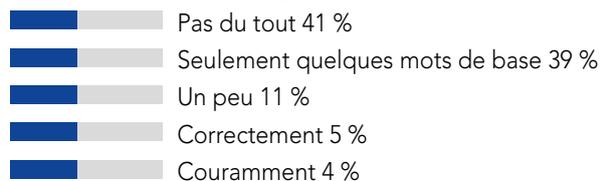
Quelles sont les langues pratiquées par les frontaliers à leur travail ?

Multilinguisme. Voilà ce qui pourrait représenter le Luxembourg en un mot. Mais qu'en est-il des travailleurs frontaliers ? Combien de langues maîtrisent-ils et quelles sont celles qu'ils utilisent sur leur lieu de travail ? Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 584 votes de frontaliers. Voici les résultats du sondage diffusé en janvier/février 2015 sur le site www.lesfrontaliers.lu.

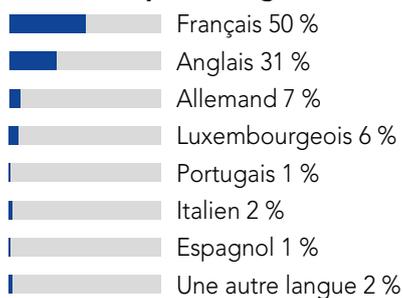
Quelle est votre langue maternelle ?



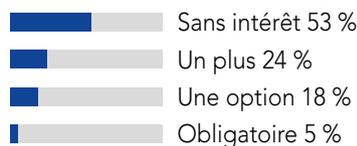
Parlez-vous luxembourgeois ?



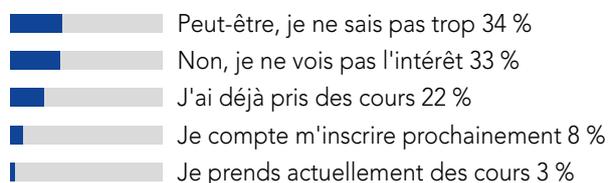
Au travail, quelles langues utilisez-vous principalement ?



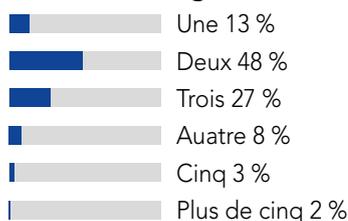
Dans votre travail, la pratique du luxembourgeois est :



Comptez-vous apprendre le luxembourgeois ?



Combien de langues maîtrisez-vous ?



Reconnaissance et exécution des décisions au sein de l'UE

Le nouveau règlement Bruxelles I bis

Depuis le 10 janvier 2015, le règlement (UE) n° 44/2001 sur la compétence judiciaire, la reconnaissance et l'exécution des décisions en matière civile et commerciale, dit Bruxelles I, a été remplacé par le règlement (UE) n° 1215/2012 du 12 décembre 2012 que certains ont d'ores et déjà renommé Bruxelles I bis.

L'objet de ces règlements est de préciser les compétences judiciaires des différents pays en cas de litiges transfrontaliers et les conditions dans lesquelles une décision, rendue par un Etat membre, pourra être reconnue et exécutée dans un autre Etat membre. En l'espèce, nous limiterons notre propos à la question de la reconnaissance et l'exécution des décisions.

Une des nouveautés de Bruxelles I bis réside dans la suppression de la procédure dite de l'exequatur⁽¹⁾.

Bruxelles I bis pose désormais comme principe non seulement que les « décisions rendues dans un Etat membre sont reconnues dans les autres Etats membres sans qu'il soit nécessaire de recourir à aucune procédure », mais également que toute « décision rendue dans un Etat membre et qui est exécutoire dans cet Etat membre jouit de la force exécutoire dans les autres Etats membres sans qu'une déclaration constatant la force exécutoire soit nécessaire ». Une décision rendue par un Etat membre de l'Union pourra désormais être exécutée dans un autre Etat membre sans avoir à subir la procédure d'exequatur qui apparaissait comme un frein ; elle bénéficiera de plein droit de la force exécutoire.

Ce nouveau cadre devrait faciliter la circulation des décisions en matière civile et commerciale⁽²⁾. Dorénavant, la partie qui entend faire exécuter dans un Etat membre une décision rendue dans un autre Etat membre pourra directement procéder, sous réserve toutefois de posséder un certificat émanant de la juridiction d'origine qui atteste que ladite décision est

bien exécutoire dans son pays d'origine (formulaire article 53).

Le refus est toujours possible

Mais si la reconnaissance et l'exécution des décisions étrangères sont devenues le principe, cette évolution ne s'est pas faite sans garde-fous. Ainsi, les articles 45 et 46 du règlement prévoient que tout intéressé peut demander à ce que la reconnaissance ou l'exécution d'une telle décision soit refusée. Tel sera notamment le cas si le fait de reconnaître ou d'exécuter la décision est manifestement contraire à l'ordre public, si la décision a été rendue par défaut alors que le défendeur n'a pas été en mesure de se défendre, si la décision est inconciliable avec une autre décision rendue entre les mêmes parties dans un litige ayant le même objet ou la même cause, ou, enfin, si la décision a été rendue par une juridiction qui n'aurait normalement pas dû être compétente au regard des règles de compétences attributives et exclusives posées par le règlement.

La demande de refus de reconnaissance ou de refus d'exécution sera portée devant le président du tribunal d'arrondissement siégeant comme en matière de référé. L'appel de sa décision sera porté devant la Cour d'appel siégeant comme en matière de référé⁽³⁾.

Relevons que les mesures provisoires et conservatoires tombent également dans ce système de la reconnaissance et de l'exécution sans procédure complémentaire. Néanmoins, si ces mesures ont été accordées de manière unilatérale sans que le défendeur n'ait pu faire valoir une

défense, la décision devra être notifiée ou signifiée avant de pouvoir être exécutée.

Notons pour conclure que le nouveau règlement n'est applicable qu'aux actions judiciaires intentées, aux actes authentiques dressés ou enregistrés formellement et aux transactions judiciaires approuvées ou conclues à compter du 10 janvier 2015. Pour les actes antérieurs, le règlement 44/2001 s'applique toujours et la procédure d'exequatur est toujours requise. ✓



M^e Céline Lelièvre
Associée

DCL Avocats

- (1) Cette procédure avait pour objet de faire reconnaître les décisions rendues dans un Etat membre afin qu'elles puissent être exécutées dans un autre Etat.
- (2) Certains domaines sont expressément exclus du champ d'application du règlement comme notamment les questions relatives à l'état et à la capacité des personnes, les faillites, la sécurité sociale, l'arbitrage, les obligations alimentaires, les testaments ou les successions.
- (3) Communication du Luxembourg à la Commission en date du 10 décembre 2014.

Allongement de la durée de protection des œuvres musicales de 50 ans à 70 ans pour une adaptation à l'ère de la musique digitale

Le 16 février dernier est entrée en force la loi du 10 février 2015 sur l'allongement de la protection des droits d'auteur et de certains droits voisins modifiant la loi du 18 avril 2011 sur les droits d'auteur, les droits voisins et les bases de données.

La nouvelle loi transpose tardivement la directive 2011/77/UE relative à la durée de protection du droit d'auteur et de certains droits voisins (la directive) qui a pour buts affichés une meilleure protection à travers l'Europe des milliers d'artistes interprètes dont l'activité créatrice est d'une importance sociale primordiale et l'adaptation de cette protection à l'environnement numérique actuel.

Les premiers bénéficiaires de la loi sont les auteurs et interprètes qui n'ont d'autres sources régulières de revenus que les droits sur leurs œuvres et prestations. L'allongement de la durée de protection de ces droits répond à la volonté d'aligner celle-ci sur leur durée de vie afin de leur assurer une rémunération décente.

Les producteurs profitent également du nouveau régime en ce qu'il permet la perception de revenus supplémentaires, en particulier de la vente de titres sur Internet.

LES APPORTS DE LA NOUVELLE LOI

Extension de la durée de protection

En ce qui concerne l'extension de la durée de protection, elle profite maintenant aux auteurs de « compositions musicales comportant des paroles » et « prend fin 70 ans après la mort du dernier survivant parmi (...) l'auteur des paroles et le compositeur de la composition musicale » (article 1^{er}, (2) de la loi du 10 février 2015).

Sur le terrain des droits voisins, la même extension bénéficie aux artistes interprètes ou exécutant pour les compositions musicales fixées dans un phonogramme. La durée de protection n'est prolongée

à 70 ans que si cette prestation est fixée durant les 50 années suivant l'exécution. Ce nouveau régime n'est pas applicable aux compositions fixées sur un autre support ; on pensera notamment aux compositions audiovisuelles (article 2, (1)).

Mesures d'accompagnement de l'extension

Suite à l'extension de la protection, la loi du 18 avril 2001 telle que modifiée prévoit des mesures d'accompagnement couvrant les 20 années supplémentaires :

- les artistes disposent à présent d'un droit de résiliation du contrat (« *use it or lose it clause* ») si, 50 ans après le fait générateur (communication licite au public ou publication licite), le producteur de phonogrammes ne met plus en vente une quantité suffisante de copies ou ne les met pas à disposition du public en format numérique ou analogique. Ce droit est effectif un an après notification au producteur dont les droits expirent suite à l'application de la présente disposition (article 2, (3)) ;
- concernant les artistes dont la rémunération n'est pas récurrente, ils auront dorénavant droit à une rémunération annuelle supplémentaire se montant à 20 % des recettes perçues l'année précédente par le producteur pour la distribution, reproduction et mise à disposition du phonogramme. Cette rémunération supplémentaire est exigible après écoulement de la 50^e année suivant le fait générateur ;
- enfin, dans les contrats de cession ou de licence prévoyant une rémunération

récurrente, la rémunération, au-delà de la 50^e année, ne peut être diminuée par le paiement d'avances ou l'octroi de déductions définis au contrat (« *clean slate clause* »).

Conclusion

Les mesures d'accompagnement donnent un plus grand pouvoir de négociation à l'artiste. Les revenus supplémentaires dégagés devraient permettre une gestion contractuelle saine de l'allongement et faciliter également la protection du droit d'auteur par le producteur – qui voit donc ses droits contractuels protégés pendant 20 ans de plus – contre des utilisations suspectes ou illicites, spécialement sous forme numérique, alors que l'artiste n'est le plus souvent pas en mesure de faire lui-même valoir ses droits. ☑



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

M^e Laurie-Anne Takerkart-Wolf
Senior Associate

Avec la participation de Xavier Picquet
Junior Associate

Wildgen, Partners in Law

Clever clicks for safer business (3^e partie)

Arnaques sur les réseaux sociaux

Les escrocs sont toujours plus nombreux là où se trouvent les victimes potentielles. C'est tout aussi vrai sur Internet que dans le monde réel. Avec plus d'un milliard d'utilisateurs pour Facebook seul, il n'est pas étonnant que les cyberpirates aient depuis longtemps mis en place une industrie lucrative au sein des réseaux sociaux.

Les pratiques sont en partie les mêmes qu'avec les e-mails. L'avantage pour l'attaquant réside dans le fait qu'il gagne plus facilement une audience avec un (faux) profil qu'avec une adresse e-mail classique. En outre, les criminels peuvent lancer des attaques ciblées et adaptées à leurs victimes.

Pour les entreprises, les réseaux sociaux comportent principalement 2 types de risques :

1. les risques liés à l'utilisation des réseaux sociaux par les employés sur leur poste de travail ;
2. les risques de perte de réputation en cas d'attaque ciblée.

Voici les différents types de pièges et d'arnaques qu'il faut éviter à tout prix.

Profil cloné

Le fraudeur peut créer une copie de votre profil Facebook. Il peut même en copier les photos dont vous aurez laissé l'accès au public. Il pourra rapidement construire un profil qui ressemblera étonnamment au vôtre. La 2^e étape de l'arnaque : envoyer une demande d'amitié à tous les gens qui sont dans votre liste.

Le taux de réussite sera élevé si vos amis croient qu'il s'agit de votre profil légitime. La dernière étape décisive : envoyer des messages privés à ses nouveaux « amis » pour leur demander de l'aider à sortir d'un mauvais pas en lui envoyant de l'argent ou bien en le rappelant de toute urgence sur un numéro surtaxé. Encore plus perfide : il incite vos amis à cliquer sur un lien infecté.

C'est comme si l'escroc empruntait votre identité pour faire les poches de vos amis. Soyez strict en configurant vos

paramètres de confidentialité. Moins vous vous exposez aux autres (y compris vos amis), moins ils pourront voler vos images pour les utiliser à des fins malhonnêtes. Prenez garde lorsque vous recevez une demande d'ajout d'ami de quelqu'un qui est déjà votre ami sur Facebook. Votre profil a-t-il été cloné ?

Profil piraté

Vous recevez un message d'un ami qui est en difficulté et qui vous demande, en désespoir de cause, de l'aider financièrement ? Un ami veut absolument vous convaincre d'essayer un nouveau régime extraordinaire et vous envoie un long lien vers cette nouveauté ? Votre meilleure amie vous envoie un message par messagerie instantanée avec un fichier vidéo attaché. Pour tout commentaire : LOL. Faut-il vraiment la regarder ?



Ça sent l'arnaque ! Si un escroc pirate un profil Facebook, il n'a pas seulement accès aux données qu'il contient, mais il peut surtout chercher à abuser de la confiance de la victime et de ses amis Facebook ou leur transmettre des logiciels malveillants.

Si vous recevez un message inhabituel d'un ami, soyez prudent et demandez-lui

s'il a réellement envoyé ce message. Vous devez en tout cas vous méfier si un ami luxembourgeois vous envoie un message en anglais, accompagné d'un fichier joint. Danger ! Ne cliquez en aucun cas sur les fichiers ou les liens. Si un ami semble avoir des problèmes d'argent, le mieux est de le contacter par téléphone.

Faux e-mails de Facebook

Vous recevez un e-mail de Facebook qui vous demande de vous connecter à votre compte Facebook en cliquant sur le lien qui figure dans le message, par exemple pour voir des photos sur lesquelles vous avez été marqué, ou bien pour lire le message d'un ami.

En réalité, il s'agit d'une page de hameçonnage (*phishing*). Les escrocs essayent de s'emparer de vos données personnelles grâce à des copies très ressemblantes d'e-mails et de sites Web légitimes ou de vous refiler un logiciel malveillant.

Si vous n'êtes même pas inscrit sur Facebook, effacez cet e-mail. Ne cliquez pas sur les liens qui figurent dans ces e-mails ni sur les fichiers joints. Il vaut mieux ouvrir une nouvelle fenêtre afin de se connecter à son compte Facebook manuellement pour constater soi-même s'il y a du nouveau.

Faux jeux concours, faux chèques cadeau et fausses offres gratuites

Un chèque cadeau d'une valeur de 30 EUR de la part de votre enseigne de vêtements préférée ? Et cela sans initiative de votre part ? Vous cliquez sur la publicité alléchante affichée dans votre fil d'actualité de Facebook et atterrissez sur un site Web



qui vous demande de remplir plusieurs formulaires...

Facebook grouille de publicités ! Certaines sont de fausses réclames : en effet, à l'aide des logos de marques connues, elles prétendent être sérieuses, mais en réalité, leur but est de soutirer des données privées du plus grand nombre de victimes ou de les piéger avec des abonnements coûteux. Gains ? Chèques cadeaux ? Produits gratuits ? Il n'en est rien !

Sur Facebook, personne ne vous fait cadeau de quoi que ce soit. Faites confiance à votre bon sens et ne vous laissez pas aveugler par des promesses illusoire. Et lorsque l'on vous demande de saisir vos données personnelles ou de télécharger un logiciel spécifique, fuyez ! Sinon, vous risquez de tomber dans les pièges d'arnaques par hameçonnage ou de signer un abonnement de produit onéreux malgré vous.

Des liens camouflés en vidéos/statuts

« Regardez ce que cette fille enceinte a fait. Vous n'allez pas en croire vos yeux... ! »
« Incroyable... il faut le voir pour le croire ! »
Le but de tels titres, ou similaires, est d'éveiller la curiosité et d'amener l'Internaute à cliquer sur la vidéo publiée dans le fil d'actualité de Facebook. Mais, bizarrement, aucune vidéo ne s'affiche et l'on est dirigé vers un site Web.

De tels articles chocs sont en réalité des liens camouflés en vidéo dont le but est d'obtenir le plus grand nombre de

clics. Les conséquences pour l'utilisateur dépendent du type de site Web sur lequel il est redirigé. Dans le meilleur des cas, il atterrit « seulement » sur une page de publicité quelconque. Il est aussi souvent question de collecte des données : sous le prétexte qu'il faut être majeur pour visionner la vidéo, on vous demande de saisir vos données personnelles pour vérifier votre âge. Dans le pire des cas, il s'agit d'un site Web malveillant qui vous incite à télécharger un fichier infecté d'un logiciel.

Faites preuve de méfiance envers des titres très choquants ou envers des vidéos dont le titre ne dévoile rien sur le contenu. Si vous êtes redirigé vers un autre site Web, n'y téléchargez rien et n'y saisissez aucune donnée privée.

Des statuts infectés

Vous recevez une notification vous informant qu'un ami vous a marqué dans une vidéo ou dans un statut. Vous souhaitez évidemment savoir de quoi il s'agit. Si vous souhaitez visionner la vidéo, vous téléchargez malgré vous un logiciel malveillant sur votre ordinateur. En même temps, et automatiquement, le cheval de Troie accède au profil de la victime pour poster le même lien infecté en son nom et marquer de nouveaux amis dans le lien. Ainsi, le grandissement de son rayon d'infection est assuré.

Mettez régulièrement à jour votre logiciel antivirus et faites preuve de méfiance envers des publications de vidéos. Si votre ami n'a ajouté aucun commen-

taire et si l'on peut uniquement lire des combinaisons de lettres ou de chiffres, p.ex. WTFF.....f6h7qr ou autre, il s'agit sûrement d'un cheval de Troie qui fait sa ronde et qui a fait de votre ami sa victime.

Fausse pages fan

Au premier coup d'œil, les fausses pages fan ne se distinguent en rien des pages officielles. Elles profitent de la reconnaissance et de la popularité d'une marque existante (p.ex. Apple ou Mc Donalds) pour obtenir rapidement le plus grand nombre de J'aime. Ensuite, elles invitent les Internautes à cliquer sur des liens pour soi-disant participer à des jeux concours, obtenir des chèques cadeaux ou accéder à d'autres contenus.

Celui qui clique sur ces liens atterrit sûrement sur un site Web externe, qui n'a plus rien à voir avec Facebook. On n'y trouve ni offres gratuites, ni jeux concours. En revanche, l'Internaute est sûrement incité à saisir ses données personnelles (qui seront ensuite revendues) ou, dans le pire des cas, il se voit installer un cheval de Troie sur son ordinateur.

Avant de rejoindre une page fan sur Facebook, il est recommandé de vérifier s'il s'agit bien de la page officielle. Pour cela, le mieux est de se rendre sur le site Web officiel de la marque et d'y rechercher le lien vers la page Facebook. Lorsque les offres sont trop belles pour être vraies, vous devez tirer la sonnette d'alarme. Les grands groupes, tels que Apple et autres, n'ont aucun smartphone à offrir – même si ceux-ci ne peuvent apparemment plus être vendus à cause d'un emballage défectueux...

Applications tierces

Pour gérer la présence de son entreprise sur les réseaux sociaux, des applications tierces peuvent être utilisées. Il faut les choisir soigneusement et veiller à leur protection par des mots de passe solides. La compromission de cette application tierce permettrait à un pirate d'accéder à TOUS les réseaux sociaux d'une entreprise...

www.cases.lu



Arlon se dote d'un espace de coworking

Quatre jeunes Arlonais, il y a un an, ont lancé l'idée de développer un espace de coworking dans le chef-lieu de la province de Luxembourg. Leur projet devrait se concrétiser dans les mois à venir. Un lieu dédié aux indépendants et créateurs d'entreprise va voir le jour en plein centre-ville.

Alors que quelques espaces de coworking ont vu le jour au Grand-Duché de Luxembourg, ces lieux sont plus rares dans des zones moins densément peuplées. L'intérêt pour de tels projets y apparaît souvent moindre. Ce n'est cependant pas l'avis de quatre Arlonais qui, il y a quelques mois, ont eu l'envie un peu folle de développer un tel espace.

Accueillir les travailleurs solitaires

« L'idée initiale est de développer un lieu de rencontre et de partage entre créateurs d'entreprise, un lieu au sein duquel des indépendants pourront sortir d'un certain isolement, venir travailler en profitant de la présence d'autres professionnels », commente Cédric Bousmanne, un des initiateurs du projet. « Derrière, nous pensons que des synergies intéressantes peuvent se créer entre acteurs qui travaillent régulièrement les uns à côté des autres. »

Dans un premier temps, les fondateurs de l'asbl Greenlab Coworking Arlon ont d'abord cherché un lieu pour développer leur projet. « Nous avons la chance d'avoir été entendus par les autorités communales,



De g. à dr. : Benjamin Wagner, Cédric Bousmanne et Olivier Brihaye (Jean-Paul Weles n'est pas présent sur la photo), les fondateurs, asbl Greenlab Coworking Arlon.

qui ont mis à notre disposition un espace dans l'ancien Hôtel du Nord », poursuit Cédric Bousmanne. « En plein cœur de ville, nos membres vont pouvoir profiter d'un espace de 120 m², qui sera aménagé en fonction des divers besoins professionnels. »

Au centre d'Arlon

Cette idée constitue une aubaine pour la cité arlonaise, qui cherche à dynamiser l'activité au cœur de la ville. Tout proche, l'ancien Palais de Justice a déjà été transformé en lieu culturel dynamique. Demain, la commune espère donc voir arriver des professionnels indépendants qui prendront plaisir à rejoindre le centre de la cité pour travailler un ou plusieurs jours par semaine. « Avec ces locaux mis à notre disposition, nous pourrions permettre à nos membres d'y accéder pour un tarif attractif », poursuit le cofondateur du Greenlab.

Pour le moment, les fondateurs de l'asbl travaillent à l'aménagement de leur espace. Pour financer les travaux, ils ont notamment eu recours à une plate-forme de crowdfunding. Au cœur du mois de février,

en faisant appel à des contributeurs, ils ont pu récolter 5.726 EUR, soit un peu plus qu'espéré au moment du lancement de l'appel aux souscripteurs. « Parmi ceux qui ont décidé de nous soutenir se trouvent sans nul doute nos premiers adhérents. En fonction du montant investi, en effet, les souscripteurs pouvaient bénéficier d'une contrepartie et notamment de journées d'accès gratuit à notre espace », précise Cédric Bousmanne. « Le crowdfunding nous est apparu comme une bonne manière d'impliquer nos premiers membres dans le développement de notre espace. »

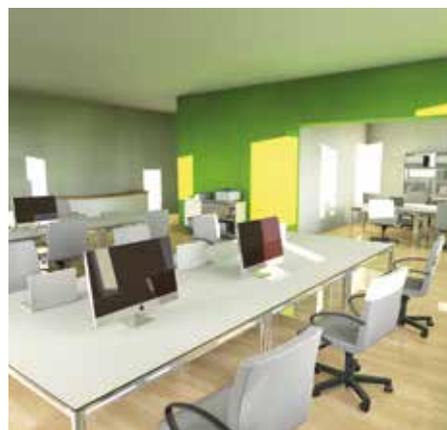
Un esprit qui vit déjà

Il reste désormais à concrétiser l'ensemble. Les quatre fondateurs, rejoints par quelques autres personnes, sensibles à leur concept, sont occupés à aménager le lieu, à le connecter, pour permettre à ses membres d'en profiter au plus vite. Le Greenlab verra donc bien le jour, quoi qu'il arrive. Il pourra accueillir une vingtaine de coworkers simultanément, des créateurs d'entreprise, des start-up, mais aussi des employés itinérants ou des travailleurs indépendants désireux de savourer un peu de compagnie.

En attendant cette inauguration, l'esprit du lieu vit déjà dans la région arlonaise. Depuis plusieurs mois, les porteurs du projet ont multiplié les événements, rassemblant les indépendants, les créateurs d'entreprise autour de thématiques en lien avec l'entrepreneuriat, la vie d'indépendant ou encore la créativité et l'innovation. Cette sympathique et fédératrice dynamique devrait se prolonger à travers ce nouveau lieu en faveur de l'entrepreneuriat dans le sud de la province de Luxembourg. ✓

Sébastien Lambotte

www.greenlab-coworking.com



Vue en 3D réalisée sur base des dimensions du local.

Le golf au Népal

Une autre façon de découvrir le pays

Le Népal attire chaque année de plus en plus de touristes venus arpenter les sentiers de treks ou escalader les plus hauts sommets du monde. Le rafting, le parapente, le vélo tout-terrain ou la simple découverte de ce pays riche d'une culture millénaire font également partie des merveilleuses découvertes offertes par cet Etat mésestimé. Dans ce pays où le cricket tient le haut de l'affiche, le golf ne fait pas l'actualité, mais peut se pratiquer agréablement tout au long de l'année.

Avec ses quelque 300 membres, le Gokarna Forest Resort est le seul parcours 18 trous du Népal, qui ne compte que 6 parcours pour l'ensemble du pays. Comme son nom l'indique, le Gokarna Forest, ouvert en 1999, serpente au milieu de très nombreux arbres qui ne représentent toutefois que peu de danger pour les joueurs sachant rester sur les larges fairways proposés sur ce parcours relativement plat. Quelques obstacles d'eau, notamment sur les trous n° 5, un par 3 apparemment simple, le n° 7, un par 5 en dog-leg gauche, le n° 11, un autre par 5 bordé par un obstacle d'eau sur sa partie droite et le n° 16, un par 3 assez long, demandent un effort stratégique susceptible d'éviter les pièges tendus aux golfeurs trop optimistes. Et l'un des souvenirs les plus mémorables qui restera aux joueurs ayant la chance de jouer ce parcours sera vraisemblablement la population de singes qui accompagnent les joueurs le long des 9 trous du retour et notamment sur le green du trou n° 13 et sur le tee du trou n° 14, qu'il faut savoir partager avec ces occupants locaux. Le dernier trou est un très intéressant par 4 en montée qui ramène les joueurs au Club House qui surplombe le parcours.

Un monde de contrastes

Le Népal se révèle être un pays très anachronique. D'un côté, de merveilleux paysages avec les plus hautes montagnes du monde, de nombreuses cultures en terrasse qui occupent la plus grande partie des collines himalayennes où sont cultivés du riz, du blé, des légumes tels que des courgettes, des pommes de terre ou des haricots, des cannes à sucre, des champignons et des



Le trou n° 18 du Gokarna Forest Resort.

fruits comme des bananes, des oranges ou des pamplemousses. Des plantations de café produisent aussi un nectar de tout premier ordre. Des buffles, des vaches ou des poulets sont élevés de manière très naturelle et subviennent aux besoins en lait, viande ou œufs. On y trouve de l'eau à profusion et un climat relativement chaud, le Népal se situant à une latitude identique à celle du Sud du Maroc, ce qui favorise la culture de quasiment tous types de fruits et légumes ainsi que des fleurs superbes, dont certaines inconnues dans nos contrées comme, par exemple, les têtes de buffles.

Pour le côté plus sombre du Népal, l'absence d'infrastructures reste un frein très important au développement de ce pays. Des routes peu nombreuses et en mauvais état, des coupures d'électricité quotidiennes, une quasi-absence de transports en commun, des hôpitaux et des écoles où la seule bonne volonté ne suffit pas à masquer la pauvreté et la vétusté des prestations. L'une des explications de ce cruel

manque d'infrastructures vient vraisemblablement de la défaillance des gouvernants successifs. Depuis ces 5 dernières années sont menés des travaux pour l'élaboration d'une nouvelle constitution, qui ne voit pas le jour. A titre d'exemple, la ville de Katmandou, capitale du Népal, compte 6 millions d'habitants et n'a pas d'autorité municipale. Le Népal, pays d'environ 30 millions d'habitants, enclavé entre l'Inde et la Chine, perd chaque jour près de 15.000 personnes qui émigrent sous d'autres cieux. Mais ce pays compte de nombreux atouts qui pourront lui permettre de favoriser son développement.

Malgré ces handicaps, les Népalaises et les Népalais accueillants, aimables et souriants sauront, avec la joie de vivre qui les caractérisent, faire partager aux touristes les innombrables beautés de leur pays si particulier. Namasté ! ☑

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

Restaurant Tibet

Des épices et des sourires

Ouvert depuis cinq mois au Limpertsberg, le restaurant Tibet ravira les amateurs de cuisines tibétaine mais également népalaise et indienne. Dépaysement assuré.



Kharal Parashuram (en photo) dirige le restaurant en compagnie de Sharma Parkash.

Dès le pas de la porte franchi, c'est parti pour « l'ailleurs ». Le restaurant Tibet affiche une décoration traditionnelle avec de chaudes couleurs et de grandes toiles. L'ambiance est également assurée par des musiques aux accents indiens et asiatiques. Les responsables de l'endroit sont à l'unisson. Sympathiques et disponibles (mais mieux vaut parler quelques mots d'anglais pour faire une petite causerie) Sharma Parkash et Kharal Parashuram ont des visages qui diront assurément quelque chose aux amateurs de cuisines indienne, népalaise et tibétaine. « Le restaurant Tibet du Limpertsberg a ouvert ses portes il y a environ 5 mois maintenant. Mais nous avons un second restaurant, situé Place de Paris, qui existe depuis une dizaine d'années déjà. Il porte d'ailleurs le même nom », explique Kharal Parashuram.

Momos

A l'heure du déjeuner, le Tibet de la rue Pasteur (en lieu et place du restaurant

Lux-e-Cosi), au Limpertsberg, propose un buffet à volonté. Une opportunité à saisir pour qui veut s'initier aux multiples spécialités culinaires de cette partie du monde. La carte est également particulièrement riche avec des spécialités à base de poulet, d'agneau et de poisson, grillées ou cuites dans des sauces exotiques. Le tout généralement accompagné de riz ou de légumes. « Que des produits frais », insistent les responsables des lieux. « Les épices sont bien entendu très présentes dans la majorité des plats. Mais la cuisine tibétaine est généralement plus douce, ou en tout cas moins épicée, que les recettes népalaises et indiennes », souligne Kharal Parashuram.

Quelques spécialités sont à découvrir. A commencer par les fameux Momos, des raviolis tibétains cuits à la vapeur ou à l'eau et farcis aux légumes ou au poulet. « C'est très bon », insiste une habituée des lieux, « personnellement, j'apprécie tout particulièrement le Mixed Momo qui permet



de goûter aux deux saveurs ». Une autre des spécialités maison est le Murgh Timuri. « C'est un flet de poulet qui est cuit avec des épices himalayennes. C'est excellent, mais mieux vaut aimer les épices », prévient le restaurateur. Pour qui apprécie le poulet mariné grillé dans le tandoor (four en terre cuite), il faut également tester le Murgh Tikka. Pour faire passer le tout (les assiettes sont particulièrement généreuses, le doggy bag fait d'ailleurs partie de l'ADN maison), le Tibet dispose également d'une carte de boissons comportant quelques bières et vins indiens.

En terrasse

En ce qui concerne les prix, les entrées sont facturées entre 5 et 10 EUR, et la plupart des plats entre 15 et 20 EUR. A noter pour les beaux jours, le restaurant dispose d'une belle terrasse, d'autant plus appréciable qu'elle ne donne pas directement sur l'avenue Pasteur, un tantinet bruyante, mais sur une petite rue perpendiculaire. Pas inutile alors de réserver pour être certain d'avoir de la place. ☑

Fabrice Barbian
Photos-Fabrice Barbian

www.tibetrestaurant.lu

Hyundai Genesis

Affirmer sa place sur le segment haut de gamme

Avec la deuxième version de sa berline haut de gamme, Hyundai affirme sa volonté de se frotter aux porte-drapeaux des marques premium allemandes que sont la BMW Série 7 et la Mercedes Classe S. Plus abordable, la Genesis épate tant par son confort que par la souplesse de sa puissante motorisation.



La marque coréenne Hyundai est-elle en capacité de donner des sueurs froides aux géants de l'automobile allemands ? C'est une question que l'on peut légitimement se poser après avoir testé son dernier petit bijou haut de gamme, la Genesis. La volonté de Hyundai de monter en gamme est affirmée, l'ambition est réelle. En Europe, où le marché est dominé par les monstres que sont BMW et Mercedes, relever le défi d'aller concurrencer la Série 7, la Classe S ou d'autres marques plus luxueuses comme Jaguar... n'a cependant rien d'évident. La plus grande difficulté, pour le constructeur coréen étant de se créer une légitimité sur un créneau haut de gamme à l'échelle européenne.

La volonté de se faire une place

Le Genesis, avec son moteur 3,8 l V6 GDI Essence, a avant tout été pensée pour le

marché américain. La version précédente s'était déjà bien vendue outre-Atlantique. Il y a cependant fort à parier qu'elle est en capacité de séduire sous nos horizons. Avec cette Genesis, Hyundai entend surtout démontrer son savoir-faire.

La Genesis est une limousine au caractère affirmé. Elle en impose, par sa taille tout d'abord. Cinq mètres de long, un large capot et une face avant impressionnante définissent son caractère. Le design du nez de la Genesis lui confère une impression de puissance, alors que son profil, avec ses courbes, traduit une certaine sérénité. Certes, Hyundai ne casse pas les codes qui prévalent actuellement dans cette classe de véhicules. La Genesis est, disons, plutôt bien inspirée de celles avec lesquelles elle entend aujourd'hui rivaliser. Cela dit, il faut reconnaître que l'esprit de synthèse dont a su faire preuve

le constructeur coréen est assez remarquable. Les courbes sont séduisantes, tout comme le regard constitue une invitation à grimper à son bord.

Luxe, tranquillité et harmonie

Aussi, ne nous faisons pas prier, embarquons. Hyundai a particulièrement soigné les finitions de cette nouvelle édition, *full* équipée de série. La taille du véhicule laisse aux passagers un espace plus que généreux tant à l'avant qu'à l'arrière. La Genesis est un « petit salon », confortable et luxueux, installé sur quatre roues. Le design intérieur est particulièrement soigné, avec de beaux alliages de matériaux, entre bois véritable et cuir premium, conférant à l'habitacle tranquillité et harmonie. Les sièges en cuir, tout particulièrement remarquables, offrent à cet intérieur une allure moderne tout en restant sobre. A l'avant



comme à l'arrière, les sièges peuvent être ajustés dans une multitude de positions, offrant à ses occupants un confort optimal quel que soit le trajet envisagé.

A la pointe de l'assistance à la conduite

Full équipée de série, la Genesis offre une technologie et une connectivité embarquée permettant d'assurer une sécurité optimale et de nombreuses possibilités de divertissement. Au niveau de la conduite, tout d'abord, la Genesis présente un large tableau de bord, réel partenaire de votre conduite. Entre la console centrale, l'affichage à la hauteur du volant ou encore au niveau du pare-brise, le conducteur dispose de toutes les informations utiles pour rouler sereinement, avec notamment des indicateurs lorsque que l'on est dé-

passé par la gauche comme par la droite au niveau du pare-brise mais aussi des rétroviseurs. La Hyundai Genesis offre un panel d'outils d'assistance à la conduite, avec, entre autres, un système de détection de la présence d'autres véhicules à l'avant comme à l'arrière. Dans la mesure où le *cruise control* est activé, un système adapte automatiquement la vitesse du véhicule à celle du trafic environnant. Pour le stationnement aussi la Hyundai facilite la vie du conducteur, intégrant notamment un système de caméra à 360°. Il devient beaucoup plus simple de garer sa limousine quand on dispose d'une vue à l'arrière comme à l'avant, mais aussi une vision « du dessus », comme si une caméra était en position stationnaire quelques mètres au-dessus de la Genesis. Le système de navigation est particulièrement intuitif,

offrant de nombreuses options sur le trajet à emprunter selon le mode de conduite que l'on désire adopter. La plupart de ses options sont accessibles très facilement depuis le volant.

Réelle limousine, la Hyundai Genesis offre de nombreuses possibilités d'interactions avec son système de divertissement pour ceux qui souhaitent se faire conduire. Depuis l'arrière du véhicule, il est possible de commander facilement l'ensemble des options multimédia sans avoir à déranger le conducteur.

Puissance, réactivité... et douceur

Le moteur V6 Essence, 3,8 l, associé à une transmission automatique à huit rapports assure des transitions douces. Toutefois, cette douceur ne doit pas nuire à la puissance et à la réactivité du véhicule. La Genesis, malgré un poids conséquent, offre des reprises puissantes et onctueuses à la fois. En considérant de plus sa réactivité impressionnante dans les changements de rapports, la Genesis est rassurante aussi sur la route. Ce sentiment d'apaisement et de sécurité dans la conduite est renforcé par une insonorisation remarquable et des niveaux de vibrations réduits au maximum.

La puissance moteur qui permet d'assurer ces performances a cependant un prix, celui de sa consommation moyenne de 10 l/100 km sur route et 15 l/100 km en ville. De quoi freiner quelques ardeurs. Son taux d'émission (270g/km), par ailleurs, retiendra aussi ceux et celles qui entendent veiller à leur impact sur l'environnement. C'est ce dernier bémol, en outre, qui tend à démontrer que la Genesis n'est pas pensée pour un marché européen aux réglementations (et donc à la fiscalité) particulièrement dures sur ces aspects. Dans ce contexte, en France, par exemple, il faudra ajouter 8.000 EUR à l'achat pour pouvoir en jouir. Cela dit, le prix de la Genesis n'est en rien son frein. Pour une voiture de cette catégorie, la légitimité de la marque étant à construire sur ce créneau, la Genesis se veut accessible. Avec un prix affiché inférieur à 70.000 EUR TTC, soit bien moins chère que ses concurrentes. Pas de doute, Hyundai entend pénétrer le marché de la limousine haut de gamme et ne ménage pas ses efforts pour y parvenir. ☑



Sébastien Lambotte
 Michaël Peiffer
 Photos-Hyundai

NEWS

XC90, LE RENOUVEAU VOLVO



Photo-Volvo

Le tout nouveau **Volvo XC90** est présenté comme un SUV 7 places de qualité premium au design remarquable, doté d'équipements leader au niveau mondial, de technologies de transmissions innovantes, d'une combinaison inégalée de puissance et de consommation réduite, et de finitions intérieures exceptionnelles.

L'intérieur du XC90 est le plus luxueux jamais conçu pour une Volvo. Il allie des matériaux tels que le plus fin des cuirs Nappa et du bois ciselé de détails faits main ainsi qu'un levier de vitesses en cristal d'Orrefors, le célèbre verrier suédois, et des commandes à la finition diamantée pour le démarrage/arrêt et le contrôle du volume. La caractéristique la plus saisissante réside dans l'écran tactile type tablette qui forme le cœur du tout nouveau système de contrôle intégré. Ce système virtuel et dépourvu de bouton, donne accès avec simplicité à de nombreuses fonctions et contribue à créer un intérieur moderne et luxueux.

Sur la route, le XC90 adopte la conduite énergique et subtile d'un SUV premium, juste équilibre de précision, de maniabilité et de réactivité. Un tout nouveau châssis forme la base.

Le nouveau XC90 propose une gamme de motorisations Drive-E, 2 litres, 4 cylindres garantissant un remarquable équilibre entre performances et consommation réduite. Le très haut de gamme T8 Twin Engine du XC90, qui allie un moteur essence doté d'un compresseur et d'un turbo, et un moteur électrique, offre une combinaison inégalée de puissance et

d'émissions : il délivre jusqu'à 400 ch en ne rejetant que 59 g/km de CO2 (cycle de conduite NEDC).

CITROËN BERLINGO, MODERNE ET MALIN



Photo-Citroën

Créateur du segment des ludospaces, le **Citroën Berlingo** a toujours voulu apporter une réponse moderne et pratique aux attentes de ses clients. Les 2,9 millions de ventes enregistrées depuis 1996 témoignent de ce succès. Doté d'une forte personnalité, le Berlingo est un véhicule polyvalent et fonctionnel. Il est le partenaire idéal dans toutes les situations, aussi bien pour les familles dans sa version multipurpose que pour les professionnels dans sa version utilitaire.

Plusieurs fois renouvelé, le Citroën Berlingo se modernise en conciliant design et fonctionnalité, confort et robustesse, technologie et simplicité. Dévoilé au Salon de Genève en mars 2015, il présente un design expressif, avec une nouvelle face avant plus affirmée et volontaire sans être pour autant agressive. Elle se compose d'un nouveau bouclier avec des feux diurnes à LED repositionnés et d'une nouvelle grille de calandre. Deux nouvelles teintes extérieures, le gris acier et le brun moka, complètent également la gamme pour renforcer le caractère du véhicule.

Malin, le Berlingo embarque de l'intelligence technologique au service de l'usage avec l'arrivée de la nouvelle tablette tactile 7". Cette dernière regroupe les fonctions média et navigation, ou encore la fonction duplication de son smartphone via le Mirror Screen pour rester connecté à tout instant. Pour une conduite plus sereine et plus facile, le nouveau Berlingo adopte aussi la

technologie de freinage automatique d'urgence, l'Active City Brake ainsi que la caméra de recul et l'aide au stationnement avant.

BMW SÉRIE 2 GRAN TOURER, LA FAMILIALE SPORTIVE



Photo-BMW

Après la Tourer, **BMW** s'aventure plus encore sur le terrain des familiales avec la sortie de la nouvelle **BMW Série 2 Gran Tourer** aux dimensions et à l'habitabilité plus généreuses, et disponible en version 7 places pour les jeunes et grandes familles.

Bien qu'affichant des dimensions relativement compactes, la nouvelle BMW Série 2 Gran Tourer offre beaucoup de place et un compartiment à bagages généreux que l'on peut faire passer de 645 à 805 litres. Une fois les dossiers des sièges arrière rabattus, le volume de chargement atteint même 1.905 litres.

En même temps, la nouvelle BMW Série 2 Gran Tourer fait le pari d'allier pour la première fois les traits caractéristiques de ce segment automobile – agencement fonctionnel de l'espace et confort – aux valeurs typiques de BMW, à savoir dynamisme, élégance et qualité premium.

Certains puristes continueront à penser que BMW perd son ADN en s'aventurant sur ce segment. Les chiffres de vente du Tourer feront dire à d'autres qu'il y a encore de la place dans cette catégorie pour des véhicules au tempérament plus sportif.

Outre le modèle standard, la nouvelle BMW Série 2 Gran Tourer se décline en 4 variantes : Advantage, Sport, Luxury et M Sport.

Singapour, carrefour culturel aux richesses ostentatoires

Singapour, c'est une île, mais c'est avant tout une ville dense, parmi les plus riches au monde, au carrefour de plusieurs cultures. Au cœur de l'Asie du Sud-Est, entre gratte-ciels, jardins tropicaux et complexes commerciaux de luxe, Singapour est impressionnante.

Dans le prolongement de la Malaisie, l'île de Singapour a proclamé son indépendance voici tout juste cinquante ans. Confortablement installée au cœur de l'Asie du Sud-Est, elle a su profiter adéquatement de sa situation maritime exceptionnelle, à l'est du détroit de Malacca. La toute petite république, qui ne dispose d'aucune ressource naturelle, a construit sa richesse autour du commerce. Et de manière remarquable. Aujourd'hui, Singapour est l'un des Etats parmi les plus prospères au monde. Son PIB par habitant est le troisième plus important au monde, juste derrière... le Luxembourg. Cette richesse s'étale de manière ostensible sur cette plate-forme du commerce international et ce, dès l'aéroport.

Propreté et sécurité

D'un périple à Singapour, on retient avant tout ses rues étincelantes de propreté. Tout est propre, bien entretenu. Aucun mégot n'y traîne par terre. Ne parlons même pas des chewing-gums, dans la mesure où il est purement et simplement interdit de mâchouiller le moindre bonbon élastique en rue. C'est l'une des nombreuses interdictions un peu loufoques votées par le législateur singapourien. Qu'importe les valeurs portées par les élus de Singapour, entre sécurité poussée à son paroxysme et politique d'immigration choisie, la république est parvenue à créer un vivre ensemble comme il en existe peu au monde. Cette place financière d'envergure constitue un carrefour culturel, entre les Chinois, les Malais, les Indiens et les métis eurasiens. Il ne faut pas oublier la grande population d'expatriés, venus travailler là trois ans pour faire tourner l'économie et profiter de sa richesse. Les religions bou-



Vue plongeant sur la ville depuis la terrasse du Marina Bay Sands.

histe, hindouiste, musulmane, chrétienne, taoïste... cohabitent sans heurts.

Marina Bay Sands, un symbole plus qu'un hôtel

Singapour impressionne par sa Skyline, qui vous attire dès votre arrivée vers le Central Business District. Les immeubles s'y élèvent vers le ciel. Ici, on a appris à vivre en hauteur. Il faut dire qu'avec plus de cinq millions d'habitants, soit presque dix fois plus que le Luxembourg, et un territoire quatre fois plus petit, on vit à l'étroit en République de Singapour. Pourtant, cela ne se ressent pas forcément au quotidien, sinon dans le métro aux heures de pointe. Les Singapouriens ont construit des tours conçues pour vivre et accueillir les touristes. La grandeur folle qui s'exprime dans cette ville se cristallise dans le Marina Bay Sands Hôtel et ses trois gigantesques tours qui donnent sur la baie, reliées entre elles au

sommet par une gigantesque terrasse d'un hectare, sur laquelle on trouve la plus longue piscine en altitude du monde. Dans ce complexe, 2.560 chambres luxueuses, un casino, un musée. Un petit tour par la terrasse, ou du moins par le bar du Marina Bay Sands (une consommation coûtant moins cher que l'accès à la piscine), ne fut-ce que pour profiter de la vue, vaut le détour. On y admirera la baie, le Central Business District et ses buildings vus d'en haut, ces routes au cœur de la ville empruntées une fois par an par les pilotes de Formule 1.

Des jardins luxuriants

De l'autre côté, en contrebas, de mystérieux arbres géants métalliques s'élèvent au cœur d'un jardin botanique pas comme les autres. Car si Singapour est un petit territoire fortement urbanisé, elle a su se préserver des espaces de verdure remarquables. Son appellation de ville jardin n'est en rien

surfaite. Gardens by the Bay est depuis quelques années devenu une attraction incontournable de la destination. Pénétrer dans ce jardin, c'est entrer dans un monde féérique. Ces *supertrees* métalliques donnent à cet espace un caractère imaginaire. On prend plaisir à grimper sur ces arbres, à passer d'un arbre à l'autre par des passerelles suspendues. Un peu plus loin, sous deux dômes, les curieux découvriront un jardin aux fleurs ou encore une forêt tropicale reconstituée.

Ce n'est pas l'unique jardin que recèle la ville de Singapour. Plus au nord du Business District, le Jardin Botanique, impeccablement entretenu, avec des pelouses luxuriantes et de magnifiques plans d'eau, offre un cadre apaisant, au cœur d'une ville bouillonnante. On se laissera impressionner par sa jungle primitive, mais surtout par son jardin aux orchidées, où 1.500 espèces cohabitent. Le petit restaurant, The Halia, juste à côté, vaut à lui seul le détour.

Cuisine dans la rue

Singapour offre aussi de nombreux plaisirs gustatifs. Ville multiculturelle, elle s'ouvre à toutes les cuisines du monde. Evidemment, un petit séjour au cœur de l'Asie du Sud-Est invite à savourer la cuisine proposée au sein de cette région. Des restaurants sur la rue, appelés Hawker Centers, vous proposeront une large variété de plats locaux savoureux. Le plat incontournable de Singapour est le crabe au chili. Abstenez-vous toutefois si vous ne raffolez pas de la cuisine épicée.



Gardens by the Bay, un jardin extraordinaire.

Singapour regorge de curiosités. On prendra beaucoup de plaisir à flâner dans Chinatown, avec ses temples bouddhistes impressionnants, ses rues au caractère unique. Au cœur du quartier très coloré de Little India. Ses rues, ses boutiques tantôt scintillantes, tantôt légèrement kitch, et sa population confèrent à l'ensemble un caractère digne des fameux films de Bollywood. Si le temps vous le permet, profitez, lors d'une escapade au zoo ou au Night Safari, d'une rencontre avec un éléphant ou un tigre.

En bus, en métro, en taxi, il est extrêmement facile de se déplacer à travers la ville et l'île. Le transport en commun est d'une rare efficacité et est particulièrement

simple à utiliser. Chaque station de métro est un gigantesque temple dans lequel fourmille une population diversifiée, tranquille, particulièrement respectueuse des uns et des autres.

Étalement de luxe

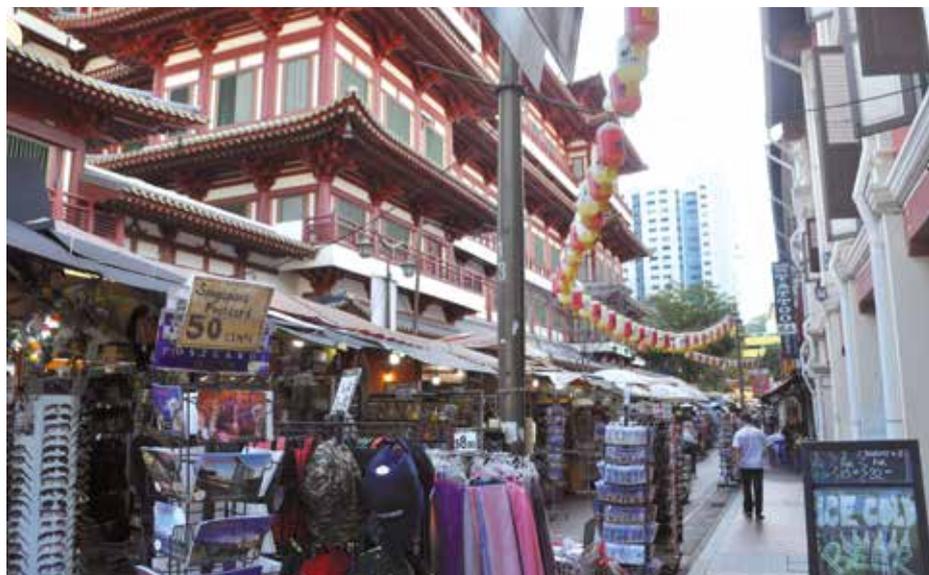
L'autre caractéristique incontournable de Singapour réside dans l'offre commerciale que l'on y trouve. Au sein des nombreux et gigantesques centres commerciaux, près de la baie ou le long d'Orchard Road, les marques de luxe – Louis Vuitton, Prada, Chanel, Cartier, Gucci – disposent de plusieurs boutiques toutes démesurées. Bien sûr, sans un portefeuille bien garni, il ne faut pas espérer profiter de Singapour pour se refaire une garde-robe. Mais on reste impressionné par tant de luxe, ce monde bouillonnant, cette richesse qui s'affiche, même si on peut vite s'en lasser.

Finalement, c'est au cœur du quartier historique que l'on finira ce *trip*, en découvrant les musées remarquables, les complexes culturels impressionnants, l'architecture coloniale, l'ambiance en bordure des rivières où se succèdent restaurants et cafés aux ambiances variées.

Entre sa richesse ostentatoire, son climat tropical, la sérénité permanente qui y règne, malgré une densité de population parmi les plus importantes au monde, une chose est certaine, Singapour ne vous laissera pas indifférent. ✓

Sébastien Lambotte

Photos-Sébastien Lambotte



Une promenade au sein de Chinatown.

Marc Lavoine :

« Je bosse dur pour rester libre ! »

Acteur, chanteur et auteur à la plume douée, Marc Lavoine publie son premier ouvrage : un roman où il dévoile les peines et joies de son enfance auprès de parents aimants et vénérés malgré leurs défauts et leurs erreurs. Plongée dans un monde où règnent nostalgie douce, émotion et authenticité.

Vous avez toujours été amoureux des mots. Pourquoi écrire votre premier roman seulement maintenant ?

J'ai attendu d'avoir... le temps ! Il en faut beaucoup pour se dévoiler. De plus, j'avais besoin d'arrêter de compter les heures, de me détendre, de ne pas être bousculé par des consignes. Écrire une chanson est un exercice plus vertical, la façon de travailler est très rythmique et cette vitesse me fatiguait un peu. Je me suis donc investi totalement dans la rédaction de mon roman en savourant chaque seconde de création. En fait, j'ai toujours eu envie de taquiner la muse pour un livre. Ma vie m'a d'abord amené à la rédaction de chansons. En quelque sorte, j'ai démarré en auto-stop.

Votre livre a une structure presque scénaristique, donc très cinématographique...

Oui, j'ai souhaité faire un livre qui puisse se voir comme un long métrage. Car mon but était de « filmer » des gens, leurs soucis, leurs bonheurs, l'humanité, la solidarité. Mais pas question de les décrire sous un angle biographique qui aurait ressemblé à

un documentaire. Pareille manière d'écrire aurait été ridicule pour relater l'histoire d'une famille de banlieue, les changements qui s'y opèrent au fil des années, l'évolution de la société, des paysages. Puis, aussi les hauts et les bas d'un couple de parents de deux enfants.

Le principal protagoniste du récit est votre père avec son côté volage. Que pensez-vous de cette facette de sa personnalité qui a blessé votre mère ?

Mon père et ma mère ont été des gens très gentils, ils ont organisé la vie de manière très agréable pour mon grand frère et moi. Mais en dehors de ce cocon, chacun d'eux avait d'autres cercles. Pour ma mère, très croyante, c'était celui de la foi. Quant à mon père, participer à la guerre d'Algérie afin d'y soigner de grands blessés l'a beaucoup chamboulé. Il en est revenu avec un désir urgent de mordre la vie à pleines dents. Celui-ci passait par plusieurs cercles dont l'engagement politique à gauche et un esprit cavaleur. Il avait le goût du plaisir : celui des amis, de la table et des femmes. Mais je n'ai jamais voulu juger mes parents. Ce n'est

pas le rôle d'un enfant. Un fils n'a pas de propriété morale sur les auteurs de ses jours.

Avec le recul, comment les voyez-vous ?

Ils se sont aimés jeunes, d'un amour absolu, en pensant qu'ils n'échoueraient jamais. C'est l'illusion de nombreux amoureux. Leur responsabilité est commune. En 2003, quand j'ai incarné un type semblable à mon père dans le long métrage *Le cœur des hommes*, j'ai souhaité lui donner une certaine candeur. Il était important de lui conférer un peu d'infantilité. Car malgré ses défauts, cet homme fait toujours en sorte que tout s'arrange.

Bien que vous ne vouliez pas les juger, certains des actes parentaux vous ont directement touché, comme le fait d'avoir été rejeté au tout début de votre existence...

Ma mère voulait une fille, elle a eu un garçon. C'est comme ça. J'ai longtemps été habillé en fille, j'ai eu les cheveux longs. Cela m'a très certainement donné une sensibilité un brin féminine et une nature mélancolique. Il y a eu d'autres souffrances que bien d'autres enfants ont connues : j'ai été un garçonnet rondouillard, j'ai été moqué par mes camarades de classe. Mais ça m'a renforcé. Aujourd'hui encore, je reste un banlieusard qui veut être libre. J'ai toujours lutté, bossé dur pour obtenir ce que je voulais.

➡ J'ai souhaité faire un livre qui puisse se voir comme un long métrage. Car mon but était de « filmer » des gens, leurs soucis, leurs bonheurs, l'humanité, la solidarité. Mais pas question de les décrire sous un angle biographique qui aurait ressemblé à un documentaire ←

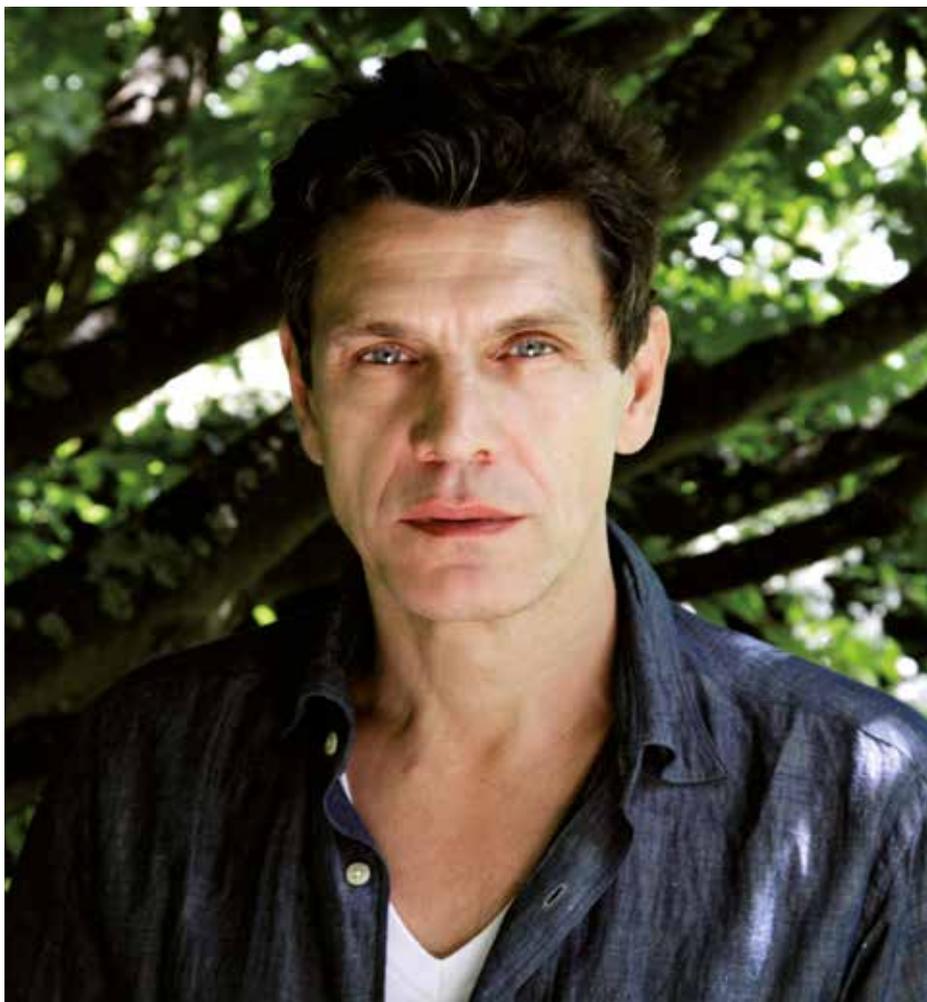


Photo-Éditions Fayard

Au sortir de l'enfance, vous vous êtes affiné. On vous a trouvé beau et on vous l'a fréquemment dit. Aussi, pourquoi n'appréciez-vous guère ce qualificatif ?

Je n'ai vraiment pas de moi une image formidable. Mais je fais des films, des chansons, de la scène : autant d'activités qui suscitent l'admiration. C'est la loi du genre. Récemment, j'étais chez un ami acteur. En voyant son César sur une étagère, je lui ai dit : « Il est beau ! ». Il m'a répliqué : « Quoi ? Le César ? Il est beau, mais il est con ! ». Nous avons ri. C'est ainsi, nous

sommes souvent jugés pour des motifs qui nous échappent.

Les attitudes de votre père et votre mère ont-elles eu une incidence sur votre propre vie sentimentale ?

Les femmes, je les ai souvent placées assez haut. Cela a parfois été source de déception personnelle. Pas vis-à-vis d'elles, mais vis-à-vis de moi. En fait, j'ai mis un contrat sur la tête des hommes. Y compris sur la mienne. ☑

Propos recueillis par Carol Thill

➔ J'ai été un garçonnet rondouillard, j'ai été moqué par mes camarades de classe. Mais ça m'a renforcé. Aujourd'hui encore, je reste un banlieusard qui veut être libre. J'ai toujours lutté, bossé dur pour obtenir ce que je voulais ←

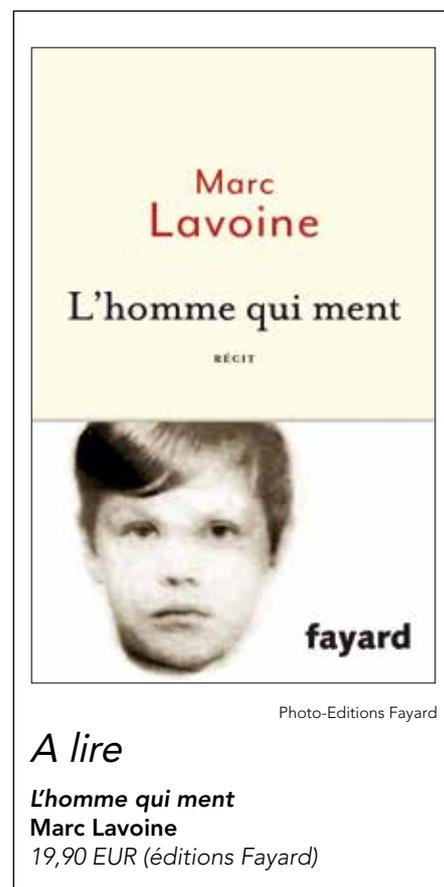


Photo-Éditions Fayard

A lire

L'homme qui ment

Marc Lavoine

19,90 EUR (éditions Fayard)

YSL

Désir de jour



Tension entre noir et rose pour la **Couture Palette Collector**, gaité intemporelle pour le **Blush Volupté**, prouesse technologique en 8 teintes pour **Volupté Tint-In-Oil**, la première huile à lèvres qui se fait couleur, opposition entre un blanc éclatant et un noir intense infusé de reflets pailletés pour les ongles, la **collection printemps d'YSL** est rock et féminine.

Regard intense



Couture Mono propose un parcours chromatique de 16 fards à paupières solos, à utiliser en teinte unique ou à mixer. **Couture Variation** dévoile, dans 2 palettes, un éventail de fards à paupières vibrants, versions nude et smokey. A porter sous tous types d'ombres à paupières, **Couture Eye Primer** est une base crème non grasse qui uniformise la paupière et permet aux fards de ne pas migrer. Quant au **Mascara Volume Effet Faux Cils**, il vous permet de jouer avec 7 tonalités.



Volupté Tint-In-Oil

Cette encre inédite, au coeur des huiles, s'active au contact des lèvres et interagit avec leur carnation naturelle pour un fini maquillage sur mesure. Après application, la teinte devient encore plus vibrante. La couleur naturelle des lèvres est sublimée. L'arôme de mangue juteuse et fruitée, véritable signature olfactive de la famille **Volupté**, suscite la gourmandise et décuple le plaisir de l'application. Existe en une mini collection de 8 teintes.



Chanel

Hydra Beauty Micro Sérum



Véritable prouesse technologique, la microfluidique a permis de développer une texture inédite. Au premier contact, la phase aqueuse se casse sur la peau comme de l'eau. Une onde bienfaisante imprègne alors l'épiderme, le rafraîchit, le défroisse et le ressource. Puis des microbulles s'évanouissent sur la peau comme de la soie pour lui donner une sensation de confort instantané.

Collection Rêverie parisienne



Orangés ou fuchsia, les rouges à lèvres et les gloss rivalisent de gaité. Tout en délicatesse, le regard s'habille d'ombres pastel. **Jardin de Chanel**, la création exclusive de la Collection, embellit le teint d'une poudre aérienne et soyeuse aux reflets rosés. Un trio de vernis à ongles prolonge les sensations contrastées d'une flânerie printanière.

Jaune, vert, rose...

Cette année, le flacon porte-bonheur s'invite en format 35 ml, une taille idéale pour ne pas avoir à choisir entre **Chance**, **Chance Eau fraîche** et **Chance Eau tendre**, et les emmener partout avec soi.



Lancôme

Une texture baume

Toutes les teintes **Shine Lover** ont été créées et travaillées pour offrir un effet belle mine. Les 17 couleurs de la gamme sont radieuses et donnent un effet lèvres mordues des plus gourmands.



Aussi légère qu'un voile

Belle de Teint relève le défi d'une formulation fine et transparente pour accroître la luminosité du teint. Sa texture laisse respirer la peau et l'habille d'un voile aérien pour garantir un résultat maquillage des plus naturels. Existe en 8 teintes.





Helena Rubinstein

Une peau plus tonique

Issues de 2 *power plants* aux fascinantes capacités de survie, la criste océanique et le chardon marin, 150 millions de cellules souches végétales ont été incorporées dans la formule surpuissante de **Powercell Skin Rehab**. La nuit, au moment crucial du pic de renouvellement cellulaire, les 150 millions de cellules souches apportent à la peau toute leur puissance antioxydante, réparatrice et régénératrice.



Garnier

Le pouvoir de l'olive

Shampooing, après-shampooing et masque **Ultra Doux Olive Mythique** : 3 produits nutrition extrême qui vont redonner vie aux cheveux desséchés et sensibilisés.

L'Oréal

Osez le nouveau regard manga punky !



La rencontre entre une brosse effet crête et une formule texturante : un look tendance, explosif et rebelle !



Super Liner Smokissime

Pour un smoky facile à réaliser : un applicateur révolutionnaire, une mousse arrondie ultra-douce pour estomper la couleur sur le coin extérieur et un embout ultra-précis pour dessiner une ligne smoky des plus parfaites.



Toute la journée, sans retouches

Avec **Infaillible 24H-Mat**, le mat entre dans une nouvelle dimension grâce à une formule fluide qui couvre parfaitement la peau. Votre teint reste impeccable durant des heures, même dans des conditions sportives intenses.



Clinique

Hydratation optimale et brillance des lèvres

Long Last Glosswear réunit brillance et confort des lèvres dans un éventail de 10 nouvelles teintes allant du rouge au rose, en passant par le violet et le naturel.



Une agréable texture gel-crème

Avec **Repairwear Crème raffermissante nuit**, les contours du visage, les joues, l'ovale du visage, le cou et le décolleté sont raffermissés grâce à des principes actifs qui agissent tout au long de la nuit.



Camoufler sans efforts



2-en-1 Beyond Perfecting Foundation + Concealer est un fond de teint liquide et correcteur 2-en-1 qui crée un fini parfait grâce à l'applicateur Magic Wand qui permet une application facile tant sur l'ensemble du visage que sur les zones plus spécifiques.

Armani

Fluide à paupières

Précis et maniable, l'applicateur mousse d'**Eye Tint** permet d'estomper facilement la couleur selon l'effet désiré ou, avec l'embout fin, d'appliquer la couleur comme un eyeliner. Existe en 12 teintes.



Fuchsia Maharajah

Les couleurs vives et saturées des soieries et des broderies indiennes ont inspiré **Armani** pour cette collection qui met à l'honneur le rose fuchsia sur les lèvres et sur les ongles.

Riche, mais légère

Pour les peaux sèches, **Dramatically Different Moisturizing Cream** offre un mélange d'ingrédients tels que les graines de tournesol, les extraits d'orge et de concombre qui renforcent la peau afin de mieux en retenir l'eau et l'hydrater intensément.



Une sélection très diversifiée pour cette rubrique : des ouvrages à caractère professionnel, un détour par le monde des mots, un portrait historique, un hommage à des femmes remarquables, une galerie d'hommes qui le sont moins, et des secrets de famille. Nous espérons qu'elle vous satisfera.

Michel Nivoix

Clair, concis, précis

Pour réaliser une présentation, quelle qu'elle soit, devant un auditoire, point n'est besoin d'être un orateur : il suffit d'avoir la bonne méthode, celle qui est explicitée dans cet ouvrage et qui a été testée auprès de nombreux clients de l'auteur.

Se poser les bonnes questions, construire étape par étape un message efficace, sélectionner et organiser les informations, utiliser des arguments, trouver des accroches sont quelques-unes des préconisations détaillées au fil des pages. En effet, il est indispensable, pour convaincre l'assistance, d'être concis, concret et convaincant. Un livre pratique... et indispensable.

Construire une présentation efficace en 4 temps

d'Edouard Gruwez

Pearson (204 pages – 29,90 EUR)



Un esthète au pouvoir

Il aimait les gens du peuple, il préconisait la paix alors que la plupart des pays préféraient la guerre, il avait fait de Richard Wagner un véritable Dieu, il était solitaire et épris de beauté et de poésie. « Il », c'est Louis II de Bavière, monté sur le trône à 18 ans, authentique esthète, amoureux des arts et très fantasque (ce qui ne l'avait pas empêché de tenir tête à Bismarck).

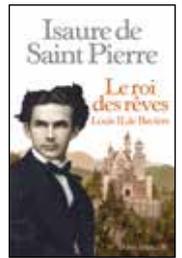
L'auteur de ce livre rend toute sa dimension à Louis II de Bavière, connu surtout pour avoir construit des châteaux gothico-romantiques dont le plus célèbre est celui de Neuschwanstein, mais surtout le Palais des Festivals de Bayreuth, à l'inégalée acoustique. Passionnant.

Le roi des rêves

Louis II de Bavière

d'Isaure de Saint Pierre

Albin Michel (229 pages – 18 EUR)



Unions sacrées

Collaborer avec certains de ses concurrents afin de capter durablement un avantage commun, c'est avoir recours à la coopération, une stratégie qui a pour bases la compétition et la coopération, et à laquelle devra avoir recours l'entreprise de demain si elle veut survivre.

Cet ouvrage, qui est avant tout une « boîte à outils », se fonde sur des cas concrets puisés dans des secteurs aussi divers que l'immobilier, la pharmacie, le vin, le textile ou le football professionnel, entre autres, mais pas seulement. Il répond aux questions essentielles qui se posent lors de la mise en place d'une démarche de coopération. A conseiller à tous les dirigeants.

Coopération

S'allier à ses concurrents pour gagner

dirigé par Julien Granata et Pierre Marquès

Pearson (215 pages – 26 EUR)



Remarquable ouvrage

Chacun possède au moins un dictionnaire. Jean Pruvost en détient plus de dix mille. Auteur de plusieurs d'entre eux, d'une collection autour des mots et de plus de quatre cents publications sur le sujet, il nous propose ici un fort intéressant voyage à travers la passionnante histoire des dictionnaires.

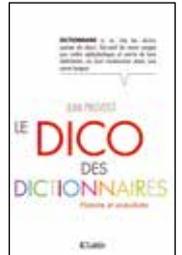
Deux exemples de genre : « un » automobile, « une » cyclone et un exemple de définition : « étudiante : jeune fille de condition modeste et de mœurs légères ». Des surprises vous attendent à chaque page, de Furetière et Vugelas au Robert, en passant par le Littré, le Larousse et le Dictionnaire de l'Académie. Un ouvrage à offrir aux amoureux des mots et de la langue française.

Le dico des dictionnaires

Histoire et anecdotes

de Jean Pruvost

JC Lattès (538 pages – 23 EUR)



Cruelles vérités

Anatole, douze ans, fils du maréchal-ferrant d'un petit village auvergnat, a des relations difficiles avec ses parents, peu affectueux. Comme ils ne sont pas du cru, les autres enfants le méprisent et le traitent d'étranger. Une réprimande injuste de sa mère, l'humiliation de trop, et il s'enfuit. Ayant fait une mauvaise chute, il est sauvé par le régisseur du baron de Marty dont la fille, elle-même enfant malheureuse, le soigne. Ils deviennent alors aussi proches qu'un frère et une sœur.

Mais les parents d'Anatole le renient et lui apprennent qu'il n'est pas leur fils, faisant un portrait effrayant de sa véritable mère et refusant de révéler l'identité de son père... Bouleversant.

Anatole, fils de personne

de Gérard Georges

Calmann-Lévy (273 pages – 18,90 EUR)



Avec des fleurs

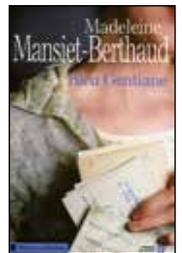
Le mari de Gentiane s'est tué en tombant des Échelles de la mort alors qu'il tentait d'échapper aux douaniers. Nous sommes dans le Haut-Doubs, près de Maîche, à la fin du XIX^e siècle, époque où sévissaient les contrebandiers. Gentiane a donc dû reprendre seule les rênes de leur très grosse ferme.

Fort heureusement, Gildas, un paysan expérimenté qu'elle ne connaît que trop bien, vient l'aider. Sa présence est d'autant plus appréciée que la veuve trouve des lettres anonymes inquiétantes déposées sur le rebord de sa fenêtre, accompagnées de bouquets de gentianes. Suspense garanti dans ce coin de Franche-Comté, à la frontière suisse.

Bleu Gentiane

de Madeleine Mansiet-Berthaud

Presses de la Cité (360 pages – 20 EUR)



Les prétentieux

Ils sont hauts technocrates, banquiers, économistes. Ils se répandent sur les chaînes de télévision, dans les stations de radio, dans la presse écrite. Ils écrivent même des livres. Ils pérorent avec aplomb, émettent des certitudes, jouent les « Monsieur Je Sais Tout ». Mais ils n'ont généralement rien vu venir, quel que soit le sujet sur lequel ils se sont exprimés.

Ils sont de différentes nationalités, mais ont des points communs : leur arrogance, leur suffisance, leurs aberrations et leurs certitudes en matière de prévisions. Pourtant, ils ne cessent de se tromper. Ce livre nous éclaire sur eux. Il faut absolument le lire.

Le bal des aveugles

de Michel Turin

Albin Michel (187 pages – 16 EUR)



Les fantômes du passé

Photophobe, Tire-Lune, un vagabond, passe chaque nuit près d'un village de Corrèze. Intrigués, certains habitants le prennent en pitié cependant que d'autres, inquiets, le pourchassent. Un garçon épris d'aventure parvient pourtant à l'approcher et à l'apprivoiser, et ils sont bientôt comme père et fils. Mais un jour, Tire-Lune disparaît définitivement. Avait-il peur ? Était-il aussi étranger au village que certains le prétendent ?

Le gamin pose avec insistance de nombreuses questions et découvre que la venue du vagabond a réveillé les fantômes d'un passé que beaucoup voulaient oublier. Le lecteur est tenu en haleine.

Le secret de Tire-Lune

de Louis-Olivier Vitté

Calmann-Lévy (249 pages – 18,50 EUR)



Livre-hommages

Avocate, cinéaste, ministre, chef d'orchestre, astronome : ce sont quelques-unes des professions exercées par dix-sept femmes célèbres auxquelles ce « beau livre » rend hommage. Réussir dans la vie est moins facile quand on est une femme. Lorsque, de surcroît, on est arabe ou née de parents arabes, la tâche se révèle plus compliquée encore.

Pourtant, toutes ont résisté, malgré leur situation familiale, leur éducation et leur classe sociale. Elles se sont émancipées de leur milieu d'origine, n'ont pas accepté de se laisser traiter d'inférieures par quiconque et ont atteint les plus hautes marches de la société. A méditer.

Libres, insoumises et audacieuses

de Claire Champenois (textes) et Catherine Bendayan (photos)

Editions Les points sur les i (253 pages – 24,90 EUR)



Cauchemar

Couteau en main, Violet, seize ans, a tenté d'agresser sa mère et attaqué Will, son petit frère autiste.

À l'hôpital psychiatrique, elle essaie de comprendre la raison de ces actes, de sa détresse psychologique, de sa subite addiction au LSD, de ses tendances à l'autodestruction, mais aussi ce qui pousse son père à se noyer dans le travail et l'alcool, ce qui brise la confiance en soi de Will, et pourquoi Rose, sa sœur aînée, a fui le domicile familial un an plus tôt sans laisser d'adresse. Explication de tout ceci : sa mère. Un roman très largement inspiré par l'enfance de l'auteur, qui démarre comme un filet d'eau et se poursuit comme un tsunami. Palpitant... et terrifiant.

Notre mère

de Koren Zailckas

Belfond (432 pages – 21,50 EUR)



Abécédaire de vie

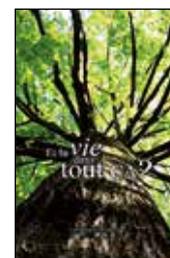
Au fil des vingt-six lettres de l'alphabet, Laurence Duarte fait défiler, en autant de chapitres, des mots qui racontent des histoires courtes, forment des pensées, portent à des réflexions philosophiques et proposent des chemins d'optimisme.

L'objectif avoué est de faire s'interroger et se retrouver le lecteur, avec la complicité d'autres écrivains et penseurs dont les mots éclairent ces pages comme des étoiles-guides, à cette différence près que ces dernières ne forment pas seulement des constellations, mais constituent une sorte de mosaïque de cette vie à laquelle on réfléchit de moins en moins, hélas !

Et la vie dans tout ça ?

de Laurence Duarte

BoD (165 pages – 16,99 EUR)



Nous vous recommandons aussi

La force de l'aurore

Angéline

de Marie-Bernadette Dupuy

Calmann-Lévy (569 pages – 22,50 EUR)

Jeanne des falaises

de Catherine Ecole-Boivin

Presses de la Cité (279 pages – 19 EUR)

Calcul et Morale

Coûts de l'esclavage et valeur de l'émancipation (XVIII^e – XIX^e siècle)

de Caroline Oudin-Bastide et Philippe Steiner

Albin Michel (301 pages – 24 EUR)

Le programme de ce numéro est particulièrement digne d'intérêt, avec des enregistrements d'exception récompensés, des anthologies et des disques de jazz (dont le dernier d'un « très grand ») dont le dénominateur commun est l'inventivité.

Michel Nivoix

« Choc » de Classica

Ce disque rassemble trois œuvres majeures d'Henri Dutilleux : sa *Symphonie n° 1*, qui est une des partitions les plus importantes de la musique française du XX^e siècle, *Métaboles*, celle de ses compositions la plus jouée dans le monde, et *Sur le même accord*, qui est à Dutilleux ce que le *Prélude à l'après-midi d'un faune* est à Claude Debussy.

Directeur musical de l'Orchestre de Paris (137 musiciens), Paavo Järvi nous en propose des interprétations tout à fait magnifiques qui ont valu à ces enregistrements un « Choc » de Classica.

Dutilleux

par l'Orchestre de Paris

Direction : Paavo Järvi

(Erato)



Anthologies

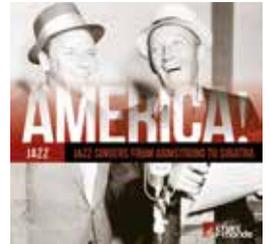
Après trois coffrets dédiés à la musique classique (chez Harmonia Mundi) et huit autres consacrés au jazz, au blues, au gospel, à la country, au folk, au rock 'n' roll, la collection *America* vient de s'enrichir (chez Le Chant du Monde) de trois nouveaux coffrets de deux CD : *Rhythm & blues goes soul*, *Jazz divas from Bessie to Billie* et *From Armstrong to Sinatra*.

On y retrouve trois aspects essentiels de la musique vocale du XX^e siècle aux Etats-Unis. La magnificence de cette collection impose qu'elle figure dans toute discothèque personnelle.

America (volumes 12, 13, 14)

A la (re)découverte de l'Amérique

(Le Chant du Monde)



Surdoué

Vijay Iyer est un surdoué : diplômé de mathématiques et de physique, titulaire d'un doctorat, il est aussi pianiste, compositeur, chef d'orchestre, producteur, musicien électronique, et écrivain. Son dernier disque, sur lequel il est entouré de Stephan Crump à la basse et Marcus Gilmore à la batterie, propose douze de ses plus récentes compositions.

Ce travail fort intéressant se traduit par une musique très élaborée, à la fois rythmée et déstressante, riche et inventive. On appréciera particulièrement *Break Stuff*, qui donne le titre à ce disque. Excellent.

Vijay Iyer Trio

Break Stuff

(ECM)



Diapason d'or

Ce disque dont le fil conducteur est Sergei Rachmaninov propose des enregistrements réalisés à partir de concerts du festival de Lugano où Martha Argerich, ici accompagnée de six autres pianistes, se produit chaque année. Au programme : quatre œuvres pour deux pianos, une pour piano à quatre mains et deux pour piano à six mains.

A noter que les *Danses symphoniques pour deux pianos* sont éditées ici pour la première fois sur disque. L'ensemble, qui est d'une grande subtilité, s'est vu décerner un Diapason d'or amplement mérité.

Rachmaninov

Music for two pianos

par Martha Argerich

(Warner Classics)



Mélancolie

Ce disque sera le dernier d'une production qui en compte plus d'une centaine (auxquelles il faut ajouter d'innombrables collaborations). Enregistré en décembre 2013 et mixé en septembre 2014 dans les célèbres studios d'Abbey Road à Londres, où Kenny Wheeler, Canadien, s'était installé à 22 ans, il est une sorte de testament : cet immense trompettiste et bugliste y est décédé le même mois. Il avait 84 ans.

Ce merveilleux compositeur et improvisateur nous offre ici un jazz romantique et mélancolique. Il faut se procurer d'urgence ce disque.

Kenny Wheeler

Songs for Quintet

(ECM)



Atmosphère

Un trio classique (le Suédois Martin Tingvall au piano, le Cubain Omar Rodriguez Calvo à la contrebasse et l'Allemand Jürgen Spiegel à la batterie) pour un jazz qui ne l'est pas, mais qui est cependant très structuré et dans lequel s'interpénètrent harmonieusement de la folk suédoise, de la musique classique et du rock allemand, avec une touche de rythme cubain.

Le résultat est une production épurée, une musique inventive et une atmosphère aérienne. Un décor sonore qui nous renvoie à une Scandinavie dans le brouillard avec déferlement de vagues. Incontestablement très beau.

Tingvall Trio

Beat

(Skip)

