

# Entreprises magazine

Numéro 77 – mai/juin 2016 – 8 EUR



## INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ

Dossier pages 32-77

### *FinTech : le « Je t'aime, moi non plus » de la finance*

83% des établissements financiers redoutent qu'une partie de leurs services partent en direction des FinTech, éclairage et perspectives p.62 et 63



#pwcfinetech





## News

- 4** Brèves
- 18** Où habitent les travailleurs frontaliers ? – Résultats du sondage diffusé en mars-avril sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)
- 21** La loi sur la mise en place des radars fixes et mobiles : quels impacts pour l'employeur ?

## Carte blanche

- 22** Wat elo, léift d'Kand? D'Première an dann?

## Communication

- 23** Teambuilding : les nouvelles tendances pour 2016

## Formation tout au long de la vie

- 24** Le guide pour l'achat de formation
- 25** PwC'Academy – Training makes the difference!

## Immobilier

- 26** Jusqu'où les prix vont-ils monter ? (3<sup>e</sup> partie)

## Entreprendre au féminin

- 28** Marie-Hélène Massard – « *Toute nouvelle expérience est source d'énergie* »

## Risques pénaux

- 30** La responsabilité pénale des dirigeants d'entreprise

## Dossier Innovation et compétitivité

- 32** Luxinnovation – *Making Innovation Happen!*
- 34** *Fit for Innovation* : une analyse à 360° de votre entreprise
- 36** Technoport S.A. annonce l'extension du FabLab au 1535° à Differdange
- 38** *EYnovation* – Un programme de support dédié aux start-up
- 42** La propriété intellectuelle dans un contexte d'innovation
- 44** Le brevet à effet unitaire : une nouvelle protection des inventions
- 46** Le *Privacy Shield* ou le bouclier de protection des données UE/ Etats-Unis
- 48** Les entreprises à l'heure du digital
- 56** Quand l'innovation émane de l'organisation
- 58** H&M expérimente un nouveau *business model*
- 60** L'analyse des données offre de nouvelles possibilités
- 62** FinTech : le « *Je t'aime, moi non plus* » de la finance
- 64** Mieux conduire – Un jeu d'enfant avec l'application de Motion-S
- 66** Prenez le volant, accrochez votre ceinture... en route pour une expérience unique avec IMSIM !

- 68** La voiture hybride, un véhicule futé
- 70** Executive Lane – Premium Limousine Services – Optez pour des déplacements personnalisés !
- 72** L'innovation, le développement durable et les assureurs du bâtiment
- 74** Une nouvelle profession, l'intégrateur en efficacité énergétique
- 76** Le pays s'engage dans la 3<sup>e</sup> révolution industrielle

## Ressources humaines

- 78** Comment obtenir un remboursement des frais de formation en cas de démission du salarié ?

## Bon à savoir

- 81** Le reclassement professionnel

## Nouvelles technologies

- 82** PME, faites votre check-up avec l'auto-évaluation CASES

## A nos frontières

- 83** Patrick Tassin, président du CESER Grand Est : « *Faisons preuve d'audace* »

## Golf

- 84** North & West Coast Links Golf Ireland – Un moment de bonheur !

## Etapas gourmandes

- 85** Attablez-vous dans le show-room d'Autopolis !

## Auto

- 86** Passat Variant, pour retrouver le goût de conduire

## Check in

- 89** Malte, la petite île à découvrir

## Rencontre

- 92** Ben Stassen et Vincent Kesteloot – Nouveaux rois de la 3D

## 94 Beauty case

## 96 Livres

## 98 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

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

### Directeur de la publication /

#### Rédacteur en chef

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

### Rédaction /

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

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

de ce numéro / Audrey Laurent-[lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), M<sup>e</sup> Philippe Schmit, M<sup>e</sup> Virginie Roger, Marc Hostert, Netty Thines, INFPC, Gérald Merveille, M<sup>e</sup> Ari Gudmannsson, Luxinnovation, Technoport, M<sup>e</sup> Natalie Schall, M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot, M<sup>e</sup> Florence Delille, Martine Borderies, Grégory Weber, FNR, IFSB, M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard, M<sup>e</sup> Maurice Macchi, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre et [Cases.lu](http://Cases.lu).

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

### Parution bimestrielle

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

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



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

## GREAT PLACE TO WORK LUXEMBOURG

### LES LAURÉATS



En mars dernier s'est tenue la conférence **Great Place to Work Luxembourg** au cours de laquelle le nouveau palmarès des sociétés où il fait bon travailler a été dévoilé. Les Best Workplaces Luxembourg 2016 sont : pour la première fois au Grand-Duché, les entreprises de 20 à 49 employés ont été récompensées. Dans cette catégorie, le premier palmarès luxembourgeois est composé de la société **Aviva Investors Luxembourg** et ses 25 salariés dont la dimension fierté a été mise en avant, **STEINMETZDEMEYER architectes** urbanistes et son équipe composée de 36 personnes qui évolue « dans une ambiance conviviale avec des échanges très qualitatifs », et la société **ICT Worldline S.A.** et ses heures de travail flexibles, dont la convivialité a également été soulignée par ses 22 employés.

Pour les sociétés employant plus de 50 employés, **Orange Luxembourg** fait son entrée dans le classement. Ses 176 salariés, considérés comme les « clients internes », sont fiers d'évoluer pour la société de télécommunications. **EBRC**, société de services informatiques dont la visibilité ainsi que les possibilités de développement des compétences plaisent tout particulièrement à ses salariés, et la banque **ING Luxembourg**, qui compte 832 employés, sont une nouvelle fois récompensées pour leurs politiques organisationnelles et se classent respectivement 7<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup>. Deux autres sociétés ICT occupent les 5<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> places : il s'agit, respectivement, de **CTG Luxembourg PSF** et d'**InTech** qui fait sa première apparition dans le classement. Chez CTG, on accompagne et suit les consultants qui travaillent directement chez le client, alors que pour les employés d'Intech, c'est le sentiment de

convivialité qui ressort, notamment grâce à un processus d'accueil des nouveaux collaborateurs sur une année complète.

Le trio de tête de cette 6<sup>e</sup> édition est composé d'**Adecco Group Luxembourg**, société de recrutement et de services à la personne au sein de laquelle la valeur fondamentale est le respect, d'**Atoz Tax Advisers** qui compte 107 employés qui soulignent la dimension convivialité et l'écoute, notamment pour les nobles causes. Est élue en tête du classement la société **COPLANING** et ses 90 salariés qui se disent fiers d'évoluer au sein de celle-ci. Le management les rejoint en mentionnant qu'« un employé fier est le meilleur des chasseurs de tête ». ☑

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

## BIL

### LUC FRIEDEN, PRÉSIDENT DU CA

**François Pauly**, président de la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)**, ayant décidé de quitter ses fonctions en avril 2016 en raison des contraintes établies par la nouvelle réglementation bancaire sur la limitation des mandats d'administrateur, le conseil d'administration de la BIL a proposé de nommer **Luc Frieden**, président du conseil. Dès lors, et après approbation des régulateurs, Luc Frieden, qui a dernièrement été vice-président de Deutsche Bank Group à Londres et président du conseil de surveillance de Deutsche Bank Luxembourg, succède à François Pauly. Avocat de formation, Luc Frieden a été membre du gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg de 1998 à 2013. Il a été ministre de la Justice, ministre du Budget et ministre des Finances.

### DES RÉSULTATS FINANCIERS 2015 EN BELLE PROGRESSION



La **Banque Internationale à Luxembourg S.A. (BIL)** affiche à nouveau pour 2015 des résultats financiers solides, malgré la volatilité des marchés observée toute l'année et

des taux d'intérêt de plus en plus bas. Le résultat net avant impôts atteint 166 millions EUR, en hausse de 1 %. Hors événements exceptionnels, comme la vente de Luxem-part ou l'acquisition de KBL (Switzerland) par BIL (Suisse), le résultat net avant impôts augmente de 13 %, signe manifeste du dynamisme des activités commerciales de la banque. Le **résultat net** s'établit à **134 millions EUR, en hausse de 10 %** par rapport à 2014.

La BIL attire de nouveaux clients et continue à accroître ses parts de marchés au Luxembourg et à l'international. Les dépôts de la clientèle ont gagné 11,7 % pour atteindre 15,2 milliards EUR en 2015. Le montant des prêts à la clientèle a également progressé. Il s'élevait au 31 décembre 2015 à 11,4 milliards EUR.

Les actifs sous gestion ont enregistré une nette progression en 2015, en passant de 30,8 milliards EUR à 35,5 milliards EUR. Trois éléments expliquent cette augmentation : un apport net de nouveaux actifs de 5 % venant de clients existants et de nouveaux clients, l'acquisition de KBL (Switzerland) et un effet de marché positif. ☑

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

## CHAMBRE DES MÉTIERS

### NOUVEAU WEBDESIGN ET NAVIGATION OPTIMISÉE POUR [WWW.CDM.LU](http://WWW.CDM.LU)

La **Chambre des Métiers** a procédé à une refonte complète de son site [www.cdm.lu](http://www.cdm.lu). Les Internauts bénéficient désormais d'une navigation adaptée à tous types d'appareils et d'écrans avec un site entièrement conçu en *responsive design*. La page d'accueil a été repensée pour offrir au visiteur un maximum d'informations utiles via un affichage optimisé des services proposés par la Chambre des Métiers.

La navigation principale répertorie les sujets d'intérêts des publics de la Chambre des Métiers : *Mon entreprise* propose des contenus et des informations pratiques pour les chefs d'entreprise, *Ma création d'entreprise* cible les besoins d'information des futurs créateurs d'entreprise, *Mon apprentissage* informe les jeunes gens en matière d'apprentissage, *Mon Brevet de Maîtrise* répond à toutes les questions pratiques des intéressés qui suivent la formation ou qui souhaitent s'y inscrire, *Ma formation continue* répond aux besoins de formations des collabo-

rateurs des entreprises artisanales, *Tout sur l'artisanat* donne des informations sur le secteur et *Avis & Législation* informe sur les avis que la Chambre des Métiers rend sur des projets de loi et règlements grand-ducaux.

Un soin particulier a été apporté à la rubrique *Formation continue* regroupant toute l'offre de cours techniques et de cours de gestion et d'organisation d'entreprise. Par le biais d'un classement par secteur artisanal et par sujet ainsi que par un agenda des formations, le visiteur dispose d'une meilleure vue d'ensemble de l'offre de formation et a la possibilité de s'inscrire en ligne.

Du côté des outils pratiques présentés sur la page d'accueil, on retrouve, à côté de l'agenda des formations et de l'agenda de la vaste palette des manifestations proposées, la bourse d'entreprise pour les cédants et repreneurs, l'outil de recherche sur les aides en tout genre à destination des chefs et créateurs d'entreprise, les entreprises labellisées Energie fir d'Zukunft + et la médiathèque. ✓

## LEASEPLAN

### SWOPCAR, UN NOUVEAU SERVICE



LeasePlan a lancé un service de *carsharing*, appelé **SwopCar**, qui permet aux entreprises de mettre un ou plusieurs véhicules à disposition de leurs employés : ceux-ci partagent un véhicule, réservent une plage horaire et y accèdent grâce à une application mobile, la clé virtuelle de la voiture. Le transfert des clés n'est plus nécessaire

car l'ouverture et la fermeture du véhicule se fait au moyen de l'application mobile *SwopCar* ou d'une carte RFID. Les entreprises répondent ainsi mieux aux besoins de leurs employés tout en optimisant leurs coûts de manière durable. Ce service libère également les gestionnaires de parcs automobiles des soucis opérationnels et administratifs de la gestion de flotte sans conducteurs dédiés.

LeasePlan propose de tester gratuitement le service en mettant à disposition des sociétés une Smart Fortwo équipée de cette technologie innovante. Il suffit de compléter le formulaire sur [www.swopcar.lu](http://www.swopcar.lu). ✓

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

## WE LOVE TO TRAVEL UNE NOUVELLE ÉQUIPE DE MANAGEMENT



De g. à dr. : **Chris Poos, Monika Evrard, Jean-François Defour** (directeur général, We love to travel), **Liane Knippel** et **Francesco Mastropietro**.

Suite au départ de son ancien directeur, Marc Barnich, qui a décidé de poursuivre un projet entrepreneurial auprès de la société Cruisopolis (membre de Sales-Lentz Group), le réseau d'agences, **We love to travel**, membre de **Sales-Lentz Group**, qui comprend 20 agences, est maintenant **organisé en 4 districts**. Chaque District Manager a des responsabilités étendues qui lui permettront d'être la personne de référence pour les clients, le personnel et les fournisseurs. **Monika Evrard, Liane Knippel, Chris Poos** et **Francesco Mastropietro** ont accepté ce nouveau challenge. ✓

[www.weloveto.travel](http://www.weloveto.travel)

## TELINDUS-ACCELLION PARTENARIAT

**Telindus**, leader dans l'intégration de services cloud à Luxembourg, a signé un partenariat avec **Accellion**, l'un des acteurs majeurs des solutions de partage de fichiers et de

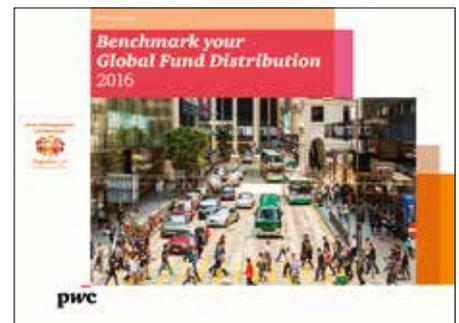
collaboration en mode cloud privé. Telindus renforce ainsi son offre *Telindus Telecom U-share*, sa solution cloud de collaboration et de mobilité. Pour Accellion, cette alliance lui permet d'étendre sa portée sur le marché européen.

Unique au Benelux, ce partenariat permet aux entreprises d'accéder à l'une des solutions de mobilité les plus innovantes sur le marché mondial. Basé sur la technologie *kiteworks* d'Accellion, Telindus Telecom propose à ses clients la solution *U-share* pour renforcer la performance de leurs collaborateurs en situation de mobilité, tout en garantissant la sécurité et la confidentialité des données partagées. *Telindus Telecom U-share* est une solution sécurisée entièrement hébergée et gérée au Luxembourg. Elle a été élaborée en conformité avec les réglementations luxembourgeoises. ✓

<http://www.telindustelecom.lu/fr/solutions-ict/cloud-computing/u-share>

## PWC LUXEMBOURG

### LUXEMBOURG, CENTRE D'EXCELLENCE POUR LA DISTRIBUTION DES FONDS



La 17<sup>e</sup> édition du **Global Fund Distribution Poster** éditée par **PwC Luxembourg** offre une vue panoramique de la distribution transfrontalière des fonds. Selon cette nouvelle édition, l'année 2015 a confirmé la bonne santé du secteur avec 11.222 fonds distribués dans au moins trois juridictions contre 10.430 en 2014, soit une croissance de 7,6 % sur l'année écoulée. Devenu un centre d'excellence pour la distribution, le Luxembourg est choisi par 70 % des géants de la gestion d'actifs comme premier domicile pour l'établissement de leurs fonds. Quand il s'agit de fonds UCITS, le pays remporte tous les suffrages en matière d'actifs sous gestion.

En Europe, la France et l'Italie sont les deux marchés ayant le plus attiré de fonds

étrangers. Singapour reste la référence en Asie et le Chili celle de l'Amérique latine.

Le poster Global Fund Distribution est disponible sur [www.pwc.lu](http://www.pwc.lu).

## GLOBAL ECONOMIC CRIME SURVEY 2016

Les organisations luxembourgeoises sont de plus en plus victimes de crimes économiques, c'est ce que révèlent les résultats présentés par **PwC Luxembourg** dans le cadre de l'étude **Global Economic Crime Survey 2016** : 42 % des organisations du Grand-Duché interrogées (contre 36 % à l'échelle mondiale) ont été victimes de crimes économiques au cours des deux dernières années. Un résultat supérieur à la moyenne mondiale, très certainement lié à la représentation de l'industrie financière dans le panel de l'étude luxembourgeoise (62 % des répondants en sont issus), le secteur financier étant toujours très fortement exposé aux risques de criminalité économique. Une criminalité économique qui induit un impact financier non négligeable puisque 22 % des répondants à l'enquête globale indiquent avoir subi dans les 24 derniers mois des pertes financières allant de 100.000 à 1 million USD. Pour 14 %, ce montant excède le million USD.

Selon l'étude, la cybercriminalité (57 %) et le blanchiment d'argent (39 %) sont les deux menaces qui impacteront le plus le marché luxembourgeois dans le futur, suivies par l'espionnage intellectuel (27 %), le détournement d'actifs (23 %) et le délit d'initié (20 %).

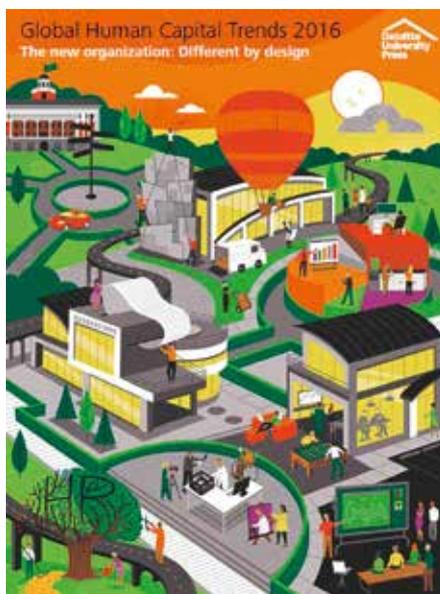
La plus grande menace à l'échelle mondiale demeure l'interne : 46 % des crimes économiques sont commis en interne selon l'étude mondiale.

Les acteurs interrogés dans l'étude luxembourgeoise ne s'expriment que sur les menaces extérieures, révélant par ailleurs que 17 % des répondants n'ont jamais procédé à une évaluation de risques de fraudes sophistiquées, seuls 38 % le font annuellement. Selon l'étude, 52 % des répondants du focus luxembourgeois déclarent avoir été victimes d'une cyberattaque au cours des 24 derniers mois (contre 32 % au niveau global) et 24 % des personnes interrogées n'ont pas connaissance d'attaques cybercriminelles contre leurs organisations.

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

## DELOITTE

### EDITION 2016 DE SON RAPPORT L'ENTREPRISE NOUVELLE : UNE CONCEPTION DIFFÉRENTE



Lors de ses 3 premières éditions, l'enquête sur les tendances mondiales du capital humain menée auprès de plus de 7.000 responsables commerciaux et RH au sein de 130 pays, montrait que les entreprises accordaient une priorité élevée à la motivation des employés et à leur maintien en poste, à l'amélioration du leadership et à la mise en place d'une culture d'entreprise constructive. En 2016, pour la première fois, le rapport constate que près de la moitié des sociétés interrogées (45 %) sont en pleine restructuration (39 %) ou prévoient d'en engager une (6 %).

L'étude 2016 montre clairement que les entreprises revoient totalement leur structure organisationnelle et qu'elles s'éloignent des modèles hiérarchiques et fonctionnels pour adopter des « réseaux d'équipes » transversaux en vue de renforcer la flexibilité, la collaboration et l'orientation client. Mais seuls 21 % des cadres commerciaux et RH estiment disposer d'une expertise en matière de mise sur pied d'équipes transversales.

Le rapport constate un renforcement de la diversité générationnelle puisque des membres de la génération Y travaillent aux côtés d'employés de la génération du baby-boom, dont bon nombre retardent leur retraite. On assiste à une évolution considérable de la relation entre employeurs et employés à travers l'émergence d'un nouveau contrat social fondé sur des exigences liées à la rapidité de la progression

de carrière, à la flexibilité de l'organisation du travail et à l'augmentation du nombre de travailleurs contractuels ou à temps partiel.

74 % des cadres font des RH numériques et 42 % des entreprises travaillent à la réorganisation de leurs systèmes de RH.

Le *design thinking* ou réflexion conceptuelle, une discipline émergente axée sur des stratégies centrées sur les salariés, constitue une nouvelle tendance majeure qui transforme l'approche des entreprises en matière de gestion, de soutien et de formation de leurs effectifs. Les sociétés étudient les comportements des employés pour mettre au point des interventions, applications et outils intuitifs permettant de réduire leur niveau de stress et de renforcer leur productivité.

L'équilibre des forces continuent de pencher en faveur des salariés, ce qui conduit les responsables commerciaux et RH à se concentrer sur l'amélioration de l'expérience des employés afin d'attirer les meilleurs talents et de les conserver dans leurs rangs.

Face à ces évolutions, de nouveaux postes voient le jour (Chief Experience Officer, Chief Listening Officer) et les entreprises travaillent à l'amélioration des opportunités de formation pour l'ensemble des salariés et à la réduction du déficit de compétences au sein de la fonction des RH.

Le rapport révèle aussi que le management pyramidal traditionnel peine à créer des leaders à un rythme suffisant. Ainsi, 56 % des répondants indiquent que leur société n'est pas en mesure de répondre à ses besoins en matière de leadership et ils sont 22 % à affirmer ne pas disposer de programme de leadership destiné à la génération Y.

L'intégralité du rapport est téléchargeable sur <http://www2.deloitte.com/lu/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html>.

## LANCEMENT DE DELOITTE DIGITAL AU LUXEMBOURG



Deloitte Luxembourg place la stratégie et la transformation numérique au cœur de ses priorités et rejoint **Deloitte Digital**,

une marque des cabinets membres de Deloitte. Le bouleversement numérique modifie l'environnement des affaires au Luxembourg et au-delà. Dans ce contexte, Deloitte Digital explique aux sociétés comment placer l'expérience client au cœur de leur stratégie et créer des interactions conviviales et réussies via de multiples canaux.

Au sein du réseau Deloitte Digital, Deloitte Digital Luxembourg est le centre d'excellence digitale de la région EMEA pour le secteur bancaire, qui inclut la banque privée, la gestion de patrimoine et la banque de détail, et pour la gestion d'actifs qui comprend des services tels que ceux de dépositaire, l'administration de fonds, les agences de transfert et les sociétés de gestion. Cette position reflète l'importance de l'activité des services financiers au Luxembourg ainsi que l'expertise du cabinet luxembourgeois.

Au-delà de l'offre standard de Deloitte Digital, Deloitte Digital Luxembourg se concentre sur des thèmes tels que l'identification numérique/la lutte contre le blanchiment numérique, le *Big Data*/les analyses, l'automatisation de processus robotiques/les conseils en robotique et les *Blockchains*.

Pour Deloitte Luxembourg, la première étape consiste à organiser une série de conférences, les *Deloitte Digital Series*, qui aborderont des thèmes liés au numérique et à l'univers de la FinTech. Le premier événement, qui s'est tenu le 22 mars dernier, était dédié à l'identité numérique avec comme principal intervenant Rob Galaski, Partner chez Monitor Deloitte au Canada et auteur du rapport du Forum économique mondial *The Future of Financial Services*. ✓

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

## MYSCIENCEWORK ET DEEPDYVE

### UN ACCÈS ILLIMITÉ AUX PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES POUR LES PME ET LES PARTICULIERS

**MyScienceWork**, dont le siège est au Luxembourg avec une présence forte dans la Silicon Valley, et **DeepDyve**, qui a réinventé la diffusion de la science pour tous, ont annoncé un partenariat intégrant le service de location d'articles de DeepDyve au sein de la plateforme scientifique mondiale MyScienceWork.

Des millions de personnes sont régulièrement frustrées lorsqu'elles tombent sur un article scientifique seulement accessible via un modèle payant onéreux. Le partenariat entre MyScienceWork et DeepDyve permet dorénavant aux utilisateurs de MyScienceWork d'accéder à la base de données des 12 millions d'articles scientifiques et universitaires de DeepDyve de manière transparente et abordable, à travers son service de location en ligne.

Les utilisateurs de MyScienceWork pourront continuer à faire des recherches à travers des millions d'articles en libre accès et les résumés des éditeurs. Grâce à ce partenariat, ils voient apparaître, à côté des articles non disponibles en libre accès, des boutons de location DeepDyve. Pour seulement 40 USD/mois ou 360 USD/an, les abonnés de DeepDyve ont un accès instantané à des millions d'articles provenant de milliers de revues, en intégralité, à partir de leur navigateur. ✓

[www.mysciencework.com](http://www.mysciencework.com)  
[www.deepdyve.com](http://www.deepdyve.com)

## LISER

### UNE ÉTUDE SUR LA MOTIVATION AU TRAVAIL ET LA VOLONTÉ DE QUITTER SON ENTREPRISE

Les entreprises font face à la mobilité des travailleurs les plus productifs et à d'importants coûts inhérents à la rotation de la main-d'œuvre. Cette étude porte sur l'impact de deux politiques de management sur la motivation des employés, d'une part, et leur tendance à chercher (ou non) un autre emploi, d'autre part. Ces deux politiques sont : l'implication active des employés dans le management de l'entreprise (High Involvement Management - HIM) et l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La motivation des employés, qui est au cœur de cette question, revêt différentes facettes. Certains employés sont attachés à leur emploi si celui-ci est en accord avec leurs valeurs, leur permet de se développer sur le plan personnel et s'ils trouvent de l'intérêt aux tâches qu'ils effectuent. D'autres sont davantage incités par des récompenses ou par un sentiment de contrainte.

Les récentes données d'enquête utilisées montrent que les stratégies HIM et TIC

sont efficaces pour accroître les deux types de motivation précitées (développement personnel et récompense/contrainte). En revanche, ces stratégies affectent différemment la volonté de quitter l'entreprise en fonction du type de motivation dont font preuve les employés. Alors que la stratégie HIM réduit le risque que les employés motivés par le développement personnel recherchent un autre emploi, elle incite au contraire au départ ceux qui sont motivés par les récompenses ou la contrainte. La stratégie TIC ne joue quant à elle aucun rôle dans la volonté de recherche d'un autre emploi. ✓

*High involvement management practices, technology uses, work motivation and job search behavior*, Ludivine Martin, LISER, 2016, Working Paper n° 2016-03, 40 p.

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

## ACA

### NOUVEAU CONSEIL D'ADMINISTRATION



De g. à dr. : **Marc Hengen** (administrateur délégué), **Luc Rasschaert**, **Jean Elia**, **Christian Strasser** (vice-président), **Marc Lauer** (vice-président), **Marie-Hélène Massard** (présidente), **Jacques Faveyrol** (vice-président), **Réjan Besner**, **Romain Braas**, **Martial de Calbiac**, **Fabrice Sauvignon** et **Alex Schaedgen**. Absents : Beat Reichen et Axel Hörger.

Depuis mars dernier, l'**Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA)** a un **nouveau conseil d'administration**, élu pour 2 ans, et présidé par **Marie-Hélène Massard** (AXA Assurances Luxembourg). A ses côtés : **Christian Strasser** (La Luxembourgeoise), vice-président ; **Marc Lauer** (Foyer Assurances), vice-président ; **Jacques Faveyrol** (Cardif Lux Vie), vice-président ; **Marc Hengen** (ACA), administrateur-délégué ; **Réjean Besner** (Swiss Re Europe) ; **Romain Braas** (Bâloise Assurances Luxembourg) ; **Martial de Calbiac** (Camca Assurance) ; **Jean Elia** (Sogelife) ; **Axel Hörger** (Lombard International Assurance) ; **Luc Rasschaert** (IWI – International Wealth Insurer) ; **Beat Reichen** (Swiss Life (Luxembourg)) ; **Fabrice Sauvignon** (La Mondiale Europartner) ; et **Alain Schaedgen** (Allianz Life Luxembourg).

L'ACA compte désormais 70 entreprises d'assurances et 12 entreprises de réassurances. 35 membres associés, à savoir des cabinets d'avocats, d'audit et différents professionnels de l'écosystème de l'assurance viennent s'ajouter aux 82 membres effectifs. ✓

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

## ENTERPRISE EUROPE NETWORK - LUXEMBOURG DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

### 2<sup>e</sup> VOILET DU CYCLE DE CONFÉRENCE FIT4TENDERS



**Matija Matokovic**, Policy Officer à la Commission européenne, en charge du Marché unique pour les administrations publiques, DG du Marché intérieur, de l'Industrie, de l'entrepreneuriat et des PME (GROW).

L'Enterprise Europe Network - Luxembourg de la Chambre de Commerce a accueilli près de 125 participants pour le 2<sup>e</sup> volet du cycle de conférences *Fit4Tenders* dédié à la thématique des marchés publics.

Cette affluence souligne le grand intérêt suscité par le thème des marchés publics et des changements prévus par les directives 2014/24/UE et 2014/25/UE Marchés publics qui ont pour objectif de réduire les lourdeurs administratives auxquelles sont confrontées les entreprises et en particulier les PME.

Après l'introduction de **Sabrina Sagramola**, gérante de l'Enterprise Europe Network - Luxembourg de la Chambre de Commerce, différents orateurs se sont succédé : **Matija Matokovic**, Policy Officer à la Commission européenne, en charge du Marché unique pour les administrations publiques, DG du Marché intérieur, de l'Industrie, de l'Entrepreneuriat et des PME (GROW) ; **Benoît Morisset**, chef d'unité à la Commission européenne, Office Infrastructures et Logistique – Luxembourg (OIL) ; **Jeroen Koevoets**, cadre au sein de la division des Achats, Agence OTAN

de soutien et d'acquisition (NSPA), et **M<sup>e</sup> Sébastien Couvreur**, avocat à la Cour et Partner au sein de l'Etude Krieger Associates.

La conférence a informé les entreprises sur la création du **DUME (Document Unique de Marché Européen)**, un document qui permet d'alléger la production de certificats ou autres documents relatifs aux critères d'exclusion et de sélection. En outre, les entreprises ont été informées sur la plateforme **e-Certis**, un système d'information qui renseigne sur les différents certificats et attestations fréquemment demandés lors des procédures de passation de marchés publics dans les 28 États membres. Grâce à cette plateforme électronique, la Commission européenne veut favoriser la simplification et la dématérialisation au service d'un meilleur accès des PME aux avis de marché en Europe. Le public a été sensibilisé à l'**e-procurement**, l'utilisation des nouvelles technologies pour automatiser et optimiser la fonction achat des entreprises.

Pour poursuivre les échanges et approfondir certaines questions-clés, l'Enterprise Europe Network - Luxembourg proposera une 3<sup>e</sup> conférence, le 19 octobre 2016 qui portera plus spécifiquement sur les marchés publics dans les pays limitrophes. ✓

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

## PWC'S ACADEMY

### PRÈS DE 200 FORMATEURS INTERNES ONT ÉTÉ MIS À L'HONNEUR



De g. à dr. : **Nicolas Lefèvre**, **Diane Friez**, **Alice Kapron** et **Elodie Sowa**.

Lors de sa cérémonie des Training Awards, **PwC's Academy** a réuni l'ensemble de ses 200 formateurs internes. Nicolas Lefèvre, associé responsable de PwC's Academy, a tenu à féliciter les collaborateurs de la firme qui ont mis à profit leur expertise de terrain lors de formations destinées à des clients tout au long de l'année.

PwC's Academy a vocation à proposer des formations aussi bien techniques que comportementales, toujours en prise

avec l'actualité et les enjeux de ses clients. Au cours de l'année 2015, ce sont 187 collaborateurs de PwC Luxembourg qui ont dispensé près de 200 cours sur une large gamme de thématiques, tous niveaux confondus : formations reliées au secteur financier ou non financier, mais également à des sujets innovants tels que l'apprentissage des réseaux sociaux en entreprise, notamment.

« Nos formateurs internes mettent à profit l'expérience acquise dans leur domaine de compétence lors de cours dédiés à des clients. Ils ajoutent à leur expertise technique reconnue une approche pédagogique afin d'expliquer des sujets parfois complexes, tout en restant à l'écoute des besoins de leur audience », explique Nicolas Lefèvre. ✓

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

## ENQUÊTE LES QUALIFICATIONS DE DEMAIN DANS LE DOMAINE DES TIC

### UN POTENTIEL D'EMBAUCHES IMPORTANT POUR LES PERSONNES QUALIFIÉES



La **Fedil**, l'**ABBL** et la **cdc**, en collaboration avec **ICTLuxembourg**, ont publié les résultats d'une 8<sup>e</sup> enquête consécutive portant sur les prévisions d'embauche des entreprises dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

L'enquête 2016 témoigne d'un potentiel d'embauches important pour les personnes qualifiées dans les TIC dans

les 2 années à venir, avec un total de 532 embauches pour 148 entreprises, dont 35 % pour remplacer des départs et 65 % pour occuper des postes qui viennent d'être créés. Tant le nombre d'embauches par entreprise participante (3,6 contre 3,3) que la part des créations de postes (65 % contre 61 %) sont en progression par rapport à 2014. Ainsi, l'enquête confirme que l'économie luxembourgeoise reste créatrice d'emplois, surtout à haut niveau de qualification, avec des exigences de plus en plus dirigées vers les niveaux de formation élevés. Le niveau BAC +2 est un minimum requis dans 93 % des cas et les formations universitaires sont les plus recherchées avec 81,4 % des prévisions. Parmi ces dernières, les diplômés universitaires les plus pointus des niveaux master/doctorat sont nettement plus recherchés (51,7 %) que les bachelor (29,7 %), alors qu'en 2014 l'inverse était encore le cas.

La Fedil et ses partenaires ont lancé, fin février 2016, le projet **HelloFuture** ([www.hellofuture.lu](http://www.hellofuture.lu)), une campagne innovante de promotion des métiers dans l'industrie, réaffirmant ainsi le succès de tels partenariats publics-privés conclus en vue d'une meilleure orientation des jeunes en fonction des besoins des entreprises. ☑

L'enquête est disponible en version papier auprès des différents partenaires et peut être consultée sur [www.tic-tonjobdavenir.lu](http://www.tic-tonjobdavenir.lu).

## GROUPEMENT PÉTROLIER LUXEMBOURGEOIS (GPL)

### POSITION SUR QUELQUES DOSSIERS D'ACTUALITÉ

Le **Groupement Pétrolier Luxembourgeois (GPL)** a présenté, en mars dernier, les récentes évolutions sur le marché pétrolier luxembourgeois et a pris position sur quelques dossiers d'actualité.

En 2015, le marché pétrolier a régressé pour la 3<sup>e</sup> année consécutive. Les ventes de carburants routiers (essences et diesel) ont baissé de 4,9 % par rapport à l'année précédente. Le volume de gasoil chauffage a augmenté de 3 % par rapport à 2014. L'évolution positive des ventes de carburéacteur s'est poursuivie en 2015 (+ 12,7 %). Le secteur pétrolier semble avoir dépassé son zénith en Europe en termes de volume de produits distribué, mais il continue à jouer un rôle de premier rang dans l'approvisionnement énergétique de

notre économie (2/3 de la consommation finale d'énergie en 2014).

La baisse des ventes de carburants au Grand-Duché au cours des années récentes s'explique principalement par la perte de compétitivité des prix du diesel luxembourgeois par rapport à la Belgique qui, grâce à un système de remboursement d'une partie de l'accise pour les professionnels, arrive à proposer des prix de carburants proches et même en dessous des prix luxembourgeois. En outre, la congestion du réseau autoroutier luxembourgeois, couplée à l'introduction de contrôles à la frontière française ont eu pour conséquence que bon nombre de camionneurs contournent désormais le Luxembourg. « *La situation concurrentielle de notre pays en matière de prix des carburants et aussi au niveau d'autres produits accisés comme les tabacs et l'alcool est en péril et le gouvernement devra être prudent dans ses actions s'il désire garder ce flux de revenus* », estime le président du GPL, Romain Hoffmann. « *L'introduction d'un système de péage autoroutier (depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016) en Belgique portera un coup supplémentaire à l'attractivité du système autoroutier luxembourgeois, qui sera un des seuls à continuer à appliquer le système de l'Eurovignette. C'est pourquoi nous lançons un appel au gouvernement de réagir et de sortir le pays du système Eurovignette au plus vite* », poursuit-il.

Le GPL tient aussi à mettre en avant le problème de la sécurité des stations-service. Le GPL estime que les détenteurs des stations-service devraient pouvoir procéder à des enregistrements vidéo plus étendus afin d'aider les forces de l'ordre à appréhender les malfaiteurs. Une demande en ce sens a été adressée à la Commission Nationale de Protection des Données.

Le GPL se réjouit de l'adoption de la modification de l'article 491 du Code pénal concernant la grivèlerie, modification qui abolit l'application de peines peu dissuasives pour ce type d'infraction. Concernant le stockage pétrolier, le GPL réitère sa mise en garde devant les risques économiques inhérents à des projets trop ambitieux de développement du stockage stratégique national.

Le GPL demande aux autorités nationales de tous bords d'entreprendre plus d'efforts pour assurer la compétitivité du marché carburant luxembourgeois (qui est désavantagé par rapport aux pays limitrophes

par sa position au bout de la chaîne logistique) en adoptant une approche efficace et efficiente : taux accises minimum sur les carburants et produits accisés, simplification et rapidité administrative en ce qui concerne les autorisations, obligations biocarburants simples et réalistes, politique de stockage fonctionnel et à coûts compétitifs, et sortie de l'Eurovignette. ☑

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

## MIPIM

### UN RENDEZ-VOUS À NE PAS MANQUER



Depuis 2005, la **Chambre de Commerce** organise un stand collectif au salon **MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier)**, qui s'est tenu à Cannes du 15 au 18 mars 2016, afin de rassembler sous un même toit tous les acteurs luxembourgeois du secteur immobilier. Le principal objectif de cette présence est de faire connaître les possibilités offertes par le Luxembourg aux investisseurs étrangers et de contribuer à la promotion des acteurs du secteur immobilier luxembourgeois.

Lors de la traditionnelle réception officielle, le vice-Premier ministre et ministre de l'Economie, **Etienne Schneider**, a rappelé les grands chantiers en cours au sein du gouvernement avec la réforme fiscale qui devrait entrer en vigueur début 2017, les importants investissements au niveau des infrastructures, avec près de 2 milliards EUR qui seront investis dans ce domaine, dont la réhabilitation du site de Esch/Schifflange.

**Carlo Thelen**, directeur général de la Chambre de Commerce, a mis en avant les nombreux atouts de l'économie luxembourgeoise qui, à côté de son secteur financier florissant, a réussi à se diversifier dans plusieurs secteurs-clés dont l'ICT, les FinTech, la logistique, les écotecnologies, les technologies de la santé et le secteur spatial. Seul pays avec l'Allemagne à dis-

poser d'un *rating* AAA au sein de l'Union européenne, l'économie luxembourgeoise peut se targuer de fondements solides pour répondre aux besoins des investisseurs internationaux.

Dans leurs discours, le ministre Schneider et Carlo Thelen ont également abordé la *Troisième révolution industrielle*, projet phare lancé conjointement en 2015 qui vise à établir un nouveau modèle économique de croissance pour le Grand-Duché s'appuyant sur les TIC, les énergies renouvelables et les systèmes de mobilité durable.

Pour clôturer, la bourgmestre de Luxembourg-Ville, **Lydie Polfer**, a dressé un rapide bilan de l'évolution de la capitale au cours de ces 10 dernières années.

En marge du pavillon national, l'**Association luxembourgeoise des Fonds d'Investissements (ALFI)** a organisé pour la première fois un panel de discussion autour des dernières tendances en matière de fonds d'investissements immobiliers.

Le MIPIM est un salon phare pour lequel quelque 400 visiteurs luxembourgeois font le déplacement et où le Grand-Duché est représenté par un stand collectif qui, cette année, a réuni 14 exposants : Agora, Businesspark, Somaco - Findel Golf, Collin Maréchal, Drees & Sommer, DSM, Immo Luxembourg, Inowai, Lex Thielen, Socom, Valeres, la Ville de Luxembourg, ING et Primodomus. ✓

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

## EY

### FINANCIAL SERVICES – CONNECTED?

Dédiée à l'environnement réglementaire des secteurs de la gestion de patrimoine et d'actifs ainsi qu'aux secteurs bancaire et de l'assurance d'un point de vue luxembourgeois, la publication semestrielle d'EY, intitulée **Financial Services – connected?** fournit des informations relatives aux récents développements réglementaires et aux actions à entreprendre.

En décembre 2015, le Luxembourg a initié un projet de loi relatif au régime de Fonds d'investissements alternatifs réservés (RAIF). Celui-ci vise la mise en œuvre d'un nouveau véhicule non réglementé à destination



des acteurs du secteur des investissements alternatifs qui élargira le champ des options possibles en matière de structures de Private equity, de Real estate ou de Hedge funds et réduira significativement le délai de mise sur le marché. La loi devrait être votée et entrer en vigueur courant 2016.

Sous l'égide de la présidence luxembourgeoise du Conseil de l'UE durant le 2<sup>e</sup> semestre 2015, d'autres nouveaux développements réglementaires ont été initiés, visant à stimuler les investissements ainsi qu'à favoriser la croissance et l'emploi en améliorant la prévisibilité réglementaire et en éliminant les obstacles à l'investissement. Témoins de cette première pierre posée par le secteur financier à l'édifice d'une Union des marchés de capitaux, attendue être très bénéfique, le Plan d'investissement pour l'Europe, qui, associé au lancement du Fonds européen pour les investissements stratégiques et la proposition liée à la titrisation, devrait dynamiser le marché de la titrisation, dans un but de diversification des sources de financement de l'économie réelle.

Une autre initiative importante de la présidence luxembourgeoise réside dans les développements réglementaires ayant trait à la lutte contre la fraude fiscale à l'échelle mondiale, plus particulièrement compte tenu des progrès réalisés en matière d'échange d'informations (par exemple, l'accord sur la directive sur l'échange automatique d'informations en matière de *rulings* fiscaux) ou bien encore la finalisation des travaux conduits par l'OCDE dans le cadre de leur initiative relative à la lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS). Dans cette publication, certains professionnels d'EY analysent les possibles implications pour les captives d'assurance en ce qui concerne les aspects liés au risque ou à l'absence de comptabilisation.

D'autres points de vue sont également développés dans la publication, comme le mode de réglementation du marché innovant des paiements, en particulier quand il s'agit de commerce en ligne ou de paiement mobile ; l'état actualisé des développements réglementaires tant aux Etats-Unis qu'au Luxembourg (mise en conformité avec les normes communes de *reporting* (Common Reporting standards (CRS)) édictées par l'OCDE en matière de régime d'imposition applicable aux équivalents américains de dividendes versés ; les répercussions des développements

réglementaires relatifs à l'application de la TVA aux services de banque dépositaire en termes de méthodologies et de critères utilisés pour la comptabilisation de la base imposable des frais encourus par des fonctions de supervision et de contrôle, susceptibles de devenir obsolètes ; ou les nouvelles tendances en matière de transparence et de contrôles. ✓

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

## ING NEWS

### PLUS DE LA MOITIÉ DES RÉSIDENTS LUXEMBOURGEOIS AFFIRMENT ÊTRE ENDETTÉS

Si le Grand-Duché est l'un des deux pays de l'enquête où la part de résidents qui ont vu leur épargne augmenter est la plus importante avec un score de 30 %, **55 %** d'entre eux **affirment avoir une dette personnelle**. Il s'agit là de l'un des pourcentages les plus importants enregistrés parmi les pays de l'enquête, juste après ceux de la Turquie (75 %) et des Etats-Unis (65 %).

Par dette personnelle, on entend découvert bancaire, dette contractée par carte de crédit, prêt étudiant, prêt personnel bancaire ou encore emprunt auprès d'amis ou de la famille. Sont exclus les crédits hypothécaires et les crédits professionnels.

Et si l'on regarde de plus près les types d'endettement pour le Luxembourg, on constate que les résidents sont principalement endettés par l'intermédiaire d'un crédit personnel (34 %), d'une dette contractée par carte de crédit (10 %) ou d'un découvert bancaire (9 %).

Si l'on prend en compte à la fois l'épargne et les dettes pour chaque pays, on constate que ce sont les Néerlandais qui ont la position financière nette la plus confortable, juste devant les Luxembourgeois. A contrario, les Polonais sont dans la situation la moins enviable.

Globalement, dans 11 des 15 pays repris dans l'enquête, davantage de gens sont à l'aise avec leur niveau d'épargne que mal à l'aise avec leur niveau d'endettement, ce qui leur permet d'obtenir un niveau de confort financier net positif. Les 4 pays affichant un score négatif sont l'Espagne, la Roumanie, la Turquie et la Pologne. ✓

Plus de détails sur [http://www.ezonomics.com/ing\\_international\\_survey/savings\\_2016](http://www.ezonomics.com/ing_international_survey/savings_2016).

## L'ASSOCIATION DES PSF DE SUPPORT (APFS) DEVIENT FINANCE & TECHNOLOGY LUXEMBOURG (A.S.B.L.)

Lors de l'assemblée générale du 16 mars dernier, il a été décidé que l'**Association des PSF de Support (APFS)** s'ouvre aux sociétés FinTech du Luxembourg. En alignement avec la nouvelle approche et face à l'émergence de la FinTech au Luxembourg, l'APFS a changé sa dénomination en **Finance & Technology Luxembourg (a.s.b.l.)**.

L'AG a été également l'occasion de procéder aux nominations statutaires. Le conseil d'administration est dorénavant composé de **Thierry Seignert, Olivier Deboeck, Gérard Hoffmann, Sylvie Prime, Jean-François Terminaux, Denis Stoz, Michael Hofmann** et **Patrick Kemper**. Le nouveau CA a procédé à l'élection du président et du vice-président. Aucun changement de ce côté, la présidence est assurée par **Thierry Seignert** (directeur général, IBM Services Financial Sector Luxembourg), et la vice-présidence est assurée par **Olivier Deboeck** (directeur général, Computacenter PSF).

Le programme de travail de Finance & Technology Luxembourg a.s.b.l. pour l'année 2016 sera fondé sur 3 thématiques principales : l'évolution du statut des PSF de Support, les nouvelles guidances fiscales des résidents belges et la mise en place d'une approche structurée sur le sujet FinTech. Pour cela, l'association comptera sur l'appui de ses 46 membres en espérant que d'autres PSFS et sociétés FinTech se joindront à elle pour renforcer ses rangs. ☑

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

## PRÉSIDENTE D'EUROCLOUD LUXEMBOURG

### YVES REDING SUCCÈDE À AMAL CHOURY

Présidente de l'association **EuroCloud Luxembourg** depuis 2010, **Amal Choury**, fondatrice et CEO d'e-kenz, a passé le relai fin 2015 à **Yves Reding**, CEO d'EBRC (European Business Reliance Centre) et vice-président de l'association. Cette succession s'inscrit dans une démarche de recentrage sur les groupes de travail de Fedil-ICT et d'ICTLuxembourg dont Amal Choury est membre depuis 2010 et 2011. Elle continuera cependant son engage-

ment à travers ses nouvelles fonctions de vice-présidente d'EuroCloud Luxembourg.

En tant que nouveau président, Yves Reding mettra l'accent sur les actions de promotion d'un écosystème *cloud friendly* à Luxembourg ; la promotion, le renforcement de la confiance et de la sécurité dans des *clouds made in Luxembourg*, en ligne avec les piliers du programme *Digital Letzebuerg* ; le renforcement des liens avec EuroCloud Europe, les associations nationales EuroCloud des pays de l'Union européenne ainsi que d'autres associations ICT européennes ; le soutien aux initiatives visant à promouvoir un cloud paneuropéen, dans la ligne du programme *Digital Europe* de l'Union européenne ; la participation active à l'émergence de standards clouds et des modèles de maturité européens, en ligne avec les nouveaux standards de protection des données en Europe. ☑

[www.eurocloud.org](http://www.eurocloud.org)

## RANDSTAD AWARD

### RTL GROUP VAINQUEUR POUR LA 3<sup>e</sup> FOIS



Lors de la **3<sup>e</sup> étude Randstad Award sur la marque employeur**, **RTL Group** a été élu l'employeur le plus attractif du Luxembourg par 1.250 répondants luxembourgeois, français et belges. Près de 51 % des personnes qui connaissent l'entreprise déclarent souhaiter y travailler. RTL devance ainsi Luxair et la Banque de Luxembourg.

En termes de secteurs d'activité, c'est celui du transport/logistique qui attire le plus les sondés (40 % d'entre eux voudraient y travailler), loin devant le secteur financier qui est en recul par rapport à l'an dernier (29 %).

Outre le palmarès, l'étude analyse les raisons qui motivent le choix d'un employeur plutôt qu'un autre. Le salaire reste le critère-clé déterminant la préférence pour une entreprise spécifique, mais son importance a diminué. 66 % des répondants le classe en tête devant la sécurité

de l'emploi (62 %) et l'ambiance de travail agréable (60 %). L'intérêt du job et la bonne santé financière de l'employeur sont moins plébiscités, mais sont en hausse.

Cette année, l'étude a intégré le thème de la flexibilité du travail. En effet, un nombre grandissant d'entreprises proposent à leurs salariés des horaires et des lieux de travail flexibles car cela répond à une attente des collaborateurs (surtout la jeune génération). L'étude vient confirmer ces propos puisque 64 % des employés opéreraient volontiers pour un horaire de travail variable qu'ils répartiraient eux-mêmes et 68 % aimeraient travailler à distance (au moins occasionnellement). ☑

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

## GRUPE FOYER

### EXTENSION DE SON SIÈGE ET DIVERSIFICATION DE SES ACTIFS



Extension du siège du Groupe Foyer à Leudelange.



Le bâtiment Dyapason, rue Robert Stumper à la Cloche d'Or (Gasperich).



Le bâtiment Air (ancien bâtiment ING), rue Jean Piret à la Cloche d'Or (Gasperich).

Installés depuis 2006 à Leudelange, le **Groupe Foyer** et ses sociétés emploient aujourd'hui 595 salariés travaillant dans l'assurance, la gestion d'actifs et le Private equity, soit 150 collaborateurs de plus qu'il

ya dix ans. Pour accompagner sa croissance et diversifier ses sources d'investissements dans un contexte boursier morose, Foyer a fait le choix de placer une part importante de ses actifs dans un secteur d'avenir, l'immobilier, en commençant par l'**extension de son siège à Leudelange**. Dès 2018, le nouveau bâtiment Foyer, construit selon des normes écoresponsables, pourra de nouveau accueillir sous un même toit tous les collaborateurs et activités du Groupe au Grand-Duché.

Foyer a également choisi d'investir dans la construction de deux bâtiments de promotion à usage locatif, les **immeubles Air et Dyapason à Gasperich**. Il compte sur ces investissements à long terme pour diversifier son portefeuille d'actifs et sécuriser un rendement attractif et sûr dans un environnement financier particulièrement difficile. ☑

[www.groupe.foyer.lu](http://www.groupe.foyer.lu)

## GUARDIAN

35 ANS DE PRÉSENCE AU LUXEMBOURG



De g. à dr. : **Pierre Weiland** (échevin, Commune de Bertrange), **Etienne Schneider** (vice-Premier ministre et ministre de l'Economie), et **Guus Boekhoudt** (vice-président Europe, Guardian Industries' Glass Group).

Le 23 mars dernier, **Guardian** a inauguré officiellement son nouveau siège européen à **Bertrange**. Guardian Industries' Glass Group en Europe est l'un des principaux fabricants de produits verriers de haute qualité pour les applications commerciales, résidentielles, d'architecture intérieure et automobile. L'activité principale de l'entreprise est la production de verre float et de verre à couche et feuilleté à valeur ajoutée. Au sein du nouveau siège, environ 120 personnes gèrent les activités régionales de l'entreprise.

Lors de l'inauguration, **Guus Boekhoudt**, vice-président Europe du Guardian Industries' Glass Group, a déclaré : « Certes, nous sortons tout juste de l'une des pires récessions que l'industrie du verre ait connue, mais je vois de nombreuses raisons de faire

*preuve d'optimisme. Ces cinq prochaines années, la demande pour le verre devrait augmenter de près de 2 % au-dessus du PIB. Les principaux facteurs, en plus de la croissance économique, sont le passage du double vitrage au triple vitrage pour rendre les fenêtres plus économes en énergie, et l'introduction de plus grandes fenêtres afin de faire entrer davantage la lumière naturelle dans les bâtiments. Guardian est bien positionnée pour saisir ces opportunités de croissance et nous continuerons à investir pour le développement et la pérennité de notre entreprise dans les cinq à huit prochaines années. »*

Guardian est une entreprise internationale aux compétences multiples dont le siège se situe à Auburn Hills, dans le Michigan. L'entreprise propose des produits de haute technologie tels que du verre float, des produits verriers manufacturés pour des applications commerciales, résidentielles et du transport. Elle fabrique aussi des garnitures automobiles et assure la distribution de produits de construction. Guardian, ses filiales et sociétés affiliées emploient 18.000 personnes et exploitent des installations en Amérique du Nord, Europe, Amérique du Sud, Afrique, Moyen-Orient et Asie. ☑

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

## LE DOMAINE DE LA KLAUSS, UN NOUVEL HÔTEL-SPA 4\* EN LORRAINE



Attendu depuis trois ans par les résidents des environs et les clients de l'Auberge

de la Klauss, qui ont vu le bâtiment sortir de terre, pierre de taille après pierre de taille, le **Domaine de la Klauss** a ouvert ses portes début 2016 à **Montenach**.

L'établissement, classé 4 étoiles, possède 27 chambres dont 6 junior suites, 3 suites et 2 top suites. Les 800 m<sup>2</sup> du Spa y sont dédiés à l'évasion et à la détente grâce à toutes les installations classiques du bien-être qui combinent les attentes d'une clientèle exigeante : piscine, jacuzzi, sauna, hammam, douche sensorielle... La marque Gemology Cosmetics a été choisie pour son efficacité et ses rituels de soin uniques aux pierres précieuses et semi-précieuses. Un soin signature exclusif alliant le minéral à la vigne a d'ailleurs été créé spécialement pour le Domaine.

La clientèle d'affaire est aussi une des priorités du Domaine car ses infrastructures permettent d'accueillir de petits groupes pour des réunions ou séminaires. ☑

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

## FEDIL

RENOUVELLEMENT DU SERVICE COMMUNICATION DE LA FEDIL



**Michèle Vallentini** (responsable de la Communication, Fedil) et **Frank Genot** (conseiller, Fedil).

Photos-Olivier Minaire

Après l'arrivée de **Nicolas Buck** à la présidence du conseil d'administration, la Fedil redéfinit son positionnement et son service communication a été renouvelé et agrandi.

**Dr. Michèle Vallentini** est responsable de la Communication depuis le 15 avril dernier. La jeune luxembourgeoise de 31 ans est titulaire d'un doctorat binational en philologie des Universités Paris-Sorbonne et Martin-Luther de Halle-Wittenberg. Elle a commencé sa carrière professionnelle en tant que journaliste-documentaliste auprès d'un quotidien luxembourgeois avant d'intégrer le groupe de cirques et variétés germano-autrichien Roncalli en

tant que responsable de la Communication et des Médias.

Michèle Vallenthini est assistée par **Frank Genot**, conseiller, qui a rejoint la Fedil au mois de mars 2016. ☑

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

## AÉROPORT DE LUXEMBOURG

### HAUSSE SPECTACULAIRE DU TRAFIC AU 1<sup>er</sup> TRIMESTRE

Le nombre de passagers à l'aéroport de Luxembourg a dépassé toutes les attentes durant le 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 2016 pour atteindre un taux de croissance jamais observé dans l'histoire récente de l'aéroport : + 16,5 % en janvier, + 21,3 % en février et + 27,5 % en mars par rapport aux mêmes mois de l'année précédente. L'aéroport a clôturé le 1<sup>er</sup> trimestre sur un total proche de **580.000 passagers**, soit une hausse **cumulée de 22,2 %** par rapport à 2015.

Luxair, première compagnie aérienne de l'aéroport, a enregistré une hausse importante de son trafic (+ 10,1 %). La plus forte croissance est toutefois à mettre à l'actif de Lufthansa (+ 419 %) qui exploite 8 vols quotidiens (4 sur Francfort et 4 sur Munich) au lieu de 2 l'an passé sur Munich. easyJet affiche la 2<sup>e</sup> plus forte hausse (+ 63,9 %) grâce notamment à l'ouverture d'une 4<sup>e</sup> ligne vers Porto. KLM et British Airways bénéficient aussi d'une forte croissance, respectivement de + 19,7 % et + 17,6 %. Le mois de mars était le premier mois complet d'exploitation de HOP! et LOT Polish Airlines. Fin mars, Luxair a ouvert une nouvelle ligne sur Prague avec 4 fréquences par semaine et Luxair Tours a ajouté Almeria en Espagne (1 à 2 vols par semaine). De nouvelles inaugurations sont planifiées en mai avec l'arrivée d'Aegean Airlines sur Athènes et l'ouverture de Zadar en Croatie par Luxair Tours.

Une partie du surcroît d'activité de mars a été liée à la fermeture temporaire de l'aéroport de Metz-Nancy-Lorraine pour travaux de rénovation de la piste, générant environ 9.000 passagers supplémentaires en mars. La fermeture de l'aéroport de Bruxelles suite aux événements du 22 mars a également provoqué le transfert d'une petite partie de la clientèle.

D'importants travaux ont débuté début avril sur le parking C « dépose-minute ». Celui-ci proposera à terme 345 places au

lieu de 153. En parallèle, la voie transversale de circulation qui mène actuellement au parvis de l'aérogare sera supprimée afin de guider tout le trafic des voitures de particuliers vers le parking C « dépose-minute ». Cela permettra de mettre fin à la dépose-minute sauvage sur la voie de circulation ou devant l'aérogare, non autorisée pour des raisons de sûreté et de sécurité.

Durant les travaux, qui doivent s'achever fin juin, la capacité du parking C sera temporairement réduite. Lux-Airport recommande à sa clientèle d'utiliser les parkings E et F également situés à proximité de l'aérogare. Ceux-ci disposent, comme le parking C, d'une franchise de stationnement de 15 minutes. Le tarif au-delà de 15 minutes est de plus inférieur à celui du parking C.

L'implémentation du nouveau concept de commerces et de restauration se termine : 8 des 13 nouveaux points de vente ont déjà ouvert et les travaux se poursuivent pour les 5 autres. ☑

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

## LUXAIR

### NOUVELLES SOLUTIONS D'ENREGISTREMENT WEB ET MOBILE, ET NOUVEAUX SERVICES D'INFORMATIONS DE VOL

Depuis avril, Luxair propose de **nouvelles solutions d'enregistrement sur le Web et sur les appareils mobiles ainsi que des services d'informations de vol** améliorés pour ses clients. Ces solutions et services, rapides et faciles à utiliser, permettent d'économiser un temps précieux dans les aéroports via une nouvelle conception intuitive des flux d'enregistrement Web et mobile, de nouvelles fonctionnalités (identification à l'aide du numéro Miles & More, changement de siège, réédition de la carte d'embarquement, nouvelles options d'enregistrement pour les groupes), des fonctionnalités sur mesure pour les voyageurs Classe affaires et Flex de Luxair (possibilité d'annuler un enregistrement et de s'enregistrer via le Web pour un vol partant plus tôt (sous réserve de disponibilité)), et l'intégration de la carte d'embarquement Apple Wallet, qui permet aux utilisateurs d'iPhones de stocker leur carte d'embarquement sur leur téléphone.

Luxair propose également un nouvel ensemble de services d'alerte automatisés par SMS et e-mail signalant les retards, changements d'horaires ou annulations de vols. Luxair continuera d'introduire progressivement des e-Services supplémentaires dans le courant de l'année. ☑

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

## UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

### INAUGURATION DE L'INSTITUT ROBERT SCHUMAN DES AFFAIRES EUROPÉENNES

Le 11 avril dernier, l'Université du Luxembourg a inauguré le nouvel **Institut Robert Schuman des Affaires Européennes**, après s'être vu octroyer un financement de la Commission européenne au titre du label *Centre d'excellence Jean Monnet* pour une période de trois ans, jusqu'à fin 2018.

Les centres d'excellence Jean Monnet sont financés à travers toute l'Union européenne sous l'égide du programme Erasmus+. Ils visent à regrouper l'expertise et les compétences d'experts de haut niveau afin de créer des synergies interdisciplinaires et internationales pour l'étude de sujets en lien avec l'UE. Le centre du Luxembourg se concentrera sur les problématiques d'intégration économique de l'UE, sur sa dimension nationale et internationale ainsi que sur son évolution constitutionnelle et institutionnelle. Les premiers projets de recherche portent sur des sujets tels que la gouvernance économique de l'UE, l'avenir des sociétés confrontées au vieillissement de leur population ainsi que sur la Cour de Justice comme institution de l'UE.

Les activités menées par l'Institut Robert Schuman des Affaires Européennes de l'Université du Luxembourg sont coordonnées par la Faculté de Droit, d'Économie et de Finance ainsi que par la Faculté des Lettres, des Sciences Humaines, des Arts et des Sciences de l'Éducation. Le projet a été initié par les **professeurs Robert Harmen, Herwig Hofmann, David Howarth, Andreas Irmen, Eleftheria Neframi et René Leboutte**, qui représentent les départements de droit, de sciences politiques, d'économie et d'histoire. ☑

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

## BGL BNP PARIBAS DES RÉSULTATS 2015 EN PROGRESSION

Pour l'exercice 2015, le **résultat net** consolidé part du Groupe s'élève à **357,9 millions EUR, en progression de 5 %** par rapport à 2014. Le produit net bancaire est en hausse de 2 % par rapport à 2014 et atteint 1.373,5 millions EUR. Dans un environnement de taux bas, les revenus des activités bancaires restent soutenus par la croissance des dépôts et des crédits. Les activités de Leasing International poursuivent leur progression avec des encours qui affichent une hausse de 5 %. La Banque de Détail et des Entreprises à Luxembourg a enregistré une croissance des encours moyens de crédits de 2,8 % du fait notamment de la progression tant des crédits immobiliers que des crédits aux entreprises ainsi qu'une augmentation des volumes moyens de dépôts de 6,5 % due, en particulier, à une très bonne collecte auprès des entreprises bénéficiant du fort développement des services internationaux de cash management. Les actifs sous gestion de la Banque Privée dédiée à la clientèle résidente poursuivent leur progression. Le métier Wealth Management renforce son positionnement sur sa clientèle cible.

Les frais de gestion restent maîtrisés. Ils s'élèvent à 673,1 millions EUR, en très légère croissance de + 1 % par rapport à 2014.

Le résultat brut d'exploitation s'affiche à 700,4 millions EUR, en progression de 3 % par rapport à 2014.

Le coût du risque s'établit à 48,8 millions EUR, un niveau qui reste faible au regard des encours de l'ordre de 25 milliards EUR.

La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence, qui correspond à la quote-part des résultats nets réalisés par des filiales dans lesquelles la banque n'est pas majoritaire, s'établit à 9,7 millions EUR (- 35,7 millions EUR pour 2014). Cette évolution s'explique essentiellement par l'amélioration de la contribution de filiales du Leasing International et par les bons résultats de Cardiff Lux Vie dans laquelle la banque détient 33 %.

Le ratio de solvabilité de la banque s'élève à 22,4 % (selon les normes Bâle III), largement au-dessus du minimum réglementaire requis de 10,5 %. Avec des fonds propres réglementaires part du Groupe

s'élevant à 5,3 milliards EUR, BGL BNP Paribas reste la banque la mieux capitalisée au Luxembourg, ce qui lui permet d'accompagner et de soutenir les projets et les investissements de ses clients.

Le Rapport annuel 2015 de BGL BNP Paribas est disponible en langue française sur [www.bgl.lu](http://www.bgl.lu).

## BANQUE DEGROOF PETERCAM LUXEMBOURG EST NÉE

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, la fusion des deux maisons est effective. Les deux maisons mères ayant déjà fusionné au 1<sup>er</sup> octobre 2015, la dernière étape a donc finalisé la création de la **Banque Degroof Petercam à Luxembourg**. Toutes les équipes ex-Degroof et ex-Petercam, soit 329 personnes, se retrouvent dorénavant sous le même toit au **12 de la rue Eugène Ruppert** dans le quartier de la Cloche d'Or où Banque Degroof Luxembourg est installée depuis 2003.

L'administration de fonds est un métier central pour la nouvelle entité Degroof Petercam Luxembourg qui a l'objectif de le déployer au maximum par rapport à toutes les activités internes dans le Groupe aujourd'hui fusionné. Dans le même élan, elle mise sur une poursuite de sa stratégie de croissance externe vers ses clients locaux, mais aussi vers l'international en Europe. Dans la Banque privée, le développement va se poursuivre en organisant des *hubs* pour certains types de services qui profitent de la stabilité du pays et du sens du business local. Enfin, en matière de banque d'affaires, la nouvelle entité entend poursuivre ses activités sur sa lancée en continuant à apporter ses conseils indépendants aux nombreuses entreprises familiales du pays.

Le Groupe travaille actuellement à un plan digital multifacette tout en conservant son modèle de banque indépendante à haute valeur ajoutée dans des métiers spécifiques basés sur la relation client. Depuis 3 mois, le Groupe a lancé un projet qui s'étalera sur plusieurs années et représentera un investissement très important. Tous ces nouveaux outils ne remplaceront pas le modèle de proximité avec la clientèle et l'interaction humaine restera au centre de la relation et du service aux clients.

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

## IUIL UN OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE FORMATION



Après avoir réalisé deux études sur la qualité de la formation continue au Luxembourg, l'**IUIL (Institut Universitaire International Luxembourg)** met à disposition des entreprises son **outil d'autodiagnostic des pratiques de formation**. En invitant toutes les personnes de l'entreprise concernées par la formation à donner leur point de vue, l'autodiagnostic analyse ensuite les résultats et propose des solutions pour augmenter la qualité de la formation. Composé d'une série de thématiques liées à la qualité de la formation, l'outil se décline sous la forme d'un questionnaire en ligne qui peut être configuré selon les besoins et la réalité de l'entreprise. A partir des réponses données par les participants, un *workshop* de restitution des résultats est organisé pour l'entreprise afin de dégager des recommandations pour améliorer la qualité de la formation. Un accompagnement et un plan d'actions sont ensuite proposés à l'entreprise pour mettre en œuvre concrètement ces recommandations.

Un aperçu de cet outil est disponible sur <http://qualiform.iuil.lu>.

## ARCELORMITTAL UN NOUVEAU SIÈGE SOCIAL AU KIRCHBERG

**ArcelorMittal**, a récemment confirmé son engagement de maintenir sa présence au Luxembourg par la construction de **son nouveau siège social au Kirchberg**. Afin de soutenir l'Etat luxembourgeois dans ses efforts de développement territorial, ArcelorMittal va également céder à l'Etat des lots de terrains disponibles pour le développement de logements et d'espaces pour des activités industrielles et commerciales.

La société, actuellement basée au 24-26, boulevard d'Avranches, va construire

son nouveau siège social, un bâtiment emblématique en acier, sur le plateau du Kirchberg, sur une parcelle proche du Centre de conférences européen.

ArcelorMittal poursuit sa modernisation par des investissements conséquents dans ses activités industrielles au Luxembourg. Elle a récemment réalisé un investissement de 35 millions EUR sur son site de Belval, destiné à améliorer la performance de sa ligne de production de palplanches. Elle a également décidé d'investir 35 millions EUR supplémentaires sur son site de Differdange dans une nouvelle technologie de finition pour renforcer son leadership mondial dans les poutrelles en acier de grandes dimensions.

ArcelorMittal est également le principal employeur industriel du Grand-Duché avec environ 4.200 salariés. Ses activités luxembourgeoises comprennent 13 installations, dont 8 sites industriels actifs dans la production ou la transformation d'acier, le développement de solutions en acier pour divers secteurs d'activité tels que la construction, l'automobile, l'industrie générale et l'agriculture. ✓

<http://luxembourg.arcelormittal.com>

## MICHAEL PAGE LUXEMBOURG

MAXIME DURANT NOMMÉ SENIOR  
EXECUTIVE MANAGER



**Maxime Durant**, Senior Executive Manager, Michael Page Luxembourg.

Aujourd'hui à la tête de **Michael Page Luxembourg**, **Maxime Durant** a l'ambition de consolider la place de Michael Page grâce à la stabilisation et au développement d'une équipe de consultants experts sur le marché luxembourgeois, principalement autour des métiers Finance, Sales & Marketing et Banque.

Diplômé de l'Institut Supérieur de Commerce de Paris, **Maxime Durant** a commencé sa carrière chez EDF comme responsable de mission marketing et communication. En 2002, il a rejoint Decathlon pour y gérer la politique commerciale de l'univers Running, Sports de Raquettes et Sports Collectifs. C'est en 2006 qu'il intègre le groupe Michael Page en France comme consultant, puis comme manager exécutif en 2008 et manager exécutif senior en 2011. ✓

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

## CHAMBRE DE COMMERCE WINWIN.LU ET TALENTCHECK



« L'apprentissage : avançons ensemble ! », tel est le slogan de la nouvelle campagne de promotion de l'apprentissage présentée en avril dernier par la **Chambre de Commerce**. A cette occasion, la Chambre de Commerce a présenté également le **TalentCheck**, un outil visant à améliorer l'orientation des futurs apprentis.

« Nous gérons aujourd'hui 25 formations dans les secteurs du commerce, de l'industrie, des services, du socio-éducatif, de l'hôtellerie et de la restauration. Au 31 décembre 2015, nos équipes ont géré quelque 1.700 contrats d'apprentissage et nous avons enregistré plus de 900 nouveaux contrats d'apprentissage pour la rentrée 2015-2016, ce qui fait de notre Chambre le plus grand gestionnaire de contrats d'apprentissage du pays », a indiqué Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce. Cependant, malgré ce nombre élevé de nouveaux contrats, encore trop de postes d'apprentissage restent vacants, alors que certains jeunes restent sans entreprise formatrice. Ce phénomène s'explique, entre autres, par le niveau de qualification souvent déficient des apprentis à la recherche d'un contrat d'apprentissage et par les effets

d'une orientation scolaire et professionnelle encore perfectible. C'est précisément sur ces deux points essentiels que la Chambre de Commerce espère intervenir par une nouvelle campagne de promotion de l'apprentissage et le lancement d'un nouvel outil d'orientation des jeunes.

La campagne de promotion de l'apprentissage **winwin.lu** vise à inciter les entreprises à déclarer davantage de postes d'apprentissage et motiver les jeunes à s'engager dans la voie de l'apprentissage. La Chambre de Commerce souhaite également jouer le rôle d'intermédiaire entre les jeunes cherchant une entreprise formatrice et les entreprises offrant des postes d'apprentissage.

Le portail **www.winwin.lu**, en langues française et allemande, propose deux espaces de navigation : l'un pour le candidat à l'apprentissage, l'autre pour l'entreprise formatrice.

En vue d'une amélioration de l'orientation des futurs apprentis, la Chambre de Commerce a développé le **TalentCheck**, un *assessment center* qui s'adresse aux élèves de 9<sup>e</sup> ou à tout candidat à un apprentissage et propose un bilan de compétences, permettant à l'apprenti potentiel de mieux connaître ses points forts et ses points faibles en vue de préparer son projet d'avenir. Le **TalentCheck** représente également une aide précieuse pour les entreprises quant à la sélection des apprentis. ✓

Les inscriptions se font sur [www.winwin.lu](http://www.winwin.lu).

## CTG LUXEMBOURG PSF S.A. UN CHIFFRE D'AFFAIRES RECORD

Affichant un chiffre d'affaires consolidé de **27,4 millions EUR** (22,9 millions EUR en 2014) en 2015, **CTG Luxembourg PSF S.A.** a enregistré **une croissance de l'ordre de 20 %** au cours de l'année écoulée. Le bénéfice d'exploitation atteint lui aussi un niveau record à 2.880.999 EUR, ce qui représente une augmentation de près de 49 % par rapport aux chiffres dévoilés en 2014. Il s'agit du meilleur exercice jamais réalisé par l'entreprise, classée parmi les 3 principaux PSF de support au Luxembourg, qui fête cette année ses 20 ans de présence au Luxembourg et les 50 ans de sa maison mère basée aux Etats-Unis.

Cette croissance des résultats financiers s'accompagne d'une augmentation continue du nombre de collaborateurs de

CTG Luxembourg PSF S.A. et de sa filiale CTG IT Solutions, qui occupent aujourd'hui plus de 300 personnes. Ces sociétés sont actives dans les domaines du *hosting*, du développement applicatif, du *testing* et du support pour des clients à la recherche d'une solution *d'outsourcing end-to-end*, dans un environnement hautement sécurisé. ☑

[www.ctg.eu](http://www.ctg.eu)

## MICROLUX

### 1<sup>ère</sup> INSTITUTION DE MICROFINANCE POUR LE LUXEMBOURG ET LA GRANDE RÉGION

Le 31 mars 2016, l'**ADA (Appui au Développement Autonome)**, l'**ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique)** et **BGL BNP Paribas**, en présence du **FEI (Fond Européen d'Investissement)**, ont signé l'acte notarié constituant **microlux**, la première institution active en microfinance pour le Luxembourg et la Grande Région. Spécialistes de la microfinance et de l'entrepreneuriat social, les 4 partenaires souhaitent ainsi soutenir et permettre la création ou le développement d'activités de clients individuels ou entreprises sociales n'ayant pas accès au crédit bancaire « traditionnel ».

Au-delà de financer ces activités sous forme de microcrédits, l'objectif de microlux est d'offrir un soutien spécifique aux entreprises sociales, ce qui est une nouveauté par rapport à ce qui est proposé par les institutions de microfinance dans d'autres pays européens. Pour remplir sa mission, microlux offrira une palette élaborée de services : coaching, encadrement et formations assurés par une équipe de bénévoles formés aux techniques du coaching et de la microfinance. L'institution proposera 3 types de crédits : un microcrédit d'un montant maximum de 15.000 EUR, un prêt nommé « micro + » pour les activités qui ont déjà débuté (montant maximum de 20.000 EUR) et un prêt dédié à l'entrepreneuriat social (montant maximum de 25.000 EUR).

microlux démarrera ses activités, autorisées par la CSSF et le ministère de l'Économie, au mois de juin avec l'embauche de 2 gestionnaires encadrés par un conseil d'administration constitué de représentants des 4 partenaires. L'institution sera domiciliée à la Maison de la Microfinance, au 39, rue Glesener à Luxembourg-Ville. ☑

[www.microlux.lu](http://www.microlux.lu) (en cours de construction)

## BUDERUS, ENOVOS ET NEOBUILD

### UN PROJET PILOTE AUTOUR DES PILES À COMBUSTIBLE

**Buderus, Enovos** et **Neobuild** se sont associées pour développer un projet pilote autour des piles à combustible, une solution innovante et progressive permettant d'utiliser efficacement l'énergie d'une manière responsable envers l'environnement.



Le système de chauffage à production d'électricité possède une pile à combustible céramique innovante qui fournit de l'électricité en consommant du gaz naturel et de l'oxygène. Cette technologie très prometteuse existe à ce jour sous forme de prototype avec **2 installations pilotes au Luxembourg** (dans une maison unifamiliale et dans une grande entreprise). Le projet pilote a pour but de suivre le fonctionnement technique de la pile à combustible au réseau électrique et de mesurer avec minutie tous les éléments de la production d'énergie pour pouvoir réaliser un réel comparatif avec les autres solutions classiques. Si les résultats de cette étude – qui devrait durer +/- 2 ans – sont concluants, les 3 partenaires ont l'intention de promouvoir activement cette solution de chauffage et de production d'électricité au Luxembourg. Cette solution alternative doit se mettre en place en Europe d'ici 2020, en réponse à la directive européenne *Maison Énergie Plus* et dans le cadre du projet européen *Ene.field*.

Après 6 mois de fonctionnement, voici les premiers résultats du projet pilote mené dans la maison unifamiliale : les valeurs production/consommation sont bonnes (la pile produit 2.700 kWh sur les 3.200 nécessaires au fonctionnement de la maison) ; le besoin de gaz pour production électrique > 42 % rendement de production électrique avec aide du gaz, soit 10 % de plus qu'avec une turbine dans une usine, par exemple ; 10 ans de garantie de production d'électricité sans crainte de perte de puissance ; aucune anomalie de fonctionnement n'a été détectée au cours de la période étudiée ; la charge de base de l'électricité par la pile à combustible offre des avantages sur un système photo-

voltaïque, ceci même en l'absence de soleil ; et l'équilibre entre production et consommation est meilleur qu'avec une installation PV. Il y a une constance dans la production électrique (664 W en moyenne). De plus, l'installation est moderne et design, et n'encombre pas tout une pièce de la cave.

Le lancement des piles à combustibles sur le marché luxembourgeois est prévu après l'achèvement du projet de démonstration en 2017. ☑

[www.buderus.lu](http://www.buderus.lu), [www.enovos.eu](http://www.enovos.eu),  
[www.neobuild.lu](http://www.neobuild.lu)

## L'ART DE NÉGOCIER S'ACQUIERT DÉSORMAIS AU LUXEMBOURG

La **Table de la Négociation** est un nouveau centre d'expertise dédié à la pratique de la négociation en entreprise. Il ouvrira ses portes en juin, à l'initiative de **Christelle Cornet**, qui, forte de son expérience en tant que responsable des formations et du développement des compétences dans un grand cabinet d'audit et de conseil luxembourgeois, et de DRH dans le monde bancaire, a souhaité réorienter sa carrière et s'est lancée dans cette aventure entrepreneuriale.

« *La négociation est une compétence clé pour l'avenir, principalement pour celles et ceux qui endossent des responsabilités au sein de leur organisation. Les managers, cependant, sont rarement formés à la pratique de la négociation. Chacun appréhende chaque situation de manière intuitive, alors que l'expérience prouve qu'une bonne négociation exige préparation, stratégie et tactique* », précise Christelle Cornet, fondatrice de la Table de la Négociation et dirigeante de **CHc**, structure de conseil qui accompagne les leaders dans leur développement professionnel.

Le centre de compétences proposera régulièrement des formations en français et en anglais, rassemblant des experts en négociation de renommée internationale. Il proposera aussi à ceux qui le désirent des formules d'accompagnement personnalisé. Deux sessions de formation, intitulées **Boostez le négociateur en vous : les techniques mises en pratique** seront organisées en français les 16 et 17 juin, et en anglais les 14 et 15 juillet. Elles seront co-animées par Christelle Cornet et Alexis Kyprianou, professionnel des fusions-acquisitions, dispo-

sant de 20 ans d'expérience, et aujourd'hui formateur et coach en stratégie et tactiques de négociation. ☑

Informations sur les deux premières formations : [www.chc.lu/negotiationtable](http://www.chc.lu/negotiationtable).

## BRASSERIE DE LUXEMBOURG

### DIEKIRCH RADLER, UNE NOUVELLE BIÈRE SUR LE MARCHÉ



**Arnold Blondeel**, Country Director, Brasserie de Luxembourg Mousel-Diekirch.

Photo-Marie de Decker, Studion

Après les succès des variantes *Radler* sur les marchés belges et allemands, **La Brasserie de Luxembourg Mousel-Diekirch** a lancé la variante *Radler* de sa bière pils Diekirch sur le marché luxembourgeois. La **Diekirch Radler** propose un goût **Lemon & Lime**, avec une teneur en alcool de seulement 1,1 %. Pour la petite histoire, *radler* est la traduction du mot allemand « cycliste ». Dans les années 20, les cyclistes dans les Alpes buvaient, après leurs efforts sportifs, de la bière mélangée à du jus de citron frais.

Le marché mondial de la bière connaît déjà un franc succès avec les bières mélangées et à faible teneur en alcool. Le marché de la bière au Luxembourg n'avance pas au même rythme. La Brasserie de Luxembourg veut donc contribuer à l'évolution de ce marché au niveau local. Selon des chiffres du Plato Logic Institute, la quote-part des bières à faible teneur en alcool ou non alcoolisées au Luxembourg en 2014 s'élevait à seulement 1,05 % du marché luxembourgeois de la bière ; ceci ne représente qu'un quart de la moyenne européenne, l'Europe demeurant en arrière comparativement au reste du monde. L'objectif que s'est fixé AB InBev, dont fait partie la Brasserie de Luxembourg depuis 2002, est que d'ici 2025 un cinquième de son volume total mondial provienne de bières à faible teneur en alcool ou non alcoolisées. ☑

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

## RAMBORN CIDER CO. 2<sup>e</sup> ÉDITION DE CIDER MADE IN LUXEMBOURG



Lors de la présentation de l'Édition 2016 du **Ramborn Craft Cider**, Carlo Hein, l'un des initiateurs du projet s'est dit extrêmement satisfait de l'accueil réservé au produit : « Avec notre projet de faire revivre une vieille tradition, nous sommes très fiers d'avoir pu dépasser toutes nos attentes au niveau production. Grâce à la récolte exceptionnelle en 2015 et la bonne collaboration avec les agriculteurs locaux, nous

avons quadruplé notre production en 2016 ». La croissance de la production a permis à **Ramborn Cider Co.** de donner dans une 1<sup>ère</sup> phase du travail à 6 personnes et d'engager toute une région dans la culture des vergers. Ainsi, l'entreprise a réalisé une étude sur la situation des vergers et les possibilités de sauvegarder, voire de développer les cultures existantes. Il en résulte de formidables nouvelles initiatives.

Ramborn Cider Co. s'investit dans l'économie circulaire comme dans le développement durable au Grand-Duché. Chaque étape est accompagnée de réflexions sur l'intégration des acteurs de la région et sur les démarches à mettre en place pour en faire un projet durable. Dans ce contexte, Ramborn est le premier producteur de Cider à lancer une bouteille consignée sur le marché. ☑

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

# Où habitent les travailleurs frontaliers ?

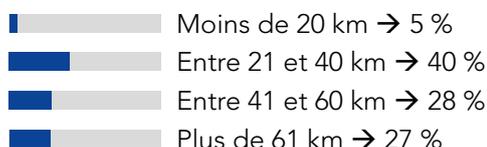
Les travailleurs frontaliers sont de plus en plus nombreux à venir travailler au Grand-Duché. Si l'on sait que 86.546 viennent de France, 42.410 de Belgique et 42.308 d'Allemagne (Statec, 3<sup>e</sup> trimestre 2015), nous ne savons pas plus précisément de quel secteur ils partent chaque jour. Nous avons donc proposé ce sondage afin d'avoir une idée du trajet quotidien réalisé par les travailleurs frontaliers qui viennent sur le site [www.lesfrontaliers.lu](http://www.lesfrontaliers.lu).

Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 1.789 votes de frontaliers. Voici les résultats du questionnaire diffusé en mars-avril 2016 sur le site [www.lesfrontaliers.lu](http://www.lesfrontaliers.lu).

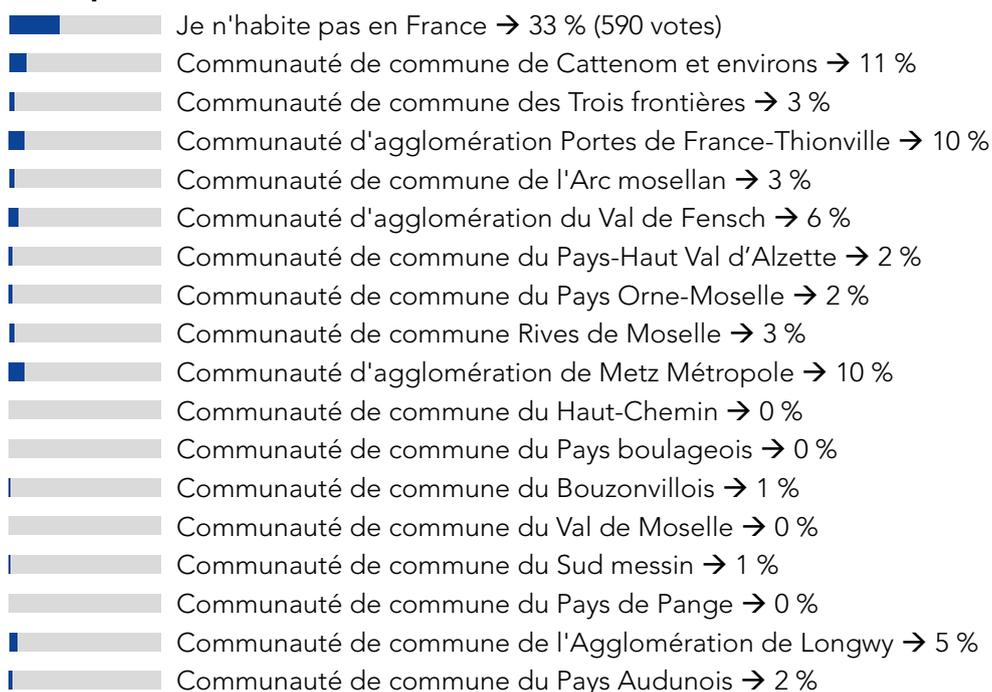
## Quel moyen de transport utilisez-vous pour aller travailler ?



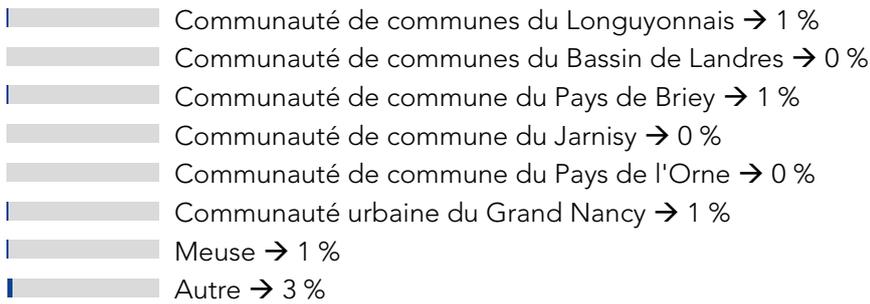
## Quelle est la distance entre votre domicile et votre lieu de travail ?



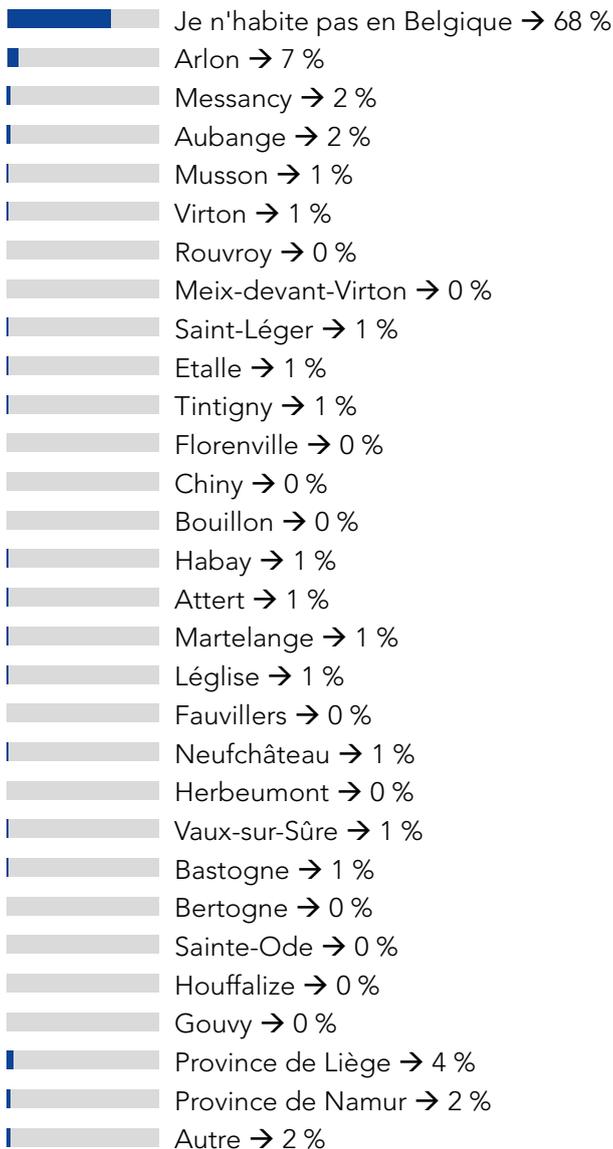
## Dans quel secteur habitez-vous en France ?



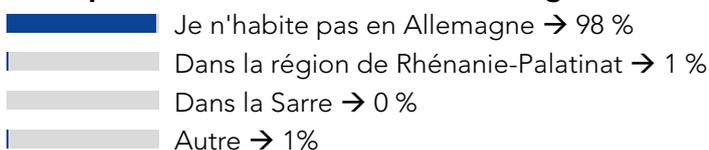
⇒ ... Suite de la page 18



## Dans quel secteur habitez-vous en Belgique ?



## Dans quel secteur habitez-vous en Allemagne ?



# La loi sur la mise en place des radars fixes et mobiles : quels impacts pour l'employeur ?

La loi du 25 juillet 2015<sup>(1)</sup>, qui régit la mise en place des radars fixes, incite les employeurs mettant à disposition de leurs salariés un véhicule (immatriculé au nom de l'employeur ou loué à une société de location) à dénoncer systématiquement ces derniers lorsqu'une infraction a pu être constatée.

## Employeur ou salarié : qui reçoit la contravention ?

Le titulaire du certificat d'immatriculation est présumé être le contrevenant. En pratique la société de leasing ou l'employeur propriétaire d'une flotte de véhicules seront les premiers destinataires de la lettre recommandée notifiant l'avertissement taxé lié à l'infraction commise.

## Employeur ou salarié : qui paie l'amende ?

Lorsque le véhicule impliqué est immatriculé au nom d'une personne morale, c'est son représentant légal ou bien le gestionnaire du parc automobile, à qui l'organisation de la mise à disposition des véhicules aura été déléguée, qui doit payer l'amende dans un délai de 45 jours. En cas de leasing, le paiement incombe au locataire, c'est-à-dire l'employeur dans l'hypothèse où ce dernier a conclu le contrat de location avec une société de leasing.

## Employeur ou salarié : quel permis est affecté ?

En cas de contestation de la part de l'employeur, ce dernier doit être en mesure d'identifier formellement le salarié conducteur du véhicule impliqué, en transmettant l'identité de cette personne aux autorités compétentes. Le salarié ainsi identifié qui s'acquitterait en définitive de l'amende serait alors reconnu responsable pénalement et pourrait, le cas échéant, perdre des points sur son permis de conduire.

A défaut de contestation, l'employeur sera tenu de régler le montant de l'amende et son paiement vaudra reconnaissance de la commission de l'infraction. C'est alors



Photo-Focalize-Emmanuel Claude

l'employeur qui encourra le risque de se voir retirer des points sur son permis de conduire<sup>(2)</sup>.

## Employeur et salarié : mieux communiquer pour mieux responsabiliser

Afin d'éviter de devoir endosser la responsabilité liée à une infraction qu'il n'a pas commise, l'employeur a tout intérêt à prendre en amont des mesures appropriées en informant tout d'abord les salariés du mécanisme mis en place par la nouvelle législation afin de leur faire prendre conscience qu'en pratique l'employeur n'aura d'autre choix que de dénoncer le véritable conducteur du véhicule, auteur de l'infraction.

Il est conseillé à l'employeur de tenir un registre détaillé et actualisé des salariés bénéficiant d'un véhicule de société ou de service à un moment donné afin d'identifier les salariés conducteurs des véhicules impliqués et de s'assurer ainsi

que seuls les véritables auteurs des infractions soient sanctionnés.

En tout état de cause, une chose est sûre : la période de soi-disant impunité des entreprises et autres personnes morales bénéficiant d'une flotte de véhicules si souvent décriée est désormais révolue.

**M<sup>e</sup> Philippe Schmit**  
Partner

Employment Law, Pensions & Benefits

**M<sup>e</sup> Virginie Roger**  
Associate

Arendt & Medernach

(1) Loi du 25 juillet 2015 portant création du système de contrôle et de sanction automatisés et modification de la loi modifiée du 14 février 1955 concernant la réglementation de la circulation sur toutes les voies publiques.

(2) En fonction du degré de gravité de l'infraction constatée le salarié ou l'employeur reconnu pénalement responsable de l'infraction risque également de se voir appliquer d'autres peines telle l'inscription au casier judiciaire ou la prise en compte pour la récidive.

# Wat elo, léift d'Kand? D'Première an dann?

D'Kand gött ëmmer méi grouss, de Papp gött eng kleng Nuancë méi gro, d'Mamm bleift, ewéi se ass, an da kënt Fro, wat dann dat léift Kand studéiere soll? E puer Iwwerleeungen zur Verantwortung vun den Elteren iwwert Fräiheet, Selbstännegkeet, Erfëllung am Liewen an eege Verantwortung vum Kand.

Studium Generale, Oceanographie, Droit, Eco, Mathé, Pharma, Design, Phytopathologie, etc. vum breet opgestallte Studium bis zum Orchideeë-Studie-Fach, alles ass méiglech an alles gött ënnerstëtzt. Dobäi kënt nach fir d'Schüler vun haut d'Option vum *sabbatical year* zum Beispill mam Segelboot rondrem Welt an d'Option vum engem *gap year* an enger Hëlleforganisatioun a Südamerika.

Diskussiounen lafen op Héichtouren mat de Frënn, der Famill a mat Bekannten. Dat ass richteg a gutt esou. Grouss Froen kommen op. Firwat ass en Studium gutt? Zu wat sollt et féieren?

E Studium, wéi all Ausbildung, soll zur Erfëllung vum Liewe bäidroen. Et soll Spaass maachen, et soll een eppes léieren an et soll de Student zum kritesch denkende Bierger maachen.

Esou weit esou gutt. Bis dohin besteet nach Unanimitéit.

Bei der Diskussioun, ob e Studium zur Fräiheet an all hirer Valfalt, ewéi Onofhängegkeet, ökonomesch Selbstännegkeet a zum freien onofhängeg Bierger soll feieren, do ginn d'Diskussiounen da vill méi nuancéiert.

Mir sinn da séier bei der eegener Verantwortung am Liewen ukomm a bei der einfacher Fro: Soll ee mat deem, wat ee studéiert, säi Liewe kënne finanzéieren an deemno kënnen ökonomesch fräi sinn?

Eng positiv Äntwert op des Fro bedeit, datt een Orchideeëfächer villäicht fir en éischt Studium net direkt studéiert, mä eppes mécht, mat enger gréisst méiglecher ekonomescher Perspektiv.

Eng negativ Äntwert op des Fro féiert méiglecher Weis – *a priori* – zu enger méi grousser Selbstentfaltung, déi awer am Kader vun enger ökonomescher Ofhängegkeet begrenzt ass.

Op d'mannst soll den zukünftege Student wëssen, wat déi méiglech Konsequenzen sinn, jee nodeem wat en op déi Fro als Äntwert gött.

Bei dëser Diskussioun setzt een awer net eleng do. Do setzt am Hannergrond de Staat mat um Kichendesch an ënnerstëtzt mat sengem Boursesystem bal all Studie vun den Kanner. Dat ass richteg an wichtig, datt de Staat dat mécht. Mä den « État Providence » huet duerch seng « urdnungspolitesch » Moossname vun de Boursen och eng Verantwortung, déi Jugendlech nach méi op Konsequenzen vun hirem Choix hinweisen.

Soss ass nämlech den nächste Schrëtt net méi wäit. E Schrëtt, deen ech mer deslescht op engem Salle-à-manger's-Desch hunn missten unhéieren, wéi meng Dësch-Nopere mer soten: «Et soll ee Kanner studéieren loossen, wat se wëllen. Wa se domat hiert Brot net kënne verdéngen, dann ass den Staat do fir se opzefänken».

D'Forschett ass mer bal aus der Hand gefall, wéi ech dat héieren hunn.

Neen esou net!

Eege Verantwortung an d'Fräiheet als Bierger ass Ziel vum Studium an net d'Ofhängegkeet vun iergendengem Papp, sief et vum «Pappa-Staat» oder dem Eegenen!



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

# Teambuilding : les nouvelles tendances pour 2016

Il y a encore peu, le seul but des *teambuildings* était de passer un bon moment ensemble. Aujourd'hui, avec le besoin de rentabilité de plus en plus fort, les *incentives* doivent être porteurs de messages forts au service de la politique de l'entreprise.



Ainsi, qu'il soit solidaire, écologique ou technologique, le *teambuilding* version 2016 permet de diminuer le *turnover*, d'augmenter le bien-être et d'acquérir de nouvelles compétences. Tour d'horizon de 5 tendances des marchés internationaux.

## 1. Le *teambuilding* « connecté »

Comme dans tous les secteurs, le *teambuilding* n'échappe pas aux nouvelles technologies. Chasse au trésor sur smartphone ou tablettes, olympiades digitales ou encore immersion virtuelle, les activités proposées permettent de faire vivre une expérience nouvelle aux participants tout en répondant à l'objectif traditionnel du renforcement des liens.

## 2. Le *teambuilding* « écoresponsable »

Bien que le développement durable soit déjà, depuis quelques années, appliqué au *teambuilding*, il prend aujourd'hui de nouvelles formes. Recyclez des matériaux de récupération pour en faire une structure ou une fresque collective est désormais hyper tendance ! En alliant écologie et durabilité, les entreprises transmettent des valeurs positives à long terme.

## 3. Le *teambuilding* « aménagement du lieu de travail »

Second lieu de vie des collaborateurs, le bureau doit permettre à chacun de s'appro-

prier son espace et de s'épanouir. Ainsi, la tendance en 2016 est de confier à ses équipes l'aménagement et la décoration d'un lieu stratégique de l'entreprise tel que salle de pause, salle de réunion, cantine... En plus de fédérer ses collaborateurs, ce *teambuilding* permet de réaliser un projet d'intérêt général.

## 4. Le *teambuilding* « Do It Yourself (DIY) »

Qui ne connaît pas le DIY, soit le « faire soi-même » ? Créatif et économique, le *do it yourself* est de plus en plus présent au cœur des *teambuildings*. Citons par exemple les ateliers « mini jardin » dans lesquels les participants apprennent l'art des boutures et de l'arrosage tout en renforçant leur esprit d'équipe. En plus de passer un moment agréable, les participants peuvent apprécier le fruit de leur collaboration plusieurs mois après l'action.

## 5. Le *teambuilding* solidaire

Que diriez-vous de mettre, le temps d'une journée, vos collaborateurs à disposition d'une association pour contribuer à un projet solidaire ? En combinant générosité et empathie, le *teambuilding* solidaire est un véritable moteur pour booster l'esprit d'équipe. Chantier de rénovation, opération de collecte ou encore atelier d'aide à des personnes en difficulté, les actions sont diverses et variées en fonc-

tion de vos objectifs et du besoin des associations.

Ainsi, en 2016, le *teambuilding* souhaite véhiculer des messages forts et des valeurs positives telles que la solidarité, la communication ou le partage... En offrant ainsi l'occasion aux collaborateurs de se retrouver autour d'un projet commun, ces concepts leur permettent de mieux se connaître, de relancer la motivation et l'implication en leur faisant prendre conscience qu'ils font partie d'une équipe.

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



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.



## Le guide pour l'achat de formation

Le *Répertoire des organismes de formation 2016* présente 339 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.

Nouveauté cette année : il présente une rubrique dédiée à la location de salles de formation.

Le répertoire, publié par l'INFPC, peut être commandé gratuitement sur [www.infpc.lu/repertoire](http://www.infpc.lu/repertoire).



Le Fonds social européen investit dans votre avenir

# Jusqu'où les prix vont-ils monter ? (3<sup>e</sup> partie)

Nous avons vu dans les articles précédents quels étaient les mécanismes influençant la valeur d'un actif immobilier et les mouvements sur le marché des capitaux à l'échelle européenne. Nous en avons déduit qu'il y avait une disponibilité en capitaux importante pour l'immobilier et des fondamentaux d'occupation plutôt positifs. Nous allons voir maintenant comment se comporte le marché de l'investissement dans l'immobilier de bureaux à Luxembourg.

Fin 2015, la demande a atteint un niveau historique avec plus de 337.000 m<sup>2</sup> placés. Il faut nuancer ce *take-up* car une part importante (105.000 m<sup>2</sup>) est la conséquence de la livraison des bâtiments de l'Université à Esch-Belval. Ceci écrit, avec une moyenne annuelle de l'ordre de 170.000 m<sup>2</sup>, l'année précédente restera un grand cru. Mis à part l'Etat, les secteurs les plus actifs ont été, dans l'ordre, les institutions européennes (BEI), les services aux entreprises et le secteur financier. Dans le même temps, la livraison d'immeubles restera modérée en 2016 avec seulement 36.000 m<sup>2</sup> de disponibles. Le taux de vacance a néanmoins légèrement augmenté, conséquence de la vacance de quelques grands occupants. Ce taux reste néanmoins à 5,5 %, un niveau très bas.

Ce constat montre, une fois de plus, des fondamentaux excellents pour le marché luxembourgeois. Cette situation reste la base de tout investissement dans l'immobilier professionnel, les loyers constituant la part majeure du retour sur investissement (l'autre composante étant l'éventuelle prise de valeur dans le temps).

## Un marché de l'investissement en hausse

De manière peu étonnante, le volume d'investissement total en bureaux a été particulièrement élevé en 2015, atteignant 1,1 milliard EUR (comprenant les investissements pour développements). Mais plus que le volume, le plus frappant fut le niveau de rendement (*yield*) qui s'est effondré, atteignant ainsi 4,6 % pour des immeubles dits *prime*.

Comme mentionné dans l'article précédent (*Entreprises magazine*, n° 75,

janvier-février 2016, pp. 24 et 25), les acteurs les plus actifs ont été les fonds d'investissement américains et ADIA, le fond souverain d'Abu Dhabi. Les *family offices* restent actifs, proposant des niveaux de prix très agressifs mais pour des volumes plus limités. Il est intéressant également de noter qu'au Luxembourg, comme dans le reste de l'Europe, l'écart entre le *prime* et le *secondary* tend à croître. C'est-à-dire que l'écart de prix entre les meilleurs bâtiments du centre-ville et ceux de la périphérie est de plus en plus important. Cela traduit toujours une aversion pour le risque des investisseurs mais ouvre des opportunités intéressantes.

La question demeure donc sur la pérennité de cette situation et, si l'on résume :

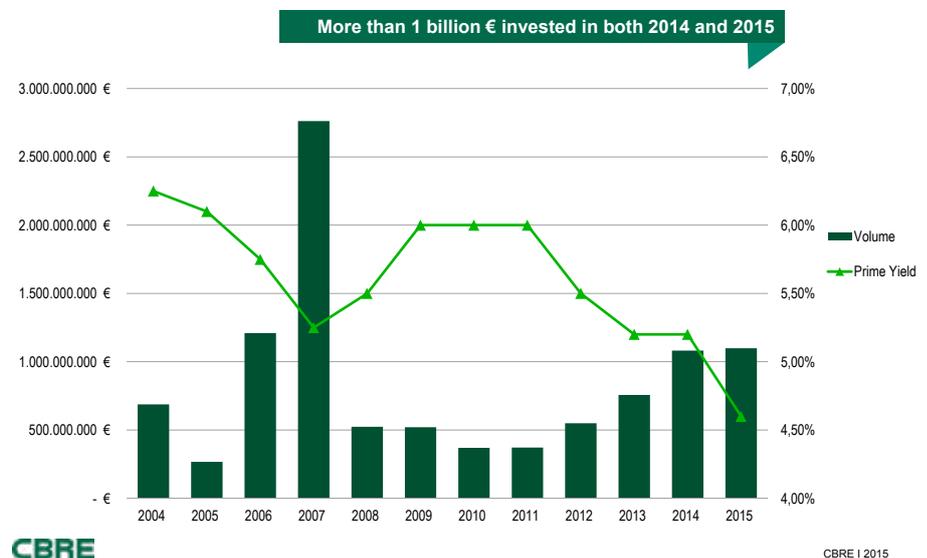
1. les fondamentaux d'occupation n'ont pas de raisons apparentes de changer à court terme à Luxembourg, l'économie

- tertiaire étant toujours dynamique ;
- l'écart entre le *prime yield* et les rendements des actifs sans risque reste très important et il y a peu de chance que 1) l'économie de l'UE se redresse rapidement et 2) que la BCE remonte drastiquement ses taux ;
  - il y a beaucoup d'argent disponible pour l'immobilier.

Dans ces conditions, nous ne voyons aucune raison pour que les prix subissent une autre tendance que celle que l'on connaît à l'heure actuelle, et ce au moins à court terme. Si ce n'est peut-être pas un âge d'or (en ce qui concerne le volume), le marché luxembourgeois a encore quelques beaux jours devant lui. ☑

**Gérald Merveille MRICS**  
Managing Director

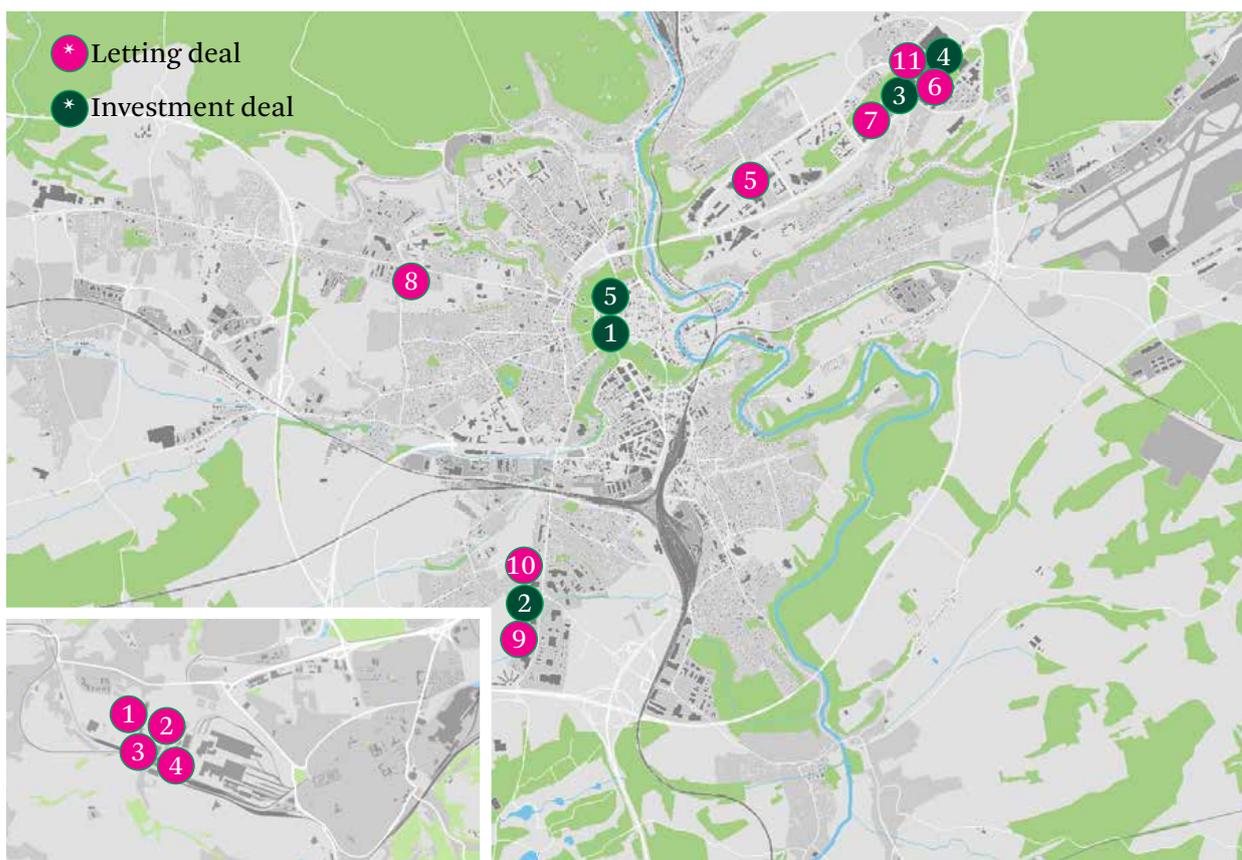
CBRE S.A.



CBRE

CBRE | 2015

## Notable letting and investment transactions in 2015



### Letting

NUMBER	TYPE OF TRANSACTION	BUILDING NAME	DISTRICT	FLOOR SIZE	COMPANY NAME
1-4	Own occupation	4x buildings	ESCH/BELVAL	105,000 m <sup>2</sup>	Luxembourg University
5	Letting	IAK	KIRCHBERG	21,000 m <sup>2</sup>	BEI
6	Own occupation	Arendt House	KIRCHBERG	15,500 m <sup>2</sup>	Arendt & Medernach
7	Own Occupation	KPC	KIRCHBERG	15,000 m <sup>2</sup>	EY
8	Own Occupation	Aubépines	LUX WEST	14,000 m <sup>2</sup>	CSSF
9	Letting	Ariane I,II,III	GASPERICH	14,000 m <sup>2</sup>	European Commission
10	Letting	Laccolith	GASPERICH	11,000 m <sup>2</sup>	European Commission
11	Letting	Monnet 3	KIRCHBERG	11,000 m <sup>2</sup>	BEI

### Investment

NUMBER	INVESTOR	BUILDING NAME	DISTRICT	PRICE	SELLER
1	ADIA	Royal Hamilius	CBD	-	Codic
2	Starwood Capital	Vertigo	GASPERICH	€120 million	Irish Life Insurance
3	ARC Global	HQ of Deutsche Bank	KIRCHBERG	€72 million	IVG
4	AG Real Estate	LBLux	KIRCHBERG	€70 million	LBLux
5	-	Royal 20	CBD	€63 million	Leasinvest

Source : CBRE

# Marie-Hélène Massard : « Toute nouvelle expérience est source d'énergie »

CEO d'AXA Luxembourg depuis 2012, Marie-Hélène Massard est aussi la nouvelle présidente de l'ACA, l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances du Grand-Duché de Luxembourg. Rencontre avec une femme dynamique, fan de diversité, qui nous donne sa vision de l'entrepreneuriat et du management.

## **Vous êtes l'une des rares femmes occupant un poste de CEO au Luxembourg. Quel regard portez-vous sur l'entrepreneuriat féminin dans ce pays ?**

Je dirais en premier lieu qu'il y a différents types de femmes chefs d'entreprise au Luxembourg. Il y a celles qui créent leur activité, souvent avec beaucoup de succès et dans des domaines très variés, puis il y a des femmes à qui l'on confie le développement d'une entreprise déjà établie, ce qui est mon cas. Le Luxembourg est un pays dense, dans le sens où le territoire est étroit et les choses sont très concentrées. Cela favorise les connexions et les rencontres. Je souhaiterais bien sûr qu'il y ait beaucoup plus de femmes qui se lancent ou assument des postes à responsabilités, mais j'ai découvert une réelle volonté économique et politique de promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Les femmes sont présentes et elles sont dynamiques. Un autre aspect relève de la nature multiculturelle du pays. Beaucoup de femmes d'origine étrangère sont aujourd'hui à la tête de leur société. On trouve moins de Luxembourgeoises, mais cela est en train de changer. J'y vois une grande opportunité de partage et d'enrichissement mutuel. Moi-même, en tant qu'expatriée française, riche de mon expérience à l'international, je peux apporter un regard différent. Mais j'ai aussi besoin de comprendre plus en profondeur ce pays dans lequel je suis installée depuis 2012. Au final, j'aime beaucoup cette idée d'échanges entre Luxembourgeoises et non-Luxembourgeoises, animées d'une même envie de créer.



**Marie-Hélène Massard**, CEO d'AXA Luxembourg et présidente de l'ACA, l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances du Grand-Duché de Luxembourg.

## **Que peut-on encore faire à l'avenir pour susciter davantage cette envie d'entreprendre chez les femmes ?**

C'est d'abord une question de culture. Je pense qu'il est important de développer chez tous nos enfants cet esprit d'entreprise. C'est devenu indispensable et c'est

surtout une façon de les préparer au monde dans lequel ils vont vivre. Déjà, aujourd'hui, on est loin du parcours linéaire de nos parents qui faisaient toute leur carrière dans la même entreprise. La plupart des gens de ma génération ont déjà connu plusieurs vies professionnelles et je crois

que nos enfants vont devoir, de plus en plus, créer leur propre activité. Il faut dès lors leur donner le goût de le faire et la confiance nécessaire pour y parvenir. Cela doit commencer dès l'école. Comme on le fait déjà avec les garçons, il faut encourager les filles à prendre le *lead*, à tester, à se tromper, à recommencer. Aussi, il est important de mettre nos jeunes en contact avec le monde de l'entreprise le plus tôt et le plus souvent possible. Je salue ici la belle initiative de l'asbl Jong Entrepreneuren, qui pose des jalons en ce sens.

## **Pour les femmes, la difficulté est souvent de concilier cette vie professionnelle active avec leur rôle de mère...**

Il faut effectivement que les femmes puissent prendre conscience qu'il est tout à fait possible de concilier le rôle de chef d'entreprise et celui de mère. Après, chaque personne est libre de choisir son mode de vie. D'ailleurs, je ne dis pas que c'est facile, mais que c'est possible. Pour moi, c'est même une forme d'accomplissement et une source de plaisir, mais il faut que l'environnement, tant privé que professionnel, s'y prête. L'accompagnement des femmes qui souhaitent créer leur entreprise ainsi que la détection des talents dans les plus grands groupes me tiennent également à cœur. La femme a sans aucun doute un caractère plus prudent que l'homme. Mais il y a de nombreux talents à découvrir chez les femmes, à condition de s'en donner la peine. C'est tout un écosystème à repenser et à développer. Mais je me rends compte, en tant que dirigeante, que j'ai aussi un rôle à jouer, une culture d'entreprise à insuffler. Et cela fonctionne plutôt bien.

## **Quelle est votre approche du management ?**

Je suis pour un management très participatif. Comme dans beaucoup d'autres PME, notre structure n'est pas très hiérarchisée. Par contre, l'un de nos principaux piliers est de travailler à l'amélioration continue de nos services ou nos processus internes, que ce soit d'un point de vue personnel, mais aussi à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit d'une dynamique très forte, à laquelle je tiens beaucoup, et

que je trouve indispensable dans l'environnement actuel. Si nous nous inscrivons dans un climat d'incertitude toujours plus grand, il est primordial de développer cette capacité d'apprendre en continu et de pouvoir faire évoluer notre activité. Je ne parle pas de remise en question. On fait bien les choses aujourd'hui. Mais il faut se préparer pour continuer à bien les faire demain. Pour le reste, j'essaie que mes équipes prennent du plaisir. Pour cela, il faut donner du sens à nos actions. Il est important d'expliquer pourquoi on prend telle orientation, de mettre les choses en perspective. En tant que CEO, je ne peux pas avoir une vue précise sur tout ce qui se fait. Pour que la personne à qui je délègue une mission puisse prendre les bonnes décisions, en toute autonomie, il faut qu'elle connaisse le contexte, qu'elle comprenne le sens recherché. Enfin, pour moi, le droit à l'erreur est fondamental. Je ne peux pas reprocher à quelqu'un qui a pris une initiative mûrement réfléchie de se tromper. Cela fait partie de l'apprentissage.

## **En plus de votre rôle de CEO, vous êtes depuis peu la nouvelle présidente de l'ACA, l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances du Grand-Duché de Luxembourg. Que représente cette nomination ?**

Je n'ai jamais eu de plan de carrière, mais depuis mes débuts, j'ai toujours été guidée par ce besoin de vivre de nouvelles expériences. Je tire mon énergie de ce que je découvre de nouveau, chaque jour. Ce poste de présidente représente

donc une belle occasion d'en apprendre davantage sur les autres et sur moi-même. Pour mon entreprise, il s'agit d'une forme de reconnaissance. Nous faisons partie d'un grand groupe international et c'est une belle opportunité d'apporter notre contribution à l'évolution de la place en matière d'assurances. Je suis une grande fan de la diversité. La plus grande valeur ajoutée réside dans l'humain et dans sa capacité à trouver de la complémentarité au départ de nos différences. C'est important de veiller à la diversité hommes-femmes, mais il est aujourd'hui tout aussi important de favoriser l'interaction entre les générations. Nous évoluons dans un monde digital où les jeunes nous apprennent des choses et où les plus expérimentés apportent leur expertise. Favoriser cette relation bilatérale est devenu essentiel.

## **Et votre avenir ?**

Je viens d'être reconduite pour trois ans à la tête d'AXA Luxembourg et j'en suis ravie. Par ailleurs, je vais à mon tour me positionner en tant que créatrice d'entreprise puisque nous avons obtenu l'accord du groupe AXA de lancer au Luxembourg une nouvelle société dans le secteur de l'assurance vie en libre prestation de services, sous le nom d'AXA Wealth Europe. Le lancement de cette nouvelle activité est prévu d'ici la fin de l'année. Je suis très heureuse de participer à cette aventure qui va nous permettre d'enfin nous positionner sur ce marché et de proposer une nouvelle offre très intéressante à nos clients répartis à travers toute l'Europe. ☑

**Propos recueillis par Michaël Peiffer**

**Le Luxembourg est un pays dense, dans le sens où le territoire est étroit et les choses sont très concentrées. Cela favorise les connexions et les rencontres. Je souhaiterais bien sûr qu'il y ait beaucoup plus de femmes qui se lancent ou assument des postes à responsabilités, mais j'ai découvert une réelle volonté économique et politique de promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Les femmes sont présentes et elles sont dynamiques.**

# La responsabilité pénale des dirigeants d'entreprise

Tout comme la responsabilité pénale de l'entreprise elle-même, la responsabilité pénale de ses dirigeants, sujet de constante actualité, doit être au centre de leurs préoccupations. Le risque pénal encouru, souvent ignoré du fait d'une inflation de législation pénale dans le domaine économique et un éparpillement de ces dispositions dans une panoplie de lois particulières, est considérable et doit être connu et géré par les dirigeants afin de réduire au maximum le risque d'une condamnation pénale résultant des activités conduites au sein de leur entreprise.

Le présent article est consacré au risque pénal encouru par les dirigeants d'entreprise dans l'exercice de leurs fonctions et fait suite à deux premiers articles traitant des aspects généraux du risque pénal en entreprise et de la responsabilité pénale des personnes morales.

La responsabilité pénale des dirigeants d'entreprise est depuis longtemps et demeure toujours une question d'actualité. Même si la loi du 3 mars 2010 introduisant la responsabilité pénale des personnes morales a ouvert la possibilité aux autorités de poursuivre la personne morale en tant que telle pour des infractions commises au sein d'une entreprise, elle n'a aucunement enlevé la possibilité de poursuivre également, et en parallèle, les dirigeants personnes physiques de cette entreprise pour les mêmes faits incriminés.

Le dirigeant d'entreprise s'expose à un risque pénal d'abord en sa qualité de représentant de la société qu'il dirige pour des actes accomplis par lui dans l'exercice de sa fonction, mais également du fait d'infractions auxquelles il n'a pas directement participé, mais qui se rattachent au fonctionnement de l'entreprise.

Ce sont, en premier lieu, les dirigeants de droit légalement nommés en vertu des prescriptions statutaires qui sont susceptibles d'engager leur responsabilité. Mais cette responsabilité incombe également à d'éventuels dirigeants de fait, c'est-à-dire à des personnes qui exercent, sans mandat social, une activité effective et indépendante dans l'administration générale de l'entreprise en question, que ce soit directement ou indirectement par l'interposition de tiers, ou que ce soit sous le couvert ou en lieu



---

**Ce sont en premier lieu les dirigeants de droit légalement nommés en vertu des prescriptions statutaires qui sont susceptibles d'engager leur responsabilité. Mais cette responsabilité incombe également à d'éventuels dirigeants de fait, c'est-à-dire à des personnes qui exercent, sans mandat social, une activité effective et indépendante dans l'administration générale de l'entreprise en question, que ce soit directement ou indirectement par l'interposition de tiers, ou que ce soit sous le couvert ou en lieu et place des dirigeants de droit.**

---

**A côté des dispositions du Code pénal lui-même, de très nombreuses lois particulières touchant le monde des entreprises contiennent des dispositions pénales sanctionnant le non-respect de certaines dispositions de ces lois, que ce soit dans le domaine du droit des sociétés, du droit du travail, du droit fiscal, du droit financier, du droit environnemental, etc.**

et place des dirigeants de droit. Dans ce contexte, il est important de souligner que les dirigeants de droit restent en principe pénalement responsables, même s'ils sont complètement inactifs, laissant la direction de la société au seul dirigeant de fait.

Au cas où une personne morale a été nommée dirigeant d'une entreprise, les dirigeants de cette personne morale supportent la même responsabilité pénale que s'ils étaient dirigeants en leur nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'ils dirigent.

En cas de pluralité de dirigeants, administrateurs ou gérants, ils sont tous, en principe, à considérer comme co-auteurs responsables d'un mauvais fonctionnement de l'entreprise qui est susceptible d'être pénalement sanctionnée.

### Un champ étendu d'infractions

Le champ des infractions qui peuvent être commises par les dirigeants d'entreprise est extrêmement vaste. Comme déjà soulevé dans le premier article de cette série relatif au risque pénal encouru en entreprise, les actes susceptibles de donner lieu à incrimination, et donc à des sanctions pénales, sont très nombreux et variés. A côté des dispositions du Code pénal lui-même, de très nombreuses lois particulières touchant le monde des entreprises contiennent des dispositions pénales sanctionnant le non-respect de certaines dispositions de ces lois, que ce soit dans le domaine du droit des sociétés, du droit du travail, du droit fiscal, du droit financier, du droit environnemental, etc. En effet, la plupart des dispositions pénales touchant le monde des

entreprises provient de ces lois particulières dont le nombre rend une vue d'ensemble des infractions potentiellement encourues une chose ardue, même pour des spécialistes en la matière.

Si un fait commis au sein d'une entreprise est susceptible d'être qualifié d'infraction, se pose la question de savoir dans quelle mesure ce fait peut être imputé au dirigeant. Si le fait en question a été matériellement commis par le dirigeant lui-même, la responsabilité pénale de celui-ci paraît évidente. Il se peut cependant que, en-dehors de toute participation active du dirigeant aux faits en cause, sa responsabilité pénale peut être engagée. Dans certains cas, la loi elle-même désigne la personne responsable de l'infraction. Une imputabilité conventionnelle peut exister dans des cas où la loi impose la désignation d'une personne au sein d'une entreprise qui sera pénalement responsable du non-respect de certaines obligations qu'elle impose. Finalement, au cas où l'auteur de l'infraction n'est défini ni par la loi, ni par une convention suite à une disposition légale, le juge a souvent la possibilité d'imputer l'infraction à la personne physique qui avait *de facto* un pouvoir de décision.

Les risques pénaux encourus par les dirigeants d'entreprise sont très nombreux et la responsabilité pénale des dirigeants risque d'être engagée pour des faits survenus au sein de leur entreprise auxquels ils n'ont nullement participé, voire qu'ils ignorent totalement. La loi du 3 mars 2010 introduisant la responsabilité pénale des personnes morales a certes ouvert la possibilité aux autorités judiciaires, au cas où une poursuite d'un dirigeant du fait de l'absence

de sa participation aux faits incriminés, de limiter les poursuites à l'entreprise, personne morale (et le cas échéant aux employés de l'entreprise qui ont matériellement participé à la commission de l'infraction), mais ils demeurent parfaitement libres de poursuivre en même temps le dirigeant.

### Des conséquences lourdes

Ainsi, la prévention du risque pénal pour un dirigeant d'entreprise est d'une importance fondamentale. Indépendamment du risque pénal encouru de manière générale au sein d'une entreprise, il est important que chaque dirigeant évalue le risque pénal au regard de sa position et de sa fonction propre au sein de l'entreprise (ce risque n'étant pas nécessairement toujours le même que celui encouru par l'entreprise en tant que telle).

Une condamnation pénale peut en effet avoir des conséquences très graves pour un dirigeant d'entreprise, conséquences qui ne se limitent pas aux sanctions pénales en tant que telles (emprisonnement, amende, etc.), mais peuvent également être indirectes, comme, par exemple l'impossibilité d'exercer certaines fonctions, notamment dans des domaines où l'honorabilité professionnelle est une condition d'accès.

De nombreux moyens et outils peuvent être mis en place pour au moins atténuer ces risques, même s'il est certain que tout risque dans ce domaine ne peut jamais être complètement exclu. Un des moyens les plus importants peut être la délégation de pouvoirs au sein de l'entreprise qui, cependant pour être efficace, doit répondre à un certain nombre de critères bien précis et qui seront exposés dans le prochain article de cette série.



**M° Ari Gudmannsson**

Dispute Resolution/Criminal Law

Arendt & Medernach

# Luxinnovation

## *Making Innovation Happen!*

Les conseillers de Luxinnovation, l'Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche, accompagnent les entrepreneurs et chercheurs luxembourgeois dans la mise en œuvre de leurs projets d'innovation, que ce soit pour faciliter l'accès aux connaissances, financements et technologies ou encore aux infrastructures de recherche, marchés et opportunités de coopération et d'affaires. Rencontre avec Jean-Paul Schuler, CEO de Luxinnovation.

### **Peut-on donner une définition de l'innovation ?**

Plus qu'une définition, je dirais que l'innovation est un état d'esprit qui amène la direction d'une entreprise à vouloir améliorer la performance générale de celle-ci en créant de la valeur pour elle-même et pour ses clients. On a souvent tendance à confondre innovation et recherche, qui peut être innovante, mais pas toujours, et donc à la considérer réservée aux grandes entreprises, alors que bon nombre de PME sont beaucoup plus innovantes au quotidien.

### **Voulez-vous dire par là qu'il existe plusieurs types d'innovation ?**

Effectivement, car si vous séparez innovation et recherche, toutes les démarches d'amélioration peuvent être qualifiées d'innovations, qu'il s'agisse de toute amélioration au niveau des produits, processus, services, qualité, fidélisation des clients, gestion des stocks, augmentation de la rentabilité, de la performance...

### **Pour une entreprise, quels sont les principaux avantages à innover constamment ?**

Le premier avantage est de rester à un niveau d'excellence constant à tous les stades de son activité : qualité des produits, procédés de fabrication..., mais aussi en ce qui concerne ses processus d'achat, de stockage ou ses ressources humaines. L'innovation étant avant tout un processus d'amélioration, l'entreprise qui anticipe constamment ne peut être que compétitive et mieux armée pour aborder la globalisation, viser de nouveaux



Jean-Paul Schuler, CEO, Luxinnovation.

marchés ou attirer de nouveaux clients, voire conserver les existants, ce qui n'est pas à négliger non plus.

### **L'innovation représente un coût non négligeable pour les entreprises. Luxinnovation dispose de programmes et d'outils pour les aider dans le développement et le financement de celle-ci. Pouvez-vous nous parler plus particulièrement du programme *Fit for Innovation* ?**

Ce programme d'accompagnement, développé en collaboration avec le ministère de l'Economie, s'adresse spécifiquement aux PME/PMI afin notamment de renforcer leur compétitivité et améliorer leurs performances et leur capacité à innover.

La 1<sup>ère</sup> phase du programme consiste en un diagnostic de l'entreprise, que Luxinnovation réalise avec l'aide d'un consultant spécialisé en organisation et conduite du changement. Après ces quelques semaines d'analyse, l'entreprise reçoit un rapport détaillé reprenant les propositions d'amélioration envisagées par les experts, principalement en ce qui concerne les coûts (éliminer les gaspillages dans les processus d'affaires actuels), la productivité et la qualité des services. La PME peut décider, ou non, de donner suite à cette 1<sup>ère</sup> phase de diagnostic, il n'y a donc aucune obligation de mettre en œuvre la phase suivante d'implémentation. Si l'entreprise décide de continuer le projet, une convention est signée entre celle-ci, Luxinnovation et l'expert, qui doit alors s'engager à garantir à la PME la visibilité d'un retour sur ses honoraires d'au moins 2 fois dans un délai de 6 à 12 mois après le démarrage du projet, grâce à l'exploitation du potentiel d'amélioration diagnostiqué et à soumettre 50 % de ses honoraires de la phase d'implémentation à une rémunération variable, en fonction du degré de réalisation des objectifs fixés du projet après le diagnostic. L'entreprise est donc toujours gagnante. De son côté, Luxinnovation joue le rôle d'un intermédiaire entre l'entreprise et l'expert, s'assure du bon déroulement du projet et accompagne la rédaction du dossier de cofinancement : 50 % des coûts de la phase de diagnostic et 25 % des coûts de celle d'implémentation (prestés par les experts externes) étant éligibles.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

# Fit for Innovation : une analyse à 360° de votre entreprise

L'innovation est accessible à tous, puisqu'elle est avant tout un état d'esprit. Il s'agit d'une démarche au quotidien de chaque collaborateur, à tous les niveaux de l'entreprise, quelle que soit sa taille ou son activité. Ainsi, toute entreprise a la capacité d'améliorer sa performance et de créer de la valeur ajoutée pour ses clients et pour elle-même. Cependant, bien qu'il apparaisse que les PME sont conscientes que l'innovation est essentielle pour leur développement, leur temps et leur énergie sont principalement consacrés aux activités quotidiennes.

Le programme *Fit for Innovation* a été créé pour les PME et conçu sur base des difficultés rencontrées par ces dernières. Le programme propose une analyse à 360° de l'entreprise afin d'aider les dirigeants de PME à trouver de nouvelles approches plus performantes pour augmenter leurs ventes et leur productivité. Leur performance est analysée par des experts de Luxinnovation et des consultants en organisation et en conduite du changement expérimentés. Ces consultants sont identifiés et certifiés par Luxinnovation. Selon Arnaud Duban, responsable du programme *Fit for Innovation* chez Luxinnovation, « l'intérêt du programme *Fit for Innovation* est avant tout de générer des gains pour l'entreprise ; l'effet de levier est important puisque les PME peuvent se prévaloir d'un retour d'environ 400 % par rapport à l'investissement fourni ».

*Fit for Innovation* c'est 29 entreprises ayant bénéficié d'un diagnostic et 18 autres actuellement engagées dans

la phase projet. Le coût total cumulé des projets menés par ces PME s'élève à plus d'1,13 million EUR. Retour d'expérience avec Alain Wildanger, directeur commercial chez Sanichaufer.

## **Pourriez-vous décrire en quelques lignes votre activité et relever quelques services ou produits que vous considérez comme innovants ?**

Sanichaufer est une entreprise de tradition. Grâce à nos compétences multiples, nous sommes devenus un acteur majeur dans le paysage de l'artisanat au Luxembourg, employant près de 190 personnes. Notre force réside dans notre expertise et notre polyvalence dans des domaines aussi variés que le chauffage, la climatisation, la ventilation, la domotique, la régulation, la maintenance de toutes techniques confondues ou encore la rénovation de salles de bains. Les produits que nous installons sont en constante évolution. La taille, l'efficacité énergétique, la complexité, la gestion,



**Alain Wildanger**, directeur commercial, Sanichaufer.

même à distance, et l'informatisation de ces produits ne sont qu'un aperçu de notre volonté de repenser nos services et notre capacité à innover.

## **Luxinnovation vous a proposé de participer au programme *Fit for Innovation*, quelles sont les caractéristiques du programme qui vous ont le plus attiré ?**

Sanichaufer a toujours prôné l'esprit d'innovation. Qu'il s'agisse de nos produits et services, de nos processus internes ou de nos installations à la pointe des nouvelles technologies, l'innovation est de rigueur. Nous travaillons toujours avec les outils informatiques les plus modernes, nous étions précurseurs dans la mise en place

Entamer une analyse de sa façon de travailler, de ses processus et de son organisation par des professionnels extérieurs est un exercice utile pour toute entreprise. Même si les dirigeants de société savent souvent très bien où le bât blesse, ils ont rarement les moyens, les ressources et les compétences en interne pour changer les choses de manière structurée. Nous avons donc été séduits par l'idée d'obtenir de l'aide et des conseils précieux pour l'implémentation de processus améliorés ou nouveaux.

**Notre but ultime est de gagner en efficacité. Il ne s'agit pas nécessairement de travailler plus, mais de travailler de façon organisée et cohérente. Nous voulons responsabiliser tous nos collaborateurs. La combinaison de tous ces résultats se traduira en une qualité client supérieure et finalement en une amélioration de performance opérationnelle et financière.**

des processus qualité comme la norme ISO 9000 par exemple afin de garantir à notre entreprise un fonctionnement cohérent et un avantage concurrentiel à tout moment. Pour la petite anecdote, Sanichauer était une des premières entreprises à installer un fax ! Cet esprit d'innovation et cette nécessité d'amélioration continue a toujours été cruciale pour nos décideurs. Mais pour innover, il faut savoir se remettre en question et le programme *Fit for Innovation* offre tous les outils pour y arriver. Entamer une analyse de sa façon de travailler, de ses processus et de son organisation par des professionnels extérieurs est un exercice utile pour toute entreprise. Même si les dirigeants de société savent souvent très bien où le bât blesse, ils ont rarement les

moyens, les ressources et les compétences en interne pour changer les choses de manière structurée. Nous avons donc été séduits par l'idée d'obtenir de l'aide et des conseils précieux pour l'implémentation de processus améliorés ou nouveaux.

### **Quels sont les résultats directs de votre participation au programme ?**

Nous sommes toujours en cours d'implémentation. Le programme auquel nous avons adhéré s'étale sur 18 mois. Après une analyse poussée de notre organisation et de toutes ses facettes, nous avons défini des champs d'actions nous permettant de faire mieux. Les premiers mois ont consisté à mettre en place des projets pilotes et à tester la mise en place de nouveaux pro-

cessus. Ce n'est pas un exercice évident, car cela entraîne du changement, de la rigueur, de la discipline et une large contribution des collaborateurs. Le résultat actuel le plus frappant est un changement de mentalité des collaborateurs. Au départ plutôt sceptiques à ces changements, ils commencent à réaliser qu'en fin de compte, c'est eux qui en profiteront.

### **En quoi ces résultats impacteront l'activité de Sanichauer dans le futur ?**

Notre but ultime est de gagner en efficacité. Il ne s'agit pas nécessairement de travailler plus, mais de travailler de façon organisée et cohérente. Nous voulons responsabiliser tous nos collaborateurs. La combinaison de tous ces résultats se traduira en une qualité client supérieure et finalement en une amélioration de performance opérationnelle et financière.

Le paysage de l'artisanat luxembourgeois est très compétitif. Nous nous efforçons chaque jour de rester en tête du peloton. Les résultats du programme *Fit for Innovation* vont certainement nous aider à renforcer notre position. ☑

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

# Technoport S.A. annonce l'extension du FabLab au 1535° à Differdange

Un FabLab (laboratoire de fabrication) est une plate-forme ouverte de prototypage, mettant à disposition des utilisateurs différents outils réservés en règle générale aux industriels. En 2013, Technoport S.A. a ouvert le 1<sup>er</sup> FabLab à Belval. Afin de réaliser des projets plus complexes, une extension s'avérait nécessaire. Ce sera chose faite le 15 juin au 1535° à Differdange. Rencontre avec Diego De Biasio, CEO du Technoport, et Rodolfo Baiz, FabLab Manager au Technoport.

## Le FabLab est un laboratoire de fabrication numérique qui a été lancé en 2013 par le Technoport. Quel est le concept ?

Le FabLab suit deux principes fondamentaux. D'une part, il s'inscrit dans le mouvement des FabLab qui a été lancé par le MIT en 2001 et qui répond à une certaine charte de fonctionnement. L'objectif consiste à démocratiser le processus de fabrication assistée par ordinateur pour tout un chacun via la mise à disposition d'équipements et compétences spécialisés en modélisation 3D. D'autre part, il se limite à des projets de prototypage rapide et n'a pas une vocation à faire de la production en série. Il vient donc compléter un chaînon manquant dans le processus d'innovation de produits qui est celui de permettre à des innovateurs (individuels, associations ou entreprises) d'accélérer les processus d'innovation interne.

## Pouvez-vous citer quelques éléments de cette charte du MIT ?

Il existe différents éléments dont il faut tenir compte pour répondre à cette charte



(cf. liens). Les deux plus importants sont certainement l'accessibilité : le FabLab doit être ouvert à tout type d'utilisateur et proposer des horaires *open access* où les gens peuvent venir découvrir et tester les équipements de façon gratuite ; et l'éducation : l'idée est de former les intéressés à l'utilisation des machines et de proposer des formations notamment au système éducatif (étudiants de 6-24 ans).

## En juin, vous allez lancer l'extension du FabLab au 1535° à Differdange. En quoi consiste cette extension et pourquoi le 1535° ?

Nous voulons passer à l'échelle supérieure pour réaliser des projets plus ambitieux et complexes avec des équipements plus

conséquents. C'est une étape que nous avons déjà envisagée lors du lancement et qui a été rendue possible grâce à une demande croissante du marché. Le 1535° nous semble être le partenaire idéal pour cette extension compte tenu de l'écosystème qu'il a su développer depuis 2 ans. Il nous permet de gagner en visibilité et nous lui apportons une offre de services qui lui manquait jusqu'à aujourd'hui.

## Avez-vous peut-être des exemples concrets de projets que vous avez pu soutenir ou que vous envisagez dans un futur proche ?

Les projets du FabLab sont très divers et nous pouvons y trouver des exemples qui couvrent les domaines de l'ingénierie, l'art,

l'architecture, la décoration, le médical, le culinaire, la recherche, le design industriel et de produits, la musique, l'électronique, le graphisme, la mécanique, etc.

Parmi les plus récents on peut citer la fabrication d'un projet d'installation d'art/architecture pour la Biennale d'architecture de Venise 2016 (avec des artistes/architectes luxembourgeois), des outils spéciaux pour plusieurs chercheurs et étudiants basés au Luxembourg, prototypage de produits pour différentes entreprises (start-up à PME) et beaucoup d'activités avec la communauté locale (p.ex. réparation ou création de machines). Parmi les projets futurs, on peut citer un projet collaboratif avec l'Université du Luxembourg et l'EcolInnovation Cluster de Luxinnovation. Ce projet, dont le nom est *upAM*, vise le développement et la fabrication d'une station de « surcyclage » pour divers types de plastiques afin de pouvoir les réutiliser grâce à de la manufacture additive (ou impression 3D). Cette initiative est financée via un programme



du FNR. Nous développons constamment des nouveaux exercices pratiques pour, entre autres, les programmes éducatifs *FabLab Kids*. Par exemple, une voiture robotique (jouet) a été développée en 2014 pour sensibiliser les élèves des écoles luxembourgeoises à la fabrication numérique et à la programmation. ☑

<http://www.technoport.lu/fablab>  
<http://www.fablablux.org>  
<http://www.fabfoundation.org/about-us/>

## **LISTE DES ÉQUIPEMENTS DISPONIBLES AU FABLAB**

### **FabLab S-M @Technoport/Belval**

- Imprimantes 3D FDM
- Graveuse/découpeuse laser RF 25w
- Fraiseuses CNC 2.5 axes
- Scanners 3D
- Découpeuse de vinyle

### **FabLab L-XL @1535/Differdange**

- Imprimante 3D FDM
- Découpeuse laser CO2 60w
- Fraiseuse CNC 2.5 axes
- Robot industriel 6 axes
- Presse sous vide à membrane

# EYnovation

## Un programme de support dédié aux start-up

Quelques centaines de start-up sont créées chaque année au Luxembourg, mais les difficultés qu'elles rencontrent dans leur phase d'évolution et de financement freinent souvent les projets ambitieux de leurs fondateurs. Pour les aider dans leur parcours, EY a créé un service de support qui leur est entièrement dédié : *EYnovation*. Entretien avec Olivier Lemaire, Technology, Media & Telecom (TMT) Leader et *EYnovation* Leader, et Hélène Delamare-Gutton, *EYnovation* Project Leader chez EY Luxembourg.



Hélène Delamare-Gutton, *EYnovation* Project Leader, et Olivier Lemaire, TMT Leader et *EYnovation* Leader, EY Luxembourg.

### Quels sont les grands atouts de l'écosystème luxembourgeois pour une start-up ?

Le Luxembourg est une place attractive pour une start-up, et notamment celles dont l'activité touche aux nouvelles technologies. Ces dernières années le pays a investi largement dans la connectivité et les *data centers*, deux domaines reconnus

comme des secteurs de pointe à l'avenir prometteur dans l'Union européenne. Le Luxembourg a également investi dans des infrastructures universitaires ou encore des centres de recherche, incubateurs, accélérateurs et *mentoring*. Ces infrastructures offrent aux start-up un environnement propice à leurs recherches et à leur développement. Le régime luxembourgeois en

matière de propriété intellectuelle est un atout également non négligeable. Quant à la réforme fiscale de 2017, elle ne devrait pas changer la donne pour les start-up. Plus globalement, tout ce qui est lié à la qualité de vie au Luxembourg est aussi un avantage auquel les créateurs attachent une attention particulière. Enfin, le Luxembourg, de par sa taille, permet de réunir

---

Lorsqu'un entrepreneur a l'idée d'une nouvelle application ou d'un nouveau service, il doit avant tout s'assurer d'une juste adéquation entre l'offre et le marché, et surtout comment monétiser son application ou son service. Ce dernier point est primordial pour assurer une valorisation pour de futurs investisseurs.

---

rapidement et avec facilité des acteurs incontournables (dirigeants, régulateurs, représentants du gouvernement, etc.) en termes de prises de décision.

**On évoque régulièrement les problèmes de financement auxquels sont confrontées les start-up. Quel est votre avis ?**

Qui veut se voir accorder une aide gouvernementale ou un soutien par des investisseurs doit avant tout arriver avec de bonnes idées et un projet bien pensé. *EYnovation* a été conçu notamment dans ce sens pour aider les start-up à se préparer aux exigences d'investisseurs publics ou privés.

**Pouvez-vous nous donner quelques conseils pour pérenniser une start-up ?**

Lorsqu'un entrepreneur a l'idée d'une nouvelle application ou d'un nouveau service, il doit avant tout s'assurer d'une juste adéquation entre l'offre et le marché, et surtout comment monétiser son application ou son service. Ce dernier point est primordial pour assurer une valorisation pour de futurs investisseurs. Un autre point important touche à la levée de fonds précédemment évoquée : comment des fondateurs peuvent-ils garder le contrôle de

leur société lorsque des investisseurs ou des capital-risqueurs entrent au capital ? C'est à ce stade que le bât blesse, d'où la nécessité de se faire accompagner et conseiller dans cette phase de croissance.

**EY dispose d'un programme destiné à accompagner les start-up dans leur développement : *EYnovation*. Comment fonctionne-t-il ?**

Ce programme a été lancé récemment par EY et plus particulièrement EY Luxembourg, Belgique et Pays-Bas pour offrir aux start-up et aux entreprises à croissance rapide un support et un accès au réseau d'EY. Les start-up que nous sélectionnons bénéficient de la mise à disposition d'un coach/manager dédié. Dès lors, nous pouvons les accompagner dans leur croissance aussi bien d'un point de vue technique que commercial ou stratégique. Par exemple, une start-up peut être mise en contact direct avec l'un de nos centres d'excellence (Digital, Biotech, etc). Les entrepreneurs ont également accès à tout notre réseau d'affaires, leur permettant d'obtenir des conseils sur les bonnes pratiques par des mentors ou tout simplement par nos clients. Nous venons d'ailleurs de mettre récemment en relation une start-up avec notre réseau de

spécialistes EY en Inde. Pour une start-up, notre carnet d'adresses constitue un atout considérable pour booster ses activités ou trouver des financements. Nous pouvons également mettre nos collaborateurs et experts à leur disposition lorsqu'il s'agit de présenter ou démontrer la qualité d'une application ou d'un service et d'obtenir en retour l'avis de consommateurs, ou organiser avec eux des événements dans nos locaux, par exemple. Bien que lancé depuis quelques semaines seulement, le programme *EYnovation* profite déjà à plusieurs start-up au Luxembourg et nous avons pour ambition de continuer sur cette lancée au cours des prochains mois et années.

**Aider les start-up vous permet-il d'innover ?**

La réponse est clairement oui. Le programme *EYnovation* est un programme gagnant-gagnant qui permet non seulement à nos collaborateurs d'insuffler aux start-up notre vision EY et de les faire profiter d'un réseau unique, mais également de propulser nos experts dans un univers innovant à tout moment.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

---

Les start-up que nous sélectionnons bénéficient de la mise à disposition d'un coach/manager dédié. Dès lors, nous pouvons les accompagner dans leur croissance aussi bien d'un point de vue technique que commercial ou stratégique.

---

## Fedil – Business Federation Luxembourg Appel à candidatures pour le Prix de l'Innovation 2016

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

Le délai de candidature est le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Le règlement du Prix de l'innovation et le formulaire de candidature peuvent être téléchargés sur [www.fedil.lu](http://www.fedil.lu). ☑

## Internet des objets

### Le projet de recherche *bloT*ope

Un nombre infini de données est collecté sur l'Internet des objets (Internet of Things, IoT). Pour le moment, leurs flux entre les différents nœuds sur Internet, mais aussi entre les fournisseurs de service sur l'IoT, restent globalement sans protection. Dans le même temps, il n'existe encore aucune standardisation des flux de données, de sorte que les différents services IoT ne peuvent interagir les uns avec les autres que de manière très limitée. Ces deux aspects (la standardisation et la sécurité des données) sont des sujets clés du nouveau projet européen *bloT*ope dont l'activité opérationnelle a commencé il y a peu à l'occasion d'une réunion à Helsinki. Deux des 21 partenaires du projet viennent du Luxembourg : l'Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT) de l'Université du Luxembourg et la société de conseil itrust consulting. La Commission européenne va injecter en tout plus de 7,8 millions EUR dans ce projet.

Alors que les géants américains de l'informatique tels qu'Apple ou Google développent leur propre système IoT, l'Europe dispose de nombreuses sociétés très agiles, mais aussi plus petites, qui doivent coopérer dans des systèmes IoT ouverts. Le but est de fournir à ces sociétés, avec un nouveau cadre (comme un module), une nouvelle méthode qui pourra leur servir de base pour développer des produits fiables et standardisés pour l'IoT.

L'IoT désigne la mise en réseau d'objets du « monde réel » avec les flux de données d'Internet. Déjà, par exemple, des colis sont non seulement livrés à domicile dans le monde réel à l'aide des services de suivi des sociétés de logistique, mais ils ont également à tout moment leur équivalent virtuel. D'autres objets que l'on retrouvera très bientôt sur Internet ou qui y sont partiellement déjà sont les véhicules, les équipements domotiques et les générateurs d'énergies renouvelables. ☑

[www.uni.lu/snt](http://www.uni.lu/snt), [www.itrust.lu](http://www.itrust.lu)



## INNOHUB Luxembourg

### Une nouvelle plateforme pour les start-up

Les sociétés Exxus (conseil en stratégie marketing et stratégie d'innovation), INES MEDIA (conseil en communication) et MindForest (conseil en management du changement) ont officiellement présenté InnoHub en avril dernier. InnoHub identifie, sélectionne et accompagne des entreprises innovantes venues du monde entier se trouvant dans une situation de start-up ou d'accélération. Pour ce faire, InnoHub s'appuie sur toutes les synergies qui peuvent être créées avec d'autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial et public au Luxembourg.

Initié en 2015, InnoHub adopte une approche méthodologique ciblée et entrepreneuriale. Moins d'un an après sa création, la plateforme soutient déjà 21 start-up venues d'une dizaine de pays. « Nos clients viennent des pays voisins, mais aussi d'Israël, de Singapour ou des Etats-Unis. Jusqu'ici, nous avons levé 9 millions EUR et les start-up accompagnées ont déjà permis la création de 30 emplois au Luxembourg et la mise en place de 6 projets d'innovation », explique Daniel Eischen, président d'InnoHub.

Au-delà des compétences de ses 3 membres fondateurs, InnoHub a l'avantage d'avoir pu créer un réseau de partenaires privilégiés qui réunit quelques-unes des enseignes les plus renommées au Luxembourg. Les clients nationaux et internationaux profitent d'une offre complète, qui inclut des expertises financières, juridiques, technologiques... ainsi que les services des acteurs reconnus du secteur public. En tant que *one-stop-shop*, InnoHub offre aux start-up un accès à l'ensemble des efforts entrepris au cours des années passées par les autorités publiques et par des entrepreneurs. InnoHub a également su attirer l'attention et l'intérêt de nombreux investisseurs nationaux et internationaux, tels que le Foster Institut de Francfort.

Un des premiers succès d'InnoHub est la relocalisation partielle des activités de Slightly Mad Solutions (SMS) de Londres et de Singapour vers Luxembourg. Selon Ian Bell, fondateur et CEO, SMS va introduire un nouvel écosystème de studios d'animation et de développeurs de jeux à Luxembourg, basé sur sa plateforme technologique et son système de *licensing* de briques technologiques. La stratégie de développement de SMS se base donc d'un côté sur les forces du Grand-Duché de Luxembourg en matière de *hub* financier international, mais offre également des faisceaux de services novateurs qui permettront de renforcer l'ancrage dans le pays de l'univers technologique mondial de l'*Autonomous Driving*. ☑

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

## Digital Tech Fund

Le 12 avril dernier, dans le cadre de *Digital Lëtzebuerg*, le vice-Premier ministre et ministre de l'Économie, Étienne Schneider, a présenté un fonds d'amorçage que le gouvernement a créé conjointement avec un groupe d'investisseurs privés pour soutenir le financement et le développement de start-up actives dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).



Dénoté Digital Tech Fund, le fonds prend des participations dans des entreprises innovantes prometteuses créées il y a moins de 7 ans et développant des produits qui existent déjà de préférence sous forme de prototype fonctionnel. Le fonds vise surtout, mais pas exclusivement, à réaliser de tels investissements de capital-risque dans des domaines comme la cybersécurité, les FinTech, le Big Data, le Digital Health, les médias ainsi que les réseaux de communication de la prochaine génération, l'apprentissage numérique, l'Internet des objets ou les télécommunications et services satellitaires.

Conçu selon le principe d'un fonds *evergreen*, le Digital Tech Fund a aussi comme objectif de faciliter le transfert de nouvelles technologies issues de la recherche publique, en particulier du Centre interdisciplinaire pour la sécurité, la fiabilité et la confiance (SnT) de l'Université du Luxembourg avec laquelle un partenariat est en cours de finalisation afin de soutenir la création de spin-off.

Opérationnel depuis mai 2016, le Digital Tech Fund est géré par Expon Capital S.à r.l. qui dispose d'une expérience avérée dans la gestion de fonds. Développé dans le cadre d'un partenariat public-privé, le fonds a comme autres parties prenantes (par ordre alphabétique) : Arendt & Medernach, Banque Internationale à Luxembourg S.A. (BIL), Expon Capital, High Capital (BHS Services), POST Capital, Proximus et SES. ✓

Sources – Communiqués de presse de Proximus et de la BIL, avril 2016.

## Deloitte met davantage l'accent sur l'innovation

Deloitte Luxembourg a lancé un catalogue de services d'innovation afin de préparer des sociétés issues de multiples secteurs à la nouvelle réalité commerciale. Ces services ont été conçus pour sensibiliser les entreprises à différentes formes d'innovation et les aider à évaluer leur propre niveau de maturité en la matière au travers d'une série d'analyses et d'études comparatives. Parallèlement, Deloitte aidera les entreprises au Luxembourg à comprendre les options actuelles de financement public consacrées à l'innovation et à en bénéficier.

Le catalogue de services met en évidence 5 étapes importantes et complémentaires pour permettre à l'innovation d'être couronnée de succès : *Innovation Watch* assure le suivi d'initiatives ayant lieu dans des secteurs très divers, tandis qu'*Innovation Maturity Level Assessment* passe en revue la structure, la mentalité et les compétences d'une entreprise afin d'élaborer la stratégie d'innovation la plus appropriée. Les *Start-up disruptive workshops* mettent en relation des sociétés bien établies avec une sélection de start-ups afin de sensibiliser davantage ces premières aux nouvelles technologies. *Fit for Innovation* renforce la compétitivité et les résultats des entreprises en se concentrant sur leurs capacités d'innovation. Enfin, le pilier des *EU Funding* vise à aider les sociétés et les organismes publics innovants à accéder aux financements publics dédiés aux projets d'investissement innovants. ✓

La 2<sup>e</sup> édition du forum *Mind & Market in Luxembourg* se tiendra le 30 juin à Belval.

## L'Innovation Studio, une autre initiative d'ING pour soutenir les start-up

Basé à Amsterdam, l'Innovation Studio est plutôt destiné aux start-up en phase de démarrage, leur offrant la possibilité de bénéficier de soutien financier, de partage de connaissances et d'expériences ainsi que de *networking*. Il s'agit donc d'un incubateur visant à soutenir des start-up à un stade moins avancé de développement que celles éligibles pour l'ING Fintech Village, premier accélérateur belge dédié aux technologies financières dont l'objectif est de permettre à une série d'entreprises innovantes, belges et internationales, actives de le domaine des FinTech, de grandir plus vite grâce au soutien d'ING et de ses partenaires.

Les start-up intéressées ont jusqu'au 27 mai pour introduire leur candidature. ✓

[www.innovationstudio.ninja](http://www.innovationstudio.ninja)



# La propriété intellectuelle dans un contexte d'innovation

L'innovation est un facteur clé de la réussite d'une entreprise. Pour rester compétitives, les sociétés doivent à tout prix se démarquer de leurs concurrentes et commercialiser au mieux leurs nouveaux produits et services. Les projets de recherche, de développement et d'innovation doivent être protégés par un droit de propriété intellectuelle pour éviter d'être contrefaits par des tiers et leur permettre de conserver leur avantage concurrentiel et leur compétitivité.



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

**Natacha Serafin**, directrice générale, Neomark S.à r.l.

Les brevets, marques, dessins et modèles sont autant d'outils juridiques mis à la disposition des entreprises pour leur permettre de conserver leur rentabilité et leurs chances de maintenir leur position

commerciale ou la développer. Dans ce cadre, il est extrêmement important de bien gérer ces droits, tant en les documentant qu'en partageant l'information en interne.

L'outil *IP4manager* permet de gérer, mais également de partager l'information.

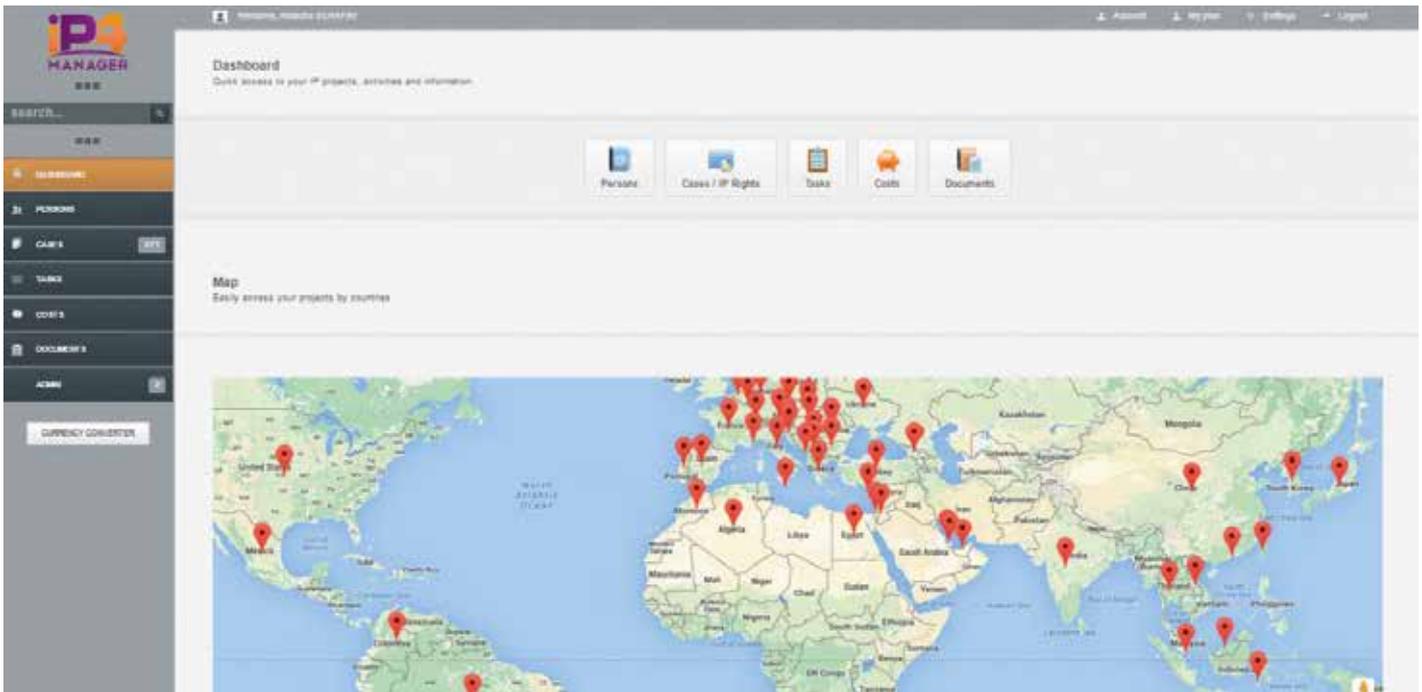
## **IP4manager : pour augmenter les performances de gestion de vos marques**

C'est un euphémisme, mais une marque doit être gérée. Tout le processus – depuis la création jusqu'à l'enregistrement, le maintien, la défense et la protection d'une marque – nécessite un suivi attentif de délais, de documents... et de coûts !

---

**L'outil *IP4manager* permet de gérer, mais également de partager l'information.**

---



La visualisation du portefeuille est facilitée, notamment grâce à une carte interactive, fournissant, en fonction de résultats de requêtes de recherche, les résultats par pays sur une carte : il suffit de cliquer sur le marqueur du pays pour accéder directement à la liste des droits couvrant ce pays, puis de là aux données détaillées de la marque (ou de tout autre droit), aux délais, aux documents, etc.

Il est donc indispensable de pouvoir stocker, de façon sécurisée, les documents et les informations, mais également de pouvoir les partager, en fonction de clés de répartition (secteur d'activité/business unit/départements d'une société, etc). Il est également important de pouvoir importer et exporter ces données afin de les mettre à disposition de partenaires et/ou les intégrer dans d'autres systèmes de reporting.

IP4manager permet une telle flexibilité, et donc de réaliser des gains de temps dans la gestion des marques, mais également des brevets, des modèles, des noms de domaine ou des projets marketing ou de création de marque. De plus, avec son suivi des coûts par rapport aux budgets engagés, mais également à son suivi de cash flow pour réaliser le suivi des éventuels revenus et/ou des décaissements réalisés par rapport au budget,

il permet une analyse financière détaillée (et exportable) de ces données.

S'agissant d'une plateforme sécurisée accessible depuis tout ordinateur ou appareil mobile (téléphone mobile ou tablette, par exemple), les données sont disponibles facilement, en cours de réunion ou à n'importe quelle occasion.

Un portefeuille complet ou une partie de celui-ci peuvent être importés dans IP4manager en quelques instants, grâce à un outil d'import en masse, qui permet de plus un import incrémental pour réaliser une mise à jour régulière des données. La visualisation du portefeuille est ensuite facilitée, notamment grâce à une carte interactive, fournissant, en fonction de résultats de requêtes de recherche, les résultats par pays sur une carte : il suffit de cliquer sur le marqueur du pays pour accéder directement à la liste des droits couvrant ce pays, puis de là aux données

détaillées de la marque (ou de tout autre droit), aux délais, aux documents, etc.

### Des coûts contrôlés

Grâce à une gestion efficace, les clients d'IP4manager sont plus rentables, avec moins de personnel, avec des frais généraux plus faibles et un contrôle des frais d'enregistrement ou de process beaucoup plus efficace. Les employés peuvent également communiquer plus rapidement, tant entre eux qu'avec leurs partenaires (conseils en création de marque, conseils en propriété industrielle, etc.).

Pour tout renseignement, contactez-nous à l'adresse [info@ip4manager.com](mailto:info@ip4manager.com) ou par téléphone au (352) 20 20 21 98. ✓

Neomark S.à r.l.  
14 A, rue de la Gare  
L-4924 Hautcharage  
<http://www.neo-mark.com>

**IP4  
MANAGER**

**Neomark**

# Le brevet à effet unitaire : une nouvelle protection des inventions

L'idée d'un brevet communautaire ou d'une autre forme de protection qui couvre l'ensemble des Etats membres de l'Union européenne a fait l'objet de plusieurs tentatives échouées depuis les années 1970. Depuis 2012, plusieurs Etats membres ont collaboré pour enfin voir naître une protection pour les inventions qui permet de remédier au système de brevets fragmenté et complexe qui existe aujourd'hui. Les fruits de cette initiative, à savoir le brevet à effet unitaire et la juridiction unifiée, devraient enfin voir le jour en 2017, ce qui constitue un pas majeur pour l'innovation en Europe.

Alors qu'en matière de marques et de dessins et modèles un titre de propriété intellectuelle qui couvre l'ensemble du territoire de l'Union européenne existe et est amplement mis à profit par les utilisateurs, aucune protection similaire n'existe aujourd'hui pour les inventions. En effet, le brevet européen délivré par l'intermédiaire de l'Office Européen des Brevets (OEB) situé à Munich ne permet pas d'obtenir une protection unique dans les Etats désignés mais vise à simplifier le dépôt de brevets dans les pays signataires<sup>(1)</sup>. Un brevet européen devra néanmoins être enregistré dans chaque Etat désigné par le déposant, qui détiendra donc *in fine* plusieurs brevets nationaux.

Une fois le brevet enregistré, d'éventuelles procédures judiciaires (par exemple en matière de contrefaçon ou relatifs à la validité du brevet) doivent être engagées dans chaque pays concerné, menant parfois à des décisions contradictoires. Ainsi, un

brevet peut être considéré comme étant contrefait dans une juridiction mais non dans une autre. Ce système complexe et coûteux contribue largement à la fragmentation du territoire de l'Union européenne et constitue ainsi un frein à l'innovation.

Le système du brevet à effet unitaire vise à remédier à ces problématiques en créant une protection unique dans 25 des 28 Etats membres de l'Union européenne<sup>(2)</sup> (les Etats participants) et une juridiction unifiée en matière de brevets. Le fait qu'à l'avenir un seul brevet sera soumis à une seule juridiction permettra de faire avancer l'intégration du marché commun, de favoriser l'innovation en facilitant l'accès au brevet et de rendre le marché européen plus compétitif.

## Le brevet à effet unitaire

Dans le système envisagé, le déposant d'un brevet européen pourra demander d'obtenir une protection unitaire pour

l'ensemble des Etats participants. Cette nouvelle protection sera soumise à une seule taxe de renouvellement, qui sera bien inférieure aux frais de renouvellement pour 25 brevets nationaux. L'accès à la protection d'inventions par le brevet à échelle internationale est ainsi largement facilité.

Ce brevet européen à effet unitaire sera délivré par l'OEB selon les modalités de la Convention sur le brevet européen. Pour que cette protection puisse être octroyée, les revendications du brevet devront être identiques pour l'ensemble des Etats participants.

S'agissant d'une protection unitaire, toute limitation, révocation, extinction ou cession du brevet à effet unitaire vaudra pour l'ensemble des Etats participants. En revanche, un contrat de licence pourra être conclu uniquement pour une partie du territoire.

## La juridiction unifiée en matière de brevets

Afin de garantir une sécurité juridique, une juridiction spécifique en matière de brevets est également créée, qui entendra exclusivement les demandes en matière de contrefaçon et de validité (y compris des demandes contractuelles soulevant des problématiques de contrefaçon ou de validité). Cette nouvelle juridiction permettra d'obtenir devant une seule juridiction et dans un très bref délai une décision unique et commune pour l'ensemble des Etats participants, y compris des injonctions.

---

Alors qu'en matière de marques et de dessins et modèles un titre de propriété intellectuelle qui couvre l'ensemble du territoire de l'Union européenne existe et est amplement mis à profit par les utilisateurs, aucune protection similaire n'existe aujourd'hui pour les inventions. Le système du brevet à effet unitaire vise à remédier à ces problématiques en créant une protection unique dans 25 des 28 Etats membres de l'Union européenne et une juridiction unifiée en matière de brevets.

---

**Ce brevet européen à effet unitaire sera délivré par l'OEB selon les modalités de la Convention sur le brevet européen. Pour que cette protection puisse être octroyée, les revendications du brevet devront être identiques pour l'ensemble des Etats participants. S'agissant d'une protection unitaire, toute limitation, révocation, extinction ou cession du brevet à effet unitaire vaudra pour l'ensemble des Etats participants. En revanche, un contrat de licence pourra être conclu uniquement pour une partie du territoire.**

La compétence de la juridiction unifiée ne se limitera d'ailleurs pas aux brevets à effet unitaire, mais comprendra aussi les litiges relatifs aux brevets européens. Les juridictions nationales resteront néanmoins compétentes pour entendre certains litiges, telles que les demandes liées à la titularité des inventions ou des questions douanières.

La juridiction unifiée sera composée d'un tribunal de première instance (comportant des divisions centrales localisées à Paris, à Londres et à Munich et des divisions locales et régionales), ainsi que d'une cour d'appel et d'un greffe. Si le Luxembourg n'a pas opté pour la création d'une division locale, la cour d'appel et le greffe siègeront dans la capitale.

Le caractère novateur de cette juridiction apparaît aussi à travers des règles de procédure assez détaillées, qui combinent différentes traditions judiciaires. L'on retrouve ainsi la saisie-contrefaçon française, la bifurcation et la déclaration de non-contrefaçon allemande ou encore le contre-interrogatoire anglo-saxon.

Afin de permettre à la juridiction d'être opérationnelle dès l'entrée en vigueur du nouveau système, un protocole d'application provisoire, qui permet notamment de finaliser les règles de procédure et de poursuivre le recrutement des juges et des autres membres du personnel de la juridiction unifiée, fait actuellement l'objet de ratification par les Etats membres participants. Le Luxembourg a d'ores et déjà ratifié ce protocole d'application provisoire.

### **Titulaires de brevets européens : agissez !**

Outre la question de savoir si la protection unitaire devra être demandée pour les dépôts futurs une fois que le système sera entré en vigueur, les titulaires de brevets européens doivent analyser leur portefeuille de brevets européens et décider s'ils souhaitent que ces brevets soient soumis à la compétence de la juridiction unifiée. En effet, pendant une période transitoire (d'une durée initiale de 7 ans), les titulaires de brevets européens peuvent déroger à la compétence de la juridiction unifiée pour les brevets européens en notifiant le greffe. Les brevets européens délivrés après l'expiration de cette période transitoire ne bénéficieront plus de cette option d'*opt-out*.

Par ailleurs, l'impact de ce nouveau système de brevets sur les contrats ayant pour objet les brevets européens existants et futurs, tels que les contrats de licence ou de copropriété mais également les sûretés accordées, devra être analysé de près.

### **Entrée en vigueur prévue en 2017**

Pour que ce nouveau système de brevets puisse entrer en vigueur, l'Accord sur la juridiction unifiée doit être ratifié par un minimum de 13 Etats membres, dont les trois Etats membres dans lesquels le plus grand nombre de brevets était enregistré en 2012, à savoir l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni. Actuellement, neuf Etats membres ont ratifié cet Accord, dont la

France et le Luxembourg. L'ensemble des acteurs estiment que ce nouveau système devrait voir le jour en 2017.

Néanmoins, l'issue du référendum du 23 juin prochain sur le Brexit pourrait retarder son entrée en vigueur, et ce malgré les efforts actuels du gouvernement britannique en faveur de ce système. Dans l'hypothèse d'un Brexit, de nombreuses questions risquent de surgir et des débats politiques d'éclater concernant par exemple la possibilité pour le Royaume-Uni de poursuivre son implication dans ce système par le biais d'un arrangement multilatéral. Si le nouveau système doit continuer sans le Royaume-Uni, des questionnements surgiront notamment quant au siège de la division centrale prévu à Londres, le régime linguistique ou le montant des taxes. Affaire à suivre.



**M<sup>me</sup> Natalie Schall**<sup>(3)</sup>

IP/TMT Senior Associate

Allen & Overy SCS

- (1) L'organisation européenne des brevets compte 38 Etats membres, dont les 28 Etats membres de l'Union européenne, ainsi que 4 Etats permettant de valider des brevets par ce processus.
- (2) Au jour de la rédaction de cet article, seules l'Espagne, la Croatie et la Pologne n'ont pas (encore) exprimé leur volonté de participer à cette initiative.
- (3) L'auteur tient à remercier Sabine Abaab pour son aide précieuse.

# Le *Privacy Shield* ou le bouclier de protection des données UE/Etats-Unis

En date du 6 octobre 2015, la CJUE a rendu l'arrêt Schrems<sup>(1)</sup>. Par cet arrêt, la CJUE a annulé la décision 2000/250/CE de la Commission européenne, décision par laquelle la Commission européenne avait reconnu que le niveau de protection offert par les entreprises américaines ayant adhéré au *Safe Harbor*<sup>(2)</sup> était suffisant, et avait, *de facto*, consacré le principe du libre transfert des données à caractère personnel d'un territoire européen vers une entreprise américaine partie au *Safe Harbor*.

Depuis la date du 6 octobre 2015, les transferts de données à caractère personnel d'un territoire de l'Union européenne vers une entreprise américaine partie au *Safe Harbor* sont donc désormais considérés comme illégaux.

Pour répondre aux exigences de la CJUE, la Commission européenne a présenté, en date du 29 février 2016, un nouveau cadre, appelé le *Privacy Shield* ou bouclier de protection des données UE/Etats-Unis.

Dès 2003, cependant, la Commission européenne avait, par le biais de deux communications du 27 novembre 2003<sup>(3)</sup>, considéré que les bases fondamentales du *Safe Harbor* devaient être révisées et renforcées, du fait d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels, notamment, le nombre croissant de flux de données

à caractère personnel et leur importance pour l'économie transatlantique, l'augmentation du nombre de sociétés américaines adhérant au système du *Safe Harbor*... Dès cette date, la Commission européenne avait entrepris de formuler 13 recommandations et avait d'ores et déjà entrepris des négociations avec les Etats-Unis. L'arrêt Schrems a finalement sonné le glas du *Safe Harbor*.

## Les principes du *Privacy Shield*

Suite à l'arrêt Schrems, la Commission européenne a intensifié ses négociations avec les Etats-Unis en vue de parvenir à un accord politique et à la mise en place d'un nouveau cadre pour les transferts de données à caractère personnel d'un Etat membre vers les Etats-Unis, le *Privacy Shield*.

L'objectif de ce nouveau cadre est d'augmenter la protection des droits fondamentaux des citoyens concernés par un transfert de données à caractère personnel vers les Etats-Unis, mais également d'augmenter la sécurité juridique des entreprises amenées à devoir effectuer de tels transferts.

Le *Privacy Shield* est basé sur un système d'autocertification par lequel les entreprises américaines s'engagent à respecter un ensemble de principes dont sept principes fondamentaux et des principes complémentaires. Les principes fondamentaux sont les suivants :

1. l'obligation d'information (*Notice principle*) : les entreprises seront dans l'obligation de communiquer un certain nombre d'informations-clés aux sujets des transferts de données à caractère personnel et devront rendre publique leur politique de confidentialité, notamment ;
2. le droit à un *opt-out* (*Choice principle*) : les sujets de traitement de données à caractère personnel pourront s'opposer à la divulgation de leurs données à des tiers ou que celles-ci soient utilisées pour un but différent ;
3. la sécurité des données (*Security principle*) : les entreprises créant, maintenant, utilisant ou diffusant des données à caractère personnel devront prendre des mesures de sécurité raisonnables et appropriées, en tenant compte des

---

Depuis la date du 6 octobre 2015, les transferts de données à caractère personnel d'un territoire de l'Union européenne vers une entreprise américaine partie au *Safe Harbor* sont donc désormais considérés comme illégaux. Pour répondre aux exigences de la CJUE, la Commission européenne a présenté, en date du 29 février 2016, un nouveau cadre, appelé le *Privacy Shield* ou bouclier de protection des données UE/Etats-Unis.

---

L'objectif de ce nouveau cadre est d'augmenter la protection des droits fondamentaux des citoyens concernés par un transfert de données à caractère personnel vers les Etats-Unis, mais également d'augmenter la sécurité juridique des entreprises amenées à devoir effectuer de tels transferts.

- risques liés au traitement et à la nature des données ;
4. l'intégrité des données et proportionnalité (*Data integrity and purpose limitation principle*) : les données à caractère personnel devront être strictement limitées au but du traitement ;
  5. le droit d'accès (*Access principle*) : les sujets de traitement de données à caractère personnel auront le droit, sans justification et seulement en contrepartie de frais non excessifs, d'obtenir des entreprises la confirmation que celles-ci procèdent à un traitement de données à caractère personnel les concernant ainsi que la communication, dans un délai raisonnable, des données à caractère personnel communiquées. Ce droit ne saura être limité qu'en cas de certaines circonstances exceptionnelles. Les sujets de traitement de données à caractère personnel auront la possibilité de corriger, modifier ou effacer les données à caractère personnel inexactes ou collectées en violation de principes ;
  6. la responsabilité pour les traitements ultérieurs (*Accountability for onward transfert principle*) : tout traitement ultérieur de données à caractère personnel d'une entreprise à un responsable de traitement ou à un sous-traitant sera soumis à différentes conditions et sous certaines restrictions ;
  7. les recours, sanctions et responsabilité (*Recourse, enforcement and liability principle*) : les entreprises adhérentes devront mettre en place de solides mécanismes afin d'assurer le respect des autres principes énoncés et des recours efficaces pour les sujets de traitement de données à caractère personnel européens.

Les principes complémentaires traitent, quant à eux, par exemple, des données sensibles, de la liberté de la presse,

de l'exécution d'audits et de vérifications ou encore du rôle des autorités de protection des données personnelles et des demandes d'accès des autorités publiques.

La Commission européenne a publié, en date du 29 février 2016, un projet de « déclaration d'adéquation » afin de permettre l'entrée en vigueur du *Privacy Shield*.

Les différentes autorités européennes de régulation des données, rassemblées au sein du Groupe 29, ont, quant à elles, publié, en date du 13 avril 2016, leur position sur ce projet de « déclaration d'adéquation ».

Cette « déclaration d'adéquation » doit encore être publiée dans le *Journal Officiel* de l'Union européenne.



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



**M<sup>e</sup> Florence Delille**  
Associate  
Wildgen, Partners in Law

- (1) Voir notre article *Affaire Schrems – Invalidation par la Cour de la décision de la Commission constatant que les Etats-Unis assurent un niveau de protection adéquat aux données personnelles transférées*, *Entreprises magazine* n° 75, janvier-février 2016, pp.99 et 100).
- (2) Pour rappel, le *Safe Harbor* était, avec les règles internes d'entreprises (*Binding Corporate Rules ou BCR*) et les clauses contractuelles types (CCT), un moyen contractuel permettant d'assurer le niveau de protection adéquat tel que requis par la loi modifiée du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement de données à caractère personnel dans le cadre d'un transfert de données à caractère personnel vers un pays tiers. Le *Safe Harbor* contenait des principes de protection des données personnelles, négociés avec la Commission européenne, et concernait plus particulièrement des entreprises américaines qui souhaitaient recevoir des données à caractère personnel en provenance de l'Union européenne.
- (3) Communications COM(2013) 846 final et COM(2013) 847 final du 27 novembre 2013.

# Les entreprises à l'heure du digital

Face à la digitalisation de l'économie, certains dirigeants d'entreprise choisissent d'implémenter les nouveaux outils numériques pour gagner en productivité ou en compétitivité. D'autres, par choix ou parce que le marché l'impose, opèrent un virage pour « changer d'ère ». Dans tous les cas, il importe de comprendre son marché pour se poser les bonnes questions.

Qu'implique une présence sur les réseaux sociaux ? Quelle est la plateforme digitale la mieux adaptée à mon business ? Est-ce qu'un réseau social d'entreprise est un bon outil pour parvenir à favoriser les échanges intergénérationnels au sein de mon équipe ? A l'heure du numérique, bon nombre d'entreprises, y compris les TPE et PME, s'interrogent sur l'intérêt qu'elles auraient à implémenter de nouveaux outils digitaux, voire à opérer un repositionnement sur leur marché, compte tenu de l'évolution des modes de consommation. « Toutes les questions sont légitimes, mais pour y apporter des réponses pertinentes, le chef d'entreprise doit, avant toute chose, comprendre et analyser l'écosystème dans lequel il évolue », explique Jean Diederich, Partner chez Kurt Salmon, président de l'APSI (Association des Professionnels de l'Information) et vice-président d'ICT Luxembourg. Pour ce faire, le spécialiste se réfère volontiers aux analyses et théories du professeur en stratégie d'entreprise Michael Porter, qui identifie six types de forces et de groupes d'acteurs susceptibles d'exercer une concurrence plus ou moins importante : les nouveaux entrants, la rivalité entre concurrents existants, les clients et leur pouvoir plus ou moins grand en matière de négociation, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs, enfin, les pouvoirs



« La priorité d'une entreprise s'engageant résolument sur la voie de la digitalisation doit être de bien définir sa stratégie, avec pour ambition de se différencier de la concurrence par son modèle économique », souligne **Jean Diederich**, Partner chez Kurt Salmon, président de l'APSI (Association des Professionnels de l'Information) et vice-président d'ICT Luxembourg. Photo-JD

publics puisque les décisions prises en matière de réglementation peuvent avoir des conséquences sur le marché.

## Les outils existent

« Chacune de ces menaces est aujourd'hui avivée avec le digital. Par exemple, les nouveaux entrants sur un marché n'ont plus forcément besoin d'effectuer d'importants investissements pour se positionner,

voire pour sérieusement bousculer ce marché. Dans le B2C, Booking est devenu un poids lourd de l'hôtellerie sans posséder le moindre hôtel tout comme Airbnb s'est imposé dans le P2P », souligne Jean Diederich.

Ce qui vaut pour l'hôtellerie et le tourisme est vrai pour de très nombreux secteurs. Blablacar dans l'automobile et la mobilité, DemanderJustice.com dans le droit ou bien encore Zalando dans la vente de chaussures sont autant d'exemples de nouveaux entrants (et/ou de produits de substitution) qui modifient la donne. Des innovations, les start-up en ont plein les cartons et les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) ont les moyens d'investir pour les développer. Les entreprises ont, bien entendu, tout intérêt à puiser dans les solutions disponibles. Bon nombre d'appli-

---

**A l'heure du numérique, bon nombre d'entreprises, y compris les TPE et PME, s'interrogent sur l'intérêt qu'elles auraient à implémenter de nouveaux outils digitaux, voire à opérer un repositionnement sur leur marché compte tenu de l'évolution des modes de consommation.**

---

Les sociétés luxembourgeoises bénéficient d'un écosystème performant pour s'engager dans cette aventure. Comme le confirme l'initiative *Digital Lëtzebuerg*, le pays est déterminé à se positionner comme un pays hautement connecté et paré pour une économie – une société – numérique. Pour y parvenir, d'importants investissements ont été consentis tant en ce qui concerne les infrastructures qu'en matière de services, en direction des citoyens comme des entreprises.



Dans l'UE, 97 % des entreprises bénéficient d'une connexion à haut débit, 74 % ont un site Web et 30 % sont également présentes sur au moins un réseau social.

Source : Eurostat, enquête communautaire sur les TIC 2014.  
Photo-Pixabay

cations, pour ne parler que d'elles, sont des outils qui participent à mieux communiquer, à accentuer la fameuse « expérience clients », à optimiser la gestion, à économiser de l'énergie... Bref, elles permettent de surfer avec davantage de souplesse dans un monde qui bouge. Par contre, si l'ambition de l'entreprise est d'opérer des bouleversements en profondeur, voire de changer d'ère, par choix ou parce que le marché impose de réagir, c'est une toute autre affaire.

### L'écosystème luxembourgeois est performant

« Là encore, les outils existent et sont aisément accessibles. Les plateformes digitales, sectorielles comme Opodoo dans la réservation de voyages, ou horizontales comme Amazon dans la vente

*en ligne multicommerce, en sont des exemples. Ces solutions permettent d'opérer directement au niveau mondial ou de générer de la valeur ajoutée, à moindre coût, en servant directement le consommateur. Mais la priorité d'une entreprise s'engageant résolument sur la voie de la digitalisation doit être de bien définir sa stratégie, avec pour ambition de se différencier de la concurrence par son modèle économique. L'entreprise doit, aussi, dès lors, être disposée à remettre en cause son fonctionnement, y compris son management »,* explique Jean Diederich.

Les sociétés luxembourgeoises bénéficient d'un écosystème performant pour s'engager dans cette aventure. Comme le confirme l'initiative *Digital Lëtzebuerg*, le pays est déterminé à se positionner comme un pays hautement connecté et

paré pour une économie – une société – numérique. Pour y parvenir, d'importants investissements ont été consentis tant en ce qui concerne les infrastructures qu'en matière de services, en direction des citoyens comme des entreprises. « *clc, Fedil, Chambre de Commerce...*, les entrepreneurs ne manquent pas d'interlocuteurs potentiels pour les aider à faire les bons choix et les accompagner dans le changement », conclut le président de l'APSI, organisation qu'il est également possible de solliciter. Pour rappel, les missions de l'APSI sont d'informer, de représenter les intérêts des entreprises membres, de participer à la promotion du secteur de la société de l'information au Luxembourg, mais également de conseiller. ☑

**Fabrice Barbian**

# Les entreprises et l'innovation

## Quelques exemples

### Paul Wurth InClub recherche start-up innovantes

Avec son incubateur Paul Wurth InClub, le Groupe Paul Wurth entend soutenir de jeunes start-up actives dans les technologies environnementales en sidérurgie ou bien encore dans la production décentralisée d'énergie. L'ambition est de faire en sorte que l'initiative soit profitable aux jeunes pousses comme au Groupe. Un premier appel à projets est lancé.

« Nous sommes très excités par le lancement de ce premier programme d'incubation. C'est une chance pour Paul Wurth d'identifier et d'accueillir des start-up et d'accompagner la concrétisation d'idées technologiques innovantes », s'est réjoui Georges Rassel, directeur général de Paul Wurth, dans un communiqué, à l'occasion du lancement, mi-avril, du premier appel à projets par l'incubateur Paul Wurth InClub. Quatre mois après la signature d'une convention de collaboration entre Paul Wurth S.A. et Technoport organisant la mise en place d'un programme de soutien à de nouvelles entreprises technologiques et innovantes, l'incubateur de l'industriel entre donc dans une phase active. Les entrepreneurs retenus par le Technoport qui se charge d'accompagner, de sélectionner et de suivre les postulants, bénéficieront d'un accompagnement propice visant à faciliter la mise en œuvre de leur projet. « Transformer une bonne idée en un bon produit, c'est ce que Paul Wurth s'attache à faire depuis des décennies. C'est notre expérience en la matière que nous leur apporterons », résume Sébastien Wiertz, responsable du projet Paul Wurth InCub. Concrètement, cela se traduit par de la mise à disposition de locaux et d'infrastructures, un support technologique et humain ainsi qu'un accès facilité au marché via le réseau international du Groupe.

#### Win-win

L'ambition de Paul Wurth est d'inscrire cette initiative dans une relation profitable aux jeunes pousses comme au Groupe, une démarche win-win qui participe assurément à la rendre efficace et pérenne. Pour optimiser cette valeur ajoutée, Paul Wurth s'est rapprochée de différents partenaires comme l'étude luxembourgeoise d'avocats Elvinger Hoss Prussen, la fiduciaire Muller & Associés et le cabinet de conseils en matière de propriété intellectuelle Office Freylinger. Les start-up sont également ciblées puisque l'incubateur s'adresse, en priorité, à des start-up actives dans des domaines comme les technologies environnementales en sidérurgie, la production décentralisée d'énergie, l'industrie 4.0, les concepts logistiques avancés ou encore les bâtiments verts et intelligents. « Tout en souhaitant partager l'expérience technologique qui est la nôtre, il est essentiel pour un groupe industriel comme



« Aujourd'hui lorsque l'on évoque les start-up, on pense prioritairement aux FinTech et aux TIC. Nous pensons, en ce qui nous concerne, qu'il y a aussi de jeunes pousses offrant du potentiel dans les secteurs de l'industrie et de la construction », souligne **Sébastien Wiertz**, responsable du projet Paul Wurth InCub.

Photo-Paul Wurth

Paul Wurth de s'ouvrir à des idées d'innovation externes et d'accompagner des projets prometteurs, surtout au vu des défis technologiques qui attendent notre économie à toutes les échelles. En même temps, cette ouverture nous permettra de diversifier notre champ d'action et de réduire notre dépendance par rapport à la sidérurgie », souligne Georges Rassel.

« Cet échange entre innovateurs aspirants et expérimentés sera bénéfique pour toutes les parties. Cela nous permettra de faire partager notre expérience de longue date en matière d'innovation. En même temps, cette initiative sera l'occasion de promouvoir la créativité et l'ouverture au sein même du Groupe Paul Wurth », précise Sébastien Wiertz. Les projets les plus prometteurs de la Saison 1, en principe une quinzaine de start-up, seront annoncés en juin 2016. ☑

**Fabrice Barbian**

### Le Groupe Paul Wurth

Implantée à Luxembourg depuis sa création en 1870, la société Paul Wurth est aujourd'hui un des leaders mondiaux dans le domaine de la conception et fourniture de technologies et d'installations de production de fonte. Sur le plan régional, Paul Wurth Geprolux est spécialisée dans la planification et gestion de grands projets de construction et d'infrastructure. Avec plus de 1.700 collaborateurs, le Groupe Paul Wurth opère une vingtaine d'entités dans l'essentiel des régions sidérurgiques du monde. ☑

## La BIL et le Technoport

**Partenaires pour soutenir les entrepreneurs**



De g. à dr : **Pierre-Olivier Rotheval**, Head of Innovation, BIL, et **Diego De Biasio**, CEO, Technoport.

La Banque Internationale à Luxembourg S.A. (BIL) et le Technoport S.A. ont signé un *Senior Partnership* destiné à soutenir l'entrepreneuriat technologique et innovant. Ce partenariat est la suite logique d'une volonté commune de collaborer à la création au Luxembourg d'un écosystème favorable à l'émergence de sociétés innovantes. Il prévoit notamment la mise à disposition d'outils de financement (dont les prêts pouvant bénéficier de la garantie InnovFin du Fonds européen d'investissement), l'échange d'expertises pour l'évaluation de projets, la mise à disposition d'espaces de travail ou encore l'organisation d'événements spécifiques autour de l'entrepreneuriat.

La BIL est la 5<sup>e</sup> organisation, avec la Ville d'Esch, ENOVOS, Paul Wurth Incub et Post Capital à soutenir le Technoport avec un *Senior Partnership*. Avec ce partenariat, la banque renforce davantage son action en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Son service d'accompagnement *BIL Start* lui permet de faire bénéficier les créateurs d'entreprise des différents programmes de financement auxquels la banque participe. La BIL est partie prenante du Digital Tech Fund récemment lancé par le ministère de l'Économie. Elle est aussi la première banque de la Place à avoir signé, en juillet 2015, l'accord de garantie InnovFin à destination des PME innovantes dans le cadre du Fonds Européen pour les Investissements Stratégiques (FEIS).

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

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

## Chez Textilcord, le chiffre d'affaires est dopé par l'innovation

La société Glanzstoff Textilcord est active à Steinfort depuis désormais 50 ans. Ce fleuron industriel produit du textile. Pas pour l'industrie de la mode, non ! Elle emploie aujourd'hui 140 personnes et s'est spécialisée dans le processus de production et de transformation des renforts textiles nécessaires à la fabrication des pneumatiques, entre autres applications.

Textilcord est un excellent exemple de la manière avec laquelle l'innovation sert le maintien d'une activité industrielle au Luxembourg. Pour entretenir l'innovation, dans un environnement concurrentiel mondial, le secret de l'entreprise est de rester au plus près de ses clients et de leurs préoccupations. « *Afin de mieux répondre aux évolutions technologiques de l'industrie du pneumatique et dans une volonté de nous différencier de nos concurrents à l'échelle internationale, nous n'avons cessé de développer et de diversifier notre offre de produits et de services* », commente Arnaud Closson, Managing Director de Glanzstoff Textilcord. De cette manière, Textilcord reste à la pointe et peut répondre aux exigences techniques et technologiques nécessaires pour produire n'importe quel pneu. Parmi les clients de ce spécialiste du textile industriel, on retrouve notamment Goodyear et son centre R&D, situé à quelques kilomètres de là. « *Le site réalise aujourd'hui près de 35 % de son chiffre d'affaires avec des produits ayant été développés ces trois dernières années. Cela est rendu possible grâce aux investissements continus effectués au niveau de notre outil de production, mais aussi dans la recherche et le développement* », poursuit le Managing Director.

Mais l'innovation ne se limite pas aux produits confectionnés. Textilcord a notamment développé des projets de recherche avec le LIST (anciennement CRP Henri Tudor) pour améliorer ses processus et minimiser les impacts de ceux-ci sur l'environnement. Elle conduit depuis cinq ans des projets remarquables visant à réduire considérablement ses besoins en énergie non renouvelable et à diminuer son empreinte environnementale. « *Nos efforts en la matière nous ont permis d'atteindre des réductions de 40 à 50 % de nos consommations en électricité, gaz et en eau* », précise Arnaud Closson. Indispensable pour maintenir sa compétitivité !

**Sébastien Lambotte**

## L'innovation chez Minusines

Spécialisée dans l'éclairage et le matériel électronique, la société Minusines évolue dans un domaine en perpétuelle évolution sur le plan technologique. A 90 ans, la PME luxembourgeoise ne se contente pas d'accompagner ces changements, elle a intégré les outils digitaux pour innover à son tour.

« Notre secteur d'activité est très impacté par les nouvelles technologies et la digitalisation, c'est d'autant plus vrai qu'au Luxembourg interviennent des acteurs de la construction d'envergure mondiale qui déploient des technologies très innovantes. Il nous faut nous aussi innover pour maîtriser ces technologies afin de les implémenter, mais aussi pour conseiller nos clients professionnels (architectes, bureaux d'études, électriciens, entreprises industrielles et de construction...), pour optimiser nos services et notre logistique tout en générant de la valeur ajoutée », souligne Laurent Saeul, CEO de Minusines, leader sur ses métiers que sont la vente de matériel électrique et d'éclairage ainsi que le déploiement de solutions d'éclairage et électriques, mais également en lien avec l'efficacité énergétique, les réseaux et la technologie IP.

### E-business

Concrètement, l'entreprise a investi dans différentes solutions évolutives afin de s'outiller pour les années à venir, durablement. Elle a, par exemple, développé une plateforme d'e-commerce qui accueille notamment un espace collaboratif digital. « Autrefois, un système d'éclairage c'était deux fils, une ampoule et un interrupteur. Aujourd'hui, l'interrupteur, pour ne parler que de lui, est un produit informatique qu'il faut configurer, mettre à jour et qui peut avoir de multiples fonctions. L'objet est donc non

seulement devenu plus complexe, mais il offre, de plus, des possibilités de customisation et de personnalisation qui n'existaient pas autrefois. Cela vaut d'ailleurs plus généralement encore pour toute la digitalisation. Pour accompagner notre clientèle dans cette demande de personnalisation, il nous fallait renforcer la proximité et l'interactivité avec nos clients par de la présence physique via notre réseau commercial et technique, mais aussi via les nouveaux outils digitaux », explique Laurent Saeul.

### La Darkroom

Autre innovation récente d'importance, la création de la Darkroom. Installée dans le showroom de Minusines, la Darkroom est un espace équipé des dernières technologies en matière de son, d'éclairage et de domotique, qui permet à la clientèle de découvrir les solutions innovantes qui s'offrent à elle dans ces domaines. Là encore, l'ambition est de générer de la proximité, de répondre à des exigences sur le plan logistique et de satisfaire aux besoins en matière d'information et de personnalisation évoqués supra. « Mais plutôt que de longs discours explicatifs sur les solutions possibles et imaginables en matière d'éclairage, de son et de domotique, nous avons créé un espace, « une scène de vie », qui permet aux visiteurs de vivre une expérience sensorielle, de vivre la lumière, le son et la maison intelligente. Dans un monde compliqué et en évolution, nous rendons les choses tangibles et simples », indique le dirigeant, sans préciser qu'un tel espace est aussi un élément différenciant par rapport à la concurrence. « L'innovation n'est pas l'apanage des start-up, une PME comme la nôtre, qui a fêté son 90<sup>e</sup> anniversaire en 2015, doit aussi savoir faire preuve de créativité », conclut Laurent Saeul.

**Fabrice Barbian**

## Luxembourg Automotive Campus

### Un site entièrement dédié à la recherche automobile

À partir de 2018, la commune de Bissen va accueillir le Luxembourg Automotive Campus, un site spécialisé dans la recherche et le développement pour les composants automobiles. Des infrastructures communes y sont prévues, comme des laboratoires et structures de recherche, des salles de conférences, des espaces de restauration et des aires d'exposition.

Profitant de la proximité du circuit d'essai de Goodyear, le site offre des possibilités de synergie pour les tests et la validation de prototypes, dans le domaine de la logistique, de la formation et de l'éducation. Le campus met également en avant « l'innovation ouverte » et l'échange de technologies. Par contre, aucune activité de production industrielle n'y sera développée.

Dans une première phase, deux entreprises s'implanteront sur le campus. Présente au Luxembourg depuis 1989, la société IEE S.A. relocalisera l'intégralité de ses activités de Contern vers le nouveau site à Roost. Goodyear y installera pour sa part son centre d'innovation. La finalisation des travaux de construction de ces deux complexes hébergeant alors 1.600 salariés de ces entreprises est prévue pour l'été 2018.

Au Luxembourg, le secteur des composants automobiles emploie actuellement plus de 10.000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 1,5 milliard EUR. Avec, à terme, une capacité d'hébergement de 4.000 personnes, ce campus sera le futur site vitrine du secteur et fera du Luxembourg encore davantage une destination de choix pour les équipementiers automobiles.

**Michaël Peiffer**

## Flash Biologicistic

### Un drone qui sauve des vies

Implanté à Contern, Flash Biologicistic veut révolutionner le transport dans le secteur de la santé en lançant le premier service de livraisons par drones de produits sanguins, de médicaments ou d'échantillons biologiques. *Drones for life* est le nom de ce projet de livraison par drones du consortium auquel appartient Flash Biologicistic. Les premiers essais sont prévus cet été dans le ciel de Bordeaux, en France.

Les produits santé (échantillons de sang, organes, etc.) sont des produits qu'il faut livrer en urgence, en respectant un délai fixé et sous température contrôlée. Un retard de livraison ou un écart de quelques degrés peuvent rendre le produit complètement inutilisable pour une analyse ou une opération chirurgicale. D'où la valeur ajoutée d'un drone équipé d'un packaging isotherme Flash Biologicistic, exclusivement dédié aux transports santé et pouvant voler en ligne droite, sans contraintes de trafic.

Grâce à ce nouveau service de livraisons par drones, Flash Biologicistic entend participer activement à l'amélioration de notre vie quotidienne en intégrant la technologie là où elle se rendra la plus utile. Pour avoir le droit de faire voler ces drones sauveurs, Flash Biologicistic doit s'armer de nombreuses accréditations et travaille pour cela avec la direction générale de l'Aviation civile. Des procédures conséquentes mais obligatoires pour révolutionner le secteur de la santé.

Michaël Peiffer

## Smets Luxembourg

### La révolution du commerce de détail

En août 2016, le Groupe Smets fêtera ses 30 ans. En 2001, Smets Concept Store s'est implanté à Strassen et ces dernières années ont été marquées par une volonté très forte de s'inscrire dans l'ère de l'e-commerce. Rencontre avec Carine Smets.

#### Pourquoi avoir fait le choix de l'on-line ? Quels sont les marchés visés ?

Le commerce en ligne est depuis plusieurs années le seul à afficher une croissance à deux chiffres. Conscient des enjeux stratégiques, le Groupe Smets a très vite surfé sur la vague du digital. Leader sur le marché du *retail* de luxe, il était capital de positionner l'entreprise rapidement afin d'élargir la couverture géographique. Aujourd'hui, plus de 35 % des articles sont vendus en ligne. Ces ventes se font principalement en dehors de l'Europe, soit 65 % du chiffre d'affaires hors TVA. Les marchés les plus représentés restent les Etats-Unis et Hong Kong bien que d'autres pays émergent de plus en plus, notamment l'Australie ou le Japon. Nous distribuons ainsi partout dans le monde de New York à Sao Paolo, d'Auckland à Melbourne ou de Hong Kong à Macao.

#### De quelle manière votre entreprise a-t-elle dû s'adapter ?

Outre une réorganisation de nos ressources humaines, la percée de l'e-commerce implique évidemment différentes stratégies financières et de management. Le Groupe a volontairement réduit le nombre de magasins en 2015 et le chiffre d'affaires global n'a pas été affecté par cette restructuration. L'offre est plus cohé-

rente. Les trois magasins phares de la rue de la Porte-Neuve retiennent toute notre attention. *Cape Cod*, *Swimming Pool* et *Art City* intègrent parfaitement le mode de consommation *multichannel* et les tablettes seront bientôt mises à disposition des conseillers de vente en magasin. Un soin particulier est apporté à l'univers de ces boutiques, de nouveaux partenariats sont en gestation et le personnel a suivi des formations afin de répondre aux nouvelles attentes du consommateur.

#### Quels sont les cinq enjeux à venir ?

Les cinq prochaines années marqueront la fin de la distinction artificielle entre e-commerce et commerce. Internet est et restera un espace de ventes, mais surtout un support d'informations. Les consommateurs de demain ne connaîtront pas cette dichotomie entre l'achat en ligne et l'achat magasin. La notion *Web to store* est devenue essentielle dans notre stratégie de transition omnicanale. Grâce à la mise en réseau des collections, le consommateur visualise en un clic dans quel magasin son coup de coeur *Web* est disponible. Smets, à l'instar des multimarques les plus pointus au niveau international, se repositionne, développe une forte identité visuelle sur les marchés émergents et s'engage à procurer une expérience sensorielle en boutique qui ne peut s'exprimer en ligne. Les multimarques sont désormais des lieux d'expérience dont les seules limites sont l'imagination et la créativité. A ce titre, Smets Premium Store Strassen reste la référence *concept store* à Luxembourg.

Propos recueillis par Michaël Peiffer

# Quand l'innovation émane de l'organisation

Pour favoriser l'innovation, il faut se doter d'une organisation adaptée. Les idées doivent pouvoir être exprimées plus librement en son sein et les équipes doivent se rapprocher pour apporter les meilleures réponses aux besoins identifiés.

Les entreprises les plus innovantes actuellement sont celles qui sont parvenues à mettre en place une organisation qui favorise l'émergence des idées et leur concrétisation en interne. Dans un monde économique de plus en plus compétitif, avec de nouveaux acteurs qui viennent bousculer des *business models* pourtant établis depuis des décennies, il est nécessaire de pouvoir se repenser. Développer une capacité à se remettre en question est une nécessité. Pouvoir se mettre à l'écoute de ses clients, de ses collaborateurs, de leurs besoins et aspirations constitue la première attitude à adopter pour pouvoir innover.

## L'agilité étendue à l'entreprise

Dans ce contexte, on voit émerger de nouveaux modèles organisationnels. Les méthodes agiles, qui s'appliquent au développement de logiciels informatiques depuis plusieurs années, tendent à se généraliser à l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Pour faire court, ces méthodes visent à rapprocher les futurs bénéficiaires d'une solution et ceux chargés de la développer. Le processus, impliquant une mise en commun des savoirs et des itérations régulières entre les compétences en présence, vise la plus grande satisfaction du bénéficiaire et la performance à long terme. On se prémunit, de cette manière, des effets tunnel d'autrefois. Par le passé, une fois le besoin déterminé et le cahier des charges établi, l'équipe de développement pouvait travailler plusieurs mois durant, sans forcément communiquer avec le bénéficiaire. Puis elle livrait la solution en bloc, au risque qu'elle ne corresponde pas ou plus aux attentes. Avec les méthodes agiles, la transparence est de mise. Et le changement s'opère petit à petit, pour permettre aux bénéficiaires de profiter plus rapidement des avantages du changement.

## Mettre en place des équipes mixtes

Dans l'informatique, les méthodes agiles



ont fait leur preuve. Aujourd'hui, dans une économie où les acteurs doivent s'adapter toujours plus rapidement, de telles méthodes peuvent venir servir l'ensemble du business et soutenir l'évolution de l'activité. L'organisation se fait de plus en plus transversale, pour favoriser une meilleure coopération, trouver des réponses complètes aux divers défis d'avenir. L'informatique, le marketing, la finance, les équipes opérationnelles peuvent de cette manière travailler ensemble autour d'objectifs communs. En constituant des groupes de travail mixtes, intégrant aussi bien des utilisateurs que des managers, on permet à de nouvelles idées d'être exprimées.

Des entreprises de taille moyenne, aujourd'hui, n'hésitent plus à faire appel aux idées des collaborateurs. Elles leur accordent du temps pour se rencontrer, pour discuter d'un projet, pour le penser. Ces collaborateurs enthousiastes auront la possibilité de faire part de leur projet à un comité d'évaluation, qui pourra valider ou non sa mise en œuvre. De cette manière, les entreprises doivent favoriser l'*intrapreneurship*, la capacité que chacun a à entreprendre au sein de l'entreprise.

## Impliquer le client final dans le développement

Opérer un tel changement au niveau d'une organisation n'a rien d'évident. Toutefois, si elles veulent innover, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'ouvrir. Le faire envers ses collaborateurs est une chose. Les acteurs qui innoveront le mieux vont déjà une étape plus loin, en impliquant directement le client final dans le développement du produit ou du service qu'ils lui proposeront. En étant au plus proche de ses attentes, l'entreprise s'assure de pouvoir le satisfaire. Cette approche, communément appelée *crowdsourcing*, permet d'éviter de passer à côté de son marché.

Une démarche d'innovation ouverte nécessite de repenser les choses autrement, en osant la plus grande transparence tout en veillant à sécuriser le processus d'innovation. Il ne fait aucun doute que les entreprises qui innoveront le plus à l'avenir seront celles qui parviendront à faire émerger le plus grand nombre d'idées, peu importe leur origine, en veillant à récompenser celles qui feront la différence.

**Sébastien Lambotte**

# H&M expérimente un nouveau *business model*

Face aux nouveaux modes de consommation, l'enseigne suédoise, à l'instar d'autres grandes marques telles que Castorama, Apple ou SEB, s'est lancée dans l'économie collaborative. Comment ? En inventant de nouvelles formes de commerce et de relations clients.

Nous nous sommes intéressés, dans cet article, à la manière dont l'entreprise s'est mobilisée pour mettre en place un *business model* innovant, une première dans l'industrie de la mode.

## Le contexte

L'accès aux ressources naturelles n'est pas illimité. Cette prise de conscience est relativement récente dans la plupart des pays quelle que soit l'industrie concernée. Autre constat, la mauvaise gestion des ressources mène au gaspillage ainsi qu'à la pollution généralisée de la planète, sans compter les nombreux conflits qu'elle génère partout dans le monde. Du coup, s'impose petit à petit, sous la pression conjuguée de populations civiles touchées par la pénurie et la dégradation des ressources naturelles dont elles dépendent, et de groupes de pression militants, l'idée de la nécessité de repenser les modes de production. En choisissant de recycler ou réemployer les biens produits, les entreprises inscrivent leur démarche dans l'économie collaborative, créant ainsi une rupture radicale avec le modèle traditionnel de production et de consommation consistant à extraire, produire et jeter. Dans l'industrie de la mode, la marque H&M est un précurseur. L'enseigne suédoise, dont le cheval de bataille est l'économie durable (100 % de coton provenant de sources écoresponsables d'ici 2020), s'emploie depuis quelques années à faire évoluer sa stratégie commerciale et sa relation aux clients. Ses efforts portent également sur la R&D en partenariat avec le Royal Institute of Technology de Stockholm (KTH), spécialiste entre autres des biotechnologies ainsi que des technologies d'avenir.

---

Via sa fondation *Conscious*, H&M a lancé en 2015 un concours international ouvert à tous, le *Global Change Award*, dans le but de dénicher rapidement les idées les plus originales et innovantes qui permettront d'introduire l'industrie de la mode dans l'économie circulaire.

---

## Un service de collecte de textiles usagés

Comme première initiative écoresponsable, l'entreprise a lancé en 2013 un service de collecte de textiles usagés dans l'ensemble de ses magasins, avec pour but affiché de lutter contre le gaspillage et ainsi préserver les ressources naturelles. Les clients, invités à déposer vêtements et linge de maison dont ils veulent se débarrasser, achetés ou non dans ses boutiques, reçoivent en contrepartie un bon de réduction de 15 % sur l'article de leur choix. Cette opération reconduite chaque année se révèle être un succès et a amené la marque à créer la collection de denim recyclables *Conscious Denim*.

## La création de collections écoresponsables

Grâce aux millions de tonnes collectées à travers le monde, la marque a pu lancer ses collections *Conscious*. En effet, pour la seule année 2015, l'entreprise a réussi à collecter quelque 12.340 millions de tonnes tous textiles confondus et dans l'ensemble de ses 3.300 magasins. Au Luxembourg, 33.400 kg de textiles depuis 2013 ont été déposés dans les 10 magasins qu'elle y possède. Outre la collection *Conscious*

*Denim*, la firme a créé également la collection *Conscious Exclusive*. Fer de lance de la marque et vitrine d'une *green attitude* à la suédoise, certains des articles de cette collection ont pour vocation à être portés par des célébrités lors d'événements internationaux auxquels elles sont conviées. Ces vêtements sont fabriqués à l'aide de matières écoresponsables telles que le coton biologique ou le polyester recyclé. Pour les rendre encore plus attractifs auprès d'une clientèle pas toujours écoresponsable, l'entreprise a fait appel cette année au Musée des Arts Décoratifs de Paris pour sa collection Printemps/été 2016 inspirée de l'Art déco.

Son objectif pour 2020 ? L'utilisation exclusivement de coton écoresponsable, bio, recyclé ou bien issu de la *Better Cotton Initiative*, un programme qui encourage les bonnes pratiques dans la culture du coton.

## Lancement en 2015 du *Global Change Award*

Via sa fondation *Conscious*, H&M a lancé en 2015 un concours international ouvert à tous, le *Global Change Award*, dans le but de dénicher rapidement les idées les plus originales et innovantes qui permettront d'introduire l'industrie de la mode dans



L'entreprise a lancé en 2013 un service de collecte de textiles usagés dans l'ensemble de ses magasins, avec pour but affiché de lutter contre le gaspillage et ainsi préserver les ressources naturelles. Grâce aux millions de tonnes collectées à travers le monde, la marque a pu lancer ses collections *Conscious*.

l'économie circulaire. Ces projets doivent modifier les méthodes de l'ensemble du cycle du vêtement, de la conception à la production, le choix de la matière première et la vente. Un jury d'experts sélectionne 5 lauréats qui se partagent une bourse d'un montant d'1 million EUR. Les clients participent également *on-line* à la sélection. Afin de développer leurs idées, les lauréats ont accès durant une année à un accélérateur d'innovation organisé autour de la fondation, du Royal Institute of Technology ainsi que du conseiller en stratégies, Accenture. 2.700 porteurs de projets de 112 pays ont participé au premier *Global Change Award* en février dernier à Stockholm et un nouvel appel à

candidatures a déjà été lancé par la firme pour la prochaine édition du concours.

### **Des chaînes d'approvisionnement durable**

En 2013, la marque a mis en place un projet de formation et de développement des compétences au Bangladesh, projet qui a pour but d'améliorer la qualité du travail et la productivité dans les usines, et de permettre aux travailleurs de faire valoir et reconnaître formellement leurs compétences.

La firme suédoise considère en effet que, dans un monde globalisé, faire travailler les pays en voie de développement est une démarche pertinente et éthique,

entend promouvoir le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement de l'industrie textile mondiale. Une attitude pragmatique qui s'inscrit à contre-courant des propos tenus dans les médias sur la délocalisation des activités économiques et ses méfaits.

Du reste, dès 2009, la société a adopté une stratégie de responsabilité sociale qui met l'accent sur des questions telles que les relations professionnelles et le dialogue social, les droits de l'homme et le développement des communautés.

L'innovation est devenue un levier-clé dans la compétition internationale et le géant suédois l'a bien compris.

**Martine Borderies**

# L'analyse des données offre de nouvelles possibilités

Sans des outils de *data analytics*, les avions ne pourraient pas voler. Aujourd'hui, des algorithmes indiquent à la police où patrouiller. Derrière des dispositifs de vidéosurveillance, des programmes peuvent identifier des personnes en confrontant en temps réel des quantités impressionnantes d'informations. Les algorithmes sont aussi à l'origine d'un nombre croissant de mariages heureux.

Nous n'avons jamais autant produit de données. Dans nos échanges digitaux, via les transactions que nous réalisons, que cela se fasse en ligne ou non, nous laissons des traces partout où nous passons. L'utilisation de notre téléphone mobile, de nos cartes bancaires ou nos connexions à Internet font qu'il est possible de nous suivre à la trace, que l'on fasse preuve de prudence ou non d'ailleurs. Toutes ces informations et beaucoup d'autres produites à travers le monde ont une valeur, qu'il est intéressant de pouvoir exploiter. Ce n'est aujourd'hui possible que grâce à des outils de *data analytics*, mais aussi au talent de *data scientists*, moteurs de l'innovation au cœur de ce monde de plus en plus digital.

Beaucoup de services dont nous profitons au quotidien ne fonctionnent que parce que ces outils puissants d'analyse de données existent. Aujourd'hui, par exemple, l'ensemble de l'espace aérien européen est géré par des outils *analytics*. Ils sont capables de reconfigurer des milliers de routes et plans de vols en quelques secondes, par exemple suite à un incident majeur comme une éruption volcanique. Un tel exploit ne pourrait en aucun cas être mené par des êtres humains.

## Plus de données, plus d'innovations

Plus il y a aura de données variées, de sources différentes, plus il sera possible d'innover en opérant une analyse appropriée. Le mieux est d'illustrer cette tendance par des exemples concrets. Dans plusieurs pays, désormais, la police utilise des outils de type *Big Data* pour organiser ses patrouilles. En effet, ces outils peuvent scruter les réseaux sociaux en permanence pour en dégager des conclusions en lien avec les risques qu'un fait malheureux se



produise dans un quartier déterminé ou sur un événement. Plutôt que de patrouiller au hasard, la police peut intervenir plus rapidement, voire préventivement, là où le risque est le plus important.

En s'appuyant sur des bases de données de plus en plus fournies, des algorithmes peuvent analyser en temps réel des images de vidéosurveillance, en vue d'identifier des personnes recherchées. Des tâches qui, encore une fois, sont humainement impossibles à mener.

Plus réjouissant. Aujourd'hui, plus d'un mariage sur trois aux Etats-Unis découle d'une rencontre rendue possible grâce à un algorithme. On estime que ce pourcentage pourrait rapidement monter jusqu'à 70 %... En effet, considérant les quantités de données que prennent en considération les sites de rencontre, la chance de se voir proposer la bonne personne est infiniment plus importante que dans la vraie vie, où il faudra encore prendre son courage à deux mains pour oser aborder le/la partenaire envisagé(e).

## Vers des modèles prédictifs

Les acteurs du secteur télécoms, de plus en plus, s'appuient sur une analyse fine des données de leurs clients et de leurs habitudes pour détecter les moments où ils sont les plus susceptibles de changer d'opérateurs, en vue de mettre en place des actions de rétention. Une start-up luxembourgeoise, Sesamm, a développé un programme qui scrute l'humeur des réseaux sociaux pour anticiper les mouvements boursiers. Demain, les banquiers pourront appuyer leurs études de risques sur une analyse extrêmement fine d'une énorme quantité de données disponibles pour déterminer si oui ou non il y a eu lieu d'octroyer un crédit, par exemple. Les modèles et algorithmes qui voient le jour actuellement, pour peu qu'ils s'appuient sur suffisamment de données, peuvent permettre de tout prédire. Les applications découlant d'une meilleure analyse des données semblent aujourd'hui... infinies.

Sébastien Lambotte

# FinTech : le « Je t'aime, moi non plus » de la finance

Les FinTech plongent l'industrie financière dans le flou. Selon le dernier rapport publié par PwC, 83 % des établissements financiers redoutent qu'une partie de leurs services partent au bénéfice des FinTech. Ce chiffre atteint 95 % pour les banques. Eclairage sur ces jeunes pousses qui défient dangereusement les grands de la finance.

Le secteur financier et les FinTech jouent au petit jeu du « Je t'aime, moi non plus ». Ces start-up, qui mêlent finances et nouvelles technologies, sont de plus en plus nombreuses à s'attaquer à un secteur qui était jusque-là chasse gardée de l'industrie financière. Les relations complexes qu'entretiennent ces acteurs à l'ADN radicalement différent, mais qui partagent le même terrain de jeu, sont à la source de nombreuses interrogations et perspectives d'avenir.

## Disruption tous azimuts

Il est à présent difficile d'imaginer un monde sans Internet, sans appareils mobiles ou objets connectés car ils sont devenus des éléments indispensables de notre mode de vie. Ils apportent au quotidien un haut degré de perturbation dans pratiquement tous les domaines d'activité. Le secteur financier n'y échappe pas : la révolution digitale transforme la façon dont les utilisateurs accèdent à ses produits ou services, et bien que le secteur ait connu des changements importants au cours des dernières années, l'intrusion constante de la technologie y apporte régulièrement quelque chose de nouveau. A l'intersection de la finance et de la technologie on trouve un segment

qui s'est accéléré à un rythme remarquable, et il est en train de remodeler l'ensemble de l'industrie financière. Cette révolution se nomme FinTech.

Le rapport mondial *Blurred Lines: How FinTech is shaping Financial Services* dirigé par PwC analyse l'essor des nouvelles technologies dans le secteur des services financiers, l'impact des FinTech sur les acteurs du marché et leurs attitudes à l'égard des derniers développements technologiques. Il propose en outre des réponses stratégiques à cet environnement en constante évolution.

Les spécialistes interrogés pensent que 23 % du business des établissements financiers est menacé par l'émergence des FinTech, qui espèrent quant à elles s'emparer de 33 % de leur business à l'horizon 2020. Selon les dirigeants, les FinTech apparaissent particulièrement dangereuses concernant les services de paiement et de transfert d'argent, dont elles pourraient récupérer 28 % des activités. Alors que les clients sont de plus en plus habitués aux services numériques apportés par les géants du Web, ils attendent une expérience similaire de la part de leurs services financiers. Et, en ce sens, les FinTech répondent parfaitement aux attentes

des clients, avec des produits sur mesure, ergonomiques et agiles. Seule une petite majorité des institutions financières (53 %) pense qu'elle se concentre assez sur les attentes de ses clients, et c'est dans ce segment que s'engouffrent les FinTech.

## Améliorer l'expérience utilisateur

Face à la menace grandissante des FinTech, l'industrie bancaire tente de se positionner. Les banques adoptent de nouvelles solutions pour simplifier les opérations des utilisateurs. L'*open innovation* permet par exemple à des tiers de développer des solutions et des fonctions qui peuvent facilement s'intégrer sur des plateformes de services bancaires. Les solutions de logiciel en tant que service (SaaS) permettent également aux banques d'améliorer l'expérience de leur client sans qu'elles n'aient à investir en R&D. Pour rester dans la course, certaines banques font aussi le choix de nouer des partenariats avec les FinTech, 32 % des répondants qui décident de collaborer avec une FinTech le font actuellement par le biais d'un partenariat. Néanmoins, une minorité non négligeable (25 %) des établissements interrogés affirment n'entretenir aucun lien avec les FinTech, ce qui pourrait conduire à une sous-estimation des avantages et des menaces qu'elles peuvent apporter.

---

**Le grand public a tendance à confondre de simples sociétés de services financiers avec les FinTech, qui modifient la chaîne de valeur grâce à une innovation technologique et de nouveaux business modèles. C'est véritablement cette rupture technologique et d'usage qui caractérise les FinTech.**

---

## La blockchain : une tendance sous-estimée

La *blockchain* est une technologie à la même échelle qu'Internet, qui permet le transfert de valeurs pour un coût minime et de stocker des données de manière délocalisée et sécurisée. Il s'agit d'une sorte de livre de compte ou de registre

Les institutions financières seront-elles  
concernées par la rupture technologique?

**Oui 83%**

des entreprises de ce secteur considèrent qu'une partie de  
leur activité est en péril au profit des FinTech.



**pwc**

Source: PwC Global FinTech Survey 2016



qui contient la liste de tous les échanges effectués entre utilisateurs.

Ce registre est décentralisé, c'est-à-dire stocké sur les serveurs de ses utilisateurs. Mis à jour en temps réel, il est infalsifiable car il repose sur un système cryptographique de validation par les utilisateurs à chaque transaction. L'application la plus connue est celle des crypto-monnaies, comme le *Bitcoin*, mais la *blockchain* peut aussi être utilisée dans de nombreux domaines auxquels on ne pense pas immédiatement. Les titres fonciers notamment : certains pays ont déjà noué des partenariats avec des start-up aux USA pour développer un registre foncier reposant sur la *blockchain*. Mais l'éducation est aussi un domaine cible des start-up utilisant la *blockchain*, par exemple pour créer des diplômes sécurisés avec une clé unique dont le numéro serait crypté dans une *blockchain*. En matière de propriété intellectuelle cette technologie peut aussi agir comme un système de preuves et permettre de protéger efficacement les auteurs. La copie sera toujours possible, mais la première référence du document sera gravée dans le marbre de la *blockchain*. On le voit bien, l'onde de choc créée par cette technologie s'étend bien au-delà du domaine financier.

Si les banques ont su s'emparer de technologies très avancées, elles sont nombreuses à ne pas savoir comment se positionner vis-à-vis de la *blockchain*. Comparée aux autres tendances technologiques,

la *blockchain* n'apparaît pas comme une priorité. Si 56 % des participants à l'étude reconnaissent l'importance de la *blockchain*, ils sont 57 % à ne pas savoir comment se positionner face à cette technologie, et ils sont 83 % à être peu familiers avec elle. Ce manque de compréhension pourrait conduire les établissements financiers à sous-estimer l'impact de la *blockchain* sur leurs activités.

Car cela représente pour elles à la fois une menace et une opportunité. En supprimant les intermédiaires dans les transactions et en offrant un système de registre plus sûr, la *blockchain* concurrence directement l'activité traditionnelle d'intermédiaires des échanges des établissements bancaires. En revanche, la *blockchain* permet de réduire drastiquement les coûts et de mieux sécuriser les registres. Elle transforme donc l'activité d'investissement des banques en automatisant toutes les fonctions de *back office* et en rendant public l'historique des transactions interbancaires. Une manière aussi pour les régulateurs et les investisseurs de mieux mesurer le risque d'exposition des banques.

### FinTech ou pas ?

Les entreprises de *crowdfunding* méritent également leur appellation de FinTech : elles permettent à un acteur économique (particulier ou entreprise) de se financer. Mais grâce à leurs plateformes sur le Web, plus besoin de passer par les banques, dont c'était traditionnellement le métier :

les fonds peuvent être directement collectés auprès du grand public.

D'autres sociétés, comme certains éditeurs de logiciels financiers qui existent parfois depuis des dizaines d'années, surfent sur la vague pour se faire connaître, alors qu'ils ne changent pas fondamentalement la donne. Sauf à utiliser le « boom » du mobile et la nouvelle puissance de calcul informatique ou du *data* pour mettre ces outils réservés aux banques et aux grandes entreprises dans les mains de l'utilisateur, par exemple. Les vraies FinTech ne sont pas de banals éditeurs de logiciels financiers : via les nouvelles technologies, ces start-up transforment profondément les usages dans les métiers de la finance. Le grand public a tendance à confondre de simples sociétés de services financiers avec les FinTech, qui modifient la chaîne de valeur grâce à une innovation technologique et de nouveaux business modèles. C'est véritablement cette rupture technologique et d'usage qui caractérise les FinTech.

Pour que ces nouvelles façons de faire soient adoptées facilement par l'utilisateur, il faut que la technique s'efface au profit de l'usage. La technologie ne doit pas se sentir ; si le client la voit, c'est que le produit ou le service est raté. Pour réussir, les FinTech doivent concevoir des outils très simples, c'est le pari le plus difficile...



**Grégory Weber**  
FinTech Leader

PwC Luxembourg

# Mieux conduire

## Un jeu d'enfant avec l'application de Motion-S

Encourager une conduite sûre, écologique et économique : tel est le modèle d'entreprise de Motion-S, soutenue dans le cadre du programme POC (*Proof of Concept*) du Fonds National de la Recherche (FNR). Pour ce faire, l'application utilise les données fournies par les capteurs du smartphone et du véhicule.

Favoriser une conduite réfléchie : voilà l'idée commerciale derrière Motion-S. L'application *Game of Roads* mise au point par la start-up technologique luxembourgeoise analyse le comportement au volant et l'améliore d'une manière profitable pour l'environnement, la sécurité et le portefeuille du conducteur. Sur le plan matériel, une voiture et un smartphone suffisent, en plus de la volonté du conducteur de se prêter au « jeu ».

### S'amuser en conduisant prudemment

En effet, l'application joue délibérément de son caractère ludique, explique Raphaël Frank, fondateur de l'entreprise : « L'accent n'est pas mis sur le contrôle par un tiers, mais sur le plaisir de se perfectionner. L'application permet à chaque utilisateur de se déplacer de manière plus sûre, plus écologique et

plus économique. À cet effet, les données fournies par les capteurs du smartphone et du véhicule sont regroupées puis analysées qualitativement. En plus du comportement au volant, ces informations incluent également les conditions extérieures afin de donner une image globale ».

Le projet s'est concrétisé en grande partie grâce à la contribution du Fonds National de la Recherche (FNR). Motion-S a été soutenue dans le cadre du programme POC (*Proof of Concept*) qui, pendant maximum deux ans, aide les start-up de recherche à convertir leur projet de recherche en un prototype commercialisable. Raphaël Frank : « L'idée est née à l'Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT) de l'Université du Luxembourg. Le soutien financier du FNR nous a permis de développer le prototype d'application commercialisable puis de fonder notre entreprise en 2014 ».

### Un concept à l'impact clair

Commercialisable signifie « qui apporte une valeur ajoutée pertinente aux groupes cibles concernés ». Ceux-ci sont en premier lieu les automobilistes eux-mêmes qui, grâce à la solution, peuvent adopter une conduite plus sûre, plus écologique et plus économique. Au Luxembourg, Motion-S a en outre déjà conclu un partenariat avec une compagnie d'assurances qui, en tant que multiplicateur et partenaire de commercialisation, souhaite inciter (de manière ludique) ses clients à devenir des conducteurs plus responsables.

Selon Raphaël Frank, l'application a un vaste potentiel dans le domaine des assurances, notamment concernant les jeunes conducteurs : « Au lieu d'assurer leur première voiture via leurs parents, on peut imaginer que les jeunes conducteurs obtiendront des conditions plus intéressantes parce qu'ils

utilisent volontairement notre application pour s'améliorer ». D'autres multiplicateurs sont les gestionnaires de flotte, auxquels la solution offre des avantages particulièrement variés, précise le fondateur de l'entreprise : « Les données transmises par notre application aident par exemple ce groupe cible à mettre en place une meilleure coordination des véhicules, y compris leur entretien ». Ces seuls exemples le montrent : Motion-S incarne parfaitement la volonté du FNR de soutenir des projets de recherche qui peuvent faire la différence.

### Solution intelligente axée sur l'humain

D'une manière générale, Raphaël Frank pense que l'application a un bel avenir sur le marché mondial : « La sécurité et l'environnement sont des thèmes actuels partout. Grâce à l'aspect ludico-pédagogique, nous pouvons contribuer à améliorer la circulation de manière simple et peu coûteuse ». Raphaël Frank accorde une valeur particulière à l'interface homme/technique, qui est au cœur de l'application : « La solution est intelligente mais elle est avant tout axée sur l'humain et mise sur sa responsabilisation ».

L'application repose aussi sur la transparence et sur la responsabilité et la capacité de développement personnelles. L'entreprise, établie à Luxembourg-Ville, a déjà pu se rendre compte du bel accueil réservé à cette approche lors du concours de start-up Mind & Market 2015<sup>(1)</sup> co-organisé par le FNR. En effet, Motion-S est sortie gagnante de cette édition et forte d'une motivation renouvelée en vue du défi qu'elle devra relever au cours des prochains mois, à savoir positionner durablement le produit – et l'innovation *made in Luxembourg* – sur le marché mondial.



De g. à dr. : **German Castignani**, adjoint de recherche au Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT) et **Raphaël Frank**, chercheur au Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT).

(1) L'édition 2016 Mind & Market aura lieu le 30 juin à la Maison du Savoir à Esch-Belval, <http://www.mindandmarket.lu>.

# Prenez le volant, accrochez votre ceinture... en route pour une expérience unique avec IMSIM !

Face aux rapides mais nécessaires évolutions sociétales, environnementales et technologiques, les entreprises doivent anticiper et refléter ces changements dans leurs engagements et leurs actions, mais aussi dans leurs manières d'appréhender et d'intégrer les nouvelles technologies, aujourd'hui incontournables. Pour ce faire, la start-up IMSIM, dernière-née du groupe CDEC (Conseil pour le Développement Economique de la Construction), entend les accompagner dans ces évolutions en leur offrant des solutions concrètes, efficaces et innovantes.

Créateur d'expériences nouvelles, IMSIM vous aide à mener à bien votre projet de communication, d'information ou de formation en vous proposant des outils innovants, basés sur les nouvelles technologies. IMSIM les exploite de manière ciblée pour tirer judicieusement profit de toutes les possibilités qu'elles nous offrent et ainsi les mettre à votre disposition. La start-up a également à cœur de mettre ces technologies à la portée de tous. C'est la raison pour laquelle les solutions proposées sont intuitives et faciles d'utilisation, même pour les non-initiés. L'approche pédagogique est le fil conducteur de tous les projets, non seulement pour le secteur de la construction mais aussi pour d'autres domaines d'activité.

Cette polyvalence, le responsable d'IMSIM, Matthieu Bracchetti, l'a aussi. Ancien ingénieur en efficacité énergétique, il a été amené à diriger le service innovation du bureau d'études COCERT. Il est notamment à l'origine du développement d'un projet innovant dans le domaine des cadastres solaires, qui avait pour but de modéliser des villes en 3D afin d'évaluer le potentiel solaire de chaque toiture des habitations des communes luxembourgeoises. Cette première expérience dans le monde de la modélisation 3D lui a permis de comprendre les enjeux des nouvelles technologies dans une société en pleine mutation. C'est pourquoi il a décidé d'ouvrir le champ d'application des nouvelles technologies à d'autres



secteurs d'activité et a pris en charge IMSIM.

La start-up développe donc de nombreux outils technologiques, tels que des *serious games*, des applications mobiles, des plateformes d'*e-learning*, des médias d'exposition ou encore des animations en 3D.

## Un *serious game*, est-ce bien sérieux ?

*Serious game* basé sur l'immersion virtuelle, *ImDrive* vise à sensibiliser les salariés de tout secteur à la sécurité routière lors de leurs déplacements professionnels. Cet outil pédagogique innovant présente douze scénarios qui reprennent les situations à risques les plus courantes (téléphone portable, vitesse, conditions météo difficiles, etc.).

Immergez dans un véhicule virtuel ! Vous serez plongés dans un environnement 3D, grâce à un casque d'immersion virtuelle. Lorsqu'il s'agit de sécurité, pas de place pour la passivité ! Vous êtes l'acteur principal de ce *serious game* inédit. IMSIM entend révolutionner les usages et vous faire appréhender les risques routiers différemment, virtuellement, mais surtout activement.

## Venez vous aussi vivre une expérience unique de la route grâce à l'immersion virtuelle !

IMSIM vous invite à découvrir cette technologie 3D immersive innovante *ImDrive* au cours d'un événement original le 26 mai prochain à Bettembourg de 16h30 à 18h00. Inscriptions : [event@imsim.lu](mailto:event@imsim.lu).

# La voiture hybride, un véhicule futé

La motorisation hybride ne représente pas une révolution technologique, mais elle constitue un choix stratégique fort pour les constructeurs dont le défi aujourd'hui est de présenter des véhicules qui émettent peu de CO<sub>2</sub>, principal gaz responsable du réchauffement planétaire et de la pollution. La motorisation hybride qui est une combinaison de deux technologies existantes constitue de ce point de vue une réelle avancée.



La motorisation hybride combine deux technologies existantes sous la forme thermique ou électrique pour obtenir le meilleur de chacune des technologies : l'autonomie du moteur thermique et l'efficacité de la propulsion électrique propre, silencieuse, simple. La batterie se recharge pendant les phases de décélération en

recupérant l'énergie cinétique sous forme électrique en lieu et place des freins (ce qui correspond à une déperdition totale d'énergie). Certains véhicules hybrides plus élaborés sont rechargeables sur les bornes électriques et peuvent assurer un fonctionnement purement électrique sur un kilométrage limité (technologie plug-

in hybride). Par ailleurs, la combinaison des deux technologies, qui représente un système complexe, peut se faire avec un degré d'électrification différent, faible, moyen et fort. Par exemple, dans le cadre d'une électrification forte, le moteur produit de l'électricité quand les batteries sont déchargées. Dans le cadre d'une électrification faible, le moteur électrique représente 10 % de la puissance totale. Le choix est une question de coût. Plus l'hybridation est élevée, plus la consommation est basse et les coûts élevés. Les constructeurs travaillent actuellement sur les trois types d'hybridation.

**Selon les études menées par l'équipementier allemand, Continental Automotive Systems sur son propre marché, et qui soit dit en passant a développé en partenariat avec Daimler AG la première batterie Li-Ion, la vente des véhicules hybrides fera un bond à l'horizon 2025, soit 25 % des véhicules neufs mis sur le marché seront hybrides avec une offre de motorisations forte à moyenne.**

## Atouts et handicaps

D'un point de vue énergétique, cette motorisation présente dans le contexte actuel une efficacité énergétique certaine

puisqu'elle consomme de 10 % à 30 % moins d'énergie fossile que le véhicule thermique ; ce pourcentage rechargeable augmente avec les variantes rechargeables plug-in jusqu'à 30 %. Côté handicap : le coût élevé de cette motorisation lié à la complexité de la technologie et aux investissements en R&D dont elle fait l'objet. Par ailleurs, ce véhicule qui n'a sa justification que dans un contexte urbain, ne présente aucun avantage sur autoroute, sa lenteur et son autonomie étant limitées aujourd'hui. Des incertitudes pèsent également quant à son impact environnemental. Moins de CO2 et des batteries toujours plus polluantes ? La réponse n'est certes pas évidente à apporter. Force est de constater que tant au niveau de la production que de la fabrication, il pèse de grandes incertitudes concernant le recyclage. Un exemple : les nouvelles batteries, performantes certes, contiennent du lithium, du cobalt, de l'aluminium, du manganèse et du cuivre dont l'extraction génère une grande pollution. D'où la nécessité de mettre en place un recyclage efficace qui ne semble pas s'imposer dans l'immédiat. Sans compter qu'en voulant réduire la dépendance au pétrole on risque fort de créer une nouvelle dépendance, mais au lithium cette fois.

### **Constructeurs européens et constructeurs américains et japonais ont une approche différente**

Pour réduire les émissions de CO2, les constructeurs européens – Peugeot, Fiat, VW, Opel, Mercedes, Daimler, BMW avec en français Renault – ont plutôt misé à 100 % sur le véhicule électrique et le véhicule diesel. Le véhicule électrique n'ayant pas eu le succès escompté, et cela pour différentes raisons que l'on n'énumérera pas



ici, le moteur diesel s'est imposé avec les conséquences environnementales que l'on sait. Bien que l'offre hybride de ces constructeurs européens se soit largement développée ces trois dernières années, Japonais et Américains les ont largement devancés. Il est vrai que les constructeurs japonais, tels que Honda et Toyota faisaient le choix, il y a quinze ans déjà, du véhicule hybride essence tout comme les Américains. Ont été mis au centre de leurs préoccupations la qualité de l'air dans les grandes métropoles. Et de fait, le véhicule hybride, moins bruyant et moins polluant, n'a sa justification que dans un contexte urbain, en l'état de la technologie. Taxis, bus et transports en commun font partie de la clientèle ciblée. En outre, le problème de la pollution de l'air y a été pensé de manière globale avec l'instauration dans ces pays d'une fiscalité réduite incitative pour ces véhicules.

### **Quelles parts de marchés, demain ?**

Selon les études menées par l'équipementier allemand, Continental Automotive Systems sur son propre marché, et qui soit dit en passant a développé en partenariat avec Daimler AG la première batterie Li-Ion, la vente des véhicules hybrides fera un bond à l'horizon 2025, soit 25 % des véhicules neufs mis sur le marché seront hybrides avec une offre de motorisations forte à moyenne.

La voiture hybride pourrait bien être, à la différence du véhicule électrique qui n'a pas réussi à détrôner la motorisation thermique, l'avenir de la voiture moderne. A condition que les questions environnementales, et en particulier celle du recyclage, soient prises au sérieux à la fois par les gouvernements et les constructeurs. ☑

**Martine Borderies**

# Executive Lane – Premium Limousine Services

Optez pour des déplacements personnalisés !

Depuis 1948, Sales-Lentz Group est un acteur incontournable de la mobilité. Toujours en quête de prestations innovantes, le groupe a lancé, le 17 mars dernier, Executive Lane, un service de limousines principalement destiné aux déplacements business. Petit voyage dans ses véhicules de prestige.



**EXECUTIVE LANE**  
PREMIUM LIMOUSINE SERVICES

Le parc roulant d'Executive Lane est constitué d'une flotte de limousines allant de la somptueuse Mercedes-Maybach 2 places jusqu'au Setra, la plus grande limousine d'Europe, pouvant accueillir jusqu'à 21 passagers. Toutes les limousines ont été spécialement conçues et personnalisées pour Executive Lane afin de garantir un niveau de finition luxueux à travers toute la gamme. Chaque limousine a été conçue selon un cahier des charges strict et visant un niveau de finition, d'ergonomie et de confort inégalables. Selon le type de véhicule sélectionné, la palette d'options et de services proposés à bord est très variée : écrans multimédias, connexion

WiFi, réfrigérateur, service de restauration, etc.

### En toute sérénité

Executive Lane dispose de chauffeurs multilingues certifiés DEKRA, une exclusivité au Luxembourg. Ces chauffeurs ont tous suivi une formation spéciale VIP et se distinguent par leur discrétion, leur fiabilité et leur orientation client. Chaque partenaire commercial d'Executive Lane est sélectionné selon les mêmes conditions d'exigence. Son réseau de fournisseurs à travers le Grand-Duché et la Grande Région est construit autour de critères de qualité, permettant d'apporter des réponses et

services haut de gamme aux clients dans les meilleurs délais.

Avec Executive Lane, vous pourrez tirer le meilleur parti d'un de vos biens les plus précieux : le temps ! Pour travailler, discuter ou pour découvrir le paysage. De plus, son service de conciergerie se charge du reste : réservations de vol, hôtel, restaurant... Depuis mars dernier, une nouvelle dimension dans les déplacements personnalisés s'est ouverte au Luxembourg grâce à une volonté d'innovation constante que Sales-Lentz Group met au centre de ses préoccupations clients.

[www.executive-lane.com](http://www.executive-lane.com)

# L'innovation, le développement durable et les assureurs du bâtiment

Pour accompagner et rendre possible l'innovation, et notamment la promotion des écotechnologies, sans pour autant mettre en danger leurs assurés, les assureurs de la construction doivent mettre en place, de concert avec les constructeurs, une stratégie durable, en intégrant dans leur démarche les nouvelles technologies (liste verte). En effet, l'innovation dans le secteur du bâtiment pose le problème de l'assurabilité d'ouvrages et de chantiers hors normes actuelles. Considérant que l'innovation dans le secteur du bâtiment représentait un enjeu majeur pour les sociétés futures la Commission européenne s'est saisie de la question et a lancé le projet ELIOS.



Pour aider les assureurs dans cette démarche de l'innovation, et en particulier en mettant en place une offre de garanties adaptées, la Commission européenne a présenté en 2015 le projet ELIOS 2 dont l'objectif est de « faciliter l'accès des artisans et des PME du bâtiment aux assurances afin d'encourager l'innovation et la promotion des écotechnologies ». Le projet ELIOS 2 fait suite au rapport ELIOS 1 établi à la demande de Bruxelles par un consortium présidé par le Centre d'Études d'Assurances (CEA) et le Centre Scientifique et Technique

du Bâtiment (CSTB). Dans cette première phase du projet (ELIOS 1 – 2008-2010), il s'agissait pour ce consortium de dresser un état des lieux des 27 régimes nationaux de responsabilités et d'assurances construction en Europe. Le rapport final produit par ce dernier a révélé, d'une part, l'existence d'une grande hétérogénéité des réglementations sur le territoire européen, bien que plusieurs pays connaissent par ailleurs un système identique d'assurance décennale parmi lesquels la France et la Grande-Bretagne où la plupart des bâti-

ments destinés aux logements bénéficie d'assurances offrant des garanties pour dix ans. D'autre part, l'absence, dans de nombreux cas, d'une offre accompagnée de garanties d'assurance adaptées à l'innovation et aux écotechnologies.

A l'issue de cette étude, le CEA s'est vu confier plusieurs missions dont celle de créer un répertoire des marques de qualité et de conformité relatives à la construction et utilisées dans les 27 Etats membres. Concrètement, il s'agit de proposer aux professionnels une base

Le rapport final a révélé, d'une part, l'existence d'une grande hétérogénéité des réglementations sur le territoire européen, bien que plusieurs pays connaissent par ailleurs un système identique d'assurance décennale parmi lesquels la France et la Grande-Bretagne où la plupart des bâtiments destinés aux logements bénéficie d'assurances offrant des garanties pour dix ans. D'autre part, l'absence, dans de nombreux cas, d'une offre accompagnée de garanties d'assurance adaptées à l'innovation et aux écotechnologies.

de données accessible sur Internet qui répertorie les marques de conformité et de qualité, leurs champs d'application, le marquage CE et la procédure d'obtention. Parmi les autres missions figurent la création d'un Observatoire européen des pathologies et indicateurs de qualité destiné à aider les assureurs et réassureurs à mieux évaluer les risques, élaborer de nouveaux produits d'assurances susceptibles de sécuriser les opérations transfrontalières et de couvrir les risques liés à la performance « verte », la réunion à intervalles réguliers de l'ensemble des institutions et professionnels concernés dans des lieux d'échanges nationaux ou européens.

### Intégrer l'innovation durable

Dans la deuxième phase du projet (ELIOS 2) développée en 2015 et confiée à un nouveau consortium présidé par le CEA, le rapport produit préconise la mise en place d'une base de données des pathologies relatives à certaines technologies utilisées par l'ensemble des Européens telles que les panneaux solaires, les pompes à chaleur géothermiques ou l'isolation utilisant les biotechnologies, l'objectif poursuivi par les rédacteurs du rapport étant d'améliorer la démarche qualité du secteur de l'assurance construction. En observant et répertoriant les sinistres qui se sont produits dans les pays européens, l'idée est en effet d'en informer les principaux

acteurs afin qu'ils intègrent ces données dans leur propre démarche d'évaluation des risques.

Autre mesure phare : la création d'un facilitateur européen (projet EFACI en anglais) dont la mission est de conseiller et assister en matière d'assurance les constructeurs qui ont des activités transfrontalières, avec, à la clé, l'élaboration de nouveaux produits d'assurance susceptibles de sécuriser non seulement les opérations transfrontalières, mais également de couvrir les risques liés à la performance verte.

Organiser l'innovation durable exige de remettre à plat les stratégies et réglementations du secteur de la construction et de l'assurance. Cela s'avère être un travail de longue haleine. D'autant que sans le support des gouvernements (à cet égard la France et le Danemark sont des précurseurs), il est à parier que le développement durable dans ce secteur risque fort de ne pas faire partie des préoccupations immédiates. Les experts observent par exemple que la base de données relative aux pathologies est souvent considérée comme confidentielle. Dès lors, certains acteurs ne sont pas très motivés de transmettre leurs propres données dans le cadre d'un échange d'informations. Pourtant, le coût de la non-qualité représente indiscutablement un prix très élevé à payer pour les générations futures.

**Martine Borderies**

#### Sources :

[http://www.elios-ec.eu/sites/default/files/pdf/20120118\\_le\\_moniteur\\_elios\\_ii.pdf](http://www.elios-ec.eu/sites/default/files/pdf/20120118_le_moniteur_elios_ii.pdf)

<http://www.lemoniteur.fr/article/une-base-de-donnees-des-pathologies-au-niveau-europeen-pour-ameliorer-le-fonctionnement-de-l-assuran-27538875>

<http://www.elios-ec.eu/sites/default/files/elios2-final-report.pdf>

# Une nouvelle profession, l'intégrateur en efficacité énergétique

Parmi les nouveaux métiers que crée l'innovation technologique, celui d'intégrateur concepteur en efficacité énergétique est certainement celui que les professionnels du bâtiment vont devoir pourvoir de toute urgence pour répondre à un enjeu majeur qui est celui de développer la performance, de construire durable et à moindre coût.

Le développement durable et ses objectifs de résultats exigent une importante réorganisation de l'action de construire, de rénover ou d'exploiter. A l'instar de ce qui se fait dans les autres secteurs, la mise en place de méthodes efficaces de travail en commun à l'aide d'outils facilitant le dialogue entre les différents corps de métiers, maîtres d'ouvrage, architectes et bureaux d'études est donc primordiale. D'autant que les projets dans ce domaine se multiplient et que le Luxembourg, en particulier, compte devenir un acteur incontournable de la performance énergétique des bâtiments dans la Grande Région.



## Le rôle de l'intégrateur en efficacité énergétique

Le rôle de l'intégrateur est de coordonner, sans subordonner, les différents acteurs. Une sorte de chef d'orchestre qui apporte des services et une assistance méthodiques à différents niveaux : audit suivi de recommandations de travaux et de solutions optimales, plan de financement en fonction du budget imparti, démarches administratives, sélection d'entreprise ou suivi des consommations. Il s'agit avec lui de construire mieux et moins cher. Si dans les grandes entreprises cette transformation organisationnelle est déjà en cours, dans les petites entreprises (moins de 20 salariés) majoritairement représentées dans le secteur du bâtiment et chez les artisans, on

ne se sent pas tous forcément concernés. Le processus d'innovation qui consiste à se regrouper depuis le promoteur immobilier jusqu'à l'entreprise de démolition et à faire appel à un spécialiste, tel que l'intégrateur, pour gagner sur les coûts, la qualité, la performance et finalement la compétence, effraie plus qu'il ne convainc. Développer le travail en commun et la mutualisation des compétences ne fait pas suffisamment partie de la culture de ce secteur économique.

## Qui est l'intégrateur ?

Dans ce secteur, l'intégrateur est un spécialiste de la performance énergétique qui possède des compétences supplémentaires en gestion, par exemple. Ce peut être un architecte, un ingénieur, un bureau d'études, un contrôleur technique ou bien un certifi-

cateur. Ce spécialiste devra s'inscrire dans une démarche globale, dans un bâtiment de qualité (efficacité énergétique passive), dans des équipements performants (efficacité énergétique active) et s'assurer de l'implication de tous, y compris celle de l'utilisateur du bâtiment qui, jusqu'à présent, n'a pas été suffisamment prise en compte dans la conception et la réalisation des bâtiments.

## Les compétences du métier

L'intégrateur est une personne qualifiée et certifiée qui possède de solides connaissances techniques

et est en mesure d'effectuer l'évaluation du coût et de la faisabilité du projet, la présentation des solutions financières et techniques appropriées. Il étudie les choix techniques, détermine les matériaux et les équipements conformément aux exigences de la réglementation existante, et le coût que cela représente. Il élabore cahiers des charges, propositions d'offres, avant-projets, devis et accompagne les décideurs dans la réalisation d'un diagnostic énergétique de leurs installations, sans oublier les activités de prospection et développement commercial.

Innover dans la filière du bâtiment à tous niveaux, y compris au niveau organisationnel, est un enjeu majeur pour l'évolution de la filière elle-même.

**Martine Borderies**

# Le pays s'engage dans la 3<sup>e</sup> révolution industrielle

La 3<sup>e</sup> révolution industrielle est amorcée. Le monde s'apprête donc à entrer dans une nouvelle ère à en croire le théoricien de l'économie et activiste du développement durable, Jeremy Rifkin. Le Luxembourg fait preuve en la matière de proactivité en se positionnant comme un vaste laboratoire.



Pour **Jeremy Rifkin** (avec le micro), la convergence communication-énergie-transport va favoriser l'essor d'une économie du partage et entraîner le déclin du travail capitaliste.

Photo-Tirlux ([www.troisiemerevolutionindustrielle.lu](http://www.troisiemerevolutionindustrielle.lu))

La 1<sup>ère</sup> révolution industrielle a été celle du charbon et de la machine à vapeur, qui ont permis le développement des chemins de fer et l'invention du télégraphe. La 2<sup>e</sup>, c'est celle du pétrole et l'avènement de

l'automobile, mais également de l'électricité et des télécommunications, du téléphone, puis de la radio et la télévision. Une ère à bout de souffle car bon nombre des produits aujourd'hui consommés sont

fabriqués à partir d'énergies fossiles qui sont en grande partie responsables du réchauffement climatique. L'heure est donc venue d'opérer une nouvelle transition pour engager une 3<sup>e</sup> révolution industrielle rendue possible par la convergence de trois nouvelles technologies reliées entre elles via l'Internet des objets : les TIC, les énergies renouvelables et les nouveaux moyens de transport et de logistique au sein d'un réseau intelligent.

**Le Luxembourg a choisi d'être proactif en la matière en lançant, en septembre dernier, un projet visant à définir un nouveau modèle économique qui s'appuie sur cette nouvelle donne technologique, mais également sur les travaux du théoricien de l'économie et activiste du développement durable, Jeremy Rifkin.**

## Terreau fertile

Le Luxembourg a choisi d'être proactif en la matière en lançant, en septembre dernier, un projet visant à définir un nou-

Il est clair que ces bouleversements ne seront pas sans conséquences sur le travail et le rapport au travail, en tout cas dans une phase de transition qui pourrait durer des dizaines d'années. L'automatisation, la robotisation ou bien encore l'intelligence artificielle sont autant de facteurs qui vont générer des emplois mais en éliminer des millions d'autres.

veau modèle économique qui s'appuie sur cette nouvelle donne technologique, mais également sur les travaux du théoricien de l'économie et activiste du développement durable, Jeremy Rifkin. Cet expert, qui conseille notamment l'Union européenne sur ces problématiques, pilote ce projet dont la première étape, actuellement en cours, consiste en une étude visant à définir un plan d'action opérationnel suggérant des propositions et leviers d'actions concrets afin que le pays puisse entamer ce processus de longue haleine avec sérénité. « *Conceptuellement, le Luxembourg continue de développer avec succès les secteurs tels les TIC, les écotecnologies et la logistique ainsi que de déployer les infrastructures technologiques nécessaires pour décliner concrètement la pensée de Jeremy Rifkin* », a précisé Etienne Schneider, le ministre de l'Economie, lors de l'annonce du projet, « *Il s'agit par exemple du développement des réseaux à haut débit au niveau national, de l'installation prévue de 850 bornes publiques pour la recharge de voitures électriques sur tout le territoire d'ici 2020 ou encore de la mise en place à partir de 2016 – à travers tout*

*le pays – de compteurs intelligents pour l'électricité et le gaz. Partant, la position de départ pour réussir notre défi est prometteuse* ».

### **Le Luxembourg comme un living lab**

Après une première étape qui a consisté à compiler l'ensemble des données disponibles, les mois à venir sont consacrés à un temps d'échanges, aux travers de différents groupes de travail (6 secteurs et 3 axes thématiques transversaux). Si la Chambre de Commerce et l'IMS Luxembourg sont officiellement associés à l'étude, tous ceux qui le souhaitaient étaient invités à s'investir dans l'un ou l'autre de ces groupes. Il est d'ailleurs toujours possible d'enrichir les débats en faisant part de ses réflexions, par écrit. C'est à l'automne prochain que l'étude sera dévoilée. Et après ? Eh bien ! le pays devra retrousser les manches s'il entend « *devenir le laboratoire idéal pour tester ces différentes idées innovatrices et intelligentes à taille réelle et à une échelle nationale* » pour reprendre les termes de Jeremy Rifkin qui compare le Luxembourg à un « *living lab, précurseur des solutions*

*nécessaires pour relever les grands défis du futur* ».

### **Quels défis ?**

Dans ses différents ouvrages, Jeremy Rifkin avance que la convergence communication-énergie-transport va favoriser l'essor d'une économie du partage et entraîner le déclin du travail capitaliste. Ce qui s'est passé dans l'industrie musicale va s'étendre à l'ensemble de l'économie. Une autre transition sera liée à la production énergétique. Demain, tous les citoyens seront en mesure de produire (ou coproduire) et de partager de l'énergie verte. L'impression 3D va quant à elle s'imposer comme un modèle de production manufacturière alternatif à l'industrie capitaliste. Autant dire, toujours selon Rifkin, qui ne fait pas forcément l'unanimité, que des pans entiers de l'économie vont devoir se réinventer. Constat qui vaut pour l'ensemble de la société, car il est clair, aussi, que ces bouleversements ne seront pas sans conséquences sur le travail et le rapport au travail, en tout cas dans une phase de transition qui pourrait durer des dizaines d'années. L'automatisation, la robotisation ou bien encore l'intelligence artificielle sont autant de facteurs qui vont générer des emplois mais en éliminer des millions d'autres, un processus qui est déjà en cours comme le confirme notamment le taux de chômage qui, dans bien des économies, ne se réduit pas depuis des décennies. Le monde change. Cela mérite assurément réflexion, voire de préciser des pistes d'action, adaptées, bien entendu, aux particularités du pays.

**Fabrice Barbian**

# Comment obtenir un remboursement des frais de formation en cas de démission du salarié ?

La prise en charge par l'employeur des frais de formation des salariés pendant la relation de travail est un investissement dans le « capital humain » de l'entreprise et a pour principal objectif de pouvoir disposer de salariés qualifiés pour leurs fonctions, en l'occurrence de salariés ayant acquis une nouvelle spécialisation utile au développement de l'entreprise.

A l'instar de tout investissement, l'employeur espère, en toute logique, en retirer une plus-value sur le moyen, voire sur le long terme. Il est dès lors particulièrement fâcheux si cet investissement s'avère ne pas avoir porté de fruits (si par exemple le salarié n'est, malgré la formation, pas suffisamment qualifié ou spécialisé), mais surtout s'il appert que cet investissement a été fait « à perte » parce que le salarié a démissionné peu de temps après avoir bénéficié de la formation.

Au regard du coût très important que peuvent avoir certaines formations, il est donc essentiel de se prémunir en amont, alors qu'il n'est pas possible d'interdire à un salarié de démissionner. Dans ce cadre, deux situations sont toutefois à distinguer :

### ✓ les formations dites réglementées

Une formation est dite réglementée lorsqu'elle s'inscrit dans un plan de formation au sens de l'article L.542-9 du

Code du travail. Il est à noter qu'un tel plan de formation peut être mis en place soit au niveau de l'entreprise, soit par une convention collective de travail. Aussi, sous réserve que certaines conditions soient remplies, un tel plan de formation bénéficiera de subsides étatiques permettant à l'employeur de « partager » la prise en charge des frais de formation avec l'Etat.

Pour pouvoir prétendre à un tel remboursement, plusieurs conditions doivent être remplies cumulativement :

1. la rupture des relations de travail doit avoir été faite à l'initiative du salarié, c'est-à-dire qu'il doit avoir démissionné (ou avoir été licencié pour faute grave), sauf si la démission est motivée par une faute grave de l'employeur ;
2. le plan de formation doit avoir été agréé par le ministre ayant la formation professionnelle continue dans ses attributions ;
3. la formation doit avoir été dispensée au profit du salarié.

Il va sans dire que les deux premières conditions sont relativement simples à remplir, alors que la troisième condition a fait l'objet de plusieurs interprétations et discussions en jurisprudence. Dans la grande majorité des décisions, l'employeur n'est pas parvenu à établir que la formation a été dispensée au profit du salarié.

En effet, lorsque l'employeur finance une formation, il souhaite, comme énoncé, en retirer une plus-value pour son entreprise. En revanche, il est évident que le salarié retire également un avantage de la formation qu'il reçoit. Il est dès lors essentiel, afin d'éviter l'écueil de ne pas pouvoir prouver que la formation a été dispensée au profit du salarié, de préciser – comme expliqué ci-dessous – dans une convention de formation signée entre l'employeur et le salarié, préalablement à la formation, les bénéfices et avantages que cette formation procurera au salarié.

Aussi, une décision très récente, concernant plus particulièrement un pilote d'avion, a procédé à un revirement de jurisprudence en ce qui concerne la formation annuelle obligatoire des pilotes visant à renouveler leur licence.

Jusqu'à présent, de nombreuses décisions avaient retenu qu'une telle formation se rattachait directement aux besoins spécifiques de l'employeur, de telle sorte qu'elle n'était pas dispensée au profit du salarié. La Cour d'appel, dans un arrêt du 4 février 2016, a toutefois renversé cette jurisprudence en précisant qu'« il est finalement faux de prétendre, comme le fait le salarié, que les formations suivies par lui l'ont été uniquement dans l'intérêt de l'employeur, dès lors que la formation

Lorsque l'employeur finance une formation, il souhaite en retirer une plus-value pour son entreprise. En revanche, il est évident que le salarié retire également un avantage de la formation qu'il reçoit. Il est dès lors essentiel, afin d'éviter l'écueil de ne pas pouvoir prouver que la formation a été dispensée au profit du salarié, de préciser dans une convention de formation signée entre l'employeur et le salarié, préalablement à la formation, les bénéfices et avantages que cette formation procurera au salarié.

⇒ ... Suite de la page 78

*professionnelle proposée au salarié est effectuée pour permettre à ce dernier d'améliorer ses compétences et performances personnelles et surtout, comme en l'espèce, de respecter les normes internationales en matière de pilotage, pour justement lui permettre d'exercer ou de continuer à exercer sa profession ».*

Outre l'indication des avantages et bénéfiques que retirera le salarié de la formation, la convention pourra également indiquer toutes les modalités pratiques liées à l'organisation de la formation et informer le salarié du montant à rembourser, dont il sera redevable en cas de démission.

Conformément au Code du travail, le montant à rembourser correspond à la valeur résiduelle de l'investissement de l'employeur et ne peut porter que sur les frais de l'exercice en cours et des trois exercices précédant la démission.

De la sorte, le pourcentage de remboursement est dégressif en fonction du temps et un abattement forfaitaire est également à déduire par année. Aussi, il va sans dire que la part des frais de formation pris en charge par l'Etat devra également être déduite.

Par exemple, pour une formation dispensée et payée en 2016 et ayant un coût pour l'employeur de 35.000 EUR, les obligations de remboursement du salarié en cas de démission seraient les suivantes :

Année de la démission du salarié	Taux de remboursement	Abattement forfaitaire	Montant à rembourser par le salarié
2016	100 %	0 EUR	35.000 EUR
2017	100 %	1.240 EUR	33.760 EUR
2018	60 %	2.480 EUR	18.520 EUR
2019	30 %	3.720 EUR	6.780 EUR

Ainsi, dans l'hypothèse d'une formation ayant un certain coût, il convient de s'assurer en amont que toutes les conditions légales sont remplies pour pouvoir exiger un remboursement de la part du salarié et, dans l'idéal, d'avoir conclu une convention de formation ;

### ✓ les formations dites non réglementées

Les formations dites non réglementées sont celles qui ne s'inscrivent pas dans un plan de formation, mais que l'employeur propose spontanément ou accepte de financer à la demande du salarié. Dans ce cadre, il est à noter que le Code du travail ne réglemente ni les conditions dans lesquelles la formation doit être suivie (pendant les heures de travail ou non, avec ou sans maintien de la rémunération etc.), ni les obligations de remboursement du salarié si celui-ci venait à démissionner ou à être licencié pour faute grave peu de temps après en avoir bénéficié.

Dans ce cas, il est donc essentiel, non seulement pour le bon déroulement de la formation mais surtout pour s'assurer d'un remboursement du salarié des frais de formation suite à une démission ou un licenciement pour faute grave, de conclure avec le salarié, préalablement à la formation, une convention particulière. A défaut, les chances de l'employeur de

pouvoir obtenir le remboursement des frais de formation en justice sont *a priori* limitées.



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



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

Allen & Overy SCS

# Le reclassement professionnel

La loi du 23 juillet 2015 a modifié le Code du travail et le Code de la sécurité sociale en matière de reclassement interne et externe. Cette réforme, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, tend, d'une manière générale, à permettre une meilleure prise en charge individualisée des personnes concernées.

Lorsqu'un salarié comptabilise six semaines d'incapacité de travail, le Conseil Médical de la Sécurité Sociale (CMSS), en accord avec l'assuré, saisit la Commission mixte et le médecin du travail, et informe l'employeur. La procédure pourra également être initiée dans le cadre d'un examen médical du médecin du travail.

A la suite de cette saisine, le médecin du travail convoque le salarié et examine son état de santé. Trois situations sont envisageables :

- le salarié est déclaré apte à occuper son dernier poste de travail ;
- le salarié ne se présente pas à l'examen médical sans motif valable ; ou
- le salarié est déclaré inapte à occuper son dernier poste de travail.

Dans les deux premiers cas, la Commission mixte prendra une décision de refus de reclassement. Dans le troisième cas, la Commission mixte décidera, selon les circonstances, du reclassement interne ou externe du salarié.

Le reclassement interne consiste en une réinsertion du salarié au sein de son entreprise, à un autre poste ou sous un autre régime de travail adaptés à ses capacités résiduelles. L'aptitude à ce nouveau poste est constatée par le médecin du travail. Sur son avis, la mesure d'adaptation peut consister en une réduction du temps de travail. Cette réduction ne peut toutefois être supérieure à la moitié du temps de travail fixé au contrat de travail en vigueur

avant la décision de reclassement. Dans certains cas toutefois, la Commission mixte peut, sur demande motivée du salarié ou de l'employeur, décider d'accorder une réduction du temps de travail allant jusqu'à 75 % du temps de travail initial.

Si le reclassement interne entraîne une diminution de sa rémunération, le salarié a droit à une indemnité compensatoire représentant la différence entre l'ancienne et la nouvelle rémunération.

## Une protection spéciale

Le médecin du travail est amené à réévaluer la situation du salarié. S'il constate une évolution, positive ou négative, il saisit la Commission mixte en vue de l'adaptation des mesures. Si le salarié se soustrait à la réévaluation médicale, il peut se voir retirer son statut et le bénéfice des prestations en espèces éventuellement versées.

Notons encore que le salarié bénéficie d'une protection spéciale contre le licenciement, sauf faute grave, dès la saisine de la Commission mixte et jusqu'à l'expiration du 12<sup>e</sup> mois qui suit la notification à l'employeur de la décision de procéder au reclassement interne. Tout licenciement prononcé pendant cette période serait nul. Cette protection ne fait pas obstacle à l'échéance d'un contrat à durée déterminée ou à une cessation du contrat de plein droit.

Lorsque le reclassement interne s'avère impossible, la Commission mixte

prononce le reclassement externe. Le salarié est inscrit d'office comme demandeur d'emploi auprès du service des travailleurs à capacité de travail réduite de l'ADEM. Il bénéficie des indemnités de chômage complet (y compris s'il est frontalier). Il acquiert alors le statut de personne en reclassement professionnel, ce qui lui permet de conserver certains droits en cas de reprise, puis de cessation d'un nouvel emploi. En outre, il pourra être affecté à des travaux d'utilité publique auprès de l'Etat, des communes ou des établissements publics.

Précisons que l'obligation de reclassement interne dépend de la taille de l'entreprise. Cette obligation s'impose à toute entreprise occupant au moins 25 salariés, la prise en compte du quorum des travailleurs handicapés étant supprimée. La possibilité d'une dispense de reclassement interne reste possible, mais l'employeur devra établir que celui-ci va lui causer des « *préjudices graves* ». Si le reclassement interne est impossible, un reclassement externe sera prononcé. ☑



**M<sup>e</sup> Céline Lelièvre**

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg (Etude Mayer) et du canton de Vaud/Suisse (Etude Lexartis Avocats à Lausanne)

**L'obligation de reclassement interne dépend de la taille de l'entreprise. Cette obligation s'impose à toute entreprise occupant au moins 25 salariés, la prise en compte du quorum des travailleurs handicapés étant supprimée.**

# PME, faites votre check-up avec l'auto-évaluation CASES

Le Start-up Security Kit, développé par les experts de CASES, est un outil en ligne guidant les entrepreneurs vers une meilleure stratégie de cybersécurité.



À travers trois niveaux (Start, Fit et Top), l'outil comporte quatre catégories de mesures de protection :

- Les bons réflexes
- La protection du matériel
- La protection des données
- L'organisation

Avec la multiplication des interfaces et des systèmes d'information, la sécurité du patrimoine informationnel doit être considérée comme une priorité. Nul ne peut se permettre de négliger ni la sécurité de son matériel informatique, ni la protection des données qui lui sont confiées. Le Start-up Security Kit guide les entreprises qui désirent mettre en place les mesures de protection basiques et progresser vers un niveau de sécurité optimal. Trois niveaux de sécurité sont accessibles et ainsi différenciés : Start, Fit et Top. De cette manière, chacun peut renforcer son niveau de sécurité à son rythme et selon ses priorités.

Pour rendre la sécurité de l'information accessible à tous, le Start-up Security Kit propose des points de contrôle simples et précis, des astuces pour progresser ainsi que des outils opérationnels à mettre en place.

## Un point de départ

Le Start-up Security Kit permet désormais de réaliser son auto-évaluation. Pour cela, il suffit de répondre par oui ou non à une série de questions simples. Avant de rentrer dans le vif du sujet, les entreprises doivent définir leur secteur d'activité et leur taille. Les questions qui suivent sont adaptées au profil de l'entreprise.

L'auto-évaluation permet aux entreprises de cerner rapidement leurs points faibles et de prendre connaissance des actions correctives à mettre en place. Le seul « défaut » du questionnaire est qu'il faut répondre à toutes les questions par

oui ou par non, ce qui n'est pas toujours évident. Mais, heureusement, il est possible d'interrompre son évaluation à n'importe quel moment et de la reprendre par la suite.

En fin de compte, l'auto-évaluation CASES représente un point de départ très pratique. Il permet aux PME et aux organisations d'aborder plus facilement la cybersécurité et, de cette manière, de protéger leur patrimoine informationnel, leur réputation et les données de leurs clients.

Retrouvez le Start-up Security Kit à l'adresse suivante : <http://startup.cases.lu/fr/>

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



# Patrick Tassin, président du CESER Grand Est : « Faisons preuve d'audace »

Elu en janvier dernier, Patrick Tassin est le premier président du Conseil Economique, Social et Environnemental Régional (CESER) de la région Grand Est. Au registre des priorités, Patrick Tassin invite la Région à faire preuve d'audace, notamment dans ses relations avec ses quatre voisins frontaliers. Entretien.

## Comment concevez-vous le rôle du CESER ?

Le CESER a une mission de veille et de donneur d'alerte quand cela s'avère nécessaire. C'est également un facilitateur qui se positionne comme une interface entre les acteurs du terrain (les salariés, les entreprises...) et les décideurs et les élus de la région mais également les représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, les députés, etc. Je constate d'ailleurs, depuis mon élection, que ces derniers nous sollicitent très régulièrement. Enfin, au registre des missions prioritaires, il y a, bien entendu, l'ambition de faire émerger des sujets et d'approfondir des dossiers dans de multiples domaines relevant de la compétence régionale.

## Avez-vous le sentiment que le président du Conseil Régional, Philippe Richert, est sur la même longueur d'onde que vous en la matière ?

Nous partageons une vision commune et nous nous rencontrons sur les grands dossiers prioritaires. Notre ambition première est de construire cette grande région, avec les élus et les citoyens car il faut un nouveau souffle démocratique. Avec la région, nous ne serons pas toujours d'accord et nous le ferons savoir le cas échéant, mais je me répète, avec pour ambition de rester constructifs. C'est en tout cas dans cet état d'esprit que je travaille.

## Quels sont les dossiers prioritaires ?

Le développement économique, la mobilité, la formation... Ils sont nombreux. Mais l'une des priorités est assurément d'agir pour une plus grande cohérence territoriale. Entre certains territoires, c'est le jour et la nuit. Notre espace c'est une métropole, quelques grandes villes, des pôles métropolitains en développement ou encore à venir, des villes moyennes et entre tout cela des espaces ruraux où les habitants ont le sentiment, parfois, d'avoir été abandonnés. Il faut rééquilibrer nos territoires et n'oublier personne.



Patrick Tassin a été élu à la présidence du CESER de la région Grand Est, en janvier dernier, par 131 voix sur 238 suffrages, face à Roger Cayzelle, ex-président du CESER de Lorraine.

## Sans oublier les voisins, non plus ?

Il convient effectivement de davantage travailler avec les pays frontaliers, sans oublier, aussi, de regarder à l'Ouest, en direction de Paris. En ce qui concerne le transfrontalier, il faut continuer à s'inscrire dans une démarche partenariale. Le Luxembourg ne va pas pouvoir continuer à se développer sur ce rythme pendant des dizaines d'années encore car il va se retrouver à l'étroit sur son territoire. A nous de lui proposer des solutions, à commencer, bien entendu, par lever les freins liés à la mobilité, il faut parvenir à fluidifier la circulation. Notre région doit avoir des « choses à vendre » et se montrer innovante. Nous avons des atouts. C'est notamment le cas dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il nous faut davantage miser sur nos filières d'excellence.

## La région doit-elle faire preuve de davantage d'audace ?

Faisons preuve d'audace, oui. Si nous voulons parvenir à développer les relations économiques et sociales entre tous ces territoires, c'est fondamental. Le président Richert partage ce constat et réclame d'ailleurs un droit à l'expérimentation. Notre région affiche

des caractéristiques très particulières, une situation atypique. C'est le cas en ce qui concerne le frontalier. Nous sommes la seule région en France à être en contact direct avec quatre pays : la Belgique, l'Allemagne, le Luxembourg et la Suisse. Il y a matière à expérimenter en nous positionnant comme un vaste laboratoire. Et puis n'oublions pas qu'avec la fusion, la région a pris une toute autre dimension. Elle représente une vraie force, surtout qu'elle s'est vu confier des pouvoirs élargis en matière d'économie, tout particulièrement.

## Tout le monde, à la région comme au CESER, est-il déjà au travail ?

Oui, en sachant que cette année 2016 va être consacrée à l'organisation de la nouvelle région car tout est à construire. Il nous faut notamment plancher sur deux schémas prioritaires, le SRDEII pour l'économie et le SRADDET pour l'aménagement des territoires. C'est en 2017 que la région va véritablement passer à l'action en déployant des initiatives. Sur le volet transfrontalier, les trois CESER (avant la fusion, il y en avait un par région) travaillent ensemble sur ce dossier depuis longtemps déjà. La Lorraine et l'Alsace bénéficient d'une grosse expérience en la matière. ☑

Propos recueillis par Fabrice Barbian

Né à Messincourt dans les Ardennes, près de la frontière belge, Patrick Tassin a 61 ans. Il est professeur de productivité mécanique en lycée (en disponibilité). Il est entré au CESER en 1991 comme représentant des organisations de salariés, alors militant « à responsabilité » à la CGT. Avant de prendre les rênes du CESER Grand Est, il présidait le CESER de Champagne-Ardenne.

# North & West Coast Links Golf Ireland

## Un moment de bonheur !

Eprouver un moment de bonheur... se retrouver seul au monde au milieu de dunes de sable en bordure de mer, accompagné(e) par le vent... souvent, le soleil... parfois, la pluie... quelquefois, et toujours l'accueil chaleureux des Irlandais, telle est l'offre golfique du North & West Coast Links Golf Ireland.

Les links sont cette bande de terre impropre à la culture qui se situe entre le bord de mer et les terres arables. Il y a une centaine d'années, des passionnés de golf ont eu l'idée de s'approprier ces terres abandonnées et d'y installer des parcours sans toucher à la nature environnante, en utilisant astucieusement les éléments, tels que les dunes et les vallées qui s'y trouvent. Ainsi sont nés des parcours mythiques parmi lesquels Donegal Golf Club Murvagh, Enniscrone Golf Club, Carne Golf Links ou Connemara Championship Links Golf.

Donegal GC Murvagh est un parcours particulièrement plat où quelques dunes offrent des perspectives intéressantes, tel le trou n° 5, le Valley of Tears (vallée des pleurs), un par 3 où le green est protégé par une impressionnante vallée qui fera souffrir les plus timides. Ce parcours a été relooké dernièrement par le célèbre journaliste et architecte irlandais Pat Ruddy. Le trou n° 17, un par 4 en léger dog leg gauche a été inauguré en mai 2016. Un arrêt pour la nuit s'impose au Harvey's Point, un extraordinaire hôtel aux chambres luxueuses et démesurées.

Le premier trou de l'Enniscrone Golf Club donne le ton avec un par 4 en dog leg gauche qui débouche sur un green cerné de hautes dunes, tel un amphithéâtre romain, une véritable merveille ! Le parcours serpente dans les dunes jusqu'au trou n° 4, suivi d'une partie plus plate, mais non moins intéressante, pour revenir vers le Club House à partir du trou n° 11 pour un finish en beauté, notamment le trou n° 14, un par 5 qui longe la plus haute dune d'Irlande. Les trous n° 15, n° 16 ainsi que le trou n° 17 se situent en bordure de la plage. Un entretien parfait, des fairways roulants et des greens rapides magnifient le bonheur de jouer ce parcours. Pour la nuit, visitez le Mount Falcon Estate, un hôtel situé dans



Le parcours du Carne Golf Links propose de merveilleux greens.

une demeure historique et qui propose de fantastiques parties de pêche au saumon et une visite mémorable de sa fauconnerie.

### Garder sa balle en jeu

Carne Golf Links peut paraître relativement simple après les premiers neufs trous. Mais ce n'est qu'un avant-goût de la difficulté des trous du retour, plus physiques, qui serpentent dans les dunes où chaque erreur amène sa balle dans un rough profond avec un coup en pente. Un vrai challenge ! Il faudra savoir appliquer une stratégie très fine pour garder sa balle en jeu, notamment sur le magnifique trou n° 16, un par 3 en descente où il s'agit de déposer sa balle sur un petit green, tel un écrin cerné de dunes. Les derniers trous sont à l'image de ce merveilleux parcours, vallonnés et nécessitant de bonnes bases techniques.

Le Connemara Championship Links Golf, beaucoup plus plat, offre un réel mo-

ment de plaisir sur un links course. Des trous bien dessinés et des vues à couper le souffle, notamment au départ du trou n° 13, un par 3 en descente, et du trou n° 14 qui domine l'ensemble du parcours avec le Club House et l'océan Atlantique en arrière-plan sont des moments de vive émotion. Le magnifique trou n° 18, un long par 5 qui longe la mer, ramène les joueurs au Club House.

Enfin, pour faire la transition entre les links et les parklands, il faut visiter le Galway Bay Golf Resort, un très bel inland links particulièrement plaisant à jouer et qui offre un point de vue imprenable sur la ville de Galway.

Chaque links course, selon ses particularités géographiques et son architecte, possède sa propre personnalité. A vous de la découvrir !

**Gérard Karas**  
Photo-Gérard Karas

# Attendez-vous dans le show-room d'Autopolis !

Depuis le 18 janvier dernier, un véritable restaurant, géré par Sodexo, s'est installé dans le show-room de la concession Autopolis de Bertrange. Une nouvelle et sympathique adresse pour les nombreuses entreprises installées sur la zone de Bourmicht.



Depuis de nombreuses années, le Groupe Autopolis se positionne en acteur innovant sur le marché automobile au Luxembourg. L'installation d'un nouveau restaurant, juste à côté du show-room Opel, au cœur de la concession, participe à cette volonté de se différencier et d'offrir une expérience unique à ses visiteurs. A la tête de cette nouvelle brasserie, on retrouve le chef Miguel Da Costa, 36 ans. Celui-ci a appris son métier dans de belles adresses, comme le restaurant *Les Roses* au Casino 2000 de Mondorf-les-Bains. Exerçant depuis plus de 7 ans chez Sodexo Luxembourg, il apporte désormais son expérience et sa passion à Autopolis Restaurant. Et c'est d'ores et déjà un succès.

## Salle comble au milieu des voitures

Lors de notre visite, la salle est comble dès 12h15 et certains doivent attendre qu'une table se libère pour goûter à cette carte de brasserie qui met en valeur les produits luxembourgeois. La cuisine se veut conviviale et gourmande. Et le service est de la même veine avec Adrien et Angelo, qui officiaient auparavant au restaurant des *Thermes* à Strassen. Ici, les habitués qui travaillent à proximité côtoient les clients de la concession, venus pour un entretien et qui en profitent pour se restaurer en bonne compagnie.

Les assiettes sont copieuses et font la part belle au bœuf d'origine terroir pour le carpaccio, l'entrecôte ou le burger. La

carte suggère également une palette de recettes traditionnelles mijotées comme les cocottes de bouchée à la reine ou de fondant de bœuf, mais aussi des assiettes gourmandes comme ce saumon fumé, galette de pommes de terre et crème légère. Des salades fraîcheur et une sélection de pâtes, sauce au choix, complètent le programme. Chaque semaine également, le mercredi, une suggestion du Chef est proposée pour diversifier les plaisirs, alors que les plus gourmands termineront leur repas par une mousse au chocolat, un tiramisu ou une tarte maison.

## Des grillades sur la terrasse dès cet été

Le restaurant est ouvert chaque jour de la semaine, de midi à 14 heures. A l'étage inférieur, l'Autopolis Café vous accueille du lundi au vendredi de 7 à 18 heures. Sodexo y propose un large choix d'en-cas salés : salades composées, paninis garnis et sandwiches maison, que vous pourrez consommer sur place ou emporter.

Dès le retour des beaux jours, le restaurant pourra utiliser la terrasse de l'Autopolis Café, la seule de toute la zone d'activités. Des barbecues y seront proposés avec un beau choix de grillades. La zone de Bourmicht, si elle accueille de nombreux travailleurs, reste isolée par rapport à Luxembourg-Ville et le choix de bonnes tables y est réduit. Si vous souhaitez découvrir l'Autopolis Restaurant, pensez donc à réserver !

**Michaël Peiffer**  
Photos-Michaël Peiffer



Autopolis Restaurant by Sodexo  
<http://fr.autopolis.lu/Contact/Autopolis-Restaurant>

# Passat Variant, pour retrouver le goût de conduire

Elue voiture de l'année en 2015, la Passat fait partie des grands classiques de l'automobile. La Passat Variant, nouvelle génération, n'a rien de révolutionnaire sur le plan esthétique mais, équipée des dernières technologies et des nouvelles motorisations, elle gagne encore des points parmi les grandes routières. Très agréable à conduire, elle est idéale pour avaler les kilomètres en toute sérénité et sécurité. La voiture est à découvrir dans les concessions Losch.



La nouvelle Passat Variant s'inscrit pleinement dans la continuité des modèles précédents, même si le nez de requin lui confère un air un peu plus agressif. Pour qui est habitué à se déplacer dans une petite citadine, ce break peut faire un peu peur avec ses 4,77 mètres de longueur. La voiture prend assurément de la place ! C'est donc avec une petite raideur dans le dos que l'on effectue les premiers kilomètres. Et puis, le corps se détend et le plaisir prend le pas. La tenue de route

particulièrement rigoureuse et le confort des sièges *ergoComfort* y sont assurément pour quelque chose, mais ce n'est pas la seule explication.

### Pour rester connecté(e)

L'habitacle est très spacieux et les finitions de belle facture. Il est également possible de puiser dans une belle palette d'options pour personnaliser sa voiture. Les passagers sont eux aussi bien soignés avec encore plus d'espace pour les

jambes que dans les versions précédentes. La banquette arrière étant rabattable, la Variant est également apte au transport d'objets encombrants. Le généreux coffre de 650 litres peut alors presque tripler l'espace disponible en passant à 1.780 litres. Le confort se décline aussi par une ergonomie bien pensée qui fait que toutes les informations et les commandes sont aisément accessibles.

Parmi les options disponibles, il y a *Car-Net* qui regroupe l'ensemble des



services mobiles développés par Volkswagen (ces solutions sont donc disponibles sur d'autres modèles du constructeur) pour rester connecté(e) au Web. Parmi ces services, il y a notamment la fonction *Guide & Inform* qui délivre toute une palette d'informations. Sur la route, un système appelé *Info Trafic en Ligne* informe le conducteur, en temps réel, des embouteillages ou des travaux en

cours sur son itinéraire et suggère automatiquement un trajet alternatif. Avec la recherche *POI (Point Of Interest)*, il suffit d'entrer sa liste d'intérêts dans le système de navigation pour que les bonnes adresses des restaurants ou boutiques situés sur l'itinéraire emprunté s'affichent. Une application précise également où des places de parking sont disponibles à proximité et les tarifs pratiqués.

### Des assistants dans la voiture

Au registre des technologies visant à optimiser le confort et la sécurité, la Passat Variant ne lésine pas avec une dizaine « d'assistants ». Avec l'*Area View*, les manœuvres dans des situations de conduite difficiles sont grandement facilitées grâce à des caméras situées à l'avant, à l'arrière et sur les côtés. Le conducteur bénéficie donc d'une vue panoramique de la voiture



dans son espace, ce qui simplifie assurément le stationnement dans des parkings un peu chiches sur les m<sup>2</sup> disponibles. Le freinage d'urgence détecte aussi bien les véhicules que les piétons. Il alerte et freine automatiquement si le conducteur tarde à réagir. Dans un registre différent, un « assistant » de conduite prend également la main dans les embouteillages, jusqu'à 60 km/h. Un autre « assistant », disponible en option, se charge quant à lui d'effectuer les manœuvres arrière lorsque la Passat tracte une remorque. Le conducteur choisit le sens de roulement de la remorque, accélère et freine, le *Trailer Assist* se chargeant de contrôler la direction et de braquer à bon escient.

### Une belle gamme de motorisations

La Passat Variant est disponible en différentes motorisations essence et diesel, de 120 ch pour le 1.6 TDI à 280 ch pour le 2.0 TSI 4Motion. La 2.0 TDI (150 ch), également disponible en 4Motion (190 ch), offre un bon compromis. Destiné à titiller les références du segment, le modèle essayé (prêté par la concession Losch), doté d'un moteur diesel de 2.0 litres biturbo de 240 ch et d'une boîte automatique 7 vitesses DSG, en quatre roues motrices, offre des reprises très énergiques. A la moindre sollicitation, la voiture réagit sans sourciller. Si les performances sont décoiffantes (couple de 500 Nm, le 0 à 100 km/h avalé en 6 secondes, vitesse de pointe de 240 km/h), la voiture tient parfaitement au sol. Le bloc est costaud mais reste également souple et sobre compte tenu, bien entendu, du gabarit du véhicule. En se montrant délicat avec l'accélérateur sur autoroute, il est possible de flirter avec les 5 litres/100. De quoi avaler 1.000 kilomètres avec un plein. De quoi, aussi, pour Volkswagen, alimenter ses ventes sur ce segment. Depuis son lancement en 1973, la Passat s'est vendue à plus de 22 millions d'exemplaires à travers le monde. La nouvelle génération est la huitième. ✓

**Fabrice Barbian**  
Photos-Volkswagen

### L'INNOVATION SELON HYUNDAI



Photo-Hyundai

Au dernier salon de Genève, **Hyundai Motor** a présenté sa nouvelle famille de modèles, composée de l'**IONIQ Hybrid**, de l'**IONIQ Electric** et de l'**IONIQ Plug-in**. Première voiture au monde proposée avec trois groupes propulseurs électrifiés, l'IONIQ permettra à chacun d'avoir accès à une solution de mobilité à faible émission ou zéro émission. Selon le constructeur, l'IONIQ refuse tout compromis en matière de design ou d'agrément de conduite grâce à une technologie innovante, offrant aussi à la clientèle les technologies de connectivité et de sécurité les plus récentes. ✓

### NOUVEAU FORD KUGA



Photo-Ford

Après l'introduction d'un EcoSport amélioré en octobre dernier, **Ford** lancera le nouveau **Kuga** et le grand **SUV Ford Edge** cette année. Ford renforce ainsi sa gamme de SUV pour mieux répondre à la demande croissante des clients européens pour ce type de véhicule. Présenté en première mondiale au Mobile World Congress de Barcelone, le nouveau Ford Kuga arbore un style encore plus affirmé que son prédécesseur. S'appuyant sur de nouveaux systèmes d'aide à la conduite destinés à améliorer son confort, sa sécurité et son comportement routier, il intègre également des technologies qui lui permettent d'être plus connecté que jamais. ✓

### LA PEUGEOT 2008 REVISITÉE



Photo-Peugeot

Lancée en 2013, la **Peugeot 2008** a déjà été produite à 515.000 exemplaires dans le monde. En Europe, ce succès se matérialise par un podium dans le segment du SUV compact, pourtant très disputé. Pour maintenir cette belle position, le constructeur français a décidé d'offrir un sérieux relooking à ce modèle. Doté d'un tempérament plus fort et plus robuste, cette nouvelle Peugeot 2008 a pris de l'ampleur. A l'intérieur, l'ambiance lumineuse souligne la richesse des matériaux et le soin du détail apporté à chaque élément. A voir dès le mois de juin dans les concessions. ✓

### FIAT TIPO, AUTOBEST 2016



Photo-Fiat

Le jury international Autobest – une organisation indépendante créée en 2001 – a élu la **Fiat Tipo** véhicule **Autobest 2016**. Ce titre vient récompenser la polyvalence exceptionnelle du modèle, qui maximise l'idée de *value for money*, un concept particulièrement important pour la famille fonctionnelle de la marque Fiat. La voiture est équipée de série de tout ce que le client attend généralement sur ce segment, avec une gamme très simple et une offre commerciale transparente. Avec un total de 1.492 points, la Fiat Tipo devance les quatre autres finalistes : la nouvelle Opel Astra, la nouvelle Hyundai Tucson, la Honda HRV et la Mazda CX-3.

# Malte, la petite île à découvrir

Culture, gastronomie, sport ou farniente au soleil, Malte a de quoi satisfaire à toutes les envies. Compte tenu de la petitesse de l'archipel, il est aisé de concilier et de multiplier les plaisirs.



Le Upper Barraca Gardens de La Valette offre un beau panorama sur les Trois Cités, Vittoriosa, Senglea et Cospicua.

Depuis Luxembourg, il faut environ 2h30 pour rejoindre Malte. La destination est donc idéale pour qui souhaite s'offrir une petite semaine au soleil à la sortie de l'hiver (les vols au printemps sont programmés le dimanche). En avril, la température est déjà douce puisqu'il fait généralement plus de 20 degrés. Au cœur de l'été, mieux vaut, en revanche, bien supporter la chaleur. Le thermomètre flirte alors allègrement avec les 40 degrés. Une semaine est une bonne durée car l'archipel composé de Malte, de Gozo et de la petite île de Comino, situé à proximité des côtes tunisiennes et siciliennes (à moins de 100 km), n'est pas très grand. Sa superficie dépasse à peine les 300 km<sup>2</sup>. Tout est donc proche. Pour se déplacer, le réseau de bus (1,50 EUR pour 2 heures) est à privilégier. Certes, il est également possible de



Saint Julian's où se mêlent volontiers les architectures de différentes époques, est également célèbre pour sa vie nocturne.

louer un deux-roues ou bien encore une voiture, mais il va alors falloir rapidement s'initier à la conduite à gauche et cela alors que les Maltais ne sont pas forcément très respectueux des règles élémentaires de conduite. Certainement éblouis par le soleil, les automobilistes ne voient pas tous les feux rouges ! Aux heures de fermeture des bureaux, il faudra également composer avec la circulation qui est dense le long de la côte entre La Valette, Sliema ou bien encore Saint Julian's.

## La Valette mais pas uniquement

La proximité s'accompagne d'une grande diversité sur le plan touristique. La Valette, la capitale, est, bien entendu, à découvrir (des ferrys assurent une navette depuis la ville de Sliema). Il



Si l'axe principal qui traverse le cœur de La Valette est très touristique, il suffit de s'en écarter un peu pour savourer la plénitude des étroites rues de la capitale.

convient notamment de se perdre dans les petites ruelles de la cité, ceinte de forteresses, qui tire son nom de son fondateur, le Français Jean Parisot de La Valette (1494-1568). Levez le nez pour découvrir les belles façades couleur miel ainsi que les nombreux saints qui « trônent » à chaque coin de rue. Au registre des sites incontournables, il faut visiter la cathédrale Saint-Jean de La Valette et découvrir les jardins, notamment le *Upper Barraca Gardens* qui offre un superbe point de vue sur les Trois cités et le port. La ville se visite en quelques heures, à pied. En dehors de La

Valette, pour qui s'intéresse à l'architecture et à l'histoire locale et aime déambuler, il est judicieux de visiter Mdina (et Rabat tout à côté), l'ancienne capitale de Malte pour se « perdre » dans ses petites ruelles et découvrir de belles églises et de petits palais. A 1 heure de La Valette (en bus), en direction du sud, est situé Marsaxlokk, un joli village de pêcheurs qui vaut le détour pour son port et ses luzzus colorés qui se dandinent sur la mer. Le long du port, quelques bons restaurants sont à découvrir, notamment Il-Rizzu qui propose une bonne cuisine locale à base de poissons frais.

## Fenkata et pastizzis

A propos de gastronomie, les bonnes tables ne manquent pas à La Valette, Sliema et Saint Julians, notamment. Au printemps, mieux vaut prendre ses précautions car bon nombre d'établissements ne sont ouverts que le soir. En ce qui concerne les spécialités locales incontournables, il faut tester la fenkata (ragoût de lapin), les pastizzis (petits friands au fromage, notamment) ou bien encore la kiksi (soupe). Les amateurs de cuisine aux accents italiens seront à la fête avec des dizaines de plats de pâtes accompagnés de sauces (tomate) élaborées avec du poisson, du calamar, des coquillages et autres oursins. Tout cela sera arrosé d'une ciska (la bière locale) bien fraîche ou bien encore d'un verre de vin maltais. S'ils ne sont pas très réputés, on trouve d'excellents vins rouges et blancs.

## Un petit air d'Ibiza

Entre deux visites, Malte offre aussi de quoi recharger ses batteries. Le nord de l'île accueille de grandes plages de sable (autour de La Valette, on bronze sur de grands rochers). Il est également possible de prendre un ferry pour rejoindre Gozo ou Comino. Une escapade dont il faut profiter pour s'offrir une initiation à la plongée, ce ne sont pas les clubs qui manquent. Les paysages des petites îles sont également magnifiques. Bref, à fréquenter pour qui souhaite s'offrir une parenthèse « cool ». Cela dit, à Malte, durant l'été, tout particulièrement, on sait aussi faire la fête. C'est à Gozo mais également du côté de Saint Julians et de Paceville (« Patchévilleuh » pour la prononciation) que cela se passe. Certaines boîtes soutiennent la comparaison avec celles d'une autre île méditerranéenne, Ibiza.

**Fabrice Barbian**  
**Photos-SdM**



Situé dans le sud de Malte, Marsaxlokk est un petit port de pêcheurs.



La Valette vue depuis Sliema.

A Malte, tout le monde parle anglais. Mais, pour ceux qui souhaitent s'exprimer en maltais, voici quelques expressions et mots courants, et leur (bonne) prononciation (source : [lepetitmaltais.com](http://lepetitmaltais.com))

Bonjour – Bongu [Bo'ndjou]  
 Comment allez-vous ? – Kif inti ? [Kif i'nti]  
 Bien – Tajjeb/tajba [Tayèp/tayba]  
 Au revoir – Saħħa [SaHHa]  
 Combien ça coûte ? – Dan kemm hu ?  
 [Da'n kèmm ou]  
 Comment ? – Kif ? [Kif]  
 Merci – Grazzi [Gratsi]  
 S'il vous plaît – Jekk jogħgbok [Yèk yodjbok]  
 Pardon – Skuzi [Skouzi]  
 Oui – Iva [Iva]  
 Non – Le [Lè]

# Ben Stassen et Vincent Kesteloot

## Nouveaux rois de la 3D

Depuis la naissance de leurs studios nWave Productions en 1994, à Bruxelles, ils vivent une véritable *success story*. Ben Stassen, producteur, et Vincent Kesteloot, réalisateur, font partie des pionniers de la 3D et se défendent bien sur la scène internationale, face à de grosses machines comme Disney ou Pixar. Pour preuve, leur nouvelle création, version moderne et malicieuse de *Robinson Crusoé* (actuellement au cinéma), sera projetée dans les salles américaines en septembre. Également à leur actif : le triomphe du *Voyage extraordinaire de Samy* et sa suite, *Sammy 2*. Bosseurs passionnés, Stassen et Kesteloot travaillent avec une immense équipe armée d'ordinateurs de pointe. Les murs de leur bureau affichent déjà les crayonnés et dessins couleur de leur prochaine production prévue en 2017. Car les compères projettent désormais de sortir un film 3D par an.

### Lors de la préparation d'une histoire, pensez-vous d'abord aux enfants ou au public plus âgé ?

**Vincent Kesteloot** – On pense aux tous petits, bien sûr. Sans pour autant oublier les grands : les accompagnants ne doivent pas subir la séance ! Les scènes d'action et les méchants – souvent aussi très drôles – amènent plusieurs niveaux de lecture.

### Avez-vous un instant songé à collaborer avec les États-Unis pour vos productions ?

**Ben Stassen** – Ah, non ! Elles sont conçues à 100 % par nos équipes, en nos locaux bruxellois. Seules les prises de voix anglo-saxonnes ont lieu aux USA. Côté musique, on reste également européens. Ainsi pour *Samy*, bien que le compositeur allemand vivait à Los Angeles, les mélodies ont été jouées et enregistrées à Bruxelles, avec un orchestre philharmonique belge.

### Depuis *Le Voyage extraordinaire de Samy* en 2010, puis sa suite, *Sammy 2* en 2012, votre succès n'a cessé d'aller crescendo. Vous y attendiez-vous ?

**Ben Stassen** – Au risque de paraître prétentieux, on devait obtenir pareil résultat. Quand on monte un film avec un budget de 20 millions EUR, malgré l'aide du Tax Shelter, il faut au moins faire quatre fois plus de recettes afin d'amortir cet investissement. Nous devions donc enregistrer environ 10 millions d'entrées ;



De g. à dr.: **Vincent Kesteloot** (réalisateur) et **Ben Stassen** (producteur).

il y en a eu 12 millions ! Et le phénomène a continué. Deux ans après sa sortie, *Le voyage extraordinaire de Samy* est entré dans les cinémas chinois. Là-bas, le film a été projeté dans 1.400 salles.

### Cet accueil en Asie est incroyable...

**Ben Stassen** – En effet. *Sammy 2* est ensuite sorti en Corée et a enregistré 550.000 entrées en trois jours ! Soit plus que *L'âge de glace 4* qui en avait fait 470.000. Là-bas, nous sommes devenus n° 2 au box office, juste derrière *Le Chat Potté*.

### Comment expliquez-vous cet engouement, partout dans le monde ?

**Ben Stassen** – Les premières aventures de

*Samy* étaient initiatiques, il ne s'y passait pas grand-chose, mais on a offert au public une expérience globale avec la qualité de notre relief, de notre animation et de nos personnages. De plus, nous mettons toujours un point d'honneur à rester ludiques. Même si une blague ne fuse pas toutes les trente secondes, le spectateur garde le sourire aux lèvres parce que le récit est séduisant et le transporte délicatement au cœur même de chaque scène.

### Redoutiez-vous la sortie de la suite ?

**Vincent Kesteloot** – Non, car le scénario est plus sophistiqué. Contrairement aux grosses productions US qui reprennent la recette des épisodes précédents, on a voulu signer une

seconde aventure totalement différente. Elle a permis au public qui n'avait pas vu le premier volet d'accrocher tout de suite sans se sentir perdu. Nous avons choisi un huis clos qui nous a permis d'établir entre les héros des liens plus profonds ou déroutants, selon les moments du récit.

### Comment créez-vous un film d'animation en 3D ? Débutez-vous par les dessins et story boards ?

**Ben Stassen** – Contrairement à ce que l'on croit, on commence par enregistrer les voix. Ces dialogues vont nous servir de fil conducteur pour dessiner le *story board* sur papier, puis ensuite créer tous les paysages et personnages en images de synthèse sur ordinateur. Cette étape a lieu grâce à une centaine de collaborateurs, tous des artistes mais aussi des as de l'informatique.

**Vincent Kesteloot** – Pour ma part, je travaille à partir du scénario qui demande aussi de l'imagination car, lorsqu'une phrase indique laconiquement « L'action a lieu en mer », il faut penser aux éléments nécessaires pour ce milieu et songer à tout ce qui va pouvoir s'y passer.

### A partir de cette étape, Vincent, vous avez donc carte blanche...

**Vincent Kesteloot** – Oh, non, jamais ! (Rires). C'est toujours un travail minutieux et collégial. Ben intervient, donne son avis, ainsi que nos créatifs. Ceux-ci constituent le premier public. Mais leurs remarques ne brident pas mon travail. Au contraire, nous cherchons tous ensemble à construire un récit le plus divertissant possible.

**Ben Stassen** – Nous devons aussi tenir compte de l'avis de nos cofinanciers, comme StudioCanal, présent pour notre dernier-né, *Robinson Cruséo*. Il y a parfois des tensions, des discussions. Mais dès qu'on a le *green eye*, c'est-à-dire le feu vert, on y va.



### Côté création, quelle a été la principale difficulté sur Robinson Cruséo ?

**Vincent Kesteloot** – Les personnages animaliers car ils sont présents en même temps dans quasi toutes les scènes. Tous ont un beau potentiel émotionnel, on s'attache très vite à eux. Mais chacun doit être bien défini, avec son caractère et sa psychologie afin que les spectateurs les distinguent. Techniquement, c'est également délicat. Par exemple, les plumes du perroquet ont été retouchées les unes après les autres.

### Vous positionner sur le marché international de la 3D, face à Pixar ou Disney, a-t-il été difficile ?

**Ben Stassen** – Nous sommes dans une situation privilégiée. Malgré ces concurrents de taille, on se défend bien. D'ailleurs, en septembre, *Robinson Cruséo* aura droit à sa sortie aux Etats-Unis. La bande annonce est déjà visible sur YouTube. Je redoutais le grain de sel des

Américains, toujours pointilleux au niveau de l'intrigue. Ils ont exigé une projection test. Résultat : pas du tout de remarques, le film est passé comme une lettre à la poste ! Ils ont juste demandé à changer le titre, *Wild Life (La Vie Sauvage)* afin de mettre le focus sur les animaux.

### Hormis l'actuel Robinson Cruséo, quels sont vos personnages favoris ?

**Vincent Kesteloot** – Tous les héros sont nos enfants. Mais j'ai une affection particulière pour Kiki, la femelle martin-pêcheur aux grands yeux. Son tempérament est très fort. Elle a beaucoup de dignité. Même si Kiki est un personnage secondaire, on n'en a pas fait un cliché. C'est grâce à elle que le reste de la bande d'animaux ose s'avancer vers l'homme.

**Ben Stassen** – J'aime aussi le vieux bouc, toujours à côté de la plaque. Il est très utile pour le ressort comique. Et je pense déjà à nos prochains héros, à notre prochain film prévu dès 2017.

**Vincent Kesteloot** – Je sais que Ben reste aussi attaché à Samy. Pour ma part, en tant que père d'une petite fille, j'ai apprécié sa complice, la petite tortue Ella. En fait, comme les spectateurs, chacun de nous s'attache aux héros selon son vécu. En tout cas, dans nos créations, le public a toujours le choix entre les gentils, les méchants et d'irrésistibles farfelus !



Propos recueillis par Carol Thill

Photos-Belga Films/nWave

## Redken

Soyez prêtes à abandonner vos lisseurs !



**New Curvaceous** est une nouvelle gamme de **Redken** qui dessine tous types de boucles. Vous pouvez laver vos cheveux en choisissant une formule contenant une forte ou une faible concentration de mousse, offrant ainsi différents niveaux d'hydratation. Préparez et activez vos boucles avec le **CCC Refiner** et le **CCC Spray**, puis coiffez-les avec les produits de **styling** aux formules spécialement conçues pour votre type de boucles.

## Moschino

**Fresh Couture**

L'idée, réussie, de Jeremy Scott était de jouer le contraste entre le côté précieux et luxueux d'une essence haute couture et l'aspect plus ordinaire d'un emballage de produit ménager. Le flacon de « spray nettoyant » devient ici objet emblématique.



## Salvatore Ferragamo

**Nuances noires**



**Signorina Misteriosa** est un parfum inattendu de groseilles noires sauvages allégé par du néroli. Le côté mystérieux se retrouve dans son design de couleur noire avec des accents en or rose. Même le nœud légendaire Vara a été réinterprété : tout en noir, la couleur de toutes les filles chic et mystérieuses en même temps.

## Etat libre d'Orange

**Hermann à mes côtés me paraissait une ombre**

Une eau de parfum... tout simplement à découvrir !



## Clinique

**No make-up look!**



Dans la nouvelle famille des Chubby, **Clinique** demande le **Chubby In The Nude Foundation Stick**. Avec lui, osez le *nude* ! Pour l'ensemble du visage ou de simples retouches ce stick apporte un fini naturel et une couvrance légère à modérée. Formez 2-3 lignes sur le front et les joues, tracez une ligne sur l'arête du nez et 1 ligne sur le menton, et étalez.

## La Prairie

**Instants précieux**

Dès l'application de **Cellulaire Radiance Fluide Perfecteur Or Pur**, son émulsion crème-gel se fluidifie et la magie opère, sublimant la peau en un instant. Les chercheurs de la marque suisse ont intégré l'or dans les différents produits de la collection *Radiance* pour réveiller la jeunesse éclatante de la peau grâce à des ingrédients rares composés d'or.



**Contre les premiers signes de l'âge**

Les derniers soins de la collection *Ice Crystal Cellulaire Suisse*, **Ice Crystal Soin Correcteur Cellulaire Suisse SPF 30** et **Ice Crystal Sérum Cellulaire Suisse** sont enrichis de nouveaux ingrédients dans une crème-soin correcteur de teint tout-en-un et un sérum soyeux régénérateur.



**Un voile de protection**

Si léger qu'il peut être appliqué après un soin hydratant, le **Voile Protection UV Cellulaire Suisse SPF 50** est le meilleur allié anti-âge du rituel de soin quotidien. Il glisse sur la peau avec la légèreté d'un souffle tout en offrant une puissante protection.



## Armani/Privé

Un nouveau chapitre



Les deux premiers opus de **La Collection des Terres Précieuses** sont baptisés **Vert Malachite** et **Rouge Malachite**, en hommage à la Russie où cette pierre est légendaire. Un flacon-pierre comportant ce sillage moiré caractéristique de la pierre de malachite a pu être reproduit grâce à un procédé artisanal.

## Urban Decay

Des nuances *vintage* aux indispensables de la collection actuelle

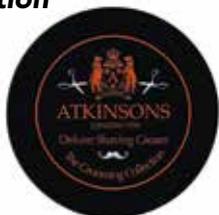


Pour son 20<sup>e</sup> anniversaire, **Urban Decay** propose une palette en édition ultra limitée, **Vice Ltd Reloaded**, qui contient 20 teintes d'ombre à paupières qui reflètent le parcours de la marque.

Tout au long de l'année, des éditions limitées de ses produits les plus iconiques seront lancées.

## Atkinsons

Grooming Collection



Pour vous, Messieurs, des produits fabriqués dans la plus pure tradition de ceux des barbiers britanniques.

## Armani

Collection Runway



## Missoni

Premier parfum de la Maison

Délicatesse du jasmin et sensualité du Mahonial sont accompagnées de notes enveloppantes de bois et de fève de tonka afin de créer une fragrance raffinée, dans un flacon en verre soufflé aux tonalités douces et fluides.



## Estée Lauder

Le pouvoir de la nuit

Formulés spécialement en tant que rituel de nettoyage avant la nuit, **Advanced Night Baume Nettoyant** et **Advanced Night Crème Moussante Nettoyante** constituent, chacun avec leur texture unique, une base idéale pour préparer la peau à son renouvellement nocturne.



Disponibles sur [www.esteelauder.be](http://www.esteelauder.be)

## L'Oréal Professionnel

Ton sur ton

Déclinée en 5 tons (acajou ocré, acajou bordeaux, cuivre safrané, terre de Sienna et Terracotta), **Diarichesse Hi-Visibility** est une coloration semi-permanente sans ammoniaque qui nuance discrètement les couleurs naturelles foncées tout en camouflant les premiers cheveux blancs. Uniquement disponible en salon.



Notre sélection est placée, cette fois, sous le signe des pièges que l'on trouve dans le monde de l'entreprise, dans le passé qui resurgit, dans la vie sociale, mais aussi dans le milieu où l'on vit et travaille. Nous avons également retenu des récits pleins de tendresse et un hommage aux hommes de l'océan.

Michel Nivoix

## Pièges

L'un des dilemmes d'une entreprise est l'innovation de rupture : si elle l'exploite, elle compromet son activité, mais si elle l'ignore, elle rate l'opportunité d'en créer de nouvelles pour sa croissance future.

Pourquoi arrêter ce qui fonctionne pour se lancer sur un marché incertain et comment conserver son leadership dans un environnement qui se modifie en profondeur ? Les réponses, illustrées de nombreux exemples (Apple, Renault, Club Med, Nespresso, Kodak...), sont dans cet ouvrage qui s'appuie sur une synthèse inédite de travaux de Clayton Christensen, spécialiste mondial de l'innovation, et propose des pistes d'action afin d'éviter les pièges.

### Relevez le défi de l'innovation de rupture

de Philippe Silberzahn

Pearson (181 pages – 26 EUR)



## A priori

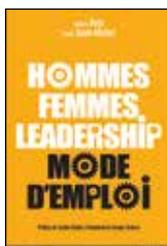
Les *a priori* sont tenaces dans le monde de l'entreprise. Exemples : les femmes sont moins ambitieuses, elles sabotent elles-mêmes leurs chances de succès, le pouvoir les rend dures envers les autres femmes. Or, il existe d'autres idées reçues quant aux bénéfices du leadership féminin et à l'impact positif des femmes sur les performances des entreprises.

On trouvera dans ce livre les résultats scientifiques récents sur le leadership des hommes et des femmes, les témoignages de douze dirigeantes, le cas d'une entreprise exemplaire en matière de mixité et les meilleures pratiques de responsables de la diversité en France. A lire absolument.

### Hommes, femmes, leadership – Mode d'emploi

de Valérie Petit et Sarah Saint-Michel

Pearson (266 pages – 28 EUR)



## L'heure des comptes

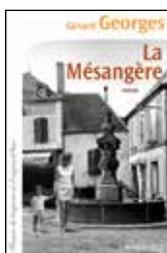
Lucien, sabotier au mauvais caractère mais respecté en raison de ses hauts faits de Résistance, vient de recevoir une lettre anonyme qui ravive un souvenir terrible de cette époque. Il n'appréciait déjà pas l'agitation créée par l'arrivée d'Héline, jolie inconnue avenante accompagnée de son petit garçon, qui a rapidement trouvé un emploi dans la station-service du village : pourquoi était-elle venue s'installer ici ?

Les rumeurs allaient bon train et cette agitation n'était pas du goût de Lucien, qu'Héline mettait mal à l'aise. Il vient de comprendre qu'avec sa venue l'heure des comptes tant redoutée a sonné. Un roman superbe qui a pour cadre la montagne du Sancy, en Auvergne.

### La Mésangère

de Gérard Georges

Calmann-Lévy (310 pages – 19,50 EUR)



## Témoignage accablant

« Eglise dans l'Eglise », l'Opus Dei est une institution – une organisation ? – qui se protège par une règle de secret absolu et qui est en pleine dérive. Celle qui l'affirme, María del Carmen Tapia, auteur de cet ouvrage très documenté, connaît d'autant mieux le sujet qu'elle a été elle-même une haute responsable au cœur de ce « système terrible ».

Méthodes douteuses, autoritarisme, prosélytisme cynique, culte invraisemblable de la personnalité, pratiques sectaires : la narratrice apporte un témoignage précis fondé uniquement sur les faits dont elle a été témoin et les mots qu'elle a entendus pendant près de vingt ans. Un ouvrage majeur.

### Au cœur de l'Opus Dei

de Maria del Carmen Tapia

Albin Michel (461 pages – 22,90 EUR)



## Rencontre

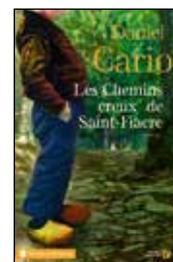
Auguste, sept ans, est un petit garçon mal aimé dont le père n'est pas connu. Sa mère et sa grand-mère lui mènent la vie dure et l'obligent à veiller sur son cadet. Alors, il s'épanouit comme il peut dans les bois de Saint-Fiacre, un petit village au sud du Faouët, dans le Morbihan, et y recueille des animaux blessés.

Certain jour, il rencontre un vieux guérisseur mis au ban de la population. Ce sera le début d'une indéfectible amitié. Une autre rencontre va le toucher en plein cœur : celle de la petite Lise. Cette histoire basée sur des faits réels est absolument bouleversante.

### Les chemins creux de Saint-Fiacre

de Daniel Cario

Presses de la Cité (412 pages – 19,50 EUR)



## Deux mondes

Icône féministe des années soixante-dix, Rebecca est, trente ans plus tard, une artiste démodée et ruinée, financièrement contrainte à quitter Manhattan. Elle s'installe en province où elle espère retrouver l'inspiration qui lui avait apporté le succès avec *Nature morte aux miettes de pain*. Sa rencontre avec un charpentier passionné d'ornithologie va tout changer pour Rebecca, qui croyait sa vie derrière elle et va apprendre à regarder au-delà de l'objectif.

Ce roman met en exergue le contraste entre une mégalopole superficielle et mercantile, et une petite ville de province où le temps semble s'être arrêté. Des pages qui portent à la réflexion.

### Nature morte aux miettes de pain

d'Anna Quindlen

Belfond (287 pages – 20,50 EUR)



## Piège terrifiant

Médecin célibataire récemment diplômé, Jarod a accepté de remplacer pour trois mois le docteur Couderc qui a été victime d'un étrange accident. Il devient un client assidu de l'auberge du pont de Tréboul, que fréquentent volontiers les habitants des environs de ce hameau noyé en 1934 pour la mise en eau du barrage de Sarrans.

Trois sœurs gèrent cette auberge où les rumeurs les plus inquiétantes courent sur la mésaventure du docteur Couderc. Un jour, une promeneuse disparaît mystérieusement et Jarod se joint aux recherches. C'est alors que le village fantôme se transforme en un piège terrifiant. Suspense garanti.

### L'auberge du pont de Tréboul

de Sylvie Baron

Calmann-Lévy (280 pages – 19 EUR)



## Mystérieuse broche

Au cours d'une promenade dans le Morvan, Antoine remarque une étoile de David taguée sur le portail d'une maison qui appartient à Clara, une vieille dame énergique et bienveillante. Recueillie à cinq ans par des voisins lorsque ses parents ont été déportés et devenue l'institutrice du village, elle y est cependant toujours restée « la Juive ».

Des questions la taraudent : auraient-ils été dénoncés ? Pourquoi l'une de ses amies arbore-t-elle sur son chemisier une petite broche qui appartenait à sa mère ? Qui, dans le village, connaît la vérité ? Clara a décidé de mener l'enquête, palpitante à souhait. Un roman à ne pas manquer.

### Pardon, Clara

de Didier Cornaille

Presses de la Cité (349 pages – 19 EUR)



## Opéra océanique

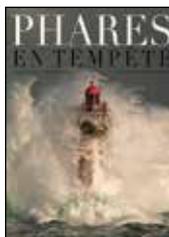
Quoi de plus majestueux qu'un phare au milieu de la tempête ? Elancé, magnifique, superbe, arrogant, il défie les éléments depuis sa construction – dont l'esthétique et le fonctionnel se marient avec grâce – par des hommes pour assurer la sécurité d'autres hommes.

Les photos de cet ouvrage nous présentent quelque vingt-trois phares, de la Normandie à la Bretagne sud en passant par la Bretagne nord et la mer d'Iroise. Images splendides, impressionnantes, à couper le souffle, où la fureur de la mer et la beauté des lieux composent un opéra océanique aux accents wagnériens. Une idée de vacances originales et inoubliables.

### Phares en tempête

de Jean-Christophe Fichou (textes) et Jean Guichard (photographies)

Editions Ouest-France (124 pages – 28 EUR)



## Grains de sable

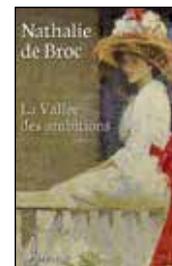
De retour après la bataille de Sedan, Frédéric, grièvement blessé, revient à Belle-Isle-en-Terre, en Bretagne. Ce n'est plus le même homme : il rompt avec son passé, ses amis, sa promesse, et claque la porte de la boutique familiale.

Embauché comme ouvrier à la fabrique de papier où son père travaille depuis trente ans, il a désormais une ambition sans limites et suit un plan dont il a consigné toutes les étapes dans un carnet. Son ascension est si fulgurante qu'il épouse la fille du patron. Mais des grains de sable viennent perturber les rouages bien huilés de sa trop exemplaire existence. Un roman à savourer.

### La Vallée des ambitions

de Nathalie de Broc

Calmann-Lévy (303 pages – 19,50 EUR)



## Rebelles

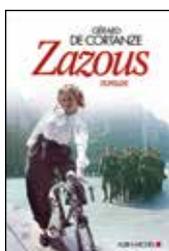
Ils portaient des tenues excentriques (notamment des vestes à carreaux), vouaient un amour total au jazz, dansaient le swing, arboraient toujours des lunettes de soleil et buvaient de la bière à la grenadine. Mais ils couvraient aussi les murs de Paris du « V » de la victoire, déposaient une gerbe le 11 novembre sur la tombe du soldat inconnu et sifflaient les actualités allemandes dans les cinémas.

Gérard de Cortanze nous invite ici à une plongée initiatique dans le monde de jeunes gens dont l'adolescence a été marquée par l'occupation de Paris par les troupes allemandes et qui ont refusé de se faire voler l'insouciance de leur adolescence par les « Boches » : les zazous.

### Zazous

de Gérard de Cortanze

Albin Michel (529 pages – 22,50 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Charmer, s'égarer et mourir

de Christine Urban

Albin Michel (289 pages – 19,50 EUR)

### Brunetti entre les lignes

de Donna Leon

Calmann-Lévy (300 pages – 21,50 EUR)

### Le Bois et la Source

de Sylvie Anne

Presses de la Cité (265 pages – 19,50 EUR)

Nous pourrions qualifier cette sélection d'exceptionnelle : elle l'est, d'ailleurs, à divers égards. On y trouve, en effet, des enregistrements qui, tous, méritent de figurer dans une discothèque de musique classique, de jazz, ou de variétés. Découvertes, innovations et réminiscences se côtoient avec un égal bonheur.

**Michel Nivoix**

## Moments de grâce

Cory Henry a commencé à jouer de l'orgue Hammond à l'âge de deux ans et s'est produit à six ans à l'Apollo Theater. Après ses prestations dans des églises, il s'est peu à peu éloigné du gospel et des spirituals pour aborder un répertoire contemporain et a notamment été l'un des musiciens du groupe Snarky Puppy.



Les amateurs d'orgue Hammond apprécieront sans réserve le CD et le DVD de cet album, enregistrés sur un instrument modèle B-3 au Greater Temple of Praise à Brooklyn, quartier dont il est originaire. Magnifique !

**Cory Henry**

**The revival**

(Decca par Universal)

## Travail d'orfèvre

Il y a quarante ans, à l'époque bénie des « Trente glorieuses », le Grand Orchestre du Splendid était une formation incontournable qui avait un extraordinaire sens de la fête et un swing démoniaque.



Cet anniversaire est le prétexte de ce disque sur lequel il nous fait revivre les grands tubes des années cinquante et soixante : des chansons joyeuses et dansantes sur des rythmes endiablés. Il faut ne pas manquer cette bouffée d'air frais qui rappelle Brigitte Bardot, Sacha Distel, Dario Moreno, Zanini, Henri Salvador, Nino Ferrer et bien d'autres.

**Le Grand Orchestre du Splendid**

**Les Années Splendid – Saison 1**

(Jazz Village par Harmonia Mundi)

## Remarquable

Après une formation classique au Conservatoire National Supérieur de Musique de Paris, Manu Katché devait logiquement devenir percussionniste au sein d'un orchestre symphonique.



Son coup de baguette si personnel l'a fait bifurquer vers le jazz et le pop-rock. Il a été aussi musicien de scène et de studio aux côtés de Jean-Jacques Goldmann, Alain Souchon, Louis Chedid, Catherine Lara, Michel Jonasz et surtout Peter Gabriel grâce à qui sa carrière a explosé. Ce disque, qu'il a entièrement composé, est un petit chef-d'oeuvre.

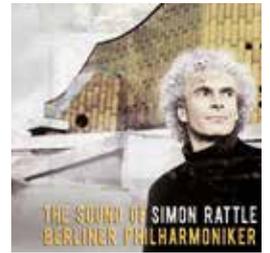
**Manu Katché**

**Unstatic**

(Anteprima par Musicast)

## Historique

Le 7 septembre 2002, Simon Rattle dirigeait son premier concert à la tête du Berliner Philharmoniker. En digne successeur de Wilhelm Furtwängler, Herbert von Karajan et Claudio Abbado, il allait signer des interprétations grandioses – qui sont devenues des références incontestées – d'oeuvres de Holst, Ravel, Moussorgski, Elgar, Beethoven, Bernstein...



Ce coffret de trois disques propose un immense panorama musical qui couvre trois cents ans de musique symphonique avec le plus prestigieux orchestre du monde dirigé par un chef d'exception.

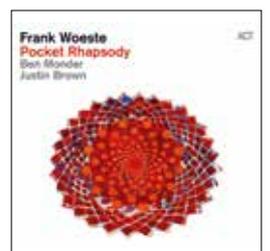
**The sound of Simon Rattle**

**Berliner Philharmoniker**

(Warner Classics)

## Découverte

Né à Hanovre, Frank Woeste vit à Paris où il a étudié au Conservatoire National Supérieur de Jazz après une année aux Etats-Unis et des études au Conservatoire de Brême.



Pianiste émérite et joueur de Fender Rhodes accompli, il démontre ici qu'il est un instrumentiste débordant d'idées, un compositeur (il signe les dix titres de ce disque) inspiré et un arrangeur avisé qui sait exploiter les possibilités de combinaison entre instruments acoustiques et instruments électroniques. Nous ne saurions que trop recommander ce disque qui est une belle découverte.

**Frank Woeste**

**Pocket Rhapsody**

(Act par Harmonia Mundi)

## Duo inattendu

Ils travaillaient ensemble depuis sept ans mais n'avaient pas encore enregistré de disque : celui-ci l'a été dans une usine désaffectée dont l'acoustique s'est merveilleusement prêtée à cette alchimie innovante entre un piano et un marimba.



Au programme : des pages classiques et des compositions personnelles de Thomas Enhco et de Vassilena Serafimova. Une sorte de numéro de haute voltige musicale qui reflète un bel équilibre entre la rigueur de la musique classique et la douce folie du jazz. C'est incontestablement très, très beau.

**Thomas Enhco & Vassilena Serafimova**

**Funambules**

(Deutsche Gramophon par Universal)