



Ressources humaines et Formation professionnelle

Dossier pages 30-98



Toute l'équipe d'Entreprises magazine vous souhaite une très belle année 2016

News

- 4** Brèves
- 21** Des compagnies d'assurances ferment le marché à certains intermédiaires ! – Organisation de marché ou frein à la concurrence ?

Carte blanche

- 22** Europa an der Kris? Kris an Europa?

Communication

- 23** La vidéo : un formidable outil pour développer votre communication

Immobilier

- 24** Jusqu'où les prix vont-ils monter ? (2^e partie)

Entreprendre au féminin

- 26** Une table ronde dédiée à *L'entrepreneuriat collaboratif, levier économique pour le Luxembourg. L'exemple des femmes cheffes d'entreprise luxembourgeoises* – Le 8 mars 2016 à la Chambre de Commerce.

Risques pénaux

- 28** Le risque pénal en entreprise – Aspects généraux

Dossier Ressources humaines

- 30** Retour en images sur le Gala HR One 2015 – L'événement RH #1 au Grand-Duché de Luxembourg
- 32** ADEM, Best Public Partner
- 33** « Les leaders, sang de la société »
- 34** Hôpitaux Robert Schuman – HR Manager of the Year et Best Digital HR Strategy
- 36** KPMG Luxembourg – Best HR Performance Tool
- 38** Il est essentiel de faire évoluer la force de travail
- 40** Robotisation des emplois : une menace ou un défi ?
- 42** Un digital RH pour accompagner la transformation numérique des entreprises
- 44** BYOD, une pratique qui n'est pas sans risque
- 48** L'utilisation abusive d'Internet au travail : un motif de licenciement
- 52** L'intérim, un tremplin pour l'embauche ?
- 54** Agile4RH – Une manière de replacer l'homme au centre des organisations ?
- 56** Effectif et agilité : conduire le changement pour gagner en flexibilité
- 58** Une gestion RH stratégique à la portée des PME – Place à la performance humaine en entreprise !
- 60** Avec les Development Centers, capitalisez sur l'employabilité de votre personnel !
- 62** Quelles vérifications sont admissibles dans le cadre du recrutement ?
- 64** Les erreurs à éviter lors de la rédaction d'un contrat de travail à durée déterminée
- 66** La clause de non-concurrence au Grand-Duché de Luxembourg
- 69** Comment démystifier le contrôle des livres de salaires par l'Administration des Contributions ?
- 71** Atelier absentéisme : la face visible de l'iceberg – L'absentéisme n'est plus une fatalité
- 72** *Workplace strategy* : l'aménagement de bureaux au service de la compétitivité
- 74** EY Luxembourg – *Workplace of the Future*

- 76** Mobilité durable : les entreprises ont leur plan
- 78** Six mois pour se former, rêver, réfléchir...
- 80** Un menu complet et équilibré pour votre pension ?
- 82** La fiscalité internationale des plans de pension d'entreprises
- 84** Quels sont, en dehors des plans de pension, les avantages qu'un employeur peut proposer à ses salariés ?
- 86** Comment les frontaliers sont-ils venus travailler au Luxembourg ? – Résultats du sondage diffusé en novembre-décembre sur le site lesfrontaliers.lu

Dossier Formation tout au long de la vie

- 88** House of Training – La maison de la formation continue du patronat
- 89** Chambre des Métiers – Adapter et anticiper
- 90** Un nouveau centre de compétences ICT
- 92** Le management de la santé, du bien-être et du développement durable au travail – Une solution aux problèmes émergents ?
- 94** IFSB, *the smart training!*
- 96** Le portail lifelong.learning.lu disponible en quatre langues
- 98** PwC'Academy – Training makes the difference!

Bon à savoir

- 99** 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

Nouvelles technologies

- 101** Cybersécurité : faire évoluer son modèle de gestion pour mieux répondre aux nouveaux enjeux
- 103** Cybersécurité : les bonnes résolutions pour 2016

A nos frontières

- 104** Philippe Richert, président de la Région Alsace-Lorraine-Champagne-Ardenne – « Dans notre région, l'Europe est une réalité quotidienne »

Golf

- 105** European Men's Golf Trophy 2015 – Le Golf Club Grand-Ducal à Minthis Hills

Etapas gourmandes

- 106** Le Snooze – Entrez pour une bière, restez pour un burger

Auto

- 107** La nouvelle Opel Astra a su entretenir sa ligne

Check-in

- 110** Amsterdam – Une ville tranquille, au rythme des canaux

Rencontre

- 112** Virginie Efir – « Le succès n'est pas un but, mais une récompense »

114 Beauty case

116 Livres

118 Musique

Editeur / Régie publicitaire /

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

Directeur de la publication /

Rédacteur en chef

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

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

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction

de ce numéro / Raymond Lang, Marc Hostert, Netty Thines, Gérard Merveille, M^e Ari Gudmannsson, HR One, Alexandre Keilmann, ING Luxembourg, Martine Borderies, M^e Céline Lelièvre, Pascale Marchal Griveaud, Ajilon, VISTIM, M^e Catherine Di Lorenzo, M^e Natalie Schall, M^e Gabrielle Eynard, M^e Maurice Macchi, M^e Catherine Graff, Aurélie Bouilly, SD Worx, Lydia Chenoy, Pierre Doyen, Wilink Lux, Audrey Laurent-[les frontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), LLLC, IFSB, INFPC, M^e Emmanuelle Ragot, Pablo Umbon-Manzano, Alexandre Minarelli, Cases.lu et Sophie Dubois

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

MARKCOM

3 NOUVEAUX MEMBRES

Les agences **Vous, Angels** et **FrameArt** ont intégré la **MarkCom**, l'Association des Agences Conseils en Marketing et Communication.

« L'intégration de ces nouveaux membres suit notre politique de développement. Notre objectif à moyen terme est de recruter, en plus des agences full services, des agences spécialisées notamment dans le digital, l'événementiel ou dans la production audiovisuelle », explique **Netty Thines**, présidente de la MarkCom. En parallèle, la MarkCom a lancé une campagne afin de promouvoir et surtout d'expliquer la valeur ajoutée de la collaboration avec une agence, car, trop souvent, la relation entre l'agence et l'entreprise manque de confiance et de transparence, l'agence étant considérée comme un simple fournisseur et non comme un vrai partenaire.

La MarkCom ne compte pas s'arrêter là pour continuer à défendre la profession. Son premier événement de l'année 2016, le **Creativity Camp**, se tiendra le 26 janvier. « Pour 2016, nous avons pour objectif de rencontrer davantage nos clients afin de leur expliquer comment travailler avec les agences », conclut la présidente. ☑

www.markcom.lu

EUREGIO

20^e ANNIVERSAIRE



Les présidents d'Euregio, de g. à dr. : **Jean-Michel Berlemont** (2005-2007), **Louis Oberhag** (depuis 2013), **Dr. Richard Groß** (1999-2001), **Daniel Ledent** (2009-2011), et **Günther Schartz** (2007-2009).

En février 1995, conscients que la coopération transfrontalière entre élus locaux devait se renforcer et gagner en visibilité, les villes et communes de la Grande Région ont choisi de donner une assise juridique et ont créé **EuRegio** SaarLor-

Rhin en tant qu'association sans but lucratif de droit luxembourgeois. Preuve que les élus locaux avaient compris très tôt la nécessité de se fédérer et qu'ils avaient compris qu'ils ne devaient pas rester en marge du développement de cette espace eurorégional.

Lors de son assemblée générale de novembre 2015, le président de l'asbl, **Louis Oberhag**, bourgmestre de Waldbredimus (L) a rappelé qu'EuRegio a une ambition politique : porter et défendre la voix des communes et territoires locaux, affirmer leur place comme acteurs à part entière de la Grande Région. Il a retracé les quelques dates emblématiques de l'association et s'est félicité du développement très positif d'EuRegio qui, au fil des années, a réussi à positionner les communes comme des acteurs de la Grande Région en contribuant à son développement.

Fait marquant de l'année 2015 : EuRegio a désormais ses bureaux au sein de la Maison de la Grande Région, instance qui associe l'ensemble des structures transfrontalières à Esch-sur-Alzette, l'objectif de cette Maison étant d'offrir une nouvelle visibilité à la coopération transfrontalière dans la Grande Région.

La directrice d'EuRegio, **Laurence Ball**, a expliqué quelles étaient les activités quotidiennes de l'association et son mode de fonctionnement. Les activités de l'asbl s'articulent autour de 4 axes : s'informer et faire connaître (pour valoriser les projets des communes, assurer une meilleure coordination) ; échanger et se rencontrer (pour apprendre les uns des autres, créer un espace de travail commun) ; accompagner (aider par l'expertise d'EuRegio et par ses réseaux à trouver le bon partenaire) ; et coopérer (en animant un réseau de professionnels et de bénévoles du secteur jeunesse dans la Grande Région, par l'organisation de cours de luxembourgeois pour adultes en Lorraine, par l'organisation d'un tournoi de football et enfin par un projet/partnership Langue entre écoles primaires de la Grande Région).

Pour conclure l'assemblée générale, Louis Oberhag, appuyé par plusieurs représentants de communes, a rappelé qu'on ne devait en aucun cas oublier que notre région est un territoire où l'on s'est entredéchiré, que la construction de la Communauté puis de l'Union européenne a ouvert la voie à un territoire pacifié avec

une économie forte et une liberté de circulation sans précédent, et que, pourtant, rien n'est jamais définitivement acquis, l'afflux de migrants dans nos différentes régions nous le montrant aujourd'hui, et que cette construction reste fragile. ☑

www.euregio.lu

BONN STEICHEN & PARTNERS

HERVÉ MICHEL, SENIOR COUNSEL



M^r Hervé Michel

Le cabinet **Bonn Steichen & Partners** s'est adjoint l'expérience et les compétences de **M^r Hervé Michel**, arrivé en qualité de **Senior Counsel**, pour renforcer ses départements Contentieux, Droit commercial et Droit du travail.

Fort d'une expérience de plus de 20 ans en conseil comme en contentieux, Hervé Michel intervient sur tout type de contentieux jalonnant la vie sociale d'une entreprise : droit de la concurrence et de la distribution, litige entre actionnaires, litige postacquisition, responsabilité des dirigeants. Il intervient également aux côtés de l'entreprise dans ses conflits avec ses partenaires et concurrents : rupture de relations commerciales, inexécution contractuelle, concurrence déloyale, etc. Il dispose par ailleurs d'une connaissance approfondie des litiges en matière pénale et est également intervenu dans des procédures d'arbitrage international. Il accompagne de nombreuses sociétés luxembourgeoises souvent filiales de groupes étrangers dans tous les domaines du droit du travail. Il intervient sur toutes les problématiques de droit social relatives à l'évolution de l'organisation de l'entreprise ou du groupe, et en particulier aux licenciements économiques et à l'élaboration et à la mise en oeuvre de plans de sauvegarde de l'emploi, à la négociation avec les organisations syndicales et à la rédaction d'accords d'entreprise.

LAURIE-ANNE TAKERKART, COUNSEL**M^e Anne-Laurie Takerkart**

Spécialisée en droit des sociétés, **M^e Laurie-Anne Takerkart** intervient depuis plus de 10 ans auprès de multinationales et de sociétés de private equity dans leurs opérations de fusions-acquisitions locales et transfrontalières, de joint-ventures et de financement. Elle dispose par ailleurs d'une expertise significative dans les domaines de la propriété intellectuelle, traitant notamment de nombreux dossiers spécifiques aux transferts de technologie et aux cessions de marque. Elle a intégré le **département Corporate, M&A**, composé de plus de 20 avocats, en tant que **Counsel**. Elle complète également la palette de services de BSP grâce à une compétence spécifique dans le domaine des FinTech.

Membre du Barreau de Luxembourg depuis 2006, elle est titulaire d'un DEA en Droit des affaires et d'un DESS en Droit du multimédia tous deux délivrés par l'Université de Strasbourg. Avant de rejoindre BSP, elle a développé ses compétences dans deux autres cabinets indépendants de la Place. ✓

www.bsp.lu

MNKS**BASILE FÉMELAT, 10^e ASSOCIÉ****M^e Basile Fémelat**

M^e Basile Fémelat est le **10^e associé** à rejoindre **MNKS** après l'arrivée de Saskia Myners en 2014 (département Private

equity). Il vient renforcer les activités du cabinet en finance, Private equity, Regulatory et FinTech.

M^e Fémelat est membre du barreau de Paris depuis 2004 et a effectué un double cursus en droit et en finance, il est diplômé d'un master en Droit bancaire et Marchés de capitaux de l'Université de Lyon III et d'un master en Finance, Droit et Management international de HEC, Paris. Avant de rejoindre MNKS, il a exercé chez Bonn Schmitt Steichen et chez Baker & McKenzie, où il était responsable de l'équipe titrisation. Il a acquis une solide expertise dans les domaines de la titrisation, des financements structurés, du droit bancaire, des aspects réglementaires et private equity.

Sa mission est d'étendre l'offre de services dans le secteur financier et corporate de MNKS. Il est responsable du secteur FinTech et coordonne les différents départements et expertises généralement impliqués afin de créer une offre dédiée. ✓

www.mnks.com

LUX-AIRPORT**UNE NOUVELLE CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES**

De g. à dr. : **Aloyse Kapweiler** (secrétaire, LCGB), **Johan Vanneste** (CEO, lux-Airport), **Tom Weisgerber** (président du conseil, lux-Airport), **Damien Seil** (président de la délégation syndicale), et **Hubert Hollerich** (secrétaire, OGBL).

lux-Airport a signé en octobre dernier une **nouvelle convention collective de travail** avec les deux syndicats OGBL et LCGB, qui est effective depuis le 1^{er} janvier 2016 **pour une période de 3 ans**. Les éléments-clés de cette nouvelle convention sont les suivants : versement d'une prime à l'ensemble du personnel couvrant la période 2013-2015 ; augmentations de salaires garanties pour la période 2016-2018 ; révision de la grille salariale, notamment concernant les niveaux d'entrée ; barème

de rémunération supplémentaire pour le personnel non qualifié ; flexibilité accrue dans la planification du personnel, sur une période de référence de 6 mois ; augmentation de la valeur des chèques-repas ; et horaires de travail flexibles pour le personnel administratif.

lux-Airport s'est également engagée à embaucher **20 nouveaux agents de sûreté** afin de diminuer le recours à du personnel en sous-traitance. Ces recrutements s'effectueront en étroite collaboration avec l'ADEM. ✓

www.lux-airport.lu

OUVERTURE DE LIGNE AU DÉPART DU LUXEMBOURG POUR HOP! AIR FRANCE

HOP! Air France offre le plus important des réseaux aériens domestiques en Europe. La compagnie opère au total 600 vols quotidiens en France et en Europe grâce à une flotte moderne de 96 avions composée d'Airbus et d'avions régionaux (de 48 à 212 sièges), desservant 50 destinations.

HOP! Air France opérera en ATR 42-500 de 48 sièges **1 vol quotidien vers Lyon-Saint-Exupéry, tous les jours sauf le samedi, à partir du 21 février 2016**.

La desserte Luxembourg-Lyon est proposée à partir de 119 EUR⁽¹⁾ TTC A/R, pour un minimum de 3 jours sur place et une réservation à l'avance d'environ 40 jours. Pour un A/R comportant une correspondance à Lyon, le tarif proposé est à partir de 147 EUR⁽¹⁾ TTC (à l'exception de Bordeaux, Nantes et Nice).

Lyon, avec ses nombreuses destinations, offre un large réseau de correspondances pour les clients luxembourgeois vers la France et l'Europe : Biarritz, Bologne, Bordeaux, Brest, Caen, Clermont-Ferrand, La Rochelle, Lille, Marseille, Metz-Nancy-Lorraine, Montpellier, Nantes, Nice, Paris-Orly, Pau, Poitiers, Rennes, Strasbourg, Toulouse, Bruxelles, Milan, Prague, Rome et Venise.

Les clients peuvent effectuer leur réservation sur les sites www.hop.com et www.airfrance.lu, appeler le centre d'appels HOP! au 33 (0)1 72 95 33 33⁽²⁾ ou le centre d'appels Air France au 33 (0)892 702 654⁽³⁾, ou encore se rendre dans un point de vente Air France ou dans une agence de voyage.

- (1) Tarif soumis à conditions et à disponibilités. Billet non remboursable. Voir sur www.hop.com.
- (2) Coût d'un appel international vers la France. Horaires d'ouverture : 7j/7, 365j/an de 06h30 à 21h00 du lundi au vendredi, de 09h30 à 18h00 le samedi et de 09h30 à 20h00 le dimanche.
- (3) Service 0,35 EUR/min + prix d'un appel. 7j/7, 365j/an, de 06h30 à 22h00.

AEGAN : UNE NOUVELLE LIGNE VERS ATHÈNES AU DÉPART DE LUXEMBOURG

Aegean Airlines, la première compagnie aérienne en Grèce et membre de Star Alliance, a annoncé l'ouverture d'une nouvelle ligne entre Luxembourg et Athènes à partir de mai 2016. Opérée les jeudis et samedis, du 19 mai au 29 septembre 2016, la ligne Luxembourg-Athènes offrira aux passagers un accès direct à la capitale grecque ainsi que des correspondances vers les îles grecques et la Grèce continentale. Les vols seront effectués en Airbus A320 pouvant transporter jusqu'à 174 passagers.

Le planning des vols et les informations complètes sur le réseau de la compagnie sont disponibles sur les systèmes de réservations des agences de voyages et sur www.aegeanair.com.

LOT ASSURERA LA LIAISON ENTRE LE LUXEMBOURG ET L'ENSEMBLE DE L'EUROPE DE L'EST



De g. à dr. : **Adrian Kubicki** (Acting Executive Director Corporate Communication Office, LOT), **Alberto Kunkel** (Executive Vice-President, Tour Operating and Sales & Marketing, Luxair), **Bartosz Jalowiecki** (ambassadeur de Pologne au Luxembourg) et **Johan Vanneste** (directeur général, lux-Airport).

Le 1^{er} mars prochain, les passagers au départ du Luxembourg pourront rejoindre Varsovie

et d'autres destinations à travers le monde à bord des appareils de la compagnie aérienne polonaise **LOT**, qui offre un large éventail de vols, des transferts efficaces et faciles via l'aéroport de Varsovie ainsi que les trajets les plus courts vers un grand nombre de destinations européennes, telles que Stockholm, Riga, Palanga, Vilnius, Kosice, Bucarest, Sofia, Istanbul ou Budapest. LOT garantit un temps de transit de 30 minutes à peine pour les passagers en provenance du Luxembourg.

La compagnie polonaise assurera **6 liaisons hebdomadaires vers le Luxembourg** à bord de ses avions modernes de type Embraer. Du lundi au jeudi, les avions décolleront de Varsovie à 7h30 pour atterrir à Luxembourg à 9h30. Les vols retours partiront de Luxembourg à 10h10 et arriveront à Varsovie à 12h05. Cet horaire permettra aux passagers de profiter de l'ensemble des vols de la compagnie prévus dans l'après-midi pour rejoindre leur destination dans le nord et l'est de l'Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Le vendredi et le dimanche, les vols au départ de Varsovie sont prévus à 14h30 et les arrivées à Luxembourg à 16h30. Les vols retour depuis Luxembourg décolleront à 17h05 pour atterrir à Varsovie à 19h00.

LOT est la seule compagnie aérienne à opérer des liaisons à partir de Varsovie en offrant 3 catégories de services adaptés aux besoins et attentes des différents passagers de vols européens de courte durée. La **Business Class** offre aux clients tous les services prioritaires à l'aéroport, l'accès au salon business, une attention personnalisée, des repas gastronomiques et des boissons servis dans un service en porcelaine, ainsi qu'un siège inoccupé à côté de vous pour votre confort. La **Premium Economy Class** offre l'enregistrement et l'embarquement prioritaires, un service de repas et boissons amélioré ainsi qu'un siège à l'avant de l'appareil. L'**Economy Class** permet aux passagers de réserver leur siège et offre des rafraîchissements supplémentaires ainsi qu'un large choix d'aliments et de boissons fraîches payants.

Outre Luxembourg, LOT assure des liaisons vers plusieurs autres destinations intéressantes comme Tokyo, Séoul, Barcelone, Zurich, Venise, Athènes, Nice, Beyrouth, Ljubljana, Palanga, Kosice, Kharkiv ou Cluj-Napoca. ☑

www.lot.com

LUXAIRGROUP

UN NUMÉRO UNIQUE

En décembre dernier, **LuxairGroup** a activé son nouveau système d'accueil téléphonique à partir d'un numéro unique, le **(352) 2456-1**. Un appel à ce numéro aboutit sur une arborescence vocale permettant au correspondant d'opter pour une langue, puis de choisir entre un service (Airline/Tour-Opérateur/LuxairCARGO/LuxairServices Catering) ou un opérateur (Réception), ce dernier étant joignable les jours ouvrables entre 7h et 19h. Une fois ces premiers choix effectués, le correspondant se verra ensuite proposer des choix spécifiques qui le guideront vers l'interlocuteur le plus à même de répondre à sa demande. ☑

www.luxairgroup.lu

LIST ET AGENCE ESANTÉ

UNE CONVENTION DE PARTENARIAT POUR LE LOGICIEL GECAMED



De g. à dr. : **Eric Dubois** (directeur, département IT for Innovative Services (ITIS), LIST) et **Hervé Barge** (directeur général, Agence eSanté).

Avec la signature d'une convention de partenariat avec l'**Agence eSanté**, le **LIST** franchit une étape importante dans la mise en conformité de son logiciel open-source de gestion de cabinet médical **GECAMed**, qui va intégrer dans sa prochaine version de nombreuses fonctionnalités du Dossier de Soins Partagé (DSP) proposé par la plateforme nationale eSanté.

L'intégration complète et transparente du service DSP dans GECAMed est le fruit d'une collaboration étroite entre les chercheurs du LIST et les équipes de l'Agence eSanté. GECAMed respecte rigoureusement les règles de sécurisation, de protection de données et de bon usage du DSP établies par l'Agence eSanté. Pour sa mise en conformité, le logiciel a d'ailleurs été soumis à un ensemble de tests de conformité rigoureux définis par l'Agence eSanté. GECAMed devient ainsi la première solution métier pour méde-

cins conforme au DSP au Luxembourg en intégrant les données patients du DSP d'une façon conviviale et transparente pour les professionnels de santé, tout en garantissant la protection des données de santé des patients.

GECAMed est aujourd'hui utilisé par plus de 15 % de médecins généralistes au Luxembourg et est déployé dans toutes les maisons médicales du pays. ☑

www.list.lu

CASTIK CAPITAL UNE LEVÉE DE 1 MILLIARD EUR EPIC I



CASTIK CAPITAL

Le fonds de private equity, **Castik Capital**, initié et constitué en 2014 au Luxembourg par **Michael Phillips**, ex-Senior Equity Partner d'Apax Partners LLC, a annoncé la clôture finale de levée de fonds d'EPIC I à hauteur de **1 milliard EUR** et ce, après une première levée de fonds de 625 millions EUR en 2014.

Castik a réuni, conformément à ses objectifs initiaux, 5 investisseurs institutionnels de tout premier plan originaires d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie et qui, par ailleurs, en tant que partenaires proches du fonds, offrent un potentiel additionnel de co-investissement important.

Castik Capital, gestionnaire européen d'investissements multistratégie a pour objectif d'acquérir des positions significatives dans des entreprises européennes privées et publiques où il est possible de créer de la valeur à long terme par des partenariats actifs avec le management des entreprises. L'objectif du fonds consiste à investir entre 100 et 300 millions EUR dans chaque entreprise afin de créer un portefeuille d'un maximum de 5 à 6 entreprises ayant des valorisations de l'ordre de 300 à 1.000 millions EUR. La durée de détention peut aller jusqu'à 10 ans. Le fonds vise des acquisitions diversifiées dans les industries des services, de la santé, des technologies, de la distribution, des biens de consommation et des médias digitaux. Les principales zones géogra-

phiques prioritaires sont l'Allemagne, le Benelux, l'Autriche, la Suisse, l'Angleterre, l'Italie, la Pologne et la République tchèque.

Castik Capital a également renforcé son équipe en s'associant avec **Dan Arendt**, ancien associé de Deloitte (Luxembourg), comme Senior Advisory Partner et membre du conseil de gérance aux côtés de Michael Phillips. **François Pauly**, président du conseil d'administration de la Banque Internationale à Luxembourg S.A. et **Hubert Jacobs Van Merlen**, ancien président et CEO d'IEE (International Electronics and Engineering), ont également rejoint Castik Capital comme Senior Advisory Partners. ☑

<http://castik.lu>

COUR DES COMPTES EUROPÉENNE

POUR UNE TOUTE NOUVELLE APPROCHE EN MATIÈRE DE GESTION DES INVESTISSEMENTS ET DES DÉPENSES DE L'UE



Henri Grethen, membre, Cour des comptes européenne.

Dans son rapport annuel sur le budget de l'UE, publié en novembre dernier, la **Cour des comptes européenne** préconise une **toute nouvelle approche en matière de gestion des investissements et des dépenses de l'Union**. Pour l'auditeur indépendant, des changements substantiels sont nécessaires au niveau de tout ce qui détermine la manière de gérer les fonds de l'UE. Lors de sa présentation du rapport au Parlement européen, la Cour a déclaré que les décideurs devaient mieux aligner le budget sur les priorités stratégiques à long terme de l'Union tout en le rendant plus souple en cas de crise. En outre, les législateurs doivent garantir des régimes de dépenses qui précisent clairement les résultats à atteindre, mais aussi les risques acceptables. Quant aux gestionnaires financiers, ils doivent garantir que l'argent dépensé le soit dans le respect des règles

établies tout en permettant d'atteindre les résultats escomptés.

La Cour des comptes européenne a validé les comptes 2014 de l'UE. Dans son dernier rapport annuel, elle souligne que le prochain examen à mi-parcours du cycle de dépenses actuel constitue une belle occasion de reconsidérer les priorités et insiste sur le fait que, si l'UE veut relever les défis urgents auxquels elle est confrontée, elle doit mieux utiliser son budget. L'UE doit régler un certain nombre d'arriérés financiers afin de libérer des fonds qu'elle pourra utiliser dans les domaines qui en ont le plus besoin. Plusieurs États membres peinent à absorber les fonds de l'UE qui leur ont été alloués. La Commission a mis de l'argent à leur disposition sans prendre suffisamment en considération leur capacité à l'investir. Dans le même temps, les nouveaux moyens de financer les politiques de l'Union ne devraient pas entraîner de risques financiers échappant à tout audit et à tout contrôle public.

Dans son rapport, l'auditeur externe de l'UE émet une opinion favorable sur les comptes et conclut que la perception des recettes de l'Union a été exempte d'erreurs. Le taux d'erreur affectant les dépenses estimé par la Cour s'élève toutefois à 4,4 % (4,5 % en 2013). Il ne s'agit pas là d'un indicateur de fraude, d'inefficacité ou de gaspillage, mais simplement d'une estimation des paiements qui n'auraient pas dû être effectués parce que les montants versés n'ont pas été utilisés en totale conformité avec les règles de l'Union. La Cour a obtenu le même niveau d'erreur estimatif (4,6 %) pour les dépenses en gestion partagée avec les États membres que pour celles gérées directement par la Commission. Les niveaux d'erreur les plus élevés ont été constatés dans les domaines de la cohésion économique, sociale et territoriale (5,7 %), et de la compétitivité pour la croissance et l'emploi (5,6 %). C'est dans les dépenses de fonctionnement que le niveau d'erreur estimatif a été le plus faible (0,5 %).

Les mesures correctrices et de recouvrement prises par la Commission et les autorités nationales dans les domaines en gestion partagée ont eu un impact positif sur le taux d'erreur estimatif, puisque sans elles, selon la Cour, le taux d'erreur pour l'ensemble des dépenses aurait été de 5,5 % au lieu de 4,4 %. Le rapport pré-

cise toutefois qu'il aurait été possible de corriger davantage d'erreurs et exhorte la Commission à user pleinement de son pouvoir pour réduire encore le nombre d'erreurs et recouvrer les fonds mal utilisés.

En 2014, les dépenses budgétaires de l'UE se sont élevées à 142,5 milliards EUR, soit environ 300 EUR par citoyen. Elles représentent environ 1 % du revenu national brut de l'Union, ce qui équivaut à environ 2 % du total des dépenses publiques de ses États membres. ✓

Le rapport annuel 2014 complet de la Cour des comptes européenne est disponible sur www.eca.europa.eu.

EY

INDUSTRIE MONDIALE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS



De gauche à droite : **Gabriel De Maigret** (Senior Manager Télécommunications, EY Luxembourg), **Adrian Baschnonga** (analyste en chef, département Télécommunications, EY Global), **Olivier Lemaire** (à la tête du département Telecommunications Media & Technology, EY Luxembourg) et **Brice Lecoustey** (à la tête du département Advisory pour le secteur commercial et public, EY Luxembourg).

Selon **EY**, les dépenses en investissement augmentent au même rythme que les recettes dans l'**industrie mondiale des télécommunications**, à l'heure même où des concurrents de type *Over-The-Top* (OTT) étendent leurs activités et menacent les traditionnels retours sur investissement des opérateurs.

La nouvelle étude d'EY intitulée **Navigating the road to 2020** stipule que 36 % des cadres supérieurs interviewés considèrent la concurrence dite perturbatrice (ou *disruptive* en anglais) comme un défi majeur à l'heure actuelle. Ce constat intervient à un moment où les OTT – entreprises fournissant des services ou des applications via Internet court-circuitant les modèles de distribution traditionnels – continuent à augmenter leur part de recettes de la chaîne de valeur à l'heure où le débat

de la neutralité sur le Net demeure une question brûlante pour l'industrie.

Olivier Lemaire, à la tête du département Telecommunications Media & Technology chez EY Luxembourg, commente : « Au cours des dix dernières années, la croissance du secteur des télécoms et des médias au Luxembourg a été exceptionnelle (plus de 7 % par an depuis 2007) quand les OTT principaux, les géants du commerce électronique et les fournisseurs en capacité de réseau, ont installé leur hub européen dans le pays. Simultanément, le Luxembourg a réussi à créer un environnement dynamique propice à la création de start-up dans des niches ICR (FinTech, Green ICT, cloud computing, sécurité informatique, etc.) et a obtenu la 6^e place dans le tableau de bord de l'innovation de l'Union européenne en 2015. Luxembourg se trouve dès lors naturellement au cœur des bouleversements auxquels l'industrie est confrontée à l'échelle mondiale. Dans un écosystème numérique en constante évolution, les sociétés luxembourgeoises vont, au cours de la décennie à venir, poursuivre leur évolution et repenser leurs modèles organisationnels afin de prendre part à la révolution numérique ».

Une étude conduite par Ovum met en évidence l'évolution du secteur. Plus d'un tiers des connexions mondiales devrait passer à la 4G d'ici 2020, ce qui représente une augmentation en comparaison des 10 % d'utilisateurs de données à l'heure actuelle. Les connexions de type *Machine-to-machine* et *Internet of Things* devraient également croître, passant de 2 à 3 % à plus de 7 % des recettes globales d'ici 2020.

La gestion de l'expérience client est la priorité absolue pour 68 % des opérateurs sondés, 82 % la comptant parmi leurs trois priorités essentielles pour leur entreprise au cours des trois années à venir.

Brice Lecoustey à la tête du département Advisory pour le secteur commercial et public chez EY Luxembourg, explique : « Plus d'un tiers des opérateurs s'attendent à ce que le numérique représente plus de 20 % des recettes d'ici 2020, alors que de nouveaux services redéfinissent les scénarios de la demande en brouillant davantage encore les lignes entre les catégories de produits et en incitant tous les acteurs à conquérir une part de marché plus importante. Alors que les stratégies des opérateurs vont différer, des marges

d'amélioration, que ce soit en matière d'expérience client ou de collaboration interne, seront essentielles pour tous ». ✓

www.ey.com/lu

EUROPEAN ENERGY AWARD GOLD

4 COMMUNES LUXEMBOURGEOISES PARMIS LES COMMUNES CERTIFIÉES

Lors du **Forum annuel European Energy Award (eea)**, le **Prix European Energy Award Gold** a été décerné pour la première fois à **4 communes luxembourgeoises** : **Schifflange**, **Parc Hosingen**, **Beckerich** et **Tandel** pour leur politique énergétique et climatique exemplaire. La certification Gold permet aux communes de mettre davantage l'accent sur les projets réalisés. La mise en oeuvre du pacte climat a déclenché un engagement exemplaire au sein de l'administration communale et a conduit ainsi à une prise de conscience plus poussée envers des sujets en lien avec la protection du climat.

Au total, 33 communes d'Allemagne, d'Autriche, d'Italie, du Luxembourg et de Suisse ont reçu la certification Gold. Ainsi, 104 communes, villes et régions d'Europe sont désormais porteuses de cette distinction. Chacune travaille avec le système de gestion de la qualité eea afin de consommer moins d'énergie et de promouvoir les énergies renouvelables. ✓

www.pacteclimat.lu

ING

BEST PRIVATE BANK LUXEMBOURG

Pour la **3^e année consécutive**, l'expertise d'**ING Luxembourg** a été reconnue par le jury de *Financial Times/PWM/The Banker*, composé de professionnels et d'experts des secteurs bancaire et financier internationaux. Une nouvelle fois, ING Luxembourg a réussi à convaincre le jury que son équipe de banque privée avait relevé avec succès les défis de 2015, des défis principalement liés au contexte réglementaire en pleine mutation, à l'application du régime d'échange automatique d'informations et des directives du Common Reporting Standard et de FATCA ou encore à la préparation de MIFID II. Les équipes de la banque privée d'ING Luxembourg ont réussi à conserver la plus grosse partie

de leurs avoirs sous gestion en limitant les sorties de capitaux grâce aux mesures mises en place depuis plusieurs années déjà (comités d'acceptation de nouveaux clients, développement du service de Wealth Analysis & Planning).

BEST CORPORATE BANK - LUXEMBOURG ET RECOGNISED LEADER IN INSTITUTIONAL BANKING - LUXEMBOURG

Lors des **Finance Awards 2015** organisés par *Wealth & Finance International*, **ING Luxembourg** a été récompensée doublement pour son activité Commercial Banking, avec les distinctions **Best Corporate Bank - Luxembourg** et **Recognised Leader in Institutional Banking - Luxembourg**. Cette double récompense souligne le professionnalisme et l'enthousiasme des équipes de spécialistes de la banque. L'efficacité de celles-ci est régulièrement mesurée auprès de ses clients par des enquêtes de satisfaction NPS (Net Promoter Score).

Les Finance Awards ont été créés pour reconnaître et récompenser l'excellence, les *best practices* ainsi que l'innovation en matière financière et ce, partout dans le monde. *Wealth & Finance International* est distribué chaque mois à plus de 130.000 lecteurs, parmi lesquels on trouve notamment des gestionnaires de fonds, des investisseurs institutionnels ou encore des entreprises de services aux professionnels.

UNE CONVENTION DE COLLABORATION AVEC L'OFFICE DU DUCROIRE (ODL)



De g. à dr. : **Arsène Jacoby** (président, ODL), **Luc Verbeke**, (CEO, ING Luxembourg), et **Damien Degros** (Head of Commercial Banking, ING Luxembourg).

L'Office du Ducroire (ODL) et **ING Luxembourg** ont signé une **convention de collaboration** en vue de soutenir le développement des activités d'exportation des entreprises luxembourgeoises. Cet accord permet à ING Luxembourg d'aider davantage les entreprises locales dans leur développement international et plus

particulièrement les PME qui souhaitent accroître leurs capacités d'exportation. Cette collaboration permet désormais à ING de faire couvrir une partie du risque crédit des garanties bancaires qu'elle émet. Quant au client, cela lui permet de mobiliser moins de fonds au titre de garantie et de dégager des liquidités à d'autres fins. ☑

www.ing.lu, www.odl.lu

PWC

LE NOMBRE DES CYBERATTAQUES ET LES BUDGETS SÉCURITÉ DES ENTREPRISES EN AUGMENTATION

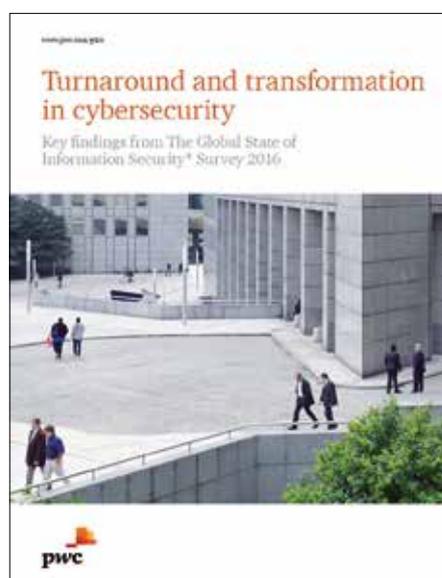


Photo-PricewaterhouseCoopers Société coopérative/
Photographe Olivier Toussaint

L'étude **The Global State of Information Security Survey 2016** réalisée par **PwC**, en collaboration avec **CIO** et **CSO**, étudie la façon dont plus de 10.000 dirigeants dans 127 pays gèrent et améliorent la cybersécurité dans leurs organisations. Elle montre, qu'au niveau mondial, **le nombre de cyberattaques recensées a progressé de 38 % en 2015** quand les budgets sécurité des entreprises ont, eux, augmenté de 24 %, renversant la tendance baissière de l'année dernière.

Alors que les cyber-risques deviennent des préoccupations-clés des comités exécutifs, les dirigeants repensent leurs pratiques en matière de cybersécurité et se concentrent sur un mix de technologies innovantes qui peuvent réduire les risques, tout en améliorant la performance commerciale de l'entreprise. Ces technologies permettent de construire des dispositifs de

protection intégrés et holistiques contre les cyberattaques. 91 % des organisations interrogées ont mis en place un cadre pour la gestion de la sécurité, ou, plus souvent, une superposition de différents cadres comme ISO 27001 ou NIST.

Les entreprises adaptent les mesures traditionnelles de cybersécurité à un monde de plus en plus basé sur le cloud et développent de nouvelles capacités pour leurs réseaux, qui améliorent la veille sur les menaces, ainsi que leur modélisation, la défense contre des attaques et la réponse aux incidents de sécurité. Selon l'étude, 69 % des répondants ont déclaré utiliser des services de sécurité basés sur le cloud pour protéger les données sensibles, les informations consommateurs et assurer le respect de la vie privée.

Liés au développement du cloud, le Big Data et l'Internet des objets sont des technologies qui présentent à la fois des cyber-risques et des opportunités. Dans le cas du Big Data, par exemple, souvent considéré comme un point faible en termes de cybersécurité, 59 % des répondants exploitent l'analyse des données comme levier d'amélioration de leur sécurité, ajoutant une nouvelle dimension à une sécurité jusqu'à présent imaginée sous l'angle de barrière de protection. Les organisations ont la capacité d'utiliser l'information en temps réel pour des usages qui créent de la valeur réelle.

Alors que le nombre d'objets connectés continue d'augmenter, l'Internet des objets démultiplie les enjeux en termes de sécurisation des réseaux basés sur le cloud. Les investissements destinés à répondre à ces enjeux ont doublé en 2015, mais seuls 36 % des répondants ont une stratégie dédiée à l'Internet des objets.

Parmi les autres enseignements de l'étude : 54 % des répondants ont un CISO, Chief Information Security Officer, en charge de la sécurité ; 45 % des comités exécutifs participent à la définition de la stratégie en matière de sécurité, permettant ainsi d'améliorer les pratiques en matière de sécurité ; 57 % des répondants ont mis en place des systèmes de paiement mobile, mais l'écosystème continue d'évoluer rapidement au fur et à mesure que de nouveaux partenariats se forment parmi les nombreux acteurs de la technologie, de la finance, de la distribution et des télécommunications ; de nombreuses organisations (59 %) ont souscrit une assurance

pour atténuer les impacts financiers des cyberattaques potentielles ; et les achats dans certains pays sont étroitement suivis (34 %) ou sont moins fréquents (22 %).

L'intégralité des résultats de l'étude *The Global State of Information Security Survey 2016* sont disponibles sur www.pwc.lu/en/information-risk-management/publications-global.html.

LE PRIVATE EQUITY CONTINUE SON ASCENSION, MAIS ATTENTION !



Vincent Lebrun, associé et Private Equity Leader, PwC Luxembourg.

Avec un nombre record de près de 2.350 fonds pour ce dernier trimestre, le private equity n'en finit plus de séduire les institutionnels et les privés. De plus en plus présent dans les allocations d'actifs des investisseurs, le secteur est perçu comme une opportunité de rendement attractif. Au fil des années, le Luxembourg s'est imposé comme un des acteurs majeurs pour le secteur. Il faut dire que le pays possède une arme de séduction massive : la société en commandite spéciale (SCSp). Aussi souple que le *limited partnership* anglo-saxon, la SCSp connaît un succès fulgurant : plus de 850 véhicules⁽¹⁾ ont été créés depuis son lancement en 2013. Autre nouvelle de bon augure, le Luxembourg a accueilli son premier fond EuVECA⁽²⁾, sorte de passeport européen simplifié permettant aux fonds de faire l'impasse sur le dépositaire. L'environnement fiscal latent pourrait toutefois freiner cette ascension.

Pour s'imposer comme la destination de référence pour le private equity, le Luxembourg devra fournir une solution juridictionnelle unique pour les fonds

alternatifs et pour la structuration de leurs investissements. « *Le pays a toutes les cartes en main pour s'imposer comme un centre d'expertise du private equity. Sa position de leader mondial dans le marché UCITS a permis au Grand-Duché de développer une infrastructure sophistiquée. Nous offrons des solutions innovantes qui vont au-delà de la structuration de fonds. Autre atout indéniable : notre régulateur est favorable à l'expansion du secteur* », explique Vincent Lebrun, associé et Private Equity Leader chez PwC Luxembourg.

Il faudra toutefois braver quelques obstacles que sont la perception du pays, les ressources et la concurrence. « *Les gestionnaires et les prestataires doivent impérativement repenser leurs modèles et remettre en question le statu quo pour rester compétitifs. L'innovation est la clé de voûte* », conclut Vincent Lebrun. ☑

www.pwc.lu

- (1) À partir d'octobre 2015.
- (2) Le règlement European Venture Capital funds autorise les sociétés de gestion non AIFM à commercialiser dans toute l'Europe un fonds de capital risque EuVECA (au-dessous de 500 millions EUR) dans un cadre administratif assoupli.

VADE-MECUM DES PRIX DE TRANSFERT



Mondialisation oblige, les transactions intra-entreprises se multiplient. Résultats des courses : de nouvelles mesures de prix de transfert, notamment en matière de documentation, ont vu le jour au cours des dernières années. Perçus comme un moyen de combler les déficits budgétaires, les prix de transfert sont devenus le cheval de bataille des autorités fiscales du monde entier. Dans ce contexte, **PwC** publie le **vade-mecum des prix de transfert** couvrant une centaine de juridictions à travers le monde.

Le guide *International Transfer Pricing 2015/16* est disponible sur www.pwc.lu et sur l'application mobile *Transfer Pricing to go*.

LA GESTION D'ACTIFS FRANÇAIS AU LUXEMBOURG



Emmanuel Chataignier, associé en charge du marché de la gestion d'actifs français, PwC Luxembourg.

Dans le cadre de son Club de l'Asset Management français au Luxembourg, **PwC Luxembourg** a réuni, il y a quelques semaines, une cinquantaine de gestionnaires d'actifs. Avec **8 % de la part de marché de la gestion d'actifs** au Luxembourg fin 2014, soit plus de 250 milliards EUR d'actifs sous gestion, les promoteurs français sont solidement implantés au Luxembourg. Le nombre de fonds et de sociétés de gestion sont en augmentation. Ainsi, 27 sociétés de gestion et plus de 1.280 compartiments, gérés par des promoteurs français, étaient implantés au Luxembourg fin 2014.

L'agrément luxembourgeois permet, pour un véhicule, d'atteindre une très large clientèle non domestique. Tous les grands gestionnaires de la place de Paris disposent ainsi de leur propre Sicav luxembourgeoise à compartiments multiples leur permettant de loger une très large partie de leurs expertises à la faveur du passeport européen.

« *Les importants mouvements de rationalisation qui ont eu lieu ces dernières années ont été largement compensés par la création de nouveaux véhicules ainsi que par le développement des SICAV déjà existantes et ce, le plus souvent par le biais de fusions transfrontalières de fonds français. On note ainsi une augmentation d'environ 10 % du nombre de sous-fonds gérés par des promoteurs français entre 2013 et 2014 et cette tendance semble s'amplifier en 2015* », souligne **Emmanuel Chataignier**, associé en charge du marché de la gestion d'actifs français chez PwC Luxembourg.

La gestion d'actifs à l'ère de la digitalisation a été également évoquée.

MODIFICATION DE LA LOI COMPTABLE LUXEMBOURGEOISE

La Chambre des Députés a adopté le 9 décembre 2015 le **projet de loi 6718** qui vient modifier la loi comptable du 19 décembre 2002, implémentant ainsi en droit luxembourgeois la **directive européenne 2013/34/UE**. A noter que dans l'exposé des motifs du projet de loi 6718, le législateur prévoit dans un projet de loi à paraître une refonte plus globale du droit comptable luxembourgeois qui pourra notamment prendre en compte les options proposées par la directive comptable.

Les nouvelles dispositions entrent en vigueur **à partir des exercices comptables commençant le 1^{er} janvier 2016**, ce qui demandera aux préparateurs d'états financiers une rapide prise en compte des dernières modifications. Parmi les changements apportés par cette nouvelle loi, on retient notamment : les modifications de la structure du bilan et du compte de profits et pertes qui seront détaillées dans un règlement grand-ducal à paraître ; une augmentation des seuils pour les moyennes et grandes sociétés ; l'introduction et la définition du concept de matérialité en droit comptable ; et l'introduction d'un rapport spécifique sur les paiements effectués au profit de gouvernements pour les sociétés actives dans les industries extractives ou dans l'exploitation des forêts primaires.

Les modifications apportées au bilan et au compte de profits et pertes ne font l'objet que d'une mise en conformité avec la directive européenne. Pour chacun d'entre eux, cette dernière prévoit la possibilité d'utiliser une présentation horizontale ou verticale. Cependant, dans le cadre de la collecte standardisée des informations, et dans un souci de simplification administrative, le législateur luxembourgeois n'a prévu que l'utilisation d'un seul modèle. Si le bilan n'est que légèrement modifié, la structure du compte de profits et pertes est quant à elle totalement nouvelle et se présentera désormais sous forme de liste.

On constatera d'autres changements du côté des notes aux comptes qui devront, outre le fait de devoir être placées dans un ordre précis, contenir désormais les montants bruts lors de compensations effectuées dans les comptes, détailler les impôts différés ainsi que décrire les éléments significatifs postérieurs à la clôture. ☑

www.pwc.lu

LABORATOIRES KETTERHILL INAUGURATION OFFICIELLE DU NOUVEAU PLATEAU TECHNIQUE



Inauguré officiellement en novembre dernier, le nouveau bâtiment des **Laboratoires Ketterhill** se situe au 8, avenue du Swing à Belvaux, sur le site de Belval. Construit en forme de U, les Laboratoires Ketterhill partagent les locaux avec le Luxembourg Centre for Systems Biomedicine (LCSB - Université). Près de 120 salariés sont réunis à Belval, soit près de la moitié de l'effectif total.

Le bâtiment construit sur 7 étages est composé de 2 sous-sols et de 5 niveaux supérieurs pour une surface totale de 4.800 m². Un centre de prélèvement de 120 m² a été aménagé au rez-de-chaussée. Les 1^{er} et 2^e étages regroupent les espaces techniques de laboratoire. Le 2^e étage accueille, sur 1.000 m², la majorité des équipements de la nouvelle chaîne robotique permettant l'automatisation des tâches de prétraitement, d'acheminement et d'archivage des échantillons sanguins. Ils sont le 4^e laboratoire au monde à se doter d'une telle technologie et les premiers au Luxembourg.

Actifs depuis plus de 65 ans dans les analyses de biologie médicale, les Laboratoires Ketterhill emploient aujourd'hui près de 220 salariés. A travers un réseau national de plus de 70 centres et lieux de prélèvements, ils offrent un service de proximité aux citoyens et mettent à disposition des prescripteurs une série de services pour les accompagner dans leur mission de diagnostic et de traitement des patients. ☑

www.ketterhill.lu

DELOITTE

UN RAPPORT SUR LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES BANQUES AU LUXEMBOURG



Deloitte Luxembourg a testé et analysé l'offre numérique actuelle des principales banques de détail au Luxembourg. Les résultats ont été présentés dans le rapport **Deloitte Luxembourg Digital Banking Benchmark – Improving the digital performance**. Ce rapport donne une vue d'ensemble complète de la maturité numérique des banques basées au Luxembourg et montre qu'il reste un long chemin à parcourir avant que ces banques puissent prétendre offrir une expérience entièrement numérique à leurs clients.

Deloitte a analysé l'offre numérique des banques selon cinq dimensions : l'intégration, le contenu et les fonctionnalités, la conception et l'ergonomie, la navigation et, enfin, la sécurité et la sûreté. Les résultats révèlent un écart important entre la performance numérique des banques au Luxembourg et la maturité numérique des banques situées à l'étranger.

L'évolution démographique de la clientèle, l'émergence de concurrents non traditionnels, les prescriptions réglementaires multiples et la pression accrue à la baisse des frais bouleversent l'environnement de concurrence dans lequel les banques évoluent. Alors que de nombreuses banques étrangères ont mis le savoir-faire technologique au cœur de leur stratégie, le degré de maturité

numérique des banques au Luxembourg varie considérablement.

Le rapport est disponible sur http://www.anywealth.lu/report/2015_11_11_Deloitte_Digital_Web.pdf.

LES GAGNANTES DU YOUNG WOMEN CHALLENGE



Le **Deloitte Young Women Challenge** est une initiative visant à attirer davantage de candidates féminines vers les métiers de l'audit et du conseil. S'efforçant en permanence d'attirer un éventail varié de candidats hautement qualifiés vers le secteur des services financiers, dont l'importance est croissante, **Deloitte Luxembourg** souhaite également connaître l'avis de ces jeunes femmes pour devenir un employeur de choix lors de leur future carrière.

L'année dernière, des étudiantes d'une grande école ont été invitées à réfléchir aux mesures qu'une société de services professionnels pourrait mettre en place pour attirer de jeunes femmes talentueuses, critère essentiel pour maintenir un équilibre hommes/femmes dans l'entreprise ainsi qu'un management hautement performant. Fort des idées et des suggestions passionnantes qui ont été formulées l'année dernière, le challenge 2015 s'est étendu à davantage d'écoles de toute la Grande Région.

En novembre dernier, Deloitte Luxembourg a organisé la grande finale de cette initiative. Plus de 40 jeunes étudiantes ont été invitées à soumettre leur dossier. Meltem Aydogmus, Valentina Guerra, Marianne Pelot et Marianne Rangel de la **NEOMA Business School de Reims**, ont remporté le challenge de cette année grâce à leur projet créatif, bien orchestré et mûrement réfléchi. Les gagnantes remporteront un stage au sein de Deloitte Luxembourg.

LA FIRME SE CLASSE TIER ONE DANS LA 3^e ÉDITION DU WORLD TRANSFER PRICING ET DANS LE WORLD TAX 2016

Dans l'édition 2016 du **World Transfer Pricing** publiée par l'*International Tax Review*,

le guide des principaux cabinets de conseil en matière de prix de transfert, **Deloitte Luxembourg** a intégré le **tier one** pour la 3^e année consécutive. Pour figurer dans ce classement, une société doit jouir d'une excellente réputation au sein de sa juridiction, offrir un large éventail de services en matière de prix de transfert et collaborer avec un panel diversifié de clients.

L'édition 2016 du **World Tax** a décerné au **réseau Deloitte** sa meilleure note à ce jour, en classant les cabinets membres de Deloitte au niveau top tier one dans 48 pays. Le classement du **World Tax** se fonde sur les avis émanant des marchés et des fiscalistes du monde entier. Pour la 3^e année consécutive, Deloitte est classée dans le **tier one**. Les sociétés ainsi classées sont perçues comme celles disposant des meilleures équipes en matière de conseil fiscal dans le pays concerné.

UN DESK JAPONAIS

Deloitte Luxembourg a lancé au sein de son cabinet un **desk japonais** qui sera consacré aux entreprises japonaises établies hors du Japon, intéressées par les marchés luxembourgeois et européens. Cette initiative a été mise en place en réaction au nombre croissant d'investisseurs japonais qui considèrent le Luxembourg comme une porte d'entrée pour leurs activités européennes, voire mondiales.

Le lancement du desk japonais a eu lieu le 3 décembre dernier en présence de quelque 80 personnes issues de la communauté d'affaires japonaise du Luxembourg et de Son Excellence Mme Atsuko Nishimura, ambassadrice du Japon au Luxembourg. ☑

www.deloitte.lu

DATA CENTER LUXEMBOURG DÉMÉNAGEMENT ET AGRANDISSEMENT



De g. à dr. : **Frédéric Prime** (COO), **Manuel Coelho** (CTO), et **Kevin Dhuicque** (International Account Manager), Datacenter Luxembourg.

Suite à l'annonce faite il y a un an de la volonté de **Datacenter Luxembourg** de se positionner fortement sur le marché européen et de s'agrandir, l'entreprise a confirmé cet objectif en déménageant ses bureaux dans les **locaux de LuxConnect à Bettembourg**.

« Nos bureaux de Leudelange, dans lesquels l'entreprise s'est développée ces 15 dernières années, étaient devenus bien trop étroits pour nous. En seulement 12 mois, nous avons augmenté notre chiffre d'affaire de 18 %, impliquant également une augmentation du nombre d'embauches. Ceci fait partie de notre stratégie long terme annoncée de développement croissant et de recherche de nouveaux profils internationaux », explique Frédéric Prime, COO de Datacenter Luxembourg.

La seconde raison de ce déménagement est la volonté de développer encore plus le positionnement de la société sur le plan européen, en mettant notamment en avant tous les avantages du Luxembourg dans le secteur de l'ICT et dans la capacité de ses centres de données. Ainsi, les locaux de Bettembourg sont un emplacement stratégique pour un acteur européen comme Datacenter Luxembourg, qui propose des services historiques de colocation mais également différentes solutions cloud : public, privé et hybride. ☑

www.datacenter.eu

PRIX ANNE BEFFORT 2015 L'ALUPSE MISE À L'HONNEUR



Photo-Photothèque de la Ville de Luxembourg/Charles Soubry

La **Ville de Luxembourg** a décerné, le 12 novembre dernier, le **Prix Anne Beffort** au **Dr Idoya Perez**, pédiatre sociale et chargée de direction de l'**ALUPSE**, l'Association Luxembourgeoise pour la Prévention des Sévices à Enfants, fondée en 1984 pour réfléchir et agir sur les problèmes de maltraitance d'enfants au Grand-Duché de Luxembourg.

Lors de ses études dans la pédiatrie, au sein de l'ALUPSE et de son équipe, Dr Perez s'est consacrée à la recherche et la création des structures pour l'apprentissage de l'attachement mère-enfant, plus particulièrement dans les situations où les femmes se trouvent isolées, atteintes des maladies psychiatriques, en état de précarité ou victimes de violence, avec le but d'instaurer une pédiatrie sociale au Luxembourg.

Depuis 2003, le collège des bourgmestre et échevins de la Ville de Luxembourg, sur initiative de la commission consultative pour l'égalité des chances entre femmes et hommes, décerne chaque année le prix Anne Beffort, nommé d'après la cofondatrice du Lycée de jeunes filles à Luxembourg et première femme professeur du Grand-Duché. Le prix, doté de 2.500 EUR est attribué à une personne individuelle, une association sans but lucratif, un groupe ou une institution œuvrant en faveur de la promotion de l'égalité des chances entre les sexes sur le territoire de la Ville. ☑

LE CHEVAL DE TRAIT DANS LE MONDE RURAL ET URBAIN



Durant des siècles, le cheval de trait a été l'animal de traction par excellence. Aujourd'hui, on le retrouve dans les vignobles, le maraîchage, l'entretien des chemins de promenade, l'arrachage des herbes invasives, le nettoyage de rivières, les armées, etc. En ville, le cheval de trait est revenu entre autres pour la collecte des immondices et des déchets verts, l'entretien des espaces publics et même, parfois, pour le ramassage scolaire !

Le cheval de trait est économique, écologique et s'inscrit pleinement dans

le développement durable. Partout, il est acteur de lien social et même d'intégration. Il permet aussi de développer, dans chaque région, une vie économique et sociale, en se faisant côtoyer bon nombre de métiers : bourelliers, maréchaux-ferrants, éleveurs, vétérinaires et utilisateurs qui ne peuvent travailler l'un sans l'autre.

Ce retour en force est le fruit du travail de passionnés, qui ont voulu et su convaincre. Et prouver. Il s'agit d'éleveurs et d'exploitants en traction chevaline, mais aussi de divers acteurs qui gravitent autour du cheval de trait et deviennent de plus en plus spécialisés.

Ce bel ouvrage intitulé **Cheval de travail Trait contemporain** est signé par **Marc Vandermeir** (textes) et par **Jean-Pierre Ruelle** (photographies). Sous la plume de l'un et dans l'objectif de l'autre, vous vivrez au plus près du quotidien des chevaux et de tous ceux qui les aiment et les respectent. ☑

Cheval de travail Trait contemporain
De Jean-Pierre Ruelle et Marc Vandermeir
Weyrich Editions
(176 pages – 32 EUR)
www.weyrich-edition.be

UNION LUXEMBOURGEOISE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ULESS) L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN PLEINE EXPANSION



Lors de la conférence qui s'est tenue le 16 novembre 2015 sur le thème *La Société d'Impact Sociétal (SIS)* organisée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, et l'ULESS.

L'assemblée générale de l'ULESS, qui s'est tenue en novembre dernier, a été l'occasion de faire le bilan de l'action de l'ULESS dans la défense des intérêts et dans la promotion de l'économie sociale et solidaire.

L'économie sociale et solidaire a constitué un des axes prioritaires de la Présidence luxembourgeoise du Conseil

de l'Union européenne au 2^e semestre 2015. Les 3 et 4 décembre derniers, le gouvernement avait organisé une grande conférence européenne sur le thème *Boosting Social Enterprises in Europe* qui a mis notamment l'accent sur l'innovation sociale et le financement de l'économie sociale et solidaire. Au cours de ce second semestre 2015, l'ULESS s'est fortement mobilisée pour contribuer activement à la réussite de cet événement, notamment en organisant un cycle de conférences publiques en lien avec l'actualité des entreprises sociales et solidaires, et en contribuant activement au projet de loi portant création des Sociétés d'Impact Sociétal (SIS), qui devrait être adopté au début de 2016.

L'ULESS compte 2 nouveaux administrateurs au sein de son conseil d'administration : **Fabio Secci** (directeur général de la Caisse Medico-Chirurgicale Mutualiste (CMCM)) et **Roger Faber**, directeur d'Inter-Actions asbl. Et 3 nouveaux membres : COPAS, Spëndchen et Texaid. Regroupant à présent les deux ententes EGCA et COPAS, l'ULESS représente directement et indirectement plus de 200 acteurs de l'économie sociale et solidaire avec environ 20.000 salariés (sur les 28.000 recensés par le Statec pour le secteur) et est ainsi largement représentative du secteur social et solidaire au Luxembourg. Constituée en 2013, l'ULESS compte actuellement 35 membres. ☑

www.uless.lu

LÉTZEBUERG 100 % LA DIVERSITÉ DU GRAND-DUCHÉ EN 21 CHIFFRES-CLÉS

Le **Centre d'Etude et de Formation Interculturelles et Sociales (CEFIS)** a publié la dernière édition de sa brochure **Lëtzebuerg 100 %** comprenant des données sur la société luxembourgeoise au 1^{er} janvier 2015. On y apprend notamment que 562.958 personnes résident au Grand-Duché de Luxembourg⁽¹⁾, que les étrangers représentent 45,9 % de la population totale du pays (258.679)⁽¹⁾, que 85,9 % des résidents étrangers ont la nationalité d'un Etat membre de l'UE (222.192 personnes)⁽¹⁾, que le pays compte 166 nationalités⁽¹⁾, que les Portugais représentent 16,4 % de la population totale et 35,6 % de la population étrangère (92.063)⁽¹⁾, que 3.917 Monténégrins

habitent au Luxembourg et représentent la 1^{ère} communauté de ressortissants de pays tiers devant le Cap-Vert (2.883) et la Chine (2.466)⁽¹⁾, que 49 % des élèves qui fréquentent l'enseignement fondamental n'ont pas la nationalité luxembourgeoise⁽²⁾, que 15,9 % de la population est considérée comme étant exposée au risque de pauvreté monétaire au Luxembourg, ce taux étant de 23,3 % chez les jeunes de moins de 16 ans et de 6,2 % chez les personnes de plus de 65 ans⁽³⁾, qu'il y a eu 1.091 demandeurs de protection internationale en 2014⁽⁴⁾, que 143 personnes ont obtenu le statut de réfugié et 33 personnes celui de la protection subsidiaire⁽⁴⁾, que le salariat luxembourgeois se compose de 44 % de frontaliers, 29 % de résidents luxembourgeois et 27 % de résidents étrangers⁽⁵⁾, qu'en 2014, 373.373 salariés travaillent au Luxembourg (106.741 sont des salariés luxembourgeois et 266.632 des salariés étrangers)⁽⁵⁾, que 162.370 frontaliers travaillent au Luxembourg en 2014 (80.433 sont originaires de France, 41.021 de Belgique et 40.916 d'Allemagne)⁽⁵⁾, qu'en 2014, 23.699 personnes (12.135 Luxembourgeois et 11.564 étrangers) exercent une profession indépendante (agriculteurs, commerçants, industriels et travailleurs intellectuels indépendants)⁽⁵⁾.

Le CEFIS a également publié une brochure comprenant des données sur les pays de l'Union européenne à l'occasion de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne. Le CEFIS met aussi à disposition du public des fiches d'information sur les 106 communes du Grand-Duché. ☑

www.cefis.lu

(1) Source : Statec

(2) Source : MENEJ

(3) Source : Eurostat – EUSILC

(4) Source : Direction de l'Immigration 2015

(5) Source : IGSS 03/2014

PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE

LES LAURÉATS 2015

Les entreprises et organismes de tous secteurs ont été nombreux à participer au concours. Cette année, 3 prix, 2 mentions et les d'encouragements du jury ont été attribués à : **Integrated Biobank of**

Luxembourg (IBBL) pour la catégorie petites entreprises ; **ALD Automotive Luxembourg** pour la catégorie petites et moyennes entreprises, et à **TRALUX Construction** pour la catégorie grandes entreprises. Les mentions *Sur la voie de l'excellence* reviennent à la **Crèche les P'tits Bouchons** pour la catégorie petites entreprises et à la **C.I.P.A. Résidence op der Waassertrap** pour la catégorie petites et moyennes entreprises. Pour la seconde année consécutive a été décerné le prix étudiant, *Le coup de coeur du MLQE*, qui récompense cette année **Elsa DoCarmo**, étudiante en master Management de la qualité, pour son projet *Innovater dans les institutions de soins par une prise en charge sécurisée – création de lits Kangourou*. ☑

Les inscriptions sont ouvertes pour l'édition 2016 sur www.mlqe.lu.

DOCLER HOLDING

NOUVELLE ÉDITION DE PITCH YOUR START-UP



Lors de la 1^{ère} édition du Pitch Your Start-up en 2015.

La 2^e édition du **Pitch Your Start-up**, organisée par **Docler Holding** en collaboration avec **Luxinnovation** et son ICT Cluster, se tiendra le **10 mai 2016** durant l'ICT Spring Europe. Comme l'an passé, chaque start-up aura 3 minutes et 33 secondes pour présenter son projet, suivi par 2 minutes de questions et réponses. La start-up ayant le meilleur pitch, et donc gagnante du concours, recevra un prix de 50.000 EUR, entièrement financé par Docler Holding. L'événement sera également ouvert aux investisseurs extérieurs ainsi qu'à toutes les personnes intéressées par les TIC et les start-up.

« Notre objectif est de soutenir l'écosystème des TIC et des start-up du Luxembourg en facilitant la venue de plus de talents internationaux au Grand-Duché. C'est notre façon de contribuer aux efforts du gouvernement visant à positionner le Luxembourg comme l'environnement idéal

pour établir des start-up IT », explique Karoly Papp, cofondateur et PDG de Docler Holding. ☑

Les start-up peuvent postuler en ligne sur www.pitchyourstartup.eu, www.doclerholding.com, www.luxinnovation.lu

OPF PARTNERS REJOINT LA FIRME MONDIALE DENTONS



M^r Frédéric Feyten, Managing Partner, Dentons Luxembourg.

Le rapprochement du cabinet d'avocats d'affaires luxembourgeois avec **Dentons Europe LLP** fait d'**OPF Partners** le bureau luxembourgeois de la firme mondiale. Frédéric Feyten, Managing Partner d'**OPF Partners**, a commenté : « Nous avons toujours soutenu nos clients locaux et internationaux dans leurs projets au Luxembourg. Ce rapprochement renforce notre capacité à leur fournir un conseil juridique sur mesure à l'échelle mondiale ».

Les 35 avocats, dont 9 associés, d'**OPF Partners** ont rejoint **Dentons Europe LLP** depuis le 1^{er} janvier 2016.

En 2015, **Dentons** s'est établi dans 6 des plus grandes places financières internationales et dispose désormais de bureaux dans 20 des 25 premiers centres d'affaires mondiaux dont notamment Londres, New York, Hong Kong, Singapour, Séoul, Toronto, San Francisco, Washington DC, Chicago, Boston, Francfort, Sydney, Dubaï, Montréal, Vancouver, Shanghai, Doha et Shenzhen.

Ce rapprochement traduit l'élan initié par les récents développements de **Dentons** en Europe, notamment le lancement de son nouveau bureau de Milan en octobre dernier, le recrutement de 50 avocats à Budapest au début de 2015 et l'arrivée de nombreux associés en Allemagne, en France et en Russie. Il intervient également dans le cadre des rapprochements effectués en Chine et aux États-Unis, en Australie avec **Gadens**, à

Singapour avec Rodyk, après l'ouverture en février 2015 du bureau de Johannesburg où Dentons a été le premier cabinet d'avocats international à recevoir le statut Broad-Based Black Economic Empowerment de niveau 1, et la création de NextLaw Labs, la plateforme d'innovation reposant sur l'utilisation des nouvelles technologies et visant à transformer la pratique du droit à l'échelle mondiale. ☑

www.dentons.com

CHAMBRE DES MÉTIERS REMISE DE DIPLÔMES ET DE PRIX D'HONNEUR

Lors de la cérémonie de remise solennelle des diplômes et certificats de fin d'apprentissage 2015, deux prix ont également été remis. Le **Prix de la Meilleure Entreprise Formatrice**, distinction commune de la Chambre des Métiers, de la Chambre des salariés et du ministère de l'Education nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, a été remis à **Mercedes-Benz Luxembourg S.A.** pour son engagement exemplaire au niveau de la formation initiale (mise à disposition de postes d'apprentissage, formation d'apprentis) et au niveau de la formation continue (engagement au niveau de la formation continue et notamment participation au cours de Tuteur en Entreprise).

Depuis 21 ans, le **Prix Rotary du Meilleur Apprenti**, parrainé par le Rotary Club Esch Bassin Minier récompense un apprenti pour ses mérites exceptionnels dans le cadre de l'apprentissage d'un métier artisanal. Il a été remis à **Noémie Hengel** de Wormeldange, qui a effectué son apprentissage dans le métier de pâtissier-chocolatier-confiseur-glacier auprès de l'entreprise Henri Schumacher S.A. et au Lycée Technique de Bonnevoie. Elle s'est distinguée par son parcours, son goût pour le travail manuel et son assiduité tout au courant de son apprentissage. Ses notes font d'elle l'une des meilleurs de la promotion 2014/2015, tous métiers confondus.

Lors de la cérémonie, les différents orateurs ont souligné la place centrale qu'occupe le secteur de l'artisanat dans l'économie nationale. Ils ont relevé tout particulièrement son rôle social en mettant l'accent sur l'importance de l'artisanat en matière d'emploi et de formation

des jeunes. En effet, environ 90 % des jeunes qui ont accompli leur apprentissage dans l'artisanat trouvent un emploi ou continuent leurs études ; 70 % trouvent leur premier emploi ou continuent leur formation chez le patron formateur. En outre, grâce à la formation menant au Brevet de Maîtrise, l'artisanat offre des opportunités intéressantes en termes de carrière professionnelle : création de sa propre entreprise, formation d'apprentis, occupation d'un poste à responsabilité dans l'entreprise.

LABEL MADE IN LUXEMBOURG : 91 ENTREPRISES NOUVELLEMENT LABELLISÉES ET NOTORIÉTÉ CONFIRMÉE AUPRÈS DES CONSOM- MATEURS



En décembre dernier, **91 nouvelles entreprises** ont reçu officiellement le **label Made in Luxembourg**. Ce label répertorie actuellement **593 entreprises du secteur de l'artisanat et du commerce**. Le listing complet des entreprises et produits est disponible sur www.made-in-luxembourg.lu.

Les **étudiants du BTS – Gestionnaire en commerce et marketing du Lycée Technique Ecole de Commerce et de Gestion** ont réalisé un travail de perception du label auprès des consommateurs. Pour cela, ils ont interviewé 834 consommateurs à travers tout le pays. Plus de la moitié des personnes interrogées affirme effectivement connaître le label *Made in Luxembourg* et la majorité de celles-ci (87 %) peut même citer une entreprise ou un produit bénéficiant du label. La marque est connue à travers toutes les tranches d'âge et toutes les nationalités et bénéficie d'une notoriété élevée auprès des consommateurs luxembourgeois. Plus de la moitié des personnes connaissant le label affirme que ce dernier a une influence sur leur décision d'achat, la majorité étant des femmes (59,32 %) et des personnes entre 50 et 64 ans. Selon l'enquête, les femmes seraient notamment les plus dis-

posées à payer un prix plus élevé pour un produit ou service labellisé. Bien que le label soit octroyé pour des produits et services précis, les consommateurs interviewés associent le label surtout à des entreprises (330 citations d'entreprises) et seulement 196 citations concernent des produits. Finalement, cette étude a montré que le label *Made in Luxembourg* dispose d'une renommée confirmée au niveau national, tout en révélant qu'il reste un certain nombre d'actions en matière de promotion à accomplir en étroite collaboration avec les entreprises détentrices du label. Afin de compléter ces résultats, une étude concernant la perception du label au-delà des frontières est envisagée dans un futur proche. ☑

www.cdm.lu

INDR REMISE OFFICIELLE DU LABEL ESR À 27 ENTREPRISES



Lors de la **10^e Cérémonie de remise officielle du label ESR** (Entreprise Socialement Responsable) organisée par l'INDR, 27 entreprises (17 nouvelles et 10 entreprises relabellisées) ayant répondu avec succès aux critères de la démarche de labellisation de l'INDR ont reçu le label.

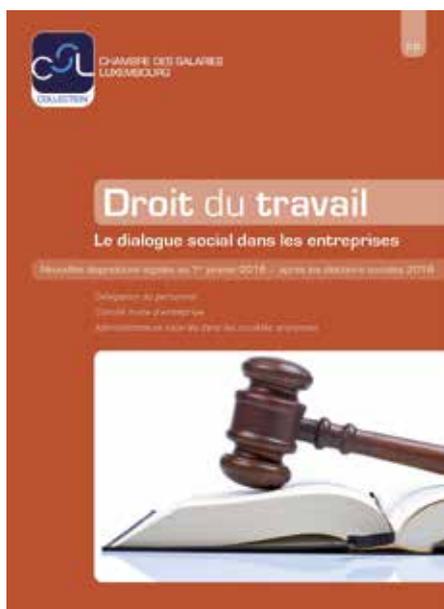
Conscientes de leur responsabilité et des attentes de la société à l'égard de leurs activités, les 17 entreprises suivantes ont obtenu le label ESR : Banque Internationale à Luxembourg ; Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique – CHNP ; Creos Luxembourg S.A. ; Ecobatterien ASBL ; Ecotrel ASBL ; Enovos International S.A. ; Enovos Luxembourg S.A. ; Enovos Real Estate Luxembourg S.A. ; Leo S.A. ; Lux-FLAG, Supporting Sustainable Finance ; nettoservice ; netto-recycling ; Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte ; Real Estate Enovos Esch S.A. ; Real Estate Strassen S.A. ; Renault Retail Group Luxembourg ; Société Générale Bank & Trust.

Après une première période de labellisation de 3 ans, les 10 entreprises

suivantes ont obtenu le renouvellement de leur label ESR : ArcelorMittal Luxembourg S.A. ; BNP Paribas Securities Services, Luxembourg ; CK S.A. ; Foyer Assurances ; ING Luxembourg ; KPMG Luxembourg, Société Coopérative ; Loterie Nationale ; ProNewTech Consulting & Engineering ; RBC IS Bank S.A. ; Tralux S.à r.l. ☑

www.indr.lu, www.esr.lu

CHAMBRE DES SALARIÉS DROIT DU TRAVAIL – LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES ENTREPRISES



En juillet 2015, la Chambre des députés a voté des modifications importantes concernant les délégations du personnel dans les entreprises luxembourgeoises. Les nouvelles dispositions entrent en partie en vigueur au **1^{er} janvier 2016** et en partie à l'occasion des **élections sociales de 2018**.

C'est l'occasion pour la **Chambre des salariés** de rééditer son ouvrage sur les structures de représentation des salariés dans les entreprises établies au Luxembourg. La nouvelle publication s'entend comme un guide pratique ayant pour but de fournir une information complète aussi bien à tous les salariés qu'à leurs représentants sur les nouveautés et leurs dates d'entrée en vigueur respectives. La publication est structurée en deux parties : la première est un aperçu des principales modifications apportées par la nouvelle législation, permettant de comprendre à travers quelques pages ce qui va changer ;

la seconde partie est un guide pratique de l'ensemble des dispositions applicables à partir de 2016 ou 2018, expliquant plus en détail les nouvelles règles. L'ouvrage est publié en français, allemand, portugais et anglais. Une version augmentée de la publication est également disponible (en français uniquement). Cette dernière comprend, outre les modifications légales, une comparaison entre l'ancienne et la nouvelle législation ainsi qu'une vue coordonnée du texte applicable au 1^{er} janvier 2016. ☑

Le dialogue social dans les entreprises, version allégée et version augmentée sont en vente dans les librairies (diffuseur : Librairie Um Fieldgen) au prix respectif de 5 et 10 EUR ou sont téléchargeables gratuitement sur www.csl.lu (rubrique Publication). Elles sont également mises à disposition gratuitement au siège de la CSL (18, rue Auguste Lumière – L-1950 Luxembourg) ou au LLLC (13, rue de Bragance – L-1255 Luxembourg).

INSPIRING-SPEAKER LUXEMBOURG UN BUREAU DE CONFÉRENCIERS



Fondateur et dirigeant de l'entreprise **Inspiring-Speaker Luxembourg**, créée en 2015, **Artur Sosna** estime que le monde d'aujourd'hui a besoin d'inspiration, de nouvelles idées et de solutions. Le but principal de son entreprise est de trouver le bon orateur pour le bon événement tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle mondiale. « *Chez Inspiring-Speaker, nous présélectionnons avec soin nos conférenciers selon différents critères (les accomplissements des conférenciers, leur passion et leur genre). Nous prônons l'égalité des sexes puisque nous fournissons une plateforme égalitaire pour les femmes et les*

hommes et nous avons pour but d'offrir à nos clients la possibilité de choisir entre un nombre conséquent de conférenciers du genre masculin et féminin », explique Artur Sosna.

Lancée récemment, l'option **Inspiring-Trainer** ouvre l'entreprise au marché des formateurs. Etant donné que la plupart des conférenciers sont également des formateurs, les deux activités se complètent. Inspiring-Trainer offre une grande variété de sessions de formations et d'ateliers tant pour les entreprises locales qu'internationales.

La sélection de conférenciers, de formateurs et de modérateurs faite par l'entreprise inclut certaines figures publiques clés luxembourgeoises, permettant ainsi à Inspiring-Speaker/Trainer de promouvoir le Luxembourg comme étant un pays comptant des entrepreneurs-clés, des personnalités sportives et des figures politiques et médiatiques emblématiques.

Inspiring-Speaker/Trainer offre aux conférenciers et aux formateurs qui travaillent avec elle deux différents modèles économiques : le premier permet aux conférenciers et aux formateurs de s'enregistrer sur le site www.inspiring-speaker.com (le site www.inspiring-trainer.com sera lancé en 2016) et d'être inscrit dans sa base de données pour la somme de 10 EUR/mois. Ceci permet aux conférenciers et aux formateurs d'être présentés à plus de 10.000 contacts médiatiques ou provenant de l'entreprise à travers l'Europe et au-delà. Une deuxième option est proposée aux conférenciers et formateurs qui préfèrent travailler avec l'entreprise sur une base exclusive. Inspiring-Speaker/Trainer gère alors toutes leurs dispositions et joue le rôle de Global Manager et d'agence de relations publiques.

L'équipe est actuellement représentée par Artur Sosna et 4 employés, représentant 5 nationalités et parlant couramment 6 langues (anglais, français, allemand, espagnol, luxembourgeois et polonais). ☑

Si vous pensez avoir les aptitudes pour être un Inspiring Speaker ou un Inspiring Trainer, si vous cherchez un conférencier pour accompagner un événement ou si vous souhaitez obtenir plus d'informations, consultez www.inspiring-speaker.com.

LUXEMBOURG ICT AWARDS 14 PRIX DÉCERNÉS



Daniel Mathieu (CIO of the Year 2015), entouré, de gauche à droite, d'**Olivier Vansteelandt** (CIO of the Year 2014) et **Joël Vanoverschelde** (Deloitte).

Depuis 2007, les **Luxembourg ICT Awards** ont pour objectifs la promotion et la diffusion des meilleures pratiques, l'émulation entre les professionnels de la Place et la reconnaissance par les décideurs ICT des meilleures solutions du marché.

Les **lauréats** de la 9^e édition des Luxembourg ICT Awards sont les suivants : CIO of the Year : **Daniel Mathieu** (IT Director, Ferrero International) ; Lifetime Career Award : **Francisco García Morán** (Chief IT Advisor, Commission européenne) ; ICT Team of the Year : **CHAMP Cargosystems** ; ICT Company of the Year : **Dimension Data Luxembourg** ; ICT Strategic Advisor of the Year : **Deloitte Luxembourg** ; ICT Training Company of the Year : **Devoteam Luxembourg** ; Security Solution of the Year : **Sogeti Luxembourg** ; IT Development Company of the Year : **InTech** ; Cloud Provider of the Year : **EBRC - European Business Reliance Centre** ; Managed Services Provider of the Year : **Telindus Luxembourg** ; Telecom Provider of the Year : **POST Luxembourg** ; Start-up of the Year : **MyHippocrates**. Les prix spéciaux du jury ont été attribués à **Accenture Luxembourg** (Great Company to Work with) et **CTIE - Centre des Technologies de l'Information de l'Etat** (Outstanding Contribution to Luxembourg ICT). ✓

<http://gala.itone.lu>, www.farvest.com

PROXIMUS

ACQUISITION DE 100 % DES PARTS DE TELINDUS LUXEMBOURG

En décembre dernier, **Proximus** a signé un accord afin d'acquérir les 35,3 % d'actions d'ArcelorMittal dans Telindus Luxembourg. Proximus détiendra ainsi **100 % des parts de Telindus Luxembourg**, ce qui renforce

sa position sur le marché luxembourgeois. Proximus est également présente au Luxembourg par le biais de sa filiale Tango. Cette transaction permet à Telindus Luxembourg et Tango de continuer à se compléter mutuellement sur ce marché. ✓

BGL BNP PARIBAS

ELUE BANK OF THE YEAR 2015 AU LUXEMBOURG PAR THE BANKER



BGL BNP Paribas a été désignée **Bank of the Year 2015** au Luxembourg par **The Banker**, le magazine financier spécialisé du groupe Financial Times. Les Bank of the Year Awards sont attribués chaque année par un jury de **The Banker** sur base d'informations recueillies par voie de questionnaire. Les membres du jury désignent une banque par pays qui, à leurs yeux, s'est le mieux adaptée aux défis qui se posent à notre époque au cours de l'année sous revue.

BGL BNP Paribas se positionne parmi les toutes premières grandes banques du Luxembourg où elle occupe la 1^{ère} place pour la clientèle professionnelle et les PME, et la 2^e place pour la clientèle des particuliers. Elle y est par ailleurs leader en bancassurance.

BNP Paribas a une présence dans 75 pays avec plus de 185.000 collaborateurs, dont près de 145.000 en Europe où le Groupe opère sur 4 marchés domestiques (Belgique, France, Italie et Luxembourg) et où BNP Paribas Personal Finance est numéro un du crédit aux particuliers. ✓

www.bgl.lu

BIL

OLIVIER DEBEHOGNE, HEAD OF RETAIL AND DIGITAL BANKING



Olivier Debehogne

La **Banque Internationale à Luxembourg S.A. (BIL)** a nommé **Olivier Debehogne Head of Retail and Digital Banking**. Il rejoindra la Banque le 1^{er} février 2016 et intégrera le comité de direction avec pour mission de développer les activités de Retail Banking et d'accélérer les initiatives de digitalisation de la BIL lancées dans le cadre du plan stratégique **BIL2020**.

Avant de rejoindre la BIL, Olivier Debehogne a occupé le poste de Chief Commercial Officer chez Keytrade Bank à Bruxelles. Il a débuté sa carrière chez Accenture avant de rejoindre le Retail Banking de Fortis puis de BNP Paribas Fortis. Il est diplômé de la Solvay Business School – Université Libre de Bruxelles.

POUR LES START-UP ET LES ENTREPRISES INNOVANTES



La **Banque Internationale à Luxembourg S.A. (BIL)** a signé avec l'État luxembourgeois et six autres investisseurs la lettre d'engagement pour constituer un **fonds d'amorçage (seed fund) pour les start-up** doté de **19,2 millions EUR**.

A l'initiative du ministère de l'Économie, ce fonds d'amorçage a pour but de favoriser l'éclosion d'un écosystème start-up à Luxembourg. Avec ces investis-

sements de capital-risque rendus possibles, les entrepreneurs porteurs de projet dans les domaines ICT ou encore les spin-off prometteuses issues de la recherche publique trouveront les financements cruciaux à leur développement.

Avec cet engagement, la BIL montre une nouvelle fois son soutien en faveur des entreprises innovantes à Luxembourg. En juillet 2015, la Banque a signé un accord avec le Fonds Européen d'Investissement (FEI) visant à accroître les prêts aux PME innovantes par le biais de l'initiative InnovFin. Plus récemment, elle a lancé son offre BIL Start destinée aux créateurs d'entreprise, en leur proposant un suivi complet de leur projet : accompagnement personnalisé, package BIL Start gratuit et financement à conditions avantageuses. ✓

www.bil.com

BUSINESSMENTORING 5^e ANNIVERSAIRE



Le 3 décembre dernier, **BusinessMentoring**, programme visant la mise en relation de « jeunes » dirigeants d'entreprise, (les mentorés), avec des chefs d'entreprise expérimentés, (les mentors), a fêté son **5^e anniversaire**. Lancé et créé par la Chambre de Commerce en 2010, BusinessMentoring est désormais intégré à **nyuko asbl**, plate-forme entrepreneuriale dédiée à l'accompagnement entrepreneurial.

Le 5^e anniversaire du programme a été l'occasion de rassembler toutes les parties prenantes et de faire le bilan des 5 ans d'accompagnement. A ce jour, 123 dirigeants d'entreprise ont participé au programme, dont 53 mentors et 72 mentorés, leur permettant de développer leur activité avec un taux de survie de 92 % et une progression moyenne du chiffre d'affaires de 43 %.

La promotion 2015 de BusinessMentoring a été introduite par la marraine,

Tatiana Fabeck de Fabeck Architectes. Ainsi, 17 mentorés bénéficient actuellement d'un accompagnement allant de 12 à 18 mois. ✓

www.businessmentoring.lu
www.nyuko.lu

FEDIL - BUSINESS FEDERATION LUXEMBOURG CHANGEMENT À LA DIRECTION



René Winkin, nouveau directeur, Fedil - Business Federation Luxembourg.



Marc Kieffer, nouveau secrétaire général, Fedil - Business Federation Luxembourg.

Lors du conseil d'administration de la **Fedil - Business Federation Luxembourg**, qui s'est tenu le 4 décembre dernier, **Nicolas Soisson**, directeur, a informé le conseil qu'il faisait valoir ses droits à la retraite au 31 décembre 2015. Au nom du conseil d'administration, le président, Robert Dennewald, a remercié Nicolas Soisson pour son engagement durant les 36 dernières années au service de la Fedil, dont 20 à la tête de son exécutif. A la même occasion, le conseil d'administration de la Fedil a procédé à la nomination de la nouvelle équipe dirigeante en place depuis le 1^{er} janvier 2016. **René Winkin**, secrétaire général depuis 2006, a été

nommé directeur en remplacement de Nicolas Soisson. **Marc Kieffer**, conseiller, reprend la fonction de secrétaire général de l'organisation. ✓

www.fedil.lu

LEASEPLAN SOUS LE SIGNE DE L'INNOVATION ET DE LA PROXIMITÉ



Le design du nouveau site Internet de **LeasePlan** se veut minimaliste et s'adapte à sa nouvelle identité graphique dévoilée plus tôt en 2015. Beaucoup plus dynamique, il fait la part belle aux images et illustrations pour une plus grande visibilité et une meilleure communication de l'information. Adapté à tous les supports, il offre ainsi une expérience de lecture et de navigation plus agréable et intuitive. En bref : moins de clics et plus de *scroll*, plus d'infographies, d'images, de vidéos et de contenu.

La volonté de la société de leasing est claire : assister ses clients conducteurs de la manière la plus efficace tout au long de leur contrat. C'est pourquoi tout conducteur LeasePlan trouvera ce qu'il faut savoir dans une rubrique dédiée : ce qu'il faut garder à l'oeil, l'outil de réservation en ligne, l'application mobile, les formulaires administratifs, les infos clés pour une restitution sans soucis et quelques conseils lorsque le temps est venu de choisir sa nouvelle voiture. LeasePlan en profite pour refaire le point sur le leasing opérationnel (Comment ça marche ? Quels sont les services inclus ? Quels sont les avantages de cette formule ? et propose à l'Internaute de faire le calcul pour comparer, poste par poste, les coûts réels des différentes méthodes d'acquisition).

La nouvelle version de l'application mobile offre quant à elle une plus grande interactivité avec les conducteurs et les aide à prendre soin de leur véhicule. Ils

peuvent ainsi vérifier la durée et le kilométrage de leur contrat, maîtriser leur carburant, déclarer un sinistre, contacter le service FIRST, faire des demandes administratives, etc.

Ces évolutions technologiques augurent un renforcement du marketing digital chez LeasePlan avec la création de contenus pertinents pour ses clients en 2016. « *Nous prévoyons de renforcer notre expertise en offrant du contenu de qualité. Des guides, des bonnes pratiques et des conseils, tout ce qui pourra aider les gestionnaires de flotte à surmonter leurs challenges, optimiser la gestion de parc automobile et accomplir des objectifs ambitieux* », explique Cathy Klein, Marketing and Communication Consultant chez LeasePlan.

Fort d'une structure de 70 personnes, LeasePlan Luxembourg gère un parc d'environ 8.500 véhicules, ce qui en fait un acteur de premier plan en matière de leasing avec près de 23 % de parts de marché. ☑

www.leaseplan.lu

COP21

LE LUXEMBOURG REMPORTE 3 DES 8 PRIX ATTRIBUÉS AUX GREEN BUILDING SOLUTIONS AWARDS



Les **Green Building Solutions Awards (GBSA)** se sont tenus le 3 décembre dernier en marge de la **COP21**. Ce concours international, organisé chaque année par le réseau **Construction21**, met en lumière des bâtiments exemplaires et diffuse auprès des professionnels du monde entier les solutions climat qui y sont mises en œuvre.

Lancée en mai 2015, la 3^e édition du concours a rassemblé 113 candidats. Des jurys d'experts et les Internauts de chaque pays ont d'abord désigné les 32 finalistes, départagés ensuite par un jury international ainsi qu'un second vote des Internauts.

Sur les 8 prix attribués, 3 ont été remportés par le Luxembourg : **Naturata**, dont le bâtiment n'utilise que des matériaux naturels de qualité, réutilisables et à l'impact environnemental faible est lauréat du Prix Matériaux Bio-sourcés & Recyclés ; **Neobuild Innovation Center**, 1^{er} Pôle d'Innovation technologique luxembourgeois en matière de construction durable. Son bâtiment préfigure le Zéro Energy Building de 2020 et intègre une véritable démarche d'expérimentation qui implique tous les usagers du bâtiment est le lauréat du Prix Bâtiments Intelligents ; enfin, **Solarwind**, immeuble de bureaux situé à Windhof, a été conçu non seulement avec une performance énergétique élevée et triplement certifiée (HQE, DGNB, BREAAAM), mais aussi avec des sources d'approvisionnement énergétique très diversifiées est le lauréat du Prix Energies Renouvelables. ☑

www.construction21.lu

EUROSCRIPT DEVIENT AMPLEXOR

En décembre dernier, **euroscript International** a annoncé le *rebranding* de toute son offre de services sous le nom d'**Amplexor**. Grâce à sa croissance et à l'acquisition d'Amplexor S.A., d'Infothena et de ForeignExchange Translations, l'entreprise est passée de fournisseur de services linguistiques et de gestion de contenu à fournisseur de solutions numériques de premier plan. Le nouveau nom permet à l'entreprise de mieux positionner sa vaste offre de services diversifiés.

Fondée en 1987 au Grand-Duché de Luxembourg, **euroscript** emploie 120 collaborateurs dans 3 filiales : **euroscript Delt Luxembourg S.A.** (services professionnels, 20 personnes), **euroscript management services S.à r.l** (services gérés, 15 personnes) et **euroscript Luxembourg S.à r.l** (traductions, gestion de contenu et documentaire, 85 personnes). Depuis le 1^{er} janvier, les 3 filiales sont regroupées au sein d'une même structure juridique, **Amplexor Luxembourg S.à r.l**. L'entreprise ambitionne une forte croissance en 2016, notamment dans les activités de Digital experience management, et le recrutement d'au moins 10 nouveaux collaborateurs dans ce domaine d'expertise d'ici la fin de cette année. ☑

www.amplexor.com

MWR

DU FACILITY MANAGEMENT LOCAL À LA DEMANDE



Marc Wagener, directeur, MWR.

Spécialisée dans l'offre de services en **Facility Management et en gestion de projet**, **MWR**, nouvellement lancée et dirigée par **Marc Wagener**, permet aux sociétés de se consacrer à leur cœur de métier et de se reposer sur les compétences d'un expert.

L'entreprise prend en charge la gestion quotidienne des services généraux des entreprises : maintenance multitechnique des bâtiments, offre multiservice à destination des occupants et gestion de projets pour la construction et transformation de bâtiments.

<http://mwr.lu>

L'ÎLOT MIXTE PORTE DE L'EUROPE SE NOMME INFINITY



Photo-Arquitectonica

A la jonction du Kirchberg et du centre-ville, le complexe **Infinity** intégrera la première tour d'habitation du pays, un immeuble de bureaux emblématique et un centre commercial hautement attrayant.

Ayant remporté en septembre 2015 le concours *Îlot mixte Porte de l'Europe* organisé par le Fonds Kirchberg, le promoteur immobilier **Allfin** poursuit les préparatifs de cette réalisation de prestige. Le site proposera un nouveau style de vie avec ses 20.000 m² de résidentiel, 6.500 m² de commerces et 6.800 m² de bureaux.

Il se composera de plusieurs immeubles exclusifs d'une élégance sobre et raffinée, dessinés par un bureau d'architecture de renommée mondiale, Arquitectonica, dont l'architecte fondateur est le renommé Bernardo Fort-Brescia, en association avec le bureau luxembourgeois M3 Architectes. Les concepteurs ont misé sur une mixité fonctionnelle : une tour résidentielle exceptionnelle de 25 étages avec, à ses pieds, un centre commercial diversifié et équilibré, et, en figure de proue, un immeuble de bureaux aux lignes pures et élégantes.

La gamme exclusive de biens d'exception d'Infinity Living sera dévoilée prochainement et les premiers contrats de réservation pourront être signés dès le printemps 2016. Les personnes intéressées peuvent d'ores et déjà se rendre sur www.infinityluxembourg.lu ou prendre contact avec l'un des partenaires commerciaux du promoteur : Unicorn (www.unicorn.lu) ou INOWAI Residential (www.inowai-residential.lu).

Pour ce qui concerne Infinity Working et Infinity Shopping, les personnes intéressées peuvent s'adresser aux agences immobilières agréées : Cushman & Wakefield (www.cushmanwakefield.lu) et INOWAI (www.inowai.com). ✓

COSTANTINI A FÊTÉ SON 40^e ANNIVERSAIRE

Créée en 1975 à Schiffange et spécialisée à l'origine dans la construction de routes au Luxembourg, **Costantini** est un acteur majeur du secteur de la construction et du génie civil au Grand-Duché. Grâce à un élargissement de ses activités à d'autres domaines et à une expansion géographique continue, notamment dans le nord-est de la France, le Groupe Costantini est parvenu à assurer une croissance saine et durable. L'entreprise emploie aujourd'hui plus de 520 personnes, pour un chiffre d'affaires qui approche les 110 millions EUR en 2015.

Une des années importantes de l'entreprise est 2008, année au cours de laquelle Renato Costantini vend une partie de ses parts à quatre salariés par le biais d'un Management Buy Out (MBO). **Olivier Higuët, Christophe Zauli, Philippe Gass et Christophe Dardenne** reprennent alors la gestion quotidienne de l'entreprise et veillent à son développement. Ces quatre personnes pilotent toujours l'entreprise au quotidien.

En 2011, Costantini rachète la société Xardel Démolition, qui occupait 30 sala-

riés. Cette acquisition lui a permis d'ajouter une nouvelle corde à son arc.

La tour administrative de Belval, située au bout de l'Avenue du Rock'n Roll, le bâtiment Ecco à la Cloche d'Or, l'extension du siège social de la BGL et du bâtiment KAD au Kirchberg, deux projets menés en association avec d'autres partenaires, l'Ilot 26 et ses 200 logements pour étudiants à Belval, l'échangeur du Waldhaff, les aménagements extérieurs du Lycée Technique de Belval, l'Esplanade de Schengen sont quelques exemples des projets d'envergure et de qualité portés par le Groupe Costantini ces dernières années.

L'objectif actuel du Groupe est de consolider son activité sur le Luxembourg et sur l'axe Paris-Strasbourg. ✓

www.costantini.lu

ONEPOINT PSF

LE NOUVEAU NOM DE VISION IT GROUP PSF S.A.

Fort de ses quinze années de présence sur le marché grand-ducal et de son acquisition par OnePoint en août 2015, **Vision IT Group PSF S.A.** devient **OnePoint PSF** et renforce son positionnement sur le conseil et l'expertise IT. Cette nouvelle étape symbolise une identité commune, au sein d'un groupe de 2.000 personnes dans le monde (France, Europe, Asie et Amérique).

OnePoint PSF poursuit ainsi l'élan initié en 2015 en construisant une approche complète : des technologies historiquement présentes à Luxembourg (Microsoft, Oracle, IBM, Vmware...) vers le conseil métier, pour une industrialisation des méthodes et une agilité dans les process. ✓

www.groupeonepoint.com

LBAN (LUXEMBOURG BUSINESS ANGEL NETWORK) CERTAINS MEMBRES INVESTISSENT DANS DOCTENA

Parmi la cinquantaine de membres que compte à ce jour **LBAN (Luxembourg Business Angel Network)**, certains d'entre eux ont participé à la récente augmentation de capital de **Doctena**, la plateforme en ligne luxembourgeoise, dédiée à aider les patients à trouver des praticiens et à planifier un rendez-vous. Doctena utilisera les fonds de

la levée de capital pour accélérer le développement de sa croissance européenne.

Dans le cadre de sa stratégie visant à favoriser l'amorçage de start-up au Luxembourg, LBAN collabore avec divers partenaires locaux et internationaux afin de fournir à ses membres des opportunités intéressantes d'investissement. LBAN encourage également les *business angels* à partager leurs opportunités d'investissement entre membres afin de créer des *success stories* au Luxembourg. LBAN propose également à ses membres les outils nécessaires pour devenir des investisseurs privés plus expérimentés. ✓

www.lban.lu

GAME OF CODE UN HACKATHON MADE IN LUXEMBOURG



Docter Holding, en partenariat avec **ITOne** et le **Technoport**, lance son **premier Hackathon**, baptisé **Game of Code**, qui se tiendra **du 8 au 10 avril 2016** au Forum Geesseknappchen à Luxembourg.

Ce Hackathon rassemblera plus de 300 développeurs et designers venus de toute l'Europe afin de soutenir l'écosystème ICT du Luxembourg, d'attirer de nouveaux talents et de positionner le pays au cœur du monde IT. Cette compétition sera organisée autour d'un grand défi et de nombreuses activités parallèles.

Le jeu est simple : 24 h de *coding* basé sur le développement Web, durant lesquelles les meilleurs développeurs européens s'affronteront. Le défi est un test de compétences où les développeurs et designers devront créer une application originale, un jeu ou n'importe quel autre support pouvant être exécuté dans un navigateur. La meilleure équipe de codeurs issue du Luxembourg sera également récompensée en clôture de l'événement suite à une session de pitches, le dimanche 10 avril.

Rassemblés en équipes de 3 à 4 personnes, les talents IT auront également l'occasion, durant ce week-end, de rencontrer des professionnels de l'industrie afin de discuter de leurs ambitions et de, peut-être, saisir des opportunités professionnelles au Luxembourg. ✓

Informations et inscriptions sur <http://www.gameofcode.eu>.

Des compagnies d'assurances ferment le marché à certains intermédiaires !

Organisation de marché ou frein à la concurrence ? ⁽¹⁾

L'Association Professionnelle des Courtiers en Assurances du Luxembourg (APCAL) constate que plusieurs compagnies d'assurances clôturent leurs conventions avec certains courtiers en assurances. Au-delà de sa mission de soutien auprès de ses membres, l'APCAL dénonce ce mouvement qui pose les jalons d'une entrave à la libre concurrence et pourrait aller contre les intérêts des consommateurs.

Il est indéniable que l'existence de courtiers en assurances (indépendants par définition) développe la concurrence et l'intérêt des consommateurs. Or, de plus en plus, les courtiers en assurances voient leurs conventions résiliées par les compagnies d'assurances. L'APCAL souhaite comprendre les causes réelles de cette tendance récente au sein des compagnies d'assurances au Luxembourg.

Dans l'intérêt de ses membres et de la profession de courtier en général, elle a mandaté une équipe d'experts, composée de professionnels indépendants, tant dans le domaine des pratiques de commerce que dans le domaine du droit de la concurrence et du droit de l'assurance, pour faire le point sur la situation et analyser les impacts qu'elle pourrait générer.

Dans un but constructif et de développement du secteur des assurances, l'APCAL souhaite faire respecter les normes sur la libre concurrence et ainsi mener



à bien une de ses missions principales : la défense de la profession du courtage en assurances ainsi qu'une saine concurrence

en l'esprit de la protection des consommateurs. L'association se réserve le droit de mener à bien toute action allant dans ce sens, en privilégiant la voie du dialogue sectoriel.

Raymond Lang

Président de l'APCAL

www.apcal.lu

⁽¹⁾ Communiqué de presse de l'APCAL, 11 novembre 2015.

À propos de l'APCAL

APCAL-L'APCAL est l'association professionnelle des courtiers en assurances du Luxembourg. Elle a été créée en 2012, suite à la fusion de l'Ordre luxembourgeois des courtiers en assurances et de la Fédération des courtiers d'assurances. Elle regroupe quelque 60 courtiers ou sociétés de courtage, qui représentent la grande majorité des acteurs actifs. L'APCAL constitue la seule association représentative du courtage en assurances au Luxembourg et revêt la forme juridique d'une ASBL.

En tant qu'association représentative du courtage en assurances au Luxembourg, un des objectifs principaux de l'association est le soutien et la représentation des intérêts de ses membres et de la profession de courtier.

Europa an der Kris? Kris an Europa?

Déi politesch Erausforderungen un Europa si grouss. Déi fënnef gréisst sinn den Ament d'Flüchtlingswell, de Konflikt Russland/Ukrain, d'Onstabilitéit an der Euro-Zon, d'Diskussioun ëm e méiglechen Austrëtt vun England – den esou genannten «Brexit» -, an den ëmmer méi groussen öffentlechen Desinteressi un Europa an de Verloscht u Vertrauen an Europa.

Dëse leschte Punkt vum Interessi a Vertrauen ass éischer eng Konsequenz aus deene véier éischten, mä gëtt ëmmer méi selwer zu enger grousser Erausforderung a kritt och ëmmer méi Dynamik ausserhalb vun der grousser Insel.

Des véier Haapt-Erausforderungen, d'Flüchtlingskris, de Konflikt Russland/Ukrain, d'Onstabilitéit an der Euro-Zon an e méiglechen «Brexit» muss een awer net nëmmen eenzel kucken, mä besonnesch hir Interaktiounen an hir Zesammenhäng.

Hei 3 Beispiller vun dësen Interaktiounen

Éischt Beispill, de Risiko vun engem «Brexit» huet en direkte Lien mat der Onstabilitéit an der Eurozon. Déi öffentlech Finanzen a Süd-Europa féieren zu ëmmer méi Dynamik an England, fir aus engem «Club» eraus ze goen, wou aus hirer Perspektiv d'Reegelen net ganz agehale ginn.

Zweet Beispill, d'Flüchtlingswell huet mat der Onstabilitéit an der Eurozon ze doen. Déi Länner am Süde vun Europa, déi am meeschten an der Euro-Kris gelidden hunn, hu kee Budget a keng Funktionäre

méi, fir déi europäesch Baussegrenzen ze sécheren. Schengen an Dublin kann «Faute de Moyens» deelweis net méi ugewannt ginn.

Drëttens, d'Positioun vun Europa am Russland/Ukrain-Konflikt huet sécher en Afloss op d'Flüchtlingskris, well Moskau säin Afloss a Syrien net am Sënn vun Europa geréiert. Dëst kann och als méiglech Äntwert op déi europäesch Sanktioune gesi ginn.

Dës 3 Beispiller vun Interaktiounen weisen, datt et eng grouss Ofhängegkeet an Interdependenz an esouguer Dilemmaen tëschent deene véier Erausforderungen gëtt. An déi eigentlech Erausforderung d'Interaktioun ass.

Mir müssen eis all dëser Interaktiounen bewusst ginn, déi keen eenzelt europäesch Land eleng léise kann a keent vun de grouse Länner léise soll. Et handelt sech heibäi ëm gemeinsam Verantwortlichkeiten, déi nëmmen am Kader vun engem gemeinsamen europäeschen Interessi geléist kënnen ginn. Dobäi kënnt, dass et dës Léisungen net wäert gratis ginn.

Ee groussen Deel vun der Léisung läit sécherlech a méi europäescher Solidaritéit a méi europäescher Integratioun a bei vill méi zousätzlech europäesche finanzielle Mëttelen.



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

La vidéo : un formidable outil pour développer votre communication

Nous vivons dans une société de l'image. Aujourd'hui, l'image a indéniablement plus de puissance que l'écrit, comme le démontre la célèbre citation de Dr James McQuivey de Forrester « 1 minute de vidéo vaut 1,8 million de mots ».

Ajouter un lien vidéo dans un e-mail augmenterait la probabilité qu'il soit lu de 96 % et la vidéo représenterait 60 % du trafic Web ⁽¹⁾. Contrairement à l'écrit, la vidéo a le pouvoir de combiner son, image et dialogue pour faire vivre une histoire, et instaure donc un lien émotionnel entre la marque et le spectateur. Mais, comment utiliser au mieux ce puissant média pour toucher vos cibles et instaurer un lien durable avec elles ?

Un bon storytelling

Le *storytelling* est l'art de raconter des histoires pour faire passer un message. Plus l'histoire vous parle, plus elle vous envoie un message fort et plus elle s'imprègne dans votre mémoire. Ainsi, le *storytelling* passe par vos émotions pour atteindre votre raison. Plus que dans tout autre outil de communication, un bon *storytelling* est essentiel pour rendre une vidéo attractive et intéressante. Plusieurs outils existent pour créer un lien émotionnel fort avec vos cibles. Citons par exemple l'humour qui permet de développer la proximité, ou la fiction qui fait appel à l'imaginaire du spectateur.

Un message clair

Une bonne vidéo ne se résume pas à une bonne histoire. Il faut surtout que votre message soit compréhensible et simple. Plus un message est simple, mieux il sera mémorisé. Bien que la tentation soit parfois grande, il est essentiel de se garder de vouloir dire un maximum de choses en un minimum de temps. Mieux vaut un message unique percutant que 10 messages qui se perdent dans la masse.

Un scénario créatif

Bien évidemment, dans le flux d'informations qui submerge votre cible, il est essen-

tiel que votre vidéo sorte du lot par une mise en scène valorisante et un scénario créatif. Présenter votre entreprise à travers l'intervention de votre directeur figé face caméra sera certainement moins attractif et dynamique qu'expliquer votre savoir-faire à travers un clip en *motion design* (méthode qui consiste à animer des éléments graphiques). Votre vidéo transmet les valeurs de votre entreprise et véhicule votre positionnement, donc elle se doit d'être cohérente avec l'image de votre marque.

Implémenter votre Web TV

Maintenant que votre vidéo est produite, se pose la question de la diffusion. Il n'est pas rare que les entreprises réalisent une vidéo à l'occasion d'un événement et que cette dernière tombe ensuite dans l'oubli. Est-ce judicieux de réaliser un tel investissement pour une diffusion unique ?

Aujourd'hui, il existe de nombreux outils pour diffuser votre vidéo. Vous pouvez envoyer à vos prospects une *newsletter* vidéo. Vous pouvez également la mettre en ligne sur votre site Internet en utilisant par exemple les plateformes d'hébergement gratuites telles que Youtube ou Vimeo. Mais, en utilisant ce type de plateforme, vous n'êtes plus maître du contenu que vous proposez et votre cible est rapidement guidée vers des vidéos concurrentes, l'objectif de ces plateformes étant de maximiser les affichages publicitaires et la récupération de données.

Face à ce constat, de nombreuses entreprises implémentent à présent leur propre Web TV. Cet outil, incorporé à votre site Web, a les mêmes fonctionnalités que les plateformes d'hébergement de vidéos



gratuites, à la différence près que vous conservez votre cible dans votre univers et lui présentez uniquement le contenu de votre souhait. Cet outil vous permet donc de construire une relation durable avec elle en lui proposant toujours plus de contenu intéressant.

Aujourd'hui, la vidéo est le support de communication qui a le vent en poupe. Même si réaliser une vidéo semble être à la portée de tous, produire une vidéo impactante nécessite des compétences rédactionnelles, stratégiques, créatives et techniques que seul un professionnel pourra vous garantir. ☑



Netty Thines

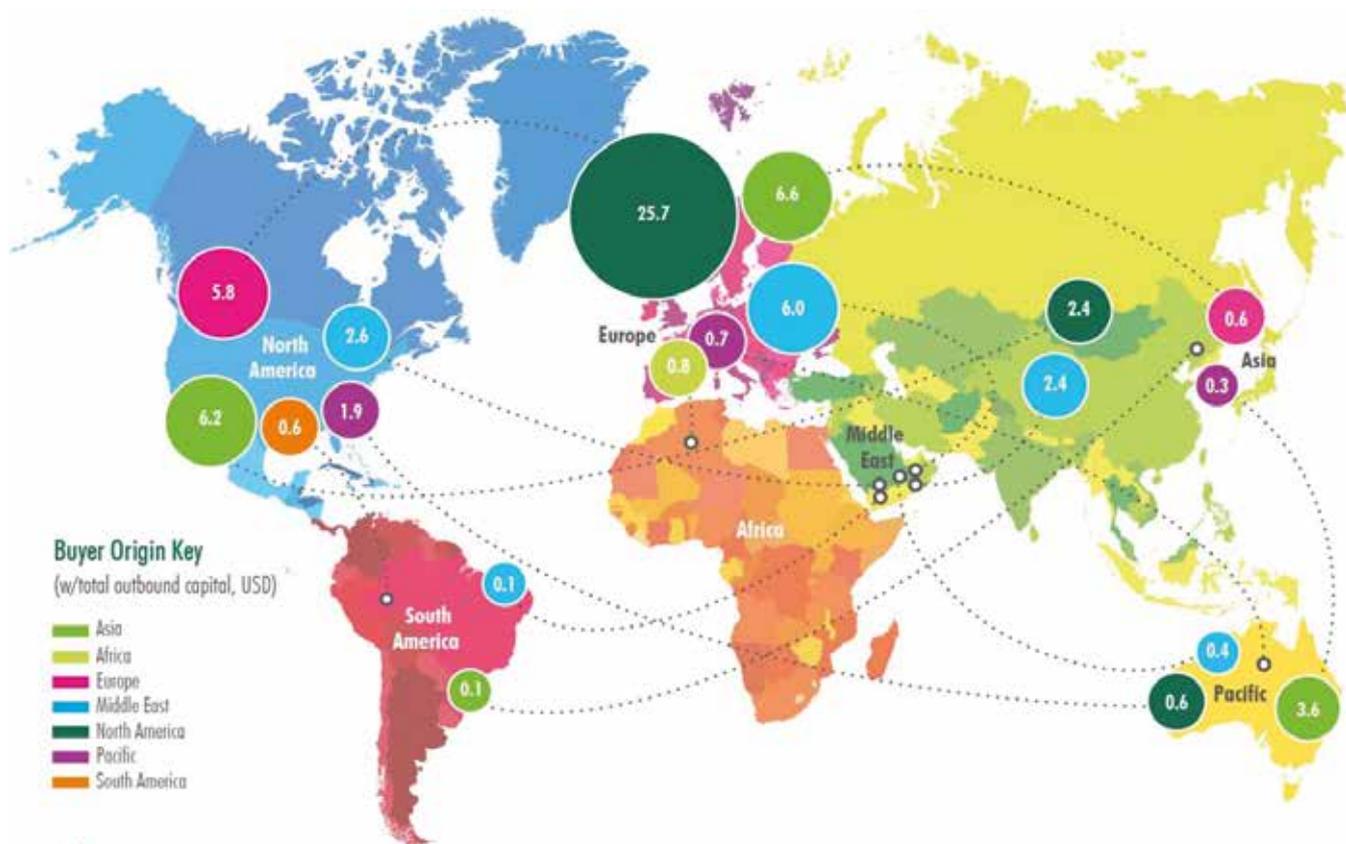
Conseil en communication

Mediation S.A.

(1) Etude Shutterstock 2014.

Jusqu'où les prix vont-ils monter ? (2^e partie)

Nous avons vu dans le précédent article quels étaient les mécanismes influençant la valeur d'un actif immobilier. Nous y avons souligné le caractère de substitution à d'autres actifs d'investissement et donc, l'importance du marché des capitaux. Il convient maintenant de déterminer quels en sont les grandes tendances au niveau européen. Nous réaliserons ensuite une focalisation sur le marché luxembourgeois afin de compléter cette approche à niveaux multiples.



Il est important de noter que les tendances mentionnées ici concernent les principaux marchés immobiliers européens de l'Ouest. La situation est différente en Europe Centrale ainsi qu'en Europe de l'Est.

Les fondamentaux du marché des capitaux en Europe

Les emplois « de bureaux » sont en progression dans les marchés immobiliers principaux en Europe. A quelques exceptions près, telles que la ville de Barcelone, les taux de croissance de l'emploi y sont

assez importants (18 % pour Londres, 7,7 % pour Hambourg).

En parallèle, les développements immobiliers (l'offre) restent limités sur la majorité des marchés européens. Il faut néanmoins tempérer ce constat car Londres, qui fait régulièrement figure de repère anticipatif pour les autres marchés, voit ses développements de bureaux spéculatifs repartir fortement à la hausse en 2016. A surveiller donc...

Les banques sont toujours frileuses à financer l'immobilier commercial, mais

des alternatives se sont développées ces dernières années. Ce sont toujours les effets post-2008 qui se font sentir. Des mesures réglementaires telles que Bâle III ont contraint de nombreuses institutions bancaires à réduire le poids de l'immobilier dans leurs crédits octroyés (par une mécanique de hausse de fond propre requis). Dès lors, de nombreux investisseurs ont compensé ce tarissement de ressources par d'autres moyens tels que l'émission d'obligations. L'agence de notation Scope estime à 37 % seulement la proportion

Tous les ingrédients sont réunis pour prolonger le cycle haussier de l'investissement immobilier commercial en Europe.

financée par les banques en 2015 pour plus de 56 % en 2007. Il est néanmoins attendu que cette proportion reparte à la hausse dans un futur proche, élargissant ainsi les possibilités des investisseurs potentiels.

Les écarts entre les rendements moyens immobiliers et les obligations 10 ans sont maintenant très importants, avec un *spread* de plus de 4,5 %. C'est évidemment un facteur favorisant l'afflux de capitaux vers le marché immobilier et qui devrait pousser les rendements vers le bas. Le *yield* moyen est maintenant sous la barre des 5 % pour les villes « témoins » européennes.

Le résultat de ces tendances est une augmentation importante du volume investi directement en Europe. CBRE a calculé un volume de l'ordre de 130 milliards USD (119 milliards EUR) investi dans l'immobilier sur les 6 premiers mois de 2015 en Europe, soit une augmentation de 25 % (calculé en EUR, et cela a son importance) par rapport à l'année précédente, ce qui

représente le semestre le plus dynamique depuis 2007.

Londres reste la ville où l'on investit le plus, suivie par Paris. On constate néanmoins un intérêt croissant pour les villes considérées comme plus « périphériques » pour des raisons de prix attractifs et de disponibilité accrue d'actifs de qualité.

Les investisseurs américains ont été largement à la manœuvre en 2015. La cause de cet afflux massif de capitaux d'outre-Atlantique réside dans la différence de change particulièrement attractive pour ces acheteurs. Il est intéressant d'ailleurs de noter que si l'on calcule la croissance du volume d'investissement en dollar américain en lieu et place de l'euro, celle-ci n'atteint que 5 %.

Les investisseurs asiatiques (et particulièrement chinois) ainsi qu'en provenance du Moyen-Orient ont également été très actifs. On s'attend à un maintien de cette tendance à court terme.

En résumé, nous sommes dans une situation où :

- l'immobilier est peu cher par rapport à d'autres classes d'actifs (le fameux *spread* est élevé) ;
- les fondamentaux sont bons (occupation en hausse, offre limitée) ;
- les sources de financement disponibles se sont diversifiées et les banques traditionnelles devraient revenir dans le jeu ;
- des éléments de change rendent le marché de l'Eurozone particulièrement attractif aux yeux des Américains ;
- il y a des capitaux disponibles en Asie et au Moyen-Orient pour le marché européen.

Bref, tous les ingrédients sont réunis pour prolonger le cycle haussier de l'investissement immobilier commercial en Europe. Nous verrons la prochaine fois son impact sur le marché luxembourgeois. ✓

Gérald Merveille MRICS
Managing Director

CBRE S.A.

Une table ronde dédiée à L'entrepreneuriat collaboratif, levier économique pour le Luxembourg. L'exemple des femmes cheffes d'entreprise luxembourgeoises

Le 8 mars 2016 à la Chambre de Commerce

L'objectif de la recherche menée par le Dr Christina Constantinidis et le Dr Denise Fletcher du Centre for Research in Economics and Management (CREA) de l'Université du Luxembourg, est de développer et tester un modèle théorique autour des pratiques d'affaires collaboratives des femmes entrepreneures et leur impact sur le succès entrepreneurial. Avant-programme de la table ronde qui se tiendra le 8 mars prochain à la Chambre de Commerce avec les deux chercheuses.

Pouvez-vous nous expliquer le choix du thème de votre étude ?

L'étude répond à des appels récents dans la littérature scientifique pour des recherches explorant la façon dont les entrepreneurs acquièrent, construisent, utilisent et bénéficient des réseaux d'affaires. Nous avons donc décidé de partir du cas de l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg afin de mieux comprendre les liens entre la mise en réseau, les pratiques d'affaires collaboratives et le succès entrepreneurial. Par conséquent, nous contribuons à la fois à la recherche sur l'entrepreneuriat féminin et sur les réseaux d'affaires des entrepreneurs en général. La plupart des travaux de recherche sur l'entrepreneuriat féminin montrent que les femmes possèdent en moyenne des entreprises de plus petite taille et de faible croissance, dès lors perçues comme moins performantes. Les modes de réseautage des femmes constituent un des facteurs explicatifs mobilisés dans la littérature scientifique : les femmes développent principalement des « liens forts », ont davantage de femmes dans leurs réseaux et mobilisent des logiques de



Dr Christina Constantinidis, Centre for Research in Economics and Management (CREA), Université du Luxembourg.

Photo-Michel Brumat/Université du Luxembourg

réseautage plus « relationnelles » que les hommes. Ces caractéristiques sont généralement présentées comme préjudiciables à la réussite entrepreneuriale des femmes. Nous avons donc voulu savoir ce qu'il en était au Luxembourg.

Comment avez-vous travaillé ?

Afin d'explorer les pratiques d'affaires collaboratives des femmes entrepreneures et pour construire notre modèle théorique, nous avons d'abord mené une étude de cas longitudinale approfondie du partena-

Nous avons décidé de partir du cas de l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg afin de mieux comprendre les liens entre la mise en réseau, les pratiques d'affaires collaboratives et le succès entrepreneurial. Par conséquent, nous contribuons à la fois à la recherche sur l'entrepreneuriat féminin et sur les réseaux d'affaires des entrepreneurs en général.



Dr Denise Fletcher, Centre for Research in Economics and Management (CREA),
Université du Luxembourg.

Photo-Michel Brumat/Université du Luxembourg

Propos recueillis par Isabelle Couset

publiques visant à promouvoir l'esprit d'entreprise. Ces résultats seront également utiles pour les réseaux d'affaires (pas seulement féminins) qui souhaitent aller au-delà de la transmission d'informations et du partage de ressources entre leurs membres, pour favoriser les collaborations d'affaires concrètes, contribuant à la réussite entrepreneuriale. Grâce au soutien de la FFCEL, nous présenterons les premiers résultats de l'étude lors d'une table ronde qui se tiendra le 8 mars prochain à la Chambre de Commerce. Des binômes de femmes cheffes d'entreprise portant des projets collaboratifs feront part de leur expérience au public. Nous aurons aussi l'honneur d'y accueillir la secrétaire d'Etat à l'Economie, Francine Closener, pour une présentation des différents réseaux d'affaires au Luxembourg. ☑

riat d'affaires féminin, complétée par des entretiens individuels avec des femmes entrepreneures au Luxembourg. Nous avons identifié un partenariat d'affaires entre des femmes entrepreneures luxembourgeoises, membres de la FFCEL, qui ont remporté avec succès deux appels d'offres pour leur projet d'affaires collaboratif. Nous émettons donc l'hypothèse que les réseaux des femmes entrepreneures, grâce à leurs caractéristiques distinctives, peuvent favoriser les collaborations d'affaires et constituer ainsi un véritable levier à la réussite entrepreneuriale. Nos premiers résultats seront testés dans les prochains mois via une étude quantitative au sein du réseau FFCEL (Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg). A terme, notre étude permettra de proposer des recommandations pour les politiques

L'exemple d'un binôme féminin, Christiane Wickler, fondatrice du Pall Center, et Valérie Dubois-Chahmérian, fondatrice de la griffe Diversity.

Vous avez misé sur la collaboration pour répondre à l'appel d'offre de la gérance du Luxembourg House, que vous avez remporté avec succès. Pouvez-vous nous en expliquer les raisons ?

En effet, nous avons estimé que pour cet appel d'offre la mutualisation de nos compétences était la seule solution pour déposer une candidature solide et pour avoir une chance de remporter le marché. Si votre entreprise est de petite taille, il est impossible de répondre à de gros contrats. Cela demande énormément de travail en amont. De plus, vous n'avez pas toutes les compétences requises pour mener à bien certains aspects du futur contrat. Nous nous connaissons depuis longtemps par l'intermédiaire de la FFCEL et nous nous apprécions, mais le fait d'avoir mené ce travail collectivement nous a permis de nous rendre compte que nous partageons les mêmes valeurs, ce qui va au-delà d'une simple collaboration. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) que nous avons créé reflète bien la synthèse de nos différentes compétences et valeurs.

Le risque pénal en entreprise

Aspects généraux

Les risques pénaux inhérents à l'exercice d'une activité économique sont des risques, qu'à l'heure actuelle, aucun dirigeant d'entreprise ne peut négliger. Une inflation de législations régulant les activités économiques, très souvent complétées par des sanctions pénales, implique une gestion de plus en plus difficile de ces risques. Celle-ci s'avère néanmoins nécessaire pour assurer une bonne gouvernance de chaque entreprise et minimiser les coûts potentiels.

Le présent article est le premier, introductif, d'une série qui portera sur les risques pénaux encourus en entreprise. Nous aborderons également dans cette série la responsabilité pénale des dirigeants d'entreprise, la responsabilité pénale des personnes morales ainsi que la délégation de pouvoirs au sein de l'entreprise.

Importance du risque pénal encouru par les entreprises

Toute activité entrepreneuriale entraîne la prise de risques, risques économiques pour la plupart, qui peuvent être appréhendés et sont bien compris par les dirigeants d'entreprise. Ces risques comprennent cependant aussi des risques sur le plan juridique et notamment sur le plan pénal qui, très souvent, sont beaucoup moins appréhendés, voire mal compris par les dirigeants. Tout comme le risque économique au sens strict, le risque pénal (et les suites économiques qu'il peut engendrer), même s'il est inévitable et inéluctable, doit être géré afin d'en minimiser autant que possible les éventuelles conséquences.

La gestion de risques, y inclus les risques pénaux, fait partie des principes de bonne gouvernance et ne peut pas être ignoré par les dirigeants d'entreprise.

Le risque pénal est l'un des risques qui impacte le plus la vie, non seulement des êtres humains, mais également des entreprises. Aux mesures coercitives et condamnations susceptibles de s'appliquer s'ajoutent des risques « collatéraux » tels que le risque de réputation, non négligeable à la fois pour l'entreprise elle-

même et pour ses dirigeants, pouvant avoir des conséquences néfastes pour l'un et pour l'autre.

Une augmentation non négligeable de ces risques

Certaines voix se sont levées, notamment en France, appelant une dépénalisation du droit des affaires dans le but d'éviter un excès répressif freinant la liberté d'entreprendre. Cependant, force est de constater qu'aujourd'hui la vie économique devient de plus en plus régulée, que ce soit au niveau national, européen ou international, de sorte qu'on peut parler d'une véritable inflation législative en matière économique. Et, de plus en plus souvent, cette réglementation de l'économie, dans un souci d'efficacité réelle, est assortie de sanctions pénales souvent très lourdes.

Ainsi, outre les infractions « classiques » contenues dans le Code pénal même, de plus en plus de lois particulières contiennent des dispositions pénales qui sanctionnent leur non-respect, que ce soit dans le domaine du droit des sociétés, du droit financier, du droit social, du droit de l'environnement, etc.

L'origine de ces risques peut se trouver à plusieurs niveaux. Excepté les risques engendrés par une véritable intention criminelle de la part de personnes physiques, au sein de l'entreprise et commis dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, de nombreux risques pénaux peuvent être le résultat d'actes commis (ou omis) par une personne qui simplement ignorait le caractère répréhensible de ces actes. En effet, l'inflation législative, et corrélativement le nombre d'actes pénalement répréhensibles dans le monde des affaires, fait que la prise de conscience des éventuelles conséquences pénales de l'activité économique devient de plus en plus difficile à la fois pour les dirigeants et pour les employés des entreprises.

Outre le risque encouru par des faits commis par les dirigeants et les employés de l'entreprise dans l'exercice de leurs fonctions au sein de cette entreprise s'ajoute le risque encouru du fait d'agissements de ces mêmes personnes pour leur propre profit et au détriment de l'entreprise elle-même ou de ses clients. Sans compter le risque pour l'entreprise d'être la victime d'agissement frauduleux de tiers

Tout comme le risque économique au sens strict, le risque pénal (et les suites économiques qu'il peut engendrer), même s'il est inévitable et inéluctable, doit être géré afin d'en minimiser autant que possible les éventuelles conséquences.

Pour les entreprises actives à un niveau international, la gestion du risque pénal s'avère encore plus complexe. Des activités ou agissements qui dans le pays d'origine de l'entreprise en question peuvent être conformes à la législation en vigueur peuvent, dans un pays tiers où cette même entreprise est active, être pénalement sanctionnés.

(cybercriminalité, fraude « au président », etc.), phénomène qui est constamment en croissance.

Risque pénal et activités internationales

Pour les entreprises actives à un niveau international, la gestion du risque pénal s'avère encore plus complexe. Des activités ou agissements qui dans le pays d'origine de l'entreprise en question peuvent être conformes à la législation en vigueur peuvent, dans un pays tiers où cette même entreprise est active, être pénalement sanctionnés. De même, il peut arriver, notamment en matière de corruption, que des agissements non sanctionnés par la législation du pays tiers dans lesquels une entreprise luxembourgeoise est active sont pénalement réprimés au Luxembourg, même si l'intégralité des faits en question ont été commis à l'étranger.

Les étapes de la gestion du risque pénal

Dès lors, pour toute entreprise se pose la problématique de gestion de ce risque, à savoir comment le prévenir, ou tout au moins l'atténuer autant que possible.

Une première étape, essentielle, de la gestion du risque pénal est l'identification et l'analyse des risques concrets potentiellement encourus : un « audit pénal ». Ces risques diffèrent d'une entreprise à l'autre selon l'activité et doivent faire l'objet d'une analyse concrète, au cas par cas, qui se concrétise par une cartographie de ces

mêmes risques et permet d'identifier la véritable exposition de l'entreprise.

La seconde étape est la mise en place de procédures et d'outils internes adéquats permettant de réduire au maximum l'exposition de l'entreprise au risque pénal. Une généralisation est difficile car les risques encourus sont différents d'un secteur d'activité à l'autre. Cependant, une bonne gouvernance ainsi que la mise en place de codes de bonne conduite et de chartes éthiques sont essentielles pour atteindre ce but. La formation des employés (adaptée à leurs fonctions respectives) au risque pénal qu'ils peuvent potentiellement encourir, pour eux-mêmes, leur supérieurs hiérarchiques ou leur entreprise, est également d'une importance primordiale.

Dans ce contexte, il convient d'identifier au sein de l'entreprise le ou les acteurs responsables de la gestion du risque pénal et de leur fournir les moyens adéquats pour y faire face, le cas échéant à l'aide de conseillers externes (avocats, etc.).

S'il est vrai que le risque pénal encouru par les entreprises peut être réduit par la mise en place de procédures et outils internes adéquats, il s'agit d'un risque qui ne peut jamais être exclu. Dès lors, il est important pour les entreprises d'anticiper et de mettre en place des « plans de crise », des procédures à suivre lorsqu'une infraction pénale a été commise, que ce soit au niveau du mode de coopération avec les autorités judiciaires ou au niveau de la communication interne, mais également et autrement plus important, la communication vers l'extérieur.

Coûts potentiels du risque pénal

Le coût du risque pénal ne doit pas être sous-estimé. Outre les condamnations « classiques », emprisonnement (pour les personnes physiques) et amendes pécuniaires, une condamnation pénale peut avoir de nombreuses autres conséquences telles que l'impossibilité d'exercer certaines fonctions ou professions, ou l'exclusion d'une entreprise de marchés publics. S'y ajoutent de nombreux autres coûts tels que les frais de justice, les honoraires d'avocats, le coût d'éventuelles expertises privées, des coûts opérationnels (fonctionnement de l'entreprise entravé du fait d'enquêtes pénales) et surtout les coûts liés à la réputation de l'entreprise. En effet, la réputation peut être fortement atteinte même si une procédure pénale engagée contre l'entreprise, ses dirigeants ou ses employés, n'aboutit pas à une condamnation finale.

Le risque pénal doit dès lors, au sein de chaque entreprise, être pris en compte dans le contexte d'une bonne gouvernance. L'entreprise doit ainsi se munir, non seulement de moyens adéquats pour prévenir ce risque, mais également d'une stratégie pour en minimiser les conséquences si effectivement il se réalise, que ce soit en interne ou en ayant recours à des conseillers externes. ☑



M° Ari Gudmannsson

Dispute Resolution/Criminal Law

Arendt & Medernach

RETOUR EN IMAGE SUR LE GALA HR ONE 2015

L'ÉVÉNEMENT RH #1 AU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Le jeudi 19 novembre, plus de 800 professionnels des ressources humaines s'étaient donné rendez-vous au Casino 2000 à Mondorf-les-Bains pour la treizième édition du Gala HR One, qui a débuté par plusieurs conférences de qualité exceptionnelle, avant que la traditionnelle cérémonie des Luxembourg HR Awards ne clôture cette soirée.

Leadership, expertise et échanges sur le futur de la fonction de DRH étaient à l'agenda de l'événement RH auquel ont participé Bernard Fontana, CEO d'Areva NP, Christophe Caupenne, ancien chef des négociateurs au sein de l'unité d'élite du RAID, et Abdu Gnaba, anthropologue au service des entreprises. Les DRH locaux Romain Mannelli (RTL Group), Duncan Neighbour (HSBC Benelux), Valérie Massin (ArcelorMittal), Karin Scholtes (Banque Internationale à Luxembourg) et Claude Olinger (Luxair Group) ont quant à eux discuté de l'avenir des DRH et des qualités nécessaires pour accéder au poste de CEO.



4 HR PEOPLE AWARDS

HR Manager of the Year

KARINE ROLLOT,
DRH des Hôpitaux Robert Schuman

People-focused CEO of the Year

CHRISTOPHE D'AMICO,
CEO de Tarkett Luxembourg

HR Team of the Year

**L'ÉQUIPE DE GOODYEAR DUNLOP
TIRES OPERATIONS**

Best Digital HR Strategy

HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN



11 HR INDUSTRY AWARDS

Best Talent Management Firm

DELOITTE LUXEMBOURG

Best Tax and Legal Partner

MNKS

Best Change Management Services

DELOITTE LUXEMBOURG

Best Motivation Solutions

NEUROLEAD

Best Recruiter

**MARLIÈRE & GERSTLAUER
EXECUTIVE SEARCH**

HR Startup of the Year

INDIVIDUUM

BEST DIGITAL HR EXPERT

PWC LUXEMBOURG

Best HR Performance Tool

KPMG LUXEMBOURG

Best HR Strategy Firm

DELOITTE LUXEMBOURG

Best Public Partner

**AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE L'EMPLOI (ADEM)**

HR Innovation

INDIVIDUUM

ADEM, BEST PUBLIC PARTNER



Guy Pütz, Head of Employer Service, et Isabelle Schlessler, Directrice de l'ADEM sont montés sur scène pour récupérer leur deuxième trophée du Best Public Partner lors de la cérémonie des Luxembourg HR Awards.

Dans quel contexte avez-vous développé le programme «entreprises, partenaires pour l'emploi»? Quels sont les principaux challenges rencontrés par les entreprises luxembourgeoises en termes de recrutement ?

Le programme a été développé dans le cadre de l'accord entre l'UEL et le gouvernement signé en mars 2015 qui a pour but de renforcer la compétitivité des entreprises et de contribuer à la réduction du chômage et à la croissance économique. Le programme prévoit de développer une stratégie concertée entre l'ADEM et l'UEL afin de faciliter l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Le challenge commun pour les entreprises et l'ADEM est l'augmentation du nombre total de recrutements de demandeurs d'emploi inscrits à l'ADEM par les entreprises de 5.000 demandeurs d'emploi additionnels sur trois ans.

Quels sont les premiers résultats de ce programme ?

Ils sont nombreux. Les échanges avec l'UEL sont réguliers, nous avons également renforcé nos équipes du service employeurs et avons organisé 12 « MEET ADEM » depuis fin 2013. Séances destinées à informer les employeurs sur les services offerts par l'ADEM.

N'oublions pas les récompenses obtenues l'an passé et cette année au Luxembourg HR Awards, puis la signature de conventions de partenariat et la labellisation de plusieurs entreprises grâce à laquelle l'ADEM et les entreprises signataires respectent des engagements mutuels.



Comment ce programme se met-il en place ? Quelles entreprises peuvent participer ?

Toutes les entreprises peuvent participer. La mise en place du programme s'articule autour de plusieurs axes :

1. la signature de conventions de partenariat (labellisation) entre l'ADEM et les entreprises,
2. des campagnes de sensibilisation pour l'embauche de demandeurs d'emploi,
3. l'analyse des besoins en main d'œuvre,
4. le développement de formations ciblées pour les demandeurs d'emploi,
5. la mise en place d'un Jobboard (plateforme en ligne où se rencontrent les demandeurs d'emploi et les entreprises) pour améliorer la transparence sur le marché de l'emploi.

Pouvez-vous partager avec nous quelques chiffres significatifs et milestones depuis le lancement du programme ?

Nous avons constaté une augmentation des recrutements des demandeurs d'emploi par les entreprises de 5.000 demandeurs d'emploi additionnels sur trois ans. 2.000 nouvelles

entreprises sont clientes de l'ADEM, il y a également une augmentation de 30% des places vacantes déclarées à l'ADEM. Et enfin, nous recensons déjà 22 entreprises labellisées et signataires d'une convention de partenariat.

Quelle est la vision de l'ADEM sur le marché de l'emploi luxembourgeois? Quelles seront vos prochaines innovations/solutions pour satisfaire à la fois entreprises et chercheurs d'emploi ?

La vision de l'ADEM est de proposer des services adaptés pour les demandeurs d'emploi et des solutions proactives pour les employeurs. C'est-à-dire, permettre aux entreprises de recruter le meilleur candidat. L'offre du service employeurs est conçue autour des besoins réels des entreprises et orientée en faveur du placement des demandeurs d'emploi. Elle permet une réponse adaptée à chaque recrutement. La prochaine innovation majeure est le lancement de notre Portail pour l'emploi contenant une plateforme appelée Jobboard et dont le but est de faciliter le contact direct entre les demandeurs d'emploi et les employeurs.

« LES LEADERS, SANG DE LA SOCIÉTÉ »



Bernard Fontana, CEO d'Areva NP et ancien DRH, était le premier intervenant de cette treizième édition du Gala HR One. La thématique « de RH à CEO » prenait alors tout son sens.



De son aveu, l'association avec le leadership a été quasi immédiate lorsque l'équipe HR One lui a proposé d'intervenir sur cette thématique. En effet, l'actuel CEO est l'exemple vivant de l'évolution des RH, allant de plus en plus vers le stratégique, ayant même tendance à le rapprocher de la fonction de CEO. Pour l'ancien DRH d'ArcelorMittal Group, puis CEO d'Aperam au Luxembourg et d'Holcim, le leadership est « la capacité à transformer une organisation, de faire en sorte que son impact perdure ». La transmission est également primordiale : « le leader doit générer de nouveaux leaders qui vont compléter ses actions et initiatives ». Il apporte également une attention toute particulière à l'échec qui permet de comprendre, et même de réinventer.

Pourtant, un passage par les RH ne paraissait pas forcément évident pour le CEO de l'entreprise d'énergie nucléaire française. Il s'y est presque retrouvé par hasard après avoir occupé des postes opérationnels. C'est le fait d'être au contact de grands leaders qui l'a convaincu de se tourner vers les RH. « Si on te propose de prendre un poste en RH, saisis cette opportunité. Cela te permettra plus tard de briguer un poste de CEO » lui avait alors soufflé Jean-Paul Bechat, qui fut notamment

président du directoire du groupe industriel français Safran. D'autres discussions suivront, notamment avec Lakshmi Mittal qui fera de Bernard Fontana son responsable RH groupe.

Les HR, le sujet des leaders

Pour Bernard Fontana, « il n'y a pas de stratégie d'entreprise sans chapitre RH ». Après avoir géré des situations de crise où il a rencontré le challenge d'engager ses collaborateurs, notamment chez ArcelorMittal, le futur CEO rejoint Aperam au Luxembourg. Aucun DRH n'est alors présent dans la société, sa priorité est alors de nommer un DRH fort : « l'ancien RH que je suis, ne doit en aucun cas prendre la place du DRH, au contraire. J'étais cependant conscient de l'importance et de la force des DRH et du capital humain de manière générale » souligne Bernard Fontana.

Les valeurs fondamentales de la société, levier d'engagement des collaborateurs

Quelques années plus tard, lorsqu'il prend les rênes de la société de ciment Holcim, le nouveau CEO, en collaboration avec son DRH, met en place le « Holcim Leadership Journey » visant à stimuler le leadership de ses nouveaux collaborateurs. Pour cela, les valeurs fondamentales sont définies après des sessions d'échange : « Action », « Develop self and others », « Inspirate ». Le CEO et ses équipes de leaders se nourrissent de ces valeurs, les transmettent et les résultats sont probants, notamment lorsque l'annonce d'une fusion entre Holcim et Lafarge est annoncée. Le niveau d'engagement a dépassé toutes les espérances, et

l'action d'Holcim a grimpé, plaçant la société en position de force lors de sa fusion.



Aujourd'hui CEO d'Areva NP, Bernard Fontana n'a pas réfléchi bien longtemps après avoir été contacté par l'état français : « j'en ai discuté avec un ami qui pensait que le poste allait être délicat avec la crise que traverse actuellement la société française... » Le leader qu'est Bernard Fontana a sa réponse : il décide de rejoindre Areva NP, le challenge est trop intéressant à relever.

La culture d'entreprise, les valeurs et l'engagement des collaborateurs sont des thématiques 100% RH. Alignées avec les core business et les objectifs financiers, elles permettent aux entreprises de produire plus, d'améliorer leurs chiffres d'affaires, mais également la satisfaction client. Bernard Fontana, ancien DRH, l'a bien compris.

Hôpitaux Robert Schuman

HR Manager of the Year et Best Digital HR Strategy

Lors des derniers HR Awards, le département RH des Hôpitaux Robert Schuman a été récompensé à deux reprises. Rencontre avec Karine Rollot, responsable RH et Manager of the Year, et Stéphanie Blaise, directrice administrative adjointe.

Karine Rollot, vous êtes la HR Manager of the Year. Pouvez-vous nous expliquer les grandes lignes du projet pour lequel vous avez été élue ?

Dans le cadre particulier de la fusion, la stratégie RH des Hôpitaux Robert Schuman (HRS) est d'accompagner de la manière la plus efficace et la plus humaine qui soit la mise en œuvre de la stratégie globale du Groupe. Dès lors, il est impératif de bien communiquer autour des changements. Pour cela, nous avons opté pour des outils de communication classiques et digitaux touchant plus spécifiquement la génération Z. Dans le contexte particulier de la fusion, qui concerne 4 établissements hospitaliers répartis sur 3 sites, notre stratégie RH a débouché sur la création d'un service RH centralisé, facilitant l'harmonisation, l'automatisation et la dématérialisation des processus RH. Notre établissement compte à présent 250 médecins sous statut libéral et plus de 2.250 salariés, dont 22 personnes pour notre service RH. Toute restructuration d'organisation a un impact sur la motivation, la fidélisation, le bien-être et l'efficacité du personnel. Notre service se doit donc d'accompagner cette évolution en la rendant compréhensible et cohérente. Nous nous devons d'appréhender aussi des défis inhérents aux grandes entreprises et des défis plus spécifiques à notre Groupe car nous avons à gérer non seulement le personnel, mais aussi les patients, qu'il faut informer et accompagner.

Vous êtes en poste depuis un an au sein des HRS. Quel est votre parcours ?

J'ai une maîtrise en Sciences économiques et un master en Gestion internationale de l'Espace européen. En 1997, j'ai rejoint



Karine Rollot,
responsable
RH et HR
Manager
of the Year,
Hôpitaux
Robert
Schuman.

PwC Luxembourg en tant que consultante RH pour le compte de clients jusqu'en 2010 où j'ai occupé la fonction de Senior Manager Human Resources Services. En 2010, j'ai intégré l'Hôpital Kirchberg comme responsable RH et, depuis 2014, j'occupe la même fonction au sein des Hôpitaux Robert Schuman.

Stéphanie Blaise, une des missions de vos équipes RH et Communication est de développer des outils innovants pour accompagner la stratégie RH...

En effet. Qu'il s'agisse d'outils en rapport avec divers aspects du Knowledge management et de la communication ou d'outils plus à visée d'automatisation des processus métiers, les HRS consacrent depuis des années beaucoup d'efforts à la digitalisation : les domaines des RH et de la formation ne font pas exception à la règle. Notre responsable RH soulignait l'importance de la communication pour informer et intégrer notre personnel dans toutes nos démarches. Nous essayons donc d'innover de façon continue dans ce domaine pour aider à mobiliser les équipes et accompagner les changements : nous avons par exemple récemment mis en place un blog



Stéphanie Blaise,
directrice
administrative
adjointe,
Hôpitaux
Robert
Schuman.

d'information pour promouvoir la rapidité, l'accessibilité et l'interactivité par rapport aux projets en cours, notamment dans le cadre de notre fusion. Autre exemple : nous réalisons actuellement une mascotte en 3D qui sera intégrée dans notre démarche de communication interne et externe et que nous pourrions adapter en fonction de l'information à délivrer et du public auquel elle s'adresse. Nous avons également développé tout un programme e-learning à destination de nos nouveaux collaborateurs.

Jusqu'à où peut aller la digitalisation dans un établissement hospitalier ?

La digitalisation est un domaine passionnant, en constante évolution, et son potentiel est immense dans beaucoup de domaines : pour dématérialiser et rendre plus efficaces les processus RH, pour accroître la rapidité et l'accessibilité de l'information, pour favoriser l'interactivité entre l'entreprise et le personnel, pour former les équipes, pour recruter... Mais, dans un établissement hospitalier, la digitalisation doit être particulièrement raisonnée et responsable : l'être humain reste au centre de nos préoccupations, qu'il s'agisse de nos patients ou de notre personnel.

Propos recueillis par Isabelle Couset

KPMG Luxembourg

Best HR Performance Tool

Chaque année, KPMG réalise son étude de rémunération (*KPMG Remuneration Survey*) auprès des sociétés financières de la Place. Pour cette 26^e édition, 86 sociétés financières y ont participé, dont 35 banques, 46 acteurs des fonds d'investissement et 9 compagnies d'assurances, soit près de 18.000 packages de rémunération observés à la loupe. Entretien avec Jean-Pascal Nepper, Partner, et Roxane Filippa, Associate Partner, au sein du département HR Advisory de KPMG Luxembourg.



De g. à dr. : Christian Mbuyi, Céline Schroeder, Sabrina Bonnet, Virginie Giaroli, Nathalie Miesch, Sophie Dubroca, Jean-Pascal Nepper et Roxane Filippa.

Photo-KPMG

KPMG Remuneration Survey n'est pas seulement une étude sur les rémunérations...

En effet, grâce aux données collectées, l'étude nous permet d'aider au mieux nos clients dans la gestion de leur politique RH, de rémunération et d'avantages sociaux. Cette enquête permet également aux entreprises de transformer ces données en informations-clés afin qu'elles restent ou deviennent compétitives en matière

de packages salariaux et des employeurs de choix pour leurs salariés ou les talents à recruter.

Quelles sont les quelques grandes tendances pointées par l'étude ?

L'intérêt de cette étude est qu'elle nous permet de poser beaucoup de questions en marge des rémunérations. Nous pouvons dégager ainsi les grandes tendances liées au secteur financier, mais que l'on

peut extrapoler aux autres secteurs également. Par exemple, en matière de SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines), nous observons que les entreprises ont la volonté de moderniser leurs outils de recrutement, de rémunération ou de gestion de la performance. Beaucoup d'entre elles travaillent avec des outils de type MS Excel ou des parties d'outils provenant bien souvent du groupe auquel elles appartiennent. La tendance est à la

modernisation et beaucoup de départements RH veulent travailler avec un outil unique, couvrant tout le *workflow* de la vie d'un employé.

Concernant le Talent Management, l'étude révèle que beaucoup d'entreprises ont la volonté de revoir leur politique de rémunération en l'associant étroitement à la gestion de la performance. On se rend compte ici que l'exercice de classification et de hiérarchisation des fonctions est fondamental quand l'entreprise veut revoir son organigramme dans le cadre d'une actualisation de sa politique de rémunération. Ce sont souvent les entreprises qui ont grandi trop vite et qui sont confrontées à des incohérences dans leur modèle de rémunération. On voit aujourd'hui, tant dans le secteur privé que public, la volonté de remettre en avant les notions d'objectifs, de performance et de les valoriser ; cela motive les bons contributeurs au succès de l'entreprise et crée un levier de motivation fort, c'est ce que l'on appelle le Management By Objectives (MBO).

En matière de gestion de compétences, les entreprises se posent la question quant à comment l'optimiser et comment l'accompagner. Ici aussi, il faut des référentiels établis, reposant sur un socle qui permette le développement des compétences, sans quoi le salarié n'aura aucune visibilité et n'aura aucune idée des compétences qu'il doit développer pour arriver à l'objectif.

Sans entrer dans les détails, la grande question du moment est liée à l'obligation réglementaire de différer des paiements de bonus (sur 3 ans minimum) à concurrence d'au moins 40 %, dont la moitié doit être payée en titres de l'entreprise financière. Cela avait été introduit par la directive CRD III, mais le régulateur y avait ajouté une notion de proportionnalité pour les entreprises et les bonus des preneurs de risques matériels (5 milliards EUR au niveau du bilan de l'entreprise et un plafond de 100.000 EUR au niveau des individus). L'Autorité Bancaire Européenne (EBA), qui avait initialement pour ambition de modifier sensiblement ce principe

de proportionnalité, propose à présent, dans ses Lignes directrices publiées juste avant Noël, de modifier la directive afin de maintenir le principe en l'état. Affaire à suivre donc.

Quand avez-vous l'intention de poser votre loupe sur le secteur industriel et commercial ?

L'idée est à l'étude car l'hétérogénéité des fonctions dans le secteur les rend très complexes à classer et à hiérarchiser. De plus, les conventions collectives sectorielles encadrent les pratiques salariales. Dès lors, nous pensons nous pencher sur les fonctions dites « de support » ou transverses (telles que la QSE, RH, Finance, Communication...) afin que l'exercice de comparaison puisse être pertinent. Nous savons que le secteur est demandeur et qu'il affiche une volonté d'optimiser les packages salariaux afin de retenir ses talents. A voir...

Propos recueillis par Isabelle Couset

Il est essentiel de faire évoluer la force de travail

L'économie opère une transformation digitale importante. Dans ce contexte, un double mouvement s'effectue. De nouveaux emplois s'appuyant sur de nouvelles compétences se créent. D'autres fonctions bien établies sont amenées à disparaître. Le problème ? Les compétences présentes sur le marché du travail sont loin de pouvoir répondre à ces nouveaux défis.



La digitalisation est-elle destructrice ou créatrice d'emplois ? La question taraude de plus en plus les instances dirigeantes de l'Union européenne, et notamment la Commission, qui a fait de la digitalisation de l'économie dans un marché consolidé une de ses priorités. Lors de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne, qui s'est tenue de juillet à décembre derniers, une conférence a abordé cette problématique. Autour du thème *Digital economy : Let's be ready for the news jobs!*, elle entendait envisager un meilleur équilibre entre ce qu'offre le marché du travail actuel, les besoins d'une économie européenne qui s'appuie sur le digital et les enjeux sociaux afférents à sa transformation.

Entre craintes et opportunités

L'inquiétude relative à cette transformation est notamment alimentée par plusieurs études scientifiques sur le sujet. La plus connue est celle menée par le Dr Michael A. Osborne, de l'Université d'Oxford. Elle établit que près de la moitié de la force de travail actuelle sur le marché américain serait menacée par la digitalisation... En résumé, la moitié des fonctions que nous connaissons aujourd'hui n'aurait plus de raison d'être à l'avenir. Qu'en serait-il au Luxembourg ? ING, récemment, a transposé cette étude au contexte grand-ducal, avec des conclusions du même ordre (voir article pages 40 et 41).

La technologie est omniprésente dans nos vies et les innovations que sont

l'impression 3D, l'intelligence artificielle, la robotique, le Big Data, demain, impactent plus encore l'organisation du travail. Pour s'en persuader, il suffit de considérer les débats suscités par l'arrivée d'Uber en Europe. Cette société qui offre des services de mobilité, de manière *disruptive* et en concurrence avec les acteurs traditionnels d'un secteur pourtant très réglementé, ne constitue qu'un petit aperçu des changements qui nous attendent. Toutefois, comme pour la plupart des problématiques complexes, il y a lieu de relativiser. Si la digitalisation devrait rendre obsolètes certaines fonctions actuelles, elle a aussi besoin, pour se réaliser, de nouvelles compétences.

Entre craintes et opportunités, le débat est complexe. « Si nous pensons que

Comme pour la plupart des problématiques complexes, il y a lieu de relativiser. Si la digitalisation devrait rendre obsolètes certaines fonctions actuelles, elle a aussi besoin, pour se réaliser, de nouvelles compétences.

nous ne devons pas transformer notre économie par crainte de perdre des emplois, il faut se dire que d'autres réaliseront cette transformation, nous emmenant vers une impasse en matière de compétitivité. Il est donc important que nous nous inscrivions dans ce processus de transformation, en comblant notre retard sur certains et en saisissant les opportunités qu'il présente, à la fois pour l'économie et pour l'emploi à long terme », a précisé Xavier Bettel, Premier ministre luxembourgeois, en guise d'introduction à cette conférence.

Créer plus de compétence digitale

À l'horizon 2020, à l'échelle de l'Union européenne, 90 % des emplois exigeront de disposer de compétences numériques. « À l'avenir, 75 % de la valeur créée dépendra de notre capacité à transformer notre industrie et nos métiers », a notamment précisé John Higgins, Director General of DIGITALEUROPE, lors d'une récente conférence organisée dans le cadre de la Présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne. « Considérant que 40 % des postes vacants le restent par manque de compétences, il vaut mieux envisager le voyage entre l'enseignement et l'emploi, entre le monde de l'éducation et l'entreprise », a-t-il fait remarquer. Or, aujourd'hui, 47 % de la population manqueraient de compétences technologiques. L'effort à fournir, si l'on veut relever l'indispensable défi de la transformation de l'économie, est conséquent.

Remobiliser les partenaires sociaux

Le défi actuel est de pouvoir anticiper les changements afin de mieux appréhender la transformation de la société et de l'économie. Il faut aujourd'hui pouvoir mieux prendre en considération les impacts sociaux touchant directement à l'humain et à son bien-être. Les partenaires sociaux doivent se mobiliser et mieux dialoguer, sans attendre. La transformation, en effet, ne pourra pas s'opérer sans qu'il n'y ait une entente de l'ensemble des parties

prenantes. C'est aux partenaires sociaux, avec les autorités, de dessiner la société numérique dans laquelle nous souhaitons évoluer, en évitant à tous de se retrouver trop emprisonnés par la technologie.

Préserver la création de valeur

S'il est difficile de prédire dans quelle mesure la digitalisation créera ou détruira de l'emploi, on sait qu'elle exigera d'adapter les compétences aux besoins du marché. Les études menées en la matière révèlent une tendance à la polarisation de l'emploi, avec une préservation de postes très qualifiés ou spécialisés et d'autres ne nécessitant que peu ou pas de qualifications. Les emplois se trouvant entre les deux étant plus sensibles, ou plus à risques. Les emplois créatifs ou ceux dédiés aux soins de santé seront moins touchés que d'autres, même s'ils seront eux aussi amenés à évoluer. « Tout va changer : la manière dont les médecins travaillent, les métiers au sein des hôpitaux, la technologie qui supporte l'activité », commentait notamment le Dr Michel Nathan, General Director du Centre Hospitalier Emile Mayrisch, précisant que pour bien appréhender ce changement, il faut avant tout bien considérer la valeur qui est créée. « La technologie va nous aider à mieux suivre le patient, à tout moment, bouleversant très certainement nos organisations », déclarait-il.

Dans ce contexte, en Allemagne, le métier de secrétaire médicale, par exemple, a pratiquement disparu.

Evolution à plusieurs vitesses

Mais c'est sans doute Claude Strasser, directeur général du Groupe Post qui, invité à commenter le changement, illustre le mieux cette polarisation, relativisant cependant les craintes nourries par les uns et les autres : « Cela fait des années que l'on dit que le métier de facteur est menacé. Or, l'emploi dans cette fonction se maintient plutôt bien. Si le courrier disparaît, la livraison de colis, liée à la hausse des achats en ligne, a augmenté. Bien sûr, des emplois vont disparaître, mais certainement pas aussi vite qu'on le prétend. Par contre, nos métiers évoluent aussi en intégrant de plus en plus de technologies. En devenant un prescripteur ICT, nous devons recourir à des compétences de plus en plus spécialisées, dans le domaine de la sécurité par exemple. Eu égard à la vitesse dont évolue la technologie, finalement, la fonction de facteur est peut-être moins menacée que celle de spécialiste dans le domaine de la sécurité informatique, qui est contraint de maintenir à niveau ses compétences en permanence, au risque de ne rapidement plus avoir la moindre valeur ». Ces réalités, au Luxembourg, sont partagées par l'ensemble des secteurs, de l'industrie à la finance. Partout, les acteurs doivent se doter des ressources nécessaires pour évoluer, préserver leur compétitivité grâce à la technologie. ✓

Sébastien Lambotte

Robotisation des emplois : une menace ou un défi ?

La problématique de la robotisation est une constante de l'histoire économique. Concentrée un temps sur l'industrie, elle touche aujourd'hui quasiment tous les secteurs de l'économie. Mais jusqu'à quel point les nouvelles technologies peuvent-elles avoir une incidence sur les emplois actuels ? Une étude réalisée par ING Luxembourg donne quelques pistes. Entretien avec Ananda Kautz, responsable de l'équipe Strategy & Business Intelligence chez ING Luxembourg.

Pouvez-vous nous expliquer brièvement comment a été réalisée cette étude ?

Pour ING, il est important d'accompagner au mieux nos clients pour les aider à toujours garder une longueur d'avance, tant sur le plan privé que professionnel. La révolution technologique impacte déjà nos vies et fait partie des grands changements qui nous attendent. Voilà pourquoi nous avons décidé de lancer cette année une étude sur la révolution technologique et son impact sur l'emploi au Grand-Duché. L'objectif était, au niveau macroéconomique, de comprendre les mutations de long terme de l'économie luxembourgeoise et, au niveau microéconomique, d'aider les entrepreneurs et les ménages à conserver une longueur d'avance dans leur vie et leur activité. Nous avons appliqué une méthodologie reconnue posée par l'économiste Carl Frey et l'ingénieur Michael Osborne en 2013, dans laquelle ils estiment les probabilités que différents types de métiers de l'économie américaine soient robotisés, grâce à une découpe précise des tâches propres à chaque métier et ensuite à une pondération en fonction du nombre d'emplois existants dans chaque métier.

Votre étude prend en compte les emplois des résidents et des frontaliers. Quels sont les résultats pour les résidents ?

Notre envie était de comprendre dans quelle mesure chaque métier résident et frontalier est susceptible à terme d'être robotisé au Luxembourg. Pour les résidents, nous avons appliqué la méthodologie à un total de 388 métiers ISCO (International



Ananda Kautz, responsable de l'équipe Strategy & Business Intelligence, ING Luxembourg.

Standard Classification of Occupations) dans lesquels étaient répartis 190.709 effectifs. Il s'avère que 99.807 d'emplois sur les 190.709 considérés dans cette étude sont susceptibles d'être robotisés, soit 52 % des emplois.

Si nous nous focalisons sur les résidents, les probabilités de robotisation des différentes classes de fonctions sont très hétérogènes. Les emplois de type administratif sont les plus exposés à la robotisation avec une probabilité de 93 %. Les métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat sont de lointains seconds, avec une probabilité de robotisation s'élevant à 68 %. Au contraire, les managers et les professions médicales, intellectuelles, scientifiques et artistiques comme les médecins et sages-femmes, architectes, professeurs ou encore les professionnels de la garde d'enfants sont les classes les moins susceptibles d'être robotisées (moins

de 8 % de probabilité) car elles reposent particulièrement sur les relations humaines et font appel à la créativité.

Et pour les frontaliers ?

Notre analyse montre que les travailleurs frontaliers ont une probabilité plus forte d'être touchés par la robotisation que les travailleurs résidents au Luxembourg. En effet, en tout 56 % des emplois frontaliers seraient concernés par la robotisation. Au total 60 % des métiers exercés par les frontaliers ont une probabilité forte de robotisation (supérieure à 70 %) contre 37 % pour les résidents. La raison principale réside dans la nature des fonctions généralement occupées par les frontaliers.

Faut-il voir l'automatisation comme une menace ou comme une opportunité ?

Selon moi, la robotisation offre avant tout une multitude d'opportunités pour l'économie et l'emploi. La clé de la réussite est d'assimiler le progrès technique et de s'assurer qu'il soit source d'un plus grand bien-être. S'opposer et lutter contre les évolutions technologiques serait une grande erreur. Nous devons accompagner ces évolutions car s'y opposer revient à brider la croissance. Le progrès technique s'est toujours accompagné d'une transformation des métiers et la robotisation offre l'opportunité aux employés d'accomplir de nouvelles tâches et de s'orienter vers de nouvelles activités. Il ne faut donc pas s'alarmer face à la robotisation puisqu'elle présente une opportunité majeure pour contrer les effets du vieillissement de la population active en compensant le manque de jeunes travailleurs, pour générer des

gains de productivité et développer de nouvelles expertises à exporter.

La robotisation représente cependant un défi majeur à relever en matière de formation et d'éducation. Nous devons mieux faire correspondre les formations aux métiers et aux tâches de demain et instaurer une formation permanente dans les entreprises. On sait que le profil type de l'emploi à haute probabilité de robotisation est faiblement ou moyennement qualifié et comporte de nombreuses tâches répétitives. Il s'agit donc d'être particulièrement attentif à la réorientation et à l'accompagnement des travailleurs concernés.

Je pense que le grand défi pour le Luxembourg est donc de ne pas freiner l'évolution technologique, mais de l'assimiler au contraire. Nous devons rendre notre économie suffisamment flexible pour s'assurer que le progrès soit source d'un plus grand bien-être. Plus simplement, il s'agit pour le Luxembourg de poursuivre sur la voie dans laquelle il s'est engagé. Le Luxembourg est un pays innovant, il est devenu en 2015 le 6^e plus important acteur d'innovation en Europe selon l'Innovation Union Scoreboard. De plus, la R&D et l'innovation sont considérés comme pivots de la croissance et de la compétitivité de l'économie luxembourgeoise, ce qui laisse penser que le Luxembourg est bien positionné pour réussir ce virage technologique.

Robotisation résidents

Classe de fonction	# métiers par classe	# emplois	Part dans l'emploi total	Emplois robotisables	Probabilité. moyenne
Total	412	190 709	100%	99 807	52%
Managers	28	12 995	2%	1 593	13%
Professions intellectuelles, scientifiques et artistiques	91	44 184	8%	7 536	17%
Professions intermédiaires	78	27 915	14%	13 791	49%
Employés de type administratif	28	24 748	23%	23 028	93%
Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs	39	23 420	16%	15 525	66%
Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche	16	4 178	3%	2 765	66%
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat	64	20 119	14%	13 691	68%
Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage	39	9 251	6%	5 802	63%
Professions élémentaires	29	23 899	16%	16 075	67%

Robotisation frontaliers

Managers	11,2%
Professions intellectuelles, scientifiques et artistiques	23,7%
Professions intermédiaires	51,2%
Employés de type administratif	93,1%
Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs	70,4%
Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche	64,4%
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat	64,9%
Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage	35,7%
Professions élémentaires	65,9%

Métiers les moins robotisables (résidents)

Code ISCO	Dénomination	Probabilité de robotisation
2511	Analystes de systèmes	0,01
2221	Cadres infirmiers	0,01
2222	Sages-femmes	0,01
2359	Spécialistes de l'enseignement, non classés ailleurs	0,01
2330	Professeurs de cours généraux (enseignement secondaire)	0,01
1345	Managers, éducation	0,01
1342	Managers, services de santé	0,01
2634	Psychologues	0,01
1344	Managers, services sociaux	0,01
2266	Audiologistes et logopèdes	0,00
2211	Médecins généralistes	0,00
2212	Médecins spécialistes	0,00
2351	Spécialistes des méthodes d'enseignement	0,00
1411	Managers, hôtellerie	0,00
2265	Diététiciens et spécialistes de la nutrition	0,00

Métiers les plus robotisables (résidents)

Code ISCO	Dénomination	Probabilité de robotisation
4132	Opérateurs sur clavier numérique	0,99
5244	Vendeur par téléphone, internet, centre d'appels et d'autres moyens de communication	0,99
8132	Conducteurs de machines pour la fabrication des produits photographiques	0,99
3331	Agents concessionnaires	0,99
3313	Professions intermédiaires de la comptabilité	0,98
8183	Conducteurs de machines d'emballage, d'embouteillage et d'étiquetage	0,98
7543	Classeurs et essayeurs de produits (à l'exception des aliments et des boissons)	0,98
3342	Secrétaires, services juridiques	0,98
5241	Mannequins et autres modèles	0,98
4110	Employés de bureau, fonctions générales	0,97
4311	Aides comptables et teneurs de livres	0,97
3333	Agents d'emploi et de recrutement de main-d'œuvre	0,97
4313	Commis, service de paie	0,97
8219	Monteurs et assembleurs non classés ailleurs	0,97
4411	Employés de bibliothèque	0,97

Un digital RH pour accompagner la transformation numérique des entreprises

La transformation digitale n'est pas qu'une question d'outils et de technologies ; elle concerne aussi les directions des Ressources humaines qui se doivent d'accompagner cette transition.

L'ère du digital exige désormais un changement managérial dans les entreprises. Comment ? En ouvrant rapidement le chantier du « digital ». Pour cela, les départements RH devront abandonner la plupart des outils mis en place et rendus obsolètes par l'usage des outils mobiles et des réseaux sociaux. Ils devront se préparer à gérer les nouvelles technologies parce qu'ils vont être de plus en plus sollicités, mais aussi parce qu'ils ont un rôle à jouer dans le choix de ces technologies.

Voici quelques éléments de réponse recueillis auprès du docteur et professeur à l'Université Catholique de Louvain, Anne Rousseau, Head of Service Engineering with Impact Unit (SEI) au Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST).

Le management serait-il le parent pauvre de l'innovation ?

En termes de pratiques professionnelles, mais également dans le domaine juridique, le management est assurément le parent pauvre de l'innovation. Ses pratiques, issues des XIX^e et XX^e siècles et qui ont accompagné l'ère industrielle, n'ont pas fondamentalement évolué depuis un siècle. Le manager a toujours pour rôle de prescrire et de contrôler le travail des équipes, et la plupart d'entre eux pensent « Je fais la même chose, mais sous une autre forme ». Pourtant, les faits sont là. Les jeunes générations qui entrent sur le marché du travail sont différentes des précédentes. Elles ont adopté depuis longtemps les outils mobiles et se comportent en conséquence. Avec elles, le manager RH va devoir construire son pouvoir à l'horizontale pour communiquer, organiser, gérer les compétences.



Certains l'ont bien compris. Par exemple, en France, dans les entreprises les plus à la pointe, les salariés peuvent utiliser leur smartphone pour gérer leurs notes de frais et leurs demandes de congés. Par ailleurs, la pratique du télétravail se développe de plus en plus et avec elle la disparition de la notion physique de lieu de travail. Ainsi, dans certaines grandes entreprises françaises ou belges, les espaces de travail se transforment au gré des projets. Sur le plan juridique, bien que la séparation des activités professionnelles et des activités privées soit sérieusement remise en cause par l'utilisation des outils mobiles, cette situation ne trouve pas encore de réponse légale. Pourtant, les risques sont

bien réels en matière de protection des données tant pour les employeurs que pour les salariés.

L'innovation managériale en question

Révolutionner le management c'est, dans l'entreprise, s'attaquer principalement à l'organisation, aux systèmes d'information, mais aussi aux « principes collaboratifs et de cohésion ». Rares cependant sont les décideurs qui parlent d'innovation. Lorsqu'ils en parlent, les « principes collaboratifs » semblent curieusement être la dernière chose sur laquelle ils s'attardent, la véritable révolution du management portant bien évidemment sur ce dernier point.

Ne pas s'engager ou chercher à différer toute démarche d'innovation est assurément une visée à court terme qui coûte cher à l'entreprise en termes de conflits et de contre-productivité, mais aussi en temps de réactivité sur les marchés, menaçant par le fait sa survie.

Probablement parce que la démarche d'innovation, lorsqu'elle est adoptée, est le plus souvent confiée à un effectif réduit, celui des départements de la R&D et du Marketing. Les autres collaborateurs ne seraient-ils pas concernés ?

Faire évoluer son management n'est pas chose aisée

Remettre en cause ses habitudes et ses certitudes n'est pas un exercice facile. Et changer sa façon de faire c'est forcément prendre des risques dont celui de commettre des erreurs, mais aussi celui d'être jugé par les autres au motif que les nouvelles idées sont forcément irréalisables. La peur de perdre le contrôle et le pouvoir exercés sur ses collaborateurs est également un frein au changement. Pourtant, l'innovation managériale est avant tout une affaire de conviction et d'expérimentation, et ne doit pas dépendre du regard des autres. Des entreprises françaises, belges ou allemandes, très différentes les unes des autres, ont cependant franchi le pas et adopté avec succès des pratiques managériales innovantes. A la source, il y a l'initiative d'une ou de plusieurs personnes décidées à faire évoluer les choses.

Quelques exemples d'innovation managériale créative

En France, par exemple, chez Leroy Merlin, à l'initiative de la direction, les salariés ont participé à l'élaboration de la stratégie *Une entreprise où il fait bon travailler*. Chacun a pu ainsi exprimer sa vision des choses et s'engager sur les propositions retenues. Chez Mars Chocolat, le chef de l'entreprise organise une fois par mois une réunion de 30 minutes, baptisée *Ça se discute*, où il répond à toutes les questions posées par ses collaborateurs. Ce patron d'entreprise a compris la nécessité de communiquer avec l'ensemble de ses salariés.

Au Luxembourg, la Société Générale, qui souhaite mettre en place une meilleure offre de services, a pris le risque de créer un espace de cocréativité où clients, fournisseurs et collaborateurs interagissent. Autre exemple, celui du ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative qui a choisi de consulter, via une plateforme électronique, les citoyens sur le thème *Vos idées nous intéressent*. Voilà des pratiques de management innovantes qui renforcent la collaboration et la cohésion, l'engagement, le sens des responsabilités et la créativité. Et ça marche !

Pourquoi s'engager dans une démarche d'innovation managériale quand tout va bien ?

Le digital est une formidable opportunité de changement portée par les jeunes générations qui arrivent sur le marché. Celles-ci, en réalité, n'ont pas le pouvoir de diffuser leurs pratiques si leurs responsables ne les suivent pas. Pour cela, il leur faut disposer d'une culture « digitale » minimale. Ne pas s'engager ou chercher à différer toute démarche d'innovation est assurément une visée à court terme qui coûte cher à l'entreprise en termes de conflits et de contre-productivité, mais aussi en temps de réactivité sur les marchés, menaçant par le fait sa survie.

Devenir les acteurs de l'innovation managériale plutôt que de simples pilotes de l'innovation appelés à disparaître ? Un dilemme auquel sont confrontés les départements RH aujourd'hui et qui se doivent d'avoir la conscience des défis qui s'annoncent.

Martine Borderies

Digital conférence : préparer les citoyens aux emplois de demain

Les 10 et 11 novembre derniers s'est tenue, à Luxembourg, une conférence sur les enjeux de l'économie numérique sur l'emploi. Cette conférence, voulue par la Commission européenne et organisée par le ministère luxembourgeois du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, était l'occasion de rappeler les opportunités que présentent les nouvelles technologies digitales pour l'économie et l'emploi au Luxembourg, mais aussi pour l'ensemble du continent européen. Selon Günther Oettinger, commissaire européen à l'Économie et à la Société numérique, une nouvelle industrie est en train de naître en Europe. Pour assurer au mieux cette transition, il faut préparer les citoyens aux emplois de demain.

D'ici 2016, l'Union européenne souhaite mettre en place un marché digital unique et s'imposer comme leader de l'économie mondiale. C'est pourquoi la Commission, qui encourage cette transition, investit, outre dans la communication, dans des projets ambitieux et aussi divers que les villes intelligentes (*smart cities*), les compétences digitales (*digital skills*), 5G, Big Data ou encore les objets connectés, *Human brain project* ou comment soigner les maladies du cerveau grâce aux technologies numériques intelligentes inspirées de notre structure neurologique. Dans le domaine de l'éducation, l'Europe finance le projet *No one Left behind*, un programme qui recourt dans un but éducatif à la programmation des jeux vidéo à destination des élèves.

La création d'un marché digital unique aura évidemment des conséquences bien plus larges en termes d'éducation, de formation, d'accès au service public, de protection des données personnelles en ligne. Il appartient aux Etats membres, à l'échelle nationale, d'accompagner la transition sociétale que cette transformation économique va générer, en adaptant son modèle social et l'organisation du travail.

BYOD, une pratique qui n'est pas sans risque

Avec le développement du BYOD (Bring Your Own Device/Appportez votre appareil numérique), une pratique tolérée et parfois encouragée par certains employeurs, on assiste à l'effacement progressif des frontières entre vie privée et vie professionnelle.

En l'absence de cadre légal, le BYOD risque fort de compliquer la vie des entreprises. Pour autant, il existe un certain nombre de solutions pour assurer la sécurité juridique et informatique que les dirigeants doivent connaître. D'autant que, restant les seuls maîtres de leur système informatique, leur responsabilité est entière. Ils ont par conséquent intérêt à organiser et anticiper cette situation aussi bien sur le plan informatique et juridique que financier.

Qu'est-ce que le BYOD ?

De plus en plus, les entreprises offrent à leurs collaborateurs directs mais aussi aux salariés de la force de vente la possibilité d'utiliser leurs appareils informatiques personnels, tels que smartphones, tablettes, ordinateurs portables à des fins professionnelles. De leur côté, les salariés préfèrent utiliser leurs propres appareils jugés plus performants que ceux fournis par leur entreprise. Cette pratique, désignée par les anglophones sous le nom de BYOD, pose de nombreux questionnements relatifs à la sécurité des données de l'entreprise, au respect de la vie privée de l'employé connecté, à la sécurité informatique de l'entreprise et à l'étendue du contrôle de l'employeur. Une réalité dont les employeurs luxembourgeois ne sont pas suffisamment conscients.

Les entreprises ont-elles une approche suffisante des risques qui les menacent ?

Le BYOD repose sur un concept nouveau : l'outil n'appartient plus à l'employeur. En ne mettant pas en place des procédures internes d'identification des risques, en n'adoptant pas une charte des bonnes pratiques sur laquelle les services informatiques pourraient s'appuyer, en ne deman-



dant pas à la Commission Nationale pour la Protection des Données (CNPD) une autorisation de détruire à distance des documents sensibles conformément aux prescriptions de la loi de 2002 relative à la protection des données personnelles⁽¹⁾, bon nombre de dirigeants continuent de jouer avec le feu.

Quelques exemples de situations problématiques pour l'entreprise

Dans le domaine des applications mobiles, le nouveau danger est celui des applications

mobiles téléchargeables. La plupart des décideurs ignorent que nombre d'applications mobiles sont autorisées par défaut à accéder aux systèmes et aux données de l'entreprise. L'exemple le plus souvent cité est celui de l'application gratuite *Flashlight* qui permet d'activer la fonction flash de l'appareil photo d'un smartphone afin de l'utiliser comme lampe torche. Il est apparu que cette application enregistrerait aussi les informations personnelles des utilisateurs telles que agendas, photos, listes de contacts, localisation du téléphone, profil du

La sécurité du système d'information de l'entreprise doit être conjuguée avec le respect de la vie privée. Si limiter l'usage personnel, contrôler les connexions ou bloquer certains sites sont des pratiques courantes et autorisées, l'employeur ne pourra pas entraver l'utilisation d'un smartphone dans un cadre privé, interdire la navigation sur Internet ou prévoir un effacement à distance de l'ensemble des données contenues sur le terminal de son employé.

propriétaire... Autre cas de figure, l'employé qui navigue sur des sites sensibles échange des fichiers, s'expose à la contamination virale qui pourrait avoir un impact pour le service informatique de l'entreprise. Que faire par ailleurs lorsqu'on a affaire à un employé indélicat qui télécharge sur son appareil mobile des dossiers sensibles ? Car aucune investigation n'est possible sur des appareils dont l'entreprise n'est pas propriétaire et aucune destruction à distance autorisée. Pour le cas où l'employeur penserait à tort garder le contrôle via son service informatique, l'employé indélicat pourrait le poursuivre au pénal ; l'employeur, assimilé à un pirate, écoperait alors d'un an de prison et d'une amende de 250.000 EUR. Un comble !

Les obligations qui pèsent sur les employeurs

L'employeur est responsable de la sécurité des données de son entreprise, y compris lorsqu'elles sont stockées sur des terminaux dont il n'a pas la maîtrise physique ou juridique, mais dont il a autorisé l'utilisation pour accéder aux ressources informatiques de l'entreprise. Il a donc intérêt à se prémunir contre des risques constituant une atteinte à l'intégrité et la confidentialité des données, au système d'information de l'entreprise (virus, intrusion...).

Comment limiter les risques en matière de sécurité des données

Après avoir procédé à l'identification des risques en tenant compte des spécificités

propres à l'entreprise (ses équipements, applications, données), l'employeur doit déterminer les mesures à mettre en œuvre. Parmi ces mesures : le cloisonnement des parties de l'appareil personnel ayant vocation à être utilisées dans le cadre professionnel est une priorité. Il doit également contrôler l'accès de l'utilisateur au moyen d'un système d'authentification, tel le certificat d'authentification ou la carte à puce, mettre en place des mesures de chiffrement des flux d'informations, exiger le respect de mesures de sécurité telles que le verrouillage du terminal à l'aide d'un mot de passe renouvelé tous les 15 jours. L'utilisation des équipements personnels doit de toute évidence être soumise à une autorisation préalable de l'administrateur du réseau ou de l'employeur. Sensibiliser les utilisateurs aux risques, formaliser les responsabilités de chacun, préciser les précautions à prendre dans une charte est une étape fondamentale.

Garantir la vie privée

La sécurité du système d'information de l'entreprise doit être conjuguée avec le respect de la vie privée. Si limiter l'usage personnel, contrôler les connexions ou bloquer certains sites sont des pratiques courantes et autorisées, l'employeur ne pourra pas entraver l'utilisation d'un smartphone dans un cadre privé, interdire la navigation sur Internet ou prévoir un effacement à distance de l'ensemble des données contenues sur le terminal de son employé. Les mesures qu'il souhaite

prendre pour assurer la sécurité et le bon fonctionnement de son système d'information doivent être au préalable soumises au contrôle de la CNPD. Ne pas suivre cette procédure serait prendre des risques certains dans un pays où, tout comme en Allemagne, en France et en Belgique, la protection du citoyen passe avant celle de l'entreprise.

Martine Borderies

Pour aller plus loin : M^e Cyril Pierre-Beausse, avocat, spécialiste des technologies de l'information, de la protection des données et du droit de la propriété intellectuelle. <http://www.cpb.lu>

(1) La loi du 2 août 2002 est entrée en vigueur le 1^{er} décembre 2002 et a notamment été modifiée par la loi du 27 juillet 2007 (aperçu des modifications principales) et par la loi du 28 juillet 2011. Elle transpose en droit luxembourgeois les dispositions de la directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relatives à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

L'utilisation abusive d'Internet au travail : un motif de licenciement

La Cour d'appel, dans un arrêt du 12 novembre 2015, vient rappeler les droits et devoirs du salarié sur son lieu de travail.

Le litige opposait un employeur et son ex-salariée, licenciée notamment au motif d'une utilisation massive d'Internet sur son lieu de travail. Pour contester la validité du licenciement, la salariée faisait valoir que la surveillance de son poste de travail avait été réalisée en violation de l'article L.261-1 du Code de travail⁽¹⁾. Elle soutenait que le fait de mettre son ordinateur sous contrôle était attentatoire à sa vie privée et que le fait d'enregistrer des données de manière non occasionnelle pour en déterminer son comportement était à qualifier de surveillance. Cette surveillance n'entrant pas dans le cadre légal, la salariée demandait à ce que les documents afférents à son utilisation d'Internet soient écartés des débats pour défaut de licéité.

La Cour a rejeté l'ensemble de ces arguments

La Cour a tout d'abord relevé que le règlement intérieur de la société précisait que l'utilisation et l'accès à Internet était « limitée exclusivement aux sites revêtant un caractère professionnel en relation directe avec la fonction de utilisateur » et qu'une « liste des sites les plus visités par les utilisateurs est tenue à jour en interne et pourra être consultée et diffusée en interne à tout moment en cas de besoin ». Cette liste des sites visités n'était alors pas individualisée par poste mais globale pour l'ensemble des salariés.

Malgré l'existence de cette règle, connue de la salariée, la Cour a précisé que « même à supposer qu'elle n'ait pas été informée de l'interdiction de jouer sur Internet sur son lieu de travail par un règlement d'ordre interne, quod non, force est cependant de constater que par sa nature, sa définition et sa finalité même, le contrat de travail entraîne l'obligation pour le salarié, qui est payé par son employeur pour ce faire, de travailler et non pas de surfer sur Internet, respectivement de jouer à des

jeux communautaires sur Internet sur son lieu de travail, de sorte qu'en tentant de justifier son attitude par l'ignorance d'une interdiction patronale, la salariée est en l'espèce d'une mauvaise foi caractérisée ».

Revenant sur la légalité du mode de preuve soumis par l'employeur, la Cour a, dans un premier temps, noté que la société « ne prouv[ait] ni que le traitement des données a[vait] fait l'objet d'une notification préalable » auprès de la CNPD (Commission Nationale pour la Protection des Données), « ni que cette dernière ait accordé une autorisation » et a rappelé alors que si « en vertu de son pouvoir de gestion et de direction, l'employeur peut surveiller l'activité de tous ses salariés, tous les modes de preuve ne sont pas admissibles et notamment l'intimité de la vie privée limite les marges de manœuvres du chef d'entreprise ». Il est en effet de « principe que le salarié a droit, même au temps et lieu de travail, au respect de sa vie privée qui implique en particulier le secret de la correspondance ».

La Cour a cependant tenu à préciser qu'il « est apparu que la formulation trop absolutiste du susdit principe pourrait ne pas laisser place à l'atteinte illicite. Il a dès lors été décidé d'écarter de la sphère d'ingérence de l'employeur uniquement les fichiers personnels des salariés ». Dès lors, la Cour a posé que « si les intérêts de l'entreprise l'exigent et que certaines conditions sont remplies, il doit être permis à l'employeur de porter atteinte à la vie privée de son salarié, ce d'autant plus que l'inviolabilité absolue des correspondances risque d'inciter des salariés indécents à y loger des dossiers plus ou moins illégaux ». Or, en l'espèce, l'employeur n'a contrôlé ni le courrier électronique, ni la correspondance, ni les e-mails personnels de la salariée, ni enregistré ses données de façon régulière et non occasionnelle. C'est en effectuant un contrôle ponctuel, conforme à son règle-

ment intérieur, des sites les plus visités par ses salariés que l'utilisation massive d'un site inapproprié a été découverte. Dès lors, l'identité de l'utilisateur du poste en cause pouvait être établie et la preuve soumise à la Cour.

Il a ainsi pu être établi que la salariée avait utilisé, sur un mois, le site litigieux à raison de 51,4 % de son temps de travail, permettant à la Cour de conclure que la salariée « en jouant sur son ordinateur professionnel pendant les heures de travail, dans une mesure qui ne peut être tolérée, a violé les obligations découlant du contrat de travail ; elle a compromis par cette attitude fautive la confiance qui doit exister entre les parties au contrat de travail, de sorte que l'employeur était autorisé pour ce seul motif à la licencier avec préavis » et dans « la mesure où il s'agit de son ordinateur professionnel personnel, la salariée en est la seule responsable, de sorte que si elle n'a pas cru devoir en bloquer et en sécuriser l'accès, elle ne peut s'en prendre qu'à elle-même ».

Le licenciement a dès lors été déclaré justifié au motif d'une utilisation abusive d'Internet à des fins privées sur le lieu de travail. ☑



M^{re} Céline Lelièvre⁽²⁾

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg et de Lausanne

(1) Qui limite les hypothèses de surveillance et impose, selon les cas, une déclaration, voire un accord préalable de la Commission Nationale pour la Protection des Données (CNPD).

(2) Counsel à Luxembourg au sein de Mayer, Avocats à la Cour, société d'avocats ; et collaboratrice à Lausanne au sein de l'étude Lexartis.

Quality of Work Index

La satisfaction au travail des salariés luxembourgeois

Selon l'édition spéciale *BetterWork* relative au *Quality of Work Index* réalisée par la Chambre des salariés et l'Université du Luxembourg (Research Unit INSIDE), la satisfaction au travail des salariés au Luxembourg a globalement reculé entre 2013 et 2014. En revanche, entre 2014 et 2015, le recul enregistré est marginal et le niveau global de la satisfaction au travail modéré. Entre 2013 et 2014, la satisfaction au travail s'est détériorée tant chez les hommes que chez les femmes.

Le recul de la satisfaction au travail entre 2013 et 2014 s'observe dans toutes les classes d'âge. Le recul le plus fort est enregistré pour la classe d'âge 45-54 et le plus faible pour la classe d'âge 16-24 ans. On notera toutefois que la satisfaction du groupe des salariés les plus jeunes est en forte baisse entre 2014 et 2015. En revanche, pour les autres groupes d'âge, on enregistre une très faible baisse (35-44 ans et 55+), voire une très légère augmentation de la satisfaction au travail.

Entre 2013 et 2014, le plus net recul de la satisfaction au travail a été observé chez les salariés d'origine portugaise. Les Belges enregistrent également une détérioration importante de la satisfaction au travail. En revanche, ce recul est beaucoup plus modéré chez les Luxembourgeois, les Français et les Allemands. Les salariés d'origine portugaise affichent à nouveau une satisfaction accrue en 2015 par rapport à 2014, et détrônent même les autres nationalités. Le niveau très bas de la satisfaction au travail des Belges reste stable et se situe sous les niveaux des autres nationalités. La satisfaction au travail des Luxembourgeois et des autres nationalités reste stable entre 2014 et 2015. Les Allemands et les Français enregistrent une légère baisse de la satisfaction au travail entre 2014 et 2015.

Le recul de la satisfaction au travail des salariés entre 2013 et 2014 est également observé lorsque l'on examine les pays de résidence. Cette détérioration est la plus importante chez les salariés frontaliers de Belgique. Alors qu'en 2013, la satisfaction au travail était encore relativement similaire dans tous les pays de résidence, la différence s'accroît à partir de 2014. En 2014, les salariés résidant en Allemagne enregistrent



la satisfaction au travail la plus élevée, tandis que ceux qui vivent en Belgique se disent les moins satisfaits. En 2015, la satisfaction au travail des salariés résidant en France et en Allemagne régresse légèrement, tandis que celle des salariés résidant au Luxembourg et en Belgique progresse.

S'agissant de la satisfaction au travail, aucune différence entre les salariés travaillant à temps plein et ceux travaillant à temps partiel n'a été constatée.

Les salariés occupant une position hiérarchique supérieure à d'autres collaborateurs au sein d'une organisation font état d'une satisfaction au travail supérieure.

En 2015, la satisfaction au travail, différenciée selon la classification CITP, est la plus élevée chez les dirigeants et les cadres. Viennent ensuite les professions intellectuelles, les salariés administratifs ou personnels des services. La satisfaction au travail est légèrement inférieure à la moyenne chez les travailleurs non qualifiés, les techniciens et les artisans. Les salariés occupant un poste de conducteur d'installations et de machines se déclarent les moins satisfaits au travail.

Source : *Quality of Work Index – La satisfaction au travail des salariés au Luxembourg*, P. Sischka et G. Steffgen, Chambre des salariés, Université du Luxembourg (Research Unit INSIDE), Edition spéciale *BetterWork*, Newsletter n° 5/2015 du 8 décembre 2015.

L'intérim, un tremplin pour l'embauche ?

Amorcée début 2015, la reprise des activités économiques a des répercussions positives, entre autres, sur le secteur de l'intérim, et plus particulièrement au niveau des métiers tertiaires, comme nous l'explique Marc Lebrun, Branch Manager chez Randstad.

Vous êtes en lien direct avec les entreprises. Comment avez-vous vécu l'année 2015 chez Randstad ?

Nous avons senti une reprise des activités depuis mi-février 2015. En effet, les entreprises, qui avaient dû gérer leur organisation de manière différente durant la crise en postposant notamment les recrutements, ont à nouveau fait appel à nos services. Elles ont à présent besoin de personnel et cherchent à embaucher de manière fixe, particulièrement dans le secteur tertiaire. Il faut savoir que beaucoup d'entreprises utilisent l'intérim comme période d'essai ou de prérecrutement. Les entreprises recherchent des personnes expérimentées afin qu'elles soient opérationnelles très vite.

Quels sont les profils les plus recherchés par les entreprises ?

Nous avons beaucoup de demandes pour des comptables (français, allemand), des postes de Customer Service (français, anglais, allemand) et d'assistant administratif (français, allemand). En 2015, dans les métiers tertiaires, plus de 70 % de nos intérimaires se sont vu offrir un CDI après seulement 3 mois d'intérim. Nous parlons ici uniquement d'entreprises qui ont la possibilité de recruter de façon perma-

nente, sans tenir compte des institutions européennes ou autres organisations qui recrutent sur concours, etc. Nous avons également de nombreuses demandes pour tous les métiers IT (SAP, développeurs Web, ingénieurs en sécurité informatique...) car ce secteur est en fort développement. Nous avons d'ailleurs créé, il y a environ 2 ans, une spécialisation dédiée à ces métiers au sein de notre agence de Luxembourg-Ville.

Le pourcentage est énorme. Comment gérez-vous la situation ?

C'est un problème pour nous, bien évidemment, mais nous ne pouvons que nous réjouir pour nos intérimaires. Nous devons recruter sans cesse de nouveaux candidats, ce qui n'est pas toujours simple au vu de la maîtrise des langues exigées pour les postes que je viens de citer. Nous faisons appel au vivier transfrontalier, qui est important, mais qui ne suffit pas toujours, et il nous arrive très régulièrement d'aller chercher les talents à l'international, en Irlande ou au Royaume-Uni, en faisant appel à notre réseau d'agences international.

Via quels canaux recherchez-vous les candidats ?

Comme la plupart des recruteurs, nous utilisons beaucoup les outils digitaux que



Marc Lebrun, Branch Manager, Randstad.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

sont notre site Internet, les *job boards* ou les réseaux sociaux qui prennent de plus en plus d'importance. Ces canaux nous permettent de faire une première sélection en fonction des demandes faites par nos clients. Toutefois, nous accordons une grande importance au contact direct et ne concevons pas d'envoyer un candidat en mission avant d'avoir mené un entretien approfondi avec celui-ci. Nous ne pouvons être efficaces dans nos recrutements que si nous les connaissons parfaitement. Il en est de même pour nos entreprises clientes. C'est ce que reflète notre slogan « *good to know you* » et explique le rôle central de nos consultants qui ont la double « casquette » de commerciaux et de recruteurs.

Propos recueillis par Isabelle Couset

En 2015, dans les métiers tertiaires, plus de 70 % de nos intérimaires se sont vu offrir un CDI après seulement 3 mois d'intérim. Nous parlons ici uniquement d'entreprises qui ont la possibilité de recruter de façon permanente, sans tenir compte des institutions européennes ou autres organisations qui recrutent sur concours, etc.

Agile4RH

Une manière de replacer l'homme au centre des organisations ?

La révolution d'aujourd'hui, ce sont les cultures des organisations qui évoluent constamment et rapidement, avec des générations multiples de collaborateurs qui interagissent ensemble dans l'entreprise : ce sont les relations humaines – RH !

Agile4RH n'est pas une nouvelle théorie issue de la littérature, mais un ensemble de réflexions et de schémas provenant de l'agilité et des rencontres avec des responsables RH de plus de 10 pays.

La perspective agile

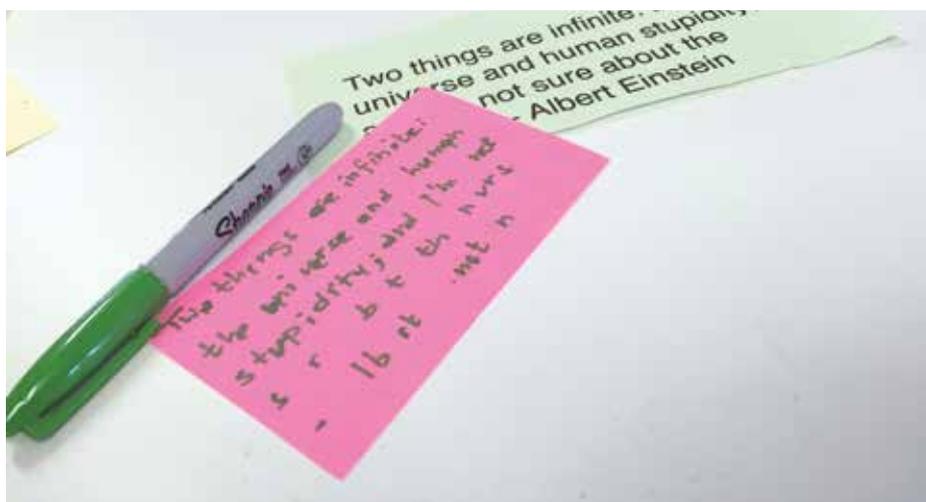
Pendant 15 ans, certaines personnes ont fait de l'agilité dans les projets informatiques lorsqu'ils devaient délivrer des programmes touchant toute l'entreprise (mise en place de SAP, nouveau CRM...). L'agilité est une manière de répondre avec méthode à toutes les demandes des parties prenantes.

L'agilité se base sur un manifeste de « principes agiles ». Son influence a permis aux gestionnaires de projets IT de se montrer plus efficaces tout en créant de meilleures relations entre les donneurs d'ordre et les clients/utilisateurs, tout en modifiant les mentalités. Cette méthode ou philosophie a modifié la manière de faire les choses, tout en supprimant certains points noirs comme la dictature des commandes/contrôles, l'opacité des décisions, les mauvaises communications, le désengagement des utilisateurs, etc.

L'esprit agile est ainsi né et tente aujourd'hui de transformer les anciens modes de management des organisations pour mieux répondre aux cahiers des charges clients et optimiser la livraison d'un produit ou service.

Manifeste pour le développement agile de logiciels (extrait du site officiel <http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>)

Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire.



Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

- les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ;
- des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ;
- la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle ;
- l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.

La perspective des équipes RH

Les équipes des Ressources humaines sont intéressées et curieuses de mieux connaître l'agilité : elles ont entendu parler de *lean* ou de *scrum*, de qualité totale, mais ne se sont jamais senties concernées au sein de l'entreprise par ces programmes. Cette attitude ressemble à ce qui prédominait dans les équipes IT il y a 10 ans, quand la plupart des personnes maintenant une routine quotidienne et immuable.

Mais ce n'est pas si simple. En réalité, les équipes RH ont à gérer deux courants principaux :

- leur travail dans le cadre des opérations quotidiennes (*transactional work*) ;
- les relations humaines dans le cadre de l'efficacité de l'organisation (*effectiveness of work*).

Les opérations quotidiennes font partie du cycle RH classique et comprennent les recrutements et les licenciements, les évaluations, indemnités et allocations, paiements, etc. Ces activités doivent être réalisées, mais sont de faible valeur ajoutée car la plupart du temps très cadrées administrativement.

Les interrelations humaines et organisationnelles pour une meilleure organisation sont en lien direct avec les évolutions du business et la stratégie active de l'entreprise. Et c'est là que les équipes RH peuvent révéler leur potentiel comme partenaires à part entière du développement économique.

Une nouvelle génération d'équipes RH souhaite faire émerger d'autres modes

de gestion, ce qui distille le chaos. Les questions qu'elles se posent, sont :

- comment peut-on recruter des personnes avec des compétences agiles et qui ne correspondent plus à aucune grille ?
- quid des incitations financières au profit de choix éthiques ou de valeurs ?
- comment faire avec des entreprises qui n'attirent plus car leurs structures sont beaucoup trop rigides avec un management pyramidal ?
- pourquoi utiliser des outils de compétences qui catégorisent par typologies prédéfinies (disc, process com, Mbt...)?
- comment peut-on mesurer attitudes et comportements ?
- et le changement, de quel savoir-faire parle-t-on pour mieux l'appréhender ?
- que sont ces « agilistes » qui apparaissent pour supprimer nos jobs ?

En fait, nous croyons que les équipes RH ont traditionnellement l'objectif caché d'être vues comme partenaires stratégiques et souhaitent être présentes dans les plus hautes sphères de l'entreprise comme dans les conseils d'administration. Et nous sommes convaincus que l'agilité peut les aider dans cette nouvelle posture gagnant-gagnant.

L'agilité enrichit la tradition

Quand le *lean* s'est développé dans tous les pays dans les années 90, c'était un nouveau *must-have*, mais il y avait toujours une variable : l'humain. Changer les modes de fonctionnement entre les opérations (*developers*), le management (*organisation*), le business (*clients*) et les utilisateurs (*UX-User experience*) modifiaient complètement les anciennes approches de production. Avec le *lean manufacturing*, le flux de production devient plus interactif et *organic*, en redéfinissant travail et process. L'approche fonctionnelle en silo est balayée pour de nouveaux modèles organisationnels non standard.

Lean manufacturing et *Agile software* sont des méthodes qui se sont influencées avec une philosophie très proche, centrée sur les équipes qui doivent continuellement s'adapter aux charges de travail et plannings. Ce qui fait que l'idée du *lean* s'adapte très bien avec l'histoire des *softwares* agiles (Martin Fowler, Blog, Agile-Versus Lean, 26 juin 2008).

En 2015, les coachs agiles, dans leur travail quotidien, ne font plus face seule-



ment au chef de projet IT, mais propagent leurs savoirs aux développeurs, aux commerciaux, avec des loupes de feedback de plus en plus courtes, constamment améliorées par les remarques venant des management, des utilisateurs, des clients ou des opérateurs. Les effets colatéraux montrent aujourd'hui que la transition agile commence par l'organisation du changement (*Change management*). Nous découvrons que, même venue de l'IT, si l'agilité est relayée, elle peut embrasser tous les niveaux de communication de l'organisation. Nous pensons que l'agilité challenge la culture d'entreprise.

Durant quelques années, nous avons appris des méthodes agile et *lean* que l'implication des personnes augmente le business et réduit certains risques. Cela a été observé dans les services IT, mais, maintenant, il est temps de l'élargir aux autres services. L'évolution agile change les pratiques des ingénieurs (processus avec plus de design organisationnel), et des administratifs (les interactions humaines deviennent clés). Aussi, ne convient-il pas de travailler ensemble – équipes RH et coachs agiles ?

Le projet Agile4RH

Agile 4RH est un projet de recherche avec des personnes des Ressources humaines qui ont l'intention de répondre à la question de comment créer une dynamique agile dans le contexte actuel et économique des entreprises au sein des équipes ? La création de valeurs dans l'entreprise, que ce soit pour le business ou pour l'utilisation optimale des ressources internes, passe par tous les collaborateurs.

Etre heureux au travail ne signifie pas vivre passivement sa vie professionnelle ou devenir amorphe sur son poste de travail. Pouvons-nous vraiment valoriser un travail que nous réalisons juste pour survivre ? Au contraire, cela veut dire travailler différemment et plus efficacement (devenir acteur) : chacun doit pouvoir répondre à la question de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation, en faisant son job.

L'optimisation des ressources nécessite la création d'un environnement où de nouvelles idées peuvent être testées en toute sécurité dans un flux continu d'innovations intrinsèques. Agile4RH est une initiative empirique, itérative et collaborative, principalement menée par des personnes dont le but est de coconstruire des organisations plus agiles.

Afin de réaffirmer l'objectif de « tous ensemble » pour des équipes RH agiles, des initiatives d'ateliers interactifs et socialisants ont vu le jour. Divers niveaux d'intervention :

- de la perspective du coach agile : comment est organisé le changement de culture dans l'organisation ? Comment sont établis les rôles, créant la « bonne morale » agile et la bonne dynamique interne des équipes ? Quels apprentissages collectifs, feedback, itération, autoformation... ?
- de la perspective des équipes RH : comment et dans quel état d'esprit sont faites les étapes du cycle de recrutement, intégration, gestion des talents, rétention, séparation... ? Comment sont partagées les bonnes et mauvaises nouvelles dans la vie de l'entreprise... ?
- du « combat pour survivre » : le travail a évolué vers quelque chose de plus valorisant pour les personnes ; le travail donne du sens. Les organisations attirent les jeunes talents avec la responsabilité sociétale et des valeurs *corporate* dans lesquelles l'agilité a toute sa place.

L'aboutissement : un livre coécrit ! Une fois par an nous souhaitons publier un livre collaboratif de la communauté. « *Une autre façon de penser l'organisation des Ressources humaines dans l'entreprise de demain.* » Retrouvez-nous sur les groupes <http://agile4hr.net>, Facebook ou LinkedIn. ✓

Pascale Marchal Griveaud PHD

Accompagnatrice d'entreprises responsables

We&Co

Effectif et agilité : conduire le changement pour gagner en flexibilité

Face à la pénurie de talents et aux prévisions des experts qui affirment que, d'ici à 2030, 2 milliards d'emplois vont disparaître et que 60 % des métiers n'existent pas encore, les entreprises doivent faire face à de nouvelles exigences en termes de connaissances et d'aptitudes afin de ne pas se retrouver confrontées à l'inadéquation/obsolescence des compétences de leurs effectifs par rapport à leurs besoins futurs. Donc, plus que jamais, le *Talent mobility* et le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs est centrale pour les organisations.

Cette année, nous avons accompagné des entreprises dans la mise en place de projets d'employabilité consistant notamment à responsabiliser chaque personne pour faire le point sur son parcours professionnel.

Cette prise de conscience permettant de construire un parcours de développement tant sur les compétences techniques que comportementales. Pour résumer, c'est effectuer une transition des carrières au

sein de l'entreprise en accompagnant les organisations à l'évolution des compétences de l'ensemble de leurs effectifs.

Ces démarches ne remplacent pas les stratégies de *Talent management*. En

Ce type de démarche n'est pas encore ancré dans les habitudes des entreprises. Quand on parle de développement de l'employabilité, certaines personnes pensent que c'est un processus destiné davantage à des collaborateurs en « difficulté » ou ayant formulé un souhait de mobilité.

effet, mobilité et promotions internes ont toujours existé, mais elles sont renforcées par la nécessité de rendre l'ensemble des effectifs plus agiles et plus flexibles.

A quoi faut-il être attentif dans la mise en place d'un tel dispositif ?

Il faut éviter que le programme ne se transforme en « usine à gaz » : simplifier la démarche, en adaptant au maximum les actions aux besoins. Pour ce faire, nous intervenons en amont pour coconstruire le dispositif avec nos clients car le facteur de réussite d'un tel programme est d'intégrer tous les participants (département RH, partenaires sociaux, managers, autres

prestataires) dès son élaboration. Il faut faire preuve de transparence (autant que possible) et partager l'information avec tous les acteurs avant de s'engager dans la phase opérationnelle.

Quels sont les challenges d'une telle démarche ?

Ce type de démarche n'est pas encore ancré dans les habitudes des entreprises. Quand on parle de développement de l'employabilité, certaines personnes pensent que c'est un processus destiné davantage à des collaborateurs en « difficulté » ou ayant formulé un souhait de mobilité. De plus, le développement des compétences n'est pas toujours perçu comme un avantage.

En effet, la démarche peut être perçue comme une menace. Et puis, il est vrai que lorsque que l'on parle « d'évaluation des compétences », cela peut générer du stress. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de commencer le programme avec la population managériale afin de faire « bouger les lignes » et de montrer l'exemple.

Rallier tous les acteurs autour d'un projet comme celui-là n'est donc pas évident. Nous rencontrons souvent des résistances et des frictions dans la mise en place de tels projets. Dès lors, sa réussite consiste à donner du sens à la démarche en privilégiant une relation directe, franche et surtout régulière avec les équipes impliquées pour insuffler à chacun la motivation de conduire ce projet sur du long terme. Cette approche doit faire partie intégrante de la politique RH d'une société et permet de mettre le développement des compétences et de l'agilité de tous les collaborateurs au centre des activités RH.

www.ajilon.lu

Une gestion RH stratégique à la portée des PME

Place à la performance humaine en entreprise !

Dirigée par Gérard Sinnes et Virginie Boyard, deux anciens DRH passionnés du métier, VISTIM S.A. se donne comme mission de doter les entreprises d'une gestion RH de *best practice*, de haute qualité et à vraie valeur ajoutée – qu'elles aient 10 ou 500 salariés.

Dans le domaine de l'IT, des fonctions back-office et autres, le recours à l'externalisation, même complète, est courant. Qu'en est-il des RH ?

Virginie Boyard – L'externalisation est un choix stratégique : ce que la direction attend des RH aujourd'hui a beaucoup évolué, en mieux ! La fonction RH est appelée à prendre un rôle à plus forte valeur ajoutée au sein des entreprises et on leur demande de contribuer directement à la performance du business. C'est un gros défi et la première étape consiste à se libérer des contraintes liées aux tâches opérationnelles. La technologie aujourd'hui lui permet et les avantages sont indéniables.

Gérard Sinnes – L'externalisation est une pratique déjà bien implantée au sein des fonctions RH ! La plupart des entreprises délèguent en externe le calcul des salaires, une partie des activités de recrutement, de la formation, ou même de la gestion de leurs avantages extra-légaux. Ce qui manquait cependant c'est l'option d'externaliser l'ensemble des activités opérationnelles auprès d'un seul et unique prestataire. Ainsi, en plus des activités mentionnées ci-avant, on trouvera la gestion des contrats, des dossiers (électroniques) du personnel, des absences et présences, des flux d'autorisation, des rapports administratifs et légaux, des processus de gestion de la performance et des talents, des rémunérations, des processus disciplinaires et du suivi des sorties.



Gérard Sinnes, fondateur et CEO, VISTIM S.A.



Virginie Boyard, Partner et Executive Director, VISTIM S.A.

Pensez-vous donc qu'il soit possible d'externaliser toutes les activités RH ?

Gérard Sinnes – Toute activité, dont le simple fait de l'exécuter en interne n'apporte pas de valeur, peut et doit être externalisée – ne fût-ce que pour des raisons d'économie d'échelle, de qualité et d'expertise. Je parle notamment des activités de type *shared service center* et *center of excellence*. Pour une petite entreprise cela constitue souvent l'ensemble de ses activités RH. Pour les entreprises de taille plus importante, l'externalisation offre aux DRH l'opportunité de mettre en place en interne un vrai modèle de *business partner*, orienté sur la performance, le développement et la culture d'entreprise.

Quels sont les avantages pour les entreprises ?

Gérard Sinnes – L'efficacité, la qualité, la conformité ainsi que la configuration et l'utilisation des solutions informatiques au maximum de leur potentiel. L'externalisation soulage les CEO et DRH des contraintes liées au suivi de l'évolution constante des lois, des exigences administratives et du marché. Les CEO et DRH ont autre chose à faire !

Virginie Boyard – D'autres avantages importants viennent s'ajouter à cela. Ils se déclinent de manière légèrement différente selon la taille des sociétés. On peut noter la réduction et le contrôle des coûts ; la disparition du risque de dépendance sur

Les RH pourront se redéfinir en tant que vrais *business partners* uniquement s'ils arrivent à se détacher des activités opérationnelles.

une personne-clé, le respect des obligations réglementaires et administratives, l'accès à l'expertise RH et à un système informatique de pointe.

Vous ne préconisez donc pas la fin des départements RH ?

Gérard Sinnes – Pas du tout !

Virginie Boyard – Au contraire ! Il est vrai que l'externalisation permettra aux petites entreprises de retarder la création d'une fonction RH interne. Pour les plus grandes entreprises cependant, les équipes RH auront l'opportunité de se redéfinir en

tant que véritables *business partners* et de pleinement contribuer au succès de leur entreprise.

Est-ce qu'on ne s'éloigne pas de l'essence même des ressources humaines, c'est-à-dire la proximité, l'écoute, l'empathie ?

Virginie Boyard – C'est justement sur ce point qu'on va distinguer un bon d'un mauvais modèle d'*outsourcing*. Ce risque existe si le partenaire *outsourcing* est géographiquement éloigné. Mais avec un partenaire de proximité, qui comprend les spécificités locales, et présent sur base régulière au

sein de l'entreprise, la qualité de la relation humaine peut même être nettement améliorée. En effet, le dialogue entre les RH et les employés existera toujours. Externaliser l'opérationnel signifie simplement que les échanges internes se placeront à un autre niveau. Libéré des soucis de la gestion quotidienne, on pourra enfin se concentrer pleinement sur l'évolution de carrière, la mobilité, le développement, etc. Tout ce qui est essentiel à l'amélioration de la performance humaine dans l'entreprise.

www.vistim-sa.com

Avec les Development Centers, capitalisez sur l'employabilité de votre personnel !

Dans un monde en mutation, les entreprises et leurs salariés doivent être capables de s'adapter rapidement au changement. Mais comment sonder le potentiel réel des salariés ? Grâce à un outil, le Development Center, comme nous l'explique Florence Tollet, consultante chez ADT-Center.



De g. à dr. :
Josiane Eippers,
Managing Partner,
Florence Tollet,
consultante,
Pascale Kohn,
assistante RH,
Joëlle Letsch,
Managing Partner,
et **Agnès Coupez**,
consultante.
Photo-Focalize/
Emmanuel Claude

Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste un Development Center ?

C'est une évaluation qui a pour but de définir le potentiel de développement individuel d'une personne face aux exigences d'une fonction. Cela peut concerner des compétences en leadership, par exemple, ou de plus spécifiques. Le processus est défini, au départ, avec le client et le design est fait sur mesure. La démarche peut s'appliquer à des populations diverses dans des projets de gestion de talents, d'orientation de carrière, etc. Pour permettre aux candidats de développer tout

leur potentiel, les Development Centers peuvent se faire dans les 4 langues usuelles du pays. Le but est de faire une analyse poussée des compétences actuelles, des forces et faiblesses des salariés, et d'identifier surtout leur potentiel et leur capacité à évoluer dans leur carrière. En règle générale, la personne passe une demi-journée chez nous pour répondre aux questionnaires de personnalité et de motivation, pour participer à des jeux de rôle/mises en situation et pour s'exprimer dans le cadre d'un entretien approfondi. Tous ces éléments nous permettent de décrire le profil de la personne

et d'établir un rapport à destination du département RH ou des responsables de l'entreprise. Nous invitons ensuite chaque candidat pour un *debriefing* individuel et lui présentons le rapport. Chez ADT, cet entretien fait partie de notre philosophie et marque la première étape dans le développement : la prise de conscience par la personne de ses points forts et de ceux à améliorer. Dans le rapport qui est remis au salarié, des pistes de développement sont présentées et des mesures concrètes d'accompagnement sont proposées aux RH : formations en *soft skills*, coaching...

A qui s'adressent les Development Centers ?

L'idée trop souvent répandue que les Development Centers ne concernent que des personnes déjà expérimentées est fautive. Ces évaluations concernent aussi bien des personnes qui occupent le même poste depuis longtemps et qui souhaitent ou doivent se réorienter, des jeunes – le Development Center en début de carrière est un outil particulièrement utile –, des cadres et experts dans un domaine, etc. Ces évaluations s'adressent donc à toute personne qui souhaite évoluer dans sa carrière professionnelle.

Comment les personnes vivent-elles cette expérience ?

Les salariés concernés doivent vraiment vivre cette expérience comme une opportunité. En effet, elle leur permet de faire le point, à un moment donné, sur leurs compétences, de révéler leurs forces –

certaines n'en sont pas toujours conscients – et leurs faiblesses, mais aussi de savoir quels sont les moyens qui peuvent être mis à leur disposition pour les aider à évoluer puisque l'exercice propose d'office des pistes de développement. Dans le cadre d'une démarche de transition de carrière, qui peut être un moment difficile pour un salarié, le Development Center peut servir à faire le point sur le potentiel de la personne, sur ses compétences et ses motivations, et l'aider à mieux orienter sa recherche d'emploi ou à orienter sa carrière professionnelle différemment. Par expérience, je peux vous dire que les personnes que nous recevons dans ce contexte apprennent beaucoup sur elles-mêmes et disposent alors d'atouts majeurs pour se poser sereinement les bonnes questions quant à leur avenir professionnel.

Diriez-vous que l'outil est trop peu connu des entreprises ?

A mon avis, il n'est pas assez utilisé par les DRH. Un Assessment est souvent utilisé dans le cadre d'un recrutement ou d'une mobilité interne, mais beaucoup moins comme outil de gestion des talents, de développement ou de formation personnelle. C'est dommage, car l'outil est très intéressant tant pour l'entreprise que pour le salarié concerné. Le cadre neutre dans lequel se déroule le Development Center est propice à un échange enrichissant, car notre rôle est d'avoir une approche ouverte et surtout objective. La plus-value du Development Center pour le salarié est de bien connaître son potentiel et d'avoir des pistes de développement, et pour l'entreprise de pouvoir faire une bonne gestion de ses talents. Au final, l'entreprise comme le salarié y trouvent un intérêt commun.

Propos recueillis par
Isabelle Couset

Quelles vérifications sont admissibles dans le cadre du recrutement ?

Afin de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des candidats, la majorité des employeurs souhaite effectuer un certain nombre de vérifications, que ce soit auprès d'anciens employeurs ou en consultant le casier judiciaire de leurs futurs employés. A cet égard, l'employeur peut également faire appel à des prestataires de services spécialisés dans l'offre de support pour ce type de vérifications. Or, la réglementation en matière de protection des données à caractère personnel encadre strictement ce type de *background checks*. Nous proposons ci-après un bref aperçu des conditions que les futurs employeurs doivent respecter.

Est considérée comme une donnée à caractère personnel toute information de quelque nature qu'elle soit et indépendamment de son support, y compris le son et l'image, concernant un individu identifié ou identifiable. Tout traitement de données à caractère personnel dont un employeur (ou futur employeur) établi au Luxembourg⁽¹⁾ détermine les finalités et les moyens doit notamment se conformer aux règles édictées par la loi du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel, telle que modifiée (la loi de 2002). Ceci vaut également pour les vérifications portant sur des candidats potentiels dans le cadre du processus de recrutement.

Au-delà des obligations générales qui résultent de cette loi, telles que l'obligation qu'un traitement de données personnelles soit licite, légitime et proportionnel aux finalités recherchées, la nécessité d'effectuer les formalités requises auprès de la Commission Nationale pour la Protection des Données (CNPD) ou l'obligation de fournir une information adéquate aux personnes concernées, certaines pratiques courantes en matière de recrutement méritent une analyse plus spécifique.

Les vérifications auprès d'anciens employeurs

Il est de coutume de vérifier les références d'un candidat avant son embauche, y

compris auprès d'anciens employeurs. Le CV renseigne sur l'identité des anciens employeurs, ce qui permet en principe de prendre facilement contact avec eux. La CNPD considère cependant que si le recruteur souhaite contacter un ancien employeur, le candidat doit donner son accord à cet égard. L'indication d'une personne de contact spécifique dans le CV (en plus d'une référence générique à l'ancien employeur) vaut à notre sens accord de contacter cette personne.

Dans le cadre des renseignements demandés, l'employeur doit toujours respecter le principe de la proportionnalité : seules les informations nécessaires pour identifier la qualité et l'honorabilité du candidat peuvent être demandées. Se renseigner sur l'épouse du candidat n'est généralement pas pertinent dans le cadre de l'embauche de l'époux, sauf dans des cas particuliers (par exemple : cas particuliers dans le domaine financier).

Les extraits du casier judiciaire

De plus en plus d'employeurs souhaitent également obtenir un extrait du casier judiciaire de leurs futurs employés. Ces données, qui qualifient de données judiciaires au sens de la loi de 2002, bénéficient d'une protection accrue (tout comme d'autres données sensibles telles que les convictions religieuses). Les données judiciaires ne peuvent être traitées qu'en exécution d'une disposition légale. Or, jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi du 29 mars 2013 relative à l'organisation du casier judiciaire, aucune disposition générale ne permettait aux futurs employeurs de traiter les données judiciaires et, partant, de demander un extrait du casier judiciaire.

Si aujourd'hui un employeur peut demander la copie du bulletin n° 2 du casier judiciaire aux candidats et aux employés existants, cette possibilité reste strictement encadrée. Sous le régime actuel, l'extrait du casier judiciaire doit en effet

La CNPD considère que si le recruteur souhaite contacter un ancien employeur, le candidat doit donner son accord à cet égard. L'indication d'une personne de contact spécifique dans le CV (en plus d'une référence générique à l'ancien employeur) vaut à notre sens accord de contacter cette personne.

Si aujourd'hui un employeur peut demander la copie du bulletin n° 2 du casier judiciaire aux candidats et aux employés existants, cette possibilité reste strictement encadrée.

être fourni par la personne concernée à l'employeur, qui devra le détruire (ainsi que toute copie qu'il en aura effectuée) au plus tard vingt-quatre mois après la date d'établissement du bulletin (et non la date de remise à l'employeur). Il est donc fortement recommandé de mettre en place des procédures qui garantissent la destruction des extraits du casier judiciaire et de leurs copies en temps utile. Un projet de loi vise à encadrer plus strictement la possibilité pour les employeurs luxembourgeois de solliciter la communication d'un extrait de casier judiciaire dans le cadre du recrutement et de la gestion du personnel. Une réforme que les employeurs et recruteurs devraient suivre de près.

Le recours à des sous-traitants

Certaines entreprises ont recours à des prestataires de services pour se faire assister dans les tâches liées au recrutement. Selon les circonstances, ces personnes peuvent agir en qualité de sous-traitants (donc agir seulement sur instruction de leur client) ou encore comme responsables du traitement (si elles définissent les finalités et les moyens du traitement). Si la loi de 2002 autorise le recours à des sous-traitants, elle énonce plusieurs obligations devant alors être respectées, et ce sous peine de sanctions pénales.

En premier lieu, la loi de 2002 impose qu'un contrat écrit soit conclu entre le responsable du traitement (c'est-à-dire, le futur employeur) et le sous-traitant (c'est-à-dire, le prestataire de services). Ce contrat doit contenir un certain nombre de clauses, notamment l'obligation pour le sous-traitant (i) de ne traiter les données personnelles que sur instruction du responsable du traitement et (ii) de mettre en place des mesures de sécurité organisationnelles et techniques adéquates pour garantir la sécurité et la confidentialité des données. Enfin, le responsable du traitement devra informer la personne

concernée du transfert de ses données à caractère personnel à un sous-traitant.

L'obligation d'information

En tant que responsable du traitement, une obligation d'informer toutes les personnes concernées de l'existence et des modalités du traitement envisagé de leurs données à caractère personnel incombe au futur employeur. Plus spécifiquement, les informations suivantes doivent au moins être fournies : l'identité du responsable du traitement, la ou les finalités déterminées du traitement auquel les données sont destinées et toute autre information supplémentaire nécessaire pour assurer à l'égard de la personne concernée un traitement loyal de ses données (telle que les destinataires ou les catégories de destinataires auxquels les données sont susceptibles d'être communiquées, l'existence d'un droit d'accès aux données la concernant et de rectification de ces données, le transfert des données hors Union européenne, etc.).

Alors que la loi de 2002 ne prévoit pas de format spécifique selon lequel les informations devront être données au candidat, l'information devrait idéalement être fournie de façon à permettre à l'employeur d'apporter la preuve qu'il a respecté ses obligations légales (par exemple dans l'e-mail accusant réception de la candidature).

Finalement, l'employeur devra s'assurer que les formalités adéquates après de la CNPD ont été effectuées, ou encore analyser s'il peut bénéficier d'une exemption à cet égard.

S'il est admis que l'employeur a un intérêt légitime à vérifier si un candidat répond aux besoins d'un poste, les droits fondamentaux du candidat, qui sont entre autres protégés par la loi de 2002, doivent également être respectés. L'employeur doit donc se demander, pour chaque poste à pourvoir, quelles données sont nécessaires et utiles pour évaluer si un candidat cadre avec ce poste.



M^{me} Catherine Di Lorenzo
IP/TMT Senior Associate



M^{me} Natalie Schall
IP/TMT Associate

Allen & Overy

- (1) Dans certaines circonstances, la loi luxembourgeoise peut également s'appliquer à des futurs employeurs établis en dehors du Grand-Duché de Luxembourg. Toutefois, ces aspects dépassent le cadre de cet article.

Les erreurs à éviter lors de la rédaction d'un contrat de travail à durée déterminée

La rédaction d'un contrat, quel qu'il soit, n'est jamais chose aisée, surtout lorsqu'il s'agit d'une convention « d'exception ». En effet, rappelons tout d'abord que le Code du travail érige le contrat de travail à durée indéterminée en principe, tout en prévoyant – à titre d'exception – d'autres formes de contrats. Parmi ces derniers, il y a le contrat de travail à durée déterminée, qui est strictement encadré notamment en ce qui concerne les cas de recours, la durée maximale, les possibilités de renouvellement ou encore la succession de contrats.

Le respect de ces règles, qui ont été précisées au fil des décisions des tribunaux du travail, est primordial, alors qu'à défaut, la sanction applicable est la requalification du contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée.

Plus particulièrement, lors de la rédaction d'un contrat de travail à durée déterminée, il est essentiel de bannir les « vieux » *template* et également d'éviter les clauses de « style ». Un des points essentiels est d'être le plus précis possible, surtout en ce qui concerne le motif de recours au contrat à durée déterminée.

Être précis dans la description du motif de recours

Dans un arrêt de la Cour d'appel du 5 février 2015, les juges ont rappelé qu'il convient d'indiquer avec précision dans tout contrat de travail à durée déterminée la raison pour laquelle celui-ci a été conclu et en quoi la mission confiée au salarié est exceptionnelle. Ainsi, le contrat à durée déterminée doit précisément expliquer :

1. en quoi la tâche que le salarié prestera est non durable ;
2. la raison exceptionnelle ayant amené l'employeur à conclure un contrat à durée déterminée.

Dans l'affaire ayant donné lieu à l'arrêt du 5 février 2015, le contrat à durée déterminée mentionnait que le salarié occuperait le poste de « chargé de mission » et qu'il sera affecté au projet « BPMA/MARC/DIR » et ce « en raison de la réorganisation des

activités de marchés au sein de la ligne métier Banque privée ».

A la lecture de cette clause, la Cour d'appel a décidé que les deux conditions visées ci-dessus n'étaient pas remplies et ceci pour les raisons suivantes :

1. la mention que le salarié est engagé comme « chargé de mission » n'est pas de nature à qualifier la tâche effectuée par le salarié comme précise et non durable ;
2. si cette clause indique effectivement l'objet pour lequel le contrat a été conclu (c'est-à-dire la réorganisation des activités de marché au sein de la banque), cette mention n'est pas suffisante pour expliquer la raison exceptionnelle ayant amené l'employeur à avoir eu recours à un contrat à durée déterminée.

Par ailleurs, dans un arrêt du 29 octobre 2015, la Cour d'appel a précisé que lorsqu'un contrat de travail à durée déterminée est conclu afin de remplacer un salarié temporairement absent, il est essentiel de mentionner le nom du salarié remplacé. A défaut, la Cour a estimé que la raison exceptionnelle ayant amené l'employeur à conclure un contrat à durée déterminée n'est pas mentionnée avec suffisamment de précision.

Dans une autre affaire récente (ayant donné lieu à un arrêt de la Cour d'appel en date du 30 novembre 2015), l'article 1^{er} du contrat précisait que « Monsieur A. est engagé par la société SOC1 en vue de faire face à un accroissement temporaire d'activité

consécutif à une nouvelle commande ». Après avoir analysé cette clause, la Cour d'appel a rappelé qu'en vertu du point 5 de l'article L.122-1 (2) du Code du travail « l'exécution d'une tâche précise et non durable en cas de survenance d'un accroissement temporaire et exceptionnel de l'activité de l'entreprise » est considérée comme tâche précise et non durable.

En revanche, pour que la loi soit respectée, la Cour a indiqué qu'il ne suffit pas que le contrat se limite à en recopier les termes et à faire laconiquement état d'une nouvelle commande. En effet, il est essentiel, selon la Cour, que l'employeur explique précisément les raisons l'ayant amené à avoir recours à un contrat à durée déterminée. Il aurait en effet fallu, dans le présent cas, que l'employeur précise la nature de cette commande et son caractère suffisamment exceptionnel pour justifier la conclusion d'un contrat de travail à durée déterminée.

Enfin, rappelons également que la conclusion d'un contrat de travail à durée déterminée est possible « en cas de démarrage ou d'extension de l'entreprise ». Dans cette hypothèse également, l'employeur est tenu d'expliquer précisément dans le contrat de travail que celui-ci est conclu pour un démarrage ou une extension de l'activité. A cet égard, par exemple, la Cour d'appel, dans un arrêt du 10 mars 2011, a constaté que « le contrat de travail indique bien dans son article 2 l'objet du contrat en ce qu'il précise « que Mlle A est engagée comme employée de magasin

dans le cadre de l'accroissement d'activité lié à la période de lancement du nouvel établissement de Luxembourg [...] ».

Eviter les clauses de « style »

Il est désormais devenu d'usage que l'employeur insère une clause dans les contrats de travail de ses salariés précisant, en substance, que le salarié est engagé pour exercer telle ou telle fonction et que l'employeur se réserve le droit d'affecter le salarié à une autre fonction selon ses besoins et en considération des aptitudes du salarié.

Bien que ce type de clause puisse avoir une certaine utilité dans le cadre de contrat à durée indéterminée, elle est à proscrire pour les contrats à durée déterminée. En effet, le Code du travail précise qu'un contrat à durée déterminée n'est valable que pour l'exécution d'une tâche précise et non durable. Or, en indiquant dans le contrat que le salarié pourrait être affecté à une autre fonction (que celle pour laquelle le contrat a été conclu), l'employeur reconnaît implicitement que le salarié n'a pas seulement été engagé pour l'exécution d'une tâche précise et non durable, mais potentiellement pour d'autres fonctions également.

La présence de cette seule clause pourrait donc conduire un tribunal à considérer le contrat à durée déterminée comme n'étant pas valable, en estimant que celui-ci n'a pas été conclu pour l'exécution d'une tâche précise et non durable.

Prêter attention aux règles et aux délais pour la succession de contrats

Les règles en matière de succession de contrats à durée déterminée ne sont pas toujours évidentes à appliquer.

En premier lieu, il convient de distinguer entre renouvellement et succession de contrats. Le renouvellement d'un contrat à durée déterminée est possible si une clause le permettant est prévue dans le contrat et, si tel est le cas, l'employeur peut renouveler le même contrat au maximum deux fois tout en veillant à rester en deçà d'une durée totale de 24 mois. En revanche, la succession de contrats est la situation lors de laquelle un premier contrat à durée déterminée a pris fin et que l'employeur entend conclure un second contrat à durée déterminée avec le même salarié et pour le même poste de travail.

En ce qui concerne la succession de contrats, les règles (qui ont été rappelées récemment par la Cour d'appel, notamment dans des arrêts du 25 octobre 2012 et du 29 octobre 2015) peuvent être résumées en distinguant deux hypothèses :

1. le nouveau contrat est conclu pour le même objet (par exemple, pour faire face au même accroissement de travail) : dans ce cas, l'employeur est tenu d'observer un délai de carence entre le 1^{er} et le 2^e contrat équivalent à un 1/3 de la durée du premier contrat, renouvellement compris ;
2. si l'objet du nouveau contrat est différent du premier (par exemple, premier contrat pour remplacer un salarié absent A et second contrat pour remplacer un salarié absent B), aucun délai de carence ne devra être observé par l'employeur.

Les règles de succession de contrats doivent tout de même être maniées avec prudence en s'assurant d'être à même de pouvoir prouver que soit la période de carence a été respectée, soit que le second contrat a été conclu en raison d'un objet différent.

La sanction en cas de non-respect d'une seule de ces règles

En ce qui concerne la sanction, la jurisprudence fait une application stricte des règles du Code du travail, en précisant de manière constante que la seule sanction applicable en cas de non-respect des règles relatives au contrat à durée déterminée est la requalification de ce dernier en contrat de travail à durée indéterminée.

Plus précisément, la Cour d'appel, dans un arrêt rendu en date du 5 juin 2014, a précisé que « la requalification de la relation de travail entre parties à un contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée, mesure de protection du salarié, constitue la seule sanction prévue par la loi sur le contrat de travail en cas de violation des articles L.122-1.(1) et L.122-1.(2) 5 du Code du travail, le but de la loi n'étant pas une résiliation automatique donnant lieu à des indemnités, mais le droit du salarié au maintien des relations de travail après l'expiration du terme illégal ».

Vu la gravité de la sanction, il est dès lors essentiel d'être vigilant et de s'assurer du respect de l'ensemble des règles relatives aux contrats de travail à durée déterminée. ☑



M^e Gabrielle Eynard
Senior Associate



M^e Maurice Macchi
Associate

Allen & Overy

Projet de loi portant réforme du congé parental : principaux changements

Le conseil de gouvernement a adopté, le 16 décembre 2015, le projet de loi relatif au nouveau congé parental qui prévoit notamment une flexibilisation des formes de congé parental ainsi qu'une augmentation de l'indemnité de congé parental (l'indemnité forfaitaire actuelle devrait être remplacée par un revenu de remplacement, lié au revenu du bénéficiaire, qui variera entre 1.922,96 et 3.200 EUR). L'augmentation de l'âge des enfants ouvrant droit au congé parental et la baisse de la durée de travail hebdomadaire minimum exigée pour pouvoir bénéficier du congé parental sont également prévues. Le dépôt du projet de loi à la Chambre des députés est prévu début janvier 2016 pour une entrée en vigueur au plus tard au 1^{er} janvier 2017.

La clause de non-concurrence au Grand-Duché de Luxembourg

La clause de non-concurrence est une disposition écrite dont l'objet est d'interdire au salarié d'exercer, après la rupture de son contrat de travail, une activité concurrente en exploitant une entreprise personnelle suivant les dispositions de l'article L.125-8 du Code du travail.

Cette clause institue donc temporairement une restriction à la liberté du travail et c'est en ce sens qu'elle est encadrée. Elle ne doit pas être confondue avec l'obligation générale de loyauté à laquelle le salarié est soumis pendant l'exécution de son contrat de travail et qui lui interdit de se livrer jusqu'à l'expiration de son contrat à une activité concurrente, même en l'absence de clause expresse.

La clause de non-concurrence ne se présument pas, elle doit nécessairement être écrite pour être valable. Elle peut directement être insérée dans le contrat de travail initial ou tout avenant ultérieur au contrat.

Quelle que soit, par ailleurs, la terminologie utilisée par l'employeur dans le contrat de travail pour interdire au salarié d'exercer une activité concurrente au terme de leur relation contractuelle de travail, une telle clause, même insérée dans une autre clause composant des restrictions au terme du contrat de travail (*restrictive covenants*), telle que la clause de non-débauchage ou de non-sollicitation, se reconnaît par son objet et non à son appellation. La clause, quel que soit son libellé, ne peut déroger aux conditions cumulatives de validité.

La clause de non-concurrence est régie par l'article L. 125-8 du Code du travail qui stipule que « *la clause de non-concurrence inscrite dans un contrat de*

travail est celle par laquelle le salarié s'interdit, pour le temps qui suit son départ de l'entreprise, d'exercer des activités similaires afin de ne pas porter atteinte aux intérêts de l'ancien employeur en exploitant une entreprise personnelle (...) ».

La clause de non-concurrence doit, pour produire ses effets, satisfaire aux exigences de forme et de fond cumulatives énumérées dans l'article précité. Ainsi :

- la clause doit se rapporter à un secteur professionnel déterminé et à des activités similaires à celles de l'employeur ;
- elle ne peut dépasser une période de 12 mois prenant cours à compter du jour où la relation contractuelle de travail entre l'employeur et le salarié prend fin ;
- elle est limitée au territoire luxembourgeois ;
- elle ne trouve, par ailleurs, application que si le salarié n'était pas mineur au jour de la signature de la convention prévoyant l'application de cette clause et pour autant que le salaire annuel brut versé au salarié est supérieur à un montant déterminé par arrêté grand-ducal. Ce montant de référence est actuellement fixé à 52.843,88 EUR (indice 775,17).

Si une clause de non-concurrence ne respecte pas les conditions légales précitées, elle n'est pas automatique-

ment nulle. Les tribunaux saisis peuvent en effet modifier et/ou limiter certaines conditions de la clause pour qu'elle satisfasse pleinement aux exigences matérielles et territoriales requises par l'article L.125-8 du Code du travail.

Enfin, il est important de noter que le champ d'application de la clause de non-concurrence est limité au seul cas de figure où le salarié exerce une activité concurrente à celle de l'ancien employeur, à titre d'indépendant, et plus précisément d'entrepreneur individuel (entreprise personnelle), ce qui en pratique s'avère de plus en plus rare.

Il est clair que l'exercice d'une activité professionnelle dans le cadre d'une entreprise personnelle ne concerne, dans notre société actuelle, qu'un nombre limité de personnes et que l'application des dispositions de l'article L. 125-8 du Code du travail telle que rédigée à ce jour peut paraître désuète, car inefficace ou ne présentant tout le moins que très peu d'intérêt pour les employeurs

Un revirement de jurisprudence

Concrètement, les dispositions actuelles du Code du travail n'empêchent pas un salarié de travailler au nom et pour compte d'un concurrent de son ancien employeur, dès lors qu'il est placé sous un nouveau lien de subordination. Exercer une activité concurrentielle à son ancien employeur en qualité de salarié, fût-ce au sein d'une société dont le salarié dispose également d'un statut de dirigeant, ne constitue pas une violation de la clause de non-concurrence. Tel est aujourd'hui le problème auquel se trouvent confrontés de nombreux employeurs.

La clause de non-concurrence ne se présument pas, elle doit nécessairement être écrite pour être valable. Elle peut directement être insérée dans le contrat de travail initial ou tout avenant ultérieur au contrat.

Suite page 68 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 66

Le champ d'application de la clause de non-concurrence est limité au seul cas de figure où le salarié exerce une activité concurrente à celle de l'ancien employeur, à titre d'indépendant, et plus précisément d'entrepreneur individuel (entreprise personnelle).

Face à cette inefficacité factuelle, une pratique s'est peu à peu développée à l'instar du modèle français, consistant à élargir le champ d'application de la clause de non-concurrence aux activités salariées moyennant le versement d'une contrepartie financière.

La Cour d'appel a, dans un arrêt largement commenté du 13 novembre 2014 (n° 39706 du rôle), opéré un revirement radical de jurisprudence et remis en cause les règles tant concernant le champ d'application matériel que le champ d'application territorial de l'article L.125-8 du Code du travail jusqu'alors applicables. Elle s'est ainsi prononcée sur la validité d'une clause de non-concurrence renforcée dont le champ d'application matériel était étendu à une activité salariée auprès d'une société concurrente en contrepartie d'une compensation financière, comme suit : « *Est abusive une clause qui impose au salarié des obligations manifestement excessives. En l'occurrence, l'interdiction imposée à B [au salarié] de ne pas travailler ou de ne pas présenter de demandes d'emploi auprès d'entreprises concurrentes n'a pas de caractère manifestement excessif dès lors qu'il a été permis à B [le salarié] de travailler ou de présenter une demande d'emploi auprès d'entreprises non concurrentes, que l'interdiction était limitée dans le temps et qu'elle comportait une contrepartie financière* ». La Cour d'appel a cependant considéré la clause litigieuse « *comme excessive dans la mesure où son champ d'application couvre un espace géographique trop vaste, s'étendant à des centaines de kilomètres des frontières du Grand-Duché de Luxembourg. La sujétion manifestement excessive imposée à B [au salarié] est à redresser en limitant l'interdiction imposée à B [au salarié] au Grand-Duché de Luxembourg et pour ce qui est du territoire français à l'Alsace et la Lorraine* ».

Bien que la Cour d'appel ait réduit l'espace géographique visé dans la clause, lequel s'étendait au-delà du territoire national luxembourgeois à l'Alsace, la Lorraine ainsi qu'aux départements du Rhône-Alpes, de l'Île de France, de la Haute et de la Basse-Normandie, elle a bousculé la règle établie suivant laquelle le champ d'application est limité au territoire national.

En conséquence, la Cour d'appel reconnaît qu'une clause de non-concurrence renforcée est valable sous certaines limites.

Trouver le bon équilibre

Il est manifeste, à la lecture de cet arrêt, qu'il doit et qu'il devra toujours exister un équilibre certain entre les intérêts légitimes de l'entreprise, limités dans le temps et dans l'espace, et le principe fondamental de la liberté de travail conféré au salarié. Si cet arrêt demeure encore une décision jurisprudentielle isolée, il fait toutefois souffler un vent nouveau sur les possibilités qui s'offrent aux employeurs soucieux de préserver les intérêts légitimes de l'entreprise tout en développant une stratégie de leurs ressources humaines orientée vers l'attractivité, la rétention de nouveaux collaborateurs et le développement de la gestion des talents, d'étendre, sous certaines conditions, dans les conventions la rédaction des clauses de non-concurrence au-delà du strict libellé de l'article L.125-8 du Code du travail.

A l'heure où l'identification, le développement, la motivation des talents constituent des préoccupations importantes des employeurs, ceux-ci doivent en effet pouvoir s'armer et prévoir des dispositions conventionnelles qui, à défaut de retenir certains talents, éviteront que ceux-ci ne leur créent, lorsqu'ils quittent l'entreprise, une concurrence ardue auprès d'un autre employeur. Il est clair qu'au

vu de l'importance du poste occupé par certains salariés, leurs expertises, les informations confidentielles et stratégiques qui leur sont confiées au cours de l'exécution du contrat de travail, une clause de non-concurrence bien rédigée prévoyant une contrepartie financière appropriée (suivant le principe de proportionnalité) peut être un atout considérable.

Si la réforme de l'article L.125-8 du Code du travail souhaitée par de nombreux professionnels du droit, depuis fort longtemps déjà, ne semble toujours pas d'actualité, et que le caractère obligatoire de la contrepartie financière dans les clauses de non-concurrence tel qu'il existe chez nos voisins français n'est pas près de constituer une généralité, il n'en demeure pas moins qu'en vertu du principe de liberté contractuelle et au regard de l'arrêt de la Cour d'appel, un certain nombre d'employeurs pourrait être incité à développer, sous certaines conditions, et pour certains postes de travail, cette pratique déjà tolérée. ☑



M^e Catherine Graff
Counsel

Bonn, Steichen & Partners

Comment démystifier le contrôle des livres de salaires par l'Administration des Contributions ?

Tout employeur ou responsable de la gestion des salaires a eu ou aura à gérer au cours de sa carrière plusieurs contrôles des livres de salaires par l'Administration des Contributions (ADC).

D'une manière générale, cet audit est annoncé par courrier (plus ou moins standard en fonction du bureau d'imposition et du préposé en charge de l'exercice). Nombreux sont alors ceux à s'inquiéter des raisons de ce contrôle, des documents à rassembler dans un délai plus ou moins court et des conséquences potentielles. Rassurez-vous ! Une préparation en amont, un minimum d'organisation et une bonne compréhension du processus permettent de passer sereinement cet examen incontournable de la vie d'employeur au Luxembourg.

Pourquoi un tel audit ?

L'article 136 LIR de la loi du 4 décembre 1967 prévoit que chaque employeur soit responsable de la retenue d'impôt sur les salaires. A ce titre, l'Administration vérifie, tous les 2, 3 ou 4 ans en pratique, les retenues effectuées par l'employeur. L'objectif est de s'assurer que tous les éléments de rémunérations taxables l'ont bien été et suivant les données de la carte d'impôt remise par chaque salarié. Pour cela l'ADC va demander à l'employeur de fournir un certain nombre de documents et de répondre à des questions relatives notamment aux éventuels avantages en nature accordés aux salariés. Les autorités fiscales s'appuieront également sur certains documents comptables pour réconcilier l'ensemble des informations fournies.

Comment s'organiser ?

Ne tardez pas ! Dès la réception de la notification du contrôle, transmettez une copie du courrier au responsable des salaires ou au partenaire externe en charge de la gestion des salaires. Ces spécialistes

sauront fournir les documents et renseignements demandés. Ils sauront également juger si le délai demandé est réalisable ou non. Sachez que, dans certains cas, il est possible de retarder l'échéance, mais toujours avec l'accord de l'autorité fiscale. Attention : ne pas répondre à la demande de l'Administration peut entraîner une taxation d'office de l'impôt dû (§ 217 de la loi générale des impôts).

Faut-il s'inquiéter ?

La règle est dans ce cas de figure la même que pour tout type de contrôle lié au respect de toute législation : aucune inquiétude à avoir si vos salaires sont gérés en adéquation avec les règles fiscales applicables. Par contre, si vous avez pris des libertés avec certaines règles établies, il est fort probable que vous deviez faire face à un redressement. Le meilleur moyen d'anticiper sereinement cet exercice est donc de s'assurer que la retenue d'impôt effectuée sur les salaires est en lien avec la législation et « l'actualité » fiscale. Car, même sans évolution légale, les points ou attentions des contrôles bougent en fonction des « orientations du moment ». Nous avons vu dernièrement une attention particulière portée sur les taxations des rachats de véhicule. Y aura-t-il prochainement une accentuation des questions envers les travailleurs hautement qualifiés (circulaire LIR 95/2) ?

Les documents sont envoyés, et ensuite ?

En cas de questions ou de documents manquants le préposé pourra vous contacter. Une fois le contrôle terminé, un bulletin

est établi. Il récapitule les déclarations d'impôt et paiements effectués pour les années contrôlées ainsi que les éventuels écarts constatés lors du contrôle (repris comme suppléments à payer). Si aucun écart n'est mentionné, le bulletin clôture la revue. Dans le cas inverse, le supplément réclamé devra être payé endéans le délai fixé sur le bulletin.

Si vous estimez et pouvez apporter la preuve que le montant demandé n'est pas justifié, introduisez sans tarder un recours (vous avez un délai de trois mois à compter de la notification du bulletin). Attention, sauf dispense spéciale, l'introduction d'un recours ne dispense pas du paiement exigé en premier lieu.

Pour conclure, ne négligez ni la rigueur dans la gestion de vos salaires, ni la période du contrôle des livres de salaires par l'Administration des Contributions. La fourniture des documents complets et clairs participera au bon déroulement de cet audit.



Aurélie Bouilly

Chief Operations Officer

IF Payroll & HR

Atelier absentéisme : la face visible de l'iceberg

L'absentéisme n'est plus une fatalité

Problématique difficile à contrôler et à maîtriser, l'absentéisme entraîne chaque année des coûts directs et indirects importants pour les entreprises luxembourgeoises. Grâce à une méthode adaptée et éprouvée, SD Worx accompagne les managers et responsables des Ressources humaines pour les aider à mieux encadrer ce phénomène. L'objectif est de conscientiser l'ensemble des collaborateurs à la problématique et de diminuer ces absences qui ne se justifient pas toujours alors qu'elles désorganisent le travail.

Mi-octobre, SD Worx a invité des entreprises occupant ensemble près de 9.500 collaborateurs au Luxembourg à un atelier sur l'absentéisme, un thème souvent difficile à appréhender pour les responsables des Ressources humaines. « *L'absentéisme, c'est l'absence inattendue et non planifiée au travail dont l'initiative ou la cause dépend du travailleur. Parmi les principales raisons justifiant l'absentéisme, on retrouve les maladies, les accidents du travail, les congés pour raisons familiales et les congés d'accompagnement* », explique François Lombard, expert des questions d'absentéisme au sein de SD Worx, en guise d'introduction à cet atelier.

Au Luxembourg, 53 % des travailleurs ont été absents pour maladie en 2014, et la période moyenne d'absence était de 8,7 jours. Le taux d'absentéisme global atteint 3,64 %. Les taux d'absentéisme de courte durée, inférieur à trois semaines, et de longue durée étaient respectivement de 2,10 % et de 1,54 %. « *Les chiffres sont en légère baisse par rapport à l'année précédente. L'épidémie de grippe semble avoir été moins forte l'an dernier. Concernant les absences de longue durée, deux facteurs sont à prendre en considération. D'une part, la situation économique un peu plus favorable entraîne moins de stress et de burn-out. D'autre part, la Sécurité sociale a renforcé ses contrôles médicaux, entraînant plus de retours au travail* », poursuit



François Lombard. « *Il est bon de préciser que ce n'est pas la pénibilité du travail qui crée l'absentéisme, mais bien le mode de management* », souligne l'expert de SD Worx. « *Il est aussi important de remarquer que si les jeunes sont au total moins absents que leurs aînés, ils le sont pour des périodes de très courtes durées et souvent de façon répétée. Ce qui s'avère au final plus problématique à gérer pour une entreprise* », précise François Lombard.

Un indicateur de désorganisation économique

Les absences de courte durée, mais qui se répètent fréquemment, perturbent davantage la vie d'une société que les absences plus longues, pour lesquelles il est plus facile de s'organiser. Le facteur de Bradford permet de mettre en évidence la désorganisation économique d'une entreprise. Grâce à une formule toute simple appliquée à chaque employé, les services

« **Il est bon de préciser que ce n'est pas la pénibilité du travail qui crée l'absentéisme, mais bien le mode de management.** » (François Lombard)

Si les chiffres de l'absentéisme sont un bon baromètre de l'état de santé d'une entreprise, le plus important pour un service de Ressources humaines est de pouvoir en identifier les causes au sein de leur organisation.

RH peuvent identifier objectivement les collaborateurs dont les absences sont une source de désorganisation des services. « Correctement calculé, le facteur de Bradford permet d'identifier les personnes qui présentent un problème potentiel d'absentéisme », indique François Lombard. De l'avis des responsables RH présents chez SD Worx, le facteur de Bradford n'est jusqu'ici pas utilisé au Luxembourg.

Si les chiffres de l'absentéisme sont un bon baromètre de l'état de santé d'une entreprise, le plus important pour un service de Ressources humaines est de pouvoir en identifier les causes au sein de leur organisation.

De l'absentéisme rose à l'absentéisme noir

Afin de mieux comprendre les raisons qui amènent un collaborateur à se rendre chez le médecin et à rentrer un certificat médical, des chercheurs néerlandais ont mené une étude s'appuyant sur un large échantillon de travailleurs dont l'anonymat était garanti. Trois types de comportement, rencontrés dans la plupart des entreprises, ont ainsi pu être identifiés. « L'absentéisme blanc concerne les travailleurs vraiment malades. Ils sont motivés, mais ils n'ont pas la capacité d'assumer leurs tâches. Ils sont environ 25 % dans ce cas. A l'autre bout, on trouve l'absentéisme noir, qui concerne une minorité (5 %). Leur motivation est au plus bas alors qu'ils sont en possession de toutes leurs capacités physiques ou psychiques pour travailler. C'est typiquement le cas de celui qui prolonge ses vacances en rendant un certificat médical. » Entre ces deux pôles opposés, on trouve l'absentéisme gris, le plus répandu. « Le collaborateur annonce qu'il est malade alors qu'il pourrait sans doute venir travailler. Mais en raison d'une perte d'engagement et de motivation, que

ce soit pour des raisons professionnelles ou privées, il préfère rester chez lui. » Face à ces enjeux, il est important de travailler sur la motivation du travailleur. Plusieurs études le prouvent : un collaborateur impliqué et engagé est deux fois moins absent qu'un autre.

Aux trois cas de figure évoqués, cette étude ajoute encore l'absentéisme rose, même s'il faudrait plutôt parler de présentéisme. Il concerne les personnes hypermotivées qui se rendent sur leur lieu de travail alors qu'elles sont malades, avec le risque de contaminer leurs collègues, et qu'elles ne disposent peut-être plus de toutes leurs capacités. A l'évocation de cette catégorie, plusieurs responsables RH présents à l'atelier de SD Worx ont abordé la question du retour au travail avant que le certificat couvrant le travailleur arrive à son terme. En la matière, l'attitude à adopter est claire. Pour des raisons d'assurances et d'autres d'ordre légal, un employeur ne peut accepter qu'un travailleur revienne à son poste avant la date de retour prévue par le médecin.

La solution passe par des règles et de la méthode

Si 53 % des travailleurs luxembourgeois ont été au moins absents une fois en 2014, cela veut aussi dire que 47 % n'ont jamais été malades au cours de l'année écoulée. Et qu'il est donc possible d'offrir un cadre de travail propice à l'épanouissement de chacun. Lorsqu'une entreprise prend conscience qu'elle est confrontée à un problème d'absentéisme, il est important pour le responsable RH de disposer d'indicateurs chiffrés lui permettant d'envisager la mise en place de procédures. « Ensuite, la méthodologie que nous prônons s'appuie sur deux principes fondamentaux : la mise en place d'une politique d'absentéisme au sein de l'entreprise, avec des règles

précises que tout le monde doit connaître et appliquer, en combinaison avec un bon leadership », souligne François Lombard.

Pour notre expert, les managers et chefs d'équipes sont les personnages-clés en matière de gestion et de maîtrise de l'absentéisme au sein de l'entreprise. Ce n'est pas aux responsables RH à gérer le quotidien et les absences des uns et des autres. La manière dont les managers vont diriger leur équipe aura un impact direct sur le taux d'absentéisme. « Un bon manager peut être directif sans être autoritaire. Il doit être capable de déléguer et de faire confiance, apporter du support et du relationnel », précise le consultant RH Senior.

Le rôle-clé du manager

A l'arrivée, SD Worx a mis en place une méthodologie afin de lutter contre l'absentéisme au Luxembourg et se propose d'accompagner ses clients en la matière. Au Luxembourg, la loi dit que le salarié en incapacité de travail (pour cause de maladie ou d'accident) doit en informer son employeur dès le 1^{er} jour de son absence et fournir un certificat médical au plus tard le 3^e jour d'absence. « Au-delà, rien n'empêche l'entreprise de préciser ses propres règles », reprend notre spécialiste. « Je recommande que l'annonce de l'absence se fasse obligatoirement par téléphone auprès de son manager direct. Cela lui permet d'être directement informé de la durée prévisible de l'absence ainsi que des urgences à traiter, d'éventuels rendez-vous à reporter, etc. »

La méthodologie déployée par SD Worx mise avant tout sur les mesures préventives à développer afin de retarder le départ en maladie du collaborateur et sur la phase de rétablissement qui doit lui permettre de revenir au moment adéquat et dans de bonnes conditions. Elle s'appuie sur plusieurs entretiens à mener entre le collaborateur et son manager pendant et, surtout, après son absence. Si les mesures répressives doivent rester l'exception, il faut aussi pouvoir dire à un collaborateur que ses absences répétées désorganisent l'ensemble de son service. Afin d'éviter d'en arriver à de telles mesures, c'est au manager, soutenu par les équipes RH, que revient la tâche de motiver et de susciter l'engagement de chacun.

www.sdworx.lu

Workplace strategy : l'aménagement de bureaux au service de la compétitivité

Les prix de l'immobilier au Luxembourg invitent à exploiter au mieux l'espace de travail disponible. L'idéal en la matière est de faire en sorte que cette organisation spatiale s'accompagne d'une plus-value en termes de confort de travail et de compétitivité. C'est tout l'enjeu d'une *workplace strategy* efficiente.

La *workplace strategy* est un concept qui vise à repenser le lieu de travail afin de permettre aux entreprises de gagner en compétitivité. L'objectif ne se résume donc pas à repeindre les murs ou à réaliser des économies en opérant une densification de l'espace. L'ambition est de faire en sorte que le lieu de travail soit au service de l'épanouissement du personnel et des ambitions affichées par l'entreprise.

Pour quoi faire ?

Tout d'abord, parce qu'il est évident qu'un cadre de travail agréable participe au bien-être des salariés et à leur implication. Ensuite, parce qu'il importe aujourd'hui pour l'entreprise de s'engager dans des stratégies de changement compte tenu des évolutions et des défis actuels. Elle se doit notamment de réussir la mixité intergénérationnelle, de retirer les pleins bénéfices des évolutions technologiques qui favorisent une mobilité toujours plus importante et la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle, de fidéliser les talents ou bien encore de s'organiser pour favoriser l'innovation. Enfin, car compte tenu du prix de location du m² au Grand-Duché, il est fondamental de mener une réflexion autour de l'organisation de l'espace afin d'exploiter au mieux les m² disponibles tout en générant de la plus-value en termes d'efficacité et de compétitivité. Se focaliser exclusivement sur la réduction des coûts pour gagner en compétitivité serait voué à l'échec.

Quelle méthode ?

Il n'y a pas de modèle universel. Une *workplace strategy* efficiente repose sur une approche à la fois globale et personnalisée, qui requiert une réelle expertise. La priorité consiste à aligner cette stratégie sur celle de l'entreprise en « intégrant » les spécificités du métier ainsi que les enjeux stratégiques, managériaux, technologiques.



Il n'est pas nécessaire d'en faire autant, mais les bureaux d'AOL à Palo Alto (cabinet d'architecture Studio O+A), sont plutôt séduisants.

Photo-Cabinet d'architecture Studio O+A

Il importe d'identifier également quels sont les « leviers » du succès de l'entreprise et ce qui participe à la création de valeur. Ces priorités définies, l'ambition est de repenser l'aménagement de l'espace afin qu'il les optimise.

Par qui et avec qui ?

Une *workplace strategy* réussie implique la mobilisation de toute l'équipe. C'est un projet collaboratif. Si le management détermine les grands axes, il n'est pas question de se priver des idées et de la créativité des salariés qui feront vivre cette nouvelle organisation du travail et des espaces. Le plus beau des aménagements n'est guère utile s'il s'avère non opérationnel à l'usage. Le changement suscite également des craintes et des questionnements auxquels il convient d'apporter des réponses. Il importe tout particulièrement de soigner le *middle management* qui peut s'inquiéter de voir ses missions et ses méthodes évoluer. Mieux vaut également pouvoir s'appuyer sur un expert externe à l'entreprise pour bénéficier d'un regard « neuf ».

Avec quels résultats ?

L'évolution positive du chiffre d'affaires est un indicateur, même s'il est, aussi, intimement lié aux évolutions du marché. Plus concrètement, cela peut également se mesurer par

l'évolution du taux d'absentéisme ou tout simplement par des enquêtes de satisfaction en interne. Si les économies ne sont pas la priorité, une *workplace strategy* bien pensée peut tout de même en générer. Par exemple, mettre en place un système de gestion des places de parking peut tout à fait répondre aux besoins des collaborateurs en matière de stationnement, tout en réduisant le nombre de places disponibles, donc les frais.

Des exemples ?

Favoriser le *sharing*, que ce soit pour les places de parking comme évoqué supra ou bien encore pour les bureaux, est une approche. Quel intérêt peut-il y avoir à conserver des bureaux vides une grande partie de la journée alors que les équipes peinent à se réunir faute de disposer d'espaces pour ce faire, par exemple. Dans un autre registre, pour favoriser le *brainstorming* et la créativité, l'installation d'un *whiteboard* à un endroit stratégique peut permettre à de petits groupes d'échanger des idées ou de plancher sur des solutions. Aménager un endroit calme, comme une petite bibliothèque, peut favoriser la réflexion, ce qui participe assurément à créer de la valeur pour une entreprise dont la richesse repose essentiellement sur de la matière grise. ✓

Fabrice Barbian

EY Luxembourg

Workplace of the Future

Le 14 décembre dernier, EY a emménagé au Kirchberg dans son nouveau bâtiment à la pointe de la technologie environnementale, l'occasion pour nous de poser quelques questions à son Country Managing Partner, Alain Kinsch.

Pourquoi ce déménagement ?

Cet emménagement témoigne avant tout de notre volonté de saisir les opportunités de croissance et de notre confiance en l'avenir de l'économie luxembourgeoise. Il répond par ailleurs à une croissance continue de nos activités et à une volonté de créer des opportunités de carrière et d'offrir le meilleur à nos collaborateurs. Rien que sur les six dernières années, le nombre de collaborateurs d'EY Luxembourg a augmenté de 60 %, de 750 à plus de 1.200 actuellement, et nous continuons de recruter. Nous devons donc nous efforcer de trouver une solution adéquate en termes de capacité d'accueil.

Pourquoi avoir choisi de s'implanter au Kirchberg ?

Notre emménagement avenue John F. Kennedy n'est pas un hasard. Nous aspirions à rejoindre le quartier des affaires du Kirchberg, localisation historique pour EY et Andersen, mais surtout plus centrale, plus proche de beaucoup de nos clients et de la vie des affaires. Par ailleurs, à deux pas des endroits les plus emblématiques de la ville et de toutes les commodités, cette nouvelle implantation contribue largement à favoriser l'accessibilité et améliorer la qualité de vie de tous nos collaborateurs.

Que signifie Workplace of the Future chez EY ?

Notre *Workplace of the Future*, implémentée d'ailleurs dans de nombreux bureaux d'EY au niveau mondial, s'articule autour d'un environnement qui vise à attirer et retenir les meilleurs talents, favorise leur bien-être et encourage leur développement et leur collaboration au sein d'équipes performantes pour offrir



Alain Kinsch, Country Managing Partner, EY Luxembourg.

un service exceptionnel à nos clients, et œuvre également en faveur d'un monde du travail plus juste et plus équilibré pour nos clients, nos collaborateurs et la société dans son ensemble. C'est ainsi la recherche d'un travail d'équipe optimal qui est au cœur de ce concept. Il n'est pas seulement question de créer des *open spaces* ; nous aspirons avant tout à offrir différents types d'environnements de travail s'adaptant mieux aux tâches quotidiennes de chacun, rassembler différents talents dans une architecture ouverte, mixer nos métiers et

industries, et multiplier les opportunités de meetings et de partage pour ainsi créer une confiance entre nos gens. Mes associés et moi sommes désormais installés au cœur des *open spaces*, ce qui nous permet de côtoyer plus aisément nos collaborateurs plutôt que d'être assis dans des bureaux indépendants.

En quoi le nouveau bâtiment d'EY représente-t-il un changement majeur pour la communauté ?

Les standards de Haute Qualité Environnementale de ce nouveau bâtiment, uniques au Kirchberg pour une construction d'une telle ampleur, vont permettre à EY de réduire significativement son empreinte environnementale. L'adoption de ressources renouvelables et matériaux innovants combinée à l'intégration des techniques les plus avancées pour ce bâtiment vont réduire l'impact de nos activités sur l'environnement et profiter à nos collaborateurs et à nos clients. Nous avons par ailleurs mis en place une série de mesures en faveur de la protection de l'environnement, mesures auxquelles nos collaborateurs sont activement associés. Notre politique de limitation de la consommation de papier visant à réduire les impressions de papier et à favoriser l'archivage électronique ou encore notre politique *clean desk* activement suivie par tous nos employés vont nous permettre par exemple de sauver des milliers d'arbres chaque année. Dans le cadre de notre programme de mobilité douce, nous encourageons activement nos professionnels à utiliser les véhicules non polluants et les transports en commun. Enfin, nous sommes très fiers de l'implantation de



la firme la plus intégrée au niveau global dans notre profession, ici, au Luxembourg, permettant à nos équipes multiculturelles de bénéficier d'un environnement cosmopolite privilégié et d'offrir à nos clients une relation de proximité de qualité, faisant également appel à nos ressources locales et internationales.

Concrètement, quels sont les avantages pour vos collaborateurs ?

En offrant a *better working world* à nos professionnels, nous mettons à leur disposition une infrastructure et des matériaux de haute qualité, agréables à l'œil mais aussi bénéfiques pour leur santé, tout

cela pour des conditions de travail et de confort optimales. Ainsi, le système de récupération naturelle de l'air, l'éclairage intelligent, l'acoustique haut de gamme ou l'infrastructure informatique faisant appel aux technologies actuelles les plus sophistiquées figurent parmi les nombreux exemples d'investissements consentis par notre équipe dirigeante. Nous avons également repensé l'espace de travail en créant des *open spaces* très spacieux, assortis de toute une série d'espaces complémentaires qui vont permettre aux professionnels de gagner en flexibilité dans un esprit d'interaction. Pour leur bien-être également, nous offrons toute une palette de services très appréciés par tous incluant la mise à disposition de cuisines ou de *coffee lounges* à différents étages du bâtiment, ou encore des vestiaires et douches. Sans oublier une conciergerie qui permet de décharger les collaborateurs d'EY de tâches quotidiennes ou ménagères et de bénéficier d'offres sociales, sportives ou culturelles avantageuses.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Photos-EY Luxembourg



Cet emménagement témoigne avant tout de notre volonté de saisir les opportunités de croissance et de notre confiance en l'avenir de l'économie luxembourgeoise.

Plus d'informations sur :
ey.com/lu/careers#BetterWorkingWorld.

Mobilité durable : les entreprises ont leur plan

Depuis quelques années, les dispositifs et les infrastructures se multiplient afin de favoriser la mobilité durable au Luxembourg. Si bon nombre de ces initiatives s'adressent au grand public, les entreprises peuvent également bénéficier d'un accompagnement spécifique.

Le Luxembourg s'est engagé, depuis quelques années déjà, en faveur de la mobilité durable. Cela se traduit par de multiples initiatives et projets visant à favoriser les déplacements en transports en commun, à pied, à vélo ou bien encore le covoiturage. Le tram, pour lequel les chantiers démarrent, ou bien le nouveau service de partage de voitures Carloh, dans la capitale, en sont des illustrations. Au-delà du déploiement de nouveaux modes de transport et d'infrastructures, l'accent a également été mis sur la sensibilisation et l'information du grand public, et sur la mise à disposition de différents outils visant à faciliter la mobilité durable. Une mission que le gouvernement a confié au Verkéiersverbond, qui, depuis 10 ans, développe notamment des outils digitaux en direction de la population afin de lui délivrer toutes les informations dont elle a besoin pour se déplacer rapidement, facilement et dans les meilleures conditions. Cela se concrétise par différentes solutions numériques comme l'application mobiliteit.lu ou le mTicket qui permet à l'utilisateur d'acheter ses tickets de transport grâce à son mobile. Le smartphone se transforme alors en titre de transport, il suffit de toucher son écran pour valider son ticket.

Au bénéfice de l'entreprise

Si le grand public est tout particulièrement visé, le Verkéiersverbond s'adresse également, depuis 2012, au monde de l'entreprise en faveur duquel il a développé mConcept, qui recoupe différents services et outils liés au management de la mobilité (durable). Le Plan de Mobilité Entreprise est l'un de ces outils. « L'objectif central du Plan de Mobilité Entreprise est de proposer de nouveaux moyens pour



Pour ceux qui ont envie de voir à quoi ressemblera le tram qui circulera dès 2017, une maquette grande nature est installée au Kirchberg. Elle est à découvrir jusqu'à la fin janvier.

Photo-Luxtram

optimiser les déplacements liés à l'activité économique des entreprises, à la fois ceux concernant les trajets domicile-travail et les déplacements professionnels, mais aussi les déplacements vers l'entreprise», précise le Verkéiersverbond, « les enjeux s'inscrivent dans une démarche de développement durable à part entière et se regroupent autour de 3 dimensions ». Une dimension environnementale visant à diminuer les émissions de gaz à effet de serre et polluants, bien entendu. Une dimension sociale, ensuite, avec pour ambition d'améliorer la qualité de vie au travail en facilitant les déplacements, ce qui participe à limiter le stress et la fatigue. Enfin, une dimension économique : réduire les coûts liés aux déplacements quotidiens en proposant de nouveaux modes alternatifs à la voiture individuelle : marche, vélo, covoiturage, autopartage...

Pragmatisme

L'approche se veut volontairement simple avec une phase dédiée au diagnostic et à l'analyse, puis à l'élaboration en commun d'un plan d'action et, enfin, à la mise en

œuvre des actions et leur suivi. Pas inutile de souligner également que cet accompagnement est gratuit et qu'un abonnement annuel, appelé mPass, destiné aux salariés, est commercialisé auprès des entreprises à un tarif préférentiel. Depuis le mois d'octobre dernier, l'avantage tarifaire franchit d'ailleurs la frontière puisque les navetteurs belges, détenteurs d'un mPass peuvent le combiner avec un abonnement SNCB pour bénéficier d'une remise supplémentaire. Intitulé Flex Pass, cet abonnement offre une réduction de 20 %, subventionnée par l'État luxembourgeois par rapport au prix habituel. Depuis 2012, différentes entreprises ont bénéficié de cet accompagnement et mis en place un Plan de Mobilité Entreprise. Sept nouveaux plans ont été accompagnés, en 2014, par le Verkéiersverbond. Mais le nombre d'entreprises et administrations concernées est bien plus large puisque des « Plans » sont également développés à l'échelon d'une zone d'activités comme à Belval, par exemple.

Fabrice Barbian

Six mois pour se former, rêver, réfléchir...

Au Luxembourg, le congé sabbatique n'est pas encadré. Certes, il est toujours possible de négocier une telle parenthèse avec son employeur, mais l'affaire est loin d'être gagnée. En revanche, il est possible de s'offrir six mois pour se former, y compris à l'autre bout du monde. Et rien n'empêche d'occuper son temps libre comme on l'entend...

S'offrir du temps. Six mois ou un an, pour parcourir le monde, s'engager dans une mission humanitaire, créer une entreprise ou tout simplement passer du temps avec ses enfants. L'idée est séduisante et séduit assurément bon nombre de salariés qui courent en permanence après le temps et enquillent les missions sans pouvoir s'accorder une pause. Ce congé sabbatique, différents pays l'encadrent, notamment la France. Au Luxembourg, ce n'est pas le cas. Est-ce à dire qu'il convient de tirer un trait là-dessus ? Non, car il est toujours possible de négocier un congé exceptionnel avec son employeur ainsi que les conditions qui le rendent envisageable. Mais rien ne l'oblige à l'accepter ou à reprendre le salarié à l'issue de son congé. Autrement dit, si le dirigeant n'est pas très chaud et que le salarié tient absolument à se libérer du temps, alors il lui faudra, peut-être, se résoudre à démissionner pour s'offrir cette parenthèse.

Et pour se former ?

En revanche, si ce congé est destiné à développer de nouvelles compétences professionnelles, c'est différent. Au Luxembourg, tous les salariés bénéficient de 80 jours de congé-formation au cours de leur carrière professionnelle. Le maximum attribuable est de 20 jours par période de 2 ans. La formation concernée peut être suivie dans un domaine très différent de son activité professionnelle, elle peut donc servir pour amorcer une réorientation professionnelle. Si la formation s'avère plus exigeante en termes de disponibilité, il y a une autre possibilité : déposer une demande de congé sans solde pour formation. C'est envisageable dès lors que le salarié affiche deux années d'ancienneté de service au



C'est certain, s'offrir un long break est tentant mais si c'est pour lézarder au soleil, il va peut-être falloir se résoudre à démissionner.

Photo-Fabrice Barbian

minimum et cela, quel que soit le type de contrat. L'intérêt de la démarche réside dans le fait qu'il est alors possible de se libérer beaucoup plus longtemps puisque la durée minimale de ce type de congé est de quatre semaines consécutives et la durée maximale de six mois.

Ce congé est destiné à se former. Pas n'importe où et pas n'importe comment. « Les formations éligibles pour l'obtention du congé sans solde pour formation sont celles offertes au Luxembourg par des organismes d'enseignement secondaire technique et/ou de formation professionnelle continue, sanctionnées par un diplôme ou un certificat de participation. Ou bien encore celles offertes par les institutions, tant au Luxembourg qu'à l'étranger, qui bénéficient du statut d'école publique ou privée (lycée, université, institut d'enseignement supérieur) qui sont reconnues par les autorités publiques et qui délivrent des certificats reconnus par ces mêmes autorités publiques », précisent les textes.

Pas automatique

Lors de sa demande, le salarié doit donc préciser le type de formation, la durée et l'organisme de formation à son employeur. Ce dernier peut refuser le congé si le demandeur est un cadre supérieur ou bien si l'entreprise occupe régulièrement moins de 15 salariés. Il a également la possibilité de le reporter dès lors que l'organisation

de l'entreprise est remise en cause. En ce qui concerne le salarié, il importe de savoir que ce congé sans solde entraîne une suspension du contrat de travail et une désaffiliation au Centre Commun de la Sécurité Sociale. L'employeur doit informer son salarié que celui-ci doit s'affilier, à titre volontaire, pour la durée du congé sans solde, tant pour l'assurance maladie que pour l'assurance pension. En revanche, le salarié a l'assurance de récupérer son emploi ainsi que les avantages acquis avant le début de son congé. Mais ce ne sera pas forcément le même job. « En cas d'impossibilité, un emploi similaire correspondant à ses qualifications et assorti d'une rémunération au moins équivalente et des mêmes avantages acquis », indique l'Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue.

Certes, une telle formation implique de s'investir. Mais certainement pas autant que dans le cadre de son activité professionnelle. S'il n'est pas question de lézarder sur la plage tout la journée à l'autre bout de la planète, avec un peu d'organisation, cela permet tout de même de se libérer un peu de temps pour soi et pour les siens, de s'aérer la tête ou de réfléchir à de nouveaux projets... Bref, de concilier un congé sans solde pour se former et un projet plus personnel.

Fabrice Barbian

Un menu complet et équilibré pour votre pension ?

Coluche a dit : « Avec la retraite, les mecs ont assez de fric pour vivre peinards jusqu'à la fin de leurs jours. Sauf évidemment s'ils veulent acheter quelque chose ». Et pour vous, cette citation sera-t-elle plutôt vraie ou plutôt fausse ?

N'attendez pas d'être à la retraite pour le savoir et constituez dès à présent votre « menu » pension en vous servant des mets proposés.

Dans tout « menu pension », il peut y avoir trois plats différents :

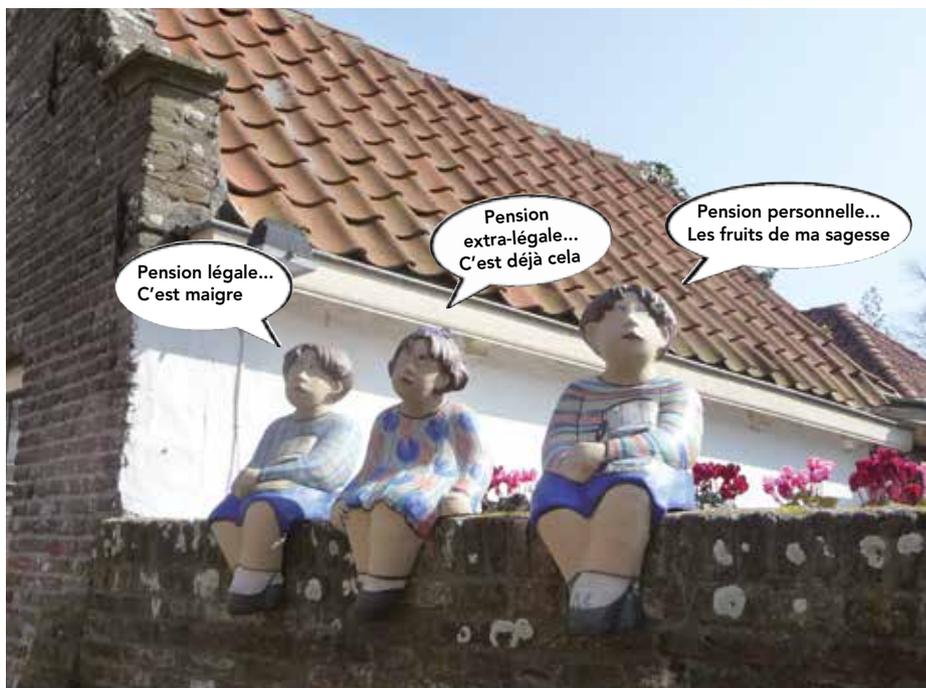
1. la pension légale ou 1^{er} pilier : c'est la pension que l'Etat vous versera lorsque vous remplirez les conditions d'ouverture du droit à la pension ;
2. la pension extra-légale ou 2^e pilier : c'est la pension qui résulte de régimes complémentaires de pension à l'initiative de vos différents employeurs ;
3. la pension personnelle ou 3^e pilier : C'est votre épargne personnelle, celle qui résulte de votre propre initiative sans intervention de vos employeurs.

La pension légale ou 1^{er} pilier
C'est un aliment de base, en quantité de plus en plus limitée. S'il n'y a que ça dans votre assiette, vous courez à la carence alimentaire certaine !

L'origine de la pension légale en Europe remonte au XIX^e siècle. Elle verra son développement battre son plein au XX^e siècle avec l'allongement de l'espérance de vie.

Pour la financer, les économistes et actuaires de l'époque imaginèrent deux systèmes : le système de financement par capitalisation collective et le système de financement par répartition.

Dans un système de retraite par capitalisation collective, la pension du retraité est normalement proportionnelle à ce qu'il a cotisé pendant sa vie active. Si un tel système exista par le passé, il fut abandonné et notamment à cause des dépréciations monétaires intervenues entre 1910 et 1918.



Aujourd'hui, au Grand-Duché de Luxembourg, tout comme en France, en Allemagne, ou encore en Belgique, le régime des pensions légales repose sur un système de répartition : ce sont les cotisations sociales générées par la population active qui financent les pensions en cours versées à la population retraitée. Il n'y a donc pas de parallélisme direct entre ce que le pensionné a cotisé pendant sa vie active et le montant de pension qu'il perçoit.

Un tel système de répartition, puisque basé sur une démographie future non maîtrisée, ne peut qu'être voué à l'échec. Force est de constater le déséquilibre entre les populations active et retraitée actuelles. La masse des retraités toujours grandissante et l'espérance de vie toujours plus longue ne sont pas compensées par une popu-

lation active suffisante. L'épuisement des caisses de pension est donc inévitable. Sans mesures gouvernementales adaptées, la pension légale pourrait tendre vers zéro. La mise en place d'un système conjoint de financement par capitalisation pourrait éviter une catastrophe.

La pension extra-légale ou 2^e pilier
C'est un aliment complémentaire certain qui peut éviter la disette à ceux qui en bénéficient.

Les régimes complémentaires, obligatoires et/ou volontaires ont été créés à l'après-guerre pour venir à la rescousse de la pension d'Etat.

En France, l'AGIRC (Assurance Générale des Institutions de Retraite des Cadres),

Ce sont les cotisations sociales générées par la population active qui financent les pensions en cours versées à la population retraitée. Il n'y a donc pas de parallélisme direct entre ce que le pensionné a cotisé pendant sa vie active et le montant de pension qu'il perçoit.

régime complémentaire obligatoire, voit le jour en 1947 suite à un accord avec les partenaires sociaux. L'accord interprofessionnel créant l'ARRCO (Association pour le Régime de Retraite Complémentaire des Salariés) est quant à lui signé en 1961.

En Belgique, les premiers régimes complémentaires de pension volontaires datent du début des années 1970. Les régimes de pension sectoriels obligatoires n'apparaîtront que dans le courant des années 90.

Le 2^e pilier pour les salariés se développe au Grand-Duché de Luxembourg à la même époque et la loi qui en fixe le cadre sortira en juin 1999. Un projet de loi permettant l'accès au 2^e pilier pour les indépendants et professions libérales est en cours de préparation aussi bien en Belgique qu'au Grand-Duché de Luxembourg.

Tous ces régimes complémentaires de pension, mis en place à l'initiative d'employeurs, tendent à venir compléter la pension légale puisque celle-ci ne constitue pas, dans la majorité des cas, un revenu de remplacement acceptable, notamment pour les cadres et dirigeants puisqu'établie à partir de revenus plafonnés.

Ces régimes de pension sont généralement financés par le biais d'assurances de groupe, de fonds de pension (qu'il soit local ou paneuropéen) ou encore en interne avec provision au bilan (système encore existant au Grand-Duché de Luxembourg). Le choix du véhicule de financement est en général lié à la taille et/ou stratégie de l'entreprise où ils sont mis en place.

Pour rendre ce 2^e pilier attractif tant pour l'employeur que le salarié, de nombreux incitants fiscaux sont mis en place. De manière générale, les coûts employeur engendrés par le régime de pension sont

déduits au titre de charge d'exploitation. Les impôts et retenues sociales des contributions versées et/ou des prestations perçues à la retraite dépendent des législations en place dans les pays concernés et des conventions de prévention de la double imposition entre pays.

L'élaboration d'un bon « design » et le choix d'un bon « véhicule de financement » pour le régime complémentaire de pension est donc essentiel. Un audit régulier du plan de pension a toute son importance.

La pension personnelle ou 3^e pilier

Vous rajoutez vous-même un plat dans le menu pension (assurance vie individuelle, épargne-pension...) parce que vous avez encore faim. Cet apport résultant de votre propre initiative est hautement recommandé si vous n'avez qu'une confiance limitée dans la pension de l'Etat (1^{er} pilier) et/ou si vous ne pouvez compter sur la générosité d'un employeur (2^e pilier).

Plus communément connu pour ses produits d'épargne-pension, le 3^e pilier englobe non seulement des produits appelés épargne-pension, mais également les contrats d'assurance vie individuelle classiques, souscrits par un particulier à sa propre initiative.

Les produits épargne-pension, ouverts à tous, sont encouragés par les Etats par le biais d'incitants fiscaux, conscients de la faiblesse du 1^{er} pilier et du nonaccès pour tous au 2^e pilier.

Les avantages fiscaux accordés pour ces contrats épargne-pension sont cependant relativement limités et exigent souvent du contrat d'épargne-pension qu'il

réponde à certaines conditions parfois contraignantes sans exclure le fait que les règles fiscales peuvent parfois changer en cours de contrat.

Le contrat d'assurance vie classique, souscrit indépendamment d'incitants fiscaux, permet aussi la constitution d'une pension personnelle.

Le choix de l'assureur et du pays de souscription a toute son importance. Les coûts de constitution de votre « future pension personnelle » ainsi que la sécurité liée à la manière de l'investir ne doivent pas être négligés. Le Grand-Duché de Luxembourg dispose d'une législation et réglementation très protectrices en la matière.

Alors pour vous, cette citation de Coluche sera-t-elle plutôt vraie ou plutôt fausse ?

Reportez-vous à votre appétit :

- vous n'avez qu'une petite faim, contentez-vous du plat du marché, la pension d'Etat (1^{er} pilier) ;
- Vous n'êtes pas rassasié, faites-vous servir si possible une entrée, la pension d'entreprise (2^e pilier) ;
- Vous êtes gourmand, offrez-vous un dessert et envisagez l'épargne individuelle la plus adaptée à votre situation (3^e pilier)

Composer sa pension, c'est passer du menu régime au menu plaisir.



Lydia Chenoy

Actuaire, Head of Employee Benefits

Fuchs & Insurances S.A.

La fiscalité internationale des plans de pension d'entreprises

Lorsqu'en 2000, le Luxembourg a encadré juridiquement les plans de pension d'entreprises, il a aussi opté pour une fiscalité assez singulière. En effet, alors qu'en général c'est la prestation financée dans le cadre d'un tel plan de pension qui est imposée au moment de sa liquidation, le gouvernement de l'époque alla à contre-courant de cette tendance, en optant pour une taxation des allocations patronales finançant ces pensions complémentaires.

A priori, une telle attitude peut se comprendre quand on sait que le marché du travail luxembourgeois compte aujourd'hui 170.000 travailleurs frontaliers sur une population active globale de 380.000 salariés. Mais en adoptant ce principe sans prévoir de mesures d'accompagnement à l'égard des travailleurs frontaliers, le Grand-Duché plaçait aussi ceux-ci, par la même occasion, dans une position pour le moins inconfortable. En effet, dans la plupart des autres Etats, ce type de prestations est imposé au moment de son attribution.

Ainsi, si cette « imposition à l'entrée » (au taux de 20 % actuellement) est supposée libératoire (la prestation étant exonérée de toute taxation au moment de sa liquidation), ce principe ne s'applique en fait qu'aux seuls résidents luxembourgeois. Dans le cas des non-résidents, il faut s'en référer aux conventions préventives de double imposition, et celles-ci attribuent généralement le droit d'imposition de ces prestations à leur Etat de résidence. Dès lors, nul besoin d'être un éminent fiscaliste pour comprendre que le risque de double imposition est particulièrement évident. L'Etat étranger, qui dispose ainsi du droit d'imposer la pension complémentaire perçue par l'un de ses résidents, n'est évidemment pas tenu de renoncer à cette compétence, tout simplement parce que le Luxembourg a modifié unilatéralement ses propres règles fiscales, annihilant de ce fait l'effet de ces conventions qu'il avait lui-même conclues. Dès lors, il fallut renégocier tous ces accords internationaux en espérant que les Etats partenaires acceptent de renoncer à leur pouvoir d'imposition. Ce qui n'était pas gagné d'avance.



Une adaptation très lente

Ce mouvement de correction fut amorcé en 2002, avec la modification de la convention belgo-luxembourgeoise. Cet avenant est intéressant à plus d'un titre dans la mesure où il a servi de modèle pour l'adaptation de bon nombre d'autres conventions fiscales auxquelles le Luxembourg est partie. Par cet avenant, il a ainsi été convenu qu'une pension complémentaire d'origine luxembourgeoise, découlant d'un plan de pension régi par la loi du 8 juin 1999, est exonérée de toute imposition dans l'Etat de résidence du bénéficiaire (en l'occurrence ici, la Belgique) à condition de pouvoir établir que le financement patronal a bien été imposé au Luxembourg. Une attestation de l'employeur en ce sens devrait suffire. Cela concerne non seulement la prestation octroyée à la retraite, mais aussi une

prestation en cas de décès ou d'invalidité et ce, peu importe qu'elle soit liquidée sous forme de rente ou de capital⁽¹⁾. A contrario, la prestation financée au moyen de cotisations personnelles de l'affilié sera bien imposable dans cet Etat de résidence⁽²⁾ puisque son financement n'aura, par définition, pas subi de taxation au Grand-Duché.

Contrairement à ce que l'on a pu croire à l'époque, cette renégociation de la convention belgo-luxembourgeoise n'amorça pas un vaste mouvement d'adaptation des autres conventions fiscales. Il fallut en effet attendre plus de deux ans avant de voir une autre convention internationale adaptée, à savoir celle conclue avec Israël, avant les conventions avec Saint-Marin et l'Estonie. Il ne s'agissait certainement pas là des Etats les plus concernés par

Il n'est pas permis de se contenter de prendre acte que telle ou telle convention contient bien une clause de type « régime complémentaire de pension » pour pouvoir en conclure que l'exonération prévue est alors octroyée selon le modèle de l'avenant belge.

cette problématique. Ensuite, plus rien avant 2009, moment où le Luxembourg dut renégocier une série de conventions internationales pour y introduire une procédure d'échange d'informations en matière fiscale. Mais ce fut, en partie, une occasion manquée car, sur vingt conventions revues dans ce cadre, seules cinq d'entre elles reprirent en même temps une disposition permettant d'éviter l'imposition à la sortie des pensions d'un régime complémentaire de pension découlant d'un financement patronal et versées à des résidents de ces Etats. En outre, les pays concernés, soit Bahrein, l'Arménie, le Qatar, Monaco et le Liechtenstein n'étaient sans doute pas les plus courus par d'anciens salariés luxembourgeois ! Par contre, à l'époque, pas un mot à ce sujet dans les conventions revues avec la France et l'Allemagne. En 2011, cette clause « régime complémentaire de pension » fut également introduite dans les conventions avec La Barbade et Panama... et, en 2013, dans celles conclues avec Les Seychelles, le Tadjikistan, le Kazakhstan, le Sri Lanka, le Laos, la Corée du Sud et enfin l'Allemagne. Par ailleurs, il est aussi à noter que certaines de ces conventions fiscales, mais c'est l'exception, n'ont pas à être adaptées car il n'existe tout simplement aucun risque de double imposition. C'est, par exemple, le cas avec la Russie et l'Arabie Saoudite. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit en fait de conventions fiscales qui prévoient comme principe l'imposition de toutes « pensions » dans l'Etat de leur provenance (ou autrement dénommé « Etat de la source ») sans autres conditions. Ce qui exonère automatiquement les prestations issues de plans de pension luxembourgeois dont le financement patronal y a déjà été imposé.

Mais, ce qui interpelle le plus, c'est que quelques conventions fiscales nouvellement conclues ne reprennent aujourd'hui aucune clause d'exonération en matière de ces pensions complémentaires d'entreprises, comme les conventions avec l'Azerbaïdjan, la Malaisie, la Turquie, la Géorgie, Hong Kong ou encore la Macédoine. Dans ces conventions, c'est l'Etat de résidence qui reste toujours seul compétent pour imposer ces prestations. Même s'il ne s'agit pas de pays les plus prisés par d'anciens affiliés à des plans de pension luxembourgeois, une telle attitude pose toutefois question.

Aujourd'hui, mis à part ces quelques cas, il faut tout de même reconnaître qu'un pan important des conventions luxembourgeoises se trouve réaménagé dans le domaine des pensions complémentaires d'entreprises. Néanmoins, il en demeure encore qui restent sur le carreau, et non des moindres, où aucune exonération en la matière n'est prévue pour leurs résidents : il s'agit, entre autres, de la France⁽³⁾, des Etats-Unis, du Royaume-Uni, de la Suisse, des Pays-Bas, de l'Espagne, du Portugal...

Clauses à géométrie très variable

Lorsque la partie luxembourgeoise à une telle convention internationale réussit à convaincre son partenaire étranger d'introduire une clause d'exonération des prestations issues d'un régime complémentaire de pension grand-ducal, on pourrait imaginer a priori que l'on distillerait çà et là un même texte. En fait, assez curieusement, il n'en est rien. Lorsque l'on procède à un examen minutieux de ces clauses, il apparaît en fait que celles-ci sont à géométrie plus que variable ! Il doit dès lors être conseillé

d'examiner chaque convention concernée d'un œil attentif. Il n'est pas permis de se contenter de prendre acte que telle ou telle convention contient bien une clause de type « régime complémentaire de pension » pour pouvoir en conclure que l'exonération prévue est alors octroyée selon le modèle de l'avenant belge. Loin de là. Dans certains cas, il peut s'agir de simples figures de style, mais, dans d'autres cas, les nuances peuvent aussi déboucher sur des conclusions différentes. Il est évidemment permis de s'interroger sur cette absence d'harmonisation, une situation qui ne peut qu'engendrer de l'insécurité juridique. ✓



Pierre Doyen
Conseiller juridique

ESOFAC Luxembourg S.A.

- (1) Pour une analyse plus en détail de ces conditions d'exonération, voir *Les pensions luxembourgeoises dans un cadre transfrontalier*, Pierre Doyen, Kluwer.
- (2) Dans le cas d'un résident belge, le taux d'imposition d'une telle prestation est fixé actuellement à 10 % à partir de 60 ans.
- (3) Où la double imposition a été quelque peu atténuée, mais par loi fiscale française elle-même.

Quels sont, en dehors des plans de pension, les avantages qu'un employeur peut proposer à ses salariés ?

Installée à Capellen, Wilink Lux. S.A. est une société de courtage en assurances active dans le conseil et l'optimisation de la prévoyance, tant en assurance individuelle qu'en assurance de groupe.

Depuis l'instauration de la loi du 8 juin 1999, un cadre juridique et légal permet aux entreprises d'instaurer un Régime Complémentaire de Pension au profit de leurs salariés, en proposant un complément aux prestations légales de la sécurité sociale sous forme de prestations retraite, décès et invalidité.

Cependant, n'oublions pas que d'autres avantages peuvent être proposés aux salariés. Depuis ces dernières années, une tendance générale à la rationalisation des coûts en matière de soins de santé est constatée en Europe et la réglementation du statut unique entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2009 est une preuve supplémentaire de la volonté de l'Etat luxembourgeois de simplifier le système organisationnel de l'assurance maladie en supprimant les différences entre le statut des ouvriers et le statut des employés.

Allongement de la durée de vie, progrès de la médecine, dépenses relatives aux soins de santé sont autant d'éléments qui incitent les dirigeants à intégrer dans leur package salarial une assurance soins de santé. Outre le remboursement complémentaire à la sécurité sociale sur divers aspects tels que les actes de chirurgie, les soins dentaires, l'hospitalisation et, dans certains cas, le versement d'une indemnité journalière, certaines formules participent en complément, voire en l'absence d'intervention



légale de la sécurité sociale. Ces différentes formules intègrent le libre choix du praticien et de l'établissement hospitalier. Ces assurances complémentaires santé bénéficient dans la plupart des cas des modalités d'acceptation relativement souples : délais de carence, sélection médicale, extension de couvertures à la famille, etc.).

Outre l'assurance complémentaire santé, l'employeur peut inclure dans son volet d'avantages extralégaux une assu-

rance accident couvrant ses salariés dans le cadre de leurs activités respectives. Le chef d'entreprise peut définir librement les couvertures parmi les packages prédéfinis : incapacité permanente, décès, indemnités journalières en cas d'hospitalisation... Le mode de paiement pouvant être indemnitaire ou forfaitaire. Notons qu'une réforme du Code des assurances sociales est intervenue il y a quelques années en modifiant la méthode d'indemnisation de l'assurance accident.

Et pour le dirigeant d'entreprise ?

L'assurance dirigeant d'entreprise est une assurance souscrite par l'entreprise afin de pérenniser ses activités en cas de décès prématuré de l'un de ses dirigeants. Dans cette formule d'assurance temporaire décès, le preneur d'assurance et le bénéficiaire sont l'entreprise, la personne assurée étant le dirigeant. Les primes versées par l'entreprise constituent des dépenses d'exploitation. En contrepartie, le capital décès est imposable pleinement dans le chef de l'entreprise. En souscrivant ce type d'assurance, l'entreprise dispose par conséquent d'un capital nécessaire pour faire face, par exemple, au rachat des parts de l'homme-clé ou des frais engendrés par la recherche d'un nouveau dirigeant.

L'employeur dispose par conséquent de plusieurs outils aussi bien lors d'une négociation salariale que pour son personnel existant, en lui apportant des avantages complémentaires dans le cadre de son contrat d'emploi.

L'information via mon employeur

Outre le fait d'instaurer certains avantages vu précédemment, pourquoi l'employeur ne proposerait-il pas à ses salariés un libre accès à l'information, tant fiscale que sociale ?

Wilink propose une offre de services sous forme de modules d'information présentés en entreprise sur des sujets d'actualité que sont la sécurité sociale transfrontalière et la fiscalité appliquée aux résidents et aux non-résidents.

« La formule commence à porter ses fruits. En effet, notre offre de services est particulièrement bien perçue par les Ressources humaines qui y voient une valeur ajoutée au sein de l'entreprise. De plus, cette formule a l'avantage de valoriser non seulement l'entreprise mais également ses salariés, en apportant une réponse tangible aux besoins d'information. Depuis la promulgation de la loi du 8 juin 1999, de nombreux employeurs ont instauré un Régime Complémentaire de Pension, mais combien ont « repositionné »

cet avantage qu'ils octroient à leurs salariés ? Les entreprises s'efforcent de maximiser la stratégie de rémunération dans leur politique salariale en intégrant des avantages extralégaux. Cependant, les bénéficiaires ne souhaitent pas toujours des avantages extralégaux mais des avantages flexibles, qu'ils pourront utiliser librement en fonction de leurs besoins personnels. Notre mission s'inscrit également dans cette optique : installer un Régime Complémentaire de Pension ou mettre à jour un ancien plan, développer, adapter le plan à la gestion future du personnel de l'entreprise (part-time, profil de talents à recruter...), etc. », commente Denis Van Loock, directeur Marché local de Wilink Lux.

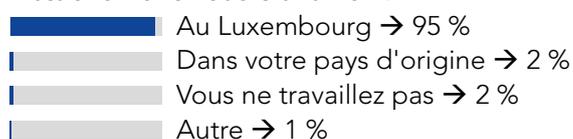
Wilink Lux. S.A.
56, route d'Arlon
L-8310 Capellen
denis.vanloock@wilink.lu
Tél : (352) 661 808 148

Comment les frontaliers sont-ils venus travailler au Luxembourg ?

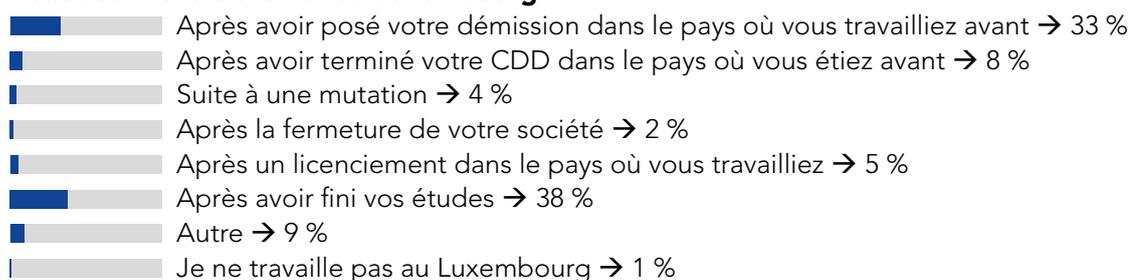
Avec plus de 85.000 frontaliers qui viennent de France, 42.000 de Belgique et 42.000 d'Allemagne, le Grand-Duché attire toujours plus de travailleurs venant des pays voisins. D'ailleurs, c'est une des particularités du Luxembourg, puisque 45 % des salariés sont des frontaliers. Mais dans quelles circonstances ces salariés des pays voisins sont-ils venus travailler au Luxembourg ?

Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 1.023 votes de frontaliers. Voici les résultats de ce sondage diffusé en novembre 2015 sur le site www.lesfrontaliers.lu.

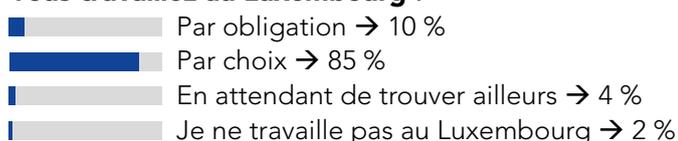
Actuellement vous travaillez :



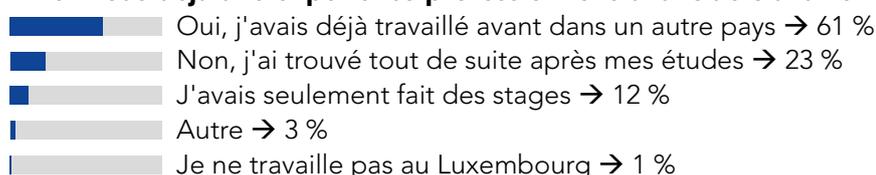
Vous êtes venu travailler au Luxembourg :



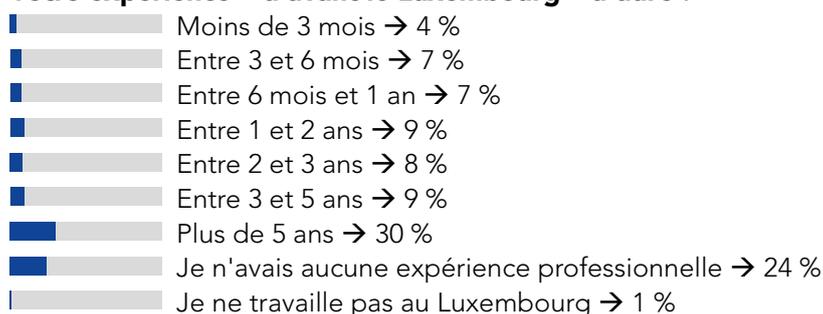
Vous travaillez au Luxembourg :



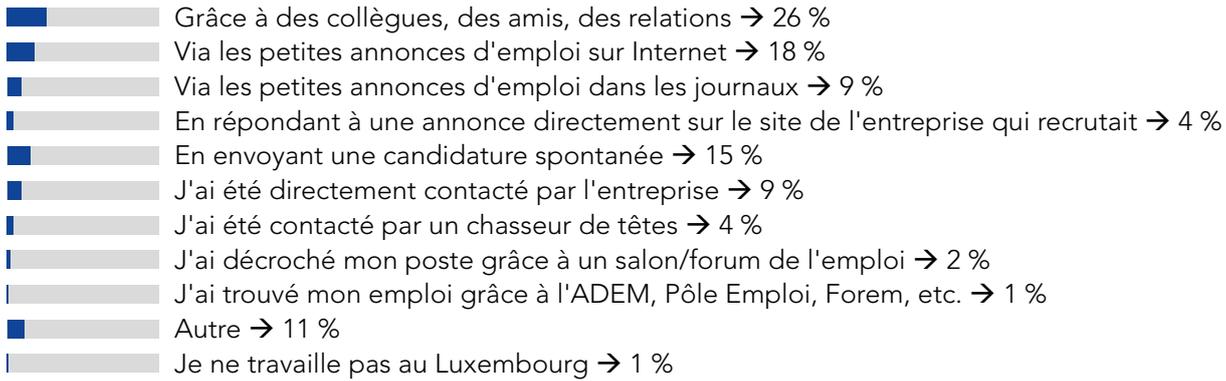
Aviez-vous déjà une expérience professionnelle avant de travailler au Luxembourg ?



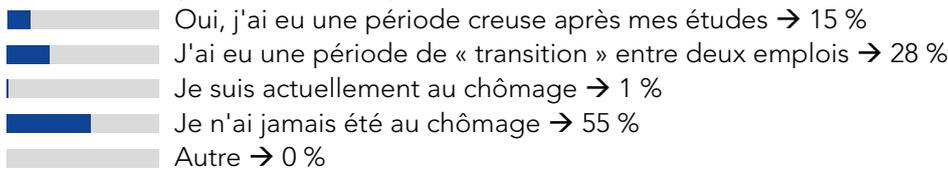
Votre expérience « d'avant le Luxembourg » a duré :



Dans quelles circonstances avez-vous trouvé votre emploi au Luxembourg ?



Avez-vous déjà été au chômage ?



Combien de temps a duré votre période de chômage ?



House of Training

La maison de la formation continue du patronat

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les synergies initiées depuis l'année passée par la Chambre de Commerce et l'Association des Banques et Banquiers Luxembourg (ABBL) avec différents acteurs de la formation professionnelle continue se sont concrétisées, au 2^e semestre 2015, par la création de la Fondation House of Training, une nouvelle structure de formation autonome et juridiquement indépendante, dont la gestion a été confiée à un CEO, Nico Binsfeld. Rencontre.

Pourquoi avoir créé une fondation et comment fonctionne cette nouvelle structure ?

Lorsque l'IFBL (Institut de Formation Bancaire Luxembourg) a été créé par l'ABBL il y a 25 ans, il l'a été sous forme d'une fondation car son but était non lucratif. Lorsqu'il a été décidé de créer officiellement la House of Training, qui compte actuellement trois piliers : l'IFBL, la LSC (Luxembourg School for Commerce) et l'ATTF (Agence de Transfert de Technologie Financière), le statut de fondation a été conservé, aussi dans la perspective d'accueillir d'autres partenaires, comme la Chambre des Métiers qui doit, en principe, nous rejoindre prochainement. Les personnels des différentes entités (une trentaine de personnes) ont été repris sous le nouveau statut et accueillis dans les locaux de la Chambre de Commerce. Pour vous donner quelques chiffres, notre offre a enregistré, l'an passé, 22.500 inscriptions, mobilisé plus de 500 formateurs et généré quelque 8 millions EUR de chiffre d'affaires.

Pouvez-vous nous parler de l'offre 2016 ?

Par souci de lisibilité, nos formations sont reprises dans deux catalogues distincts : celui de l'IFBL couvre les formations à destination du secteur financier, soit 450 cours structurés en 8 thèmes et 25 programmes certifiants, et celui de la LSC reprend les formations concernant les secteurs du commerce, de l'industrie et services... ainsi que celles proposées



Nico Binsfeld, CEO, House of Training.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

dans 8 domaines transversaux (gestion d'entreprise, innovation, droit...). L'offre de la LSC compte 36 nouvelles formations, dans des domaines-clés tels que l'ICT et la construction, et propose, pour la première fois, des formations en collaboration avec le LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology, l'énergieagence et l'OAI (Ordre des Architectes et des Ingénieurs-Conseils). L'offre totale représente quelque 800 cours différents. La House of Training est également partenaire fondateur du tout nouveau Centre de Compétences Information and Communication Technologies (CdC ICT) qui a pour premier objectif de former les personnes qui travaillent dans le secteur ICT, secteur en constante évolution s'il en est, et dont les activités

débuteront au 1^{er} trimestre 2016. Nous travaillerons également en synergie avec l'Institut Supérieur de l'Economie (ISEC), créé par la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers et qui proposera, à partir du 2^e trimestre 2016, des formations certifiantes et diplômantes (bachelor, master) dans les domaines de la gestion d'entreprise, de l'informatique, de la logistique ou encore de la construction durable. Afin de faciliter la recherche dans ce vaste éventail de cours, les personnes intéressées peuvent consulter notre site www.houseoftraining.lu, s'inscrire et payer en ligne.

Quelles sont vos ambitions pour les années à venir ?

Notre ambition affichée est de devenir la maison de la formation continue du patronat et d'être le partenaire de référence dans le domaine pour tous les acteurs de l'économie luxembourgeoise. Pour y parvenir, nous devons fédérer un maximum d'organismes (institutions publiques, fédérations, associations professionnelles...) afin d'offrir tout ce dont le Luxembourg et son économie ont besoin. Nous devons continuer à sensibiliser le monde économique et politique à la nécessité d'apprendre tout au long de la vie, accroître notre collaboration avec l'ADEM afin d'offrir des perspectives aux demandeurs d'emploi et puis, nous devons surtout réfléchir et planifier les besoins des entreprises à moyen terme pour mieux préparer le futur.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Chambre des Métiers

Adapter et anticiper

Entre la réforme du Brevet de Maîtrise et les enjeux liés à *LuxBuild2020*, la Chambre des Métiers poursuit le travail consciencieux entamé il y a quelques années, avec la volonté affirmée de poser les socles des compétences dont l'artisanat aura besoin demain. Rencontre avec Christiane Hoffmann, conseiller de direction et chef du service Formation continue et Cours préparatoires au Brevet de Maîtrise de la Chambre des Métiers.

Pouvez-vous nous dire où en est la réflexion de la Chambre des Métiers sur le Brevet de Maîtrise ?

La restructuration est en cours. Partant de notre analyse qualitative et quantitative réalisée en 2013 qui avait fait différents constats, la Chambre des Métiers a, depuis, affiché sa volonté de renforcer la valeur et l'attractivité du Brevet de Maîtrise, en le revoyant de fond en comble tant au niveau de son positionnement, de sa structure, de son organisation que de ses objectifs et contenus. Nous travaillons actuellement sur un projet pilote pour le secteur de l'alimentation qui sera mis en place à la rentrée 2016 et qui sera évalué par la suite. Si ce projet pilote est un succès, nous pourrions alors l'adapter et l'élargir aux autres métiers. Le Brevet de Maîtrise serait alors organisé avec un tronc commun pour tous les métiers (organisation et gestion d'entreprise, pédagogie appliquée...) et une partie commune pour 10 à 12 groupes de métiers (par exemple : alimentation, mode, construction, bois...). Une offre de formation continue sera proposée parallèlement au Brevet de Maîtrise, notamment en collaboration avec les nouveaux Centres de compétences. En outre, la Chambre des Métiers proposera une veille technologique sectorielle afin d'informer et d'aiguiller les détenteurs du Brevet de Maîtrise. A moyen terme, il est prévu d'établir des passerelles vers des études supérieures, par exemple via le nouvel Institut Supérieur de l'Economie (ISEC) dont la Chambre des Métiers fait partie intégrante.

Quels grands constats votre analyse de 2013 vous a-t-elle permis de mettre à jour ?

Le Brevet de Maîtrise tel qu'il est actuellement conçu concerne 35 métiers avec une offre bilingue, pour un nombre de diplômés qui est en baisse et qui se concentre sur quelques métiers. Cela a un coût. L'analyse révèle également qu'environ 70 % des candidats au Brevet de Maîtrise possèdent un DAP (ancien CATP) et qu'environ 35 % des créateurs d'entreprise ont un Brevet de Maîtrise. Rappelons que la finalité de ce diplôme est de créer et diriger une entreprise, et de former des apprentis. Il est donc impératif d'adapter le Brevet de Maîtrise et son organisation à l'évolution de la demande du marché et des futurs chefs d'entreprise, en augmentant la qualité et en le maintenant comme un élément de promotion sociale..

LuxBuild2020 est également un gros enjeu...

En effet, dans le contexte européen de la politique énergétique et du climat, l'Union européenne a fixé des objectifs très ambitieux : - 20 % d'émissions de CO₂, - 20 % de consommation énergétique et + 20 % d'utilisation d'énergies renouvelables. Dans le cadre de l'initiative européenne *Build up skills*, le consortium luxembourgeois qui rassemble mynergie, la Chambre des Métiers, la Fédération des Artisans et l'IFSB a lancé, en 2013, le projet *LuxBuild2020*, une initiative nationale pour la qualification des artisans. Nous avons finalisé la première étape du projet en réalisant une analyse de l'existant au niveau national et



Christiane Hoffmann, conseiller de direction et chef du service Formation continue et Cours préparatoires au Brevet de Maîtrise, Chambre des Métiers.

en établissant une feuille de route pour la réalisation du plan d'action nationale. Dans le cadre du projet, la Chambre des Métiers a conçu et développé une formation pour formateurs internes. Ces formateurs, appelés multiplicateurs, dispenseront la formation en interne dans les différentes entreprises. A cet effet, une *toolbox*, appelée *AAA Box*, contenant du matériel de démonstration, des vidéos illustrant la coopération entre les différents corps de métiers a été créée par la Chambre des Métiers et sera mise à la disposition des formateurs. Un prototype pour le gros-œuvre existe déjà et le matériel va suivre pour d'autres métiers. Comme vous le voyez, beaucoup de choses sont en cours actuellement, à la taille des défis à relever !

Propos recueillis par Isabelle Couset

Un nouveau Centre de compétences ICT

Les acteurs du secteur ICT, au Luxembourg, sont confrontés à un manque de compétences digitales. Ils peinent, en outre, à trouver sur place une offre de formation continue de qualité. C'est ce qui les a poussés à créer un nouveau Centre de compétences. Il sera opérationnel début 2016.

Fin novembre, portée notamment par la Fédérations des Intégrateurs (FDI), émanation de la Chambre des Métiers, était annoncée la création d'un nouveau Centre de compétences dédié au secteur ICT. Un outil indispensable devant répondre aux préoccupations RH du secteur face à la fois à une pénurie de talents, mais aussi de formations de qualité. « *Dans l'environnement actuel, considérant la rapidité avec laquelle les choses évoluent, nous devons pouvoir mieux former nos collaborateurs* », commente Vincent Lekens, président de la FDI. « *La formation professionnelle continue constitue, à nos yeux et à ceux de nos partenaires, le meilleur moyen de former les ressources dont nous avons besoin aujourd'hui ainsi que celles sur lesquelles nous pourrions nous appuyer demain.* »

Luxembourg plutôt que Paris ou Londres

Pour répondre à leurs besoins en compétences IT, les acteurs luxembourgeois sont longtemps allés puiser à l'étranger. Cette démarche, si elle a fonctionné jusqu'alors, montre aujourd'hui ses limites, tant partout on se dispute les talents au cœur du secteur. En outre, l'offre en matière de formations dans le domaine fait cruellement défaut au Luxembourg. « *En tant que prestataires ICT, nous devons envoyer nos collaborateurs se former à Paris ou à Londres. Il n'est d'ailleurs pas rare que des collaborateurs de deux structures concurrentes au Luxembourg se retrouvent dans une même formation à l'étranger* », poursuit Vincent Lekens.

Vers une offre évolutive

Les acteurs concernés par les enjeux ICT, rassemblés sous la coupole d'ICT Luxembourg, dont est membre la FDI, ont donc décidé,



La présentation du nouveau Centre de compétences autour de la secrétaire d'Etat à l'Economie, Francine Closener (Chambre de Commerce).

ensemble, de remédier à la problématique en créant un centre de compétences. « *La volonté est de disposer d'une offre de formation locale, coordonnée par une structure développée à cette fin. Cette offre, évolutive, permettra aux acteurs du secteur de plus facilement trouver des formations adaptées, de réaliser des économies tout en gagnant en efficacité* », précise Nico Binsfeld, CEO de la House of Training, partie prenante de ce projet.

L'offre en formation respectera le Cadre Européen des Certifications, définissant huit niveaux de compétences (CEC 1 à 8) et permettant une progression continue des salariés dans leur carrière. Concrètement, le Centre de compétences du génie technique du bâtiment dispensera les formations de base (CEC 1 à 4), tandis que la House of Training et l'Institut Supérieur de l'Economie (ISEC) prendront en charge les niveaux de connaissances définis comme avancés ou spécialisés (CEC 5 à 8). L'ISEC pourra notamment délivrer des diplômes. « *L'offre est structurée de telle manière que chacun puisse acquérir de nouvelles compétences, qu'il démarre au*

niveau le plus bas ou qu'il dispose déjà de connaissances plus avancées », poursuit Nico Binsfeld.

Le Centre de compétences devrait être opérationnel au début de cette année. Les formations, notamment, seront assurées par des géants de l'informatique, créateurs de technologie. Dans la mesure où une masse critique est atteinte, ceux-ci acceptent de venir dispenser leurs connaissances au Grand-Duché.

Renforcer le vivier de talents

Si ce nouveau Centre de compétences a pour objectif de faire évoluer les compétences existantes par une juste identification et une anticipation des besoins, il entend aussi contribuer à renforcer le vivier de ressources disponibles. « *Aujourd'hui, le nombre de compétences utiles est trop limité, si bien que nous en arrivons à une situation où, entre acteurs, il nous faut aller prendre des ressources chez le concurrent, avec des effets néfastes sur les coûts salariaux* », conclut Vincent Lekens.

Sébastien Lambotte

Le management de la santé, du bien-être et du développement durable au travail

Une solution aux problèmes émergents ?

Les problèmes de bien-être et santé au travail ont commencé à prendre de plus en plus d'ampleur à partir de la crise économique de 2008 et n'ont pas cessé d'augmenter depuis.

Un des phénomènes principaux qu'on observe est l'ampleur grandissante des problèmes psychosociaux dans les absences pour maladie. Ainsi, la proportion des absences de longue durée dues à des pathologies dépressives ou autres problématiques liées au stress a augmenté de 13,1 % entre 2011 et 2012, et de 4,5 % entre 2012 et 2013⁽¹⁾, une montée qui est plus qu'inquiétante et très probablement liée à l'évolution tant économique que sociale du marché du travail. En cumulant absences de longue durée et absences de courte durée, on observe que les problèmes de stress et de dépression concernent 5 % des absences, mais cumulent 17 % des jours de maladie⁽²⁾.

Le *Quality of Work Index*⁽³⁾ – Luxembourg, un outil conçu par la Chambre des salariés et l'Université du Luxembourg, mesure l'évolution de la satisfaction globale au travail et entre autres le sentiment de *burn-out* parmi les salariés de différents secteurs. Cette étude constate une détérioration de la satisfaction au travail entre 2013 et 2014 suivie d'un recul moins important mais toujours présent entre 2014 et 2015. En ce qui concerne le *burn-out*, le *Quality of Work Index* rapporte les scores les plus élevés dans le secteur des services, dans celui du nettoyage et dans le secteur bancaire et financier. Ces problématiques touchent donc toute une panoplie de secteurs et ne se limitent guère aux emplois souvent jugés comme précaires.

Une formation certifiante en quatre modules

Le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) de la Chambre des salariés (CSL) a

Nouveau module de formation

Vous souhaitez vous impliquer dans la santé, le bien-être et le développement durable dans votre entreprise ?

Formez-vous aux outils de prévention et de promotion de la santé en entreprise !

19/20 février 2016
4/5 mars 2016
18 mars 2016
19/18 avril 2016

En alternance à Metz (F) et Luxembourg (L)

Ce module peut permettre de valider le Certificat de compétence Management de la Santé, du Bien-Être et du Développement Durable au Travail pour les TPE/PME (Bac+3)

Angela Pereira
angela.pereira@csll.lu
+352 27494 600

Laurence Gnocchi
laurence_gnocchi@cnam.fr
+33 (0)3 87 36 81 60

1 450 €

- **Repérez** les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la santé et sécurité au travail.
- **Intégrez** la santé et la sécurité au travail dans la gestion de vos activités et la conduite de vos projets.
- **Contribuez** au management de la santé sécurité au travail dans votre entreprise.

Intervenant et coordinateur du module
Dr. Carlo Steffes, médecin-inspecteur,
chef de la Division Santé au Travail,
Ministère de la Santé (L)

construit, en collaboration avec le Conservatoire national des arts et métiers, une formation dont le but est non seulement de faire prendre conscience de la problématique du bien-être, de la santé et du développement durable au travail, mais surtout d'œuvrer en faveur de ces aspects non négligeables de la pérennité de toute entreprise. Le certificat de compétence en Management de la Santé, du Bien-être et du Développement Durable au Travail pour les TPE/PMI est une formation certifiante en quatre modules. A ce stade, le premier module – Outils de prévention et de promotion de la santé en entreprise – du certificat de compétence, dont le coordinateur est le Dr. Carlo Steffes, chef de la division Santé au travail auprès du ministère de la Santé, sera lancé.

Or, santé et bien-être au travail sont des domaines bien plus larges que ce que l'on pourrait supposer. Le concept de santé au travail évoque de suite les accidents au travail, les troubles musculo-squelettiques, les problèmes psychosociaux, mais aussi le développement durable qui touche à la responsabilité de tout un chacun, salariés comme patrons, de contribuer à réduire la charge de ses actions respectives sur l'environnement. Dans ce cadre, l'entreprise doit être conçue comme une entité s'intégrant dans l'entourage, l'influant, mais subissant également ses influences. Il s'agit donc d'une problématique multidimensionnelle.

Pour plus d'informations concernant le certificat de compétence en Management de la Santé, du Bien-être et du Développement Durable au Travail pour les TPE/PMI ou le premier module *Outils de prévention et de promotion de la santé en entreprise* qui débutera le 19 février 2016, contactez le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC) – Tél : (352) 27 494 630 – E-mail : formation@lllc.lu – www.lllc.lu.



(1) T. Mazoyer, *Aperçus de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale*, Juillet 2104, N° 3.
(2) Idem.
(3) <http://www.csl.lu/component/rubberdoc/doc/2968/raw>.

IFSB, the smart training!

Le secteur de la construction a connu et connaîtra encore des changements importants : techniques de construction, efficacité énergétique des bâtiments, matériaux, organisation de chantier, management et autres évolutions à venir.

Depuis plus de 13 ans d'existence, la vocation de l'IFSB (Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment) reste inchangée : accompagner les acteurs du secteur dans leurs démarches d'amélioration continue. C'est pourquoi, l'Institut développe de nouvelles offres de formations pour répondre toujours mieux à vos besoins.

The Luxembourg Smart Construction Institute (LUSCI)

Initiée par le Conseil pour le Développement Economique de la Construction (CDEC) et par ses piliers dédiés à la formation, l'IFSB, et à l'innovation, Neobuild, la Luxembourg Smart Construction Institute (LUSCI) propose des formations pour l'encadrement dédiées au secteur de la construction et aux Smart Technologies. Son offre de formation vise à répondre concrètement aux besoins des différents acteurs du secteur de la construction et à développer les compétences *smart* au sens large des nouvelles technologies du secteur sur un mode pluridisciplinaire.

Largement ouvertes aux entreprises, architectes, bureaux d'études, maîtres d'ouvrages et administrations, les formations de la LUSCI sont tout autant dédiées au gros-œuvre qu'au second œuvre et à la technique. Elles s'articulent autour de quatre piliers, à savoir : Manager de chantier (Chef de chantier – Métreur), Manager de la sécurité et de la santé (Travailleur désigné), Manager en efficacité énergétique (Bâtiment passif – Rénovation efficacité énergétique – Smart Building) et Manager en nouvelles technologies de chantier (BIM – LEAN Management – Smart Cities).

Cette offre de formation novatrice a été pensée comme une synergie pour mieux répondre aux évolutions du secteur. LUSCI se veut fédératrice de l'offre de formation, notamment de tout ce qui touche à la numérisation du bâtiment. Elle peut compter, pour ce faire, sur le concours de la dernière-née du groupe



CDEC, Imsim, start-up dédiée aux nouvelles technologies et leurs applications dans les domaines de l'information, de la formation assistée par ordinateur et du Serious Gaming. LUSCI est également fière de présenter les partenariats qui ont été signés avec l'Université de Liège et l'Université de Lorraine. A terme, les collaborations devraient s'étendre à d'autres acteurs majeurs du secteur de la construction.

Optimiser son investissement dans la formation

D'autre part, l'IFSB propose un service complet d'accompagnement sur mesure pour l'élaboration d'un plan de formation annuel et du dossier de cofinancement étatique (*co-Funded by the Intelligent Energy Europe Programme of the European Union, LuxBuild2020*). Ce Service Conseil en Formation et Cofinancement s'adresse aux entreprises de toute taille et de tout secteur, et permet d'optimiser leur plan et leur budget de formation. De l'identification des besoins, en passant par la mise en place du plan de formation

incluant le processus interne jusqu'au dépôt du dossier de cofinancement à l'INFPC.

La première partie du Service permet à l'entreprise d'identifier clairement ses besoins en formation, au regard des différentes thématiques, techniques, informatique, management, sécurité et de formaliser un plan de formation concret qui puisse être suivi de manière efficace, tout en respectant un budget déterminé.

La seconde partie du Service consiste à accompagner l'entreprise pour l'élaboration du dossier de cofinancement étatique. En effet, seulement 6 % des entreprises de construction du pays déposent un dossier de cofinancement étatique pour la formation. Celui-ci leur permet pourtant de récupérer 20 % de la somme qu'elles investissent en formation et les conditions sont encore plus avantageuses, à hauteur de 35 %, pour les personnes qui n'ont pas de diplôme reconnu ou les individus de plus de 45 ans. La seule condition à remplir est d'être une entreprise privée, légalement établie au Luxembourg.

www.ifsblu



Le portail **lifelong-learning.lu** disponible en quatre langues

Déjà disponible en français, en allemand et en anglais, le portail de la formation tout au long de la vie existe maintenant en version portugaise.

Le portail présente toutes les aides à la formation destinées aux entreprises et aux salariés. Plus de 6.000 formations y sont référencées.

Des aides dédiées aux salariés

Le congé individuel de formation permet de disposer de jours de congés payés supplémentaires pour suivre des cours, pour se préparer et participer à des examens ou encore pour rédiger un mémoire ou accomplir tout autre travail en relation avec une formation.

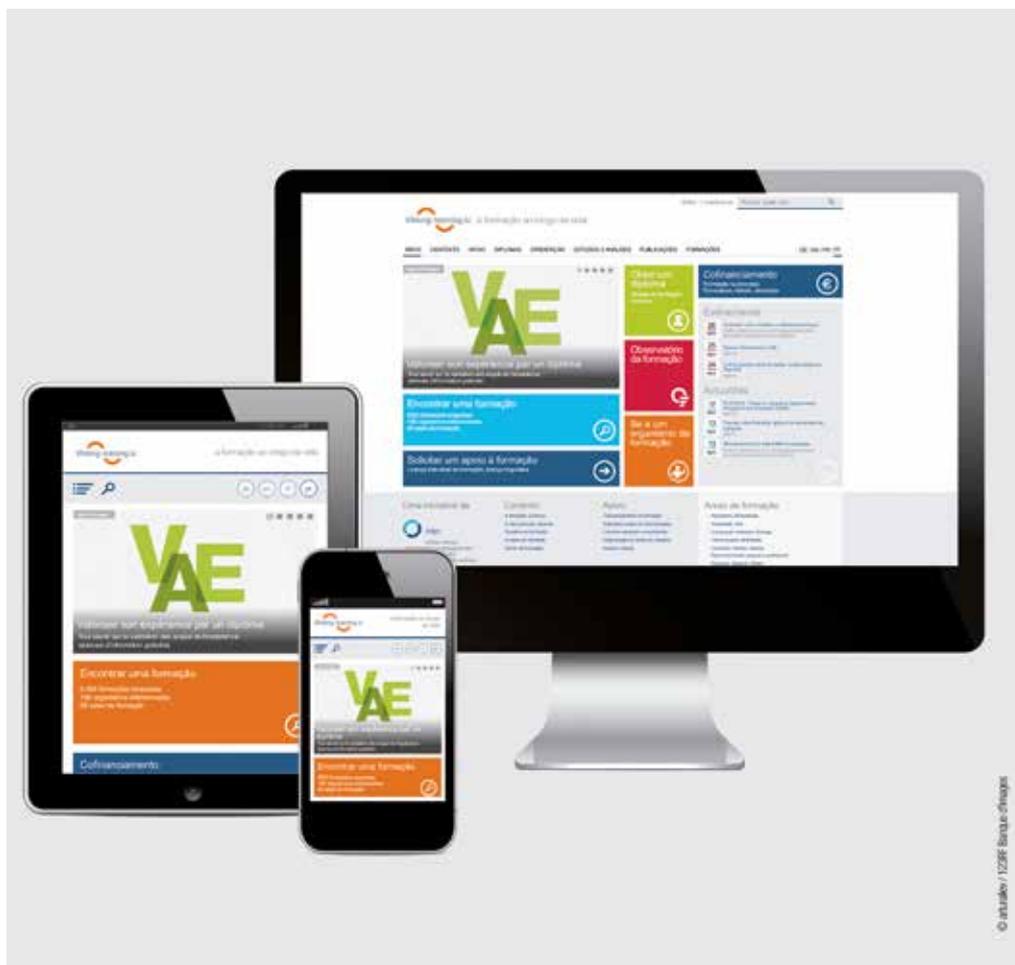
À travers le congé linguistique, les salariés, les indépendants et les personnes exerçant une profession libérale bénéficient d'un congé payé spécial pour apprendre le luxembourgeois ou pour se perfectionner.

Le congé sans solde ou le congé-jeunesse sont d'autres dispositifs qui facilitent l'accès à la formation.

Des formations qui couvrent tous les secteurs d'activité de l'économie

Classées par domaine, les formations référencées répondent aux besoins des entreprises et des salariés, quelles que soient les compétences recherchées.

Les voies alternatives d'accès aux diplômes par l'apprentissage pour adultes, les cours du soir, les cours à distance ou encore le dispositif de validation des acquis de l'expérience sont également détaillés sur le site.



Le Fonds social européen investit dans votre avenir

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

La protection des données à caractère personnel et les règles entourant leur transfert ont été consacrées par la directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (la « directive »).

Les dispositions de la directive ont été transposées en droit luxembourgeois par la loi modifiée du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel (la « loi »).

La loi prévoit, dans son article 18, que « le transfert vers un pays tiers de données faisant l'objet d'un traitement destinées à faire l'objet d'un traitement après leur transfert ne peut avoir lieu que si le pays en question assure un niveau de protection adéquat et moyennant le respect des dispositions de la présente loi et de ses règlements d'exécution ». Elle précise également que « le caractère adéquat du niveau de protection offert par un pays tiers doit être apprécié par le responsable du traitement au regard de toutes les circonstances relatives à un transfert ou une catégorie de transferts de données, notamment la nature des données, la finalité et la durée du ou des traitements envisagés, le pays d'origine et le pays de destination finale, les règles de droit générales et sectorielles en vigueur dans le pays en cause ainsi que les règles professionnelles et les mesures de sécurité qui y sont respectées ».

Le niveau de protection adéquat requis par la loi pour pouvoir procéder à un transfert de données à caractère personnel vers un pays tiers peut être obtenu de deux manières différentes :

- de manière automatique : dans l'hypothèse où le pays tiers vers lequel les données à caractère personnel sont transférées est considéré par la Commission européenne comme offrant

un niveau de protection adéquat, le transfert pourra être effectué comme s'il s'agissait d'un transfert entre deux pays européens ; ces pays sont la Suisse, le Canada (pour les traitements soumis à la loi canadienne *Personal Information Protection and Electronic Documentation Act*), Andorre, l'Argentine, les Etats-Unis (pour les données relatives aux passagers aériens), Guernesey, l'île de Man, les îles Féroé, Jersey, l'Australie (pour les données relatives aux passagers aériens), Israël, la Nouvelle-Zélande et l'Uruguay ;

- de manière contractuelle : (i) par l'adoption de « règles internes d'entreprise » (BCR), (ii) par la signature de « clauses contractuelles types » et, jusqu'il y a peu, (iii) si l'entreprise destinataire était basée aux Etats-Unis et avait adhéré aux principes dits du *Safe Harbor*.

Les règles internes d'entreprise (Binding Corporate Rules ou BCR)

Les BCR constituent un code de conduite interne propre à un groupe de sociétés qui établit des règles en matière de transfert de données à caractère personnel vers un pays tiers. Les règles contenues dans le code de conduite se doivent d'être respectées par l'ensemble des sociétés du groupe ainsi que leurs employés et avoir un caractère contraignant. Les BCR constituent une alternative aux clauses contractuelles types pour des multinationales qui souhaiteraient transférer des données à caractère personnel à partir de leurs filiales européennes vers leurs filiales

situées dans des pays tiers n'offrant pas le niveau de protection adéquat tel que requis par la loi.

Les clauses contractuelles types (CCT)

Les CCT sont des modèles de clauses établis par la Commission européenne. Elles visent à aider les responsables de traitement dans la rédaction et l'établissement de contrats de transfert de données à caractère personnel depuis l'Union européenne vers des pays tiers. Deux ensembles de CCT existent selon que le transfert ait lieu entre deux responsables de traitement ou entre un responsable de traitement et un sous-traitant.

Le mécanisme dit du *Safe Harbor*

Le *Safe Harbor* est un cadre réglementaire émanant du Département du Commerce américain contenant des principes de protection des données personnelles, négociés avec la Commission européenne, qui sont basés sur ceux de la directive et auxquels toute société américaine souhaitant recevoir des données à caractère personnel provenant de l'Union européenne peut décider d'adhérer.

Par une décision 2000/250 du 26 juillet 2000, la Commission européenne a reconnu que le niveau de protection offert par les entreprises américaines ayant adhéré au *Safe Harbor* était suffisant et a, par la même occasion, consacré le principe du libre transfert des données à caractère personnel d'un territoire européen vers une entreprise américaine partie au *Safe Harbor*.

Très récemment, le 6 octobre 2015⁽¹⁾, la CJUE a annulé la décision 2000/250 et a invalidé le mécanisme du *Safe Harbor* en déclarant que les Etats-Unis n'étaient plus en mesure d'assurer « en raison de leur législation interne ou de leurs engagements internationaux, un niveau de protection des libertés et droits fondamentaux équivalent à celui garanti au sein de l'Union européenne en vertu de la directive lue à la lumière de la Charte ». En conséquence de quoi, tout transfert de données à caractère personnel effectué sur base du *Safe Harbor* devrait être considéré désormais comme illégal.

Ce mécanisme permettait de transférer des données à caractère personnel à une entreprise américaine ayant adhéré aux principes du *Safe Harbor*, conformément à l'article 18 de la loi, qui prévoit que les transferts de données à caractère personnel vers un pays tiers de données faisant l'objet d'un traitement ou destinées à faire l'objet d'un traitement après leur transfert, ne peut avoir lieu que si le pays en question assure un niveau de protection adéquat.

Cependant, très récemment, le 6 octobre 2015⁽¹⁾, la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) a annulé la décision 2000/250 et a invalidé le mécanisme du *Safe Harbor* en déclarant que les Etats-Unis n'étaient plus en mesure d'assurer « en raison de leur législation interne ou de leurs engagements internationaux, un niveau de protection des libertés et droits fondamentaux équivalent à celui garanti au sein de l'Union européenne en vertu de la directive lue à la lumière de la Charte ». En conséquence de quoi, tout transfert de données à caractère personnel effectué sur base du *Safe Harbor* devrait être considéré désormais comme illégal.

Suite à la décision de la CJUE, le Groupe Article 29⁽²⁾ a publié un communiqué de presse⁽³⁾ demandant aux institutions européennes et aux gouvernements concernés de trouver des solutions juridiques et techniques avant le 31 janvier 2016. Le Groupe Article 29 a analysé l'impact de la décision de la CJUE sur les autres outils de transfert (BCR, clauses contractuelles types) et a indiqué que, durant cette période, ces outils peuvent encore être utilisés par les entreprises. Les autorités de protection des données se réservant néanmoins la

possibilité de contrôler certains transferts, notamment à la suite des plaintes qu'elles pourraient recevoir.

Enfin, il convient de relever également que l'article 19 de la loi permet d'opérer des transferts de données vers un pays tiers n'assurant pas un niveau de protection adéquat à condition que :

- la personne concernée ait donné son consentement au transfert envisagé ; ou
- le transfert soit nécessaire à l'exécution d'un contrat auquel la personne concernée et le responsable du traitement sont parties ou à l'exécution de mesures précontractuelles prises à la demande de la personne concernée ; ou
- le transfert soit nécessaire à la conclusion ou à l'exécution d'un contrat conclu ou à conclure dans l'intérêt de la personne concernée entre le responsable du traitement et un tiers ; ou
- le transfert soit nécessaire ou rendu juridiquement obligatoire pour la sauvegarde d'un intérêt public important ou pour la constatation, l'exercice ou la défense d'un droit en justice ; ou
- le transfert soit nécessaire à la sauvegarde de l'intérêt vital de la personne concernée ; ou
- le transfert intervienne depuis un registre public.

Dans toutes les hypothèses susmentionnées, le transfert de données à caractère personnel vers un pays tiers sera considéré, au même titre qu'une communication de données à tiers, comme constituant un « traitement de données à caractère personnel » et sera dès lors soumis aux dispositions prévues par la loi,

et en particulier aux conditions de légitimité et de licéité du traitement relatives à un tel traitement.

Compte tenu de la récente décision de la CJUE et de l'ultimatum donné aux institutions européennes par le Groupe Article 29, il ne fait aucun doute que les dispositions encadrant le transfert de données à caractère personnel en dehors de l'Union européenne seront amenées à évoluer très prochainement puisque les autorités nationales de contrôle, saisies d'une demande, peuvent désormais, même en présence d'une décision de la Commission constatant qu'un pays tiers offre un niveau de protection adéquat des données personnelles, examiner si le transfert de données d'une personne vers ce pays respecte les exigences de la législation de l'Union européenne relative à la protection de ces données ainsi que saisir les juridictions nationales, au même titre que la personne concernée, afin qu'elles procèdent à un renvoi préjudiciel aux fins de l'examen de la validité de cette décision.

L'affaire Schrems souligne ainsi la montée en puissance des autorités nationales.



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

Pablo Umbon-Manzano
Associate

Wildgen, Partners in Law

(1) Arrêt C-362/14 : Maximilian Schrems/Data Protection Commissioner.

(2) Groupe de travail composé de représentants des autorités nationales chargées de la protection des données, du CEPD et de la Commission européenne.

(3) Communiqué de presse du Groupe Article 29 du 16 octobre 2015.

Cybersécurité : faire évoluer son modèle de gestion pour mieux répondre aux nouveaux enjeux

L'augmentation de la cybercriminalité, caractérisée par des attaques plus sophistiquées, automatisées et ciblées, combinée à la transformation digitale, laisse présager une croissance continue des menaces informatiques. Pour se protéger, les entreprises doivent revoir le modèle de gestion de leur fonction Sécurité afin d'appréhender les risques majeurs inhérents à l'entreprise, tout en prenant en compte les évolutions stratégiques, technologiques et opérationnelles de leur environnement.

Nous vous proposons, dans cet article, deux axes de réflexion stratégiques enrichis de 18 recettes éprouvées pour construire et enclencher la réflexion au sein de votre entreprise.

Évaluer le niveau de maturité et repenser les domaines d'intervention et missions de la filière Sécurité des Systèmes d'Information (SSI)

Un modèle d'activités opérationnelles de cybersécurité peut notamment aider les entreprises à évaluer leur maturité grâce aux actions suivantes :

- « activer » par une approche statique. Il s'agit d'un jeu complexe de mesures de sécurité focalisées sur la protection de l'environnement actuel ;
- « adapter » par une approche dynamique. Le système de cybersécurité change en même temps que l'environnement et se focalise sur la protection de l'activité de demain ;
- « anticiper » par une approche proactive. Sur base de la veille des cybermenaces, les scénarii d'attaques potentielles sont identifiés et des mesures sont prises avant que de tels scénarii ne se réalisent et que des dommages soient causés.

A ce modèle d'analyse de la maturité des activités opérationnelles de cybersécurité, il est primordial d'y associer une analyse du modèle organisationnel de la fonction sécurité. Il s'agit entre autres d'évaluer la proximité de la filière SSI avec les autres directions ainsi que les relations qui les



caractérisent ou encore le rattachement du Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) au sein de l'organisation et son portefeuille d'activités.

Pour pérenniser la création de valeur dans l'entreprise, la fonction sécurité devra être en phase avec la stratégie de l'entreprise et identifier de nouveaux services à destination de ses clients. Pour répondre à ces enjeux stratégiques, il existe six façons d'amorcer la transformation du modèle de gestion de la fonction sécurité :

- centrer le client (acheteur, prescripteur) au cœur du modèle sécurité, en suscitant son intérêt et en le fidélisant ;
- adopter une logique de performance opérationnelle et faire adhérer à la

démarche sécurité de l'entreprise l'ensemble des utilisateurs/partenaires de la filière SSI ;

- définir une offre de services claire et alignée sur la satisfaction du client, et communiquer sur l'impact de la sécurité sur l'entreprise et ses clients au sein de l'entreprise, voire au-delà ;
- maîtriser l'ensemble des processus sécurité et exigences réglementaires, et se positionner comme garant de l'image de marque de la SSI au sein de l'organisation ;
- définir une stratégie de *sourcing* spécifique à la filière SSI en coopérant avec les acteurs majeurs de l'écosystème SSI (prestataires, TMA, éditeurs, hébergeurs) ;
- recruter des profils à forte valeur ajoutée (experts techniques, marketing, architectes fonctionnels, développeurs) capables de construire et promouvoir les services sécurité au sein de l'entreprise.

Adapter votre modèle de sécurité pour répondre aux nouvelles menaces cybersécurité et aux obligations réglementaires sur la protection des données

Votre modèle d'architecture sécurité doit faire sa révolution et s'adapter désormais aux nouveaux enjeux métiers (mobilité, télétravail) et aux nouveaux usages (Big Data, cloud, SOA). En effet, ce modèle historique n'offre pas le niveau de sécurité nécessaire pour répondre aux nouvelles

exigences métiers et se révèle coûteux et peu efficace, inadapté aux projets de transformation et peu adapté aux accès à distance et à la mobilité.

Le modèle de sécurité cible devra être agile, s'appuyer sur la sécurisation des applications au travers de critères de sécurisation applicative et/ou de règles d'hygiène. Il devra aussi garantir une protection des données les plus sensibles par des mécanismes de prévention et des systèmes de détection et de réaction positionnés aux portes de sorties principales du SI. Il permettra enfin d'accompagner la transformation digitale en adaptant les *Building blocks* d'architecture sécurité aux nouvelles réglementations et technologies.

Aujourd'hui, le renforcement du niveau de sécurité est en effet une nécessité pour offrir un monde plus sécurisé, plus ouvert et plus agile aux clients de la filière SSI. Quatre actions majeures permettent d'appréhender l'évolution de la sécurisation des applications :

- renforcer le niveau de robustesse d'une application à résister à une attaque au travers de correction de vulnérabilités applicatives détectées lors d'audits techniques de sécurité ;
- présenter les risques résiduels aux responsables métiers, en s'assurant que les vulnérabilités et risques majeurs soient intelligibles et compréhensibles par une population non initiée au monde informatique et qu'un plan d'actions soit défini ;
- réaliser de manière périodique des scans de code afin d'assurer un développement sécurisé des applications et accompagner les développeurs dans leur montée en maturité en matière de sécurité ;
- élever le niveau de conformité des applications aux processus de sécurité opérationnels, tels que le cycle de vie de la sécurité, la gestion des habilitations (IT, Business), de l'identification et authentification, la traçabilité et supervision des événements ou la protection des données, en travaillant avec les équipes Etudes et Production à la définition de solutions transverses de sécurité.

Compte tenu d'une recrudescence en matière de cybercriminalité, il est primordial également de renforcer les solutions existantes de protection de l'information et de déployer de nouveaux services de

sécurité visant à prévenir les incidents de sécurité et couvrir les risques de vols et de fuites d'informations sensibles. Trois initiatives permettent d'orchestrer l'évolution du dispositif de protection des données les plus sensibles de votre entreprise :

- renforcer le dispositif de détection en déployant de nouvelles solutions de détections de fuites d'informations au niveau des points de sorties du système d'information (mail, Web, poste de travail) ;
- mettre en œuvre une chaîne de cellules opérationnelles de réaction aux anomalies et incidents de sécurité au niveau des DSI de Production (CERT, SOC), DSI d'Etudes (Business SOC) et des lignes de service ;
- construire une offre de services IT de protection des données les plus sensibles par la DSI en prenant compte notamment des mécanismes de protection des données stockés et des solutions de partage de fichiers.

En complément à ces grandes initiatives, il n'en reste pas moins que les couches Infrastructures et Réseaux du modèle de sécurité doivent également s'adapter à la mutation de leur environnement et des nouveaux enjeux, notamment technologiques. Trois initiatives permettent d'initier la réflexion stratégique autour de ces sujets :

- définir des principes et des standards de sécurité pour chaque nouvel usage issu de la transformation digitale de votre entreprise ;
- adapter la protection de l'infrastructure aux nouveaux enjeux réglementaires et business, tels que l'urbanisation du système d'information, les accès distants, les politiques de gestion des clés privés (PKI) et autres systèmes d'authentification, la gestion des habilitations IT, la sécurité du réseau et du poste de travail ;
- maîtriser les fondamentaux en mettant notamment à disposition des référentiels d'actifs informatiques à jour et exhaustifs, et en assurant une gestion « bout en bout » (*reporting*, cartographie, remédiation) des vulnérabilités et des correctifs au niveau des serveurs informatiques.

Enfin, la transformation tant au niveau du modèle de gestion qu'au niveau de l'architecture ne pourra aboutir sans un soutien des comités de direction de l'entreprise et la mise en œuvre de programmes

spécifiques de transformation, conduits de manière centralisée par le Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI). Ce dernier doit par ailleurs disposer d'un budget spécifique codéfini avec ses partenaires Métiers et IT.

Pour mener à bien ces programmes d'actions historiques pour la SSI, les RSSI doivent faire évoluer leur communication au-delà de la sphère IT et se positionner comme les fédérateurs d'exigences émanant des gouvernements, régulateurs et métiers.

En conclusion

Voici deux recettes permettant de relever ces défis, prérequis à tout lancement de ce type d'initiative :

- sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et partenaires (internes/externes) de l'entreprise aux nouvelles menaces et moyens de prévention/détection, des développeurs aux administrateurs informatiques jusqu'aux responsables Métiers et VIP ;
- approcher la gestion des risques et la sécurité de manière à assurer un niveau de confiance élevée dans les résultats annoncés à votre hiérarchie, en communiquant un reporting périodique des activités de la filière sécurité, épuré et compréhensible par la direction, en construisant des standards et politiques de sécurité orientés solution et assurant un contrôle régulier des risques opérationnels sur les projets.



Alexandre Minarelli
Director

EY Luxembourg

Cybersécurité : les bonnes résolutions pour 2016

A l'aube d'une année nouvelle, les bonnes résolutions sont de rigueur. Arrêter de fumer, commencer le sport, faire une bonne action... Les possibilités de s'améliorer ou de corriger ses défauts sont nombreuses. C'est pareil pour les entreprises. Et vu le développement des risques et des cybermenaces, quelques bonnes résolutions pour renforcer la sécurité de l'information s'imposent.

Au 1^{er} trimestre 2015, 31 % des Internautes ont rencontré au moins un problème de sécurité dans le cadre de leur utilisation privée d'Internet (étude STATEC). Il est difficile d'obtenir des chiffres fiables pour les entreprises, mais cela signifie que personne n'est à l'abri et qu'il faut mettre en place des actions préventives pour ne pas être victime des cybercriminels.

Voici donc 8 bonnes résolutions pour 2016 à appliquer sans relâche :

- 1. Soigner son hygiène** : tous les postes de travail sont équipés d'un antivirus à jour. Tous les systèmes d'exploitation et les logiciels sont mis à jour. Un inventaire des équipements est tenu. Si vous avez des doutes sur un seul de ces points, il faut y remédier. Car un seul maillon faible peut briser la chaîne de la sécurité dans une entreprise ou une organisation. Pour en savoir plus : <https://www.cases.lu/correctifs-patch.html>.
- 2. Vérifier les sauvegardes** : des back-up sont réalisés à intervalle régulier. Sont-ils exhaustifs ? Sont-ils opérationnels ? Avez-vous fait des tests de restauration ? Il est absolument nécessaire de faire des back-up de toutes vos données, car, en cas d'attaque ou d'incident informatique, seuls des back-ups complets et opérationnels vous permettront de redémarrer vos activités dans des délais raisonnables. Pour en savoir plus : <https://www.cases.lu/sauvegarde-des-donnees.html>.
- 3. Utiliser des mots de passe solides** : les mots de passe sont les fondements de votre sécurité. Ils doivent être complexes, difficiles à deviner et ne doivent ni être prêtés, ni réutilisés. D'après la dernière étude du STATEC, 11 % des Internautes n'utilisent qu'un seul mot de passe pour toutes les applications. C'est peu, mais c'est déjà trop. Adoptez les conseils CASES pour renforcer vos protections : <https://www.cases.lu/mot-de-passe.html>.



- 4. Prendre en compte le facteur humain** : les scénarios d'attaque exploitant les vulnérabilités humaines se multiplient : phishing, pharming, spear phishing, spam... Le Social Engineering est devenu un sport de haut niveau dont les champions utilisent des techniques très élaborées pour manipuler vos collaborateurs et les pousser à divulguer des informations sensibles ou à installer des failles de sécurité dans votre système informatique sans que vous vous en rendiez compte.
- 5. Soigner les données personnelles** : les données personnelles de vos clients et de vos collaborateurs doivent être traitées avec beaucoup de précautions. Car si elles tombent dans de mauvaises mains, elles peuvent causer de graves préjudices à vos clients et inévitablement à votre entreprise, dont la réputation peut être gravement endommagée. Pour en savoir plus : <http://www.cnpd.lu>, https://securitymadein.lu/privacy-by-design_fr.
- 6. Mettre en place une BYOD policy** : les appareils mobiles, tablettes et smartphones sont de plus en plus utilisés par les employés pour accéder à des données professionnelles. Le raz-de-marée du BYOD (Bring Your Own Device) se fait parfois d'une manière non contrôlée, ce qui implique que les entreprises n'ont pas une visibilité claire des applications professionnelles que leurs employés utilisent, ni du contexte de cette utilisation. La 1^{ère} chose à faire est de mettre en place une politique explicite et claire concernant l'utilisation d'appareils

mobiles dans un cadre professionnel. Pour en savoir plus : <https://www.cases.lu/byod-un-risque-et-une-opportunit-e-en-meme-temps.html>.

- 7. Faire une analyse des risques** : pour se protéger efficacement, il faut avoir une idée la plus précise possible de ce qu'on veut protéger. Les actifs d'une entreprise sont très diversifiés et peuvent avoir des vulnérabilités très différentes. Les mêmes actifs peuvent exiger des protections très différentes selon le secteur d'activité dans lequel on opère. Par exemple, les données personnelles d'un médecin exigent une protection très forte de leur confidentialité car elles sont extrêmement sensibles (secret médical). Tandis que les données d'un géomètre doivent être protégées au niveau de leur intégrité, mais leur confidentialité est moins critique que celle des données médicales. Faites appels aux services CASES pour faire un diagnostic : <http://startup.cases.lu/en>, <https://www.cases.lu/diagnostic.html>.
- 8. Anticiper l'accident** : toutes les mesures de protection doivent être prises, mais elles ne constituent pas une garantie absolue. Il faut dès lors mettre en place un « plan d'urgence » en cas d'incident qui mettrait en cause des données cruciales pour le fonctionnement et la survie de l'entreprise.

Suivez les conseils CASES pour mettre en place un plan de de reprise d'activité : <https://www.cases.lu/drpr.html>. Renseignez-vous également auprès de votre assureur pour connaître les couvertures de risques disponibles pour assurer votre capital informationnel. ☑

www.cases.lu



Philippe Richert, président de la Région Alsace-Lorraine-Champagne-Ardenne

« Dans notre région, l'Europe est une réalité quotidienne »

Elu avec 48,4 % des suffrages, Philippe Richert (Les Républicains) prend les rênes de la nouvelle Grande Région Est composée de l'Alsace, de la Lorraine et de la Champagne-Ardenne. Ses ambitions en matière d'économie passent, notamment, par le transfrontalier.

La loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) accorde plus de compétences à la Région dans le domaine économique. Philippe Richert, qui était jusqu'alors président du Conseil régional d'Alsace, en a donc fait une priorité lors de la campagne qui l'a mené à la présidence de la nouvelle Grande Région Est. Elu avec 48,4 % des voix, ce qui lui procure une majorité confortable en termes de conseillers (104 sur 169), il va pouvoir activer son programme, même s'il va lui falloir composer avec la gauche et l'extrême droite.

« L'une de mes priorités est de veiller à simplifier la vie des entrepreneurs en mettant en place, en partenariat avec les acteurs économiques comme les chambres, une agence économique qui soit un guichet unique où toutes les entreprises bénéficient d'un accès à l'information dont elles ont besoin. Une autre priorité est de soigner l'accompagnement en soutenant les filières et les clusters afin de favoriser un écosystème profitable à toutes les entreprises, y compris aux PME et aux TPE. Toujours avec les acteurs économiques, la Région doit également soutenir les entreprises à l'exportation », précise Philippe Richert. Différents nouveaux outils sont évoqués. « Plutôt que d'accorder des subventions qui sont très encadrées et limitées, je suis favorable à la mise en place d'avances remboursables. En Alsace, nous avons créé Alsace Croissance, un fonds d'investissement doté de 50 millions EUR apportés par CM-CIC Capital Finance, Bpifrance Investissement et la Région Alsace à hauteur de 15 %. Ce fonds soutient financièrement les entreprises qui ont des projets en leur accordant non pas une subvention, mais en montant au capital. L'effet de levier est de 1 à 50. Et quand le projet aboutit,



Philippe Richert : « Près de la moitié des frontières terrestres européennes en France sont chez nous, je crois que c'est 45 % pour être précis. Bien évidemment, c'est une chance ».

Photo-Mébaraki/L'Estrade

nous récupérons notre investissement et la plus-value. Ça marche. Nous pouvons parfaitement imaginer un tel instrument à l'échelon de la nouvelle Grande Région ».

10.000 apprentis de plus

Le dynamisme économique s'appréhende également à l'échelon transfrontalier. Philippe Richert, qui entend favoriser l'apprentissage (l'ambition est de compter 10.000 apprentis de plus d'ici la fin de son mandat), compte notamment travailler en étroite collaboration avec les voisins allemands. « En Allemagne, 60 % des jeunes bénéficient d'une formation duale. Tous les grands patrons allemands sont passés par là et tiennent à former des jeunes, avec bien souvent une embauche à la clé. Ces patrons, notamment dans le Bade-Wurtemberg, ne trouvent pas assez de candidats. Ce sont des opportunités pour nos jeunes. A nous de leur permettre de pouvoir suivre les cours théoriques dans un CFA de notre territoire et de travailler dans

une entreprise allemande. Des opportunités, la Sarre ou la Rhénanie-Palatinat en offrent également. Des fonds européens sont disponibles pour soutenir financièrement des projets dans ce domaine. Il y a des emplois, et souvent bien payés, à saisir », précise le patron de la Région.

Au-delà des frontières

Les relations transfrontalières passent également par le Luxembourg et la Belgique. « Près de la moitié des frontières terrestres européennes en France sont chez nous, je crois que c'est 45 % pour être précis. Bien évidemment, c'est une chance. Que ce soit dans le domaine de la formation, de l'enseignement supérieur et de l'économie, les opportunités sont nombreuses. Beaucoup de projets sont initiés, mais il faut aller plus loin encore. On peut et l'on doit encore expérimenter. Comme la Lorraine, l'Alsace entretient de bonnes relations dans l'espace Saar-Lor-Lux. La Région Alsace dispose d'un bâtiment à Bruxelles. Il accueille pour l'heure les représentations de l'Alsace, le Bureau Alsace Europe, la délégation Lorraine-Champagne-Ardenne auprès de l'Union européenne. Le Land de Sarre nous a également rejoints. Dans notre région, l'Europe est une réalité quotidienne », indique Philippe Richert. Reste aussi à lui trouver un nom à ce territoire pour qu'il soit identifié. Alca, Acal, Chamalo (on cumule les premières syllabes), Austrasie, Région Grand-Est Europe... Cela se décidera, avec la population (Philippe Richert est un adepte d'une plus grande proximité avec le citoyen) dans les mois à venir. Pour le 1^{er} octobre, la Région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine devra avoir son nouveau nom. ☑

Fabrice Barbian

European Men's Golf Trophy 2015

Le Golf Club Grand-Ducal à Minthis Hills

Chaque année, le vainqueur du Championnat Interclub National a l'honneur de représenter le Grand-Duché de Luxembourg à l'European Men's Golf Trophy, la finale européenne annuelle des clubs champions. En 2015, le Golf Club Grand-Ducal (GCGD) a remporté cette compétition et s'est déplacé au Minthis Hills Golf Club de Chypre pour participer à cet événement majeur du calendrier européen amateur.

Le Championnat Interclub National 2015 a eu lieu les 13 et 14 juin sur le terrain du Kikuoka Country Club de Canach où les équipes de Kikuoka, Luxembourg Belenhaff, Christnach, Clervaux et du GCGD se sont affrontées en double et en simple. Le résultat final sur 16 scores a été plus que serré puisque l'équipe du GCGD, avec 1.261 coups, devançait l'équipe de Kikuoka d'un coup et l'équipe de Luxembourg Belenhaff de 3 coups, du jamais vu !

« Sur les 5 dernières années, le GCGD a remporté cette compétition à 4 reprises », indique Max Biwer, le capitaine de l'équipe du GCGD. « Cette victoire nous a ouvert les portes de l'European Men's Golf Trophy qui a eu lieu du 22 au 24 octobre au Minthis Hills Golf Club à Chypre, situé à environ 1h30 de Larnaca », précise-t-il. En 2016 le Championnat Interclub National aura lieu au Golf Club Grand-Ducal. La promesse de nouvelles aventures pour l'heureux vainqueur.

La finale européenne

Le Minthis Hills Golf Club, dessiné en 1994 par Donald Steel et relooké récemment par Mackenzie & Ebert, est le plus ancien parcours de Chypre. Situé à une altitude de 550 mètres, ce parcours très vallonné propose des fairways suffisamment larges pour pouvoir utiliser avantageusement son driver, notamment sur les par 4 où les longs frappeurs peuvent ainsi atteindre les greens avec un wedge au second coup. De même sur les par 5, il est possible de toucher les greens avec un driver et un bois de parcours ou un fer long au second coup. La difficulté de ce parcours se situe au niveau des greens de petites tailles.

Quelques trous sont très spectaculaires comme le trou n° 12, un par 4 de 300 mètres



Le trou n° 13 du Minthis Hills Golf Club.

en descente qui offre la possibilité de toucher le green au driver ou le trou n° 13, le trou signature du parcours, un par 3 de 150 mètres avec le green en île. L'infrastructure et les installations de ce club sont superbes.

« Les conditions de jeu étaient parfaites, mais le vent qui soufflait en rafale a compliqué sérieusement notre stratégie. Avec notre équipe composée d'Henri Karas, qui participait à son 6^e championnat d'Europe, Pit Lacour, qui découvrait cette compétition, et moi-même, qui participais pour la 7^e fois à cet événement, nous nous sommes classés à une honorable 20^e place sur les 25 nations engagées, à seulement 2 coups du Pays de Galles classé à la 18^e place », raconte Max Biwer. Le niveau de jeu était très élevé, notamment concernant la France, représentée par le Racing Club La Boulie, qui a remporté cette compétition, suivie de l'Italie, de l'Allemagne, de l'Espagne et de la Finlande. Il arrive fréquemment que les joueurs amateurs de très haut niveau,

comme Lionel Weber, Adrien Sadier ou Clément Bérardo qui participent et gagnent cette compétition deviennent rapidement professionnels.

Chypre une destination golfique ensoleillée

Chypre est un nouveau paradis pour les joueurs de golf, un lieu où il est possible de jouer toute l'année grâce à son climat méditerranéen idéal. L'île propose quatre parcours de 18 trous de standard international : Minthis Hills, Aphrodite Hills, Elea Golf Club et Secret Valley, installés dans des cadres paisibles au milieu d'un paysage de collines offrant des vues spectaculaires sur la Méditerranée. Situés dans la région de Pafos, ils sont à l'abri du bruit et de l'animation des principales stations touristiques sans pour autant en être très éloignés. ✓

Gérard Karas

Photo-Minthis Hills Golf Club

Le Snooze

Entrez pour une bière, restez pour un burger

Le Snooze offre une des plus riches cartes à hamburgers de la capitale. Les amateurs de cuisine américaine et de sport s'y donneront rendez-vous.

En plein centre de Luxembourg-Ville, les amateurs de bons burgers ont trouvé leur adresse. Dans le bas de la rue Philippe II, au numéro 27 : le Snooze. Jusqu'il y a peu, se tenait là un bar un peu défraîchi. Il a été entièrement rénové. Le lieu offre désormais à ses clients un environnement tendance et agréable. La forte présence du bois lui confère une ambiance particulièrement chaleureuse. Si l'établissement se positionne de prime abord comme un bar (un pub, devrait-on même dire), le visiteur aurait tort de ne pas se laisser tenter par le slogan qui s'y affiche : « *Come for a beer, stay for a burger* ».

Très large choix de burgers

Sans aucun doute, le Snooze offre une des plus sympathiques cartes à burgers du centre de la capitale. Le maison – le *Snooze Burger* – se compose, autour d'une viande de bœuf, d'un œuf, de bacon, d'oignons frits, de cheddar, d'une tomate et de salade, le tout agrémenté d'une sauce *Snooze*. Certes, c'est impressionnant, mais rien en comparaison du *Barbarian Burger* ou de l'*Empire Burger*. Pour les appétits moins gourmands, le burger classique ou une série



de variantes originales devraient à la fois vous tenter et vous ravir. Deux burgers au poulet et deux burger aux fruits de mer sont aussi proposés. La carte présente également quatre burgers végétariens. Ce qui est rare. Et parce que, dans un hamburger, le pain est essentiel, il est important de préciser qu'il vient de chez Cathy Goedert, dont la boulangerie se situe à quelques pas de là, rue Chimay.

Frites et sauces maison

Le must, au-delà des hamburgers, se trouve dans l'accompagnement : des frites maison croustillantes, taillées avec soin et cuites juste comme il faut. La sauce choisie, parmi les dix proposées, est elle aussi confectionnée maison. Celles ou ceux qui font attention à leur ligne ou qui ne souhaitent pas somnoler au bureau l'après-midi pourront toujours sacrifier la portion de frites au profit d'une salade. Mais ils ne savent pas ce qu'ils loupent !

De la bière, des burgers et du sport

Au choix et en fonction de la place disponible, on savourera son plat au rez-de-chaussée, à l'ambiance boisée, sur une des tables disposées en enfilade, ou au niveau de la cave, aménagée pour créer une ambiance plus intime. En heure de table, il est hautement recommandé de réserver. Où que l'on soit cependant, il vous sera loisible de suivre l'événement sportif du moment sur un des écrans disposés dans l'espace, une bière à la main. ✓

Sébastien Lambotte
Photo-Snooze

Choisir le « bon » gras

Un taux de gras très important peut se révéler être un réel point fort, que ce soit pour l'arôme ou pour le goût, dans le choix d'une viande. Ne plus rejeter automatiquement le gras de la viande, mais observer son persillage (petits points de gras disséminés sur l'ensemble du morceau à consommer) est le message que la boucherie Steffen souhaite faire passer auprès de ses clients.

La volonté de l'entreprise est de rechercher ce qui se fait actuellement de meilleur, au Luxembourg et ailleurs. Pour identifier clairement cette sélection, un nouveau label *Steffen Sélection* a vu le jour récemment. Les viandes *Steffen Sélection*, que ce soit la Blonde de Galice, la Simmental, le Black Angus, l'Hereford, la Normande et le Wagyu jouissent d'une maturation de 3 à 8 semaines. Ces viandes sont choisies pour leur haut degré de persillage, pour leurs fibres tendres et pour leurs composants riches en acides oléiques.

Depuis toujours à la boucherie Steffen, la viande de bœuf luxembourgeoise est maturée au crochet pendant 3 à 5 semaines, en chambre

froide dans ses ateliers de maturation. Aujourd'hui, la volonté de l'entreprise est donc d'élargir son choix à d'autres provenances et affinages, et permettre ainsi à sa clientèle de parfaire sa

connaissance du bœuf *dry aged*. Le *Dry aging* ou maturation est un processus naturel qui, par l'action de diverses enzymes, permet d'attendrir le muscle de la viande dont le gras va sécher lentement et de laisser s'évaporer une partie de son humidité, laissant les fibres se détendre peu à peu pour finalement obtenir une petite croûte protectrice. C'est ce bon gras qui va permettre à la viande de moins rétrécir à la cuisson et donc d'obtenir une viande tendre et fondante à souhait.



www.steffen.lu

La nouvelle Opel Astra a su entretenir sa ligne

Avec une ligne plus fine, des proportions repensées, une nouvelle esthétique, la nouvelle Astra sort le grand jeu. Dans sa catégorie, désormais, la voiture référence du constructeur allemand fait la différence.



Au cœur de la gamme de véhicules Opel, l'Astra fait figure de référence. Chaque évolution de cette voiture, qui compte de nombreux fidèles, est donc scrutée avec soin. Certes, on sait que l'on ne doit pas s'attendre à voir les codes de la marque bouleversés, que le constructeur ne prendra pas le risque de bousculer les repères de ses clients de référence. Cela dit, des changements, la nouvelle Astra en présente. Et ils semblent plus marqués que les refontes habituelles des modèles du genre.

Un nouveau look, plus fin, plus dynamique

C'est avant tout au niveau de sa ligne que l'Astra a évolué. Sans renier ce qu'elle a été, sa ligne gagne en dynamisme. Le nouveau profilage, au niveau de la face avant, a

été parfaitement exécuté. Les arrêtes, plus saillantes, lui confèrent plus d'agressivité. Quelques courbes et rondeurs, judicieusement positionnées, viennent justement adoucir cette tension. Mais ce qui participe le plus à la nouvelle dynamique que veut imposer la nouvelle Astra, c'est sans nul doute l'effet toit flottant, à l'arrière, qui lui octroie une apparente légèreté.

L'ensemble des changements, en s'intégrant de manière harmonieuse, fait que l'Astra s'inscrit parfaitement dans l'air du temps, comme une synthèse des attentes d'un public plutôt généraliste et très hétérogène. L'évolution de l'Astra, comme celle de ses concurrentes directes – la Golf de Volkswagen étant la principale – s'apparentent toujours à un exercice de parfait équilibriste, entre conservation et innovation,

pour les designers. Ceux d'Opel, pour le coup, ont opéré avec brio.

Proportions repensées, nouvelles performances

La nouvelle Astra ne se contente pas seulement de présenter plus de finesse en apparence. Au-delà de la ligne redessinée, les proportions de la voiture ont été revues à la baisse. Elle est plus courte. La voiture a tout de même perdu cinq centimètres. Cela dit, avec ses 4,37 m, elle figure encore parmi les plus longues de sa catégorie. Le nouveau modèle est aussi un peu plus bas. Mais, ce qui a surtout permis à l'Astra de perdre du poids, c'est l'utilisation d'une toute nouvelle plateforme en acier haute résistance. Sur la balance, selon les modèles, elle perd entre 120 et 200 kg. Voilà qui est notable.

Surtout que cette perte de poids a des effets directs sur les performances de cette référence allemande. Equipée d'un moteur 1.6 CDTi nouvellement embarqué dans l'Astra, qui vient remplacer le 2.0 CDTi, elle offre de plaisantes sensations au volant, sans produire d'excès sonores. Avec un couple généreux, la conduite de cette nouvelle Astra est tonique, notamment au niveau de la reprise. La voiture est en mesure de passer de 0 à 100 km/h, en 9,6 secondes. Le régime que s'est octroyé l'Astra, par ailleurs, lui a fait gagner en sobriété. Avec cette motorisation, sa consommation s'établit en moyenne à 5,8 litres au 100 kilomètres parcourus.

Ce nouveau moteur se décline en trois versions, 95, 110 et 136 chevaux. Notez que les versions 110 et 136 ch sont équipées, en série, du start/stop. La version 136 ch peut disposer d'une boîte automatique à six rapports. A côté de la gamme de moteurs diesel, Opel propose plusieurs motorisations essence. L'amateur aura le



Là où la nouvelle Astra marque une réelle différence par rapport au modèle précédent, c'est dans les possibilités en matière de connectivité qu'elle offre. La première grande nouveauté est la commercialisation de l'assistant personnel OnStar. Cette technologie embarquée permet, en cas d'accident ou de souci lié à votre véhicule, d'appeler de l'aide d'une simple pression sur un bouton au plafond. Si votre airbag se déclenche, l'appel est lancé automatiquement. Et en cas d'absence de réponse, les secours sont directement contactés.

choix entre le trois cylindres 1.0 Turbo à 105 ch ou le tout nouveau bloc 1.4 turbo disponible en version 125 ou 150 ch.

Un bel espace intérieur, un coffre limité

Si l'Opel Astra a maigri, qu'en est-il de l'espace qu'elle offre au niveau de l'habitacle ? Etonnamment, malgré le fait qu'elle ait perdu en longueur, le nouveau modèle semble offrir plus d'espace à ses utilisateurs et ce, tant à l'avant que sur la banquette arrière. Et comme toute médaille à un revers, les familles nombreuses seront peut-être réfrénées par la taille du coffre. D'une capacité de 370 litres seulement, il ne place pas forcément cette Astra en bonne position vis-à-vis de ses concurrentes.

Ce défaut ne vient cependant pas gâcher l'ambiance générale qui se dégage de l'habitacle, dont le design a été largement repensé et dont le niveau de finition, de l'avis de nombreux commentateurs, est remarquable. Confort, habitabilité, esthétique s'allient aux caractéristiques d'ordre pratique qu'intègre le nouveau modèle. Un écran tactile ergonomique vous permet de facilement interagir avec la voiture. Les rangements, nombreux, sont aussi parfaitement répartis dans l'habitacle.



Une voiture hyperconnectée

Mais là où la nouvelle Astra marque une réelle différence par rapport au modèle précédent, c'est dans les possibilités en matière de connectivité qu'elle offre. Or, on connaît aujourd'hui l'importance grandissante accordée aux aspects multimédias quand vient le moment de choisir sa voiture. La première grande nouveauté est la commercialisation de l'assistant personnel OnStar – compris de série à partir du deuxième niveau de finition. Cette technologie embarquée permet, en cas d'accident ou de souci lié à votre véhicule, d'appeler de l'aide d'une simple pression sur un bouton au plafond. Si votre airbag se déclenche, l'appel est lancé automatiquement. Et en cas d'absence de réponse, les secours sont directement contactés.

Cette technologie est une grande nouveauté. Elle devrait cependant rapidement se généraliser partout en Europe, sur toute les marques, par voie législative, afin d'assurer à chacun une sécurité renforcée. Ce n'est toutefois pas le seul élément connecté que propose la nouvelle Astra. Par exemple, grâce à une borne WiFi 4G, elle permet de connecter simultanément jusqu'à 7 appareils dans ou aux abords du véhicule. Idéal pour ceux qui ne peuvent pas se passer de leur tablette. Prochainement, une application smartphone permettra aussi à l'utilisateur de contrôler sa voiture à distance pour la verrouiller, la déverrouiller, utiliser le klaxon, faire clignoter les feux, contrôler les niveaux...

Au-delà de la connectivité, les équipements en série ou en option sont nombreux. On en retiendra quelques-uns : aide au stationnement avancée, sièges électriques, ventilés et massants, volant chauffant ou encore le très impressionnant éclairage matriciel... ✓

Sébastien Lambotte
Photos-Opel

NEWS

VOLVO DÉVOILE LA S90



Photo-Volvo

Début décembre 2015, **Volvo** a dévoilé la **S90**. Celle-ci présente des lignes héritées du Concept Coupé de 2013, avec une impression de dynamisme due à une calandre plus imposante et des optiques travaillées. L'intérieur est largement inspiré de XC90. Ce nouveau modèle viendra remplacer la S80. Ce changement traduit une volonté de monter en gamme de la part du constructeur suédois, qui entend s'imposer, avec cette S90, sur le segment des berlines premium. ✓

HYUNDAI PRÉSENTE L'ELANTRA 6



Photo-Hyundai

En novembre dernier, à Los Angeles, **Hyundai** a présenté la 6^e génération de l'**Elantra**. Le modèle évolue au niveau esthétique. Sa face avant a été modernisée avec une grille de calandre partiellement chromée et des feux de jour à LED. Son châssis a aussi été repensé. Enfin, les motorisations évoluent également. Le moteur 1.6 essence de 140 ch s'efface au profit de deux nouvelles motorisations. Il s'agit du bloc 2.0 de 147 ch et 179 Nm, et du bloc 1.4 GDI turbo de 128 ch et 211 Nm. La Hyundai Elantra 6 hérite de huit livrées de carrosserie, dont cinq inédites, ainsi que de nouvelles aides à la conduite. ✓

LE SUV 7 PLACES DE SKODA S'APPELLERA KODIAK



Photo-Skoda

Un **SUV 7 places** rejoindra bientôt la gamme **Skoda**. Sa présentation doit se tenir en septembre prochain dans le cadre du Mondial de Paris. C'est une enquête du média allemand *Auto Bild* qui a révélé cette information en décembre dernier. Le patronyme retenu par le constructeur de Mlada Boleslav pour ce futur grand SUV : **Kodiak**. Ce gros SUV de Skoda reposera sur la traditionnelle plateforme MQB en étant basé sur le Volkswagen Tiguan de deuxième génération. Il devrait mesurer environ 4,75 mètres de long en proposant une version à 5 places et une à 7 places. ✓

MERCEDES, LE SLK DEVIENT SLC



Photo-Mercedes

A l'occasion de son restylage 2016, le SLK de **Mercedes** devient **SLC**. Le plus petit des roadsters de la marque allemande se conforme ainsi à la nouvelle nomenclature voulue par Mercedes, ce qui lui permet d'affirmer sa proximité mécanique avec la Classe C. Le modèle sera commercialisé au printemps 2016. La gamme du SLC sera logiquement raccourcie par rapport à celle de la Classe C. ✓

Amsterdam

Une ville tranquille, au rythme des canaux

Connue pour ses célèbres canaux et son port, mais aussi pour ses milliers de vélos et ses délicieux fromages, Amsterdam possède de nombreux arguments pour attirer les touristes. La capitale des Pays-Bas, située à seulement quelques heures en voiture du Grand-Duché, est une force tranquille. La ville déborde d'énergie, mais on aime également s'y balader à son aise, à deux roues ou à pied.

Comptant près de 800.000 habitants de 173 nationalités différentes, Amsterdam est la ville cosmopolite par excellence. Avec ses musées, parcs, églises, canaux, marchés aux tulipes et fromageries, cette capitale rassemble une offre culturelle incroyable et révèle un folklore cher aux Néerlandais. Attirés par la bonne humeur de ses habitants et par le charme de la ville, de nombreux touristes du monde entier viennent chaque année visiter cette métropole.

La mobilité douce

A Amsterdam, la voiture est bannie, ou presque. Pas question de se rendre au travail dans le centre avec son véhicule à quatre roues. La capitale a depuis longtemps fait le choix de la mobilité douce et des transports en commun : tram, bus, mais surtout vélo. Tous les jours, près de 500.000 Amstellodamois enfourchent leur vélo pour se déplacer. Le deux-roues reste le moyen de locomotion préféré à Amsterdam. En témoignent d'ailleurs le parking de 10.000 places bordant la gare centrale qui est toujours plein et les nombreux vélos « parqués » contre les façades, les ponts ou à même le sol. On estime d'ailleurs entre 500.000 et un million le nombre de vélos volés chaque année aux Pays-Bas.

La ville aux 165 canaux

Impossible de visiter Amsterdam sans traverser au moins un canal. Inscrits au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2010, 165 canaux parcourent la ville, la délimitant ainsi en quartiers. Bon nombre d'habitants ont d'ailleurs fait le choix de



Une architecture typique, en bordure des canaux.

résider sur des péniches. De leur côté, de nombreux visiteurs explorent chaque jour les 100 kilomètres de canaux à bord d'embarcations touristiques, passant sous l'un ou l'autre des 1.281 ponts (plus qu'à Paris) que l'on y trouve. Le plus célèbre d'entre eux est probablement le Magere Brug (Le Pont Maigre), qui traverse la rivière Amstel. Ce pont-levis en bois a servi de décor à de nombreux films. A l'origine, ce pont était tellement étroit qu'il était impossible pour deux passants de s'y croiser. Selon une légende, le pont doit son nom aux *magere zussen* (sœurs maigres), deux sœurs riches vivant de chaque côté de la rivière et qui auraient construit ce pont pour se rendre l'une chez l'autre.

La gastronomie à chaque coin de rue

Impossible de flâner dans les rues d'Amsterdam sans passer devant un *Haringhandel*. Ces charrettes à hareng se trouvent à chaque coin de rue et sont très prisées. On y mange sur le pouce son hareng dans

un sandwich accompagné de cornichons et d'oignons. Dans le quartier commerçant des Negen Straatjes (9 rues), de nombreuses boutiques spécialisées proposent quant à elles une des autres spécialités du pays : le gouda. Décliné à tous les parfums, c'est le cadeau idéal à ramener de son séjour au pays du fromage. Mais que serait Amsterdam sans ses crêpes (*pannekoeken*) ou ses pommes de terre cuites garnies (*jacketz*) ? Résidents et touristes se ruent dans ces crêperies ou restaurants parfois bien cachés dans l'une des nombreuses ruelles de la ville. Dans la capitale, la cuisine asiatique n'est pas en reste. De nombreux restaurants indiens ou indonésiens servent des tables de riz. Quant aux boissons, le breuvage préféré reste la Heineken, la bière nationale à l'aura internationale. La célèbre marque possède même son musée retraçant l'histoire de cette blonde depuis sa création en 1864 et enseignant comment déguster dans les règles de l'art l'une des bières les plus bues dans le monde.



Le vélo est le moyen de locomotion privilégié à Amsterdam.



Toute une vie s'organise aussi sur les péniches.

Une place de choix pour la culture

Les accros de culture et d'histoire trouveront aussi leur bonheur. Une cinquantaine de musées sont répartis dans la ville. Les plus célèbres comme le Rijksmuseum, le Stedelijk Museum ou encore le Van Gogh Museum font la part belle aux célèbres artistes néerlandais tels que Rembrandt, Piet Mondrian et Vincent Van Gogh. Il faut toutefois s'armer de patience avant de pouvoir contempler les célèbres *Tourne-sols* de ce dernier, la file étant souvent très longue. D'autres musées en tout genre valent aussi le coup d'œil comme L'Hermitage (annexe du célèbre musée de Saint-Petersbourg), le Musée des Péniches ou le Musée d'Amsterdam.

L'histoire de la ville durant l'Occupation n'est pas oubliée. Le Musée Historique Juif se trouve en plein cœur de l'ancien quartier juif et collectionne objets

et œuvres d'art liés à cette religion et à cette culture. Le musée le plus fréquenté de la capitale est sans aucun doute la Maison d'Anne Frank. Des visiteurs de toutes les nationalités font le déplacement pour découvrir ce lieu incontournable d'Amsterdam. On y passe d'une pièce à l'autre en imaginant le quotidien de la jeune fille, qui s'est cachée ici avec sa famille pendant la guerre. L'Annexe, le journal, les souvenirs, tous les éléments sont réunis pour immerger le visiteur dans cette triste réalité.

Des attractions pour tous les goûts

En famille, entre amis, chacun trouvera à Amsterdam des attractions qui lui plairont. Le marché aux fleurs le long du Singel, l'un des plus anciens canaux de la ville, se tient tous les jours sauf le dimanche. Depuis des années, les gens se pressent le long

des échoppes pour acheter les fameuses tulipes, en fleurs ou en bulbes. Les églises ne manquent pas à Amsterdam. C'est dans la Westerkerk, non loin du musée d'Anne Frank, qu'a été célébré le mariage de la reine Béatrix. La Nieuwe Kerk, dans le centre-ville, sert quant à elle de lieu d'intronisation des différents souverains des Pays-Bas.

Bien connue pour son attitude permissive vis-à-vis des drogues douces et de la prostitution, Amsterdam possède une vie nocturne importante. Son célèbre quartier rouge (*De Wallen*) et ses nombreux bars attirent des touristes de tous horizons, curieux de découvrir l'ambiance festive qui y règne. C'est aussi là que se trouve l'Oude Kerk, la plus ancienne église de la capitale.

Sophie Dubois
Photos-NBTC



L'entrée du Rijksmuseum.



Le Stedelijk museum.

Virginie Efira

« *Le succès n'est pas un but, mais une récompense* »

A 38 ans, Virginie Efira poursuit son ascension au cinéma. Depuis quelques années, le triomphe ne la quitte plus. Avant d'apparaître dans trois nouveaux films en 2016 – dont une comédie romantique aux côtés de Jean Dujardin –, l'actrice belge est l'héroïne du *Goût des merveilles*, une partition plus intériorisée, loin des personnages virevoltants dans lesquels on a pu la voir jusqu'ici. Rencontre avec une artiste qui a tout d'une star, mais l'intelligence de ne pas se prendre les pieds dans le tapis rouge.

Votre carrière a le vent en poupe. A quel moment avez-vous senti que les « professionnels de la profession » vous considéraient enfin comme une actrice à part entière ?

Je ne me suis pas posé ce genre de question. Je me suis simplement octroyé le droit de me regarder comme une actrice. Même si ça fait un peu « leçon n° 6 du livre de développement personnel » ! On ne doit pas attendre que les autres nous disent ce qu'il y a à faire. La façon dont on se regarde est importante. C'est à nous de prendre les rênes. Je suis actrice, ce n'est ni bien, ni mal, c'est moi ! Faire du cinéma a toujours été mon rêve. Au début, j'ai eu tendance à sacraliser cet objectif. Mais à un moment, pour prendre du plaisir dans ce métier, j'ai dû dédramatiser et oublier mes peurs.

Comment gérez-vous succès et célébrité ?

Il faut garder la tête froide. Je viens de la télé, un domaine qui, je le pensais, pouvait me nuire et me coller trop d'étiquettes. Puis, j'ai eu la chance de tourner de bons longs métrages qui m'ont permis de gagner la confiance des producteurs. Je tente maintenant de mettre les pieds dans des projets auxquels je crois très fort, où il y a de belles opportunités.

Vous cultivez une subtile séduction. L'ultra-féminité est-elle votre créneau ?

Plus jeune, j'ai dévoré les films de Marilyn Monroe parce que la féminité un brin excessive me fascine. Mais il y a aussi un peu de John Wayne en moi. Il faudrait que je trouve



le juste équilibre entre Wayne et Monroe ! A part Monroe, je n'ai pas vraiment été inspirée par des icônes cinématographiques. Petite, j'étais en pamoison devant un autre genre : *La belle au bois dormant* ! J'avais insisté auprès de mes parents pour pouvoir changer de prénom. Je voulais m'appeler Aurore, comme le personnage.

On vous voit dans beaucoup d'excellentes comédies. Mener une carrière à la Doris Day, une des figures de proue de la comédie romantique américaine, vous plairait-il ?

Pourquoi pas. J'adore les actrices qui sont séduisantes tout en ayant le pouvoir de faire

rire. J'aime aussi les natures, celles dont on sent le caractère derrière le personnage, comme Katherine Hepburn. Donc, si on me propose de bonnes comédies, je prends – je conserve d'ailleurs une tendresse particulière pour *20 ans d'écart*, un très bon souvenir de tournage.

Et si l'on vous propose des films plus noirs ou d'auteurs ?

S'ils me permettent quelques interprétations plus décalées, je prends aussi. Le succès doit être une récompense, pas un but en soi ! Dans *Dead Man Talking*, par exemple, mon personnage était l'archétype de la garce finie, sans cœur. Il y avait de l'acier en elle. Voilà quasi un personnage de B.D. aux allures hitchcockiennes, qui préférerait mourir plutôt

que de perdre la partie, avec son chignon à la Kim Novak, ses talons aiguilles et son rouge à lèvres des années 50. Ce fut un rôle très jouissif !

Vous semblez être une fonceuse qui ne doute rien. Est-ce exact ?

Oh, j'ai beaucoup de doutes... Mais malgré cela, je fonce, en effet. Après tout, que peut-il m'arriver ? Soit je me plante, soit ça fonctionne. Point. On dit toujours : « *Dans le doute, abstiens-toi* ». Moi, je fais l'inverse, j'y vais. On n'aura jamais assez d'une vie pour essayer d'en savoir plus sur soi et sur le monde. Donc, tentons un maximum d'expériences. Il faut tomber amoureux d'un maximum de choses. Cela permet d'être heureux, de rester jeune.

Rien ne vous intimide ?

Il m'arrive d'avoir infiniment plus de trac et de pudeur devant quatre ou cinq personnes que devant des centaines de spectateurs. Côté professionnel, si mon rôle au théâtre ou à l'écran est bien défini et préparé, tout va bien. A mes débuts dans la présentation télévisuelle, j'ai quelques fois eu des crampes d'estomac, dues à des angoisses. Je suis parvenue à les anéantir en leur faisant face. C'est la meilleure façon de tuer ses peurs dans l'œuf.

Vous arrive-t-il aussi d'avoir des complexes ?

Oui, des tas de fois ! On a tous eu des moments dans l'existence où l'on s'est senti un peu humilié. Il faut passer au-delà de ses doutes. Quand je me sens toute petite, j'oublie, je fonce, je trace.



Dans votre dernier film, *Le goût des merveilles*, vous êtes face à un autiste Asperger qui ne peut s'empêcher d'être franc. Et vous, à qui accordez-vous le droit de vous dire toute la vérité, rien que la vérité ?

A tous, puisque je me l'accorde à moi-même ! Pour ne pas devenir cinglé, il faut laisser aux autres la possibilité de vous parler franchement de vous-même et de vos rapports. Si on me disait uniquement : « *Tes films sont super, tu es géniale* », ça n'aurait plus de sens. Moi aussi, il m'est arrivé de dire carrément à quelqu'un : « *Je ne t'ai pas appelé car je n'en*

ai plus envie ». Même si je m'en suis voulu ensuite... Et si on me dit la vérité, j'encaisse bien. Je pense être faite pour ça ! Même si la franchise peut m'ébranler, elle me fait surtout avancer.

L'histoire se déroule à la campagne. Etes-vous, comme l'héroïne, proche de la nature ou plutôt urbaine ?

Ah, urbaine ! Mais au fil du temps, je change. Avant, je ne rêvais que de grandes villes et, maintenant, je commence à avoir de temps en temps besoin d'air et de verdure. Ce tournage m'a fait découvrir la belle région de la Drôme. Là-bas, il y a une autre définition du temps, du contact avec autrui. J'ai adoré. Durant deux mois, ni Paris, ni Bruxelles ne m'ont manqué.

En 2016, on vous verra également dans un petit rôle pour le nouveau film *Elle* de Paul Verhoeven. Une belle expérience ?

Et comment ! J'y donne la réplique à la formidable Isabelle Huppert. Quant à Verhoeven, j'apprécie énormément son style et sa filmographie. Je n'étais présente qu'une semaine sur le tournage, mais je me serais aussi bien contentée de deux jours. ☑

Propos recueillis par Carol Thill
Photos-Victory Productions
(Film *Le goût des merveilles*)





Armani/Privé

La magie du désert

Rose d'Arabie – L'Or du désert est la nouvelle édition limitée de parfums Haute Couture **Armani/Privé** de la *Collection des Mille et Une Nuits*. Presque invisibles lorsque le flacon est posé, les impalpables paillettes d'or qui sont mêlées intimement au parfum se soulèvent comme un voile de sable au moindre mouvement.

Bobbi Brown

Sterling Nights



Une texture veloutée pour ces quatre nuances marbrées (Beam, Comet, Moon Rock et Constellation), inspirées des tons d'un ciel étoilé. À porter seules ou à mixer.

Redken

Séchage facilité et cheveux illuminés

La formule ultralégère de la nouvelle huile de soin **Diamond Oil Glow Dry** de Redken réduit le temps de séchage et illumine instantanément tous les types de cheveux.



Estée Lauder

New Dimension

Avec la **New Dimension Crème Yeux raffermissante effet combleur** et le **Soin lèvres combleur restructurant fondamental**, découvrez deux nouveaux produits de contouring ciblés pour un regard mieux défini et plus profond, et pour une bouche mieux dessinée.



Romantisme pur

Modern Muse Eau de Rouge réinterprète l'icône parfum *Le Rouge*, parfum suave et enivrant, en laissant place à la rose fraîche qui incarne à merveille une exquise légèreté printanière.



Giorgio Armani

Lumière et légèreté

Le 8 février prochain, le Nouvel An chinois célébrera l'entrée dans l'Année du Singe. **Giorgio Armani** rend hommage à cette année de feu et de lumière avec la création d'une **Palette Illuminatrice Chinese New Year**. Dédiée au teint, cette poudre compacte offre un voile mat naturel et transparent dans un écrin inspiré des couleurs traditionnelles de l'Empire du Milieu.



Rouge d'Armani

Sa couleur et son fini satiné séduisent. Au fil des ans, le **Rouge d'Armani** est devenu un incontournable du maquillage dont l'actrice canadienne Sarah Gordon en est une belle ambassadrice.



Clinique

Des cils papillonnants en un clin d'œil



De g. à dr : Jumbo Jet, Massive Midnight, Portly Plum et Two Ton Teal.

Le nouveau **Chubby Lash Fattening Mascara** permet de créer des cils vigoureux, volumineux et voluptueux grâce à sa brosse de grande taille. Existe en 4 couleurs : Jumbo Jet, Portly Plum, Two Ton Teal et Massive Midnight. Combinez les couleurs pour intensifier la couleur naturelle de vos yeux ou souligner la force de votre regard !



Etro

Io Myself et Marquetry



Depuis un quart de siècle, **Etro** crée des parfums unisexes originaux, évoquant le plus souvent des mythes et souvenirs oubliés. **Io myself** et **Marquetry** sont ces deux dernières créations.

Kiehl's

Pour une mine rayonnante

Kiehl's Cilantro & Orange Extract Pollutant Defending Masque est un soin innovant qui s'attaque aux effets de la pollution, au-delà d'un simple nettoyage de la peau. Le masque défend et régénère la peau pour réduire les effets visibles de la pollution, tout en empêchant les impuretés d'y adhérer. **Turmeric & Cranberry Seed Energizing Radiance Masque** est un soin « instantané » qui éclaire et tonifie les peaux ternes et fatiguées pour leur rendre leur fraîcheur et leur jolie teinte rosée.



Masque Cilantro & Orange Extract Pollutant Defending.

Masque Turmeric & Cranberry Seed Energizing Radiance.



Maison Kitsuné

Une collection exclusive pour shu uemura art of hair



Huile protectrice nourrissante. Idéale pour cheveux secs, colorés ou abîmés.

Shampooing doux éclat. Convient à tous les types de cheveux.

Maison Kitsuné allie la séduction irrésistible de son métissage au talent de **shu uemura** dans une collection *beauty remix*, portant un regard neuf sur quelques symboles emblématiques de l'Orient et de l'Occident – robe et kimono, béret et chapeau de paille, croissant et manju, fleur de lis et fleur de prunier, café et thé vert.

Cartier

Oud Radieux enrichit la collection



Photo-Cartier

Collection nomade, les **Heures voyageuses** de **Cartier** revisitent l'un des plus grands mythes olfactifs d'Orient, le légendaire bois d'oud. Quatre parfums pour un voyage oriental dont **Oud Radieux**, dernier opus en date, prolonge l'émerveillement en osant l'association inattendue de l'oud et de la fraîcheur.

Outre des ouvrages à caractère professionnel, nous vous proposons de l'évasion, du mystère, une grande page d'histoire, un voyage dans les Alpes, un témoignage bouleversant, un détour dans le monde des hommes politiques, un aller-retour dans l'au-delà et une réflexion sur la puissance dévastatrice de la rumeur. Bonnes lectures !

Michel Nivoix

Compétence en développement

Malgré les actions mises en place pour y remédier, la plupart des entreprises souffrent actuellement d'un désengagement profond de leurs salariés. Pourtant, la motivation des équipes est, avec l'engagement de celles-ci, l'un des principaux facteurs qui déterminent la réussite des entreprises, comme le soulignait Jack Welch, l'ancien P.-D.G. de General Electric.



Cet ouvrage permet de comprendre ce qui motive ou démotive et propose une approche pédagogique et concrète par le truchement de nombreux outils permettant de maîtriser les ressorts et les enjeux de la motivation au travail. Une aide précieuse pour les dirigeants et leurs collaborateurs.

La motivation

Une compétence qui se développe

de Zwi Segal et Yves Duron
Pearson (259 pages – 25 EUR)

Indispensable

Tout ce qu'il faut savoir sur la vente est dans ce livre particulièrement bien conçu et structuré en treize chapitres au fil desquels un commercial débutant va devoir apprendre à se comporter dans des situations très différentes face à des interlocuteurs aguerris.



Chaque scénario de vente clairement identifié et analysé est traité en trois parties : des conseils spécifiques, des outils opérationnels et des témoignages de commerciaux qui partagent leur expérience. Cet ouvrage résolument pratique est une lecture indispensable pour ne pas commettre de faux pas, progresser et devenir un grand professionnel de la vente.

Apprendre à vendre

Les 13 situations clés de la vente

de Jean-Michel Moutot, Valéry Nguyen, et Nolwenn Cleirec
Pearson (191 pages – 25 EUR)

Mystérieuse disparition

Après quelques années en Polynésie française, le docteur Gandois est de retour à Largentière, en Ardèche, où il rencontre Clara et décide de la recueillir dans la maison dont il a hérité de sa mère. Désenchantée, la jeune femme semble menacée par un danger invisible. Leur liaison est cependant rapidement interrompue par la mystérieuse disparition de Clara.



Profitant de ses tournées, le médecin tente de retrouver sa trace, en vain, jusqu'au jour où il entend parler d'un terrible règlement de comptes dont la victime lui évoque Clara. Un roman fort bien ficelé et à l'écriture savamment rythmée.

La mélancolie du renard

de Philippe Lemaire
Calmann-Lévy (285 pages – 19 EUR)

Jeu de massacre

Si l'on devait comparer la politique à un jeu, ce serait le jeu de massacre. Jacques Chirac est le dernier président de la République française qui faisait régner l'ordre. Depuis, si la fonction est respectée, celui qui l'exerce l'est moins, et les coups bas pleuvent au sein même des « camps » où crocs en jambe et trahisons sont devenus une manière de faire.



Les auteurs de ce livre hautement édifiant racontent ce monde particulier où se côtoient les lâches, les aigris, les revanchards et les grands blessés. Les uns et les autres se sont racontés, tour à tour assassins ou victimes de cette machine à broyer qu'est devenue la politique. Pas très joli tout ça.

Frères ennemis

L'hyperviolence en politique

de Renaud Dély et Henri Vernet
Calmann-Lévy (285 pages – 18 EUR)

Preuves

C'est une certitude : il est possible de communiquer, au-delà de la mort, avec ceux que nous aimons. Il ne s'agit pas d'une croyance : des recherches scientifiques permettent d'affirmer que la vie après la mort est aujourd'hui une hypothèse rationnelle. Que se passe-t-il lors de la mort ? Où se retrouve-t-on après ? Peut-on parler avec les morts ? Comment distinguer un médium d'un charlatan ?



La réponse à ces questions et à bien d'autres est dans ce très pertinent ouvrage de Stéphane Allix, journaliste d'investigation à qui l'on doit la série *Enquêtes extraordinaires* sur M6 et plusieurs livres qui font référence sur le sujet. A lire absolument.

Le test

Une expérience inouïe : la preuve de l'après-vie ?

de Stéphane Allix
Albin Michel (281 pages – 19,50 EUR)

Blessures

Beaucoup d'adultes traînent toute leur vie des blessures d'enfance. D'où l'intérêt du dernier livre de Yann Queffélec dont le père, Henri, écrivain renommé, était un homme extrêmement sévère avec lui, qu'il mettait constamment en concurrence avec son frère. Pourtant, Yann adorait ce père, cherchant désespérément un regard bienveillant, un sourire ou une attitude encourageante.



Une vraie rupture est intervenue lorsque ce fils talentueux a obtenu le prix Goncourt en 1985 : son père n'a pas apprécié. Yann n'en a cependant pas conçu d'amertume ou de rancœur : Henri était l'homme de sa vie, et il l'exprime magnifiquement dans cet émouvant écrit.

L'homme de ma vie

de Yann Queffélec
Editions Guérin (276 pages – 19,50 EUR)

Emotions

Guide de haute montagne et professeur à l'Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme de Chamonix, Jean-François Hagenmuller est aussi un photographe hors pair qui collabore régulièrement avec des magazines spécialisés. Dans cet élégant ouvrage, il fait une véritable déclaration d'amour à ce massif du Mont-Blanc qu'il parcourt depuis de nombreuses années.



Aiguilles, glaciers, crevasses, arêtes, sommets, nuages : ce voyage est simplement sublime et essentiel. Il se termine par quelques précieux conseils à l'adresse des amoureux de la prise de vues en montagne. Ce livre pourrait n'être que très beau : il est magnifique.

Mont-Blanc

Le jeu des éléments

de Jean-François Hagenmuller
Glénat (159 pages – 39,50 EUR)

Rumeurs

Appelé en urgence dans une ferme, le docteur Favre y trouve une de ses patientes, Elise, dix-sept ans, qui vient d'accoucher et qui prétend que son chien, vorace, a dévoré l'enfant mort-né. Aucune trace de celui-ci pourtant, pas plus que de sang sur les babines de l'animal. Cas de conscience : doit-il garder le secret médical qu'elle lui demande ou signaler aux gendarmes ce qu'il pense être un infanticide ?



Au hameau, où l'on avait remarqué la grossesse de la jeune fille, il se raconte que l'enfant serait celui du médecin, marié et père de famille, qui l'aurait fait disparaître. Ce roman basé sur des faits réels met en lumière les dégâts que peut causer une rumeur. Un sujet qui porte à réflexion.

Le Secret du docteur Favre

de Pierre Petit
Presses de la Cité (397 pages – 21 EUR)

Réhabilitation

Ses adversaires l'avaient surnommé *l'universelle araigne* et répandirent à son sujet une légende noire. Pourtant, l'histoire a reconnu en Louis XI l'un des plus remarquables chefs d'Etat que la France ait connu. Extraordinairement habile, il brisa les grands féodaux ligués contre la Couronne, mit fin à la Guerre de Cent Ans, prit ouvertement la défense du peuple contre les « grands », et s'opposa à l'Inquisition.



Gonzague Saint Bris nous livre ici le portrait de ce souverain baptisé *le prudent* (au sens sage ou avisé) par la postérité. Les amateurs d'histoire apprécieront sans nul doute.

Louis XI le méconnu

de Gonzague Saint Bris
Albin Michel (248 pages – 19 EUR)

Points communs

Seule à New York en 1929 après la mort de sa famille dans un incendie, Vivian, neuf ans, est envoyée à bord d'un train à la recherche d'une famille d'accueil. Maintenant âgée de quatre-vingt-onze ans et veuve d'un riche entrepreneur, elle voit arriver Mollie, dix-sept ans, chargée par un juge – pour lui éviter la maison de correction – de ranger son grenier dans le cadre de travaux d'intérêt général.



Dans les cartons, toute l'histoire de Vivian et son passé. Une amitié naît alors entre la vieille dame distinguée et la jeune rebelle : elles ont, en fait, plus de points communs qu'il n'y paraît. Un roman très émouvant dans lequel l'improbable se produit.

Le train des orphelins

de Christina Baker Kline
Belfond (341 pages – 20,50 EUR)

Précieuse somme

Des premières machines à calculer aux ordinateurs multitâche, du milieu du XIX^e siècle à nos jours, Walter Isaacson retrace dans cet imposant ouvrage les travaux de recherche aboutis d'hommes et de femmes de génie qui eurent des intuitions spectaculaires et suscitèrent de magnifiques aventures industrielles.



Une stimulante galerie de portraits de personnages – d'Ada Lovelace à Steve Jobs et Bill Gates – assistés d'équipes dont l'auteur explique comment fonctionnaient leurs esprits et quelles idées les ont inspirés. Ce travail de recherche colossal est émaillé d'interviews. Une précieuse somme qu'il faut se procurer.

Les Innovateurs

Comment un groupe de génies, hackers et geeks a fait la révolution numérique

de Walter Isaacson
JC Lattès (696 pages – 23 EUR)

Nous vous recommandons aussi

La Griffue

de Jacques Béal
Presses de la Cité (333 pages – 20 EUR)

Plus doux que la solitude

de Yiyun Li
Belfond (348 pages – 21 EUR)

Mort sur le lac

de Cocco et Magella
Calmann-Lévy (283 pages – 19,50 EUR)

Le jazz vocal occupe une place de choix dans cette sélection, mais on y trouve aussi un enregistrement de référence, de la musique klezmer et gipsy, et des chansons extraites de comédies musicales américaines et de films français. Des genres très différents donc, mais des productions toutes fort intéressantes.

Michel Nivoix

Univers original

Fondé en 2003, le Sirba Octet est composé de musiciens français qui excellent aussi bien dans la musique de chambre que dans la musique symphonique, la comédie musicale, ou la musique traditionnelle. Cette fois, il nous propose un programme de musiques klezmer et gipsy fort bien réarrangées : bienvenue dans l'univers des juifs ashkénazes et des tziganes, en Europe Centrale et en Europe de l'Est.

Belle virtuosité, mélancolie, allégresse, équilibre des instruments : le Sirba Octet nous charme, nous enchante et nous entraîne dans des danses endiablées. Merveilleux !

Sirba Octet

Tantz !

(La Dolce Volta par Harmonia Mundi)



Pur bonheur

Comédien aussi talentueux que prolifique au cinéma, à la télévision et au théâtre, et metteur en scène, Lambert Wilson est également un chanteur très apprécié. Il a enregistré en 1988 des airs de quelque seize comédies musicales, et, en 1996, les chansons de quatorze films français.

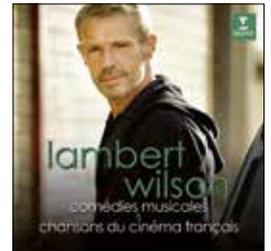
Erato a eu l'excellente idée de réunir ces enregistrements dans un album de deux disques que nous ne saurions que trop recommander. Ces interprétations n'ont pas pris une ride et sont, chacune dans son style, un moment de pur bonheur auquel nous ne saurions que trop vous convier.

Lambert Wilson

Comédies musicales

Chansons du cinéma français

(Erato)



Rêve réalisé

Il y a 17 ans, le 6 janvier 1999, Michel Petrucciani quittait l'univers du jazz pour un autre monde. Ce que l'on ne savait pas, c'est qu'il pensait ses compositions comme des chansons et que son rêve était de poser des paroles sur les notes.

Entourés de six musiciens, son frère Philippe, qui fut souvent son complice à la guitare, et la chanteuse Nathalie Blanc viennent de donner vie à ce rêve. Le résultat est ce disque superbe, tout de musicalité, de subtilité et d'élégance. Un magnifique hommage à Michel.

Philippe Petrucciani et Nathalie Blanc

Remember Petrucciani

(Jazz Village par Harmonia Mundi)



A découvrir

Fondé en 2010 par Susan Tedeschi et Derek Trucks (qui avaient joué ensemble auparavant et qui sont depuis un couple à la ville), le Tedeschi Trucks Band est formé par ce duo de guitaristes accompagné de onze autres musiciens. Leur premier disque (2011) a été récompensé en 2012 par le Grammy Award du meilleur blues.

Cette nouvelle production témoigne d'un rapport profond avec les racines musicales des Etats-Unis et offre un subtil équilibre entre chansons structurées et passages improvisés, le tout servi par une excellente prise de son. Très réussi.

Tedeschi Trucks Band

Let me get by

(Concord par Universal)



Très attendu

Née à Miami, Cécile McLorin Salvant, fille d'un Haïtien et d'une Française, a étudié le droit français, mais aussi le jazz vocal, le lyrique et le baroque à Aix-en-Provence. Elle a composé cinq des douze chansons de ce disque, son troisième, qui était très attendu et dont elle a illustré la couverture et le livret.

Accompagnée d'un excellent trio, elle fait montre d'une parfaite maîtrise dans des registres différents. On reste admiratif en écoutant cette voix et la précision des attaques. Ça swingue, ça balance : c'est tout simplement magnifique.

Cécile McLorin Salvant

For one to love

(Mack Avenue par Harmonia Mundi)



Enregistrement d'anthologie

Entouré de McCoy Tyner au piano, Jimmy Garrison à la basse et Elvin Jones à la batterie, l'immense saxophoniste – et compositeur – John Coltrane, qui fut le meneur du courant avant-gardiste du jazz, avait enregistré le 9 décembre 1964 au Van Gelder Studio une série de morceaux regroupés sous le titre *A love supreme*.

Universal vient de rééditer cet enregistrement considéré comme l'un des plus importants de l'histoire du jazz. Un album de deux CD accompagné d'un intéressant livret que tout amateur averti doit insérer dans sa discothèque.

John Coltrane

A love supreme

(Impulse ! par Universal)

