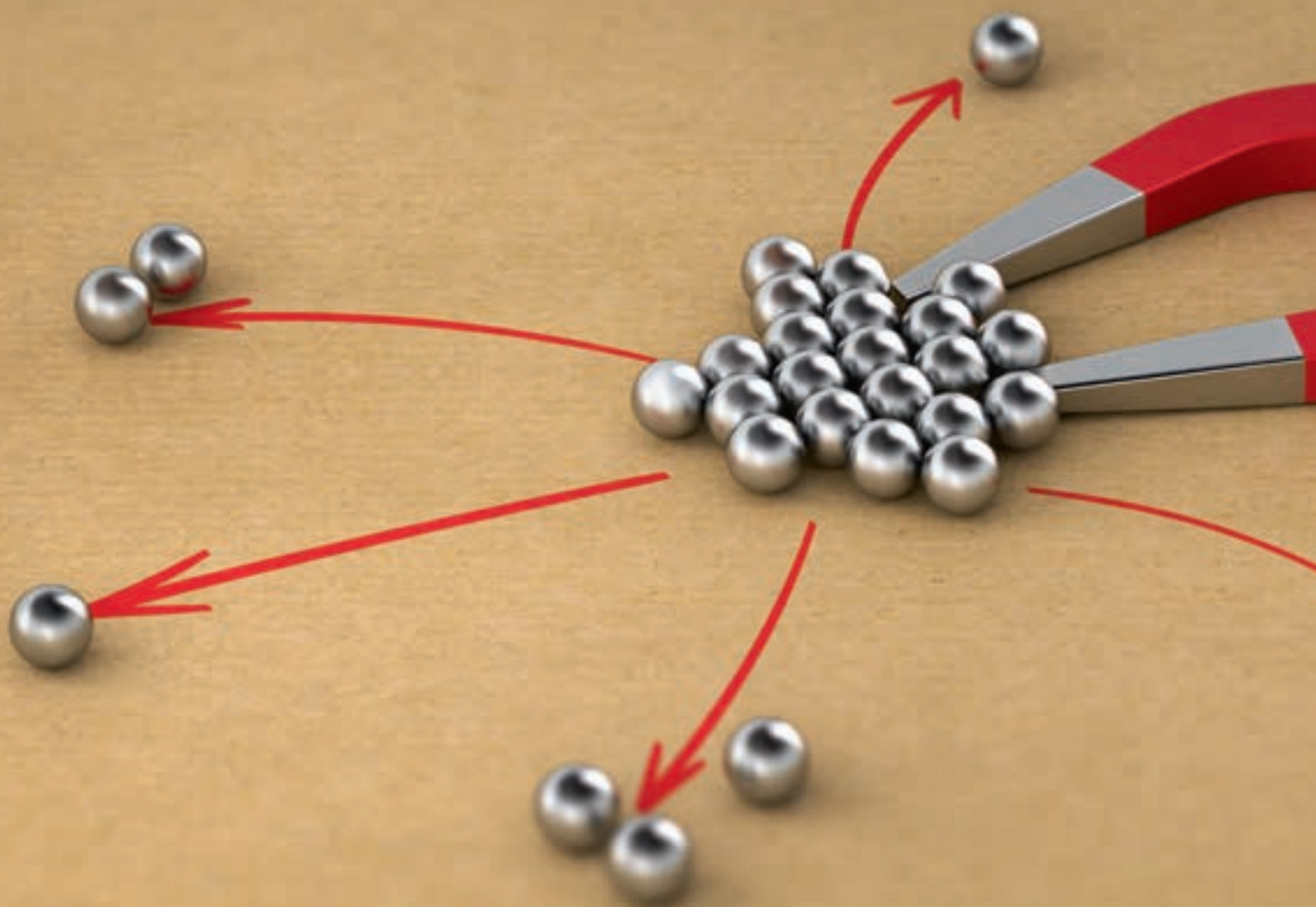


Entreprises magazine

Numéro 123 – Janvier/Février 2024 – 5 EUR



**Ressources humaines et
Formation tout au long de la vie**
Dossier pages 24 - 75



THE
NEW

i5

100% ELECTRIC



 DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.

Informations environnementales: bmw.lu

15,9-20,6 KWH/100 KM • 0 G/KM CO₂ (WLTP)



Toute l'équipe
d'Entreprises magazine vous souhaite
une très belle année
2024

News

4 Brèves

Entreprendre au féminin

16 Clémentine Offner : « Oser, c'est la meilleure façon de savoir si l'entrepreneuriat est fait pour nous ou pas »

Dossier Ressources humaines

24 Votre travail vous correspond-il vraiment ? – Résultats du sondage réalisé en novembre-décembre sur le site lesfrontaliers.lu

26 Quel avenir pour le travail au Luxembourg ?

27 Près d'un salarié sur deux envisage de changer de job en 2024

28 Stratégies RH et attraction de talents, comment le Luxembourg stimule son secteur start-up

30 L'absentéisme a coûté 1 milliard EUR en 2022

32 Le taux de chômage des jeunes au plus haut

34 Les responsables RH sont-ils vraiment nos amis ?

36 RH : vers des politiques adaptées à la réalité internationale

38 Enquêtes internes : une norme internationale existe

39 ING Luxembourg – « La diversité et l'inclusion font partie de notre ADN »

40 Randstad Luxembourg – 2024, l'année d'une nouvelle stratégie pour le groupe

41 Highlight Consulting – La pleine conscience, un fondement pour diriger avec clarté, compassion et impact

42 Les entreprises s'occupent de votre bonheur, faut-il s'en méfier ?

44 La vie parfaite au travail grâce aux NWoW ?

45 Comment motiver un collaborateur-clé dans votre entreprise ?

48 Le plus grand centre de séminaires en Wallonie – Complètement rénové

50 Le contrat prévoyance-vieillesse : une solution pour une retraite sereine

52 Élections sociales de la Chambre des salariés – Résidents et frontaliers appelés à voter

Formation tout au long de la vie

58 Chiffres clés de la formation en entreprise

60 Pallier la pénurie de compétences par la formation en entreprise

63 House of Training – Répondre aux défis des entreprises grâce à la formation professionnelle continue

64 Chambre des Métiers – « La formation reste une priorité pour les entreprises artisanales »

66 Élargissez vos horizons professionnels avec les formations du LLLC

68 Développez vos collaborateurs avec les formations hybrides

70 Management Academy : regards croisés de 2 participants

72 ALD Automotive – Quand la formation est au cœur de l'entreprise...

73 Inclusion en formation – Ouvrez de nouveaux horizons pédagogiques

74 Former les seniors pour les maintenir dans l'emploi

Bon à savoir

76 Modification du Code du travail – Transposition de la directive UE (2019/1152) pour des conditions de travail transparentes et prévisibles (2^e partie – Le cadre d'ordre public)

77 Affichez-vous le QR Code de votre autorisation d'établissement ? – Non... Attention à l'amende !

À nos frontières

78 Les travaux de la ligne Bruxelles-Luxembourg pourraient-ils vraiment aboutir ?

En ce moment à Milan

80 El Greco et Goya au Palazzo Reale

Auto

82 La famille réunie autour de Renault Scénic

Étapes gourmandes

85 Un goût raffiné de l'Italie – L'Ultimo Ristorante décline avec subtilité les saveurs méditerranéennes

Beauty case

88 Livres

90 Musique

Editeur / Régie publicitaire /

Media & Advertising S.à r.l.
223, rue de Cessange • L-1321 Luxembourg
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

Directeur de la publication /

Rédacteur en chef /
Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

Isabelle Couset, Marie Jacquemin,
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix,
Michaël Peiffer

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro : lesfrontaliers.lu, jobs.lu, Martine Borderies, Stéphane Jacquemart, Françoise Jacquet, Vayamundo, Baloise, CSL, INFPC, Iona Pop, LLLC, Arendt, Céline Campi, Valérie Maurer, M^e Céline Lelièvre, Apolline Lapraille et Danièle Henky

Mise en page / Tammy Berger / Imprimerie Reka

Impression / Imprimerie Reka

Parution bimestrielle

Abonnements

1 an – 6 numéros : 46 EUR
2 ans – 12 numéros : 82 EUR

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

LUXORR © 2024 – 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.luxorr.lu.

STATEC

EN SAVOIR PLUS SUR LA DIVERSITÉ LINGUISTIQUE

Par rapport au recensement de 2011, le **STATEC** fait une comparaison avec celui de 2021 au niveau des **langues parlées au Luxembourg**. Le **luxembourgeois est de loin la 1^{ère} langue principale** du pays, le **portugais** vient en 2^e place devant le français. Mais si le nombre de personnes indiquant le luxembourgeois comme langue principale augmente légèrement de 265.731 à 275.361, sa présence relative a nettement baissé, son pourcentage passant de 55,8 % à 48,9 %. Les pourcentages du portugais et de l'italien ont aussi connu une légère baisse, tandis que la présence du français et de l'anglais comme langue principale a augmenté. Quant au nombre d'indications d'« autres langues », il a fortement augmenté, passant de 40.042 à 60.582.

292.025 personnes indiquent qu'elles parlent le luxembourgeois, ce qui correspond à 61,2 %. Le luxembourgeois se trouve donc en tête des langues parlées, suivi par le français, utilisé par plus de la moitié de la population et l'anglais utilisé par un quart. L'allemand est utilisé par 22,5 % et le portugais par 1/5^e des résidents.

Par rapport au recensement de 2011, l'utilisation du luxembourgeois diminue en nombre de locuteurs, passant de 323.500 à 292.000, soit de 71 % à 61 %. Le recul de l'allemand est encore plus prononcé (de 31 % à 23 %). Une augmentation relative beaucoup plus élevée est en revanche constatée pour les « autres langues » dont le nombre de locuteurs habituels augmente de 55 % et pour l'anglais avec une augmentation de 27 %.

Le luxembourgeois est parlé par presque la moitié des personnes interrogées dans les contextes privé et public, mais pratiquement 4 personnes sur 10 ne le parlent pas, ni à la maison ni au travail. Le français présente un profil différent : un gros tiers le parle uniquement à l'école ou au travail, un petit tiers l'utilise dans les deux contextes, un autre petit tiers ne le parle dans aucun des contextes. L'utilisation exclusive à la maison est en revanche l'exception. La situation est différente pour l'anglais : plus d'1 personne sur 4 parle cette langue exclusivement au travail ou à l'école, 11 % le parlent à la maison et au travail, et 2 % exclusivement à la maison.

La pratique du luxembourgeois comme langue principale déclarée passe de 55,8 % en 2011 à 48,9 % en 2021. C'est une érosion modérée que l'analyse par âge permet de mieux comprendre : si les seniors sont les premiers locuteurs du luxembourgeois (chez les plus de 80 ans, l'usage à titre principal de la langue concerne 77,3 % en 2021), ce n'est pas le cas au sein de la population d'âge actif, dont la pratique est passée en dessous de la barre symbolique des 50 % pour les classes d'âges situées de 30 à 59. Ce déclin s'explique par la forte croissance, en 10 ans, des populations étrangères.

Le rapport complet est téléchargeable sur : <https://statistiques.public.lu/dam-assets/recensement/publication-8/docs/rp08-diversite-linguistique-fr.pdf>

<https://statistiques.public.lu/fr/recensement/diversite-linguistique.html#video>

Source : STATEC, Newsflash *La diversité linguistique du Luxembourg a fortement augmenté depuis le dernier recensement*, 7 décembre 2023, relatif à la publication RP 1^{ers} résultats 2021 n° 8, *Une diversité linguistique en forte hausse*, Fernand Fehlen, Peter Gilles, Louis Chauvel, Isabelle Pigeron-Piroth, Yann Ferro, Etienne Le Bihan (Université du Luxembourg).

BAROMÈTRE DE L'ÉCONOMIE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

RÉSULTATS DE LA DERNIÈRE ENQUÊTE SEMESTRIELLE

ENQUÊTE DE CONJONCTURE DES ENTREPRISES



FOCUS THÉMATIQUE : FINANCEMENT DES ENTREPRISES

CHAMBRE DE COMMERCE LUXEMBOURGEOISE

Après les inquiétudes concernant les restrictions sanitaires, les tensions sur les chaînes d'approvisionnement, le manque de main-d'œuvre ou encore les prix de l'énergie, de nouveaux nuages viennent assombrir l'horizon économique luxembourgeois. Le coût de la main-d'œuvre,

qui affecte gravement la compétitivité et la rentabilité des entreprises, et les conditions de financement liées à la flambée des taux d'intérêt, figurent désormais parmi les principales préoccupations des chefs d'entreprise. Les résultats de **l'enquête semestrielle du Baromètre de l'Économie de la Chambre de Commerce** confirment la poursuite de la dégradation du climat des affaires. La situation de certains secteurs, la construction, l'HORECA et l'industrie notamment, est particulièrement préoccupante.

Pour la première fois depuis la crise sanitaire, le score du *Baromètre de l'Économie*, repasse sous la barre symbolique des 50 sur 100, démontrant que la confiance est toujours en berne. Depuis début 2022, la part de chefs d'entreprise se disant « confiants » ou « très confiants » dans l'économie luxembourgeoise chute. Cette baisse de confiance est d'abord nourrie par le ralentissement de l'activité, 28 % des répondants anticipent une baisse de leur activité pour les 6 prochains mois et certains secteurs sont particulièrement pessimistes : 42 % des entreprises de la construction, 39 % des entreprises industrielles et 26 % des entreprises de transports.

Les prévisions en termes d'**emploi** ne sont guère plus optimistes. Seules 18 % des entreprises interrogées prévoient de créer des emplois au cours des 6 prochains mois.

Au niveau de la **rentabilité**, la grande majorité des chefs d'entreprise (52 %) estime qu'elle va stagner et 34 % qu'elle va diminuer. Les résultats sont alarmants concernant l'industrie où 44 % des dirigeants s'attendent à une baisse de leur rentabilité. D'autres secteurs voient rouge : la construction (41 % des dirigeants prévoient une baisse), l'HORECA (41 %), le commerce (38 %) et les transports (34 %).

Le **coût de la main-d'œuvre est désormais la préoccupation première des chefs d'entreprise**. Invités à identifier les 3 principaux défis qui se présentent à eux pour 2024, ils ont été 64 % à citer le coût de la main-d'œuvre, loin devant le manque de main-d'œuvre qualifiée (55 %). Autre préoccupation majeure en progression : les **conditions de financement** (taux d'intérêts, retards de paiements...). 22 % des entreprises qui y ont recours se sont déjà vu refuser un financement. C'est beau-

couple plus dans certains secteurs comme l'HOECA (41 %). Principaux motifs de refus : l'absence de garanties suffisantes (37 %), la jeunesse de l'entreprise (27 %) et le manque de fonds propres (26 %).

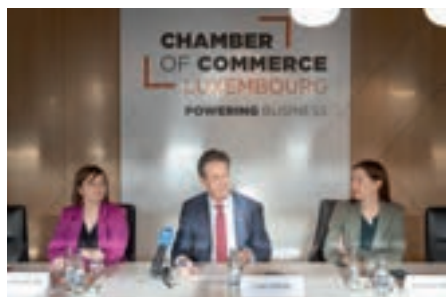
Les résultats confirment également que d'importantes difficultés d'accès à un compte bancaire subsistent au Luxembourg. Ainsi, 12 % des entreprises interrogées déclarent avoir déjà rencontré des difficultés pour en ouvrir un, en particulier dans les secteurs de l'HOECA et des services non financiers.

Pour Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce « ces résultats démontrent combien il est urgent de mener des réformes structurelles pour redonner du souffle à l'économie luxembourgeoise ».

www.cc.lu

CHAMBRE DE COMMERCE

BILAN DE L'ANNÉE 2023 ET PERSPECTIVES 2024



De g. à dr. : **Christel Chatelain** (directrice des Affaires économiques), **Carlo Thelen** (directeur général) et **Béangère Beffort** (Lead of Public Relations & Advocacy - Economic), Chambre de Commerce.

En décembre dernier, la **Chambre de Commerce** a dressé un **bilan de l'année 2023** et donné quelques **perspectives de l'année 2024**, qui s'annonce difficile aussi, mais qui, pour la chambre professionnelle, doit être une année charnière pour la relance économique.

La croissance sur laquelle repose le modèle luxembourgeois est enrayée. En 2024, l'inflation pourrait reculer dans l'UE, mais le PIB est atone et la croissance attendue est de 1,3 %. La capacité de l'Allemagne – qui reste le principal partenaire économique et commercial du Grand-Duché – à réenclencher un cycle de croissance après son entrée en récession sera décisive.

Après un recul du PIB luxembourgeois estimé à 0,6 % en 2023, un rebond de 1,4 % est attendu en 2024 et l'inflation devrait persister à 3 %. D'autres indicateurs macro-économiques appellent aussi à la vigilance : le chômage repart à la hausse et la dette publique s'approche rapidement de la barre purement luxembourgeoise des 30 %.

Les entreprises qui ont répondu au dernier *Baromètre de l'Économie* (voir plus haut) se sont montrées pessimistes au vu de leurs résultats 2023. Les entreprises attendent donc des mesures incisives et rapides du nouveau gouvernement.

La **promotion de l'entrepreneuriat** et une réforme du **statut de l'indépendant** marquent des engagements importants. Les récentes améliorations apportées par la **réforme du droit de la faillite** devront être clarifiées et ajustées pour être pleinement opérables au plus vite, notamment au niveau de la détection précoce des entreprises en difficulté et de la mise en œuvre du nouveau dispositif de conciliation d'entreprise. Il en est de même pour la « seconde chance » entrepreneuriale, qui attend à être pleinement opérationnelle.

Dès que la demande reprendra, la relance reposera notamment sur un **marché du travail** performant, attractif et ouvert. La Chambre de Commerce salue tout particulièrement la volonté du gouvernement de maintenir la semaine de 40 heures et d'élaborer une réforme quant à l'organisation du travail dans le cadre du dialogue social. Une réforme du Plan d'Organisation du Travail (POT) et une annualisation du temps de travail sont des signaux importants. La possibilité pour les salariés de travailler jusqu'à 8 heures le dimanche répond également aux attentes de beaucoup d'entreprises. En revanche, la Chambre de Commerce regrette que le gouvernement n'affiche pas une volonté claire de réformer le système d'apprentissage en profondeur. Il serait également intéressant d'envisager de nouvelles incitations pour un maintien dans l'emploi des seniors.

L'accès à l'énergie à des tarifs compétitifs, la décarbonation, la digitalisation, la fiscalité... sont parmi les domaines pour lesquels les entreprises demandent également au gouvernement de passer des annonces aux actes.

www.cc.lu

CHAMBRE DES MÉTIERS

LA DEVISE « D'HANDWIERK SCHAFFT D'ZUKUNFT » CONFIRMÉE DANS L'ACCORD DE COALITION

Alors que la situation conjoncturelle dans l'artisanat se dégrade, et ce plus particulièrement dans le secteur de la construction, la **Chambre des Métiers** note que plusieurs de ses 30 propositions trouvent un **écho favorable dans l'accord de coalition**.

La Chambre des Métiers accueille favorablement le fait que le gouvernement entend faciliter l'organisation du temps de travail à travers la possibilité de **négociation des horaires de travail entre salariés et employeurs** au niveau de l'entreprise. La Chambre est en revanche plus réservée par rapport à certains aspects de la politique familiale, comme l'allongement du congé parental de 6 à 9 mois, susceptibles de créer des problèmes organisationnels dans les PME artisanales.

La Chambre des Métiers salue aussi la double ambition du gouvernement visant à redynamiser le marché de la construction à court terme et à augmenter, à travers différents instruments, l'offre de logements (abordables) au Luxembourg. Concernant les mesures à court terme, elle note que certaines de ses propositions ont été prises en considération.

Le gouvernement prévoit de réformer le statut de l'indépendant et compte évaluer et adapter, le cas échéant, le droit au chômage partiel pour les indépendants. La Chambre professionnelle s'en félicite tout comme des initiatives visant à promouvoir l'entrepreneuriat et notamment la transmission d'entreprises qui fera l'objet d'un programme spécifique de soutien.

La réforme des régimes d'aides étatiques (PME, de minimis, RDI, environnement, énergie) tant attendu est sur l'agenda du gouvernement, ce qui est considéré comme un signal fort par les PME artisanales.

Conscient du besoin aigu de main-d'œuvre qualifiée, l'accord prévoit à juste titre de valoriser résolument la formation professionnelle au travers d'initiatives de promotion et de sensibilisation (action *Hallo Handwiera*). D'autres mesures, comme l'introduction d'une 1^{ère} DAP ou d'un futur système de formation professionnelle supérieure constituent des éléments sur lesquels une « stratégie compétences » pourra être construite.

www.cdm.lu

RETARDS DE PAIEMENT DANS LES TRANSACTIONS COMMERCIALES

LA COMMISSION EUROPÉENNE ANNONCE LE RELIEF PACKAGE

En septembre 2022, la **Commission européenne** a annoncé le **Relief Package**, un nouveau paquet contenant des mesures d'allègement au niveau communautaire en faveur des PME. Une des mesures visées par ce paquet d'allègement comporte la révision de la directive 2011/7/UE du 16 février 2011 sur les **retards de paiement**.

À cette occasion, la Chambre de Commerce et son Entreprise Europe Network ont lancé une enquête sur les retards de paiement au Luxembourg. L'enquête, à laquelle ont répondu 255 entreprises, a démontré que les retards de paiement sont un problème qui touche les entreprises luxembourgeoises, non seulement dans leur relation B2B mais également dans leur interaction avec le secteur public. Les retards de paiement ne menacent pas seulement la continuité de l'activité, mais aussi la croissance future de l'entreprise et l'ensemble de ses investissements.

En septembre 2023, la Commission a publié sa proposition, laquelle remplacera la directive actuelle par un **règlement communautaire**. Contrairement à une directive, un règlement est directement applicable et prévoit les mêmes dispositions dans l'ensemble de l'UE, ce qui profite en particulier aux entreprises qui dépendent du commerce transfrontalier dans l'UE.

La proposition de règlement prévoit, entre autres : un plafonnement des délais de paiement et d'acceptation/vérification à 30 jours dans les transactions B2B et B2G ; des intérêts de retard automatiques et une indemnité forfaitaire de 50 EUR ; et la mise en place des organismes nationaux de contrôle et de systèmes de médiation.

https://ec.europa.eu/commission/press-corner/detail/fr/qanda_23_4412
www.cc.lu

EY ENTREPRENEURS DE L'ANNÉE 2023

MARC GIORGETTI, VAINQUEUR DE LA 6^E ÉDITION

Le concours **EY Entrepreneurs de l'Année** met à l'honneur des hommes/femmes d'affaires qui ont influencé de manière significative l'économie et l'innovation. La finale de la 6^e édition du concours,

qui s'est déroulée fin novembre 2023, a récompensé **Marc Giorgetti, CEO de Félix Giorgetti**, qui représentera l'excellence entrepreneuriale luxembourgeoise lors de la grande finale internationale qui aura lieu à Monaco en juin 2024.



Marc Giorgetti, CEO, Félix Giorgetti.

Marc Giorgetti a été actif dans l'entreprise familiale dès son plus jeune âge en travaillant sur les chantiers, acquérant une expertise dans la conduite d'engins de construction. Après ses études, il revient au Luxembourg pour s'occuper de l'entreprise alors en difficulté, avec une dette de 20 millions EUR et une trésorerie au plus bas. 37 ans plus tard, le groupe Félix Giorgetti est l'un des leaders de la construction et de la promotion immobilière au Luxembourg, également présent dans le secteur Horesca, et compte plus de 1.300 collaborateurs.

En plus du titre d'Entrepreneur de l'année, le jury a décidé de décerner un prix supplémentaire en hommage à la carrière de **François Tesch** du **Groupe Foyer**.

www.ey.com/lu
<https://www.gio.lu>

EY LUXEMBOURG UNE CROISSANCE DE 13,3 %



De g. à dr. : **Renaud Breyer** (Partner, Sustainability Leader), **Olivier Coekelbergs** (Managing Partner, Financial Services), **Adriana Boixados Prio** (Partner, People Leader) et **Gaël Denis** (Partner, Chief Operating Officer), EY Luxembourg. Photo-EY Luxembourg

Pour l'exercice clos le 30 juin 2023, **EY Luxembourg** a annoncé une **croissance**

de 13,3 %, atteignant **369 millions EUR** (325,7 millions EUR en 2022). Le cabinet a enregistré une croissance totale combinée de 40,4 % au cours des 3 derniers exercices.

« *Nous sommes aujourd'hui à mi-parcours de notre plan ambition 2026, lancé en 2020 lors de ma prise de fonction et celle de la direction actuelle. Mes partenaires et moi-même avons fixé l'objectif très ambitieux de faire passer le chiffre d'affaires de 260 millions EUR en 2020 à 500 millions EUR en 2026* », explique Olivier Coekelbergs, Country Managing Partner d'EY Luxembourg.

Le chiffre d'affaires de toutes les **lignes de services est en croissance** : 16 % pour l'Audit, 10,7 % pour le Conseil, 4,2 % pour la Fiscalité, mais c'est la pratique des services de Stratégie et Transactions qui a enregistré la plus forte croissance au cours de l'exercice 2023 avec 43,8 %.

EY Luxembourg a accueilli 626 nouveaux professionnels au cours de l'année, franchissant ainsi la barre des **2.000 employés**. Le cabinet a commencé à poser les bases d'un parcours de transformation de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines. Cette initiative vise à renforcer sa mission, à favoriser l'autonomie et à façonner l'excellence, en réponse aux évolutions dynamiques de notre époque.

Le développement durable est un objectif qui guide le travail d'EY Luxembourg au quotidien par son engagement à rendre ses activités neutres, à favoriser le développement de ses collaborateurs et à garantir une utilisation optimale de la technologie, en plaçant l'IA et l'innovation au cœur de sa stratégie.

Afin de tirer parti de la technologie, de la data et des partenariats au sein d'écosystèmes, EY Luxembourg a transformé son activité en associant la technologie à la force de son capital humain. Le cabinet a investi 25 millions EUR sur une période de 3 ans dans le développement digital, ce qui lui permet de proposer des *managed services* digitaux tout-en-un, d'automatiser la prestation de ses services, mais aussi d'améliorer l'expérience utilisateur de ses collaborateurs au quotidien. EY s'associe à de nombreux leaders en matière de solutions technologiques pour s'assurer d'être à la pointe de l'innovation et que ces développements profitent à ses clients.

Au niveau mondial, **EY** a annoncé un chiffre d'affaires consolidé de 49,4 milliards USD, soit une **augmentation de 14,2 %** et toutes ses divisions ont enre-

gistré une croissance significative de leur chiffre d'affaires.

www.ey.com/lu

KPMG LUXEMBOURG

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 16 %

Pour l'exercice 2023, **KPMG Luxembourg** a atteint une **croissance de 16 % de son chiffre d'affaires (319 millions EUR)**, et ce dans les 3 métiers – Audit, Fiscalité et Conseil. Au cours des 3 dernières années, la firme a atteint une croissance durable grâce à son investissement constant dans ses ressources humaines, sa transformation numérique et son orientation client, une stratégie dynamique qui s'avère donc payante.

La **pratique Audit a progressé de 22 % (166 millions EUR)**, un des facteurs-clés de ce succès est dû à la plateforme d'audit intelligente – KPMG Clara – qui est améliorée constamment pour répondre à l'évolution des demandes, intégrer davantage les applications d'audit existantes et développer de nouvelles capacités pour numériser des processus d'audit supplémentaires.

La **pratique Tax** a connu une **croissance de 14 % (73 millions EUR)**, principalement en raison de la demande croissante de services de conformité fiscale et de fiscalité des fonds. KPMG – avec le soutien d'outils technologiques fiscaux – fournit à ses clients des analyses d'impact liées aux nouvelles lois, réglementations et exigences de déclaration fiscale telles que la directive Pilier 2, qui introduit un impôt minimum de 15 % sur les grands groupes d'entreprises multinationales. En outre, les transactions transfrontalières étant de plus en plus surveillées, les entreprises ont besoin d'experts pour les aider avec un large éventail de services fiscaux, notamment en matière de prix de transfert et de résolution des litiges.

Le chiffre d'affaires de la **pratique Advisory a augmenté de 7 % (80 millions EUR)**. KPMG est aujourd'hui la référence du marché en matière de valorisation de grands fonds alternatifs et a été très active dans l'accompagnement transactionnel tant en M&A qu'en *due diligence*.

KPMG Luxembourg emploie aujourd'hui **1.862 personnes**.

www.kpmg.lu

BGL BNP PARIBAS

POSE DE LA 1^{ÈRE} PIERRE DE SON NOUVEAU SIÈGE SOCIAL



De g. à dr. : **Claire Lignières-Counathe** (ambassadrice de France au Luxembourg), **Yuriko Backes** (ministre de la Mobilité et des Travaux publics), **Béatrice Belorgey** (présidente, comité exécutif, BGL BNP Paribas, et responsable des entités du Groupe BNP Paribas au Luxembourg), **Lydie Polfer** (bourgmestre, Ville de Luxembourg) et **Etienne Reuter**, (président, conseil d'administration, BGL BNP Paribas).

Le 7 décembre dernier a eu lieu la **cérémonie de pose de la première pierre** du projet de construction de **BGL BNP Paribas** sur le site du Kirchberg en présence de nombreuses personnalités. **seKoia** est le nom choisi par les collaborateurs pour leur futur lieu de travail dans le cadre d'un concours interne organisé par la banque. Le séquoia est un arbre qui symbolise la force, la longévité et l'énergie, et qui illustre le profond enracinement de la banque dans le tissu socio-économique du pays et la solidité du Groupe BNP Paribas. La lettre K évoque le quartier du Kirchberg où la banque est implantée depuis 30 ans.

Le nouveau bâtiment, d'une surface totale de 18.500 m², comptera 8 étages et 1.110 postes de travail, et tiendra compte des enjeux environnementaux. Poursuivant les efforts mis en œuvre pour améliorer son efficacité énergétique et qui l'ont menée à la certification ISO 50001 en janvier 2022, BGL BNP Paribas vise, non seulement les certificats BREEAM®, HQE International® et DGNB® pour ses nouveaux bureaux, mais aussi le label BBKA® (bâtiment bas-carbone) assurant une consommation minimale d'énergie lors de la construction et lors de l'exploitation de l'immeuble.

L'emménagement est prévu au cours du **2^e semestre 2025**.

www.bgl.lu

VILRET & PARTNERS

UNE NOUVELLE ÉTUDE D'AVOCATS



M^e Karine Vilret et M^e Nicolas Melmer, VILRET & PARTNERS.

M^e Karine Vilret et M^e Nicolas Melmer ont créé récemment l'étude **VILRET & PARTNERS** à Luxembourg-Ville. Une rencontre professionnelle scellée par le partage des mêmes valeurs et qui les a poussés à fonder leur propre cabinet.

M^e Karine Vilret est une référence incontournable en matière d'assurance et de réassurance. Elle a également fait ses preuves dans de nombreux contentieux d'affaires, tels que des litiges entre actionnaires et dirigeants de sociétés. Son talent s'étend également aux contentieux financiers, notamment dans les grandes affaires médiatiques telles que Madoff, DSK ou encore Cenaro.

M^e Nicolas Melmer, passionné d'assurance, de réassurance et de droit des sociétés, est une étoile montante du Barreau. Il possède une connaissance approfondie des exigences et des besoins de la Place. Grâce à son expertise et à sa compréhension pointue des enjeux locaux, il est capable de fournir des solutions adaptées et efficaces.

71, rue de Gasperich
L-1617 Luxembourg
Tél : (352) 26 10 39 96

ECORAUTO, UNE NOUVELLE STRUCTURE POUR GÉRER LES VÉHICULES HORS D'USAGE

Les **asbl FEDAMO, MOBIZ et FEBIAC** (représentant respectivement les concessionnaires et réparateurs automobiles luxembourgeois, les leasers de véhicules et les constructeurs automobiles au sein de la House of Automobile) se sont associés à l'**asbl ECOBATTERIEN** (organisme agréé pour la gestion des batteries de démarrage et de traction automobiles) pour créer une structure de gestion des véhicules hors d'usage, **ECORAUTO**.



Les asbl FEDAMO, MOBIZ, FEBIAC et ECOBATTERIEN se sont associées pour créer ECORAUTO, une structure de gestion des véhicules hors d'usage.

Cette initiative s'inscrit dans la suite logique de l'accord environnemental conclu entre ces 3 fédérations et le ministère de l'Environnement, du Climat et du Développement durable au mois de juillet 2023, accord qui détermine de façon détaillée les obligations en matière de gestion des véhicules hors d'usage ainsi que le *reporting* qui incombe aux producteurs.

La création de l'asbl ECORAUTO a pour ambition d'apporter une réponse proactive au futur règlement européen relatif aux VHU qui est actuellement discuté au sein de la Commission européenne, ainsi qu'aux potentielles futures obligations auxquelles le secteur automobile sera confronté en matière de responsabilité élargie des producteurs, comme la gestion des huiles de moteur ou encore des pneus usagés.

Dans un premier temps, ECORAUTO a pour vocation d'endosser les obligations à charge de ses membres en mettant gratuitement à leur disposition des structures d'accueil pour les véhicules hors d'usage garantissant un traitement de qualité et en endossant leurs obligations administratives de *reporting* aux autorités. En recherche de synergies, ECORAUTO confiera la gestion journalière de ses activités à l'asbl ECOTREL dont l'expérience en la matière est reconnue par l'ensemble des acteurs du recyclage des équipements électriques et électroniques.

www.ecotrel.lu
www.ecobatterien.lu
www.fedamo.lu
<https://mobiz.lu>
<http://febiac.lu>

AUTOPOLIS POURSUIT SA STRATÉGIE D'EXPANSION



De g. à dr. : **Marc Devillet** (CEO, Autopolis), **Ernest Pirsch** (CEO, Garage Pirsch) et **Koen Claesen** (CEO, Van Mossel Belux).

Après la reprise d'une partie des activités d'Autodis en décembre 2022, l'ajout récent de la marque Kia en janvier 2023 et la reprise du FordStore Collé en juillet dernier, **Autopolis** a poursuivi sa **stratégie d'expansion** ambitieuse avec la reprise des **activités Ford du Garage Pirsch**, qui ont été transférées sur le site de Bertrange, avec tous les employés. Au total, 457 personnes travaillent maintenant pour Autopolis.

Depuis l'ouverture du site de Bertrange en 2001, Autopolis n'a cessé sa croissance avec l'acquisition de nouvelles marques. Le rachat en 2020 d'Autopolis par le groupe Van Mossel Automotive marque un tournant dans sa stratégie d'expansion. Fin 2022, Autopolis acquiert une nouvelle concession à Esch-sur-Alzette et, en juillet 2023, à Niederkorn. Autopolis confirme avec ces nouvelles acquisitions son plan d'accroissement sur le territoire luxembourgeois tout en maintenant sa concession de Bertrange comme flagship store. Autopolis possède également sa propre société de leasing, Van Mossel Autolease Luxembourg. Aujourd'hui, Autopolis est présent sur 4 sites et distribue 17 marques.

www.autopolis.lu

POST, 1^{ER} OPÉRATEUR MOBILE EN EUROPE À RÉALISER DES RÉPARATIONS CERTIFIÉES APPLE

Le service après-vente de **POST Telecom** effectue désormais des **réparations certifiées Apple** pour tout iPhone, iPad, AirPods et Apple Pencil, assurant une réparation conforme aux exigences Apple et un maintien de la garantie.

POST est le seul opérateur de téléphonie mobile en Europe à effectuer directement

en interne des réparations certifiées et approuvées par Apple, sans avoir recours à des sous-traitants. Les clients ont ainsi la possibilité de déposer leurs appareils Apple endommagés dans l'un des 15 Espaces POST répartis dans tout le pays pour une réparation réalisée ensuite dans le centre de service POST agréé par Apple.

Toute réparation certifiée Apple est garantie 3 mois, même en dehors de la période de garantie légale. Une réparation express (2 jours ouvrables) est possible, selon le diagnostic effectué, sur rendez-vous via le site post.lu/reparation et dépôt de l'appareil à l'Espace POST Cloche d'Or.

POST propose également des réparations pour plus de 10 marques différentes de smartphones.

En juin 2023, POST a introduit la publication de l'**indice de réparabilité** dans son catalogue afin d'informer les consommateurs sur la réparabilité des smartphones et de les orienter vers une utilisation aussi longue que possible de leurs appareils.

www.post.lu
www.postgroup.lu

LUXCONTROL ET POST LUXEMBOURG

LE LABEL CYBER-RESPONSABLE FACE AUX RISQUES NUMÉRIQUES

Luxcontrol et **POST Luxembourg** ont lancé le **label Cyber-Responsable** à l'intention des PME et TPE. Les 2 entreprises ont envisagé celui-ci pour aider en priorité les entreprises à améliorer leurs infrastructures informatiques face aux risques en matière de cybersécurité et de fuite des données, mais le principe peut aisément être une 1^{ère} étape dans l'obtention de l'ISO 27001.

Le partenariat pour la création du Cyberscore s'appuie sur l'expérience reconnue de Luxcontrol dans le domaine de la gestion des risques liés à la sécurité, l'analyse et l'audit dans le contexte des normes luxembourgeoises et européennes ainsi que sur l'expertise de POST Luxembourg en matière de cybersécurité et de solutions ICT.

Sur base d'une évaluation effectuée sur place par Luxcontrol, l'entreprise se verra attribuer un Cyberscore allant de A à E, accompagné d'un rapport détaillé indiquant les forces et les faiblesses de

son réseau informatique. Une entreprise qui aura atteint la note A ou B se verra attribuer le label Cyber-Responsable et prouvera que l'entreprise respecte les normes prescrites et qu'elle est en mesure de le démontrer. Si l'entreprise n'atteint pas un score suffisant, le rapport détaillé incluant de multiples recommandations lui permettra d'établir un plan d'action en matière de cybersécurité et lui offrira la possibilité de se faire accompagner par des experts dans l'objectif d'obtenir le label.

Au-delà des aspects très techniques, Luxcontrol insiste sur le développement des bonnes pratiques en entreprise au niveau de la cybersécurité. S'il est important de protéger les infrastructures des organisations, il est également essentiel de former les collaborateurs aux enjeux. Pour créer cette culture de la sécurité, des actions peuvent être mises en place. C'est aussi l'une des motivations principales de ce nouveau label.

www.luxcontrol.lu/cybersecurite
www.postgroup.lu
www.post.lu

UNE SOLUTION D'IDENTITÉ DIGITALE POUR CACTUS, CFL, POST ET RTL

Cactus, CFL, POST Luxembourg et RTL Luxembourg ont créé un GIE (groupelement d'intérêt économique) formalisant la coopération entre ces 4 acteurs de **LuxID**, une solution d'identité digitale commune qui est et restera gratuite pour l'utilisateur final.

LuxID est une solution sécurisée de login commune offrant une expérience unifiée et simplifiée sur les sites Internet et applications fournis par des entreprises au Luxembourg. Les utilisateurs LuxID peuvent gérer leurs données personnelles et contrôler leurs accès de façon transparente, en conformité avec le RGPD. La solution est intégralement hébergée au Luxembourg dans les data centers de POST Luxembourg.

LuxID se présente comme alternative face aux solutions d'authentification proposées par des acteurs connus du domaine des médias sociaux. Cette initiative a vocation à être utilisée, outre par ses 4 cofondateurs, aussi largement que possible et s'adresse aussi bien aux

entreprises de toutes tailles du Luxembourg et de la Grande Région qu'aux acteurs publics, sur base d'un forfait annuel adapté au nombre de leurs utilisateurs finaux. L'offre de base est gratuite jusqu'à 1.000 utilisateurs finaux.

www.luxid.lu

CLARENCE, POUR UN CLOUD SOUVERAIN DÉCONNECTÉ



La joint-venture **Clarence**, née de l'association entre **Proximus** et **LuxConnect**, marque

une nouvelle étape dans l'ère du cloud luxembourgeois en proposant la 1^{ère} solution de cloud souverain déconnecté en Europe.

Les 2 entreprises offrent depuis quelques mois une proposition de valeur intéressante aux entreprises. Clarence est la combinaison de deux mots forts pour les sociétés fondatrices : Clarity & Transparence. « *La mission principale de Clarence est d'offrir une solution de cloud souverain déconnecté à la pointe de l'innovation. Basée sur la technologie Google Cloud, cette proposition unique garantit la confidentialité et la sécurité des informations les plus sensibles, en donnant la maîtrise des données et en offrant l'autonomie totale de l'opérationnalité. Clarence respecte les normes éthiques les plus élevées dans la protection des données, la confidentialité, la transparence et la conformité réglementaire* », explique Paul Konsbruck, CEO de LuxConnect.

www.telindus.lu
www.luxconnect.lu

LUXCHAT

LA MESSAGERIE INSTANTANÉE LUXEMBOURGEOISE



LU-CIX GIE, le **ministère de la Digitalisation** et la **Chambre de Commerce**, en partenariat avec les prestataires de **Luxchat**, ont annoncé le lancement d'une **messagerie instantanée nationale** de

confiance pour le grand public et les entreprises, garantissant la sécurité et le chiffrement des échanges de bout-en-bout. À travers cette initiative, les partenaires affichent leur volonté de proposer une alternative nationale aux applications de messageries instantanées existantes, dont le modèle économique s'appuie le plus souvent sur la monétisation des données des utilisateurs.

La solution est accessible via des prestataires indépendants. À l'heure actuelle, ils sont 5 à proposer le service : ION, Luxembourg House of Cybersecurity (pour les professionnels de la cybersécurité), LU-CIX GIE, Luxembourg Online et Mixvoip. POST Luxembourg a opté de recommander LU-CIX GIE comme prestataire pour ses clients. Chaque prestataire peut proposer une utilisation gratuite ou payante de Luxchat ou encore développer des services à valeur ajoutée autour de la solution.

Les applications Luxchat et Luxchat4Gov sont de nature intéropérables. Un utilisateur de Luxchat peut donc également contacter un utilisateur de Luxchat4Gov et inversement.

En plus des 3 initiateurs, plusieurs partenaires supportent l'initiative : le Centre de Gestion Informatique de l'Éducation (CGIE), Luxembourg House of Cybersecurity (LHC), POST Luxembourg et LU-CIX ASBL.

L'application est téléchargeable sur iOS et Android, et disponible via navigateur (client Web). Des versions desktop de l'application seront proposées pour les systèmes d'exploitation macOS et Windows dans un futur proche.

www.luxchat.lu

CHAMBRE IMMOBILIÈRE CRÉATION D'UNE SECTION DÉVELOPPEURS - PROMOTEURS

La **Chambre Immobilière** a créé récemment une **section Développeurs-Promoteurs**, l'objectif étant de renforcer la collaboration entre les acteurs-clés du secteur et d'approfondir les discussions sur des sujets cruciaux tels que l'innovation dans la construction, la durabilité, ainsi que les réglementations et les défis du marché immobilier au Luxembourg.

Le groupe va se concentrer plus particulièrement sur des thèmes tels que la

promotion d'un urbanisme de qualité et un logement abordable pour tous, la formation continue, la digitalisation et l'industrialisation dans la construction immobilière. Et s'engagera dans la simplification des procédures et des règles urbanistiques, de même qu'il explorera des solutions innovantes en matière de financement immobilier pour faciliter l'accès à la propriété et mettra un accent particulier sur la satisfaction du client.

L'adhésion à la section Développeurs est ouverte à tous les membres de la Chambre Immobilière qui opèrent dans le domaine du développement et de la promotion immobilière.

www.chambre-immobiliere.lu

LE DESIGN HUB DE LA VILLE DE LUXEMBOURG EST OUVERT



La designer **Julie Conrad**.
Photo-VDL/Tom Jungbluth

Situé au **42-44, rue de Hollerich**, le **Design Hub de la Ville de Luxembourg** est un espace de travail réservé aux professionnels des industries créatives qui s'inscrit dans l'engagement de la Ville afin de favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation tout en soutenant les jeunes talents qui souhaitent prendre pied dans l'écosystème du design au Luxembourg.

Les jeunes locataires qui ont pris leurs quartiers dans les nouveaux locaux sont : **Henri Schoetter** : alors qu'il étudie l'architecture à Vienne, il décide de faire de sa passion pour le dessin et l'illustration son métier. Le travail de ce graphiste indé-

pendant commence toujours sur papier, avant d'affiner et finaliser ses créations à l'aide d'outils numériques sur l'écran, avec un sens unique du détail ; **Julie Conrad – Design Studio** : propose des meubles, objets et accessoires qui se démarquent par leur conception circulaire. La jeune designer luxembourgeoise mène une réflexion approfondie sur les matériaux pour créer des pièces multifonctionnelles et uniques ; **Design Luxembourg S.à r.l.** : souhaite s'établir comme fédération des professionnels du design qui sensibilise les pouvoirs publics aux spécificités des métiers créatifs ; **L'atelier ruth** : studio de design multidisciplinaire dirigé par Ruth Lorang, qui propose des services dans une variété de domaines tels que le design intérieur, l'illustration, le graphisme ou encore le design de produits (meubles, objets, accessoires...) ; et **Navid Razvi** : directeur créatif indépendant qui conçoit et crée du contenu audiovisuel (production, tournage et montage d'interviews, d'aftermovies, de documentaires, de bandes-annonces, de vidéos musicales...) pour des artistes et des clients corporate.

La Ville de Luxembourg propose ainsi aux jeunes talents un espace de travail temporaire (11 mois) à loyer modeste où ils peuvent exercer leurs passions et s'établir durablement sur le marché.

Les entrepreneurs créatifs peuvent déposer leur candidature via le formulaire disponible sur le site Internet de la Ville de Luxembourg. Parmi les critères de sélection figurent la disponibilité des candidats ainsi que le caractère novateur et la qualité du concept proposé. Informations sur designhub.vdl.lu.

ADA ET INNPACT S.A.

SUNFLOWERS SEED POUR PROMOUVOIR L'ASCENSION ENTREPRENEURIALE ET L'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL DES FEMMES AU LUXEMBOURG

L'ONG luxembourgeoise **ADA (Appui au développement autonome)** et le gérant de fonds d'impact **Innpact S.A.** ont lancé une nouvelle organisation à but non lucratif dont la mission est de promouvoir l'entrepreneuriat au féminin : **Sunflower Seeds asbl**. En hommage à **Corinne Molitor**, figure éminente du secteur

luxembourgeois de la finance à impact et de la finance inclusive, elle propose aux femmes leaders en herbe opérant au Luxembourg un soutien financier, des services de mentorat et d'autres formes d'accompagnement, afin de les aider à devenir les actrices d'un monde meilleur.

Sunflower Seeds a vocation à aider les femmes à s'émanciper, à s'affirmer en tant que leaders et à permettre un changement positif, à l'image de Corinne Molitor qui, après avoir piloté le développement des entreprises pour la Banque de Luxembourg, est devenue associée d'Innpact S.A., spécialiste luxembourgeois de la finance à impact et prestataire de services de gestion de fonds, pour lequel elle a mené plusieurs initiatives stratégiques. Elle a ensuite été nommée présidente du CA d'ADA. Profondément convaincue du rôle fondamental de la finance inclusive pour lutter contre la pauvreté et stimuler chacun à devenir acteur de son destin, elle a marqué les esprits. Sunflower Seeds reprend ainsi le flambeau du travail qu'elle a commencé, en encourageant d'autres femmes au Luxembourg à ouvrir la voie du changement et à inspirer d'autres vocations.

www.ada-microfinance.org
<https://innpact.com>

UN RÉSEAU COMMUN DE GUICHETS AUTOMATIQUES BANCAIRES

Spuerkeess, Banque Internationale à Luxembourg, BGL BNP Paribas, Banque Raiffeisen, POST Luxembourg et ING Luxembourg vont proposer, d'ici **2025**, un **large réseau commun de guichets automatiques bancaires** couvrant l'ensemble du territoire du Luxembourg. La gestion du réseau sera confiée à un nouvel opérateur agissant sous la marque commerciale **Bancomat**.

Cette mise en commun des réseaux va permettre de garantir une répartition optimale et équilibrée des guichets automatiques sur l'ensemble du territoire ; de répondre aux nouvelles attentes des particuliers, des commerçants et des entreprises en matière de libre-service bancaire avec des guichets automatiques sécurisés nouvelle génération ; aux personnes à mobilité réduite ou mal voyantes d'accéder

facilement aux guichets automatiques grâce à leur clavier positionné plus bas et à l'option audio ; et de faire évoluer l'offre de services et les fonctionnalités disponibles sur les guichets automatiques.

Ces nouveaux guichets permettront également de réduire l'empreinte carbone du réseau. Une fonction de recyclage sera intégrée : les billets déposés par les clients seront distribués lors des retraits, diminuant ainsi les besoins de passage des transports de fonds et leur nouvelle technologie réduira la consommation d'énergie d'au moins 30 % par rapport aux guichets automatiques actuels.

www.bancomat.lu

BEI

RÉSULTATS DE LA 6^E ENQUÊTE SUR LE CLIMAT

Selon les résultats de l'enquête de la **Banque Européenne d'Investissement (BEI)** sur le climat, après une année marquée non seulement par l'inflation, mais aussi par des vagues de chaleur et des sécheresses historiques, la population luxembourgeoise a pris conscience avec plus d'acuité de l'impact profond des changements climatiques et de la nécessité d'une action immédiate au Luxembourg et dans le monde. Même si les personnes interrogées au Luxembourg considèrent massivement l'augmentation du coût de la vie comme le principal défi à relever (79 % d'entre elles la classent parmi les 3 principales difficultés pour leur pays, soit 11 points de plus que la moyenne de l'UE), l'impact des changements climatiques et la dégradation de l'environnement arrivent à la seconde place (55 % d'entre elles les regardent comme une préoccupation majeure, soit 5 points de plus que la moyenne de l'UE).

Les personnes interrogées ayant classé les inégalités de revenus au 3^e rang des principaux défis, la population luxembourgeoise en appelle majoritairement à la mise en œuvre de politiques justes pour répondre à l'urgence climatique. Elles sont 77 % (contre 68 % en moyenne dans l'UE) à dire qu'une transition vers une économie sobre en carbone ne peut s'opérer que si l'on remédie parallèlement aux inégalités sociales et économiques.

La plupart des personnes interrogées au Luxembourg sont **favorables à une**

extension de l'aide au-delà de leurs frontières afin d'aider les pays les plus vulnérables et d'assurer une transition mondiale juste vers un avenir climatiquement neutre et résilient. Au total, 58 % des personnes interrogées (chiffre proche de la moyenne de l'UE à 60 %, en ligne avec l'Allemagne, mais 10 points de moins que la France, par exemple) conviennent que le pays devrait indemniser financièrement les pays affectés pour les aider à lutter contre les changements climatiques.

Les résultats de l'enquête montrent que **53 % des personnes interrogées au Luxembourg** (6 points de moins que la moyenne de l'UE, à 59 %) seraient **disposées à payer des impôts sur le revenu plus élevés pour aider les ménages aux revenus faibles à faire face au coût d'une transition écologique**. Au total, 43 % accepteraient d'y consacrer entre 1 et 2 % de leurs revenus en plus et 10 % entre 5 et 10 %.

La plupart des personnes interrogées au Luxembourg ont déclaré qu'elles seraient également **favorables à d'autres types de taxes liées au climat**. Par exemple, 73 % (1 point de moins que la moyenne de l'UE) ont indiqué être en faveur d'une réforme de la taxe sur les combustibles fossiles afin de donner un coup d'arrêt aux subventions et aux allègements fiscaux pour le secteur de l'aviation et les entreprises à forte intensité de combustibles fossiles.

<https://www.eib.org/fr>

LA BRASSERIE NATIONALE, LAURÉATE DU PRIX DE L'ENVIRONNEMENT 2023 DE LA FEDIL



En investissant dans une station d'épuration, la Brasserie Nationale a pu diminuer considérablement sa consommation d'eau en recyclant et en réutilisant ses eaux résiduaires.

La **Brasserie Nationale S.A.** (Bofferding, Battin et Funck-Bricher, et producteur de l'eau minérale naturelle Lodyss), a reçu le **Prix de l'Environnement** de la **FEDIL (Fédération des Industriels Luxembourgeois)**, dans la **catégorie Gestion**, pour sa **station d'épuration et son traitement et recyclage des eaux résiduaires issues de la production**.

Afin de réduire son impact environnemental, et notamment de diminuer sa consommation en eau, la Brasserie Nationale a décidé d'investir dans une station d'épuration, avec l'objectif de diminuer considérablement sa consommation d'eau en recyclant et en réutilisant ses eaux résiduaires. Intégrée sur le site de Bascharage, la nouvelle installation de traitement et de recyclage des eaux résiduaires a permis à la Brasserie Nationale d'**économiser près de 50 % en eau depuis sa mise en service fin 2022**. La station d'épuration, qui peut traiter 360.000 litres d'eau par jour, permet de traiter les eaux usagées par un processus de décantation de filtration et enfin d'osmose inverse permettant de réutiliser 70 % des eaux usagées et traitées, et de diminuer la charge polluante de 90 %. Ces eaux retraitées sont utilisées dans un circuit d'eau distinct, qui a comme seule fonction le nettoyage, la production de vapeur et le refroidissement.

Dans les années 1980, la Brasserie consommait 12 litres d'eau pour 1 litre de bière. Aujourd'hui, elle a réussi à réduire cette consommation à 2,4 litres d'eau pour 1 litre de bière.

www.brasserienationale.lu

LE PRIX ANNE BEFFORT 2023 DÉCERNÉ À L'ASTI ASBL



Photo-VDL Photothèque/Charles Soubry

Le 12 décembre dernier, le Collège des bourgmestre et échevins de la Ville de Luxembourg a décerné à l'**ASTI asbl** le **Prix Anne Beffort 2023**, représentée par sa vice-présidente,

Claire Geier, lors d'une cérémonie qui s'est déroulée à l'Hôtel de Ville, en présence des membres de la Commission consultative de l'Égalité des chances.

En décernant le Prix Anne Beffort 2023, placé sous le thème de *L'empowerment des femmes au sein de la société*, à l'ASTI asbl, le Collège échevinal a souhaité tout particulièrement récompenser l'initiative *Local Heroes*, un projet de quartier qui a pour objet de mettre à l'honneur des femmes habitant ou travaillant dans les quartiers nord de la Ville (Beggen, Dommeldange, Eich, Mühlenbach et Weimerskirch). Ce projet a été coordonné par l'équipe du Travail Social Communautaire de l'ASTI asbl, qui vise à mettre en place des projets participatifs et à mettre en réseau la population des quartiers nord de la capitale, en collaboration avec le Lycée des Arts et Métiers.

Le prix est doté de 3.000 EUR.

www.vdl.lu
www.asti.lu

DE MAINS DE MAÎTRES

JOEY ADAM ET PITT BRANDENBURGER RÉCOMPENSÉS

Une nouvelle fois, la **Biennale des Métiers d'Art De Mains De Maîtres** a mis en lumière l'excellence du savoir-faire d'artisans et créateurs d'art du Luxembourg.

L'exposition s'est clôturée le 5 décembre dernier par une cérémonie de Remise de Prix en présence de LL.AA.RR. le Grand-Duc héritier et la Grande-Duchesse héritière et du nouveau ministre de la Culture, Eric Thill, avec la remise du **Prix du Jury Fondation Leir** et du **Prix du Public RTL**. Le hasard a fait que le Prix du Jury et le Prix du Public ont été attribués à la même personne : **Joey Adam**.

Joey Adam est une artiste très polyvalente, qui aime expérimenter la diversité des matières. Diplômée en Arts Graphiques du Lycée Technique des Arts et Métiers, elle continue ses études en Italie, à Florence, pour se spécialiser dans le costume historique et cinématographique, ainsi que dans le décor de scène et les accessoires de théâtre. Inspirée par Mélusine, le Grand-Palais de Paris et les roses de Luxembourg, elle imagine des corsets, confectionnés à base de différentes résines et thermoplastiques et de bois « flexible ». Le corps est découpé en thermoplastique sur base d'un patron original. Beaucoup d'ornements sont moulés, mais la plupart sont fait à la main ou modifiés avec

différentes pâtes à modeler spécialisées. L'assemblage et tous les détails de peinture sont faits à la main.

Pour la première fois, une **mention spéciale** a été attribuée à l'oeuvre collective *Hommage au sureau* imaginée par **Pitt Brandenburger** avec la coopération d'Ellen van der Woude, Brigitte Maringer, Patric Wagner, Carine Mertes, Rotislav Zdarsky et Flavie Hengen.



Les Prix du Jury Fondation Leir et du Public RTL 2023 ont été remis à **Joey Adam**. De g. à dr. : Corsets Palais de Paris, Mélusine et Roses du Luxembourg.

Photo-Jan Schwarz/The Photonauts



Une mention spéciale a été attribuée à l'oeuvre collective *Hommage au sureau* imaginée par **Pitt Brandenburger** avec la coopération d'Ellen van der Woude, Brigitte Maringer, Patric Wagner, Carine Mertes, Rotislav Zdarsky et Flavie Hengen.

Photo-Flavie Hengen

Sculpteur passionné par le bois, Pitt Brandenburger a présenté une sculpture concept dédiée au sureau, arbre que les hommes ont utilisé à des fins tant médicinales qu'artistiques, un projet ambitieux visant à terme la réalisation de 40 sculptures d'essences différentes.

INTERNATIONAL RAIFFEISEN UNION

GUY HOFFMANN, PRÉSIDENT



Guy Hoffmann, président, CA Banque Raiffeisen, et président, International Raiffeisen Union.

En octobre 2023, Guy Hoffmann, président du CA de Banque Raiffeisen, a été élu à l'unanimité **président du CA de l'International Raiffeisen Union (IRU)**.

L'objectif de l'IRU est de promouvoir la coopération des organisations coopératives à l'échelle mondiale. Fondée en 1968 en tant qu'association enregistrée à Bonn, l'Union Internationale Raiffeisen incarne les principes et l'héritage de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, le pionnier du mouvement coopératif.

Comptant aujourd'hui 50 membres répartis dans 33 pays, l'IRU joue un rôle central dans la promotion et la préservation de ces valeurs coopératives. Elle se consacre avant tout à l'amélioration du cadre réglementaire coopératif à l'échelle mondiale et s'efforce de créer un environnement où les coopératives peuvent prospérer et encourage à la création de nouvelles coopératives.

Aujourd'hui, plus de 900.000 coopératives, regroupant environ 800 millions de membres dans plus de 100 pays, fonctionnent conformément aux principes de Friedrich Wilhelm Raiffeisen.

www.raiffeisen.lu

GROUPE PETRO-CENTER S.A.

PATRICK SCHNELL, DIRECTEUR GÉNÉRAL



Patrick Schnell, directeur général, Petro-Center S.A.

En remplacement de Paul Kaiser, qui après 23 ans assure dorénavant la fonction de président du CA du Groupe, **Patrick Schnell**, a été nommé **directeur général** du **Groupe Petro-Center S.A.**

Originaire d'Alsace, Patrick Schnell occupait auparavant le poste de directeur

du Réseau TotalEnergies en Afrique du Sud. Avant cela, il a été directeur général de Total Luxembourg durant 3 ans. Il bénéficie d'une longue expérience dans les différents domaines pétroliers et de l'énergie, dont notamment 25 ans en Allemagne.

Le Groupe Petro-Center accompagne ses clients au Luxembourg dans les domaines des carburants, combustibles, gaz et lubrifiants. Le Groupe dispose d'un réseau de plus de 25 points de vente ESSO, supermarchés, restaurants et snacks, lavages automatiques. Il est un des leaders du marché de la recharge pour véhicules électriques avec 60 points de charge hyperpuissants.

www.petro-center.lu

EY LAW LUXEMBOURG

2 NOUVEAUX COUNSELS ET 2 NOUVEAUX SENIOR ASSOCIATES

Pour appuyer les ambitions de croissance du cabinet, **2 Counsels** et **2 Senior Associates** sont venus renforcer l'équipe d'**EY Law Luxembourg** : **M^e Polina Tenchurina**, Counsel, avocate (Liste II), département Corporate M&A ; **M^e Fernando Lorendeau**, Counsel, avocat à la Cour (Liste I), département Corporate M&A ; **M^e Nabila Rammal**, Senior Associate, Solicitor (Ontario), département Corporate M&A ; et **M^e Nicolas Coenaerts**, Senior Associate, avocat (Liste II), département Corporate M&A.

<https://eylaw.lu>

EAGLESTONE LUXEMBOURG

RAPHAËL VAN DER VLEUGEL, NOUVEAU CEO



Raphaël van der Vleugel, CEO, Eaglestone Luxembourg.

Éric Dothée ayant quitté la direction d'**Eaglestone Luxembourg** fin 2022, c'est **Raphaël van der Vleugel** qui est dorénavant le **CEO** de la division luxembourgeoise du groupe.

Ingénieur civil de formation, Raphaël van der Vleugel apporte avec lui plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'immobilier, notamment grâce à ses précédentes fonctions de directeur pour des développeurs de renom comme Codic et Atenor Luxembourg. Il a joué un rôle essentiel dans plusieurs projets emblématiques tels que 'Perspectiv' à Esch-sur-Alzette, le futur siège de PwC à la Cloche d'Or ou encore Royal-Hamilus.

Eaglestone Group possède actuellement un portefeuille de 130 projets répartis dans 38 villes et couvrant les segments du résidentiel, du bureau, des logements étudiants et de l'hôtellerie, représentant 824.000 m² en détention et construction.

www.eaglestone.lu

CBRE LUXEMBOURG

ANGÉLIQUE SABRON, DIRECTOR INVESTOR LEASING



Angélique Sabron, Director Investor Leasing, CBRE Luxembourg.

Depuis le 1^{er} décembre dernier, **Angélique Sabron** a pris la direction du département **Investor Leasing** en charge de la location de bureaux pour le compte de propriétaires et investisseurs, et a rejoint par la même occasion le comité de direction de **CBRE Luxembourg**.

Angélique Sabron a débuté sa carrière dans l'immobilier en France pour rejoindre ensuite le marché de l'immobilier de bureaux luxembourgeois dès le début des années 2000. Après avoir officié comme responsable Agence puis Partner de 2002 à 2013 chez Inowai, elle a rejoint ensuite les rangs de JLL pendant 10 ans, jusqu'en mars 2023, puis fait un passage chez Colliers. Elle possède une vaste connaissance du marché luxembourgeois et une solide expertise.

CBRE Luxembourg compte quelque 30 collaborateurs.

www.cbre.lu

KONE

JÉRÔME AUDAIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA ZONE FRANCE- BELGIQUE-LUXEMBOURG



Jérôme Audais, directeur général de la zone France-Belgique-Luxembourg, KONE.
Photo-KONE

Acteur de l'industrie des ascenseurs et des escaliers mécaniques, **KONE** a nommé **Jérôme Audais** au poste de **directeur général de la zone France-Belgique-Luxembourg**. Fort d'une expérience internationale de 8 ans au sein du groupe, il prend ainsi la tête d'un marché européen élargi.

Diplômé d'un bachelor d'Ingénieur de la Kingston University à Londres et d'un master en Management de l'Université Paris-Sud, Jérôme Audais est arrivé au sein

de KONE en 1995 en tant que directeur Installation des Nouveaux équipements. Après plusieurs postes en France, il intègre les équipes KONE à Singapour en 2015 comme directeur Service pour la zone Asie Pacifique et Moyen-Orient avant de devenir directeur général de Singapour puis de l'Australie et la Nouvelle Zélande entre 2017 et 2023.

Jérôme Audais place l'innovation au cœur de sa feuille de route, avec l'ambition de poursuivre la dynamique sur les services et les offres, pour développer l'activité sur les différentes verticales : résidentiel, retail, office, grands équipements et hôtellerie. Son autre priorité est la maîtrise de l'impact environnemental des bâtiments dont la réduction des déchets et de réemploi des composants.

www.kone.be

JLL BELGIUM ET JLL LUXEMBOURG VINCENT VAN BRÉE, HEAD OF CAPITAL MARKETS



Vincent Van Brée, Head of Capital Markets, JLL Belgium et JLL Luxembourg.

Depuis le 1^{er} janvier, **Vincent Van Brée** a pris ses fonctions de **Head of Capital Markets Belgium et Luxembourg** au sein de **JLL**. Avant de prendre la direction du département Capital Markets BeLux, il était Head of Capitals Markets Luxembourg et Office Belux. Il succède à Adrian Glatt qui

a décidé de quitter JLL pour poursuivre d'autres ambitions professionnelles.

Fort de 16 années d'expérience en investissements immobiliers, acquises chez King Sturge au début de sa carrière et ensuite chez JLL, Vincent Van Brée a consolidé la position de JLL sur les 2 marchés tout en défendant au quotidien les valeurs essentielles de l'entreprise : la performance, la confiance des clients, la proximité du terrain et la qualité du service délivré. En tant que nouveau responsable Capital Markets, il pilote également l'évolution de la structure actuelle vers de nouveaux objectifs stratégiques 2024.

<https://www.jll.lu>

NO-NAIL BOXES CHRISTOPHE AHUIR, NOUVEAU COMMERCIAL



Christophe Ahuir, commercial, NO NAIL BOXES.

Christophe AHUIR a rejoint **NO-NAIL BOXES**, fabricant de caisses pliantes en contreplaqué, en tant que **commercial externe** au sein de la société.

Diplômé de l'Université François Rabelais de Tours avec une licence de Lettres et un diplôme de Commerce des bois et dérivés, Christophe Ahuir apporte avec lui une vaste expérience dans le domaine du commerce. Avant de rejoindre NO-NAIL BOXES, il a travaillé pendant 10 ans pour les Ets Foussier en tant que commercial bois et agencement, puis 8 ans pour les Ets Chavigny en tant que

commercial menuiserie, et enfin 12 ans pour les Ets Pakers Mussy en tant que commercial.

Au sein du Groupe ALIPA, Christophe Ahuir occupe le poste de commercial axé sur le développement du marché français. Ses responsabilités incluent la gestion des relations clients, l'expansion du portefeuille clients et la promotion des caisses pliantes en contreplaqué.

NO-NAIL BOXES fait partie de la division emballage du Groupe ALIPA, qui compte quelque 150 salariés.

www.no-nailboxes.com

UNIGR

HÉLÈNE BOULANGER ET JENS KREISEL, LE NOUVEAU TANDEM EXÉCUTIF

Hélène Boulanger (présidente de l'Université de Lorraine) et **Jens Kreisel** (recteur de l'Université du Luxembourg) ont pris respectivement la **présidence** et la **vice-présidence** du conseil d'administration de l'**UniGR**.

Michael Jäckel, qui a accompagné l'UniGR depuis sa création et a déjà été président de l'UniGR de 2015 à 2017, restera en lien étroit avec l'UniGR. Sa successeur à la présidence de l'Université de Trèves, Eva Martha Eckkammer est accueillie au sein du conseil d'administration de l'UniGR.

Parmi les plus importantes réalisations de l'UniGR depuis sa création figurent la création du centre d'expertise interdisciplinaire UniGR-Center for Border Studies (UniGR-CBS) et l'introduction de la qualification complémentaire européenne EurlIdentity Certificate.

L'UniGR se réjouit de la première mise au concours de la résidence junior UniGR au Käte Hamburger Kolleg (KHK) de l'Université de la Sarre (CURE). Le collège doctoral se focalise sur les pratiques culturelles de la réparation et offre une plateforme unique aux chercheurs en Sciences humaines. De plus, l'initiative des chaires de professeurs invités de l'UniGR, soutenue par la Fondation Marienburg, a été lancée. L'objectif principal de ce dispositif est de proposer des séjours de courte durée (2 mois) à des professeurs et post-docs dans une université partenaire.

<https://www.uni-gr.eu>

All you can
eat



ÇA VOUS CHOQUE ?

NOUS AUSSI ...

FAITES UN DON

LU63 0019 2100 0888 3000 BCEE
ou par Payconiq



Stëmm
van der
Strooss

Clémentine Offner : « Oser, c'est la meilleure façon de savoir si l'entrepreneuriat est fait pour nous ou pas »

Clémentine Offner a 21 ans et a déjà cofondé deux entreprises : Fräschkëscht et WeConnect. Actuellement, elle continue de contribuer au développement de ces deux activités avec ses partenaires tout en menant des études de Psychologie à l'Université du Luxembourg. Avec elle, nous avons évoqué son parcours, ses projets, ses motivations.

À 21 ans, vous avez déjà cofondé deux entreprises, dont la première à 18 ans. Comment votre aventure entrepreneuriale a-t-elle commencé ?

Au lycée, de la seconde à la terminale, nous devions choisir une option. Parmi celles proposées, il y avait l'initiative des Mini-Entreprises, organisée par les Jonk Entrepreneuren Luxembourg. Ivo Silva, avec qui j'ai cofondé les deux entreprises, a encouragé la classe à participer. J'ai toujours apprécié apprendre et les challenges. Cela m'est donc apparu comme une belle opportunité. Des groupes se sont formés selon la motivation de chacun. Avec notre équipe, nous savions que nous voulions créer un projet avec un véritable impact positif et viable. C'est ainsi que Fräschkëscht est né en 2019, sous forme de Mini-Entreprise. Avec ce projet, nous avons remporté le concours au niveau national. Puis nous en avons fait un véritable projet entrepreneurial en 2020.

Pouvez-vous nous parler de Fräschkëscht et de son évolution ?

Le projet de Mini-Entreprise résidait dans la commercialisation de boîtes contenant des fruits, des légumes et un « bonus », comme des œufs, du miel... Tous ces éléments provenaient de producteurs locaux, notre objectif étant de soutenir l'économie locale. Ce fut une belle première expérience. Suite aux retours que nous avons reçus de nos clients, qui ne se limitaient pas uniquement à nos familles ou nos amis, nous avons décidé de faire de ce projet un véritable business. Durant



Clémentine Offner, cofondatrice, Fräschkëscht et WeConnect.

le projet des Mini-Entreprises, nous étions sept. Lorsque l'entreprise a véritablement vu le jour, nous nous sommes retrouvés à trois, Ivo Silva, Gilles Heinesch et moi. Nous avons alors restructuré le projet en proposant uniquement des boîtes pour les fêtes de fin d'année, à destination des entreprises, associations, etc. Ces boîtes contiennent des produits plus festifs, comme des biscuits, des bonbons... Il s'agit cependant toujours de produits issus de l'économie locale.

Vous avez pu représenter le Luxembourg lors du concours Euroskills, en Autriche, en 2021, avec Ivo Silva. Comment vous êtes-vous retrouvée dans cette situation ?

La professeure qui nous accompagnait pour les Mini-Entreprises nous en a parlé, à Ivo et moi, en nous expliquant qu'ils cherchaient des représentants luxembourgeois pour la catégorie entrepreneuriat. Nous apprécions tous les deux les challenges et nous avons tenté notre chance.

C'est lors de ce concours que WeConnect a vu le jour. Comment se sont passés ces trois jours ?

Ça a été trois jours très intenses au cours desquels nous avons dû développer une idée d'entreprise qui répondait à une problématique bien précise : « Comment les plus jeunes peuvent-ils apprendre des personnes plus âgées et inversement ? » Il s'agissait de poursuivre un objectif de développement universel « éducation de qualité ». Avec Ivo, nous avons réfléchi à ce que chaque génération pouvait apporter à l'autre. Nous sommes arrivés à la conclusion que les jeunes maîtrisent, pour la majorité, les nouvelles technologies et que les personnes plus âgées ont plus d'expérience, même pour les choses de la vie quotidienne. En partant de ce constat, nous avons pensé que la cohabitation serait le meilleur moyen de permettre cet échange de connaissances.

Sur quoi ce constat a-t-il abouti ?

Au Luxembourg, les étudiants font souvent face à des difficultés pour se loger à un prix abordable et de nombreuses personnes plus âgées vivent seules et ont souvent des chambres libres. WeConnect permet de mettre en contact des jeunes à la recherche d'un hébergement à un prix abordable et des gens plus âgés prêts à mettre en location une chambre. Au final, ils apprennent les uns des autres en partageant leur quotidien.

Qu'est-ce qui vous a poussée, une nouvelle fois, à transformer ce projet en entreprise ?

Lors de notre retour au Luxembourg, beaucoup de personnes disaient que

cette idée était remarquable. Le Young Enterprise Project, organisé par les Jonk Entrepreneuren, basé sur le même principe que les Mini-Entreprises, à destination des étudiants en BTS et universitaires, représentait l'occasion idéale d'approfondir notre projet. C'est ainsi qu'avec Ivo, nous avons creusé l'idée. Pour nous coacher, nous avons fait appel à Christian Gutenkauf, qui nous avait déjà supervisés pour les Mini-Entreprises. Cela nous a permis d'appliquer le principe même de WeConnect, à savoir le partage de connaissances entre les générations. Nous avons tous appris les uns des autres. Lors de la création de l'entreprise en tant que telle, en avril 2023, Gilles nous a rejoints.

Aviez-vous l'ambition de devenir entrepreneure ?

Pas du tout ! J'avais comme idée fixe de devenir enseignante. L'entrepreneuriat n'était pas du tout une vocation pour moi. Finalement, au fil des projets, le fait de soutenir une bonne cause, l'économie locale, m'a poussée à m'impliquer davantage et à entreprendre.

À l'heure actuelle, vous cogérez deux entreprises et vous êtes étudiante à l'Université du Luxembourg. Comment gérez-vous cela ?

Tout dépend de la période et de la manière dont je gère mon temps. Certaines périodes sont plus chargées, comme la rentrée scolaire, où WeConnect m'a pris beaucoup de temps. En fin d'année, c'est plutôt Frëschkëscht qui nous occupe. Je profite des périodes plus creuses pour me consacrer à mes travaux pour l'Université. Pendant mes partiels, mes études seront ma priorité. Il faut parfois faire des choix et prioriser ses activités.

D'ailleurs, comment voyez-vous l'avenir ?

Je suis incapable de dire ce que je ferai dans quelques années. Je ne me voyais même pas entreprendre un jour. J'ai appris énormément sur moi-même, tant d'un point de vue personnel qu'en ce qui concerne mes capacités. Si je ne peux pas dire comment va évoluer ma situation, je sais que j'apprécie travailler en équipe, que j'aime avoir des projets, ce

sont comme des bébés que nous voulons voir grandir. Je sais que j'adore mes études et que j'aimerais pouvoir les combiner avec l'entrepreneuriat. Nous sommes, finalement, toujours au contact des autres. On a des projets pour Frëschkëscht et WeConnect. Nous verrons avec le temps comment les choses évoluent.

Enfin, que diriez-vous aux personnes qui n'osent pas entreprendre ?

Je dirais qu'il faut oser. Quoi qu'il se passe, on en ressort grandi. C'est la meilleure façon de savoir si l'entrepreneuriat est fait pour nous ou pas. Lorsqu'on est jeune, beaucoup d'opportunités peuvent s'offrir à nous. De manière plus générale, le Luxembourg dispose de nombreuses ressources. Lorsque l'on veut rencontrer quelqu'un, il ne faut pas chercher bien loin pour trouver un contact en commun. J'ajouterai également qu'il ne faut pas hésiter à demander de l'aide, les gens sont beaucoup plus enclins à nous aider qu'on ne le pense.

Marie Jacquemin

WIB Great Talk

Julie Gayet et Anne-Claire Coudray invitées de la 6^e édition

Le grand rendez-vous biennal organisé par l'association Women in Business n'avait pas repris depuis la crise sanitaire. Après avoir reçu des femmes aussi inspirantes que la cheffe d'entreprise pionnière Gilberte Beaux, la journaliste Claire Chazal, la créatrice de mode Chantal Thomass et la femme de télévision Françoise Laborde, la 6^e édition du WIB Great Talk a accueilli, en novembre dernier, la comédienne et productrice Julie Gayet qui s'est prêtée au jeu des questions/réponses avec la journaliste Anne-Claire Coudray, à l'occasion d'une conférence sur le thème *Plus fort(e)s, ensemble*.

Depuis une dizaine d'années, les métiers d'actrice et de productrice ont conduit Julie Gayet sur les chemins du féminisme, bien avant la vague #MeToo, un féminisme sincère et concret, qui trouve ses racines au plus profond de sa propre histoire. Avec Anne-Claire Coudray, femme charismatique et engagée, et marraine de cœur de Toutes à l'école depuis de nombreuses années, elles ont débattu du dernier livre de Julie Gayet, *Ensemble on est plus fortes, qui dessine les portraits de femmes*, connues ou anonymes, qu'elle admire pour leurs engagements.

L'intégralité des recettes du WIB Great Talk, soit 20.000 EUR, a été reversée à l'association Toutes à l'école Luxembourg qui œuvre pour la scolarisation des filles les plus précarisées au Cambodge, depuis la maternelle jusqu'à leur diplôme universitaire. L'association luxembourgeoise poursuit la mission commencée il y a 17 ans par Toutes à l'école Paris et contribue au financement et développement de l'école Happy Chandara de Phnom Penh. Pour Tina Kieffer, fondatrice et présidente de Toutes à l'école, le soutien de l'antenne luxembourgeoise envers l'association est exceptionnel et permet aujourd'hui d'offrir une éducation et un encadrement à plus de 1.400 filles au Cambodge, dont 450 post-bac.

www.womeninbusiness.lu
www.toutesalecole.lu
www.toutes-a-l-ecole.org



6^e édition du salon HR LUX Trade Fair le 14 mars

Le salon HR LUX Trade Fair, salon dédié aux Professionnels des Ressources humaines, sera de retour pour sa 6^e année consécutive, le 14 mars prochain au Centre des Congrès de Luxembourg (ECCL), réunissant une fois de plus les acteurs majeurs du domaine des RH, qui présenteront leurs dernières innovations, produits et solutions.

L'objectif du salon est de créer un espace propice à la rencontre entre les professionnels de la fonction RH et les prestataires spécialisés, et ce autour de

12 thématiques, avec un focus sur la marque employeur. En un seul et même lieu, les visiteurs auront l'opportunité de découvrir une multitude de solutions, facilitant ainsi la prise de décision. Cette année, le salon aura en plus une zone dédiée à l'organisation d'événements, de séminaires et de *teambuildings* d'entreprise, mettant ainsi en avant l'importance de la fidélisation des collaborateurs et la marque employeur. En mettant l'accent sur l'organisation d'événements d'entreprise, le salon HR LUX Trade Fair souhaite

contribuer à la relance de ce marché dans la Grande Région.

Le salon HR LUX Trade Fair est ouvert à tous (entrée gratuite) et se déroulera de 8h30 à 17h30. Une conférence de clôture aura lieu à 18h00, suivie d'un *networking cocktail* à 19h (ces 2 événements étant accessibles sur inscription payante).

Informations sur www.hrlux-tradefair.com
E-mail : hrluxtradefair@eivi-lux.com.



La dernière édition du *Luxembourg en chiffres* du STATEC, parue en novembre dernier, donne, entre autres, des statistiques sur le marché du travail. En voici quelques-unes :

Emploi et chômage	2000	2010	2020	2022
x 1 000 (moyenne annuelle)				
1. Emploi intérieur	264.0	359.0	471.6	502.6
Salariés	245.7	337.0	443.8	473.3
Non-salariés	18.2	22.0	27.7	29.3
2. Frontaliers nets (a) - (b)	79.3	141.2	196.2	214.0
a. Frontaliers non résidents	88.1	152.4	209.7	227.7
Employeurs, indépendants et travailleurs familiaux	1.1	3.1	5.5	6.2
Salariés	87.0	149.3	204.2	221.6
en provenance de: France	46.4	74.1	105.5	116.2
Allemagne	16.3	37.4	50.0	53.6
Belgique	24.2	37.8	48.6	51.7
b. Frontaliers résidents	8.8	11.2	13.4	13.7
dont : Agents et fonctionnaires internationaux	7.8	10.1	11.9	11.9
3. Emploi national (1) - (2)	184.7	217.8	275.3	288.5
4. Demandes d'emploi non satisfaites	4.5	13.5	18.7	14.6
5. Population active (3) + (4)	189.2	231.3	294.0	303.1
6. Taux de chômage en % (4) : (5)	2.4	5.8	6.4	4.8

Salaires	2010	2015	2020	2022
Gains annuels moyens bruts par activité économique en EUR				
Travailleurs à temps plein				
Industrie et services	51 315	55 858	66 254	70 583
Hommes	53 577	58 623	68 592	73 061
Femmes	46 543	48 838	62 109	66 204
Industrie	46 314	50 342	54 591	58 514
Hommes	47 828	51 782	55 946	59 815
Femmes	37 540	42 291	47 505	52 011
Construction	36 179	40 107	45 856	48 763
Hommes	36 050	39 882	45 572	48 420
Femmes	38 049	43 297	49 356	52 894
Services	54 348	61 287	70 665	74 978
Hommes	58 808	66 498	76 061	80 711
Femmes	47 261	53 407	63 041	67 127

Salaires	Taux	Salaire horaire brut	Salaire mensuel brut
à partir du 1^{er} septembre 2023			
Indice 944.43	en %	en EUR	en EUR
Adultes qualifiés	120	17.40	3 085.11
Adultes non qualifiés	100	14.50	2 570.93
17 à moins de 18 ans	80	11.60	2 056.74
15 à moins de 17 ans	75	10.87	1 928.20

Source : STATEC, Newsflash, *Le Luxembourg en chiffres 2023 est disponible*, 17 novembre 2023.
<https://statistiques.public.lu>



Disponibilité de talents : le maillon faible du Luxembourg

Selon l'édition 2023 du *World Talent Ranking*⁽¹⁾ de l'International Institute for Management Development (IMD), même si le Grand-Duché renforce sa position sur l'attractivité (4^e) ainsi que sur le volet des investissements et du développement des talents (2^e), la disponibilité de compétences demeure le point noir du pays.

Les résultats au niveau de l'attractivité mettent en lumière le contexte difficile auquel sont confrontés les dirigeants d'entreprise. Il y a tout d'abord la capacité des entreprises à attirer et retenir les talents, qui constitue une priorité et un défi pour nombre de dirigeants qui peinent à trouver les compétences adéquates. Le Luxembourg dispose d'atouts pour attirer la main-d'œuvre étrangère, tels qu'un niveau de vie élevé (8^e), un système judiciaire indépendant (20^e), des rémunérations attractives pour des postes de management (8^e) et un salaire social minimum parmi les plus hauts au monde (4^e). Cependant, le coût élevé de la vie (40^e), et notamment du logement, constitue un frein important à la capacité du pays à attirer des talents. Selon les chefs d'entreprise interrogés, le Luxembourg est moins attractif pour les travailleurs hautement qualifiés que par le passé. Le recul de deux rangs sur cet indicateur (de la 7^e à la 9^e position) doit être pris au sérieux.

Sur le pilier Investissements et développement, tout comme dans les années précédentes, le Luxembourg se distingue par un haut niveau de dépenses publiques par élève (1^{er}) et un ratio élève-enseignant parmi les plus bas au monde (1 enseignant pour 8,99 élèves en moyenne dans le primaire, 9,53 dans le secondaire). Les insuffisances du système d'apprentissage pointées du doigt depuis plusieurs années par les dirigeants d'entreprise participant à l'enquête IMD (recul de la 15^e à la 28^e place entre 2021 et 2023) doivent alerter. Cette même enquête révèle combien la formation continue des employés est aujourd'hui capitale pour les entreprises. Les besoins en compétences évoluant rapidement du fait de la transition environnementale, des avancées technologiques et des évolutions réglementaires, la formation continue est une « haute priorité » pour les chefs d'entreprise (le Luxembourg est 16^e sur cet indicateur ; + 13 rangs comparé à 2022).

Très dépendant de la main-d'œuvre étrangère, le Luxembourg est particulièrement touché par le manque de compétences. Dans le pilier Disponibilité des talents, les dirigeants d'entreprise rétrogradent le Luxembourg de la 52^e à la 55^e position sur l'aspect disponibilité des compétences. Les compétences linguistiques, qui correspondent généralement aux besoins des entreprises,

tout comme l'expérience internationale des managers, constituent des atouts du pays. Toutefois, les résultats du classement mettent en exergue le manque de managers seniors, ainsi que le décalage persistant entre les compétences nécessaires à la bonne marche de l'économie et les profils disponibles. Ainsi, les dirigeants d'entreprise rétrogradent le Grand-Duché de la 27^e à la 29^e position sur l'adéquation entre l'enseignement scolaire (primaire et secondaire) et les besoins d'une économie compétitive. À cela s'ajoute la faible appétence des étudiants pour les matières scientifiques (moins de 20 % d'une promotion universitaire obtient un diplôme dans une matière scientifique).

Lien vers l'IMD World Talent Ranking 2023 : <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-ranking>

(1) La Chambre de Commerce a participé à la collecte des données auprès des entreprises du Luxembourg en tant que partenaire institutionnel d'IMD.

Source : Chambre de Commerce, Affaires économiques, Communiqué de presse *IMD World Talent Ranking 2023 : la disponibilité des talents reste le maillon faible du Luxembourg*, 22 septembre 2023. www.cc.lu

jobs.lu

Les priorités évoluent

Les dernières enquêtes réalisées par jobs.lu auprès des salariés et managers du pays montrent que dans le marché de l'emploi actuel les entreprises peinent à attirer les talents nécessaires à leur développement.

Les causes de cette pénurie sont multiples. « D'une part, on peut évoquer une inadéquation entre les besoins des entreprises, confrontées à des évolutions majeures portées par la transformation numérique et les compétences disponibles sur le marché de l'emploi. D'autre part, Luxembourg souffre d'une

perte d'attractivité. Il est de plus en plus difficile de convaincre des salariés de rejoindre le pays pour y poursuivre leur carrière professionnelle. On constate notamment une dégradation des conditions de travail. La pénurie de main-d'œuvre, en particulier, conduit à alourdir la charge de travail des collaborateurs. Notre enquête, menée en début d'année, a révélé que 27 % des salariés luxembourgeois considéraient leur charge de travail déraisonnable », commente Arthur Meulman, General Manager de jobs.lu

Plus précisément, 16 % d'entre eux déclarent effectuer 1/2 heure de travail supplémentaire par jour, 17 % 1 heure, 23 % plus de 2 heures et 23 % déclarent prêter plus de 5 h supplémentaires sur un rythme hebdomadaire.

Aux heures supplémentaires s'ajoutent aussi des temps de trajets rédhibitoires. Si la plupart des salariés assurent que le niveau de rémunération contribue à l'attrait du Luxembourg, 4 sur 10 affirment que le temps de trajet est la principale raison qui les pousserait à quitter le Luxembourg. En outre, les limites liées à



la possibilité de télétravailler les incitent à repenser leurs perspectives de carrière.

Pour 38 % des salariés, la rémunération demeure le 1^{er} facteur de rétention, mais la possibilité de travailler à distance ou en mode hybride compte désormais presque autant que le salaire.

Pour une flexibilisation du temps de travail

Dans une des enquêtes réalisées par jobs.lu, 75 % des salariés et candidats interrogés souhaitent une organisation du travail plus flexible.

L'idée de rassembler le volume horaire de travail sur 4 jours afin de profiter d'un jour de repos supplémentaire est loin de faire l'unanimité. Pour 55 % des dirigeants, la semaine de 4 jours n'est pas envisagée comme le futur modèle de leur entreprise. « L'augmentation de la charge de travail ou encore du stress peut avoir

pour conséquence un renforcement de l'absentéisme. Cela pourrait renforcer plus encore la charge supplémentaire pour ceux qui sont au travail. Il est important d'éviter ou d'enrayer une telle spirale négative. Pour cela, les employeurs doivent activer des leviers permettant à leurs collaborateurs d'organiser leur journée avec plus d'autonomie, grâce à des horaires flexibles, un recours facilité au télétravail pour limiter le temps perdu dans les trajets, ou en mettant en place des congés pour circonstances particulières », explique Arthur Meulman.

L'importance du bien-être au travail

Invités à préciser les éléments sur lesquels doivent travailler les organisations pour améliorer leur attractivité, 54 % des répondants pointent la santé mentale des collaborateurs. 29 % des salariés

disent ne pas avoir le sentiment que leurs collègues et managers se soucient de leur bien-être, 47 % affirment qu'ils s'en soucient effectivement et 24 % disent ne pas savoir ce qu'il en est.

Les principaux éléments qui contribuent à un environnement de travail de qualité sont :

- pour 78 %, le fait d'entretenir de bonnes relations avec ses collègues ;
- pour 74 %, un bon équilibre entre travail et plaisir (sans avoir à subir de pression) ;
- pour 69 %, le fait d'avoir un supérieur à l'écoute et qui tient compte de ce qui est dit.

Source : jobs.lu, Communiqué de presse *Bilan et perspectives – La flexibilité du temps de travail demeure un enjeu majeur pour les dirigeants et salariés*, 5 décembre 2023.

www.jobs.lu



Fiscalité et talents

L'Eco News Flash de la Chambre de Commerce de septembre 2023, intitulé *La fiscalité : un levier clé pour attirer les talents*, est le prélude à une série de publications à venir portant sur la thématique des talents.

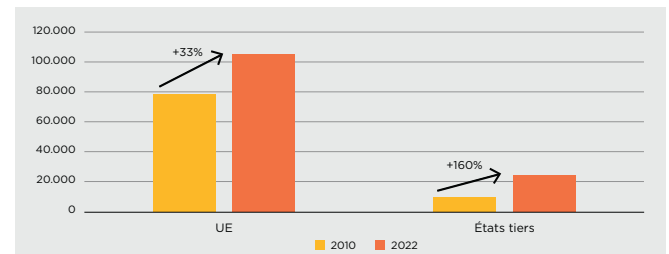
Sur les 479.000 salariés qui travaillaient au Luxembourg en 2022, 3 salariés sur 4 n'avaient pas la nationalité luxembourgeoise. Leur poids progresse constamment d'une année sur l'autre. Entre 2010 et 2022, la part des étrangers dans l'emploi salarié intérieur total est passée de 70 % à 74 %, progression à peine ralentie par la pandémie.

Au sein de la main-d'oeuvre étrangère, l'importance des frontaliers est manifeste et unique en Europe. Aujourd'hui, ceux-ci représentent près de la moitié des salariés qui travaillent au Grand-Duché (47 %). Leur nombre a augmenté de 49 % entre 2010 et 2022, pour atteindre 224.360 fin 2022.

Au vu des besoins croissants en main-d'oeuvre de l'économie et du vieillissement de la population, le bassin de recrutement historique que constitue la Grande Région ne suffit plus. Par conséquent, les entreprises doivent étendre leur périmètre de recherche, d'où la croissance rapide du nombre de personnes de pays tiers ces dernières années. S'ils restent minoritaires par rapport aux étrangers résidents européens, leur nombre a augmenté de 160 % entre 2010 et 2022 (contre + 33 % pour les ressortissants de l'UE).

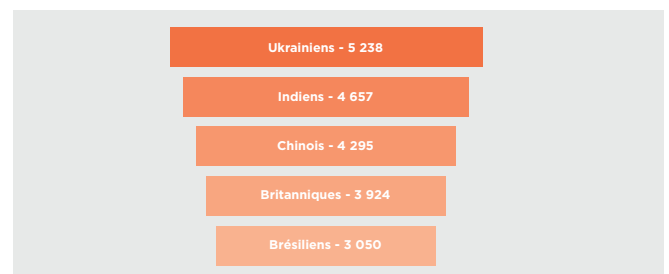
Les performances du Luxembourg dans les classements de compétitivité invitent à rester vigilant. La disponibilité des talents est un défi, tant pour le secteur privé que pour le secteur public, car le besoin de recrutement est important au Luxembourg. Sur la période 2021-2035, le Centre

Évolution du nombre d'étrangers résidents 2010-2022



Source : STATEC

Top 5 des communautés étrangères hors UE27, 1^{er} janvier 2023



Source : STATEC

européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) estime à 421.000 le nombre de postes à pourvoir, dont 30 % sont des créations de postes (les 70 % restants étant des remplacements de départs à la retraite).

Selon les données de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS), moins de la moitié des travailleurs étrangers





qui ont commencé à travailler et vivre au Luxembourg en 2015 étaient encore résidents en 2020.

Agir sur le volet fiscal

L'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) et la Chambre de Commerce proposent l'introduction de mesures fiscales pour attirer et fidéliser les talents durables (c.-à-d. les talents évolutifs et engagés dans la durée en faveur de la transition vers le développement durable), adaptées aux besoins des entreprises et au parcours de vie des travailleurs. Aussi, les mesures suivantes devraient être mises en œuvre :

1. introduire une prime mobilité-logement : un régime fiscal de faveur pour une prime mobilité-logement pour les jeunes travailleurs pourrait être introduit afin de contribuer à améliorer l'attractivité du pays pour ces profils en agissant sur les facteurs-clés que sont le coût de la vie et du logement. Il s'agirait ainsi d'exonérer fiscalement et de charges sociales les primes versées aux jeunes travailleurs par leur employeur pour compenser une partie des frais qu'ils supportent à titre privé en matière de mobilité durable et de logement à proximité de leur lieu de travail. Ce régime fiscal de faveur ne serait accordé qu'au titre des primes versées par les employeurs à leurs salariés les moins expérimentés (c.-à-d. salariés ayant un nombre d'années d'expérience professionnelle en deçà d'un certain seuil et/ou se situant dans une certaine tranche d'âge) et percevant une rémunération annuelle moyenne (en deçà d'un certain seuil). En effet, l'objectif serait d'aider ceux qui ont le plus de difficultés financières pour se loger à proximité de leur employeur et de favoriser la mobilité durable dans le cadre de la lutte contre le changement climatique ;

2. réformer le régime fiscal des impatriés : le régime fiscal des impatriés, tel que codifié en 2021, a pour objectif d'attirer au Luxembourg certains profils-clés. Il permet de leur octroyer une exonération partielle ou totale d'impôt (sous certaines conditions) pour un certain nombre d'éléments de rémunération liés à leur relocalisation au Luxembourg, et ce pour une durée de 8 ans. Le gouvernement a légèrement modifié ce régime avec la loi budgétaire de 2023 afin d'aligner le seuil de rémunération nécessaire pour

bénéficier du régime avec les niveaux de rémunération prévus en matière d'immigration des salariés hautement qualifiés ressortissants de pays tiers (c.-à-d. de la carte bleue européenne⁽¹⁾), soit 75.000 EUR. Une des forces de ce régime est qu'il permet de neutraliser fiscalement (partiellement ou totalement) la prise en charge, par l'employeur, de la grande majorité des coûts liés à la relocalisation de l'impatrié et de sa famille, y compris les frais de scolarité des enfants. Il est proposé de compléter le régime existant par la possibilité d'opter pour une exonération forfaitaire globale qui serait égale à un certain pourcentage de la rémunération annuelle globale de l'impatrié (par exemple 30-40 %). Cette exonération forfaitaire globale présenterait pour avantage d'être non seulement compétitive vis-à-vis des régimes étrangers similaires (cf. les régimes impatriés forfaitaires néerlandais et français), mais également de simplifier la mise en œuvre du régime et son contrôle, en augmentant ainsi la sécurité juridique des contribuables et de l'administration ;

3. améliorer le régime fiscal du télétravail transfrontalier : avec près de 50 % de salariés frontaliers dans la population active du pays, la pratique du télétravail transfrontalier impose nécessairement aux employeurs de prendre en considération les problématiques fiscales et de sécurité sociale qui en résultent. Ces problématiques ont été identifiées comme étant le frein principal à la mise en place du télétravail transfrontalier de manière pérenne au Luxembourg. Il serait important que le gouvernement luxembourgeois entreprenne des démarches proactives auprès de l'Allemagne, la Belgique et la France, puis au niveau européen ou de l'OCDE, afin de clarifier les règles applicables en matière de reconnaissance d'un établissement stable en cas de télétravail transfrontalier. En outre, l'absence de reconnaissance d'un établissement stable, dès lors que le télétravail transfrontalier reste en deçà des seuils de tolérance actuels, devrait également être discutée. En matière de sécurité sociale, les freins liés à la pratique du télétravail transfrontalier ont été en partie levés, puisque, depuis le 1^{er} juillet 2023, chaque État membre a désormais la possibilité de permettre aux salariés frontaliers d'effectuer du

télétravail dans leur pays de résidence sans changer de pays d'affiliation jusqu'au seuil de 49 % sur base d'un accord-cadre mis en œuvre au niveau européen. Ce nouveau seuil permet aux salariés frontaliers d'effectuer près de 2,5 jours de télétravail par semaine dans leur pays de résidence, à certaines conditions ;

4. réformer le régime fiscal de la prime participative : le régime fiscal de la prime participative (PP) a été instauré afin de permettre aux employeurs de récompenser leurs salariés performants en leur versant une prime partiellement exonérée d'impôt (à hauteur de 50 % de son montant), à certaines conditions. Lors de son introduction, l'objectif de cet incitatif fiscal était d'assurer la compétitivité du Luxembourg en aidant les entreprises à fidéliser des profils-clés tout en étant équitable pour tous les salariés luxembourgeois. Dans les faits, il apparaît que les entreprises ne sont pas nombreuses à verser une PP, notamment parce qu'elles jugent que les conditions d'application de ce régime sont trop restrictives pour leur permettre d'en faire bénéficier plus largement leurs salariés. Dès lors, il serait opportun d'adapter le régime fiscal de la PP pour élargir son champ d'application afin de rendre ce mécanisme plus compétitif et accroître la fidélisation de la main-d'œuvre dans le pays. Il pourrait être envisagé d'adapter la PP notamment en élargissant le concept de groupe de sociétés et en augmentant les plafonds actuellement applicables de 5 % et 25 %. De plus, il pourrait également être opportun de s'inspirer des caractéristiques de régimes fiscaux existants dans d'autres pays européens comme les régimes belges et français de participation aux bénéfices, plus connus sous le nom général « d'épargne salariale » afin de continuer à améliorer le régime fiscal de la PP ;

5. réformer le régime fiscal des pensions complémentaires : le régime fiscal des RCP (Régimes Complémentaires de Pension) au Luxembourg permet actuellement à l'employeur luxembourgeois de verser une cotisation au plan de pension de chacun de ses employés jusqu'à 20 % de leur rémunération annuelle. Un tel versement est soumis à un impôt forfaitaire de 20 % et à une taxe de 0,9 % à charge de l'employeur. L'employé peut quant à lui cotiser jusqu'à un montant de 1.200 EUR par an déductible fiscalement. Par la suite,



le versement de ces prestations à l'âge de la retraite n'est généralement pas impossible. En 2018, le champ d'application du RCP a été étendu aux indépendants. Ces derniers peuvent verser annuellement, et sous conditions, jusqu'à 20 % de leur bénéfice net dans un tel plan, qui sera alors déductible fiscalement (en tant que dépenses spéciales). Une telle possibilité n'est actuellement pas offerte aux salariés puisque ces derniers ne bénéficient d'une déductibilité fiscale qu'à hauteur d'un montant maximum de 1.200 EUR. Afin d'augmenter l'attractivité du régime fiscal des RCP pour les salariés et offrir une symétrie entre le régime des indépendants et des salariés, il est

donc proposé d'augmenter le plafond de la contribution des employés pouvant bénéficier d'un avantage fiscal. Ainsi, il pourrait être prévu de transformer le seuil de 20 % de la rémunération en un plafond global prenant en considération tant la contribution de l'employeur que celle de l'employé afin de permettre à ce dernier d'augmenter le montant de sa contribution déductible fiscalement. Ce seuil pourrait également être augmenté à 50 % si les contributions versées dans le RCP sont investies dans des fonds durables et/ou en ligne avec des critères RSE. Par ailleurs, d'autres aspects du RCP pourraient être améliorés comme l'introduction d'une taxation forfaitaire évolutive de 0 à 20 %.

Ces mesures doivent bien entendu s'inscrire dans le cadre d'une réforme plus ambitieuse visant à répondre de manière holistique au défi de la pénurie de main-d'oeuvre et la question de la crise du logement, en particulier, devra être sérieusement soulevée.

(1) Guichet.lu, *Se faire embaucher comme salarié hautement qualifié ressortissant de pays tiers (carte bleue européenne)*, 2023.

Source : Chambre de Commerce, UEL, *Eco News Flash* n° 13, Série Talents, Sidonie Paris (Chambre de Commerce), Flora Castellani (UEL) et Marie Vintrou (UEL), septembre 2023.
www.cc.lu, www.uel.lu



Depuis le 1^{er} septembre 2023, la procédure d'embauche de ressortissants de pays tiers est simplifiée

Pour les métiers qui figurent sur la liste des métiers très en pénurie, l'ADEM n'a plus l'obligation d'effectuer un test de marché et de vérifier si des demandeurs d'emploi qui correspondent au profil recherché par l'employeur sont disponibles. Le certificat qui accorde le droit de recruter un ressortissant d'un pays tiers est délivré dans un délai de 5 jours ouvrables.

Pour les autres métiers, l'ADEM a désormais 7 jours pour vérifier si des demandeurs d'emploi qui ont le profil

requis pour le poste déclaré sont disponibles. Dans la négative, après ce délai de 7 jours, un certificat est délivré sous 5 jours.

L'accès au marché de l'emploi pour les ressortissants de pays tiers est également facilité à compter de la même date. Ainsi, les titulaires d'un titre de séjour « membre de famille d'un ressortissant de pays tiers » n'ont plus besoin d'obtenir une autorisation de travail pour pouvoir exercer une activité indépendante ou salariée et leur titre de séjour, s'il est

produit à partir du 1^{er} septembre 2023, porte la mention « autorisé à travailler au Luxembourg ».

La durée de validité des titres de séjour, émis à partir du 1^{er} septembre 2023, à des fins de recherche d'emploi ou de création d'entreprise, est portée de 9 à 12 mois.

Source : Guichet.lu, Newsletter Entreprises, Édition Entreprises, *Nouvelle loi pour remédier à la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée*, septembre 2023.



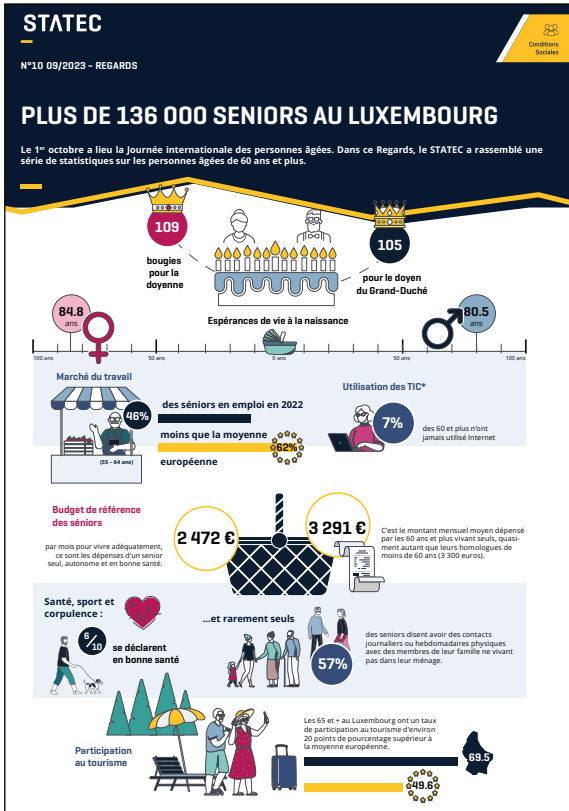
Seniors en emploi au Luxembourg : pas dans la moyenne européenne

Lors de Journée internationale des personnes âgées, le 1^{er} octobre 2023, le STATEC avait rassemblé une série de statistiques dont celles sur l'emploi des 60 ans et plus. Concernés par la transition à la retraite, les 55-64 ans ne sont que 46 % à être en emploi. Même si cela représente une augmentation de 15 % depuis 2005, le Grand-Duché occupe toujours la dernière place parmi les pays de l'UE27 (la moyenne européenne est de 62 %), derrière la Croatie et la Roumanie, et n'atteint pas l'objectif fixé au niveau européen qui vise à maintenir en activité au moins la moitié de la population âgée de 55 à 64 ans. À partir de 60 ans, seulement 1 personne sur 10 est encore active sur le marché du travail du Luxembourg.

3.291 EUR de dépenses par mois

C'est le montant mensuel moyen dépensé par les 60 ans et plus vivant seuls, quasiment autant que leurs homologues de moins de 60 ans (3.300 EUR). Les 60 ans et plus consacrent une part plus importante de leur budget aux produits alimentaires (13 %), à la restauration et l'hôtellerie (12 %) et à l'entretien et la réparation du logement (11 %) que les moins de 60 ans (respectivement 9 %, 10 % et 7 %). D'autres postes de budget pour lesquels ils dépensent plus sont le mazout de chauffage (2,1 % contre 0,7 %), les journaux et périodiques (0,6 % contre 0,1 %) et le jardin, les plantes et fleurs (1 % contre 0,6 %). La part des dépenses de santé ne





diverge guère (4 % respectivement 3 %). Ils consacrent en revanche une part moins importante de leur budget au loyer (3,5 % contre 11 %), aux transports (9 % contre 18 %) et aux services sportifs et récréatifs (0,5 % contre 1,2 %).

2.472 EUR par mois pour vivre adéquatement

Par rapport aux dépenses moyennes des séniors, leur budget de référence, c'est-à-dire le montant minimum dont ils ont besoin pour vivre adéquatement au Luxembourg, est nettement moins élevé. D'après ces calculs, les dépenses d'un senior seul, qui est autonome et en bonne santé, s'élèvent à 2.472 EUR par mois et celles d'un couple à 3.526 EUR. Les prix pour établir ces budgets se rapportent au 1^{er} semestre 2023. Environ la moitié de ce budget est dédié au logement (1.291 EUR pour la personne seule). Un autre poste qui demande un budget minimum de 269 EUR pour le senior est le panier alimentaire. Cependant, la vie sociale du senior n'est pas non plus négligée dans son budget minimum et représente un coût de 354 EUR par mois. C'est justement ce panier vie sociale qui fait légèrement augmenter ce budget minimum par rapport à celui d'un adulte actif sur le marché du travail (2.463 EUR par mois).

Source : STATEC, Regards n° 10, Plus de 136.000 seniors au Luxembourg, septembre 2023.

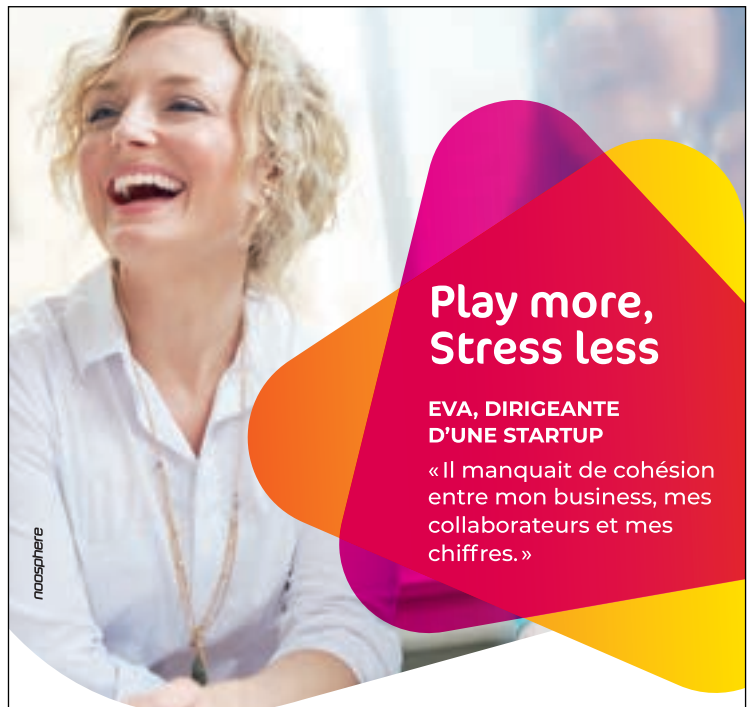
<https://statistiques.public.lu>

European Diversity Barometer Pour toutes les organisations signataires des chartes de la diversité

Ce projet de 24 mois à l'initiative d'IMS a démarré avec 10 chartes partenaires européennes. Depuis le 22 janvier 2024, la plateforme permet non seulement à toutes les entreprises signataires de suivre l'évolution de leur politique Diversité & Inclusion au niveau national et européen, mais aussi de se former via un e-learning et d'avoir accès à de nombreuses ressources. Chaque organisation pourra ainsi se situer dans le paysage de la diversité à l'échelle européenne. La plateforme est actuellement accessible en 10 langues pour, à terme, être disponible dans tous les pays de l'UE.

IMS Luxembourg encourage toutes les organisations signataires à se saisir de cette plateforme afin de collectivement enregistrer et rapporter les tendances en gestion de la diversité au niveau européen, créant ainsi un observatoire européen de la diversité et de l'inclusion (D&I).

<https://diversitybarometer.eu/en>
www.chartediversite.lu
www.imslux.lu



Play more, Stress less

EVA, DIRIGEANTE
D'UNE STARTUP

« Il manquait de cohésion entre mon business, mes collaborateurs et mes chiffres. »

KOLMIO vous accompagne en travaillant sur
3 AXES INDISSOCIABLES:

- **Votre business** en guidant vos dirigeants
- **Vos collaborateurs** en activant leur implication
- **Vos chiffres** en mesurant votre progression

Kolmio
THE WAY TO PLAY MORE

www.kolmio.lu



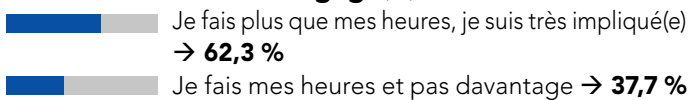
Votre travail vous correspond-il vraiment ?

Votre emploi est-il à la hauteur de vos compétences ou de vos diplômes ? Êtes-vous motivé(e) ou est-ce juste un job ? Et votre salaire, en êtes-vous satisfait(e) ? Résultats du sondage réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et diffusé en novembre-décembre sur le site lesfrontaliers.lu.

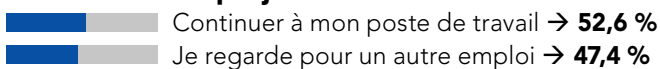


Photo-Billion Photos/Shutterstock

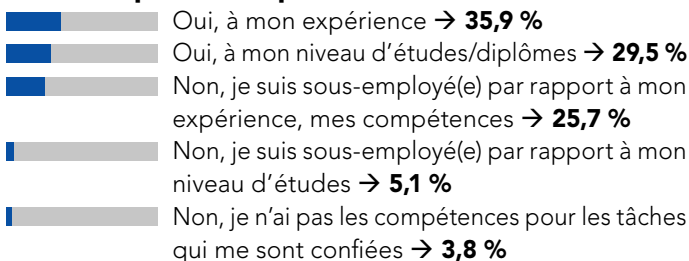
Comment êtes-vous engagé(e) dans votre travail ?



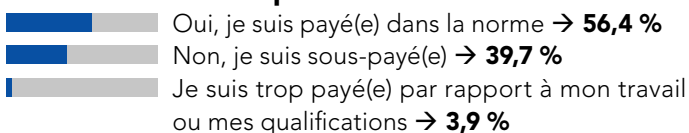
Quels sont vos projets dans les 2 ans ?



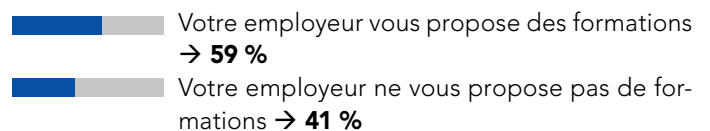
Votre emploi correspond-t-il ?



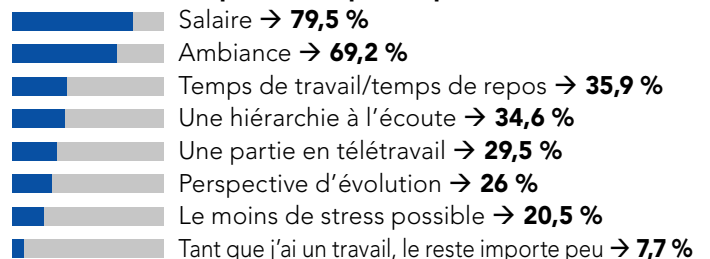
Votre salaire correspond-t-il à votre travail ?



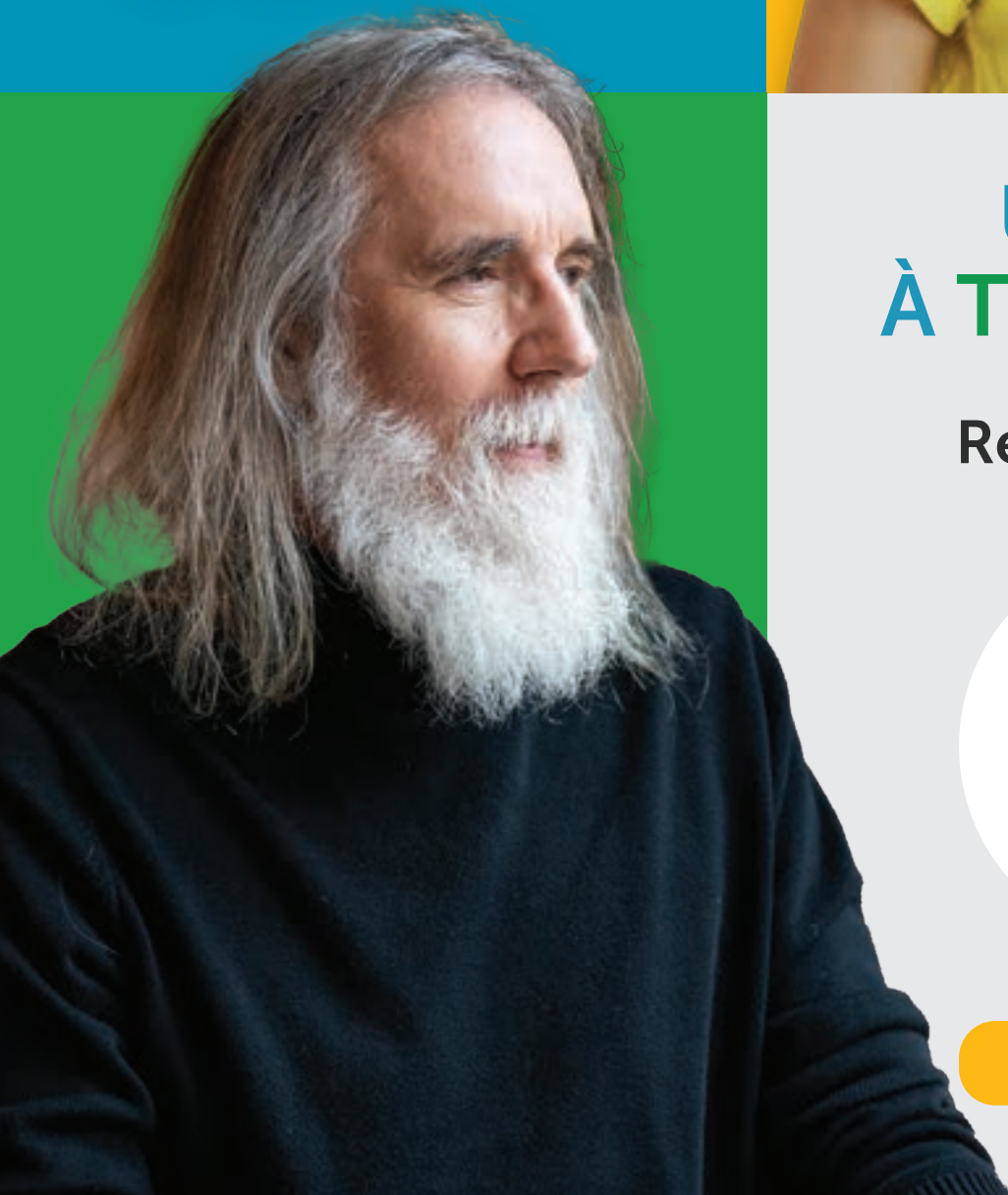
Votre formation ?



Quels sont les 3 points les plus importants dans votre travail ? (plusieurs réponses possibles)



Ton âge ne
nous im-
porte pas,
ton talent
oui.



UN JOB
À TON IMAGE

Rejoins-nous !



post.lu/jobs





Quel avenir pour le travail au Luxembourg ?

Dans un livre blanc dévoilé fin d'année, la communauté des professionnels des Ressources humaines met en évidence les principaux challenges à relever pour que le Luxembourg reste un territoire où il fait bon travailler.

Élaboré conjointement par HR Community.lu et un groupe de travail du secteur bancaire, le livre blanc sur l'avenir du travail au Luxembourg met l'accent sur les nombreux challenges que le Luxembourg va devoir relever dans les années à venir pour continuer à attirer des talents, les conserver et, au final, répondre aux besoins des entreprises.

Comme souligné d'entrée de jeu, « le baromètre de l'emploi indique clairement que le coût de la main-d'œuvre, la pénurie des talents et la fiscalité sont les 3 principaux facteurs qui freinent les perspectives d'investissement des entreprises au Luxembourg. La complexité des procédures administratives et la situation économique accentuent cette situation. » L'objectif de ce document, auquel ont contribué de nombreux DRH de la Place est d'aller au-delà du simple constat et, donc, d'exprimer des propositions et des recommandations à destination des principaux acteurs du secteur et, bien entendu, du nouveau gouvernement.

Dans un marché du travail luxembourgeois où le taux de chômage est inférieur de 10 % par rapport à 2021, tandis que le nombre de postes vacants reste élevé, les entreprises sont frappées de plein fouet par une pénurie de candidats qualifiés. Par ailleurs, la flexibilité et le *working from elsewhere* sont de plus en plus demandés par les candidats. Dans ce contexte, le document relève 5 principaux challenges, mais aussi des pistes d'action concrètes pour les relever.

Attirer et retenir les talents

Le premier défi, partagé par toutes les entreprises aujourd'hui, est celui de l'attraction des talents. Pour les responsables RH, cela passe par une série de mesures qui touchent à la mise en valeur des atouts du pays, mais aussi à la mise en place de programmes pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants et d'accords fiscaux pour simplifier la vie des frontaliers.



Photo-Cagkan Sayin/Shutterstock

Comment le cadre légal peut-il évoluer pour permettre plus de flexibilité sur le marché du travail ? À cette question, le document propose différentes pistes de réflexion, dont la sécurisation du télétravail pour les frontaliers jusqu'à 2 jours par semaine. Mais c'est surtout la flexibilité des horaires qui est mise en avant avec des propositions de remaniement des horaires ou la prise en compte du temps de travail pendant les déplacements (train ou bus) sur l'ensemble du territoire, afin de ne pas pénaliser les salariés dont les entreprises n'auraient pas de bureaux satellites.

Au niveau de la rétention des salariés, différentes pistes sont également proposées dont une révision du droit du travail et des règles de la sécurité sociale afin de permettre une meilleure diversification et flexibilité de la main-d'œuvre. Une autre idée émise serait de compenser les employeurs dont les salariés quittent le secteur privé pour rejoindre le secteur public, très attractif et rémunérateur, ou encore d'offrir aux employés en CDI davantage de possibilités de congés, comme un congé sabbatique de 3 mois, afin de pouvoir faire une pause sans devoir démissionner.

Pour les responsables RH, il faut également travailler à l'employabilité des travailleurs en place, au travers du développement et du renouvellement des compétences.

Nouvelles façons de travailler

Comment le cadre légal peut-il évoluer pour permettre plus de flexibilité sur le marché du travail ? À cette question, le

document propose là encore différentes pistes de réflexion, dont la sécurisation du télétravail pour les frontaliers jusqu'à 2 jours par semaine. Mais c'est surtout la flexibilité des horaires qui est mise en avant avec des propositions de remaniement des horaires ou la prise en compte du temps de travail pendant les déplacements (train ou bus) sur l'ensemble du territoire, afin de ne pas pénaliser les salariés dont les entreprises n'auraient pas de bureaux satellites.

Le livre blanc fourmille d'idées sur tous ces sujets et d'autres encore sur des questions comme l'offre de bureaux, le nomadisme, les transports ou le logement, sans oublier l'impact de la fiscalité et de la sécurité sociale. Vu le marché de l'emploi actuel et le désengagement croissant des travailleurs frontaliers, garantir un traitement équitable entre résidents et non-résidents est un point qui ne peut être sous-estimé par le monde politique.

Michael Peiffer



Près d'un salarié sur deux envisage de changer de job en 2024

jobs.lu a récemment mené une nouvelle enquête auprès des salariés luxembourgeois autour de la thématique de leur satisfaction professionnelle et de leurs attentes pour leur carrière en 2024. À travers elle, la plateforme de recrutement luxembourgeoise a souhaité évaluer les clés de l'épanouissement des travailleurs vis-à-vis de leur job ainsi que leur capacité à s'adapter dans le contexte de marché de l'emploi actuel.

L'enquête révèle notamment qu'un salarié sur deux déclare envisager de changer d'employeur dans les mois à venir.

Bien que le contexte économique paraisse incertain, une majorité des personnes interrogées déclarent être confiantes dans leur capacité à s'adapter dans un marché du travail en pleine évolution.

Dans un marché du travail caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs, comment évolue la satisfaction des travailleurs à l'égard de leur emploi actuel ? Comment se projettent-ils dans l'avenir à court et moyen terme ? Ces questions ont été abordées dans une récente enquête menée par jobs.lu, principale plateforme de recrutement au Luxembourg. Celle-ci a interrogé 1.150 salariés sur la thématique de « leur satisfaction professionnelle et leurs attentes en matière de carrière en 2024 ».

46 % des travailleurs prêts à « bouger »

L'un des enseignements de cette enquête réside dans un souhait exprimé par les salariés interrogés de « bouger ». À la question « Envisagez-vous de changer de job ou de carrière en 2024 ? », près d'un répondant sur deux (46 %) répond par l'affirmative. 31 % déclarent ne pas considérer cette possibilité et 23 % précisent « ne pas savoir ».

Pourquoi les salariés souhaitent-ils bouger ?

L'enquête a interrogé ceux qui ont répondu souhaiter changer de job en 2024 sur leurs motivations.



Arthur Meuleman, CEO, jobs.lu.

Parmi les raisons les plus souvent citées, on trouve :

- le souhait de bénéficier d'une meilleure rémunération (raison citée par 57,32 % des répondants) ;
- la possibilité de profiter d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (40,59 %) ;
- la volonté de saisir des opportunités de carrière intéressantes ou plus en phase avec leur passion (40 %) ;
- le manque de perspectives d'évolution ou de progression dans leur job actuel (40 % des répondants).

« Ces résultats traduisent une évolution dans le rapport au travail, à l'employeur. Les salariés sont actuellement davantage prêts à bouger avec l'espoir de trouver mieux ailleurs, commente Arthur Meulman,

CEO de jobs.lu. Si la perspective d'un salaire ou d'avantages plus intéressants constitue une raison importante de changer, d'autres éléments doivent être pris en ligne de compte, comme l'aspiration à davantage de flexibilité. Le contenu de la fonction est aussi important. L'enquête révèle en outre que si l'employeur n'est pas en mesure d'offrir des perspectives à moyen et long terme à ses collaborateurs, ceux-ci sont plus enclins à changer. »

Des travailleurs confiants dans leur capacité à bouger

Vis-à-vis des perspectives de carrière, les résultats de cette enquête révèlent que les salariés sont relativement confiants. 58 % déclarent que leurs attentes sont en ligne avec ce que le marché de l'emploi en 2024 peut leur offrir. Seulement 13 % affirment que ce n'est pas le cas. 29 % disent ne pas savoir.

« Ces derniers mois, on a beaucoup parlé de pénurie de talents, de perte d'attractivité du pays, de la nécessité pour les employeurs d'aller chercher des talents de plus en plus loin. De tels discours sont de nature à renforcer la confiance des salariés dans leur capacité à bouger ou à voir leur situation évoluer favorablement, commente Arthur Meulman. Il faut cependant se méfier de certains biais de perception. Si on peut expliquer la pénurie de main-d'œuvre par la taille insuffisante du vivier de travailleurs, c'est surtout l'inadéquation entre les besoins des entreprises et des compétences disponibles qui pose problème. Dans un tel contexte, un salarié qui nourrit des attentes qui ne sont pas en phase avec la réalité du marché, autrement dit qui ne peut pas faire valoir les compétences recherchées, s'expose à un risque de désillusion. »

À la question « Envisagez-vous de changer de job ou de carrière en 2024 ? », près d'un répondant sur deux (46 %) répond par l'affirmative.



Stratégies RH et attraction de talents, comment le Luxembourg stimule son secteur start-up

Le Luxembourg, classé 11^e mondial en matière d'attraction de talents selon l'Indice Mondial de Compétitivité des Talents 2023, se heurte à une pénurie notable de main-d'œuvre dans des domaines clés tels que la technologie, la finance et la recherche. Face à ces défis persistants pour recruter des compétences spécialisées, vitales pour les start-up, le gouvernement luxembourgeois a mis en place des stratégies ciblées pour attirer des professionnels étrangers et combler ces lacunes.

À l'origine, le Luxembourg se distingue par son environnement favorable aux start-up, qui allie un soutien dédié, des avantages concurrentiels et des stratégies RH innovantes :

- soutien aux start-up :
 - *Fit 4 Start* : fournit un coaching personnalisé, un financement substantiel et un accès à des espaces de *coworking*, favorisant la croissance dans des secteurs clés comme la tech et la santé ;
 - aides diverses pour la R&D, l'innovation, les PME ainsi que la primo-création d'entreprise : financement pour encourager l'entrepreneuriat ;
- avantages compétitifs :
 - des salaires compétitifs et un système de prestations sociales attractif pour attirer des talents ;
 - la flexibilité contractuelle, y compris le télétravail, répondant aux attentes modernes des professionnels.

Cet environnement dynamique est cependant tempéré par une pénurie de talents locaux, poussant les start-up à rechercher des talents à l'international avec des stratégies de recrutement créatives et efficaces.

Attirer les talents internationaux

Ainsi, pour pallier cette pénurie, le Luxembourg a mis en œuvre des stratégies spécifiques pour séduire les talents étrangers, soulignant son engagement pour le renforcement de son secteur entrepreneurial.

- Régime pour impatriés :
 - exonération fiscale : certaines dépenses et avantages pris en charge par un employeur luxembourgeois ne sont pas considérés comme un revenu imposable dans le chef de l'impatrié ;

Face aux défis persistants pour recruter des compétences spécialisées, vitales pour les start-up, le gouvernement luxembourgeois a mis en place des stratégies ciblées pour attirer des professionnels étrangers et combler ces lacunes.

- seuil de rémunération réduit : le seuil de rémunération annuelle brute a été abaissé de 100.000 EUR à 75.000 EUR.
- Carte bleue européenne :
 - facilite l'embauche de professionnels non-UE ;
 - simplifie l'obtention de l'autorisation de séjour et de travail ;
 - permet la résidence et le travail au Luxembourg, avec option de regroupement familial ;
 - favorise la mobilité au sein de l'UE ;
 - projet de loi n° 8304 : établit un seuil salarial minimum pour les travailleurs hautement qualifiés non-UE, à 1,5 fois le salaire annuel brut moyen du pays, avec une réduction possible à 1,2 fois pour certains métiers en pénurie.
- Nouvelle loi pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2023 :
 - facilite l'accès au marché de l'emploi pour les ressortissants de pays tiers : les membres de famille des ressortissants de pays tiers résidant au Luxembourg pourront travailler dès leur arrivée ;
 - simplifie les procédures d'embauche : simplification de l'obtention du certificat pour l'embauche de ressortissants de pays tiers. Pour les métiers en pénurie, l'ADEM est dispensée de son obligation d'effectuer un test du marché.
- Loi du 26 Juillet 2023 sur le droit d'établissement :

- droit à la seconde chance : offre aux entrepreneurs la possibilité de redémarrer après un échec ;
- modernisation des procédures : simplifie la création et la gestion d'entreprises, encourageant l'entrepreneuriat.

Ces initiatives visent à accroître l'attrait du Luxembourg pour les talents internationaux, avec un accent sur le renforcement de son secteur des start-up. Elles témoignent de l'engagement du pays à dynamiser son économie par l'attraction de compétences mondiales, essentielles pour le progrès économique et technologique. En facilitant l'embauche de talents de l'extérieur de l'UE, ces mesures sont spécialement conçues pour les secteurs spécialisés et visent à soutenir les start-up dans leur quête de main-d'œuvre qualifiée.

Chez Baker Tilly Luxembourg, nous aidons les start-up à identifier les solutions RH innovantes, afin de les aider à tirer parti des récentes réformes luxembourgeoises pour attirer et retenir les talents internationaux.



Michaël Duval

Senior Manager

Baker Tilly Luxembourg

NOS EXPERTS ANIMENT TOUT AU LONG DE L'ANNÉE DES SÉMINAIRES SUR DES SUJETS D'ACTUALITÉ FISCALE, SOCIALE ET COMPTABLE

11 JANVIER

Élections sociales du 12 mars 2024

Me Christian Jungers
(Kleyr Grasso)

23 JANVIER

Nouveautés RH 2024

Janique Bultot & Julie Ratajczak

08 FÉVRIER

Actualités fiscales des sociétés : réforme de la bonification d'impôt pour investissement, TVA administrateurs, IF minimum, DAC 7 et imposition minimale

Laura Poncin

27 FÉVRIER

Nouveautés RH 2024

Janique Bultot & Julie Ratajczak

07 MARS

Déclarations fiscales des personnes physiques : comment diminuer sa note d'impôt ?

François Guisset & Claire Gosselin

26 MARS

Impacts fiscaux et comptables des opérations sur capital

Disponible en visio-conférence

Delphine Deichtmann

28 MARS

Comment lire et comprendre un bilan comptable et ses annexes ?

Etienne Pigeon & Mounira Meziadi

04 AVRIL

Frontaliers : tout ce qu'il faut savoir en matière fiscale et de sécurité sociale
1^{ère} partie : Sécurité sociale

Janique Bultot & Julie Ratajczak

11 AVRIL

Frontaliers : tout ce qu'il faut savoir en matière fiscale et de sécurité sociale
2^{ème} partie : Imposition

Janique Bultot & Julie Ratajczak

18 AVRIL

Les clefs pour solutionner vos problèmes courants en matière de TVA

Laura Poncin

07 MAI

Rémunérations et avantages en nature

Janique Bultot & Julie Ratajczak

16 MAI

Comment lire et comprendre un bilan comptable et ses annexes ?

Etienne Pigeon & Mounira Meziadi

21 MAI

Aides étatiques pour les entreprises : quelles opportunités, comment les obtenir, et qui est concerné ?

Michaël Duval & Benoît Forest

28 MAI

Etudiants / Stagiaires : état des lieux du régime applicable en matière fiscale et de sécurité sociale

Julie Ratajczak & Odile Drouet

11 JUIN

Comment investir dans l'immobilier : en société ou en privé ?

Disponible en visio-conférence

Delphine Deichtmann

25 JUIN

Statut fiscal et social du dirigeant d'entreprise

Janique Bultot et Julie Ratajczak



L'absentéisme a coûté 1 milliard EUR en 2022

L'absentéisme pour cause de maladie entraîne des coûts importants pour les employeurs et la Caisse Nationale de Santé. En 2022, ce chiffre a battu tous les records. Le taux d'absentéisme au sein des entreprises privées a atteint des niveaux inégalés.

À la fin de l'année dernière, l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale a publié un rapport concernant l'absentéisme pour cause de maladie en 2022. Le constat qu'il dresse est particulièrement inquiétant. Le nombre de jours de maladie et les dépenses engendrées par l'absentéisme, pour les entreprises et la Caisse Nationale de Santé (CNS), battent tous les records.

Une augmentation importante

Entre 2021 et 2022, le taux d'absentéisme des salariés frontaliers et des résidents est passé de 4,4 % à 5,2 %. Plus concrètement, cela signifie que sur 100 jours de travail prestés, les salariés ont été absents un peu plus de 5 jours. À titre d'exemple, en 2020, année de la crise sanitaire, le taux d'absentéisme constaté a été de 4,6 %. En 2022, 66 % des employés, résidents et frontaliers, ont remis un certificat médical au moins une fois sur l'année.

Si l'on se penche un peu plus sur ces chiffres, on constate que certains secteurs ont plus été touchés que d'autres. Les domaines où les employés ont été les plus absents sont celui de la santé humaine et de l'action sociale, suivi de près par la construction. Dans le premier secteur, les employés sont régulièrement en contact avec d'autres individus malades. Cela permet de justifier l'importance des jours d'absence pour cause de maladie. Dans le domaine de la construction, les ouvriers sont exposés à des conditions de travail plus rudes, pouvant entraîner plus facilement des maladies.

Le rapport établit que les absences de longue durée ont été moins nombreuses qu'auparavant. Les arrêts plus courts ont été plus importants.

Une hausse des coûts de plus de 10 %

L'absentéisme a un coût, tant pour les employeurs que pour la CNS. En effet, l'employé perçoit toujours ses revenus durant sa période de maladie. Les 13

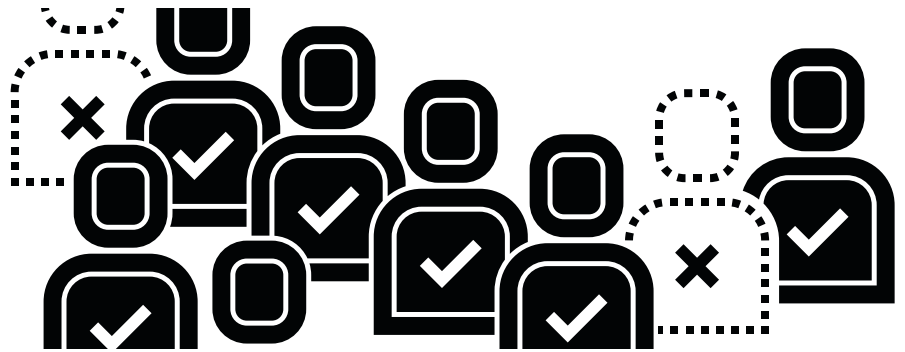


Photo-Ajay Shrivastava/Shutterstock

premières semaines d'arrêt sont prises en charge par l'employeur (avec un remboursement partiel par la Mutualité des Employeurs). La CNS prend ensuite le relais. En 2022, le record a été tristement battu : l'absentéisme pour cause de maladie a engendré une dépense totale de 1.034 milliard EUR. À titre de comparaison, ce montant était de 932,1 millions EUR en 2021.

En 2022, les employeurs ont pris en charge 70 % du montant, contre 30 % pour la CNS. En effet, les absences étant majoritairement de courte durée, ce sont les entreprises qui étaient tenues de maintenir les salaires.

Le COVID, cause importante des absences

La principale raison évoquée est le COVID-19. En effet, au début de l'année 2022, les mesures relatives à la maladie ont été fortement assouplies. Les personnes atteintes du virus ne pouvaient plus se mettre en isolement de manière spontanée et devaient donc fournir un certificat médical afin de justifier leur absence au travail. En plus de cela, au printemps 2022, une vague de grippe a frappé le pays, entraînant également un nombre important de malades.

Des coûts collatéraux

Ce chiffre s'établissant au-delà du milliard ne prend en compte que les revenus perçus par le salarié malade. Pour les entreprises, le coût de l'absentéisme pour cause de maladie

Entre 2021 et 2022, le taux d'absentéisme des salariés frontaliers et des résidents est passé de 4,4 % à 5,2 %. Plus concrètement, cela signifie que sur 100 jours de travail prestés, les salariés ont été absents un peu plus de 5 jours.

est beaucoup plus important. L'absence d'un collaborateur peut engendrer d'autres frais. On peut évoquer les heures supplémentaires des salariés devant reprendre au pied levé la charge de travail. Il peut être nécessaire de procéder à l'engagement d'intérimaires ou parfois d'un employé pour remplacer celui qui est absent.

L'absentéisme nuit à la productivité des équipes. Dans le cas des absences de longues durées, il faut parfois restructurer l'organisation. Cela peut aussi conduire à des retards de livraison auprès des clients, occasionnant parfois le paiement d'indemnités de retard.

Pour les organisations comme pour le pays, veiller au bien-être et à la santé de ses collaborateurs est un enjeu majeur de productivité... et doit permettre de faire des économies.

Entreprises *magazine*



Photo: Juan Enrique del Barrio/Shutterstock



Retrouvez toutes nos éditions sur
www.entreprisesmagazine.lu



Le taux de chômage des jeunes au plus haut

Au Luxembourg, à la fin du mois de septembre 2023, le taux de chômage des moins de 25 ans atteignait 20,6 %. Il est bien au-delà de la moyenne européenne, qui s'établit à 14,2 %, selon les chiffres d'Eurostat. Comment justifier un tel écart ?

Sur le territoire luxembourgeois, les jeunes entre 18 et 29 ans représentent la part la plus importante des demandeurs d'emploi. Selon les chiffres d'Eurostat, l'agence statistique de l'Union européenne, le taux de chômage des jeunes au Luxembourg était, fin septembre dernier, de 20,6 %.

Une 5^e place peu enviable

Selon les données publiées par Eurostat au mois de novembre, le Luxembourg est à la 5^e place du classement des pays au sein desquels le taux de chômage des jeunes âgés de 15 à 25 ans est le plus élevé. Une place peu enviable, sachant qu'un an auparavant, le pays occupait la 11^e place. L'Estonie, la Suède, l'Italie et l'Espagne complètent le Top 5. Ce dernier pays voit le taux de chômage de ces jeunes frôler les 28 %, soit plus d'un tiers de ses moins de 25 ans. Les deux nations ayant le taux de chômage des jeunes le plus faible sont Malte (5,6 %) et l'Allemagne (8,1 %).

Il est important de noter que le taux de chômage global au Luxembourg a augmenté. En effet, selon les chiffres de l'ADEM, l'Agence luxembourgeoise pour le développement de l'emploi, le chiffre a augmenté de 17,2 % en un an, se situant désormais à 5,5 %.

Des évolutions à prendre en compte

Comment se fait-il que les jeunes représentent une part aussi importante du taux de chômage ? Alors que le marché du travail offre de nombreuses possibilités d'emploi, que les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à recruter, comment expliquer qu'autant de jeunes restent sans travail ?

Plusieurs raisons peuvent être évoquées. L'une d'elles a trait à des évolutions générationnelles. Les représentants de la génération Z n'ont pas le même rapport au travail que les générations



Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

Selon les chiffres de l'ADEM, sur les 3.156 jeunes demandeurs d'emploi dénombrés au mois d'août 2023, seul 1 sur 5 détenait un diplôme de l'enseignement supérieur. Or, la majorité des offres d'emploi référencées sur le site de l'ADEM concernaient les domaines de la finance, de la communication ou encore de l'administration et nécessitaient un diplôme.

précédentes. Ils sont moins pressés de s'engager au service d'une entreprise. À la recherche d'un emploi, ils veillent à pouvoir profiter d'un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ils sont aussi attentifs aux valeurs de l'employeur. Plus regardants, ils sont aussi plus difficiles à recruter et à retenir.

Manque de qualification

En dehors de ce changement de mentalité, un problème de qualification a également été mis en avant. En effet, selon les chiffres de l'ADEM, sur les 3.156 jeunes demandeurs d'emploi dénombrés au mois d'août 2023, seul 1 sur 5 détenait un diplôme de l'enseignement supérieur. Or, la majorité des offres d'emploi référencées sur le site de l'ADEM concernaient les domaines de la finance, de la communication ou encore de l'administration et nécessitaient un diplôme. Ce dernier rassure les entreprises. En effet, engager un jeune diplômé ne disposant que de peu d'expérience engendre d'importantes dépenses en temps et en argent.

Quelle solution à cette situation ?

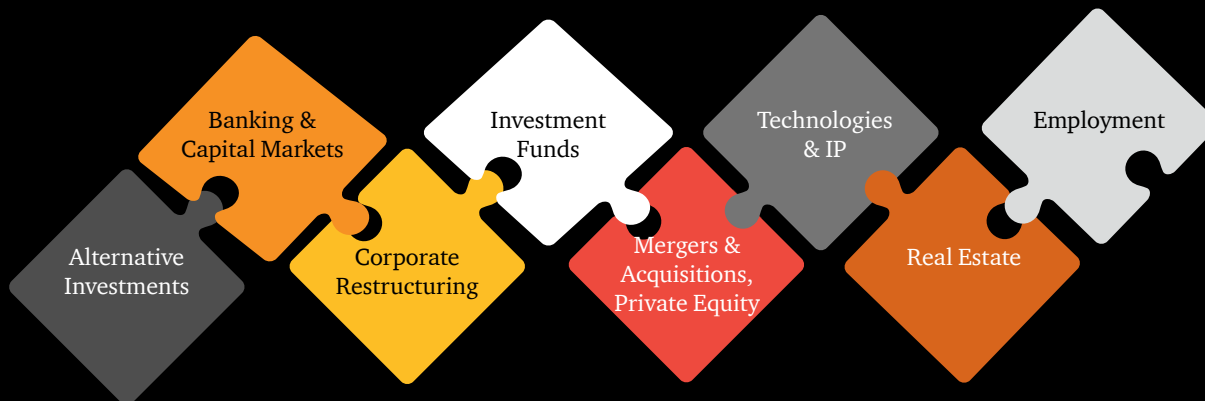
D'une part, les entreprises qui cherchent à recruter des jeunes doivent procéder à certaines adaptations afin de leur permettre de trouver l'équilibre et le sens qu'ils recherchent. Il s'agit par exemple d'offrir plus de flexibilité dans les horaires de travail ou des jours de télétravail. Elles peuvent aussi permettre à leurs collaborateurs de consacrer un nombre déterminé de journées de travail à du bénévolat ou à des causes qui leur tiennent à cœur.

Un autre point à étudier concerne la formation. En effet, il existe un écart entre les compétences recherchées sur le marché du travail et celles maîtrisées par les travailleurs, qu'ils soient en poste ou à la recherche d'un emploi. Valoriser la formation et l'apprentissage, en accompagnant les jeunes, notamment ceux qui détiennent uniquement un diplôme de l'enseignement secondaire, pourra permettre de réduire cet écart entre les compétences recherchées et maîtrisées.

Legal expertise, Business understanding, It's all connected.



PwC Legal is a full service firm, offering a wide range of services in the following practice areas:



Being a member of the PwC network, our local and international reach allows us to ensure global coordination and offer integrated advice to a wide base of domestic and international clients, like you, whose business activities extend well beyond Luxembourg.



PwC Legal

PwC Legal, SARL, independent law firm registered at the Luxembourg Bar and subject to the ethical rules of the legal profession in Luxembourg - member of the PwC network.

© 2023 PwC Legal, SARL. All rights reserved.
In this document, "PwC Legal" refers to PwC Legal, SARL which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited («PwC IL»), each member firm of which is a separate legal entity. PwC IL cannot be held liable in any way for the acts or omissions of its member firms.



Les responsables RH sont-ils vraiment nos amis ?

Lorsqu'un problème apparaît sur le lieu de travail, le salarié se tourne vers le département RH. De son côté, l'entreprise pense que la fonction RH est là pour réaliser les ambitions de l'organisation. Dans ce contexte, le salarié imagine que s'il s'adresse aux responsables RH, son problème sera entendu et résolu. Or, la fonction RH n'est pas forcément là pour soutenir à plein temps le personnel, elle a d'autres missions à conduire, jugées prioritaires. D'où le malentendu.

Recrutement/licenciement, gestion des rémunérations, des conventions collectives, des réglementations... font partie des missions qui incombent au département Ressources humaines, tout comme l'atténuation des menaces, potentiellement judiciaires, liées aux conflits et qui peuvent surgir à tout moment. Il est un fait que ces tâches, nombreuses, font que les responsables RH se trouvent sur une corde raide vis-à-vis des employés et de leurs problèmes. L'équilibre des pouvoirs penchant en faveur de l'entreprise, l'employé aura peu de chance d'obtenir les résultats souhaités. Comment, dans ces conditions, envisager le problème ?

Les responsables RH sont-ils victimes de l'organisation de l'entreprise ?

Des études ont montré que le département RH, en rendant compte directement au(x) dirigeant(s) de l'entreprise, sont sur le même plan, voire sur le même pied d'égalité, que les autres départements. Clairement, cela démontre que les responsables RH n'ont pas les pouvoirs dont ils ont besoin pour examiner au plus près les questions humaines et maintenir une communication bienveillante avec les employés. Une étude française (rapport SAGE, 2021) a révélé, suite à l'enquête menée auprès de chefs d'entreprise, que 50 % de ces dirigeants étaient conscients que leur département RH ne jouait pas un rôle de premier plan dans leur organisation.

Et c'est bien là que le bât blesse ! La mauvaise entente entre collègues, les conditions pratiques de l'exercice du travail qui ne font pas l'objet d'une réflexion suffisante, le *burn-out* qui guette

à tout moment..., tout cela entrave à plus ou moins long terme la bonne marche économique de l'entreprise, la solidité de celle-ci dépendant de celle des employés. Les faits relatés ne sont pas le plus souvent à porter au crédit des décideurs.

L'amélioration des relations entre le département Ressources humaines et la direction de l'entreprise est plus que jamais souhaitable.

Accorder un véritable rôle stratégique à la fonction RH

L'essentiel de la démarche du dirigeant d'entreprise sera de renforcer le rôle de son département Ressources humaines et son positionnement face aux autres directions, sans oublier de le mettre au centre de sa stratégie globale de développement.

Les relations humaines sont un besoin fondamental de l'être humain sur lequel les entreprises, en particulier, ne devraient pas faire l'impasse. Manager les salariés ne saurait se limiter à la seule amélioration de la communication interne. Chercher à diminuer le stress, la démotivation, la détresse parfois et autres maux passe de toute évidence par un changement, à commencer par la perception que les responsables RH ont de ces problèmes. S'intéresser au bonheur des employés n'est certainement pas une considération mièvre et sentimentale, la santé des employés en dépend.

Pour cela, avec l'accord de leurs dirigeants, ils devront accepter de prendre le temps de se former sérieusement, de s'appuyer également sur un réseau de managers formés à la gestion « humaniste » des hommes et des femmes.



Photo-New Africa/Shutterstock

Les relations humaines sont un besoin fondamental de l'être humain sur lequel les entreprises, en particulier, ne devraient pas faire l'impasse. Manager les salariés ne saurait se limiter à la seule amélioration de la communication interne

Conclusion

La performance économique de l'entreprise dépend du progrès social, c'est-à-dire de la qualité de vie, qui ne doit pas être considérée sous un aspect matériel, comme la santé, les liens sociaux, les conditions environnementales, la subjectivité de chacun. C'est ce que nous apprennent, sans surprise, un certain nombre d'études universitaires développées dans le champ du social.

Ce changement des mentalités ne peut se concevoir sans un effort concerté des différents acteurs.

Martine Borderies

Téléchargez gratuitement nos applications mobiles



À tout moment, partout, retrouvez l'actualité du Luxembourg et de la Grande Région.

lesfrontaliers.lu diegrenzgaenger.lu





RH : vers des politiques adaptées à la réalité internationale

Une évolution de la fonction Ressources humaines s'impose peu à peu en réponse aux nouvelles contraintes internationales, économiques, organisationnelles, sociologiques et qui passe notamment par la décentralisation d'une partie des RH vers les managers opérationnels.

Ce changement de paradigme représente un défi pour la profession, suscitant des attentes fortes, car ces managers ne peuvent plus, seuls, prendre en charge l'ensemble des problèmes humains présents au sein de l'entreprise, tout aussi importants que l'activité économique proprement dite de l'organisation.

La place des RH dans le management

Outre la stratégie globale en support de l'activité économique de l'entreprise, le management des RH consiste à veiller au bon déroulement des tâches sur le terrain, à ce que chacun remplisse ses responsabilités. Il s'assure en outre de l'alignement de l'ensemble des acteurs sur les valeurs et missions de l'organisation.

L'une de ses missions est l'intégration des nouveaux salariés (*onboarding*) l'accompagnement/la gestion du collaborateur lors de son départ (volontaire ou choisi) de l'entreprise (*offboarding*). L'image de l'entreprise, en effet, en dépend : sa politique d'amélioration de la qualité de la vie au travail, sa RSE, la mise en place de process dédiés... doivent faire référence pour donner l'envie aux futurs candidats, les meilleurs d'entre eux, de rejoindre cette entreprise plutôt qu'une autre.

Par ailleurs, dans un contexte de levée des tabous sur le sujet des violences au travail, du harcèlement sexuel, les DRH de 4 pays européens enquêtés reconnaissent l'importance de créer ou de développer des dispositifs d'alerte en vue de lutter contre les comportements non respectueux ou discriminatoires. Pourtant, question de temps et/ou d'organisation, seuls 30 % des DRH européens interrogés citent cette action comme prioritaire, un taux qui s'élève à 42 % en France et 30 % en Espagne. À l'inverse, seuls 22 % des DRH allemands considèrent cette action comme prioritaire.

Bien que la question de l'inclusion des profils seniors soit un point qui préoccupe majoritairement les DRH, 92 % d'entre eux



Photo-A9 STUDIO/Shutterstock

Le rôle du manager change en ce sens qu'il doit accepter d'être moins expert que les experts, de développer une proximité réelle, une réflexion commune : les managers deviennent ou vont devenir des facilitateurs.

déclarent essayer de garder leurs seniors le plus longtemps possible dans leur entreprise, mais seuls 38 % disent être d'accord pour le faire, 54 % possiblement. À la question de savoir combien d'entre eux mettent en place des politiques à destination des seniors, 66 % des DRH répondent favorablement dont 26 % tout à fait, 40 % plutôt. En réalité, très peu d'entreprises le font car ces questions sont considérées comme une perte de temps et/ou d'argent.

La solution passe par l'acceptation de la décentralisation de la fonction RH.

La fonction RH se décentralise, mais pas suffisamment

Bien qu'une décentralisation croissante soit observée, cela n'est pas encore d'actualité dans de nombreuses entreprises, surtout petites ou moyennes. Le partage des rôles et des responsabilités avec les managers, notamment l'organisation du travail, la coordination, la communication, le contrôle, le budget, le *reporting*, ainsi que la gestion du harcèlement moral ou

sexuel... ne s'improvise pas. Il leur faut donc apprendre à déléguer. En acceptant de déléguer, et à cette condition seulement, la fonction RH aujourd'hui devrait pouvoir orienter et accompagner, par exemple, les actes de violence, le harcèlement moral ou sexuel, l'inclusion des seniors et, d'une manière générale, imprégner l'ensemble du système managérial.

Dans les entreprises moyennes, par exemple, la décentralisation de la fonction RH pour certaines tâches, comme celles liées aux rémunérations, promotions, à certaines formations s'effectue de plus en plus vers les managers. Elle peut ainsi s'orienter vers des actions à plus forte valeur ajoutée telles que la mise en place de référentiels de postes, de compétences et de performances, et participer aux décisions stratégiques de la direction générale. Un partage des tâches qui nécessite conduite et contrôle des processus, notamment en matière de gestion des conflits.

À l'opposé, dans les petites entreprises, la fonction RH est incarnée par le chef



d'entreprise qui délègue le plus souvent la fonction à une secrétaire administrative qui remplit tous les rôles.

En revanche, dans les grandes entreprises, l'essor des nouvelles technologies a favorisé, depuis un certain temps déjà, de nouvelles stratégies d'organisation. C'est le sens des réformes engagées par des entreprises comme Renault qui, pour le développement moteur, fait travailler ensemble et en temps réel des ingénieurs français, brésiliens, suédois, indiens grâce aux outils collaboratifs, ou bien celui des 18 sociétés aérospatiales Matra, localisées jusqu'en 1999 en France et de nationalité française, et qui, lors de leur rapprochement avec DASA, groupe allemand et CASA, groupe espagnol, a donné lieu à la création de la société EADS dont le siège social se trouve aux Pays-Bas – en raison d'un régime fiscal favorable –, sans compter les nombreux sites de production localisés dans divers pays européens.

Anticiper, communiquer, fédérer est désormais un enjeu majeur pour la fonction RH. Le rôle du manager change en ce sens qu'il doit accepter d'être moins expert que les experts, de développer une proximité réelle, une réflexion commune : les managers deviennent ou vont devenir des facilitateurs.

Grâce aux nouvelles technologies, des formes d'organisation du travail inédites émergent et permettent petit à petit d'ouvrir des chantiers de modernisation de la fonction RH, de professionnalisation du métier, d'une montée en qualification des collaborateurs qui participent également à ce changement. Beaucoup reste à faire cependant.

Martine Borderies

On lira avec intérêt

L'enquête CRANET est un observatoire international des politiques et pratiques de GRH créé en 1989 par Cranfield Business School (UK). Elle est conduite tous les 4 ans dans plus de 40 pays dans le monde. EMLYON est l'institution de référence de ce réseau pour la France.

Jean-Pierre Le Goff, *Autorité, management et modernisation*, dans *Inflexions*, 2013/3 (n° 24), p. 89-95.

<https://www.cairn.info/revue-inflexions-2013-3-page-89.htm>

ALD Automotive

Profitez de nos offres exceptionnelles !

du **20 janvier** au **3 février 2024**

Découvrez nos **best deals** directement en ligne !

aldautomotive.lu/autofestival

- Conseils d'experts
- Maintenance et réparations
- Assistance et dépannage 24/7
- Assurances complètes
- Pneus d'été et hiver illimités
- Véhicule de remplacement

Scan me !

Autofestival



Enquêtes internes : une norme internationale existe

Les organisations de tous types et de toutes tailles peuvent être amenées à devoir mettre en place une enquête interne dans des cas de corruption, d'activités frauduleuses, de harcèlement, de violence ou de discrimination. Beaucoup se retrouvent démunies face à ces cas qui demandent bien souvent des actions immédiates.

Savez-vous qu'il existe une norme internationale qui traite des enquêtes internes des organisations ? Il s'agit de la norme ISO 37008 : 2023. Elle a été publiée en juillet 2023. Elle fournit des lignes directrices sur le cycle complet d'une enquête interne pour les organisations, couvrant l'établissement des politiques et procédures d'enquête, la mise en œuvre de l'enquête, la communication des résultats de celle-ci et la mise en œuvre de mesures correctives.

La récente publication de cette norme internationale arrive à point nommé pour aider les entreprises luxembourgeoises à s'organiser. En effet, avec les promulgations de la loi du 29 mars 2023 portant sur le harcèlement moral à l'occasion de relations de travail et de la loi du 16 mai 2023 relative aux lanceurs d'alerte, les entreprises ne peuvent plus se permettre de « bricoler » une enquête. La compromission de l'efficacité du système de gestion de la conformité, l'incapacité à protéger leur réputation, l'incapacité à détecter et à contrer les actes répréhensibles peuvent être les conséquences désastreuses d'une enquête bâclée.

Des actions ultérieures devant les tribunaux et des enquêtes externes menées par des autorités compétentes peuvent également constituer des motifs d'organisation d'enquêtes internes solides afin que les organisations concernées puissent déterminer ce qui a déclenché les faits et qu'elles puissent prendre les mesures qui s'imposent afin de défendre leurs intérêts et ceux de leurs employés.

Assurer un même niveau de qualité

Sans une réflexion globale concernant la mise en œuvre d'enquêtes internes au sein de l'organisation, il existe aussi un risque que l'entreprise définisse, sans



Photo-Andrey Popov/Shutterstock

Avec les promulgations de la loi du 29 mars 2023 portant sur le harcèlement moral à l'occasion de relations de travail et de la loi du 16 mai 2023 relative aux lanceurs d'alerte, les entreprises ne peuvent plus se permettre de « bricoler » une enquête.

aucun lien entre elles, des procédures pour gérer, par exemple, les cas de harcèlement, les cas divulgués par des lanceurs d'alerte, ou les cas de fraude dont elle aurait connaissance. Différents acteurs et services, audit interne, ressources humaines, informatique, légal, auraient tendance à définir ce qu'ils estiment être le plus pertinent dans le périmètre de leur activité, et cela sans nécessairement se consulter et sans assurer un même niveau de qualité.

La Confédération Européenne des Syndicats (CES) a participé aux travaux de la rédaction de la norme. Son intérêt a été de défendre les réglementations européennes, le dialogue social et la participation des représentants du personnel dans le processus d'enquête. En tant qu'expert et président de la délégation du personnel, membre du conseil d'administration du LIST et représentant l'OGBL au sein de la CES, j'ai participé à

la rédaction de cette norme en m'assurant qu'elle n'allait pas aussi entrer en contradiction avec la législation luxembourgeoise, le Code du travail et, plus spécifiquement, avec les deux lois de mars et mai 2023.

La norme ISO 37008 :2023 *Enquêtes internes des organisations - Recommandations* comprend les aspects essentiels d'une enquête interne en vue d'une application pratique. Elle a été rédigée de façon à pouvoir être adaptée aux besoins des différentes organisations. Sa consultation peut être utile !

Stéphane Jacquemart

President of the Staff
delegation

LIST (Luxembourg
Institute of Science and
Technology)





ING Luxembourg

« La diversité et l'inclusion font partie de notre ADN »

ING a toujours été empreinte d'une forte culture d'entreprise qui est l'un de ses atouts majeurs. Promouvoir et entretenir cette culture, qui prend ses racines notamment dans la diversité et l'inclusion, est également une force, comme nous le démontre sa DRH, Delphine Berlemont.

Pour quelles raisons ING à Luxembourg fait-elle de la diversité et de l'inclusion les deux grands piliers de sa culture d'entreprise ?

La diversité et l'inclusion font partie de notre ADN. Depuis toujours, nous favorisons ces éléments de notre culture pour que chacun se sente bien accueilli, intégré et acquière ce sentiment d'appartenance qui distingue notre entreprise, et plus largement le groupe ING. Pour faire vivre notre culture, nous mettons en place des mécanismes afin que les bonnes pratiques perdurent. Notre vision en termes de diversité et inclusion est avant tout portée au niveau même du leadership et considérée comme une priorité stratégique pour la Banque. Grâce à ces mécanismes, nous pouvons rester attentifs aux inégalités et iniquités qui subsistent et appliquer des correctifs éventuels. Aujourd'hui, nous affichons pratiquement 50 % de femmes et 50 % d'hommes tant au niveau du comité de direction que de l'ensemble du personnel. Toutefois, même si des mécanismes sont en place, nous restons vigilants pour que tous les collaborateurs adoptent les bons comportements afin d'éradiquer les biais inconscients qui peuvent guider les décisions humaines. Par exemple recruter quelqu'un qui vous ressemble ou promouvoir un collaborateur avec lequel vous travaillez de manière plus rapprochée qu'un autre... Ce n'est qu'en conscientisant ces biais cognitifs par de l'information, des formations, des initiatives qu'il est possible de les contrecarrer et prendre des décisions plus objectives. À terme, ces mécanismes doivent devenir des automatismes.



Delphine Berlemont, DRH, ING Luxembourg.

Comment veillez-vous au respect de ces valeurs ?

Nous accordons tout d'abord une grande attention à notre communication en nous assurant que nos descriptifs d'offres d'emploi ne soient pas « genrés » ou contiennent une formulation ou des mots qui pourraient être mal interprétés. Nous faisons en sorte d'avoir des panels de recrutement composés d'intervieweurs représentant une diversité (nationalité, genre, âge, culture) afin de prendre une meilleure décision lors des recrutements. En outre, en interne, nous avons initié des *workshops* Inclusion basés sur la connexion aux autres, la confiance mutuelle et la valorisation de chacun au sein de son équipe... Dans toutes les activités que nous mettons en place, notre leitmotiv est de viser l'appartenance (*belonging*) à notre organisation. Cette volonté de ne pas dissocier inclusion et appartenance permet aux collaborateurs de se sentir reconnus et d'avoir un impact au sein de notre entité locale, mais au niveau du groupe également. Ces valeurs nous per-

mettent également de nous positionner comme une entreprise attractive, ce qui n'est pas négligeable, dans un secteur financier extrêmement compétitif, pour attirer et retenir les talents.

Vous parlez d'initiatives internes, quelles sont-elles, par exemple ?

Mettre en pratique et vivre ce que l'on promeut est essentiel pour se distinguer, et les différentes initiatives qui ont été développées par nos employés, en sus de leur activité principale, en sont l'exemple. Parmi celles-ci, notre réseau Lioness accompagne les femmes afin de saisir les opportunités de croissance qui s'offrent à elles, d'assurer une collaboration fructueuse entre tous les sexes pour un succès individuel et collectif, à travers des activités ouvertes aux femmes comme aux hommes. Nos Rainbow Lions ont pour but de promouvoir activement l'intégration et la sensibilisation des personnes LGBTIQ+ au sein d'ING et du public via des ateliers ou l'adhésion à des organisations de diversité. Enfin, je citerais Ring, qui s'adresse aux « jeunes » employés pour leur permettre de développer leur compréhension de la Banque et élargir leurs connexions au sein d'ING à travers divers événements. En sus de ces initiatives portées par nos employés, la Banque est également à l'initiative ou participe à de nombreuses manifestations telles que, pour ne parler que de 2 d'entre elles, la 1^{ère} édition de la Luxembourg Pride Run, organisée avec la Ville de Luxembourg ou encore les ING Solidarity Awards qui visent à soutenir et récompenser le secteur associatif luxembourgeois. Qu'elles soient internes ou externes, toutes ces actions n'ont qu'un seul but : imprégner nos équipes des valeurs d'ING afin qu'ils puissent les transmettre à leur tour. Et c'est un beau programme !

« Même si des mécanismes sont en place, nous restons vigilants pour que tous les collaborateurs adoptent les bons comportements afin d'éradiquer les biais inconscients qui peuvent guider les décisions humaines. »



Randstad Luxembourg

2024, l'année d'une nouvelle stratégie pour le groupe

Sur le plan mondial, force est de constater que l'ère post-COVID a bouleversé nos certitudes. La pérennisation du télétravail et la transformation digitale nous obligent à revoir constamment nos manières de travailler et de communiquer. Afin d'être en phase avec les attentes du marché, Randstad a pour ambition de devenir le groupe le plus équitable et spécialisé en recherche de talents au monde. Marc Lebrun, Managing Director de Randstad Luxembourg et de Randstad HR Services, nous en dit plus sur ce nouveau positionnement.

Pour quelles raisons votre groupe a-t-il décidé de revoir sa stratégie ?

Dans une société qui se métamorphose de plus en plus vite, il est impératif de s'adapter, de rester agile, d'autant plus pour un groupe comme le nôtre qui place l'humain au cœur de ses activités. La phase de reprise après-COVID a boosté tous les processus, internes comme externes, des entreprises, qui doivent adopter d'autres formes de management pour répondre à la digitalisation, à la flexibilisation des horaires/télétravail, aux attentes des jeunes générations..., mais les talents locaux ou frontaliers se font rares et il leur est de plus en plus difficile de recruter les compétences dont elles ont vraiment besoin aujourd'hui. Face à ce constat, nous avons décidé de nous différencier en nous spécialisant dans la recherche de la rareté, c'est-à-dire de dénicher les compétences partout dans le monde.

Votre nouveau positionnement repose sur 5 piliers stratégiques. Quels sont-ils ?

Nous avons revu l'ensemble des activités de tous nos départements afin de travailler dorénavant sous le schéma suivant, avec comme 1^{er} point la Croissance par la spécialisation (RISE). Notre volonté, déjà engagée depuis plusieurs années, de mettre en connexion quelque 500 millions de personnes à travers le monde pour 2030 va s'accélérer. Grâce à notre réseau mondial, nous pouvons aller chercher des compétences de plus en plus loin. 2^e point : Être au cœur des talents, ce qui signifie que nous allons intensifier le suivi des talents tout long de leur vie



Marc Lebrun, Managing Director, Randstad Luxembourg et Randstad HR Services.
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

professionnelle, en créant/poursuivant un relationnel durable avec eux et en renforçant le lien entre les talents et les entreprises. Le 3^e point concerne L'excellence dans l'exécution ; il faut que cette excellence soit reconnue dans la moindre de nos activités tant par les clients que par les candidats. À ce propos, nous avons eu la joie et l'honneur de recevoir en décembre dernier le Luxembourg Bronze Quality Prize 2023 décerné par le MLQE, ce qui nous

conforte dans le fait d'être sur la bonne voie. Le 4^e point vise à amplifier notre plateforme déjà existante des talents, en intensifiant, entre autres, nos relations avec les personnes qui postulent via cette plateforme et en assurant leur suivi tout au long de leur vie professionnelle. Enfin, le 5^e pilier s'intitule Best Team, c'est-à-dire disposer de la meilleure équipe, donc des meilleurs talents chez nous aussi, car sans le travail et la disponibilité de collaborateurs compétents, aucune stratégie ne peut fonctionner.

Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, vous avez réorganisé vos catégories métiers...

En effet, nous avons apporté des modifications à nos classements par profession. Les métiers sont dorénavant répertoriés comme suit aux sein des entités : Randstad Operational regroupe tous les métiers où il y a une production (industrie, engineering, R&D...) ; Randstad Professional reprend tous les métiers du tertiaire (office & administrative support, Finance management, HR & legal management...) ; Randstad Digital concerne toutes les infrastructures informatiques, cloud... mises en place avec nos clients ; et Randstad Enterprise s'occupe des grands comptes pour lesquels nous devons recruter des centaines de personnes pour un événement, mettre en place des solutions assez complexes, parfois de la supervision de sous-traitance...

Comme vous le voyez, l'année 2024 commence donc avec de nouveaux et beaux challenges pour Randstad !

Propos recueillis par Isabelle Couset



Highlight Consulting

La pleine conscience, un fondement pour diriger avec clarté, compassion et impact

Dans un monde en perpétuel changement, le rythme de travail au sein des entreprises s'accélère, provoqué notamment par l'obligation d'intégrer diverses technologies, de gérer les horaires flexibles et les nouvelles attentes des jeunes générations. Les équipes dirigeantes sont soumises à un stress permanent, à une surcharge de travail et à un besoin constant de s'adapter. Comment gérer « ce mode survie » au quotidien ? Des qualités telles que la confiance, la capacité à gérer la complexité, la créativité sous pression et la présence sont essentielles. La pleine conscience, nous explique Séverine Barbette, fondatrice et directrice de Highlight Consulting, est un excellent moyen de renforcer ces qualités.

Quelle est votre définition de la pleine conscience ?

La pleine conscience est une pratique de méditation laïque. C'est une technique qui entraîne la capacité à poser son attention sur le moment présent, sans jugement. Le dirigeant prend alors conscience de ses pensées, émotions, sensations corporelles et réactions... sans les juger bonnes ou mauvaises, sans vouloir qu'elles soient autrement que ce qu'elles sont ici et maintenant, et les accueillir avec bienveillance envers lui-même. Et c'est à partir de cette présence à soi que le dirigeant peut travailler pour affiner sa perception des événements, prendre du recul et gagner en clarté. Imaginons qu'un manager n'apprécie pas un collaborateur au sein de son équipe. Si, à chaque fois qu'il le rencontre, il met un focus sur ses défauts ou manquements, les relations s'altéreront au fil du temps. Si, par contre, il prend conscience de ses jugements et schémas réactifs face à cette personne, il pourra intentionnellement choisir de rester curieux et d'accueillir la personne comme elle est, sans avoir l'illusion de pouvoir la changer. Par contre, il pourra décider de mettre des limites saines, de fixer le cadre et de définir ses attentes, avec fermeté et bienveillance.

Comment se passent les séances ?

Les séances de travail s'adressent à des groupes de 12-16 managers et sont avant tout conçues comme des moments de respiration. Durant celles-ci, les participants



Séverine Barbette, fondatrice et directrice, Highlight Consulting.

sont comme dans une bulle, ce qui leur permet d'activer leur écoute par rapport à tout ce qui se passe en eux. Les séances durent 2 heures et sont programmées pour 8 semaines. La 1^{ère} heure est consacrée à de la méditation et la 2^e à l'exploration de soi, de ses émotions, sensations, (res)sentiments... afin de mieux se connaître pour agir sur le cercle vicieux des schémas mentaux qui nous poussent toujours vers les mêmes actes : fuite, lutte, inhibition, pensées négatives, ruminations... Le but est d'entraîner la capacité à se reconnecter à la réalité à partir du corps, d'explorer ses ressources et de faire face aux défis du quotidien avec plus de souplesse et de créativité.

Qu'en retirent-ils précisément ?

Au fil des semaines, les participants expliquent que le travail de l'attention et l'introspection qui en découle apportent une meilleure connaissance de soi (schémas réactifs, modes de pensées, forces et vulnérabilités), mais surtout une plus grande bienveillance vis-à-vis d'eux-mêmes et des autres. L'approche développe la capacité à ne pas se juger et à écouter ses besoins avec compassion, et à « détricoter » une situation de stress avec recul et à lever le voile sur ce qu'ils pourraient eux-mêmes complexifier à cause de leurs croyances et jugements. Ainsi, ils envisagent par eux-mêmes de nouvelles façons de gérer leur temps et leurs priorités. Ces moments de pause ont donc des effets bénéfiques sur leur vie professionnelle, mais aussi privée, parce qu'ils leur permettent tout d'abord de déconnecter du tourbillon constant qu'est leur quotidien, donc d'apaiser leur système nerveux et par conséquent de réinitialiser des capacités créatives asphyxiées, sources d'une meilleure maîtrise d'une situation donnée ou d'un imprévu, de se sentir plus forts émotionnellement... donc d'assumer leurs fonctions managériales avec plus d'aisance. Il y a réellement un avant et un après !

Propos recueillis par Isabelle Couset

www.highlight.lu

HIGHLIGHT
consulting



Les entreprises s'occupent de votre bonheur, faut-il s'en méfier ?

Rendre les employés heureux est une idée américaine mise en musique par des Chiefs Happiness Officers, des managers responsables du bien-être des employés. Cette démarche, motivée par l'idée que des salariés heureux sont des salariés performants, est de plus en plus adoptée par les entreprises en Europe. Une vision managériale qui est loin de faire l'unanimité...

Le bonheur au travail est devenu la nouvelle injonction et la culture start-up exacerbe cette tendance. Au sein des entreprises, cela se traduit par des offres diverses, comme des cours de yoga, des corbeilles de fruits, crèches, *wellness* en tout genre, la liste n'étant pas exhaustive... En investissant massivement dans le prétendu bonheur de leurs employés, les entreprises en attendent bien évidemment davantage de performances. Pour s'adapter à la course effrénée de la mondialisation, il faut en effet travailler davantage et pour cela créer un environnement propice... au travail.

Une idée judicieuse ? Si l'on en croit les diverses études scientifiques menées sur le sujet, cette vision managériale qui aurait valeur de vérité serait davantage une idéologie qui renvoie plus à la servitude et à la domination qu'à l'émancipation des individus en situation de travail.

Des entreprises qui se pensent comme étant à la pointe de l'innovation managériale

Un engagement professionnel intense apporterait le bonheur au travail pour tout un chacun à condition de retrousser ses manches ; étrangement, la définition du bonheur retenue est ajustée aux objectifs de l'entreprise. D'un point de vue éthique, cela est plutôt contestable et dangereux. Ainsi, les personnes les plus vulnérables se sentent petit à petit exclues d'un tel « bonheur » et peuvent se retrouver en situation d'exclusion, voire de burn-out. Le travail, c'est un fait, est aujourd'hui source de nombreuses souffrances, mal-être, stress pour beaucoup de salariés. Certaines études l'expliquent par la primauté de l'argent ainsi que la dévalorisation du travail liée au manque

Une idée judicieuse ? Si l'on en croit les diverses études scientifiques menées sur le sujet, cette vision managériale qui aurait valeur de vérité serait davantage une idéologie qui renvoie plus à la servitude et à la domination qu'à l'émancipation des individus en situation de travail.

d'autonomie, au contrôle permanent, à la fragmentation des tâches, à l'individualisation des performances.

L'employeur qui voudrait accroître le bonheur de ses employés dispose de trois options : revoir l'organisation du travail pour rendre les tâches des travailleurs plus stimulantes, rémunérer les employés de manière juste et équitable, et améliorer les relations interpersonnelles. Pour cet universitaire, directeur du département d'Organisation et Ressources humaines de l'École des Sciences de la gestion de l'UQAM à Montréal, la performance de l'entreprise en dépend.

Soulignons que les autres mesures d'ordre cosmétique ont un coût significatif pour les finances des entreprises.

L'employé est un offreur de services et doit être traité comme tel

Les paramètres sociétaux ont changé. Il faut en tenir compte. Rien ne sert de s'arc-bouter sur les anciens modèles de travail.

Les jeunes générations, plus instruites et plus éduquées, et qui vivent dans le contexte de la société de consommation, ont des revendications qui leur sont propres et dont il faut tenir compte. Une plus juste rémunération mais aussi le refus du commandement, de l'ordre hiérarchique, en

un mot le refus du lien paternaliste est l'un des refus les plus nets. L'épanouissement personnel, la recherche d'un bonheur qui doit se décliner au présent font partie de leurs aspirations. Le temps de l'entreprise leur est étranger, le sacrifice dont faisaient preuve leurs aînés également.

Face à des managers qui continuent de leur vendre l'autonomie tout en les sommant de se conformer à des normes de performance, qui ne leur laissent aucune marge de manœuvre, le désenchantement de ces jeunes salariés guette. Ce bricolage managérial concocté par des dirigeants qui avancent masqués tout en continuant de faire appel à d'anciens modèles managériaux aura de lourdes conséquences sur l'entreprise à plus ou moins long terme.

Enfin, il faut rappeler que l'autorité ne se décrète pas, l'autonomie non plus, que le management requiert une éthique, des choix cohérents et le courage de dire clairement les choses. La vision du bonheur que l'entreprise veut imposer ne présente à cet égard aucune logique.

Des liens sont-ils possibles entre bonheur et travail ?

Oui et non. Le travail est important pour l'économie nationale mais surtout parce qu'il assure une rémunération aux salariés tout en leur permettant de se fixer des objectifs



Photo-Buravleva stock/Shutterstock

Les jeunes générations, plus instruites et plus éduquées, et qui vivent dans le contexte de la société de consommation, ont des revendications qui leur sont propres et dont il faut tenir compte. Une plus juste rémunération mais aussi le refus du commandement, de l'ordre hiérarchique, en un mot le refus du lien paternaliste est l'un des refus les plus nets. L'épanouissement personnel, la recherche d'un bonheur qui doit se décliner au présent font partie de leurs aspirations. Le temps de l'entreprise leur est étranger, le sacrifice dont faisaient preuve leurs aînés également.

de vie où ambitions et motivations ont leur place. La progression professionnelle tout au long de la vie est un autre signe fort. Le travail pourrait être une source de santé plutôt que de souffrance.

De nombreux experts pensent que la solution réside dans une organisation du travail différente, pointant des dispositifs très individualisés de la performance qui affaiblissent les capacités de résistance de chacun en les mettant en concurrence, notamment via des outils informatiques sophistiqués qui permettent un contrôle systématique et chiffré de l'activité de chacun. Une organisation dans laquelle le travailleur se sentirait moins manipulé et vampirisé par l'entreprise.

Ces dernières années, il est un fait que les salariés perdent confiance dans l'entreprise, ce qui les pousse à mettre en place des stratégies comme la défiance, la démotivation, l'engagement minimal dans la tâche. Par ailleurs, le travail ne permet plus de vivre correctement, les emplois ne sont pas toujours faciles à trouver, la pénibilité de certains postes

rebuté, la menace du licenciement est quasi permanente dans certains secteurs, les salaires discréditent trop souvent le travail..., autant d'obstacles (concrets) au bonheur.

En conclusion

Chacun a le droit de chercher un sens à son travail. C'est pour cette raison que certaines démarches des entreprises peuvent être discutables car elles créent un lien entre performance économique et bonheur au travail. Au regard de cette « vérité proclamée », les fainéants, ceux qui manquent d'ambition, ceux qui font preuve de mauvaise volonté sont priés de s'abstenir.

En fin de compte, de nombreux freins (culturels) au changement sont encore présents. Il semblerait que d'ores et déjà, en France notamment, des acteurs de la GRH se positionnent en faveur d'un changement structurel (alliance de la performance sociale et de la performance économique) qui va au-delà de simples recettes à appliquer aux entreprises.

La recherche est en pleine progression, libre aux entreprises de s'en rapprocher en vue d'expérimentations.

Martine Borderies

Sources et bibliographie

Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ?

Marie-Pierre Feuvrier dans *Management & Avenir* 2014/2 (n° 68), pages 164 à 182.

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-2-page-164.htm>

Autorité, management et modernisation, Jean-Pierre Le Goff dans *Inflexions* 2013/3 (n° 24), pages 89 à 95.

<https://www.cairn.info/revue-inflexions-2013-3-page-89.htm>

Le bonheur au boulot, je me marre !!!, Gabs, un recueil de 320 dessins sur la réalité du monde du travail, Eyrolles éditions.

<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-bonheur-au-boulot-je-me-marre--9782212566253>



La vie parfaite au travail grâce aux NWoW ?

Retour d'expérience

Depuis quelque temps, cet acronyme m'intriguait : NWoW. Keske ?

NWoW signifie *New Ways of Working* ou plus généralement *New World of Work*, soit un nouveau monde du travail, de nouvelles organisations du travail axées sur le bien-être au travail, sur une relation de confiance entre collaborateurs et employeurs, et sur une flexibilité spatio-temporelle.

Ce concept existe déjà depuis quelques dizaines d'années et est encore plus d'actualité après la crise COVID (comment motiver ses collaborateurs à reprendre le chemin du bureau ?) et l'arrivée au travail de la génération Z (plus demandeuse d'autonomie, de moins de process, de travailler mieux mais moins).

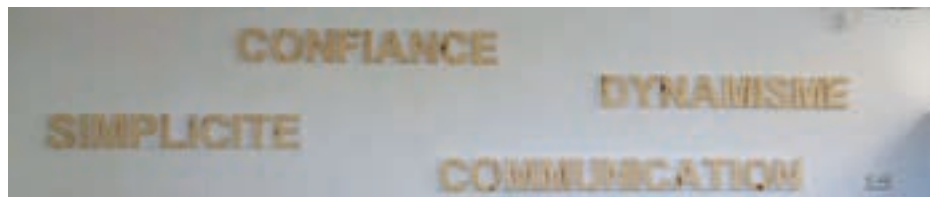
Je m'y suis, dès lors, intéressée pour me rendre compte, qu'intuitivement, beaucoup de ces nouvelles organisations avaient été mises en place chez Kolmio ces dernières années. Kolmio accompagne les entrepreneurs pour leurs chiffres, leurs collaborateurs et leur business. Existant depuis 30 ans, l'entreprise est entièrement digitalisée depuis 6 ans et compte 17 collaborateurs.

Les NWoW ont été mises en place au sein de l'entreprise, d'abord, parce que ces notions rencontrent nos valeurs. Il faut être authentique. Si cela « sonne » faux, cela ne passe pas auprès des collaborateurs.

Au fil des années, notre organisation a évolué vers une intelligence collective

Le management est participatif : les collaborateurs sont impliqués dans les décisions et la définition des objectifs, les résultats de l'entreprise sont connus de tous. Même digitalisée, l'humain, la confiance, la bienveillance et l'écoute sont essentiels dans notre société.

La méthode Agile est appliquée : l'équipe travaille, en pleine collaboration, grâce aux forces de chacun. Cela nous a permis d'être beaucoup plus pro-actifs et de délivrer des chiffres à jour à nos clients, essentiels pour nos missions de conseils et d'accompagnement.



La cohésion de notre équipe est primordiale et demande l'adhésion de tous pour la transformation actuelle de notre métier, ainsi qu'une autonomie et un sens des responsabilités. Eh oui, le comptable n'est plus seul derrière son ordinateur ! Nous y travaillons tous ensemble via des *teambuildings* et coaching d'équipe motivants, inspirants et formateurs.

Nos espaces de bureaux sont partagés

Fini les places fixes et attribuées, mais de la flexibilité en fonction du travail à réaliser, de la concentration désirée ou de la collaboration nécessaire.

La flexibilité, existant au bureau bien avant la crise sanitaire, permet à chaque collaborateur de pouvoir concilier au mieux sa vie professionnelle et privée, et de travailler si besoin depuis son domicile. Toutefois, les demandes sont limitées, les bienfaits de travailler ensemble au bureau sont acquis.

La mise en place des NWO est possible grâce à l'utilisation des outils technologiques. Kolmio est pionnière en matière de digitalisation et teste sans cesse de



nouvelles applications pour améliorer l'accompagnement de ses clients. Depuis cette année, Kolmio met en place l'outil Odoo afin de mettre à disposition des sociétés commerciales de nouvelles fonctionnalités (gestion commerciale, site Internet...).

Quels sont les avantages de mettre les NWO en place dans son organisation, me demanderez-vous ? Ils sont multiples et énormes :

- les objectifs personnels des collaborateurs peuvent être alignés sur ceux de l'entreprise. Nous avançons ensemble !
- la communication est renforcée, les feedbacks sont réguliers. Beaucoup moins d'énergie est gaspillée pour résoudre des conflits ;
- chacun est motivé et mobilisé. Il trouve du sens à son travail. Il est reconnu avec ses forces dans l'entreprise ;
- et donc, la performance est renforcée. Quel bonheur de collaborer avec une telle équipe !

Envie d'en savoir plus, de les mettre en place ? Contactez-nous, nous nous ferons un plaisir de vous accueillir en nos bureaux. ☑



Françoise Jacquet

Kolmio S.A.

www.kolmio.lu



Comment motiver un collaborateur-clé dans votre entreprise ?

Dans la législation luxembourgeoise, plusieurs mécanismes sont à votre disposition pour motiver et récompenser des membres importants pour votre entreprise, pour la réalisation d'un projet spécifique ou d'objectifs précis. Découvrez-en quelques-uns !

L'intéressement d'un collaborateur à son entreprise peut revêtir plusieurs formes, avec la détention ou non de parts de l'entreprise.

Les primes participatives

Instaurée en 2021, en remplacement de l'avantage fiscal octroyé auparavant par les stock-options et les warrants, la prime participative permet d'associer et de récompenser un collaborateur qui a œuvré aux bons résultats de son entreprise.

Depuis 2023, il est possible, sur option annuelle et sous certaines conditions, de calculer la prime participative d'une personne sur le résultat du groupe intégré fiscalement et dont fait partie l'entreprise dans laquelle elle est salariée.

Les actions gratuites

Dans les S.A. (envisageables pour les S.à r.l.), et pour autant que les statuts le prévoient, les actions gratuites peuvent être octroyées à des salariés, suivant des critères objectifs (ancienneté, fonction, réalisation de performance...). Les actions gratuites concernent les salariés de la société ou des sociétés faisant partie du même groupe (détenues ou détenant au moins 10 %).

L'assemblée générale fixe les modalités et les conditions d'attribution des actions gratuites. Elle accorde l'autorisation du recours au capital autorisé au conseil d'administration pour une durée limitée (5 ans maximum, renouvelable). Les actions gratuites cédées peuvent être des actions « normales », mais aussi celles dont les droits de vote ou aux dividendes sont plus ou moins préférentiels que les autres.

Le bénéficiaire dispose des actions sans payer de contrepartie. Elles lui sont octroyées soit par transfert d'actions existantes, soit par émission d'actions nouvelles (avec incorporation des réserves au capital social). La loi n'impose pas de durée minimum de détention de ces actions gratuites.



Photo-Olivier Le Moal/Shutterstock

Lors de l'établissement des comptes annuels, l'attribution d'actions doit être mentionnée dans le rapport de gestion.

Ce type d'avantage peut aider une entreprise en phase de démarrage ou de croissance, et en manque de liquidités, à attirer des talents tout en leur proposant une rémunération plus modeste. Un autre avantage des actions gratuites est d'associer certains salariés au processus de décision et d'ainsi obtenir leur adhésion. Ce procédé permet aussi d'enclencher une reprise en douceur de l'entreprise par certains de ses salariés.

Les autres types de parts

Les actions sans droit de vote font partie du capital social de l'entreprise, mais ne disposent pas du droit de vote (uniquement pour les S.A.). Elles donnent droit à un dividende.

Fiscalement, les stock-options et warrants n'ont plus d'intérêt au Luxembourg.

Les autres points d'attention

Ces mesures de motivation doivent toujours être encadrées par le droit du travail. Par exemple :

- toujours lier la fin de la participation du salarié à un plan d'intéressement à la fin du contrat de travail ;

Dans les S.A. (envisageables pour les S.à r.l.), et pour autant que les statuts le prévoient, les actions gratuites peuvent être octroyées à des salariés, suivant des critères objectifs (ancienneté, fonction, réalisation de performance...). Elles sont octroyées au bénéficiaire soit par transfert d'actions existantes, soit par émission d'actions nouvelles (avec incorporation des réserves au capital social).

- veiller à ce que cela ne constitue pas un droit acquis, faire signer un avenant de non-réurrence.

Si le salarié devient actionnaire de la société, il est conseillé de l'intégrer, ou de revoir, le cas échéant, le pacte d'actionnaires déjà en place. Les actionnaires initiaux doivent, au préalable, renoncer à leur droit préférentiel de souscription.

Les plans d'intéressement ont des impacts, notamment fiscaux, dans le pays de résidence du bénéficiaire. Ces données sont à prendre en compte dès qu'un plan d'intéressement est envisagé.

Françoise Jacquet

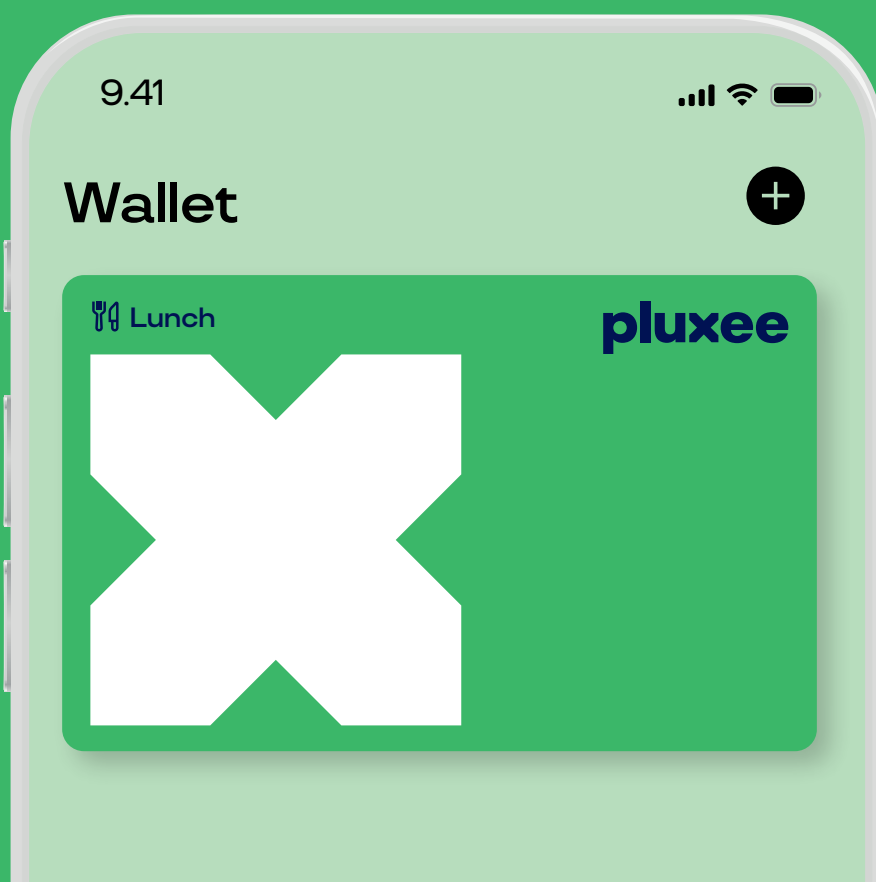
Kolmio S.A.


www.kolmio.lu



pluxee

Ne restez pas
sur votre faim !





Plus que
de simples
avantages pour
vos employés

Offrez-leur le meilleur,
rendez-vous sur pluxee.lu



Votre partenaire mondial de l'engagement et des avantages
collaborateurs. Anciennement Sodexo BRS.



Le plus grand centre de séminaires en Wallonie



Complètement rénové

À Vayamundo Houffalize, vous trouverez sous le même toit : 15 salles de réunion et de conférences de 7 à 700 personnes, 250 chambres modernes et 3 restaurants. Découvrez les activités de *teambuilding* dans la vallée de l'Ourthe, au cœur de l'Ardenne.

Situé dans une magnifique région de Wallonie, Vayamundo Houffalize brille comme un véritable joyau pour les entreprises à la recherche d'un lieu de séminaires et de conférences exceptionnel. Avec une gamme impressionnante d'installations et d'engagements en faveur de l'environnement, notre établissement promet une expérience inoubliable pour tous les types d'événements.

Des réponses pour tous vos événements

Que vous organisiez une petite réunion intime ou une grande conférence rassemblant des centaines de participants, Vayamundo Houffalize dispose de 15 salles de réunion et de conférences conçues pour répondre à vos besoins. La salle

Que vous organisiez une petite réunion intime ou une grande conférence rassemblant des centaines de participants, Vayamundo Houffalize dispose de 15 salles de réunion et de conférences conçues pour répondre à vos besoins.

de congrès entièrement rénovée de Vayamundo Houffalize est équipée des dernières technologies de projection, assurant ainsi le succès de vos événements. Pour les participants venant de loin, Vayamundo Houffalize propose 250 chambres modernes, garantissant un séjour confortable.

En plus de ses installations de réunion et d'hébergement, Vayamundo Houffalize pro-

pose une gamme d'options de restauration avec 3 restaurants, ainsi qu'un espace de détente avec une piscine, une salle de fitness et un centre de bien-être complet avec un sauna. Les participants auront l'occasion de se ressourcer et de se détendre après leurs activités professionnelles.

Pour ajouter une touche d'originalité à vos événements, notre établissement propose des activités de *teambuilding* passionnantes ainsi que des découvertes de la nature. Ces activités permettent aux participants de se connecter, de s'amuser et d'explorer la belle région environnante.

Situé à seulement 10 minutes de l'autoroute Liège-Luxembourg (sortie 51), Vayamundo Houffalize est facilement accessible pour vos invités, quelle que soit leur provenance. Cette proximité avec les principales voies de communication en fait un choix logistique idéal.

Vayamundo Houffalize s'engage activement en faveur de l'environnement, ayant reçu le Fair Trade Award, le Green Key et le titre de SDG Pioneer. En choisissant cet établissement, vous soutenez une approche responsable de l'organisation de votre événement, en accord avec les principes du développement durable.

Bienvenue dans l'Écrin de Verdre.



La salle de congrès de Vayamundo Houffalize a été entièrement rénovée et est équipée des dernières technologies de projection.

<https://fr.vayamundo.eu/business>



VAYAMUNDO HOUFFALIZE : LE LIEU DE RENCONTRE IDÉAL POUR VOTRE SÉMINAIRE OU ÉVÉNEMENT EN ARDENNE.

Chez Vayamundo Houffalize vos réunions et séminaires se déroulent dans un cadre naturel magnifique et sans soucis.

Une réunion dans nos **salles ultramodernes**, éventuellement combinée avec **des activités de teambuilding** garantissent une expérience sans précédent à tous les participants.

16 salles totalement équipées et modulables dont une **salle de congrès d'une capacité jusqu'à 700 personnes** vous accueillent. Du matériel audiovisuel de pointe et des installations confortables assurent le bon déroulement de vos réunions et présentations.

Pour vous restaurer nous proposons une **palette gastronomique variée** dans un de nos 3 restaurants ou notre brasserie.

Nous disposons également d'un **vaste parking** et **proposons de 252 chambres avec terrasse** pour passer un séjour agréable.

N'hésitez pas à demander une proposition sur mesure sans engagement ou à venir nous rencontrer sur place pour une visite de nos installations.

Au plaisir de vous accueillir au cœur de l'Ardenne Belge !!

Vayamundo Houffalize

01 Fosse d'Outh 1

6660 Houffalize

T : +32 (0)61 28 05 80

E : mice.houffalize@vayamundo.eu

www.vayamundo.eu



vayamundo
Business Houffalize



Le contrat prévoyance-vieillesse : une solution pour une retraite sereine

La retraite est une période importante de la vie, à laquelle il faut bien se préparer. Le contrat prévoyance-vieillesse est un outil qui permet de se constituer un capital pour profiter de la retraite. Retour sur cette solution de prévoyance avec Julien Losson, Account Manager chez Baloise Assurances.

Aujourd'hui, le système de retraite à Luxembourg est basé sur 3 piliers. Le 1^{er} pilier est composé de la pension légale. Son montant dépendra du nombre d'années cotisées. Le second pilier est le régime de pension complémentaire, qui peut être mis en place par l'employeur, celui-ci est facultatif. Enfin, le 3^e pilier est constitué par l'épargne privée.

La pension de retraite publique ne suffira probablement pas à maintenir le niveau de vie d'une personne à la retraite. Il est donc important de se constituer une retraite complémentaire de façon privée. Pour cela, plusieurs alternatives sont possibles et le contrat prévoyance-vieillesse est une solution intéressante.

Un fonctionnement flexible

Le contrat de prévoyance-vieillesse est un contrat d'assurance-vie qui permet d'épargner pour sa retraite et qui rentre dans le 3^e pilier. Il est réglementé par l'article 111bis de la loi luxembourgeoise sur l'impôt sur le revenu (LIR) et bénéficie de nombreux atouts :

- un cadre fiscal avantageux : les primes versées sur un contrat prévoyance-vieillesse sont déductibles des impôts, dans la limite de 3.200 EUR par an et par contribuable, et ce indépendamment de la situation matrimoniale de la personne ;
- une flexibilité d'investissement : le souscripteur a le choix entre plusieurs supports d'investissement, en fonction



de son profil de risque, qui vont du taux garanti à des supports financiers classiques ou durables ;

- choix à l'échéance du contrat : le capital accumulé peut être versé au souscripteur à la retraite, sous forme d'une rente ou d'un versement unique.

Il est possible de verser des primes sur son contrat d'assurance-vie prévoyance-vieillesse de façon mensuelle ou annuelle. Son fonctionnement est très flexible, car on peut diminuer ou suspendre les paiements à tout moment. Il est également possible de faire des versements libres, à votre rythme.

Le contrat prévoyance-vieillesse est accessible à toute personne physique résidente fiscale au Luxembourg, mais aussi à tout frontalier non-résident qui fait une déclaration fiscale au Grand-Duché de Luxembourg.

Les primes versées sur un contrat prévoyance-vieillesse sont donc déductibles des impôts, dans la limite de 3.200 EUR par an et par contribuable. Cela permet de réduire la base imposable et donc le montant d'impôt à payer. Par exemple, un contribuable âgé de 33 ans, qui perçoit un revenu imposable de 50.000 EUR et décide de verser une prime annuelle de 3.200 EUR dans son contrat prévoyance-vieillesse, peut réaliser un gain d'impôt annuel de 1.335 EUR. Ces économies considérables varient en fonction du revenu imposable et du montant versé sur le contrat.

Au moment de la retraite, au plus tôt à 60 ans et au plus tard à 75 ans, le souscripteur pourra donc récupérer son épargne sous forme de rente ou de capital. À ce moment, le capital est imposable uniquement à la moitié du taux global et la rente n'est imposable que pour moitié.

Le contrat prévoyance-vieillesse est une solution intéressante pour se constituer une retraite complémentaire grâce à son cadre fiscal avantageux et sa flexibilité.

Il est possible de verser des primes sur son contrat d'assurance-vie prévoyance-vieillesse de façon mensuelle ou annuelle. Son fonctionnement est très flexible, car on peut diminuer ou suspendre les paiements à tout moment. Il est également possible de faire des versements libres, à votre rythme.

<https://www.baloise.lu/pension>

Pension Plan (111bis L.I.R.)*

Parce qu'il n'est jamais trop tôt pour préparer sa retraite.

Constituez un capital pour votre retraite
et profitez de déductions fiscales dès maintenant.

baloise.lu/pension



**Aussi pour
les travailleurs
frontaliers***

*voir conditions

*Loi modifiée du 4 décembre 1967
concernant l'impôt sur le revenu (L.I.R.)

 **baloise**



Élections sociales de la Chambre des salariés

Résidents et frontaliers appelés à voter

En mars 2024, plus de 600.000 ressortissants de la Chambre des salariés (CSL), l'une des 5 chambres professionnelles au Luxembourg, sont appelés à voter. Comment se déroule la procédure électorale ? Voici quelques explications.

La représentation professionnelle au Luxembourg se caractérise par la coexistence d'une représentation libre (syndicats et organisations patronales) et d'une représentation obligatoire (chambres professionnelles subdivisées en chambres salariales et patronales).

Qui peut participer à l'élection de la CSL en mars 2024 ?

À l'exception des fonctionnaires et employés publics, tous les salariés et apprentis travaillant au Luxembourg, les demandeurs d'emploi et les retraités sont automatiquement ressortissants de la CSL. Ainsi, la chambre professionnelle défend les intérêts de quelque 445.600 salariés, 153.000 retraités, 4.000 apprentis et 15.000 demandeurs d'emploi.

Pour élire qui ?

L'assemblée plénière de la CSL, son organe principal, est élue tous les 5 ans. Ses membres sont élus au suffrage universel et selon le système de la représentation proportionnelle, sur base de listes présentées notamment par les syndicats. Elle compte 60 membres répartis en 9 groupes socioprofessionnels (sidérurgie, autres industries, construction, services et intermédiation financiers, autres services, administrations et entreprises publiques, santé et action sociale, agents actifs et retraités de la CFL, et retraités).

Pourquoi voter ?

La CSL représente et défend ses ressortissants dans de nombreuses institutions socio-économiques du pays, y compris dans les institutions de sécurité sociale. Elle élabore des avis pour influencer les lois, notamment en matière de droit du travail, de la sécurité sociale, de la fiscalité, de la formation... La CSL s'investit également pour la santé, la sécurité et le bien-être au

travail, publie des brochures d'information sur les droits sociaux, offre des formations continues via son Luxembourg Lifelong Learning Centre (www.lllc.lu). Elle est aussi à l'initiative de la plateforme de réflexion Improof en faveur d'une économie juste et durable (www.improof.lu).

Comment se déroule le vote ?

En janvier-février 2024, le ministère du Travail enverra les bulletins de vote aux plus de 600.000 ressortissants par courrier à leur domicile. Le courrier comprend les bulletins de vote qui sont placés dans une enveloppe, dite neutre et laissée ouverte, portant l'indication « Élections pour les chambres professionnelles, loi du 4 avril 1924 », ainsi que la désignation du groupe socioprofessionnel auquel l'électeur appartient. Une 2^e enveloppe ouverte porte l'adresse du président du bureau, le

numéro d'inscription sur la liste électorale ainsi que la mention « Port payé par le destinataire ». Chaque électeur dispose d'autant de suffrages qu'il y a de délégués effectifs et suppléants à élire dans son groupe socioprofessionnel. Après avoir exprimé son vote, l'électeur doit plier le bulletin et le placer dans l'enveloppe neutre (1^{ère} enveloppe) et la fermer. L'électeur place ensuite celle-ci dans l'enveloppe de renvoi et la dépose dans une boîte aux lettres (au Luxembourg ou à l'étranger), et ce bien avant le 12 mars 2024, date des élections sociales. Chaque ressortissant vote pour les candi-

Comment voter ?

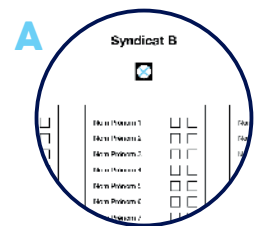
Ce sont les syndicats actifs dans les différentes catégories qui établissent les listes avec leurs candidats respectifs et le vote peut se faire de 3 manières :

- voter pour 1 seule liste, en remplissant le cercle de la case placée en tête de liste ou en y inscrivant un + ou un x ;
- répartir ses voix dans les cases derrière les noms des candidats d'une même liste ;
- procéder par panachage, c'est-à-dire distribuer ses voix dans les cases derrière les noms des candidats de différentes listes. L'électeur dispose d'autant de voix qu'il y a de candidats à élire. Il peut attribuer au maximum 2 suffrages par candidat.

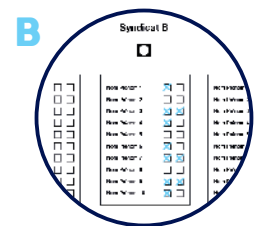
www.csl.lu

POUR REMPLIR SON BULLETIN, L'ÉLECTEUR PEUT PROCÉDER DE TROIS MANIÈRES :

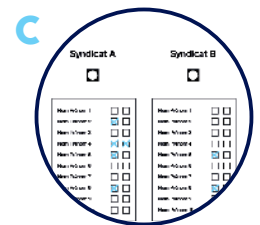
A soit il vote pour une seule liste en remplissant le cercle de la case placée en tête de liste ou en y inscrivant une croix (+ ou x). Il adhère ainsi à cette liste en totalité et attribue automatiquement une voix à chacun des candidats de cette liste (suffrage de liste) ;



B soit il répartit ses voix dans les cases derrière les noms des candidats d'une même liste et peut ainsi attribuer toutes ses voix aux candidats d'une même liste ;



C ou il distribue ses voix dans les cases derrière les noms des candidats de différentes listes (panachage). Il dispose d'autant de voix qu'il y a de candidats à élire. Il peut attribuer au maximum deux suffrages par candidat.



Dans notre exemple du groupe n°1, l'électeur dispose donc au total dix voix. Chaque croix (+ ou x) inscrite dans l'une des deux cases réservées derrière les noms des candidats vaut une voix.

Il faut choisir un de ces 3 modes de vote.

Si l'électeur combine p. ex. mode A et mode B, le bulletin est invalide.



nous décelons
le potentiel

en chacun
de nos candidats.

En mettant en lumière les qualités innées des talents que nous rencontrons, nous leur donnons la confiance dont ils ont besoin pour s'adapter et les aidons à identifier chaque nouvelle opportunité professionnelle. Tout au long de leur carrière.


randstad

human forward.



CSL : pour la création d'un cadre de qualité et d'un système d'indemnisation généralisé des stages en entreprise

Les stages en entreprise font désormais partie intégrante de grand nombre de cursus d'études à différents niveaux. Ils permettent aux stagiaires d'acquérir une expérience pratique sur le terrain dans le but d'améliorer et de faciliter l'accès des jeunes au marché du travail. Les stages en entreprise n'offrent pas seulement aux stagiaires la possibilité de mettre en pratique leurs acquis scolaires et d'obtenir une première expérience du monde du travail, mais permettent également aux entreprises de profiter du dynamisme et du savoir-faire des jeunes.

Les stages présentent des opportunités intéressantes pour les employeurs, et ce à différents niveaux. Dans une Europe où une pénurie d'une main d'œuvre qualifiée s'annonce, les stages constituent un canal de recrutement intéressant pour permettre aux entreprises de réfléchir à une présélection de leurs futurs salariés. Par le biais des stages, les entreprises ont le moyen de se tenir non seulement au courant des développements et enseignements scolaires, mais elles ont également la possibilité de découvrir les « talents et caractéristiques » des jeunes d'aujourd'hui. Hormis le gain de notoriété pour les entreprises, la formation des jeunes sur le lieu de travail permet aux entreprises d'apprendre de l'expérience des stagiaires et de tirer les bénéfices de leurs savoirs et compétences (organisation apprenante). Les stages constituent une base idéale pour renforcer les liens entre l'école et le monde du travail.

Afin de garantir que tous les jeunes aient accès à des expériences de formation de qualité, la Chambre des salariés estime qu'il convient de définir au niveau national un cadre de qualité pour les stages. La CSL est d'avis que les conditions de stage méritent d'être améliorées dans plusieurs domaines, même si la législation sur la formation professionnelle et le Code du travail prévoient déjà certains garde-fous.

Le cadre de qualité devrait notamment consacrer les principes suivants :

- la rémunération des stagiaires doit être garantie pour les stages d'une durée de 4 semaines ou plus (voir tableaux ci-après). En l'absence de convention de stage, le montant de la rémunération du stagiaire est assujéti aux règles de droit commun qui est applicable aux salariés ;
- aucune convention de stage ne peut être conclue :
 - pour remplacer un salarié en cas d'absence pour quel que motif que ce soit ;
 - pour remplacer un salarié licencié, voire suspendu ;
 - pour occuper un emploi saisonnier ;
 - pour subvenir à des besoins temporaires de main-d'œuvre de l'entreprise.
- l'accès à la protection sociale des stagiaires (assurance accident et maladie, cotisations de retraite allocations de chômage) doit être garanti ;
- la durée maximale des stages doit être limitée à 6 mois ; ceci vaut également pour les stages obligatoires effectués aux fins d'accéder à une profession réglementée ;
- en cas de conclusion d'un contrat de travail entre l'entreprise et le stagiaire endéans les 6 mois suivant la fin du stage, la durée intégrale du stage est à déduire de la période d'essai ;
- les objectifs d'apprentissage doivent être établis et les tâches confiées au stagiaire doivent être en lien étroit avec ces derniers ;
- pour les stages effectués après l'obtention du diplôme, une période d'interruption doit être observée par l'employeur avant d'engager d'autres stagiaires pour un même poste. Le renouvellement des stages ne doit pas permettre de remplacer des postes vacants ;
- des contrôles de l'Inspection du Travail et des Mines (ITM) doivent être effectués régulièrement, notamment

pour les stages post-secondaires afin d'éviter les abus. L'entreprise a l'obligation de tenir un « registre des conventions de stage » qui est soumis au contrôle de l'ITM. À noter que la Confédération européenne des syndicats revendique une directive européenne prévoyant l'application de critères de qualité contraignants aux stages effectués après l'obtention du diplôme. Elle demande par ailleurs que les critères de qualité définis dans le cadre de qualité pour les stages (recommandation du Conseil de 2014) soient également applicables aux stages faisant partie d'un enseignement formel ou d'une formation formelle.

Proposition de la CSL d'un système d'indemnisation généralisé pour les stages

La CSL préconise de fixer les montants d'indemnisation minimale des stagiaires (voir tableaux ci-après). À noter que cela n'empêche pas une entreprise ou un secteur d'activité de payer un montant plus élevé⁽¹⁾.

Ouvrir l'enseignement universitaire et supérieur national aux formations professionnelles sous contrat d'apprentissage

Compléter l'enseignement universitaire et supérieur luxembourgeois par des formations professionnelles de haut niveau et sous contrat d'apprentissage est une demande de longue date de la CSL.

Le programme gouvernemental 2018-2023 avait suscité l'espoir de la CSL d'aboutir finalement à la création d'une base légale pour l'organisation de BTS, de bachelors et de masters, sous contrat d'apprentissage, puisqu'il y était question de mener des réflexions pour « créer des possibilités d'obtenir un BTS dual »...

Bien que la CSL ait saisi régulièrement le ministre de l'Enseignement



Stages de l'enseignement secondaire (ESC, ESG, Formation professionnelle)

Période de stage annuelle	Indemnisation mensuelle minimale
Entre 4 semaines et 12 semaines incluses	55 % du SSM non qualifié* : 1.414,01 EUR

Stages de l'enseignement post-secondaire

Période de stage annuelle	Indemnisation mensuelle minimale
Entre 4 semaines et 12 semaines incluses	65 % du SSM non qualifié* : 1.671,10 EUR
Plus de 12 semaines à 26 semaines incluses (6 mois)	75 % du SSM non qualifié* : 1.928,20 EUR
Plus de 6 mois	100 % du SSM non qualifié* : 2.570,93 EUR

Stages volontaires / stages obligatoires pour accéder à une profession réglementée

Période de stage annuelle	Indemnisation mensuelle minimale
Entre 4 semaines et 12 semaines incluses	65 % du SSM non qualifié* : 1.671,10 EUR En cas de diplôme du cycle court ou 1 ^{er} ou 2 ^e cycle de l'enseignement supérieur = 65 % du SSM qualifié* : 2.005,33 EUR
Plus de 12 semaines à 26 semaines incluses (6 mois)	75 % du SSM non qualifié* : 1.928,20 EUR En cas de diplôme du cycle court ou 1 ^{er} ou 2 ^e cycle de l'enseignement supérieur = 75 % du SSM qualifié* : 2.313,84 EUR
Plus de 6 mois – uniquement le cas pour accès à professions réglementées	100 % du SSM qualifié* : 3.085,12 EUR

* Indice 944,43 au 01/09/2023.

(1) À noter que les entreprises perçoivent de l'État un montant d'aide mensuelle qui est de 250 EUR par élève stagiaire d'une classe de l'enseignement secondaire technique où la formation plein temps à l'école prévoit un stage de formation.

supérieur, aucune formation de l'Université du Luxembourg n'est organisée sous contrat d'apprentissage à l'heure actuelle.

Même s'il n'existe pas de base légale réglementant l'organisation des BTS ou autres formations universitaires sous contrat d'apprentissage, de telles formations duales (donc sous contrat d'apprentissage) existent dans le cadre de l'apprentissage transfrontalier en Grande Région aux niveaux des BTS et bachelors. À préciser que 25 programmes BTS peuvent actuellement être suivis sous contrat d'apprentissage selon les dispositions de la Conférence intergouvernementale entre le Luxembourg et la France.

À titre d'information le nombre de contrats BTS transfrontaliers, c'est-à-dire des BTS sous contrat d'apprentissage dans des entreprises situées sur le territoire luxembourgeois, se chiffre à 28 en 2022/23 contre 22 en 2021/22.

Des discussions entre le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Enseignement supérieur et les chambres professionnelles n'ont pas abouti, car les responsables des 2 ministères avaient eu comme consigne que le futur système de formation professionnelle supérieure à ériger serait un système hors du processus de Bologne, c.-à-d. que des points ECTS ne seraient pas d'application et que par conséquent la délivrance de diplômes BTS, bachelor et master ne serait en aucun cas envisageable.

Dans cette optique, le ministère de l'Enseignement supérieur a proposé de concevoir un système à part pour les formations professionnelles supérieures, basé sur le concept des *learning outcomes*, et ceci afin de les délimiter clairement par rapport aux diplômes universitaires académiques usuels. En clair, le ministre en charge de l'enseignement supérieur préconise

la création de 2 systèmes séparés : l'un pour la filière académique avec la délivrance de diplômes officiels reconnus au niveau national et européen, et l'autre pour la formation professionnelle avec, en fin de parcours de formation, l'obtention d'un certificat professionnel non équivalent à un diplôme universitaire. Un tel *Konstrukt* se limitant au niveau national et ne présentant aucune valeur ajoutée pour les apprenants ne saurait trouver de consentement pour la CSL.

Sources : CSL, Documents *Proposition de la CSL pour la création d'un cadre de qualité et d'un système d'indemnisation généralisé des stages en entreprise* et *Demande de la CSL d'ouvrir l'enseignement universitaire et supérieur national aux formations professionnelles sous contrat d'apprentissage*, distribués lors de la conférence de presse de la CSL/LLLC le 27 septembre 2023.

www.csl.lu





Espace européen de l'éducation

Le Rapport de suivi de l'éducation et de la formation du Luxembourg

Le *Rapport de suivi de l'éducation et de la formation* présente l'analyse annuelle de la Commission européenne sur l'évolution des systèmes d'éducation et de formation dans l'ensemble de l'UE. Il offre une vision plus approfondie des performances de chaque pays au regard des objectifs fixés au niveau de l'UE dans le contexte de l'Espace européen de l'éducation.

En matière d'éducation et formation des adultes, voici les conclusions du rapport :

- au Luxembourg, les adultes ont tendance à se former davantage que dans le reste de l'UE. En 2022, le taux de participation global à l'éducation et à la formation des adultes, bien que toujours inférieur au niveau enregistré en 2019 (19,1 %), s'élevait à 18,1 % (la moyenne de l'UE étant de 11,9 %). Ce résultat global masque de grandes disparités entre certaines catégories de personnes : à titre d'exemple, le taux de participation des travailleurs âgés de plus de 55 ans est de 8,3 %, et celui des personnes peu qualifiées ne s'élève qu'à 6,9 %, contre 24,5 % pour les personnes hautement qualifiées. Le Luxembourg s'est fixé pour objectif d'atteindre un taux de participation des adultes à l'éducation et à la formation de 62,5 % d'ici à 2030. Dans cette perspective, la stratégie nationale en matière de compétences vise à améliorer le taux de participation et à développer les compétences des groupes les plus vulnérables, en particulier les personnes peu qualifiées. Cette stratégie contribue en outre à l'acquisition de compétences numériques par la population en vue d'atteindre l'objectif consistant à doter 80 % des adultes âgés de 16 à 74 ans de compétences numériques de base d'ici à 2030 ;
- le Luxembourg est confronté à des inadéquations et à des pénuries en matière de compétences. En 2022, le taux de chômage s'élevait à 4,6 %, les employeurs dans la plupart des sec-

teurs faisant état de difficultés en matière de recrutement (TIC, santé, restauration et hôtellerie, transports et secteur financier). En 2022, l'indice relatif à l'économie et à la société numériques a montré que, malgré un pourcentage de spécialistes et de diplômés en TIC supérieur à la moyenne de l'UE, la pénurie de spécialistes dans ce domaine risquait d'entraver le passage au numérique dans l'économie luxembourgeoise. L'acquisition et l'adaptation des compétences figurent parmi les priorités du gouvernement. Ces dernières années, de nombreuses initiatives ont été lancées pour promouvoir la formation professionnelle des travailleurs et des demandeurs d'emploi, relever les défis de la numérisation et mieux anticiper les besoins en matière de compétences. Depuis juillet 2020, l'initiative *Skillsdësch* réunit le gouvernement et les partenaires sociaux en vue de répondre aux besoins actuels et futurs en matière de compétences sur le marché du travail. Menées dans le cadre du plan pour la reprise et la résilience du Luxembourg, l'initiative *FutureSkills*, qui investit dans les compétences des demandeurs d'emploi (avec un objectif spécifique pour les travailleurs âgés), et la réforme des compétences lancée dans le cadre du *Skillsdësch* ont toutes deux atteint leurs objectifs respectifs tels que prévus pour la première demande de paiement



envoyée en décembre 2022. Dans le cadre du programme du Fonds social européen+ (FSE+) pour la période 2021-2027, 5,59 millions EUR seront affectés à l'acquisition des compétences numériques et 2,56 millions EUR à l'acquisition des compétences vertes et aux emplois en lien avec l'écologie, ce qui représente plus d'un tiers de la dotation du Luxembourg au titre du FSE+.

Rapport complet pour le Luxembourg : <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2023/fr/country-reports/luxembourg.html#1-teaching-profession>.

Source : Commission européenne, Représentation au Luxembourg, communiqué de presse *Espace européen de l'éducation : le rapport de suivi de l'éducation et de la formation du Luxembourg*, 1^{er} décembre 2023.

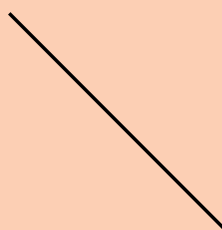
Créer

OU

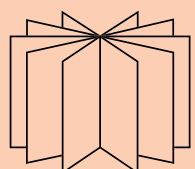
Développer



Découvrez nos formations en Entrepreneuriat et Gestion d'Entreprise



**Nos experts
t'accompagnent**



HOUSE OF
TRAINING

houseoftraining.lu



Chiffres clés de la formation en entreprise

Les entreprises qui sollicitent l'aide de l'État pour le financement de leurs formations investissent 1,1 % de leur masse salariale en formation. En moyenne, les salariés suivent 4,1 formations d'une durée de 3,2 heures et l'aide financière de l'État s'élève à 122 EUR par salarié. Dans sa publication *Pratiques de formation – Novembre 2023*, l'Observatoire de la formation analyse l'activité de formation des entreprises qui bénéficient, pour l'exercice 2020, de l'aide de l'État à la formation professionnelle continue.



Photo-Matej Kastelic/Shutterstock

Les salariés suivent, en moyenne, 4,1 formations d'une durée de 3,2 heures. Les salariés suivent plus de formations dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés) et dans les entreprises de 1.000 salariés ou plus, respectivement 5,1 et 5,5 formations, en moyenne.

En 2020, la pandémie de COVID-19 a provoqué de nombreux bouleversements, impactant également les activités de formation des entreprises. Au Luxembourg⁽¹⁾ tout comme dans le reste de l'Europe⁽²⁾, la participation de la population active dans des activités d'éducation et de formation a diminué.

Ainsi, en 2020, le nombre d'entreprises bénéficiant du cofinancement public diminue par rapport à 2019. Ces entre-

prises consacrent une part plus faible de leur masse salariale à l'investissement en formation. Le nombre de formations que peuvent espérer suivre les salariés et la durée de ces formations diminuent également. Au total, 2.203 entreprises bénéficient de l'aide financière de l'État à la formation, soit 29,7 % des entreprises luxembourgeoises de 10 salariés ou plus et, potentiellement, 54,7 % de l'ensemble des salariés.

42 % de l'investissement en formation est alloué aux formations en lien avec le cœur de métier de l'entreprise

En 2020, les entreprises investissent 1,1 % de leur masse salariale en formation.

C'est dans le domaine Technique/Métiers qu'elles investissent le plus (42 %) et davantage par rapport à 2019 (+ 4 %). Ce domaine concentre également 42 % de l'ensemble des heures de formation



et 40 % de l'ensemble des participants aux formations. Il est suivi par le domaine Management/GRH avec 14 % de l'investissement en formation, 11 % des heures de formations et 14 % de l'ensemble de la participation aux formations.

Les salariés suivent, en moyenne, 4,1 formations d'une durée de 3,2 heures

Les salariés suivent plus de formations dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés) et dans les entreprises de 1.000 salariés ou plus, respectivement 5,1 et 5,5 formations, en moyenne. Les formations suivies dans les très petites entreprises durent 4 heures de plus (6,7 heures), en moyenne, que celles suivies dans les entreprises de 1.000 salariés et plus (2,7 heures).

Toutes tailles d'entreprises confondues, la durée moyenne des formations tend à baisser depuis plus de dix ans.

Les cadres et les dirigeants suivent, en moyenne, 6,4 formations

Les cadres et les dirigeants suivent plus de formations que les salariés qualifiés et les salariés non qualifiés, 6,4 formations, contre respectivement 4,2 formations et 1,6 formation, en moyenne. Les formations dans les domaines Technique/Métiers, Management/GRH et Finance, Comptabilité et Droit représentent plus de 80 % des formations suivies par les dirigeants et les cadres. Les salariés qualifiés et non qualifiés suivent quant à eux plus de formations dans le domaine Technique/Métiers, suivi par le domaine Qualité, ISO et Sécurité.

Les femmes dirigeantes et cadres participent, en moyenne, à respectivement 1,9 et 1,3 formation de plus que les hommes

Les femmes suivent quasiment le même nombre de formations que les hommes, 3,9, contre 4,2 formations, en moyenne. En revanche, les femmes dirigeantes et cadres participent à davantage de formations que les hommes (respectivement 7,9, contre 6,0 formations et 7,3, contre 6,0 formations, en moyenne).

Les femmes et les hommes salariés qualifiés sont relativement proches (respectivement 4,3 et 4,1 formations, en moyenne). L'accès à la formation des salariés non qualifiés est limité, en particulier pour

FORMATION EN ENTREPRISE

CHIFFRES CLÉS

Novembre 2023

observatoire de la formation
powered by INFC

INFC

Pour 2020, l'aide financière octroyée s'établit, en moyenne, à 16.117 EUR par demande, à 9,4 EUR par heure de formation et à 122 EUR par salarié.

les femmes. Elles suivent, en moyenne, 1,1 formation, contre 2,1 formations pour les hommes.

En moyenne, 9,4 EUR d'aide financière accordée aux entreprises par heure de formation

Pour 2020, l'aide de l'État à la formation professionnelle continue s'élève à 26,2 millions EUR. L'aide financière octroyée s'établit, en moyenne, à 16.117 EUR par demande, à 9,4 EUR par heure de formation et à 122 EUR par salarié.

- (1) Source : Regards 09/22, *Vers un changement durable de la formation continue dans les entreprises ?*
- (2) Sources : CEDEFOP, *Employed population participating in learning* <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/employed-population-participating-learning?year=2020&country=LU#5> et <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20221130-2>

[cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/employed-population-participating-learning?year=2020&country=LU#5](https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/employed-population-participating-learning?year=2020&country=LU#5) et <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20221130-2>

Informations sur :

<https://www.lifelong-learning.lu/article/les-pratiques-de-formation-des-entreprises/fr>

Formation en entreprise – Chiffres clés <https://www.lifelong-learning.lu/bookshelf/documents/formation-en-entreprise-chiffres-cles-novembre-2023.pdf>

Pratiques de formation

<https://www.lifelong-learning.lu/bookshelf/documents/pratiques-de-formation-novembre-2023.pdf>



Pallier la pénurie de compétences par la formation en entreprise

Pour répondre aux défis liés à la pénurie de compétences, un problème qui touche surtout les petites et moyennes entreprises au Luxembourg⁽¹⁾, 49 % des entreprises recrutent des travailleurs peu qualifiés qu'elles forment par la suite (LISER, 2023)⁽²⁾.



Photo-smshoot/Shutterstock

Pour (re)hausser les compétences du personnel et bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée, le *upskilling* ou *reskilling* en entreprise représenterait un atout en or. Au cours des deux dernières années, 38 % des PME au Luxembourg⁽³⁾ ont eu recours à la formation et au *reskilling* de leur personnel et 14 % ont recruté du personnel temporaire ou des indépendants, pour remédier à la pénurie de compétences.

Cette démarche d'*upskilling* semble offrir une solution au manque de main-d'œuvre qualifiée et pourrait être davantage encouragée par les politiques publiques de formations, notamment en s'inspirant d'exemples étrangers.

Un écosystème luxembourgeois perfectible

Pour (re)hausser les compétences du personnel et bénéficier d'une main-d'œuvre

qualifiée, le *upskilling* ou *reskilling* en entreprise représenterait un atout en or. Au cours des deux dernières années, 38 % des PME au Luxembourg⁽³⁾ ont eu recours à la formation et au *reskilling* de leur personnel, et 14 % ont recruté du personnel temporaire ou des indépendants pour remédier à la pénurie de compétences.

D'ailleurs, pour procéder à la formation de leur personnel, les entreprises s'orientent vers le soutien externe. Pour

trouver du personnel qualifié en utilisant un support externe, selon l'Eurobaromètre, 30 % des PME⁽⁴⁾ indiquent avoir eu recours à un soutien pour offrir des formations à leur personnel (comme des programmes de formation financés par une entité externe). Les trois types de soutien externes les plus utiles pour remédier aux pénuries de compétences pour les PME sont les incitations fiscales (telles que des déductions fiscales pour

**Je souhaite
développer les
compétences
de mon équipe.**



Et vous ?

lifelong-learning.lu :
Plus de 12 000 formations
pour renforcer les talents et toute
l'information sur le cofinancement
de la formation en entreprise.





Formation tout au long de la vie

la sécurité sociale, etc.), la collaboration renforcée avec les services publics de l'emploi et les subventions directes, comme une prime ou des subventions allouées à l'entreprise.

En outre, l'État luxembourgeois a mis en place plusieurs mesures financières pour développer leurs formations en interne et, par conséquent, venir en aide aux entreprises. Parmi celles-ci, on retrouve le cofinancement public⁽⁵⁾ des plans de formation. Celui-ci vise à inciter les entreprises à investir davantage dans la formation de leurs employés, afin de répondre aux besoins croissants en compétences. Cependant, cette aide est insuffisamment sollicitée et largement méconnue par les entreprises⁽⁶⁾.

D'autres dispositifs de soutien pour les entreprises sont également disponibles, comme le remboursement de la formation linguistique en langue luxembourgeoise, des indemnités d'apprentissage, des formations sur mesure à la demande de l'employeur, en collaboration avec l'ADEM, et des fonds de formation avec une approche sectorielle spécifique (finance, construction, etc.). Pour améliorer leur efficacité, le nouveau gouvernement annonce dans l'accord de coalition 2023-2028 son intention d'évaluer, voire d'adapter les subventions versées aux entreprises.

Nonobstant l'existence de ces solutions, les investissements dans les formations se heurtent à des limites liées à plusieurs facteurs. Il s'agit, en l'occurrence, de la difficulté à trouver des prestataires de formations adéquates, de la spécificité du secteur, des coûts considérés parfois trop élevés, ou encore, pour les petites entreprises en particulier, de permettre au personnel de quitter le lieu de travail pour suivre une formation formelle⁽⁷⁾.

S'inspirer d'ici et d'ailleurs

Il serait alors important de poursuivre la bonne collaboration entre les entreprises, l'ADEM, les chambres et fédérations professionnelles pour mieux identifier les besoins sur le marché du travail et les métiers en tension. Dans cet élan de collaboration, les différentes entités pourraient s'inspirer du système danois. Au Danemark, un programme de « job rotation »^(8,9) permet aux employeurs de recevoir une subvention publique pour

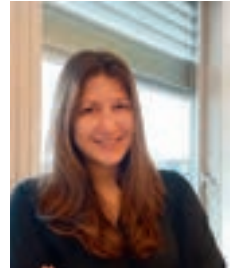
l'embauche d'un demandeur d'emploi de longue durée (de 6 mois ou plus et sélectionné par l'agence pour l'emploi) en remplacement d'un salarié en formation (doit avoir exercé un emploi dans l'entreprise pendant au moins 3 mois et ayant un niveau de diplôme inférieur à un master) et pendant la durée de formation ; le demandeur d'emploi de substitution travaille au moins 10 heures par semaine pendant 6 mois maximum. La subvention est versée pour chaque heure pendant laquelle le salarié est en formation et qu'un demandeur d'emploi travaille comme substitut. Ce système représenterait un moyen de répondre à un double objectif : augmenter la participation des entreprises à la formation continue et permettre aux demandeurs d'emploi de gagner en expérience professionnelle, facilitant ainsi leur réinsertion sur le marché du travail⁽¹⁰⁾.

Outre le système danois décrit ci-dessus, il pourrait s'avérer intéressant de considérer une recommandation, parmi d'autres, du rapport de l'OCDE (2023)⁽¹¹⁾ sur les stratégies de compétences au Luxembourg. Celle-ci reprend un exemple du système américain de « chèques-formation ». Avec l'aide des agences de recrutement, ce système permettrait d'aider les demandeurs d'emploi ou les salariés les moins qualifiés (plus âgés, disposant des niveaux d'éducation inférieurs, moins formés et travaillant dans des secteurs où il y a moins d'offres de formation, voire ont des modalités de travail atypiques comme à temps partiel ou temporaire) à se former davantage dans des domaines de compétences à forte demande. En effet, l'Observatoire de la Formation de l'INFPC (2022)⁽¹²⁾ montre qu'en 2019 « les cadres captent 19 % de l'ensemble des formations alors qu'ils représentent 12,3 % de l'effectif salarié et les salariés non qualifiés participent à 6,4 % de l'ensemble des formations alors qu'ils représentent 17,3 % de l'effectif salarié. » En guise de remède, les montants de ces chèques seraient déterminés par une coopération entre le gouvernement, les acteurs des centres de formation et les entreprises, et devraient être adaptés en fonction des besoins individuels. Par exemple, les salariés peu qualifiés pourraient disposer de chèques aux montants plus élevés en vue d'acquérir des compétences for-

tement demandées et donc rehausser leur niveau de qualification. Ce système pourrait s'avérer fructueux dans l'élaboration des stratégies de recrutement plus actif de personnel qualifié pour les postes demandés, surtout pour les PME.

Ioana Pop
Économiste

Fondation IDEA asbl



- (1,3,4) Lien vers l'Eurobaromètre 2023 : <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2961>.
- (2) LISER, *Pénurie de main-d'œuvre dans les métiers ne nécessitant pas de diplôme universitaire : une étude exploratoire sur le rôle joué par les conditions de travail*, 9 novembre 2023.
- (5) « Le montant du cofinancement est déterminé par l'investissement en formation professionnelle continue réalisé par l'entreprise à l'intention de ses salariés. L'aide s'élève à 15 % imposables du coût de l'investissement en formation réalisé au cours de l'exercice d'exploitation. Une majoration de 20 % est prise en compte au niveau du coût salarial des participants n'ayant pas de diplôme reconnu par les autorités publiques et une ancienneté inférieure à 10 ans, et pour les salariés âgés de plus de 45 ans à la date du début de mise en œuvre du plan de formation de l'entreprise. L'investissement en formation est plafonné selon la taille de l'entreprise. En 2022, l'INFPC a instruit 1.551 demandes de cofinancement. », INFPC, Rapport annuel 2022.
- (6) Chambre de Commerce, *Eco News Flash 2021/n°3, Quelles aides à la formation pour relever le défi en matière de skills et soutenir une économie compétitive, résiliente et durable ?*
- (7,9,11) OCDE, *Skills Strategy Luxembourg*, 2023.
- (8) European Commission, *Job Rotation Scheme, Denmark*, April 2021.
- (10) Pour rappel, ce système s'intègre dans le modèle danois de « flexicurité » où se combinent une forte mobilité entre les emplois avec un revenu sécurisé pour les chômeurs et une politique active du marché du travail.
- (12) Observatoire de la Formation de l'INFPC, *Pratiques de formation*, 2022.



House of Training

Répondre aux défis des entreprises grâce à la formation professionnelle continue

L'une des missions de la House of Training est de guider et conseiller les entreprises dans la création, la mise en œuvre et le suivi des parcours de formation pour leurs dirigeants et collaborateurs, en s'appuyant sur des outils et des méthodes d'enseignement facilement adaptables à un monde du travail en constante mutation. Muriel Morbé, CEO de la House of Training, nous présente les nouveautés 2024.

En préambule, quel bilan dressez-vous de l'année 2023 ?

Comme 2022, l'année 2023 peut être qualifiée de particulière en ce sens que les mutations s'accroissent, le télétravail et la digitalisation révolutionnent nos modes de travail, les défis environnementaux et technologiques redéfinissent nos priorités. Attirer et retenir les talents sont des enjeux majeurs pour de nombreuses entreprises, qui ont également du mal à recruter du personnel qualifié. L'agilité, la créativité et l'assertivité figurent aujourd'hui parmi les compétences les plus recherchées par les entreprises.

Concernant notre bilan, nous avons formé 27.150 personnes en 2022, ce qui nous rapproche petit à petit du chiffre de 2019 (27.700). Et les résultats sont déjà très positifs pour 2023 puisqu'ils affichaient déjà 30.000 inscriptions au 30 novembre. Ces bons résultats démontrent que les entreprises continuent d'investir dans le développement de leurs talents, une tendance encourageante mettant en évidence qu'elles considèrent la formation professionnelle continue comme une opportunité stratégique pour relever les défis liés à la digitalisation, l'intelligence artificielle, la transition écologique, et demeurer ainsi compétitives et attractives. L'Année européenne des compétences, qui se poursuit jusqu'au 8 mai, pousse justement les entreprises et les salariés à envisager la formation professionnelle comme un plan continu inhérent à tout parcours professionnel. Et notre offre va vraiment dans ce sens.



Muriel Morbé, CEO, House of Training, et directrice Formation de la Chambre de Commerce.

Quelles sont les nouveautés pour 2024 ?

Notre catalogue compte 1.300 formations, dont 272 nouveaux modules, répartis dans 21 domaines d'activité. Nous proposons 172 parcours certifiants (dont Data Protection Officer, Corporate Social Responsibility, Concevoir et piloter une stratégie de Social Media Management... font partie des nouveautés), 73 profils professionnels (dont Auditeur, Spécialiste marketing digital, Employé polyvalent dans le commerce, Préparateur « Drive » ... font partie des nouveautés), 2 programmes diplômants, ainsi que 50 parcours e-learning sur notre plateforme Moodle. Les formations à distance restent très prisées, et une très grande partie de nos formations peut se faire en présentiel ou à distance. Nous continuerons également de proposer tout au long de 2024 de nouvelles formations et d'élaborer des formations sur mesure

en réponse aux besoins changeants du marché et à ceux plus spécifiques des entreprises et des secteurs économiques. Rappelons que la House of Training compte un réseau de 60 partenaires de renom et s'appuie sur quelque 800 formateurs experts issus du monde des entreprises.

Dans les années qui viennent, le développement et l'acquisition de nouvelles compétences seront plus essentiels que jamais...

En effet, car, d'une part, de nouvelles professions vont émerger et, d'autre part, des compétences-clés devront obligatoirement être acquises. L'étude Cedefop 2023 *Luxembourg Skills Forecast* indique que plus de 42.000 postes (33 %) en lien avec des professions émergentes devraient voir le jour d'ici 2035 sur un total de 126.000 nouveaux emplois qui seront créés et que, parmi ceux-ci, 81 % seront des professions intellectuelles qualifiées à hautement qualifiées et que celles hautement qualifiées connaîtront un boom de 53 %. Il faut tous s'y préparer dès à présent. Les entreprises doivent donc anticiper un renforcement de leurs investissements dans la formation et le développement continus des talents, c'est à ce prix qu'elles pourront rester compétitives et attractives. Face à ces nouveaux défis, qui s'ajoutent à ceux auxquels elles doivent déjà faire face, notre rôle est de les y préparer, de les aider et de les accompagner dans ces (ré)volutions.

Propos recueillis par Isabelle Couset



Chambre des Métiers

« La formation reste une priorité pour les entreprises artisanales »

Cette année, la Chambre des Métiers fête son 100^e anniversaire. Voilà un siècle que la chambre professionnelle est au service des artisans, notamment avec un programme de formation qui s'étoffe d'année en année pour coller au plus près des besoins de l'Artisanat. Entretien avec la directrice de sa division Formation, Hélène Mayer.

Que retenir de l'année 2023 ?

L'année a été particulière en raison des élections législatives. Le travail a été intense puisque nous avons rédigé un catalogue de 30 propositions concrètes en faveur d'une politique future visant à renforcer l'attractivité de l'Artisanat. À l'issue des résultats, nous avons été ravis et rassurés de savoir que l'accord de coalition 2023-2028 intègre plusieurs, dont la formation continue, les stratégies de promotion de l'entrepreneuriat, le soutien durable aux PME artisanales..., et reconnaît que notre secteur est un pilier important de notre société. D'ailleurs en 2023, nous avons formé environ 1.500 personnes et dispensé plus de 160 formations.

La formation continue a-t-elle toujours le vent en poupe dans les entreprises artisanales ?

Oui, même si certains secteurs éprouvent des difficultés en ce moment, la formation reste une priorité pour les entreprises artisanales. Elles sont bien sûr tenues de respecter les formations légales obligatoires, mais on observe une nette augmentation pour tout ce qui concerne les formations pratiques, techniques, soumises à certification en fin de cycle, la transition énergétique, notamment pour le projet FSE+ (pompes à chaleur), qui affiche déjà complet pour toute l'année, et le développement durable, pour lequel nous avons maintenant une personne dédiée qui est en train d'élaborer un programme de formations spécifiques (RSE, achats durables et responsables...), en partenariat avec, entre autres, l'IMS et des cabinets luxembourgeois de conseils en développement durable et RSE. Pour l'année 2024, nous nous attendons à avoir beaucoup de demandes concernant l'intelligence artificielle. Vu que ce sujet est nouveau et

va évoluer certainement très rapidement, nous devons proposer des formations qui s'appliqueront aux besoins réels des métiers de l'Artisanat ; ce thème fait donc partie de nos réflexions.

Et pour le Brevet de Maîtrise ?

Pour s'établir dans le secteur artisanal à titre indépendant et pour former des apprentis, le Brevet de Maîtrise est indispensable pour certaines activités. Cette formation diplômante continue d'intéresser un nombre croissant de jeunes, mais aussi de personnes qui souhaitent se reconverter professionnellement. Pour l'année 2023-2024, toutes sections confondues, nous recensons 530 inscrits. Dans le respect de l'agenda fixé, l'offre de Brevets de Maîtrise réformés s'étoffe. Ainsi, l'année 2024 proposera les Brevets de Maîtrise réformés ou révisés de Mécanicien dentaire, Opticien, Instructeur automobile, Instructeur de natation et Mécanique.

Les métiers de l'Artisanat attirent peu les jeunes. Quelles sont les solutions que vous pourriez envisager pour y remédier ?

Durant le mandat du gouvernement actuel, nous savons maintenant avec certitude que la formation a une place importante dans son programme et qu'elle sera intensifiée. Dès lors, nous allons proposer des formations plus axées sur le parcours intégral d'un métier, par exemple, si vous souhaitez être électricien, vous saurez que vous devez d'abord faire un DAP, un Brevet de Maîtrise et de la formation continue. Tout au long de l'année 2023, nous avons misé sur un renforcement de la cohésion entre les équipes de notre division, en initiant plus de synergies entre les responsables de la formation initiale, du Brevet de Maîtrise et de la formation



Hélène Mayer, directrice de la division Formation, Chambre des Métiers.

continue afin de proposer un meilleur encadrement par métier. Notre catalogue en ligne sera donc adapté. Nous allons continuer à cibler avec encore plus de précision les offres de formation que nous adressons à nos membres. 2024 étant l'année du centenaire de la Chambre des Métiers, des actions seront organisées auprès du grand public, des écoles pour « donner un coup de jeune à l'Artisanat » et mieux faire connaître ses nombreux métiers. L'Artisanat offre de nombreux débouchés, c'est un secteur-clé dans les réponses à donner aux défis d'aujourd'hui et de demain. Qui imaginerait un monde sans artisans ?

Propos recueillis par Isabelle Couset

CAREER UPGRADE



Vous êtes

à quelques heures près

d'une meilleure version

de vous-même



**CHAMBRE
DES MÉTIERS**
FORMATION CONTINUE

**De Partner
vum Handwerk**



Développez
vos compétences avec
la Chambre des Métiers.
Consultez nos formations
continues sur
formations.cdm.lu



Élargissez vos horizons professionnels avec les formations du LLLC

Découvrez l'offre du LLLC (Luxembourg Lifelong Learning Centre) : une diversité de cours du soir répondant à vos besoins et des séminaires dynamiques adaptés aux besoins des salariés et des entreprises.



Photo-Gaelfphoto/Shutterstock

Explorez une palette diversifiée de possibilités d'apprentissage, grâce à l'offre des cours du soir du LLLC conçue pour répondre à une variété d'intérêts. Que vous soyez passionné par l'informatique, la comptabilité, le marketing, la finance, la logistique ou les compétences sociales, les cours sont adaptés à vos besoins. De plus, la flexibilité est au rendez-vous avec des cours qui ont lieu une à deux fois par semaine pendant un semestre, permettant ainsi aux salariés occupés à temps plein de participer.

La polyvalence du programme de formation se reflète également dans la diversité linguistique des cours, visant à satisfaire les besoins d'un public plus large. Que vous préfériez l'apprentissage en présentiel, en classe virtuelle ou en *blended learning*, les cours du soir offrent une variété de modalités pour convenir à votre style d'apprentissage.

Le LLLC demeure à la pointe des évolutions sociétales en ajustant régulièrement son offre de formation. Le LLLC s'engage à répondre au mieux aux demandes des salariés en quête de nouvelles connaissances et de développement de compétences.

Le LLLC met à votre disposition un large panel d'intervenants experts dans leur domaine, capables de personnaliser les cursus en fonction de vos besoins.

En complément des cours du soir

Le LLLC propose également des séminaires qui répondent parfaitement aux besoins des participants et des entreprises. Ces séminaires, couvrant des domaines tels que l'administration, le droit, l'économie, la fiscalité, la bureautique, l'informatique, la communication, le marketing, les ressources humaines, le management, le développement personnel, la sécurité et la santé au travail, ainsi que la logistique sont conçus pour offrir des compétences pointues en un laps de temps court, généralement d'une demi-journée à deux jours.

Les séminaires sont disponibles en français, en allemand, en luxembourgeois ou en anglais. De plus, tous les séminaires catalogues peuvent être adaptés ou personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des salariés ou de l'entreprise.

Faites le choix de l'excellence avec le LLLC, fort de plus de 50 ans d'expérience en formation continue. Le LLLC met à votre disposition un large panel d'intervenants experts dans leur domaine, capables de personnaliser les cursus en fonction de vos besoins.

Contactez-nous dès maintenant pour explorer de nouvelles opportunités de formation.

www.LLLC.lu



LUXEMBOURG LIFELONG
LEARNING CENTRE

LA FORMATION CONTINUE DE LA CHAMBRE DES SALARIÉS

YOU'LL
NEVER
WORK
ALONE.



CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG

REPRISE DES COURS DU SOIR

EVENING COURSES |
ABENDKURSE

Février 2024

Nos formations,
votre atout.

PLUS DE 270 FORMATIONS PROPOSÉES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :

■ Bureautique | IT |
Transformation digitale

■ Finance | Comptabilité |
Fiscalité

■ Droit

■ Communication |
Marketing | Vente

■ Ressources humaines |
Développement
personnel / professionnel |
Management |
Leadership

■ Économie | Gestion

■ Logistique | Achat



Découvrez
nos formations :



[LLLC.lu](https://lllc.lu)



**YOU'LL
NEVER
WORK
ALONE.**



CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG



LUXEMBOURG LIFELONG
LEARNING CENTRE

LA FORMATION CONTINUE DE LA CHAMBRE DES SALARIÉS





Développez vos collaborateurs avec les formations hybrides

Grâce aux avancées technologiques, l'apprentissage a depuis longtemps dépassé les limites des salles de classe traditionnelles.

Isabelle Lebbe, associée responsable d'Arendt Institute, souligne ainsi que « les programmes *blended learning*, qui intègrent des moments en ligne et en classe, s'imposent aujourd'hui comme le format de formation de prédilection pour accompagner le développement des collaborateurs ». Pour vous lancer, voici cinq éléments fondamentaux qu'il nous semble important de prendre en considération.

Flexibilité

À une époque où le temps est compté, la flexibilité est primordiale. Une approche *blended learning* permet aux apprenants d'accéder au contenu de leur formation à leur rythme et à leur convenance. Cette flexibilité est amplifiée par l'accessibilité multimodale offerte par les plateformes d'apprentissage en ligne. Carole Houpert, directrice d'Arendt Institute, explique que « une fois les concepts théoriques compris grâce aux modules en ligne, les apprenants participent à une session en classe qui est, elle, dédiée à la mise en pratique via des simulations, ateliers et autres cas concrets. Utiliser les moments en salle pour l'apprentissage pratique tandis que la théorie est vue en ligne permet également une gestion du temps plus efficace ».

Optimisation

Les équipes formation sont constamment à la recherche de moyens pour optimiser l'allocation des ressources sans compromettre la qualité de la formation. L'apprentissage mixte permet d'atteindre l'équilibre parfait. En exploitant les modules en ligne, les webinaires et les ressources virtuelles, les organisations parviennent à réduire considérablement les coûts de formation liés à la logistique, aux déplacements et à la location de salles. Ainsi, comme conclut



De g. à dr. : Isabelle Lebbe (Partner, Investment Management – Arendt) et Carole Houpert, (Director Learning & Development – Arendt).

« Une fois les concepts théoriques compris grâce aux modules en ligne, les apprenants participent à une session en classe qui est, elle, dédiée à la mise en pratique via des simulations, ateliers et autres cas concrets. Utiliser les moments en salle pour l'apprentissage pratique tandis que la théorie est vue en ligne permet également une gestion du temps plus efficace. »
(Carole Houpert, directrice d'Arendt Institute)

Isabelle Lebbe, « la mise en place de l'apprentissage mixte permet aux responsables de formation d'allouer les ressources de manière stratégique en se concentrant sur l'amélioration de la qualité et de la pertinence des supports de formation ».

Impact

L'engagement des apprenants et la rétention des connaissances sont des défis permanents. Le *blended learning* répond à ce défi en offrant une alternance d'éléments interactifs et des



« *Les programmes blended learning, qui intègrent des moments en ligne et en classe, s'imposent aujourd'hui comme le format de formation de prédilection pour accompagner le développement des collaborateurs.* » (Isabelle Lebbe, associée responsable d'Arendt Institute)

méthodes d'apprentissage synchrones et asynchrones. Les apprenants peuvent, par exemple, participer à des simulations virtuelles en s'engageant dans des scénarios réalistes qui exigent une réflexion critique et des compétences en matière de prise de décision. Ils peuvent ensuite exposer leurs analyses lors de sessions en classe où ils bénéficient du coaching, du feedback et des conseils des formateurs experts. Des études ont montré que cette approche améliore considérablement la rétention des connaissances, garantissant que les connaissances théoriques sont traduites en expertise pratique.

Support

Carole Houpert attire l'attention sur le fait « qu'au-delà de l'importance d'avoir une plateforme informatique permettant

une connexion rapide à tout type de formation digitale, l'équipe formation devra accompagner formateurs et apprenants pour naviguer efficacement et utiliser facilement les outils en ligne. Un manque de soutien adéquat en la matière pourrait entraver la réussite d'un projet blended learning ». Isabelle Lebbe ajoute que « le support s'entend aussi sous la forme de communautés d'apprentissage, de forum d'échanges, de fiches-guides, etc., autant d'aides à la mise en pratique auxquelles les apprenants peuvent avoir un accès permanent après leur programme de formation ».

Feedback

Enfin, un programme *blended learning* permet l'utilisation d'outil d'ancrage des connaissances en cours d'acquisition au moyen de quiz ou questionnaires régu-

lièrement programmés qui raviveront la mémoire des apprenants au fur et à mesure de leur parcours. Utiliser l'analyse des données permet en outre de suivre les performances des apprenants et de leur proposer des modules de formation supplémentaires pour accompagner plus précisément leur développement. Ce processus itératif garantit que le programme évolue pour répondre aux besoins changeants des collaborateurs et de l'organisation.

Isabelle Lebbe conclut : « ces cinq piliers de l'apprentissage mixte nous guident dans la refonte pédagogique des programmes d'Arendt Institute telle que nous l'amorçons en ce début d'année. Notre offre continuera à s'enrichir de nouveaux sujets, mais dévoilera également très bientôt une nouvelle approche pédagogique ». Stay Tuned!



STAY AHEAD IN THE GAME

arendt play



Learn more about
Arendt Play



Management Academy : regards croisés de 2 participants

Pour la 3^e année consécutive, EiviLux accompagne des Managers dans leur développement. Bienvenue dans le monde dynamique de la Management Academy où l'excellence en matière de Management prend vie. Au fil des promos, l'équipe a eu le privilège de voir des Managers talentueux évoluer et transformer leurs approches managériales, démontrant ainsi l'impact significatif du programme sur leur carrière. Deux participants en témoignent : Christelle de Fournier, Membership and Certification Executive au sein de l'Institut Luxembourgeois des Administrateurs (ILA), et Regis Lentini, Head of Depositary Oversight Department de Mizuho Trust & Banking.

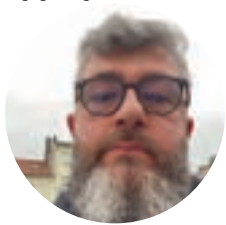
Quels ont été les moments les plus marquants de votre participation à la Management Academy et en quoi ont-ils influencé votre approche professionnelle ?



Christelle de Fournier – Le test en début de formation et le suivi tout au long du parcours avec la rédaction du mémoire ont

particulièrement influencé mon approche. Chaque module m'a apporté des connaissances et outils, et m'a permis d'avoir une autre vision de mon rôle et de ce que je peux apporter à mon équipe et mon entreprise.

Pouvez-vous partager une situation spécifique où les compétences acquises lors de la formation ont été directement appliquées avec succès ?



Regis Lentini – J'ai dû me séparer de l'une de mes collaboratrices lors de ma participation à la Management Academy et, par

la même occasion, embaucher un nouveau collaborateur. Grâce à la formation, j'ai pu prendre les bonnes décisions car cela faisait longtemps que je me trouvais des excuses pour ne pas le faire, mais j'ai aussi pu mener des entretiens corrects et embaucher le meilleur candidat pour la remplacer.

Comment la diversité des intervenants et des participants a-t-elle enrichi votre expérience, vous permettant d'appréhender les défis managériaux sous différents angles ?

Christelle de Fournier – La richesse des échanges, que ce soit avec les intervenants ou les participants, a été un élément-clé de la formation car j'ai pu partager et comprendre que chaque situation peut être abordée de diverses façons et que la position de Manager est un rôle avec divers aspects qui demande une adaptation constante.

Regis Lentini – Le fait que nous venions presque tous de divers domaines d'activité et à des postes différents a permis d'avoir des discussions ouvertes et des cas précis, sans nuire aux personnes concernées.

En quoi la méthodologie interactive a-t-elle contribué à renforcer vos compétences de leadership et favoriser un apprentissage pratique ?

Christelle de Fournier – L'approche de la Management Academy est idéale pour renforcer et développer des compétences de leadership. Bienveillance et confidentialité permettent un échange totalement libre entre les participants. La qualité des intervenants, avec de nombreuses mises en situation, jeux de rôles et autres outils interactifs, m'ont permis de me dépasser et sortir de ma zone de confort dans des situations très pratiques, le tout dans un environnement sécurisant.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui envisagent de participer à la prochaine session ?

Christelle de Fournier – La Management Academy est bien plus qu'une formation en management. Y participer est un investissement pour le futur : c'est une évolution à titre personnel et professionnel qui continue après la formation. Chaque participant ressort transformé, avec à sa disposition une multitude d'infos et d'outils concrets. C'est de loin la meilleure formation que j'ai eu la chance de suivre pendant ma carrière.

Regis Lentini – Je dirais juste : « Fonce, n'hésite pas, c'est une expérience magnifique et enrichissante ».

À travers ces témoignages inspirants, il est indéniable que la Management Academy va bien au-delà d'une simple formation professionnelle. Elle constitue une passerelle vers le succès en permettant aux participants d'acquérir des compétences de pointe et de relever avec confiance les défis complexes du métier de Manager.

Ne manquez pas cette chance de faire évoluer votre carrière et de rejoindre une communauté dynamique de Managers déterminés à repousser les limites de l'excellence managériale. Préparez-vous à transformer votre vision du leadership avec la Management Academy !

Céline Campi
Fondatrice et
directrice

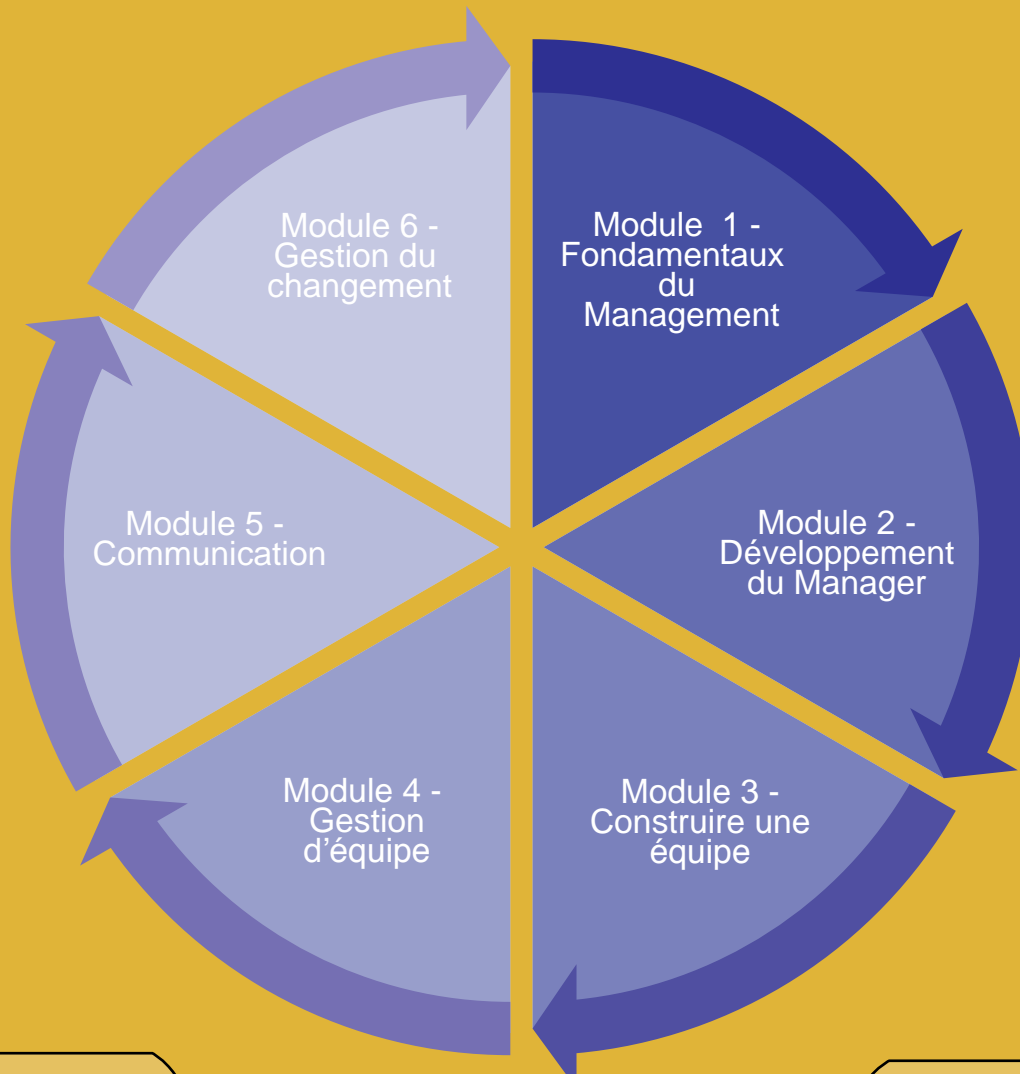
EiviLux

www.eivi-lux.com





Et si vous étiez accompagné(e) dans votre rôle managérial ?



Formation mixte
alliant présentiel
et distanciel

6 mois
...
6 modules

Cycles courts
de
2 jours par mois



ALD Automotive

Quand la formation est au cœur de l'entreprise...

Chez ALD Automotive, leader du secteur du leasing automobile au Luxembourg, la formation est pensée pour tous les collaborateurs afin que chacun augmente ses performances et par conséquent celles de l'entreprise. Rencontre avec Aurélie François, HR Coordinator.

Chez ALD Automotive, vous êtes la collaboratrice de référence pour la formation. Quels sont vos objectifs ?

Chaque année, notre plan de formation est soumis à notre direction pour validation. C'est un plan consolidé qui reprend les formations obligatoires (p.ex. expertise automobile, agrément assurances, secourisme...) et les formations que nous estimons utiles pour nos collaborateurs, de même que celles qu'ils souhaiteraient suivre (p.ex. développement personnel, langues...). Le but est de faire monter les gens en compétences, d'améliorer leurs connaissances pour qu'ils puissent évoluer au sein d'un département ou dans un but de mobilité interne.

Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontée dans la mise en place de la formation ?

Étant donné que nous avons 2 sites (Strassen et Kehlen) et que nos collaborateurs bénéficient d'horaires flexibles, nous travaillons aussi bien en présentiel qu'en distanciel. Dans un souci d'efficacité, nous privilégions les sessions courtes afin de conserver de la disponibilité pour assurer la continuité de service à nos clients. ALD Luxembourg, employant à présent quelque 140 collaborateurs, il faut aller vite pour pouvoir former tout le monde. Les formations proposées sont un mix de sessions internes et externes où l'on partage des connaissances, des informations techniques... avec nos différents départements, avec des experts métiers ou encore les gestionnaires de projets, afin que nos collaborateurs puissent, et ce quel que soit leur poste dans l'entreprise, répondre aux questions de nos clients et, au regard de notre activité, leur proposer les meilleures solutions en matière de mobilité. Ainsi, l'an passé, nous avons organisé 18 sessions pour présenter des

produits ALD dans le cadre de sessions *refresh* ou d'information. Autre exemple avec la nouvelle législation concernant les plaques d'immatriculation personnalisées : des sessions d'information ont été données à l'ensemble de notre personnel car la transposition de cette directive a été extrêmement courte pour les leasers et impliquait un solide suivi. En parallèle, nous essayons constamment de trouver des solutions et des formats alternatifs aux formations classiques, notamment pour que les plus jeunes puissent y adhérer plus facilement. La gamification est un format qui plaît et qui fonctionne car les mécanismes du jeu conviennent bien aux situations d'apprentissage de notre secteur d'activité.

La qualité du plan de formation représente-elle un élément d'attractivité pour ALD Automotive lors d'un processus de recrutement ?

Oui, car, aujourd'hui, les candidats recherchent principalement de la flexibilité et un accès à de la formation continue. Savoir que l'entreprise dans laquelle on postule est dotée d'un plan de formation qui va leur permettre une montée en compétences, donc une reconnaissance de leur travail, séduit les postulants, mais aussi les collaborateurs en place, parce qu'ils peuvent se projeter et donc adhérer à la culture de l'entreprise. Un bon plan de formation est donc un excellent levier pour attirer et retenir les talents. Chez ALD, personne n'est laissé de côté ; aussi, pour les nouveaux collaborateurs, nous avons mis en place un programme d'*onboarding*, appelé *Corporate Academy*, qui dure 6 mois et prévoit une immersion dans chacun de nos départements, des rencontres avec chaque responsable. Tout nouvel arrivant est épaulé par un tuteur pendant 3-4 mois afin de faciliter au mieux son intégration. De même, toute



Aurélie François, HR Coordinator, ALD Automotive.

personne qui est nommée manager est également guidée (assessment, formation, coaching...) jusqu'à ce qu'elle se sente à l'aise dans ses nouvelles fonctions.

Dans un environnement d'entreprise soumis à de plus en plus d'évolutions technologiques, la place de l'humain au sein de l'organisation est souvent remise en question...

En effet, et nous devons rester vigilants, et ce à tous les niveaux de l'entreprise. Je pense que l'employeur a un grand rôle à jouer en permettant à ses collaborateurs de rester agiles, en les préparant à la conduite du changement et aux nouvelles évolutions (transition digitale, intelligence artificielle...), et que c'est par le biais des formations continues, qui doivent englober le plus grand nombre de collaborateurs pour porter leurs fruits, que l'entreprise de demain pourra rester compétitive et attractive. Un plan de formation bien conçu sera sans aucun doute un facteur-clé de succès.

Propos recueillis par Isabelle Couset



Inclusion en formation

Ouvrez de nouveaux horizons pédagogiques

Depuis 2018, avec le concept « Une école pour tous », le Luxembourg a fait de l'inclusion scolaire une priorité. Notre système éducatif s'est développé pour inclure les besoins spécifiques de certains profils d'apprenants et propose aujourd'hui des moyens pédagogiques adaptés sans réduire pour autant les niveaux d'exigence des apprentissages.

Cette démarche est au cœur même de l'éducation de nos enfants, mais cette richesse et cette diversité de profils d'individus et d'apprentissages doivent être accueillies de la même manière dans le domaine de la formation professionnelle continue. De manière plus universelle, « *la pédagogie inclusive postule qu'il n'existe pas d'apprenant typique et que la diversité est la norme* ». Cette définition de Meyer, Rose et Gordon (2014) nous questionne sur comment faire de cette diversité une norme pour favoriser la réussite et l'inclusion de l'ensemble de nos apprenant-e-s ?

Cette diversité d'apprenant-e-s, au sens large, renvoie à une multitude de capacités individuelles (communication, capacités cognitives, culture, genre, éducation, valeurs personnelles, âge, motivations, centres d'intérêt...). Cette large palette de profils a engendré des neuromythes dans le monde de l'éducation selon lesquels une adaptation nécessiterait une charge de travail supplémentaire pour ajuster les contenus ou obligerait à revoir les objectifs pédagogiques à la baisse. Ces préjugés restent très prégnants dans le monde de la formation professionnelle.

Grâce aux nombreuses études menées par le Canada sur l'inclusion scolaire et universitaire, trois axes de développement de nos pratiques pédagogiques ont été mis en lumière : la motivation de l'apprentissage (le pourquoi), les moyens utilisés pour apprendre, expérimenter ou encore s'exprimer (le comment) et la formalisation des savoirs à acquérir (le quoi).

En tant que pédagogue, quels sont donc les leviers possibles pour favoriser une pédagogie inclusive ?

Il est tout d'abord essentiel de se former à cette diversité. De nombreuses for-

Comment identifier une personne à haut potentiel, comment interagir avec une personne présentant des troubles autistiques, quels sont les différents troubles dys ou encore quelles sont les difficultés rencontrées dans l'apprentissage pour une personne malvoyante ou souffrant d'un handicap moteur ? La plupart des formateurs-rices ont très peu de connaissances sur ces sujets.

mations existent pour les enseignants mais trop peu de choses sont proposées pour les formateurs-rices. Par exemple, comment identifier une personne à haut potentiel, comment interagir avec une personne présentant des troubles autistiques, quels sont les différents troubles dys ou encore quelles sont les difficultés rencontrées dans l'apprentissage pour une personne malvoyante ou souffrant d'un handicap moteur ? La plupart des formateurs-rices ont très peu de connaissances sur ces sujets. Souvent démunis par ces situations et la peur de « mal faire », l'exclusion dans le groupe se pose malgré leur bienveillance.

À ce jour, nous, formateurs, pouvons déjà agir sur le comment, à savoir les retranscriptions de nos contenus. En effet, la variété des outils à notre disposition favorise la multiplication des représentations (vidéos, podcasts, supports dynamiques, pratiques...), touchant ainsi des profils de perception et de niveau cognitif différents. Par ailleurs, tablettes, correcteurs orthographiques, systèmes de reconnaissance vocale, casques anti-bruit, tableaux blancs interactifs ou outils collaboratifs sont déjà faciles à déployer dans nos salles de formation.

La réflexion sur les méthodes pédagogiques à mettre en œuvre et la formalisation des savoirs est une vraie plus-value

pour l'ensemble des acteurs. Elle impose une réelle créativité mais aussi une analyse en profondeur du déroulé pédagogique pour favoriser les apprentissages. Proposer simplement aux apprenant-e-s, lors du tour de table de début de formation, de signaler à l'oral ou à l'écrit leurs difficultés d'apprentissage invitent le/la formateur-riche à les prendre en compte tout au long de la formation. Rendre les objets anti-stress disponibles ou donner la possibilité de dessiner pour maintenir sa concentration dans la formation, autoriser l'enregistrement vocal du cours, sur demande, sont quelques options qui favorisent le maintien de la motivation tout au long du parcours d'apprentissage.

Nous vantons les mérites d'un cours proposé dans plusieurs langues, pour-quoi ne pourrait-on pas vanter un cours proposé en « pédagogie universelle » inclusive ?

Valérie Maurer
Chargée d'affaires
Managing Partner



REVAL Consulting S.A.



Former les seniors pour les maintenir dans l'emploi

Au Luxembourg, on arrête de travailler très tôt. Le taux des 55-64 ans dans l'emploi, à 46,6 %, est le plus bas d'Europe. Or, pour soutenir durablement le financement du système des retraites, il est important de maintenir les personnes au travail le plus longtemps possible. Dans cette optique, il faut notamment investir dans la formation des seniors.

Développer les compétences des seniors dans l'optique de les maintenir actifs autant que possible est un enjeu-clé pour le Luxembourg, où le taux d'emploi des 55-64 ans est le plus faible des pays membres de l'Union européenne. En effet, si l'on s'en réfère aux statistiques d'Eurostat, au Grand-Duché, il n'était que de 46,6 %. La moyenne européenne est de 62,3 %. En France, 56,9 % des 55-64 ans travaillent. En Allemagne, le taux d'emploi de cette population atteint 73,3 %. À partir de 60 ans, seulement 1 personne sur 10 est encore active sur le marché du travail du Luxembourg. Si la pension de vieillesse est accessible à partir de 65 ans, les seniors peuvent accéder à une pension de vieillesse anticipée à partir de 57 ou de 60 ans. Dans les faits, l'âge moyen de départ à la retraite oscille entre 60 et 61 ans.

Maintenir les personnes dans l'emploi

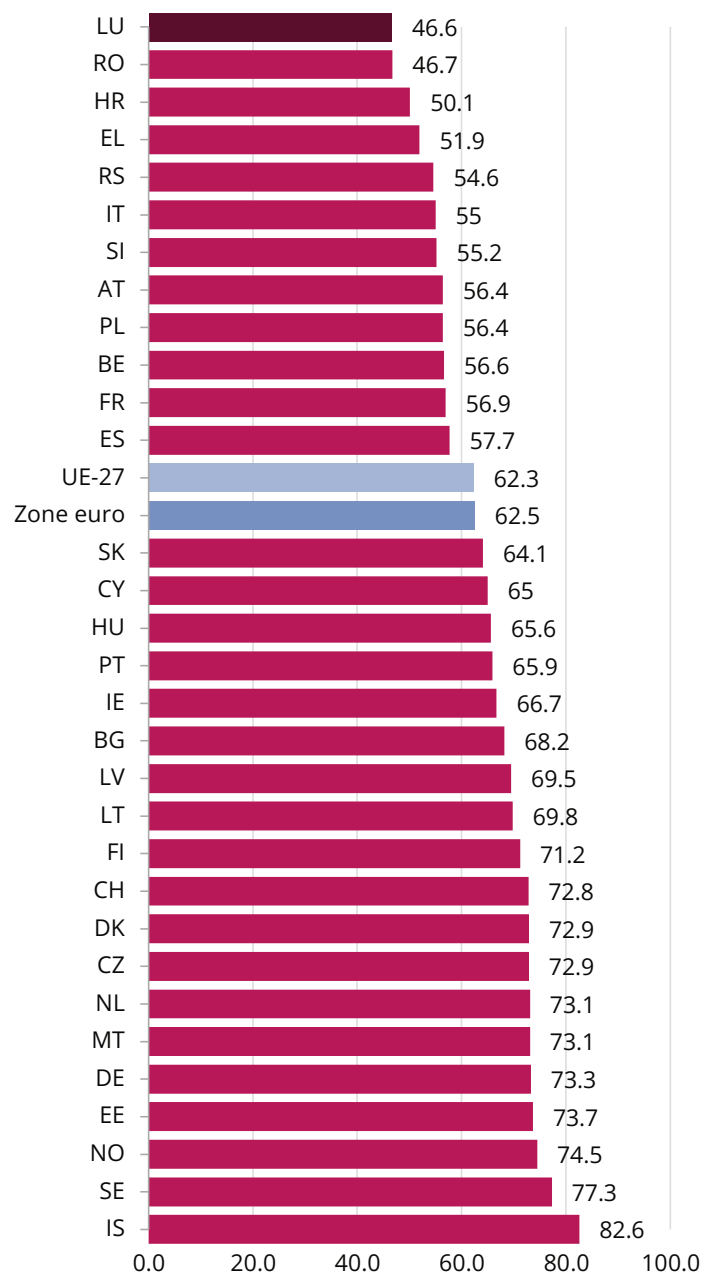
S'ils en ont la possibilité, les seniors arrêtent de travailler relativement tôt. Le système de pension, actuellement encore assez généreux, les incite certainement à le faire. Toutefois, c'est à ce niveau que cela risque de coincer à terme. Nos élus savent qu'il deviendra de plus en plus difficile de financer les retraites et que des réformes s'imposeront. En mai 2021, dans son livre vert pour le vieillissement, la Commission n'a pas hésité à recommander un report de l'âge légal à 72 ans au Luxembourg. L'enjeu est de répondre à la « *difficulté de maintenir des systèmes de retraite adaptés, équitables et viables dans une société vieillissante* » mais aussi à la « *nécessité, pour les citoyens, de se constituer une épargne complémentaire* ».

Pour atteindre l'objectif fixé au niveau européen de 78 % de taux d'emploi pour la population âgée de 20 à 64 ans, il faut maintenir tout le monde au travail aussi longtemps que possible. En 2022, le taux d'emploi de la population, à savoir 74,8 %, était encore en deçà de l'objectif. Ces derniers mois, on a en outre constaté que le chômage progressait à nouveau.

Plus on vieillit, moins on se forme

L'un des leviers permettant de garder ces travailleurs plus âgés dans l'emploi réside dans la formation. C'est d'ailleurs dans cette optique que l'Union européenne avait fait de 2023 l'Année européenne des compétences. La formation continue, en particulier pour l'adaptation aux évolutions technologiques, jouera notamment un rôle-clé.

Part des personnes en emploi à l'âge de 55 - 64 ans en 2022 ; en %



Sources : STATEC, Eurostat. Note : Glossaire codes pays Europe : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Country_codes/fr



Or, on constate actuellement que plus on vieillit, moins on se forme.

Au Luxembourg comme ailleurs dans l'Union européenne, le taux de participation à la formation et à l'éducation dans la population totale décroît très fortement avec l'âge. Si les seniors continuent de participer à des activités d'éducation et de formation, le pourcentage de personnes actives en termes d'éducation diminue rapidement à la cinquantaine.

À 50 ans, 1 personne sur 2 prend part à des programmes de formation non formelle. Cette part se réduit à 1 personne sur 4 pour les 60-64 ans et à 1 personne sur 8 pour les 65-69 ans. Selon l'Observatoire de la formation, les seniors ont suivi en moyenne 4,4 formations professionnelles continues dans les entreprises en 2019 (contre 3,8 en moyenne en 2015). 30 % d'entre elles portaient sur le thème Techniques/Métiers liées à l'activité principale, 25 % sur le thème de la Qualité/ISO/Sécurité et 22 % en Finance, Comptabilité et Droit. Seulement 8 % des formations suivies par les seniors portaient sur l'informatique et la bureautique.

Mise à jour des compétences, partage des connaissances

Afin de permettre aux seniors de poursuivre leur activité économique sans se sentir à l'écart, la Fondation IDEA avait émis quelques pistes permettant d'esquisser une stratégie nationale des compétences pour seniors. L'enjeu, expliquait le *think tank*, est de ne laisser aucun senior sans une mise à jour de ses connaissances et compétences numériques.

Parmi les propositions, on peut citer la réalisation d'un bilan de compétences dès l'âge de 45 ans, afin de mieux cibler

les compétences nécessaires, ou encore la création de dispositifs incitant à la collaboration intergénérationnelle. Pour les seniors en âge de travailler qui ne sont ni en emploi, ni en retraite, ni en formation, il conviendrait d'instaurer des programmes d'accompagnement adaptés à leurs besoins spécifiques et de leur offrir un soutien continu pour les aider à réintégrer le marché du travail.

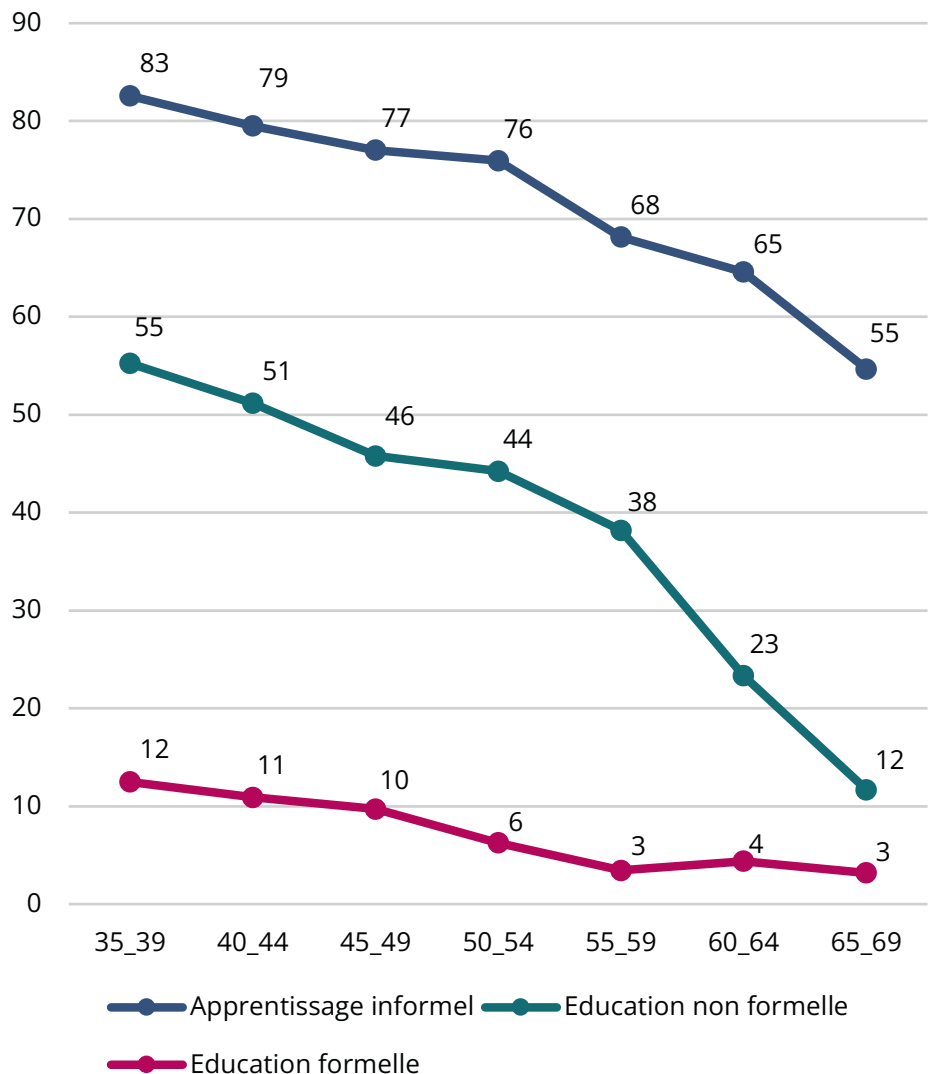
Dans l'optique de capitaliser sur l'expérience riche des seniors dans leur domaine,

les entreprises ont tout intérêt à mettre à jour leurs compétences et connaissances. La formation, à ce niveau, contribue à renforcer la satisfaction au travail. Elle permet de réduire les risques de désengagement et de départ prématuré à la retraite. L'autre enjeu, à l'échelle des organisations, est de mettre en place des programmes visant à favoriser la transmission des connaissances aux jeunes générations.

Sébastien Lambotte

À 50 ans, 1 personne sur 2 prend part à des programmes de formation non formelle. Cette part se réduit à 1 personne sur 4 pour les 60-64 ans et à 1 personne sur 8 pour les 65-69 ans.

Taux de participation aux différentes formes de l'éducation des adultes, en fonction de l'âge (en %)



Source : STATEC - Enquête sur l'éducation des adultes 2022/23.

Développer les compétences des seniors dans l'optique de les maintenir actifs autant que possible est un enjeu-clé pour le Luxembourg, où le taux d'emploi des 55-64 ans est le plus faible des pays membres de l'Union européenne.

Modification du Code du travail

Transposition de la directive UE (2019/1152) pour des conditions de travail transparentes et prévisibles

(2^e partie – Le cadre d'ordre public)

Le projet de loi n° 8070 doit transposer la directive UE 2019/1152 sur les conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne. Parmi les modifications apportées au Code du travail, le projeté liste, avec une plus grande précision et de manière plus complète, les dispositions d'ordre public applicables à tous les salariés exerçant une activité sur le territoire luxembourgeois.

Indépendamment du contenu du contrat, certaines dispositions, qu'elles soient légales, réglementaires, administratives, résultant de conventions collectives d'obligation générale ou d'une décision d'arbitrage ayant un champ d'application similaire à celui des conventions collectives d'obligation générale ou encore d'un accord en matière de dialogue social interprofessionnel déclaré d'obligation générale, s'appliqueront à tous les salariés qui exerceront une activité sur le territoire luxembourgeois.

Ainsi, devront être considérées comme ayant ce caractère d'ordre public les dispositions concernant :

- le caractère écrit ou établi de manière équivalente conformément au cadre légal du contrat de travail ;
- la rémunération qui devra correspondre aux taux de salaires minima ainsi qu'à tous les éléments constitutifs du salaire fixés par une disposition légale, réglementaire, administrative, une convention collective ou un accord en matière de dialogue social interprofessionnel déclaré d'obligation générale et à l'adaptation automatique du salaire à l'évolution du coût de la vie ;
- la durée du travail, au temps de pause, au repos journalier et au repos hebdomadaire ;
- les congés payés ;
- les congés collectifs ;
- les jours fériés légaux ;
- la réglementation du travail intérimaire et du prêt de main-d'œuvre ;
- la réglementation du travail à temps partiel et à durée déterminée ;
- les mesures de protection applicables aux conditions de travail et d'emploi des enfants et des jeunes, des femmes enceintes et des femmes venant d'accoucher ;

- l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, et la non-discrimination ;
- les conventions collectives de travail ;
- l'inactivité obligatoire, conformément à la législation sur le chômage intempéries et le chômage technique ;
- le travail clandestin ou illégal, y compris les dispositions concernant les autorisations de travail pour salariés non ressortissants d'un État membre de l'Espace économique européen ;
- la sécurité et la santé des salariés sur le lieu de travail en général, et plus particulièrement aux prescriptions minimales de sécurité et de santé établies par voie de règlement grand-ducal sur base de l'article L. 314-2 ;
- les conditions d'hébergement du salarié lorsque l'employeur met à disposition un logement au salarié éloigné de son lieu de travail habituel ;
- les allocations ou remboursement de dépenses en vue de couvrir les dépenses de voyage, de logement ou de nourriture encourues par le salarié éloigné de son domicile pour des raisons professionnelles.

Un cadre applicable à tous les salariés

Le respect de ces dispositions d'ordre public est alors assuré par un cadre spécialement mis en place, dont le but est de protéger de manière autonome le salarié qui entendrait faire respecter ses droits. Ainsi, le projet dispose qu'« *aucun salarié ne peut faire l'objet d'un traitement défavorable ou de représailles, ni en raison de protestation, ni en réaction à une plainte ou à l'exercice d'un recours visant à faire respecter ses droits prévus à l'article L. 010-1. De même, aucun salarié*

ne peut faire l'objet de représailles pour avoir témoigné des agissements définis à l'alinéa 1^{er} ou pour les avoir relatés ».

Dès lors, la notification au salarié de la résiliation de son contrat de travail, le cas échéant, sa convocation à l'entretien préalable, ou la modification substantielle de son contrat, effectuées en violation de la protection nouvellement créée est interdite. Le salarié qui considère avoir été licencié ou avoir fait l'objet d'une modification d'une clause essentielle de son contrat de travail, avec préavis, en méconnaissance de cette protection peut alors demander à l'employeur de lui communiquer les motifs justifiant sa décision, et l'employeur est tenu de les lui fournir avec précision. Le salarié qui estime que son contrat de travail a été résilié en violation de ce nouveau cadre pourra alors introduire une action judiciaire en réparation de la résiliation abusive de son contrat de travail. Il appartiendra au juge d'apprécier la cause réelle du licenciement ou de la modification intervenus. ☑



M^e Céline Lelièvre

Avocat à la Cour inscrit aux barreaux de Luxembourg (OMILIA avocats) et du canton de Vaud/Suisse (Étude Mercuris Avocats, Lausanne), médiateur affilié à la Fédération Suisse des Avocats, avocat formé en droit collaboratif

Affichez-vous le QR Code de votre autorisation d'établissement ?

Non... Attention à l'amende !

Depuis le 1^{er} septembre 2023, le droit d'établissement luxembourgeois a été réformé. Un des changements concerne le code-barres en 2 dimensions, plus communément appelé QR Code, relatif à l'autorisation d'établissement.

Ce QR Code reprend les activités pour lesquelles votre société détient une autorisation d'établissement. Il doit être affiché sur le site de l'entreprise (locaux de l'entreprise et site(s) Internet) et dans chaque point de vente afin d'éviter une amende de 25 EUR à 250 EUR.

Comment faire pour obtenir ce fameux QR Code ?

1. Rendez-vous sur le site Guichet.lu

Voici l'URL pour y accéder directement : <https://guichet.public.lu/fr/outils/autorisations.html>

2. Peaufinez votre recherche

Rechercher une autorisation d'établissement

f t

VOTRE RECHERCHE

Nom de l'entreprise:

Localité:

Toutes les localités

Numéro d'autorisation:

Code postal:

Lancer la recherche

Vous avez la possibilité de faire la recherche sur base de plusieurs critères, visibles ci-dessus. Un champ peut suffire pour que la recherche aboutisse. Tout dépend du critère complété.

3. Soyez précis

Par exemple, si le nom de l'entreprise est commun, le site vous demandera d'affiner les critères de recherche.

Rechercher une autorisation d'établissement

f t

Votre recherche a retourné trop de résultats ! Veuillez affiner les critères de recherche.

VOTRE RECHERCHE

Nom de l'entreprise:

consulting



Photo-Lee Charlie/Shutterstock

LE QR Code relatif à l'autorisation d'établissement doit être affiché sur le site de l'entreprise (locaux de l'entreprise et site(s) Internet) et dans chaque point de vente.

4. Lancez-vous !

Cliquez sur

Lancer la recherche

Le nom de l'entreprise s'affiche et pour voir le QR Code, développez le +.

5. Téléchargez-le

Télécharger le QR code

Le tour est joué !

Direction votre dossier Téléchargement, et ce fameux QR Code est maintenant en votre possession. ☑

Apolline Lapraille

Kolmio S.A.
www.kolmio.lu



Layout : Guichet.lu

Les travaux de la ligne Bruxelles-Luxembourg pourraient-ils vraiment aboutir ?

Afin de pouvoir réaliser le trajet Bruxelles-Luxembourg en 2 heures de train, un vaste chantier de modernisation de la ligne a été lancé... en 2007. Pour beaucoup, toutefois, l'espoir de voir ce projet aboutir s'est réduit au fil des annonces des retards pris et des difficultés à financer ce projet. Cependant, les deux pays ont réaffirmé leur engagement de mener ces travaux à terme... De nouveaux financements ont pu être obtenus.

Chaque jour, ce sont plus de 45.000 Belges qui viennent travailler au Luxembourg. Sur l'ensemble de ces travailleurs frontaliers, ils ne sont que 15 % à prendre le train. Afin d'améliorer leur confort et, de manière générale, celui des utilisateurs de la ligne Bruxelles-Luxembourg, des travaux de modernisation ont débuté... en 2007.

L'un des objectifs majeurs de ce projet est de réduire le temps de trajet entre les deux capitales. À terme, celui-ci devrait passer d'environ 3 heures actuellement, lorsque tout va bien, à 2 heures pour les trains express. Mais pour augmenter la vitesse commerciale des trains sur la ligne, il est nécessaire d'aplanir plusieurs courbes sur le parcours. Cela exige d'importants moyens. Le chantier prévoit encore le remplacement des voies et du ballast, qui ont une cinquantaine d'années, et la modernisation de l'électrification des caténaires.

Une volonté réaffirmée

Au moment du lancement de ce chantier, il y a 17 ans, il était prévu qu'il s'étende jusqu'en 2027. Au fil des années, cette échéance a été reculée dans le temps. On a un moment évoqué une fin des travaux en 2031. Beaucoup doutent en réalité de la capacité de l'État belge à effectivement finaliser ce projet, cela en raison du manque de moyens financiers pour y arriver. Début octobre, Georges Gilkinet, ministre belge de la Mobilité, et François Bausch, l'ancien ministre luxembourgeois de la Mobilité, ont réaffirmé la volonté des deux pays de mener à bien ce chantier... pour 2029. De quoi redonner de l'espoir aux utilisateurs de la ligne.

À l'origine, le budget de ces travaux, cofinancés par la Commission européenne,



Photo-RG-vc/Shutterstock

était estimé à 604 millions EUR pour la Belgique et 432 millions pour le Grand-Duché. Toutefois, au fil du temps et des retards, la facture finale n'a eu de cesse d'augmenter, allant jusqu'à 775 millions EUR rien que pour la Belgique.

Un problème budgétaire

Si les retards se sont accumulés, c'est parce que l'argent manque. La possibilité de ramener le délai de finalisation des travaux à 2029 implique notamment l'obtention de nouveaux fonds européens. La lettre d'intention signée par les deux ministres prévoyait en effet que les deux pays défendent ensemble, d'ici la fin de l'année, un dossier de financement auprès des instances européennes, dans le cadre du programme CEF. La nouvelle ministre luxembourgeoise de la Mobilité, Yuriko Backes, a confirmé cet engagement, cosignant début décembre cette demande avec Georges Gilkinet à l'occasion d'une visite à Bruxelles.

D'autres pistes de financement ont été évoquées, dont une auprès de la Banque européenne d'investissement.

Début décembre, on apprenait de nos confrères de *L'Écho* qu'Infrabel avait réussi à obtenir un nouveau financement pour la réalisation de ces travaux. L'Agence fédérale de la dette, en effet, l'a octroyé via un emprunt d'1 milliard EUR pour finaliser le chantier. Ce milliard EUR complète les 16,4 milliards EUR promis par l'État au gestionnaire de l'infrastructure belge pour la période 2023-2032.

Petit à petit

Il y a donc lieu d'être optimiste, cela même si les espoirs des utilisateurs ont souvent été déçus au fil des dernières années. Le chantier avance, petit à petit. Notamment, en août 2022, les ministres de la Mobilité des deux pays ont inauguré un tronçon de 66 kilomètres réélectrifiés, entre Hatrival, dans la région de Saint-Hubert, et Barnich, à la frontière luxembourgeoise. Les caténaires, sur cette portion de voies, peuvent passer d'un courant de 3.000 volts continus aux 25.000 volts courant alternatif, comme au Luxembourg. ✓

Marie Jacquemin

Entreprises *magazine*



Photo-adike/Shutterstock



Formulaire d'abonnement sur
www.entreprisesmagazine.lu

El Greco et Goya au Palazzo Reale

Capitale lombarde branchée, Milan est réputée pour ses réalisations dans le domaine du design. Dès les années 1920, elle a présenté des créations audacieuses sous l'influence notamment de l'architecte et designer milanais Gio Ponti (1891-1979). La ville a aussi une indéniable influence dans le domaine de la haute couture. Dans le *Quadrilatero d'Oro*, les vitrines luxueuses arborent les dernières réalisations des maisons Gucci, Armani, Versace, Valentino, Prada ou Dolce & Gabbana...

Le visiteur épris de culture y sera séduit aussi par son riche héritage artistique et architectural. En son centre, les ouvrages historiques du 17^e siècle tel que le Duomo, monument emblématique de la ville à l'instar de la Scala, côtoie les gratte-ciel futuristes de Gio Ponti. Enfin, loin de se résumer à son architecture, à ses magasins de luxe et à sa vie nocturne animée, Milan a aussi la particularité d'accueillir des musées et galeries d'art d'un grand intérêt. La complexité et la diversité de ce centre urbain incontournable sont telles qu'amateur d'histoire, accro de shopping ou passionné d'art, chacun peut y trouver de quoi satisfaire ses envies et sa curiosité.

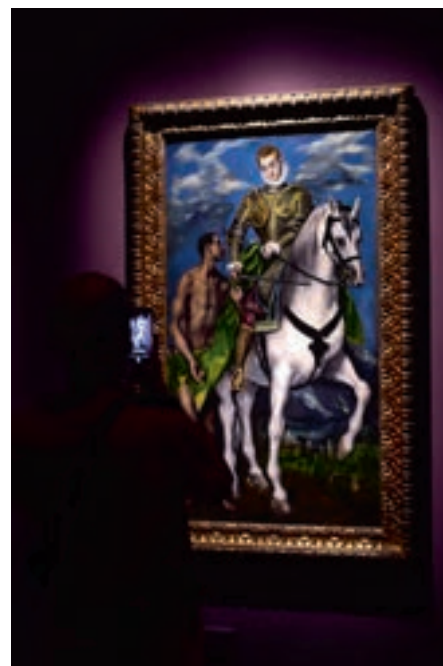
Pourquoi ne pas s'y donner l'opportunité d'une escapade le temps d'un week end, voire plus si affinités ? D'autant qu'actuellement, le Palazzo Reale crée l'événement en organisant des expositions dédiées à deux

grands maîtres de la peinture, El Greco et Goya. Le Palazzo Reale est l'un des pôles culturels importants de la ville à laquelle son histoire est liée. Les programmations artistiques comme les expositions consacrées à la mode et au design se fondent harmonieusement dans les décors précieux de cet endroit d'exception. Sur 7.000 mètres carrés, chaque année, on compte plus de 1.500 chefs-d'œuvre provenant des musées les plus célèbres du monde !

La rétrospective du Palazzo Reale consacrée à El Greco (jusqu'au 11 février 2024) rend compte de la période durant laquelle le peintre s'est imprégné de l'art des grands artistes transalpins. Des informations légendaires, lacunaires ou erronées circulent sur El Greco. Selon certaines sources, Dhómínikos Theotokópoulos dit El Greco (1541-1614) vécut jusqu'à 26 ans sur son île natale, la Crète, où il devint un

peintre apprécié d'icônes de style post-byzantin. Adeptes du Titien, il voyagea ensuite pendant dix ans en Italie. Il se rendit à Venise d'abord où il adopta le style Renaissance, puis à Rome. En 1577, il s'installa à Tolède jusqu'à la fin de sa vie.

D'abord fidèle à ses sources italiennes, il introduisit progressivement dans sa peinture des éléments irréels pour réaliser des œuvres néoplatoniciennes. À Tolède, à la fin de sa vie, la production d'El Greco fut principalement consacrée à des scènes religieuses pour atteindre au mysticisme dans le chef-d'œuvre tardif *nel labirinto*, resté énigmatique. Oublié



El Greco, *Saint Martin et le Mendiant*, 1597-1599, National Gallery de Washington.

Photo-Palazzo Reale/Roberto Serra, courtesy: MondoMostre

après sa mort, El Greco a fasciné les avant-gardes à l'orée du 20^e siècle. La libération des formes, la lumière et les couleurs de ses tableaux inspirèrent Pablo Picasso et Jackson Pollock dans leurs efforts pour révolutionner la peinture.

Lors de sa déambulation dans l'exposition, le visiteur découvrira comment la couleur du Titien et les audaces du Tintoret ont nourri l'art de cet artiste de la Renaissance. Il ne manquera pas de reconnaître son style bien identifiable, caractérisé, notamment dans ses portraits, par l'allongement des visages (certains de ses prédécesseurs espagnols, comme Luis de Morales, y ayant déjà recours de façon moins systématique).

Découvrir l'œuvre de Goya

Dédiée à Goya, pionnier de l'art moderne et témoin de son époque, une deuxième



Goya, *Le Colosse*, 1808-1812, Musée du Prado, Madrid.
Photo-Palazzo Reale

grande exposition (jusqu'au 3 mars 2024) intitulée *La Rébellion de la Raison* permet d'éclairer la carrière du maître espagnol sur une longue période historique riche en changements politiques, sociaux et idéologiques. Ténébriste espagnol, peintre politique, graveur virtuose, Francisco de Goya (1746-1828) est l'un des artistes les plus marquants de l'Espagne moderne, après Diego Vélasquez. Il a connu la fin de l'Ancien Régime, les Lumières, la Révolution française, les guerres napoléoniennes, la Restauration absolutiste et a exprimé en images la complexité de ces événements caractéristiques de l'entrée de l'Europe dans une nouvelle ère.

Atteint de surdité, ce peintre, attaché au service de la cour espagnole, a développé, à côté de sa carrière officielle, un art personnel, noir et tourmenté, marqué par ses angoisses comme par l'histoire de son pays, par l'Inquisition et le fanatisme religieux, par la violence et la folie. Rompant avec les règles académiques et les systèmes plastiques établis, il est parvenu à créer un langage personnel propre à révolutionner l'art dans lequel il s'exprimait.   la fois courtisan et insoumis, il est l'auteur d'une œuvre annonciatrice du romantisme, qui fait la part belle à la fantaisie et au grotesque.



Goya, *Autoportrait au chevalet*, 1790-1795, Musée de l'Académie royale des beaux-arts, San Fernando.

Photo-Palazzo Reale



El Greco, *Le Martyre de saint Sébastien*, 1577-1578, Cathédrale de Palencia.

Photo-Palazzo Reale/Roberto Serra, courtesy: MondoMostre

  l'issue de la découverte de ces deux fascinantes expositions, en se promenant dans les rues animées de la capitale lombarde, le visiteur ne pourra manquer de faire un parallèle entre les époques riches et tourmentées dont ces deux peintres ont rendu compte chacun à leur manière, et l'indéniable complexité de la nôtre dont il aura, en outre, sous les yeux, le spectacle bigarré. La transfiguration du réel, opérée dans leur art par ces grands maîtres, apparaît comme un exutoire propre à rendre le monde

habitable, fût-il angoissant et bouleversé. « *La peinture, a écrit Jean Bazaine, est une manière « d'être »*, la tentation de respirer dans un monde irrespirable ».

Ce nouveau témoignage de l'effervescence culturelle de Milan vaut incontestablement le voyage !

Danièle Henky

Maître de conférences
en Littérature contemporaine

Université de Strasbourg

Quelques-unes des œuvres exposées

El Greco

- *Saint Martin et le Mendiant* ainsi que *Laocoon*, National Gallery de Washington.
- *Le Portrait de Jeronimo de Cevallos*, Musée du Prado, Madrid.
- *Les deux Annonciations*, Musée Thyssen-Bornemisza, Madrid.
- *Saint Jean* ainsi que *saint François*, Galerie des Offices, Florence.
- Et, pour la première fois en Italie, *Le Martyre de saint Sébastien*, Cathédrale de Palencia, *L'Expulsion des marchands du Temple* de l' glise San Gin s, Madrid.

Francisco Goya

- *Maria Gabriela Palafox et Portocarrero, marquis de Lazan*, collection des ducs d'Alba, Madrid.
- *La Maison de fous*, Académie royale des beaux-arts de San Fernando, Madrid.
- *Le Colosse*, Musée du Prado, Madrid.
- *Autoportrait au chevalet*, Musée de l'Académie royale des beaux-arts, San Fernando.

La famille réunie autour de Renault Scénic

Présenté en première mondiale lors de l'IAA Mobility 2023 début septembre à Munich, le nouveau Scénic E-Tech electric réinvente le véhicule familial à l'ère de l'électromobilité.

Après Mégane, c'est au tour de Scénic de se réinventer et de devenir le fer de lance de la nouvelle génération de véhicules électriques Renault. Conçu pour les familles, adapté à leur besoin de voyager librement et en toute sécurité, le nouveau Scénic E-Tech electric s'inscrit dans le plan stratégique de la marque française, baptisé *Renaulution*, qui a pour ambition de mixer modernité électrique, technologies utiles et intuitives, et conception plus durable.

Scénic, c'est une histoire qui s'écrit depuis maintenant 27 ans. Né en 1996, ce modèle a révolutionné le marché en se positionnant comme le premier monospace compact de l'histoire automobile européenne. La première génération de Scénic a d'ailleurs reçu le prestigieux titre de *Car of the Year* en 1997. Pour la petite histoire, le nouveau modèle figure lui aussi sur la liste des 7 finalistes au titre du trophée européen 2024, dont le gagnant sera annoncé le 26 février prochain au Salon de l'Automobile de Genève.

En attendant le verdict, découvrons ce Scénic de 5^e génération, qui se positionne comme le premier véhicule du foyer, adapté à tous les usages de la famille, donc aussi à celui des trajets pour partir loin en week-end ou en vacances.



Bien dans son époque, le Scenic E-Tech electric incarne une nouvelle forme de véhicule familial, plus léger et plus compact que les véhicules habituels du segment C.

Deux choix de motorisation

Bien dans son époque, le Scenic E-Tech electric incarne une nouvelle forme de véhicule familial. Plus léger et plus compact que les véhicules habituels du segment C, le Scenic E-Tech electric bénéficie pourtant

d'une excellente habitabilité intérieure. Avec son empattement long, il offre un accueil confortable aux passagers arrière. Et pour profiter pleinement des vacances en famille, il sait se montrer généreux avec un volume de coffre de 545 litres et une capacité de remorquage de 1.100 kg.

Le Scenic E-Tech electric est proposé en 4 niveaux de finition : evolution, techno, iconic et, pour la première fois sur un véhicule électrique, esprit Alpine, exprimant à la fois émotion et sportivité. L'ensemble de la gamme est proposé avec la batterie long range (87 kWh) offrant jusqu'à 625 km d'autonomie. Les versions evolution et techno sont aussi disponibles avec la batterie comfort range (60 kWh) pour une autonomie de 430 km (WLTP). Toutes les versions du véhicule disposent d'un chargeur embarqué compatible avec la recharge DC des bornes rapides, ainsi qu'un câble de recharge pour un *wallbox*.



La compatibilité avec la recharge AC en triphasé jusqu'à 22 kW, typique des bornes publiques, est disponible en option.

Un toit vitré innovant

À l'intérieur, tout est conçu pour se sentir au meilleur niveau de confort. Le design se veut chaleureux et le toit vitré panoramique Solarbay, innovation développée en collaboration avec Saint-Gobain, permet de jouer avec la luminosité sans devoir fermer un quelconque système de rideau. Grâce à sa technologie AmpliSky, ce dispositif unique s'opacifie par segment à la demande, grâce à une technologie qui utilise des cristaux liquides et des champs électriques... Renault est le premier constructeur à utiliser ce système.

À bord, les rangements se veulent nombreux et astucieux. Par exemple, en plus de la boîte à gants (4 litres) et des bacs de portières (13,6 litres), la console centrale accueille à l'avant un grand espace de rangement ouvert (6,6 litres) avec deux porte-gobelets de grande taille (2 litres) et un rangement sous l'accoudoir de 3,4 litres qui peut servir pour poser ses clés ou d'autres objets personnels. Cet accoudoir central coulisse vers l'avant, améliorant ainsi le confort du conducteur et du passager avant.



La motricité est au rendez-vous et l'électronique embarquée permet d'assurer une excellente tenue de route à ce Scenic nouvelle génération, qui compte ce qui se fait de mieux en matière de connexion digitale.

Planifier ses trajets, en toute sérénité

Le Renault Scenic E-Tech n'est pas une voiture de sport, comme nous le rappellent ses performances. L'entrée de gamme abat le 0 à 100 km/h en départ arrêté en

9,3 secondes, et la vitesse maximale est de 150 km/h. C'est un peu mieux pour la version arborant la batterie de 87 kWh, puisque la vitesse maximale grimpe à 170 km/h et l'accélération permet d'atteindre 100 km/h en 8,4 secondes.

Toutefois, le véhicule a d'autres destinées. Pour les personnes qui souhaitent franchir le pas de l'électrique et qui sont à la recherche d'une voiture capable d'emmener la petite famille dans ses déplacements quotidiens, le pari semble relevé. La motricité est au rendez-vous et l'électronique embarquée permet d'assurer une excellente tenue de route à ce Scenic nouvelle génération, qui compte ce qui se fait de mieux en matière de connexion digitale.

Écouter de la musique via les applications dédiées, découvrir l'histoire des lieux alentours ou des sites touristiques près desquels on passe, s'informer sur le sport et l'actualité, s'amuser ou bien regarder un film pendant les temps d'arrêt



ou de recharge, tout est possible grâce aux applications présentes à bord. En outre, avec son système de navigation OpenR Link, le nouveau Scenic propose une fonction de planification de trajets en électrique optimisée, grâce au travail mené entre les ingénieurs Renault et les équipes de Google. La replanification des trajets a notamment été perfectionnée. Par exemple, en cas de changement de direction imposé, d'arrêt non réalisé, de suppression ou d'ajout d'un point d'étape, un itinéraire alternatif est calculé rapidement. L'utilisation de données météo fournies par Google s'inscrit également sur la liste des améliorations apportées. La prise en compte de la vitesse et du sens du vent permet ainsi d'offrir des prédictions d'autonomie et de temps de route plus précises et réalistes.

Disponible à la commande depuis le 14 décembre 2023, le Scenic E-Tech electric affiche un prix d'entrée à 38.299,17 EUR pour le Luxembourg dans sa version evolution confort range (60 kWh), tandis que la version de référence techno long range (87 kWh) est proposée à 45.009,92 EUR. Fabriqué en France à la Manufacture Ampere ElectricCity de Douai, les premières livraisons clients débiteront au printemps 2024. ☑

Michaël Peiffer
Photos-Renault

NEWS

DACIA DUSTER, 3^E DU NOM



Photo-Dacia

Né en 2010, renouvelé une première fois en 2017, le **Duster** s'est imposé en cassant les codes traditionnels du marché des SUV. Avec des ventes en croissance régulière, Duster était en 2022 le SUV le plus vendu en Europe, tous segments confondus, sur le marché des particuliers.

Ce nouveau modèle au design réinventé devrait lui aussi séduire les foules. Présenté fin novembre, le Dacia Duster de 3^e génération arrivera en concessions au printemps.

KIA EV9 DANS LES SHOW-ROOMS



Photo-Kia

La **Kia EV9**, le SUV électrique paré pour le futur, est désormais présent dans les show-rooms. Les amateurs auront le choix entre la version Earth en propulsion (203 ch) ou en transmission intégrale (384 ch) et la version GT-Line (384 ch), pour une autonomie de plus de 500 km.

Affichant une longueur de 5 mètres, le Kia EV9 est le véhicule de tourisme le plus spacieux jamais conçu par Kia. Disponible à partir de 69.320 EUR au Luxembourg.

UNE MINI ÉLECTRIQUE VERSION JCW



Photo-Mini Cooper

Révlée à l'occasion du salon de Munich début septembre, la Mini Cooper électrique arrive dans les concessions et se décline désormais dans une variante esthétique JCW.

Pas de boost côté motorisation pour autant. La **Cooper JCW** conserve exactement la même puissance, avec son moteur électrique développant 218 ch en version SE ou 184 ch pour la Cooper E. La batterie est aussi reprise telle quelle, avec 54,2 kWh de capacité, offrant 402 km d'autonomie (WLTP).

NOUVELLE SUZUKI SWIFT



Photo-Suzuki

Vendue dans 169 pays et régions, avec des ventes totales de plus de 9 millions d'unités en octobre 2023, la **Swift** fait partie des citadines emblématiques.

Le tout nouveau modèle s'appuie sur l'héritage de ses prédécesseurs, offrant une expérience de conduite qui n'est pas seulement agréable, mais qui donne priorité au confort, à l'efficacité et à la sécurité. La citadine passe au trois-cylindres mais conserve sa micro-hybridation et une transmission 4x4 optionnelle, très rare dans la catégorie.

Un goût raffiné de l'Italie

L'Ultimo Ristorante décline avec subtilité les saveurs méditerranéennes

C'est à Mamer que notre étape gourmande vous emmène aujourd'hui. Dans cet imposant corps de ferme rénové avec goût, le groupe Les Espaces Saveurs est parvenu à créer un restaurant qui allie convivialité et raffinement.

L'Ultimo Ristorante se distingue par son sens de l'accueil et du service ainsi que par sa cuisine aux accents italiens, déclinant avec inventivité les saveurs méditerranéennes.

Dès l'entrée, l'équipe vous accueille chaleureusement, pour vous emmener à votre table, dans l'une des deux salles organisées de part et d'autre d'un vaste bar, sur lequel se présente à vous la sélection de vins et d'alcools que propose la maison. Le cadre est sobre, raffiné, bien organisé et décoré avec soin. On s'y rejoint pour discuter « affaires », pour se retrouver entre collègues ou encore en famille. Toutes les générations y trouvent leur compte. C'est d'ailleurs souvent le propre de la cuisine italienne.

Attention et bienveillance

Mais c'est avant tout le service, attentionné et bienveillant que l'on retient. En salle, le personnel prend soin de vous informer des changements à la carte, laissant entendre que, en cuisine, on travaille avec des produits de qualité, de saison, selon leur disponibilité. L'énoncé des suggestions du jour vous met en appétit. La lecture de la carte, qui tient en une page de « suggestions du marché », ne manquera de vous faire saliver.

Déclinaisons savoureuses

Autour de la période de fêtes, elle révèle notamment la volonté du chef de sublimer le foie gras et la truffe en diverses varia-



Cassolette de joue de bœuf et mignon de veau, sauce à la truffe. Les plats servis sont généreux, sans manquer de raffinement (ce qui est appréciable).

Pour toutes les occasions

Pour les enfants, la carte propose de l'escalope de veau panée ou encore du blanc de poulet cuit à basse température, sauce crème. Des préparations végétales vous seront suggérées oralement, selon l'arrivage quotidien. Les amateurs de gourmandises sucrées se laisseront certainement tentés par un dessert, dont l'énoncé par l'équipe en salle ne laisse pas indifférent.

L'Ultimo Ristorante est décidément une bonne surprise (pour ceux qui ne le connaissait pas encore) et une adresse à retenir, quelle que soit l'occasion.

Sébastien Lambotte

Photos Ultimo Ristorante et Talk2u

tions. L'Italie se livre à vous avec goût, à travers des plats surprenants. Parmi les pâtes, citons les *Ravioles farcies aux cèpes et au Taleggio, sauce aux champignons et ricotta de brebis salée râpée* ou encore les *Ravioles de homard dans un bouillon de langoustine à la citronnelle, petits légumes et huile à la coriandre*. Délicieux ! Les pâtes peuvent être servies en plat principal ou en entrée. Au niveau des viandes et des poissons, retenons *Le dos de julienne de ligne rôti, mijoté de scampis et petits légumes, purée de pommes de terre et sauce veloutée de homard*, le *Duo d'agneau : la noisette grillée et le croustillant de confit à la pancetta et aux marrons* ou encore la

83, route d'Arlon
L-8211 Mamer

www.espaces-saveurs.lu/restaurant/ultimo

Valmont

TRÉSORS DE LA RUCHE

Au cœur de la collection *Elixir des Glaciers*, **Essence of Bees** réunit pour la première fois l'essence des produits de la ruche dans un complexe exclusif (miel, propolis et gelée royale sous forme huileuse), offrant aux peaux les plus sèches une cure haute nutrition et réparation. L'**Huile Majestueuse** (huile nourrissante visage), la **Crème de Masque Majestueuse** (soin nourrissant visage) et le **Sérum Majestueux Vos Yeux** offrent encore plus de générosité, en toute légèreté.



Annayake

POUR SUBLIMER LE VÉCU

Là où l'harmonie s'était brisée, le Japon a inventé comment la faire réapparaître, plus forte et plus belle qu'avant : le Kintsugi. Infusés de cet esprit, **Annayake** a composé 2 parfums dessinant un portrait d'un couple singulier, détaché du mythe de la perfection : **Mood for Art Woman**, un floral vert, et **Mood for Art Man**, un boisé aromatique.

Onérique

DES SOINS HYDRATANTS CLEAN



Onérique, marque française née en 2017, propose des produits dont l'empreinte environnementale est maîtrisée. Les **Jolies Perles** est le produit emblématique de la marque, qui crée une sorte de pellicule protectrice et donne à la peau un coup d'éclat instantané. Constatant qu'il y a peu de produits adaptés aux peaux mixtes et grasses, Onérique a créé **La Crème Coton**, une



mousse de coton hydratante qui matifie la peau. Enfin, sa **Crème de Nuit** vous offrira du confort avec sa texture ultra-nourrissante. Les produits sont disponibles sur www.be.onerique.com.

Estée Lauder

POUR DE BEAUX SOURCILS

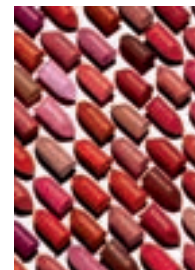
Facile à appliquer, **Brow Perfect 3D All-in-1 Styler** va redessiner vos sourcils grâce à son crayon micro-précis et son crayon poudre, et les fixer avec son gel transparent.



YSL

NOUVEAU CHAPITRE

Rouge Pur Couture se dote d'une nouvelle formule, d'un nouvel écrin couture et d'une nouvelle gamme de teintes. Avec une base soin des lèvres apaisante à 80 %, gorgée de céramides, de tubéreuse et d'extraits de figue de Barbarie, il offre jusqu'à 16 h de protection et de sensation de confort. 40 teintes sont à découvrir !



Bobbi Brown



UNE ROUTINE VITAMINÉE

Un nouveau **Sérum lissant** complète la collection enrichie en vitamines, composée déjà d'une **Base de maquillage**, d'une **Base pour les yeux**, d'une **Teinte pour la peau** et d'une **Poudre pressée**, qui propose des formules multitâches pour préparer et embellir la peau sans effort.



POUR CE NOUVEL AN CHINOIS...

... optez pour un look éclatant avec la Collection **Glow With Luck** qui marie formules luxueuses et nuances vibrantes. La Collection comprend, entre autres, des ombres à paupières pailletées, des duos Blush & Highlight brillants, des **lipsticks** aux teintes bien rouges...

Dior

L'ICONIQUE ROUGE DIOR

Rouge Dior se réinvente, fidèle à son héritage couture et à son caractère avant-gardiste. Sa nouvelle formule est infusée d'un extrait floral de pivoine rouge et d'une association d'ingrédients floraux pour un confort optimal et des performances remarquables. Sa nouvelle gamme de teintes est disponible en 2 finis : satin et velvet.



UN RÉSULTAT BLUFFANT ET INSTANTANÉ

Inspiré de la médecine esthétique, le tube élancé de **Dior Capture Totale Hyalushot** est prolongé d'un embout ultra fin qui cible parfaitement les rides et dépose le soin avec précision dans les creux et les sillons de la peau.



SYMBIOSE ENTRE MODE ET PARFUM

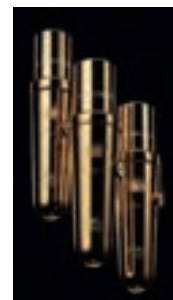
New Look possède une silhouette dessinée grâce à la finesse d'une superposition de matières olfactives où l'encens joue de sa dualité, associé à un accord ambré profond et chaud. L'étonnement vient comme un point d'orgue avec la singulière fraîcheur d'un aldéhyde surdosé qui vient s'accrocher sur les facettes fusantes de l'encens et lui apporter encore plus de mystère.

POUR DÉFIER LE TEMPS



Chaque année, la cure emblématique du soin, **L'Or de Vie Le Cérémonial**, signe un rituel unique. Composé de 3 élixirs aux textures évolutives douces et nacrées, infusés d'or 24 carats et de la plus grande concentration en Golden Drop Longevity Technology, chacun répond à une fonction précise : réinitialiser la peau, la restructurer et enfin sceller les bénéfices du soin en son cœur. Conçu en cure d'un mois, chaque élixir est à utiliser durant 10 jours.

Quant à la gamme **L'Or de Vie** comprenant **La Lotion, Le Sérum, La Crème** et **La Crème Contour Yeux et Lèvres**, elle rassemble les soins pour la première fois dans un coffret. Associés, leur action antioxydante est multipliée.



Méthode Jeanne Piaubert

POUR LES PEAUX SÈCHES

La gamme **Nourilys** apporte confort et souplesse au quotidien. Sa **Crème Confort Nutri-Réparatrice Visage – Peaux sèches** est formulée pour nourrir intensément, apaiser et protéger les peaux les plus sèches, de même que son **Baume Confort Hautement Nourissant Corps Peaux Sèches** qui est un véritable cocon nutritif. Son **Masque Sérum Nutri-Réparateur visage et yeux**, grâce à sa texture hybride unique de crème qui se transforme en huile à l'application, apporte instantanément confort, souplesse et nutrition au visage. Le contour des yeux est défatigué, les cernes et les poches atténués.



Parfums Haute Couture Armani/Privé

DES FLACONS QUI RENDENT HOMMAGE AU KINTSUGI

À la fois contrastées et complémentaires, les fragrances **Blanc Kogane** (musqué lumineux, articulé autour de notes de jasmin blanc) et **Noir Kogane** (vétiver tellurien et cuiré, agrémenté de notes de safran chaudes et épicées), forment une alliance olfactive percutante. Ce duo rend hommage à l'art japonais ancestral du Kintsugi, un art qui implique de réparer les objets en céramique cassés par la mise en exergue des lignes de faille grâce à la poudre d'or véritable.

Célébration d'un centenaire, énigme, révélations de scandales, enquêtes policières, création d'une station de sports d'hiver et hommage à une grande « maison », sans oublier un ouvrage sur la communication électronique : l'année 2024 commence bien.

Michel Nivoix

Solution

Toute médaille a son revers. Le développement des moyens de communication électroniques présente des avantages considérables, à condition de les utiliser avec discernement. Or, des études ont montré qu'un tiers des courriels professionnels nécessitant quelque concentration ne sont pas lus, que les articles sont simplement survolés et que des chapitres entiers qui mériteraient une lecture sont ignorés.

Dans un ouvrage très pertinent, Jim VandeHei, Mike Allen et Roy Schwartz, grands spécialistes de la communication, donnent les clés pour communiquer plus efficacement. Des clés précieuses.

L'esprit Smart Brevity

de Jim VandeHei, Mike Allen, et Roy Schwartz

Pearson (218 pages – 25 EUR)



Hommage à un visionnaire

En 1937, le village de Fontcouverte-La Toussuire, dans la vallée de la Maurienne, en Savoie, se dotait d'un télésiège. D'autres communes proches de celle-ci – Le Corbier, Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves, Les Bottières et Saint-Colomban-des-Villards – allaient le rejoindre au fil des ans et donner naissance en 2003 à un vaste domaine skiable qui est aujourd'hui le quatrième de France.

À l'occasion des vingt ans de sa création, Hervé Bodeau, spécialiste de la montagne, raconte cette grande aventure des Sybelles (les six belles) dont le père fut Gaston Maulin, créateur d'entreprises visionnaire, travailleur infatigable et homme d'affaires avisé. Très intéressant.

Les Sybelles

Un domaine, six stations de ski pour une histoire de Hervé Bodeau

Glénat (192 pages – 25,95 EUR)



La vérité d'abord

Depuis quelques décennies, les lanceurs d'alerte font œuvre utile à travers le monde. Julien Assange, Edward Snowden et Greta Thunberg sont les plus connus, mais bien d'autres interpellent les populations sur de multiples sujets en prenant souvent des risques pour eux-mêmes. Cependant, l'efficacité de ces démarches est contrastée et leurs interprétations méritent réflexion.

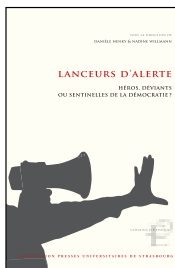
C'est l'objet de cet ouvrage rédigé par onze chercheurs, sous la direction de Danièle Henky et Nadine Willmann. Ils ont analysé les qualités et les limites juridiques, humanistes ou éthiques des actions impulsées dans divers pays et domaines d'activité, et à diverses époques. Très pertinent.

Lanceurs d'alerte

Héros, déviants ou sentinelles de la démocratie

sous la direction de Danièle Henky et Nadine Willmann

Association Presses Universitaires de Strasbourg (180 pages – 24 EUR)



Le vrai du faux

Le 30 mars 1960, Maria Callas, la célèbre diva, donne naissance à un garçon, Omero, dont le père est le non moins célèbre milliardaire Aristote Onassis. Mais le petit prématuré, qui souffrait d'une insuffisance cardiaque, est officiellement déclaré mort quelques heures plus tard. Pourtant, à soixante ans passés, Omero meurt... une seconde fois. Avait-il en réalité survécu ?

Voici un incroyable récit fondé sur la légende du fils caché de ce couple hors du commun, une narration qui veut faire toute la lumière sur une déroutante saga familiale. Des pages où se confondent la fiction et l'Histoire et, aussi, une réflexion sur la quête d'identité.

Omero, le fils caché

de Christos Markogiannakis

Plon (444 pages – 21,90 EUR)



Scandaleux !

Le rapport sur les abus sexuels dans l'Église dénonce majoritairement la pédocriminalité. Un seul chapitre est consacré aux religieuses abusées. La rencontre de Jean-François Laville avec sœur Camille, ex-religieuse de la communauté Saint-Jean, qui lui a présenté d'autres victimes, l'a conduit à écrire ce livre dans lequel est dénoncée « une organisation en fait détournée à des fins de bacchanales ».

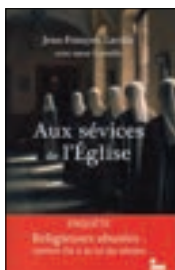
Sœur Ambre, de son côté, affirme : « J'ai l'impression d'avoir passé dix ans dans un film porno. » Et la communauté Saint-Jean n'est pas la seule ciblée par les associations de victimes. Mais malgré de nombreux scandales, l'institution est restée sourde et rien n'a changé. Il faut lire ce livre.

Aux sévices de l'Église

Religieuses abusées : mettre fin à la loi du silence

de Jean-François Laville avec sœur Camille

Récamier (244 pages – 20 EUR)



Thriller palpitant

Henry Salo, gérant municipal de Gasskas, au nord de la Suède, élabore sans aucun scrupule – ni vis-à-vis des éleveurs de rennes, ni vis-à-vis des propriétaires terriens – le plus grand parc éolien d'Europe pour renflouer les caisses de la ville. Mais The Branco Group, qui veut remporter l'appel d'offres, n'hésite pas à utiliser les services de voyous qui vont croiser la route de Lisbeth Salander, leur ennemie de toujours.

Celle-ci va aider Mikael Blomkvist, venu de Stockholm pour le mariage de sa fille avec... Henry Salo. Car Mikael, vieux journaliste d'investigation, ne s'est toujours pas assagi. Le lecteur se régale.

La fille dans les serres de l'aigle

de Karin Smirnoff

Actes Sud (429 pages – 23,80 EUR)



Glaçant

On ne sait jamais ce qui se passe lorsqu'une porte se referme. Millie, qui vient d'entrer comme employée de maison chez un couple fortuné, propriétaire d'un somptueux appartement avec vue imprenable sur New York, va le constater.

L'humeur de plus en plus changeante de son patron et le fait que son épouse reste toujours enfermée dans la chambre d'amis l'intriguent, jusqu'au jour où elle découvre du sang sur une chemise de nuit. Elle décide d'agir, mais pourrait se trouver en danger si elle continue de vouloir découvrir les secrets du couple. Un roman glaçant construit de main de maître.

Les secrets de la femme de ménage de Freida McFadden

City (361 pages – 20,95 EUR)



Documenté

Inaugurée le 14 décembre 1963 par Charles de Gaulle, président de la République, la Maison de la Radio, devenue Maison de Radio France et, maintenant, Maison de la radio et de la musique, abrite quelque soixante-trois studios d'enregistrement, un extraordinaire auditorium, un millier de bureaux et bien d'autres équipements.

Entré en 1992 à France Info dont il est rédacteur en chef adjoint depuis 1999, Bernard Thomasson est tombé amoureux de « la maison ronde ». Il la présente ici en détail, rappelle des moments forts de son histoire et nous fait partager des rencontres particulièrement intéressantes. Passionnant de la première à la dernière ligne.

Dictionnaire amoureux de la Maison de la radio et de la musique de Bernard Thomasson

Plon et radiofrance éditions (679 pages – 28 EUR)



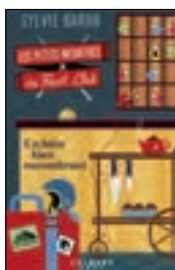
Éliminé, l'expert

Un expert en hydrologie vient étudier les lieux d'un projet de carrière à ciel ouvert qui suscite au bar-épicerie de Valuégols, jolie localité du Cantal, une réelle effervescence : s'il se concrétise, ce projet défigurera tout le secteur. Mais l'expert ne pourra jamais rendre son rapport car il est assassiné dans la maison d'hôtes où il s'était installé.

L'enquête piétine, ce que regrette Joséfa, la femme de ménage qui connaît bien des petits secrets. Elle se lance donc à la recherche du coupable au péril de sa vie. Fort heureusement, ses complices du Tricot-Club sont là. Cet excellent Tome 1 des *Petits meurtres du Tricot-Club* en appelle d'autres, ce dont on ne peut que se réjouir.

**Les petits meurtres du Tricot-Club
Un hôte bien encombrant
de Sylvie Baron**

Calmann-Lévy (299 pages – 14,90 EUR)



Centenaire

Ville de tous les superlatifs, Chamonix a accueilli les premiers Jeux Olympiques d'hiver. C'était du 25 janvier au 5 février 1924. Fruit de la détermination et de la compétence des Chamoniards et du Comité Olympique français, l'événement avait réuni 260 sportifs de 16 nationalités : l'aventure olympique des sports d'hiver venait de commencer.

Les auteurs de ce très beau livre nous expliquent l'incroyable défi d'une telle organisation, nous entraînent dans les coulisses et au cœur des épreuves sportives, nous narrent des anecdotes et nous présentent des figures de cet événement. Des textes enrichis d'une iconographie inédite et magnifique. Le centenaire de ces Jeux méritait bien un tel ouvrage.

**Chamonix 1924
Les premiers Jeux Olympiques d'hiver
sous la direction de Julien Sorez**

Glénat (192 pages – 35,95 EUR)



Captivant

Junas, en Ardèche, est surnommé « le village maudit » : le 15 juin 1955, tous les habitants ont péri d'une fièvre inconnue. C'est ce qu'apprend Mathilde d'un inconnu qui, le jour des obsèques de sa grand-mère, lui remet un médaillon contenant des photos de son père, mort d'un accident cette même année 1955, celle de la naissance de la jeune femme, chimiste, appelée par son grand-père, qui lui voue un amour sans bornes, à lui succéder à la tête de l'entreprise familiale.

Mathilde se rend en Ardèche pour faire la lumière sur le destin de son père – mort ou vivant ? – et sur le sort de la population décimée. Une indication : la vengeance est en marche. Captivant.

**Les rescapés de Junas
de Florence Roche**

Presses de la Cité (340 pages – 21 EUR)



Nous vous recommandons aussi

**La Maison Squelette
de Camille Patrice**

Editions Léo Scheer (262 pages – 19 EUR)

**Fenêtre sur jardin
de Valériane Taront**

Calmann-Lévy (184 pages – 18,50 EUR)

**La Maison aux chiens
de Caroline Hussar**

Presses de la Cité (230 pages – 20 EUR)

Nous débutons 2024 avec un véritable feu d'artifice musical qui, faisant le grand écart, nous entraîne de la comédie musicale à Ravel en passant par de magnifiques instrumentaux, Saint-Saëns, des chansons internationalement connues et de très belles compositions.

Michel Nivoix

Personnalité

Sophie Alour a commencé ses études musicales à treize ans en apprenant la clarinette. Six ans plus tard, elle est passée au saxophone ténor et a été repérée par de grands noms du jazz comme l'organiste Rhoda Scott, les trompettistes Wynton Marsalis, Stéphane Belmondo ou Arielle Besson, et bien d'autres qui l'ont invitée à les rejoindre.

Depuis 2005, elle enregistre ses propres albums. En 2020, avec Guillaume Latil (violoncelle) et Pierre Perchaud (guitares et chœurs), elle a créé un nouveau trio rejoint, pour ce disque, par Anne Pacey (batterie, percussions, chœurs). Les onze titres sont signés Sophie Alour : des compositions riches qui nous ont séduits.

Sophie Alour

Le Temps Virtuose

(Music From Source)



Voyage musical

De Georges Bizet à Ennio Morricone, de Georges Brassens à Richard Cocciante, de Franz Lehar à Vladimir Cosma en passant par une vingtaine d'autres compositeurs, Gautier Capuçon célèbre dans ce disque son amour pour Paris et pour la France.

Assisté du pianiste et claveciniste Jérôme Ducros, de la Maîtrise de Radio France, de l'Orchestre à l'École et de l'Orchestre de chambre de Paris dirigé par Lionel Bringuier, l'immense violoncelliste nous propose un incroyable voyage au fil de genres musicaux totalement différents. Nul doute que ce disque sera couronné du même succès qu'*Émotions* en 2021 et *Sensations* en 2022. Une belle façon de marquer 2023.

Gautier Capuçon

Destination Paris

(Erato)



Magique

The sound of music (en français *La mélodie du bonheur*) est une comédie musicale dont la bande originale est l'une des plus vendues à travers le monde. Oeuvre de Richard Rodgers et Oscar Hammerstein initialement représentée à Broadway, elle a été portée à l'écran en 1965 par Robert Wise qui a ainsi immortalisé des chansons comme *My favorite things*, *Do-re-mi* ou *Climb every mountain*.

Le label Craft Recordings vient d'en sortir une réédition somptueuse après élargissement, remixage et remastérisation. On y savoure, bien évidemment, les prestations de Julie Andrews et Christopher Plummer sous la direction d'Irwin Kostal. C'est absolument magique.

Rodgers et Hammerstein

The sound of music

(Craft Recordings)



Cadeau

C'est un vrai cadeau que nous offre avec ce disque Stacey Kent, à l'origine chanteuse américaine de jazz : elle parcourt un répertoire international où l'on trouve, entre autres, Carl Loewe, Michel Legrand, Antônio Carlos Jobim, Richard Rodgers, Jacques Brel, Eddie Barclay et Jean Wiener pour n'en citer que quelques-uns.

Ce disque, qui s'ajoute à une importante discographie, permet à Stacey Kent de nous charmer avec une voix enchanteresse, un phrasé très travaillé, une vraie sensibilité et une grande profondeur dans l'interprétation. À souligner aussi : les arrangements très réussis de Jim Tomlinson, qui est aussi son mari.

Stacey Kent

Summer me, Winter me

(Naïve)



Éblouissant

Le programme choisi par Alexandre Tharaud pour ce disque est particulièrement subtil : le célèbre *Concerto en sol* et le *Concerto pour la main gauche* de Maurice Ravel constituent en effet une synthèse de ce compositeur qui savait allier élégance classique et vraie modernité. Les *Nuits dans les jardins d'Espagne* de Manuel de Falla apportent un contrepoint fort judicieux, d'autant que les deux compositeurs étaient amis.

Entouré de l'excellent Orchestre National de France placé sous la direction de Louis Langrée, Alexandre Tharaud fait une nouvelle démonstration de son immense talent. Éblouissant.

Alexandre Tharaud

Ravel

(Erato)



Pur talent

À la tête de son orchestre Les Siècles, qu'il a créé en 2003, François-Xavier Roth rend avec ces deux disques un hommage appuyé à Camille Saint-Saëns, compositeur dont l'interprétation requiert une certaine virtuosité. Sur le premier, quatre poèmes symphoniques et la *Danse macabre* et, sur le second, *Le carnaval des animaux* et la première musique de film de l'histoire du cinéma, composée pour *L'assassinat du duc de Guise*.

François-Xavier Roth a utilisé pour ces deux œuvres un piano vis-à-vis Pleyel du Musée national de la musique. *Les Siècles* nous offre des interprétations à la mesure du talent qui a fait sa renommée.

Les Siècles


Saint-Saëns

(Harmonia Mundi)





CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG
ÉLECTIONS SOCIALES 2024



POUR MES DROITS JE VOTE !

Salariés, apprentis, retraités, demandeurs d'emploi, résidents et frontaliers, avez-vous reçu votre lettre contenant votre bulletin de vote ?

Votez aux élections sociales 2024 de la CSL !

Comment voter ? Scannez le QR code
ou rendez-vous sur : www.csl.lu



**YOU'LL
NEVER
WORK
ALONE.**

Les bons comptes font les bons actifs.

57%

des actifs au Luxembourg cherchent de meilleurs rémunérations et avantages.*

rendez-vous sur

jobs.lu
job search made simple