

## Risques : comment se prémunir ?

– Dossier pages 24-51 –

### *Les assureurs dans les starting blocks de la transformation digitale ?*

*Réglementation, nouvelles technologies, évolution du comportement des clients et Insurtechs... Les détails p.31*



#pwcfinetech



## News

- 4** Brèves
- 14** Salaires des enseignants – Les plus hauts sont pour ceux du Luxembourg
- 17** PwC's Academy – Training makes the difference!



## Communication

- 18** 5 tendances pour booster vos événements



## Immobilier

- 20** Le point sur le marché de bureaux au 1<sup>er</sup> trimestre 2016

## Entreprendre au féminin

- 21** « Il y a de la place pour les femmes dans l'IT »



## Risques pénaux

- 22** La délégation de pouvoirs



## Dossier Risques : comment se prémunir ?

- 24** 2015 : une année en demi-teinte pour l'assurance
- 26** Une deuxième chance pour le courtage
- 28** Objets connectés : l'avenir des assureurs
- 31** La transformation digitale des assureurs : l'expérience client au cœur des besoins
- 32** Cyberattaques : prévenir et réagir
- 36** Assurer sa réputation, c'est possible
- 38** La prime d'assurance automobile sera-t-elle calculée en fonction des qualités du conducteur ?
- 39** Le traitement des données personnelles, mieux vaut prévenir
- 40** De nouveaux défis autour des produits vie
- 41** Bâloise Vie Luxembourg – Anticiper le monde demain
- 42** Plans de pension *Defined Contribution* – L'information en point de mire
- 45** Atradius – Des solutions aussi pour les TPE et PME
- 46** Trade Credit – Une protection complémentaire au contrat d'assurance-crédit classique
- 48** Euler Hermes – Un service uni et de qualité
- 50** Office du DuCroire – Assurer et soutenir les exportateurs



## Ressources humaines

- 52** Le recours à un détective privé comme moyen de preuve de fautes commises par un salarié

## Bon à savoir

- 56** La rupture du contrat de travail des représentants du personnel – Nouveau cadre
- 57** Maladie d'un salarié : avertissement le 1<sup>er</sup> jour par mail, envoi du certificat le 1<sup>er</sup> jour, mais réception 5 jours après

## A nos frontières

- 58** Stimuler l'innovation en province de Luxembourg

## Golf

- 60** Martin's Golf Pass Belgium – Une offre golf et bien-être

## Etapas gourmandes

- 61** Une bonne Adresse à partager

## Auto

- 62** Le Mini Clubman en version intégrale

## Check in

- 65** Porto, la ville de tous les contrastes

## Rencontre

- 68** Richard Berry – « Il est temps de réveiller les consciences ! »

## 70 Beauty case

## 72 Livres

## 74 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

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

### Directeur de la publication /

#### Rédacteur en chef

Isabelle Couset  
E-mail : icouset@yahoo.com

### Rédaction /

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

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

**rédaction de ce numéro / lesfrontaliers.lu**, Netty Thines, Gérald Merveille, M<sup>e</sup> Ari Gudmannsson, Martine Borderies, Matt Moran, Benedikt Jonas, M<sup>e</sup> Gary Cywie, Martial Beguin, Pierre Doyen, Camille Wester, Euler Hermes, M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard, M<sup>e</sup> Maurice Macchi, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre et CSL.

**Mise en page /** Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

**Impression /** weprint, Luxembourg

### Parution bimestrielle

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

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



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

## PROXIMUS LUXEMBOURG TELINDUS ET TANGO UNISSENT LEURS FORCES



De g. à dr. : **Gérard Hoffmann** (président et administrateur délégué de Telindus Luxembourg, et CEO de Proximus Luxembourg) et **Jean-François Willame** (directeur général de Tango et co-CEO de Proximus Luxembourg).

Les filiales de Proximus, **Telindus** et **Tango** renforcent leurs positions, respectivement sur le marché luxembourgeois des services ICT et de télécommunications pour entreprises et sur celui de la téléphonie mobile, fixe, TV et Internet pour les particuliers. Les deux acteurs ont annoncé, début mai, leur volonté d'aller plus loin dans la complémentarité de leurs activités en accélérant leur rapprochement organisationnel.

La nouvelle organisation unifiée de Tango et de Telindus portera le nom de **Proximus Luxembourg**, sous la direction de **Gérard Hoffmann**, CEO, et **Jean-François Willame**, co-CEO et responsable pour l'Intégration. Elle sera structurée autour des 3 entités suivantes : **Proximus Luxembourg** (siège social) regroupera les réseaux fixes et mobiles ainsi que toutes les fonctions de support qui délivreront leurs services aux unités commerciales. La direction et le suivi de tous les investissements seront centralisés à ce niveau ; **Enterprise Business Unit (EBU)** regroupera les grands comptes et les sociétés de taille moyenne (marché B2B) sous la marque Telindus. EBU sera sous la direction de Gérard Hoffmann ; **Consumer Business Unit (CBU)** regroupera le marché résidentiel et les petites entreprises jusqu'à 10 employés (marché B2C) sous la marque Tango. CBU sera dirigée par Jean-François Willame.

Les entités juridiques resteront conformes aux exigences légales et réglementaires mais opéreront de concert sous une direction commune. Cette nouvelle entité sera mise en place progressivement dans les prochains mois et il est prévu qu'elle soit pleinement opérationnelle en septembre de cette année. ✓

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

## ICN BUSINESS SCHOOL SYBILLE PERSSON, DIRECTRICE ADJOINTE DE LA RECHERCHE ET RESPONSABLE DES AXES DE RECHERCHE



**Sybille Persson**, directrice adjointe de la Recherche et responsable des axes de recherche, ICN Business School.

**Sybille Persson**, professeur à **ICN Business School** au sein du département Ressources humaines et comportement organisationnel, HDR de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, est la nouvelle **directrice adjointe de la Recherche et responsable des axes de recherche ICN** auprès de Tamym Abdessamed, directeur académique et de la Recherche.

Docteur en Sciences de gestion de l'Université de Lorraine, Sybille Persson est professeur à ICN Business School depuis 1990. Son double profil de chercheuse active habilitée à diriger des recherches et d'intervenante en entreprise lui ont permis de développer sur la durée une approche originale et pragmatique pour le management et l'accompagnement des managers dans les organisations. Elle est membre de l'AGRH (association francophone du management et des ressources humaines) où elle dirige le groupe de recherche thématique sur l'accompagnement des managers. Ses travaux de recherche portent sur la gestion des ressources humaines, la science du comportement, la méthodologie, le management international et le comportement organisationnel. Elle publie régulièrement dans des revues scientifiques et professionnelles, et est l'auteur de *Méthodes de communication interpersonnelle* (Eska, 3<sup>e</sup> édition, 2006) et a codirigé 2 ouvrages collectifs sur le coaching : *Le coaching entre psychanalyse et problem solving* (Eska, 2006, avec Vincent Lenhardt) et *Les traverses du coaching* (Eska, 2011, avec Baptiste Rappin et Yves Richez). Elle a également créé l'Ecole du coaching en 2006 à partir

de ses travaux de recherche, en binôme avec Laurent Goldstein. La philosophie de l'Ecole doit son succès au mariage réussi entre théorie et pratique. Le programme Coach professionnel dispensé à Nancy et à Luxembourg bénéficie depuis novembre 2011 de la certification RNCP au niveau 1. Outre les compétences comportementales nécessaires à la profession, la formation développe l'esprit critique nécessaire pour innover en entreprise. ✓

[www.icn-groupe.fr](http://www.icn-groupe.fr)

## LUXINNOVATION FRANÇOIS SCALAI, HEAD OF START-UP DEVELOPMENT



**François Scalais**, Head of Start-up Development, Luxinnovation.

**François Scalais** s'est vu confier la responsabilité du département Start-up chez **Luxinnovation**. Il a intégré l'équipe en tant que **Head of Start-up Development**.

Avant de rejoindre Luxinnovation, François Scalais a créé Neo Medical Systems, sa propre start-up dédiée à la recherche et au développement d'un écran chirurgical 3D sans lunettes. Il a conclu avec brio plusieurs levées de fonds, déposé un brevet européen et proposé un prototype qui a pu être testé en situation réelle lors d'une intervention chirurgicale en 3D. Conseillée par Luxinnovation, sa start-up a bénéficié d'aides à la recherche et à l'innovation. Son business plan a été récompensé lors du concours interrégional 1,2,3 GO et son projet a été intégré au programme Seed4Start. En juin 2013, François Scalais a été élu *Most Creative Entrepreneur in Luxembourg* lors de la 7<sup>e</sup> édition du concours CYEL organisé par la JCI.

Au cours de ces dernières années, il a accompagné plusieurs start-up dans leurs stratégies commerciales et marketing afin de les aider à consolider leur business plan et à mieux définir leur *business model*.

Suite page 6 ⇨

⇒ ... Suite de la page 4

Francois Scalais est titulaire d'un master en Science de l'Université Catholique de Louvain et d'un MBA de Solvay Brussels School of Economics and Management de l'Université Libre de Bruxelles. ☑

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

## BGL BNP PARIBAS

**NADINE SCHWEYEN, DIRECTRICE MARQUE, COMMUNICATION ET QUALITÉ**



**Nadine Schweyen**, directrice Marque, Communication et Qualité, BGL BNP Paribas.

Le Comité de direction de **BGL BNP Paribas** a nommé **Nadine Schweyen directrice Marque, Communication & Qualité**. Elle remplace Dominique Godin qui a récemment pris la fonction de conseillère senior dans le cadre de projets stratégiques de la banque.

Titulaire d'une licence en interprétariat français-anglais-russe et d'une formation de 3<sup>e</sup> cycle en banque et finance, Nadine Schweyen a réalisé la majeure partie de sa carrière chez BGL BNP Paribas. Entrée au service de la banque en 1989, elle rejoint le département du Personnel et des Affaires sociales où elle exercera différentes fonctions avant de se voir confier, en 1997, la direction du département. En 2000, elle rejoint la Banque Privée où elle assume la mission de responsable commerciale sur différents segments de clientèle. Depuis novembre 2010, elle a été active sur le marché Belgique/Pays-Bas, d'abord en qualité d'adjointe au responsable de marché, puis, à partir d'août 2013, en qualité de responsable de marché.

Nadine Schweyen est membre du Conseil de MixCity Luxembourg, le réseau professionnel interne des employés de BNP Paribas au Luxembourg qui oeuvre en faveur de la mixité et de l'égalité des chances professionnelles. ☑

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

## LUXEMBOURG SCHOOL OF FINANCE

**PROF. JANG SCHILTZ À LA DIRECTION**



**Prof. Jang Schiltz**, directeur, Luxembourg School of Finance.

**La Luxembourg School of Finance (LSF)** de la Faculté de Droit, d'Économie et de Finance de l'Université du Luxembourg a élu comme nouveau directeur le **professeur Jang Schiltz**. En parallèle, de nouveaux directeurs d'études ont été nommés pour les programmes de master.

Suite aux élections internes, le professeur Jang Schiltz remplace, depuis le 1<sup>er</sup> juin, le professeur Christian Wolff, directeur de la LSF depuis 2008, qui continuera à travailler dans la recherche au sein de la LSF. Dans ses nouvelles fonctions, Prof. Schiltz est responsable pour les processus opérationnels, la gestion interne et les programmes d'études. Il est soutenu par le doyen de la Faculté de Droit, d'Économie et de Finance, Prof. Stefan Braum, qui coordonne le développement stratégique de la LSF au sein de la Faculté et les activités de rayonnement avec la place financière luxembourgeoise. A partir de septembre, l'équipe sera renforcée par **Prof. Thorsten Lehnert** en tant que directeur d'études du master of Science in Banking and Finance. Prof. Schiltz a été nommé également directeur d'études pour le master in Wealth Management. ☑

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

## ING LUXEMBOURG

**UN NOUVEAU CEO À PARTIR DU 15 JUILLET 2016**

**Colette Dierick** deviendra CEO d'**ING Luxembourg** à partir du 15 juillet, succédant à Luc Verbeken, qui reprendra les fonctions de Head of Transformation Office d'ING BeLux.

Colette Dierick affiche près de 32 ans d'expérience au sein d'ING Belgique.



**Colette Dierick** prendra ses fonctions de CEO d'ING Luxembourg le 15 juillet prochain.

Elle y a occupé plusieurs fonctions dans le Retail Banking et les Midcorps ainsi que dans les Opérations. En janvier 2011, elle a été nommée à son poste actuel de Head of Retail and Private Banking au sein du comité de direction d'ING Belgique. Elle a été l'un des éléments moteurs du *Domestic Transformation Programme* visant à transformer la banque Retail en Belgique en une entité plus directe : elle a joué un rôle déterminant dans son évolution vers une banque digitale (*Extremely personal and extremely digital bank*), permettant d'offrir aux clients une expérience totalement différente. Faisant partie du conseil d'administration d'ING Luxembourg depuis 2010, elle connaît bien la Banque, tout comme la place financière et le contexte dans lequel elle évolue.

Colette Dierick reprendra officiellement les rênes d'ING Luxembourg le 15 juillet 2016, après approbation finale de sa nomination par le régulateur (BCE et CSSF).

## UNE ÉTUDE SUR LE PATRIMOINE FINANCIER DES EUROPÉENS

Dans le cadre de sa stratégie *empowering people to stay a step ahead in life and in business*, **ING** a réalisé, sur base des chiffres d'Eurostat, **une étude sur le patrimoine financier des Européens**.

Les résultats de l'étude pour le Grand-Duché montrent qu'au niveau de l'actif total (ensemble des actifs financiers détenus par les ménages sous différentes formes (cash, actions, obligations, fonds, autres)), celui-ci approchait les 70 milliards EUR en 2015. Le passif des ménages, composé essentiellement de dettes (emprunts hypothécaires principalement), devant être déduit de l'ensemble de ces actifs pour obtenir le patrimoine financier net des



ménages, atteignait les 40 milliards EUR en 2015, soit **71.800 EUR par habitant**.

Comparativement à la moyenne européenne, le Luxembourg se caractérise par un patrimoine financier par habitant supérieur. Celui des ménages luxembourgeois est essentiellement composé de cash (numéraire et dépôts). Une proportion de cash supérieure à 50 % est atypique à l'échelle européenne. Si l'on regarde l'évolution brute des différentes classes d'actifs depuis la crise, on constate que les ménages luxembourgeois se sont globalement désintéressés des obligations. Tout en restant assez conservateurs, les actifs plus risqués, tels que les actions et les fonds, ont par ailleurs connu des évolutions plutôt contrastées. Dès lors, le cash et les autres produits d'épargne axés sur la pension semblent être privilégiés par les ménages. Cette structure de portefeuille permet certes aux ménages luxembourgeois de moins subir les évolutions parfois violentes des marchés financiers, mais, dans une période de taux très bas, cette structure n'offre qu'un rendement extrêmement faible de l'épargne. ✓

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

## DELOITTE LUXEMBOURG EDITION 2016 DU RAPPORT ART & FINANCE

Aux quatre coins du monde, les gestionnaires de patrimoine prennent conscience de l'importance qu'occupent les objets d'art et de collection au sein d'une offre de gestion de patrimoine. Selon l'édition 2016 du rapport **Art & Finance**, publié par **Deloitte Luxembourg** en collaboration avec **ArtTactic**, 78 % pensent que leurs activités de gestion de patrimoine devraient intégrer des services liés à l'art. Pour la première fois depuis la création du rapport, en 2011, il semble que le secteur de la gestion de patrimoine ainsi que les collectionneurs et les professionnels de l'art soient sur la même longueur d'onde, puisqu'ils sont respectivement 70 % et 77 % à reconnaître ce besoin. Ainsi, 73 % des gestionnaires de patrimoine interrogés en 2016 (ils étaient 58 % en 2014) affirment que leurs clients souhaitent inclure des actifs ayant trait aux objets d'art ou de collection dans leur patrimoine afin de bénéficier d'une vue consolidée de leur fortune.

Dans l'ensemble, l'indicateur **Art & Finance Future** laisse entendre qu'au cours des 12 prochains mois, les gestionnaires de patrimoine poursuivront leurs investissements dans les services liés à l'art, mais probablement à un rythme moins soutenu. Ils auront tendance à se concentrer sur les activités visant à préserver la part de la fortune de leurs clients affectée à l'art, par exemple la planification successorale, la philanthropie et les prêts garantis par des objets d'art, plutôt que sur les fonds d'investissement en art, pour lesquels cet indicateur affiche son niveau le plus bas depuis la création du rapport par Deloitte et ArtTactic.

Étant donné que les capitaux immobilisés dans des objets d'art ou de collection sont en forte hausse, on peut considérer que les prêts garantis par des œuvres d'art constituent un moyen efficace de permettre aux collectionneurs de bénéficier de la valeur de celles-ci sans devoir les vendre. Le rapport estime en effet que le marché américain des prêts garantis par des objets d'art représente entre 15 et 19 milliards USD, ces chiffres se fondant sur la valeur des prêts en cours. Les trois segments du marché sont dominés par les banques privées, avec un portefeuille estimé entre 13 et 15 milliards USD.

Étant donné la hausse du nombre de grandes fortunes, le rapport prévoit un accroissement des placements dans les objets d'art et de collection au cours des dix prochaines années, ce qui suggère que la demande des clients pour des services répondant à cette catégorie d'actifs particulière continuera d'augmenter.

La version complète du rapport est disponible sur <http://www2.deloitte.com/lu/art-finance-report>.

## LA TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES DE TRAÇABILITÉ DANS LE SECTEUR DE L'ART

**Deloitte Luxembourg** a mis au point une alternative technologique aux traces écrites qui attestent la provenance d'une œuvre d'art et ses déplacements. La preuve de concept a été révélée par l'équipe de développement de **Blockchain** de Deloitte à l'occasion de l'ICT Spring Summit qui s'est tenu en mai à Luxembourg.

L'application **ArtTracktive** de Deloitte propose un registre distribué permettant

de tracer la provenance et la localisation des œuvres d'art de valeur. Cette preuve de concept basée sur la **Blockchain** assure la gestion des interactions entre les différentes parties concernées, de l'artiste ou le propriétaire de l'œuvre en passant par les transitaires, les douanes, les galeries d'art et les musées jusqu'aux acheteurs potentiels.

Les transactions se font essentiellement sur papier. Les acteurs du marché de l'art se fient toujours à des certificats sur papier et à des reçus qui peuvent aisément être perdus, falsifiés ou volés. Et l'histoire a démontré que les certificats d'authenticité frauduleux ne sont pas rares. La technologie **Blockchain** repose sur un registre numérique distribué qui fonctionne de manière transparente sans devoir recourir à une autorité certifiée pour valider des informations. Les transactions sont validées par des *miners*, nœuds spécifiques dans le réseau **Blockchain**, qui utilisent un consensus préprogrammé pour vérifier, autoriser, valider et enregistrer les transactions. Par ailleurs, la technologie **Blockchain** permet de préparer des *smart contracts* dont les termes sont établis dans un langage informatique et qui peuvent s'exécuter d'eux-mêmes lorsque des conditions spécifiques sont réunies.

## UN INVESTISSEMENT DE PLUSIEURS MILLIONS POUR LE LABORATOIRE BLOCKCHAIN POUR LES SERVICES FINANCIERS DANS LA RÉGION EMEA

Les sociétés membres du réseau **Deloitte** unissent leurs efforts dans le domaine de la **Blockchain**. Dans le cadre de son initiative FinTech *The Grid*, la firme crée désormais un **Laboratoire Blockchain destiné aux services financiers EMEA**. Celui-ci sera coordonné à Dublin et composé de 50 spécialistes. Il sera progressivement mis en place au cours des 18 prochains mois, l'équipe actuelle du laboratoire se composant d'ores et déjà de développeurs et de designers **Blockchain**.

Destiné à devenir le centre d'excellence **Blockchain** pour la région EMEA, ce laboratoire collaborera avec des équipes spécialisées d'autres sociétés membres actives dans cette région, dont l'entité luxembourgeoise. Deloitte a récemment annoncé la conclusion de partenariats avec 5 sociétés de premier plan spécialisées dans la technologie **Blockchain**. ✓

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

## CBRE

### GÉRALD MERVEILLE SUR LE DÉPART



Fin juin, **Laurent Cooreman** assumera entièrement la gestion quotidienne de la société CBRE Luxembourg et reprendra les activités gérées par Gérald Merveille.

**Gérald Merveille**, Co-Managing Director, a décidé de quitter **CBRE** pour poursuivre d'autres intérêts, après avoir fondé et codirigé le bureau de Luxembourg avec **Laurent Cooreman** depuis 2008. Le changement prendra effet à la fin juin 2016. A partir de cette date, Laurent Cooreman assumera entièrement la gestion quotidienne de la société CBRE Luxembourg et reprendra les activités gérées par Gérald Merveille à ce jour (Workspace, Valuation, Global Workplace Solutions).

### MAXIME KUMPEN À LA DIRECTION POUR LA BELGIQUE ET LE LUXEMBOURG



**Maxime Kumpen**, Managing Director, CBRE Belgique et Luxembourg.

**Maxime Kumpen**, Managing Director de CBRE Belgique, a pris, fin mai, la direction générale de **CBRE pour la Belgique et le Luxembourg**. Il succède à Gaétan Clermont, CEO de CBRE Belgique, Luxembourg et Suisse, et membre du conseil d'administration de CBRE France et EMEA, qui quitte CBRE après 17 années pour d'autres horizons.

Maxime Kumpen a débuté sa carrière chez CBRE en 2005. En 2016, il est nommé Managing Director. Au cours de ces 5 dernières années, il était à la tête du département Capital Markets.

Au Luxembourg, il prend la direction de CBRE Luxembourg en étroite collaboration avec Laurent Cooreman qui occupe le poste de Managing Director depuis 2008. ☑

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

## RCARRÉ ET SYSTEMAT UNE ALLIANCE IT



De g. à dr. : **Jean-Guy Laroche** (CEO R Groupe, Rcarre et Systemat Professional Services) et **Pierre Focant** (Deputy CEO, Systemat Belux).

Le groupe luxembourgeois **Rcarre** et le groupe **Systemat BeLux** se sont alliés pour offrir des solutions informatiques aux PME, grandes entreprises et organisations au Luxembourg et dans la Grande Région.

La nouvelle structure, opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> juin 2016, est majoritairement détenue (55 %) par le groupe Rcarre au Luxembourg. Elle intègre les actifs de Systemat au Luxembourg, consolide les activités de Rcarre, spécialisée sur le marché des PME. Elle renforce également le développement d'Agil-IT, filiale PSF de support de Rcarre, qui change son nom en Systemat Professional Services, experte en déploiement de services IT aux grandes entreprises. Pour ces deux unités, une organisation transversale assure les services partagés tels que le support administratif, le marketing et le back-office. La nouvelle structure combinée se base sur l'expertise de plus de 80 employés.

Le management de la nouvelle structure est assuré par les dirigeants de R Groupe. Ainsi, Rcarre reste sous la direction des 4 directeurs : **Jean-Guy Roche** (CEO), **Christophe Marx**, **Cédric Bavay** et **Luis Lunes**. Agil-IT qui est renommée Systemat Professional Services est gérée par Jean-Guy Roche (CEO) avec le soutien de Peter Dockx, COO, ancien CEO de Agil-IT qui assure en outre la position de Compliance Officer vis-à-vis de la CSSF. ☑

[www.rcarre.com](http://www.rcarre.com), [www.systemat.com](http://www.systemat.com)

## ARENDRÉ & MEDERNACH 5 NOUVEAUX COUNSELS



**M. Adrian Aldinger**, Private Equity & Real Estate.



**M. Jan Dobrzensky**, Private Equity & Real Estate.



**M. Victorien Hémerly**, Private Equity & Real Estate.



**M. Catherine Bernardin**, Insurance & Reinsurance Law.



**M. Nicolas Bouveret**, Investment Management.

En mai dernier, **5 nouveaux Counsels** ont été nommés chez **Arendt & Medernach** : **M. Adrian Aldinger**, **M. Catherine**

**Bernardin, M<sup>e</sup> Nicolas Bouveret, M<sup>e</sup> Jan Dobrzensky et M<sup>e</sup> Victorien Hémerly.** Ces promotions démontrent l'engagement de l'étude dans le renforcement des domaines de droit dans lesquels les nouveaux Counsels opèrent, à savoir : Private Equity & Real Estate, Insurance & Reinsurance Law et Investment Management. ☑

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

**EY**

### **CORPORATE MISCONDUCT – INDIVIDUAL CONSEQUENCES 14<sup>e</sup> ÉTUDE ANNUELLE SUR LA CORRUPTION ET LA FRAUDE**



Selon la 14<sup>e</sup> édition de l'étude réalisée par **EY** à l'échelle mondiale en 2016 et intitulée **Corporate misconduct – individual consequences**, la demande d'une transparence accrue se précise à l'échelle mondiale à l'heure de l'aggravation des tensions géopolitiques et de la volatilité des marchés financiers. Les menaces toujours plus importantes que sont la cybercriminalité, le financement du terrorisme et plus récemment encore les révélations relatives à la mauvaise utilisation à grande échelle des juridictions *offshore* ont ajouté davantage de pression sur les gouvernements, les contraignant à agir, et sur les entreprises afin qu'elles identifient et limitent les problèmes de fraude et de corruption.

Cette étude, conduite auprès de quelque 3.000 cadres expérimentés issus de 62 pays et territoires, souligne le soutien exprimé très largement par les entreprises en faveur d'une transparence accrue en matière de fraude, de corruption et d'appropriation, 91 % des cadres reconnaissant l'importance de l'identification du bénéficiaire effectif ultime des entités avec lesquelles ils conduisent des affaires. Comme il y a deux ans déjà, le Luxembourg est repris cette année dans l'étude, 50 entreprises de tailles diverses ayant accepté d'être

interviewées à ce sujet. Représentant les 9 principaux secteurs économiques, ces entreprises ont permis à l'étude de refléter une image assez représentative de l'économie luxembourgeoise.

Une transparence accrue n'est cependant qu'une des facettes de la solution à un problème ne montrant pas de signe d'affaiblissement. Au total, 39 % des sondés évaluent les pratiques de corruption comme étant largement répandues dans leur pays, en faible évolution en comparaison des 38 % les évoquant en 2014 et en 2012. A une question ajoutée dans l'étude réalisée cette année, 32 % des sondés ont indiqué rencontrer personnellement des problèmes de corruption sur leur lieu de travail. Il est intéressant de noter que 10 % seulement des sondés au Luxembourg ont répondu être confrontés à un problème de corruption largement répandu dans les entreprises locales, ce qui doit être mis en perspective avec l'économie luxembourgeoise, très orientée vers l'exportation et l'international.

42 % des sondés concèdent pouvoir justifier des comportements contraires à l'éthique afin d'atteindre des objectifs financiers. 16 % des membres du personnel d'un département financier sous la responsabilité d'un directeur financier sont prêts à justifier un paiement en nature dans le cadre de l'attribution ou de la poursuite de contrats. Ces cadres responsables de l'éthique et de la conformité semblent être confrontés à un problème majeur s'ils sont amenés à prémunir leur organisation d'un examen approfondi du parquet.

Les lanceurs d'alerte demeurent une source d'information essentielle sur les cas de fautes présumées. Selon l'étude réalisée cette année, 55 % des entreprises ont mis en place des lignes dédiées aux lanceurs d'alerte. Les régulateurs accueillent favorablement cette suggestion et, dans certaines juridictions, y compris aux Etats-Unis, les lanceurs d'alerte se voient offrir de substantielles récompenses financières. Néanmoins, ces mécanismes ne font pas toujours leurs preuves. Les sondés évoquent les barrières à l'utilisation de tels mécanismes : 18 % citent la loyauté envers les collègues comme un élément les empêchant de dénoncer un incident en matière de fraude et de corruption, et 19 % invoquent la loyauté envers leur entreprise comme un élément dissuasif. Au Luxembourg, les pourcentages pour

chacun des points précédents s'élèvent respectivement à 4 % et à 10 %.

« Nous constatons clairement que certains employés, pour des motifs très divers, sont prêts à faire un mauvais usage (ou d'en faire bénéficier d'autres, extérieurs à l'entreprise) des données confidentielles de leur entreprise. L'équilibre entre la confidentialité des données et la sécurité crée d'autres complications. Le traitement de ces menaces liées à la cybercriminalité et à celles venant de l'intérieur même de l'entreprise devrait être une priorité essentielle de la direction et des conseils d'administration. Toutefois, 59 % des directeurs financiers perçoivent toujours la cybercriminalité comme un risque faible, cette perspective induisant des défis majeurs. Il est cependant intéressant de noter que 62 % des sondés basés au Luxembourg identifient la cybercriminalité comme un risque élevé, ce qui est très nettement au-dessus de la moyenne », conclut Gérard Zolt, à la tête du département Fraud Investigation & Dispute Services (FIDS) chez EY Luxembourg. ☑

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

### **THE EXPERIENCE FACTOR: THE NEW GROWTH ENGINE IN WEALTH MANAGEMENT NOUVELLES ATTENTES DES CLIENTS ET TECHNOLOGIE CHANGENT LA DONNE**



Selon l'édition 2016 de l'étude mondiale conduite par **EY** en matière de gestion de patrimoine, 200 milliards USD de recettes pourraient être en jeu, alors que 40 % de la totalité des clients sondés sont favorables à un changement de gestionnaire de patri-



moine si les circonstances le permettent. L'étude intitulée **The experience factor: the new growth engine in wealth management** chiffre le risque de perte d'un volume d'affaires pour les entreprises ne consentant pas les investissements stratégiques nécessaires pour une expérience client de qualité supérieure.

La grande majorité (73 %) des clients sondés sont en relation avec plusieurs gestionnaires de patrimoine. 57 % d'entre eux désirent consolider leurs actifs auprès d'un nombre plus restreint de gestionnaires de patrimoine pour diverses raisons, notamment des prix plus avantageux, de meilleurs rendements de portefeuille ainsi qu'une gamme plus large de produits et services.

Plus de 2.000 clients de gestion de patrimoine représentant une très large palette de profils en termes de niveau de patrimoine, d'âge, de répartition géographique et de sexe ont été sondés par *Oxford Economics* dans le cadre de ce rapport. A l'échelle mondiale, EY a également réalisé des entretiens avec plus de 60 cadres dirigeants en gestion de patrimoine afin de mieux appréhender leur mode de pensée et leurs investissements en matière d'initiatives de croissance.

Le rapport montre que les entreprises ne prennent pas les bonnes mesures en matière d'attentes clients dans 3 domaines : la transparence (les clients souhaitent obtenir un niveau de transparence supérieur, incluant la notation de leurs conseillers et la mise en relation avec des clients aux profils similaires dans des forums publics) ; les canaux de services de conseil (les clients sont davantage ouverts que les entreprises à l'adoption de canaux numériques pour le conseil en gestion de patrimoine et pas uniquement pour du transactionnel) ; et le rôle du conseiller (à l'avenir, le conseiller financier pourrait ressembler davantage à un « thérapeute financier » (*financial therapist*), aidant les clients à gérer leur budget ou à l'atteinte d'objectifs de vie à long terme au lieu de se cantonner à des conseils standard en matière d'allocation d'actifs ou à d'autres activités susceptibles d'être automatisées.

A la tête du département Conseil en services financiers chez EY Luxembourg, Olivier Maréchal commente : « *Dans un secteur où les progrès technologiques, les nouveaux types de concurrence et d'attentes des clients sont en rapide évolution, les entreprises qui remettent en question les*

*normes traditionnelles, tout en demeurant fidèles à leur proposition de valeur fondamentale, seront mieux positionnées pour réussir. Fournir une expérience client complète sera le facteur décisif, susceptible de faire la fortune ou la ruine d'une entreprise de gestion de patrimoine. Au Luxembourg, nous assistons depuis trois ans à un développement de l'offre produits, notamment des produits gérés de manière active, afin de mieux répondre aux besoins des clients. Les entreprises ont subi une forte baisse des marges, qui peut s'expliquer par un changement du profil des clients. Les petits clients à forte rentabilité ont été remplacés par d'autres, plus importants et à rentabilité moindre. La baisse historique des taux d'intérêt et l'augmentation des coûts aggravent les difficultés rencontrées par les gestionnaires de patrimoine au Luxembourg. L'attention constante portée aux attentes des clients devrait se poursuivre au cours des prochaines années, dans une plus large mesure au sein du marché européen – avec un intérêt plus marqué porté aux services discrétionnaires et à la gestion active. Ce changement est induit par l'attention directement portée aux besoins des clients, la nécessité d'améliorer les marges et l'adaptation face aux changements réglementaires. Simultanément, le modèle de service en matière de conseil devrait évoluer au cours des prochaines années vers une approche basée sur une équipe de spécialistes plus que sur un gestionnaire unique. Cette tendance est plus particulièrement marquée au Luxembourg qu'ailleurs en Europe ou bien encore en Suisse ».* ☑

Le rapport complet est disponible sur [www.ey.com/wealthmgmtresearch2016](http://www.ey.com/wealthmgmtresearch2016).

## PRÊT COUP DE POUCE APPROUVÉ PAR LE PARLEMENT WALLON

L'accès au financement est une source de préoccupation récurrente pour les PME, en particulier en phase de démarrage. Le **prêt coup de pouce** est un incitant fiscal pour les particuliers qui investissent dans les PME. Le dispositif s'adresse aux particuliers qui prêtent à un ou plusieurs starters (entreprises âgées de 5 ans maximum). Ils bénéficieront d'une réduction d'impôt équivalente à 4 % du montant du prêt pendant les 4 premières années et à 2,5 %

pendant les 4 années suivantes. La durée du prêt est de 8 ans maximum avec un plafond de 100.000 EUR par emprunteur et de 50.000 EUR par prêteur. La mesure est en phase-pilote et sera évaluée fin 2017.

Le dispositif wallon s'inspire d'initiatives similaires existant en Flandre avec le *winwinlening* et aux Pays-Bas avec le prêt Tante Agathe. ☑

(Source-Communiqué de presse de l'UCM (Union des Classes Moyennes), du 28/04/2016.

## AÉROPORT DE LUXEMBOURG 9 NOUVEAUX COMMERCES ET RESTAURANTS



Le Restaurant Oberweis.



Le bar Lux Brewery.

Photo-Christophe Mirabel



La boutique Aelia Duty Free Luxembourg.

En mai dernier, les 9 derniers points de vente et de restauration ont été inaugurés à l'**aéroport de Luxembourg**.

Le **Restaurant Oberweis**, situé au 1<sup>er</sup> étage, dispose d'une vue magnifique sur la piste et les activités de l'aéroport, et propose un service haut de gamme aux clients de l'aéroport, aux sociétés environnantes et au grand public. Le **Boutique Oberweis**, située dans le hall des départs, face à l'entrée Est du terminal, est ouverte au public. Le **Comptoir du bon pays** (self-service), situé



également au 1<sup>er</sup> étage du terminal, est ouvert 7 jours sur 7 aux passagers comme aux visiteurs. Toujours au sein de la partie publique de l'aéroport, situé dans le hall d'arrivées au niveau -1, le bar **Lux Brewery**, situé en face de la sortie de la salle de récupération des bagages, propose une offre de petite restauration et boissons tout au long de la journée, notamment aux personnes venues chercher un proche.

En salle d'embarquement, le bar **Moselier** met l'accent sur le vin et les vignes de la Moselle, apportant ainsi une touche « bar à vins traditionnel » à cet espace. **Panopolis** permet aux voyageurs d'emporter un dernier en-cas ou boisson avant leur vol. Réelle petite révolution au sein des salles d'embarquement : le bar **Petit Moselier** ravit les passagers des destinations non-Schengen car, auparavant, aucune offre n'était disponible une fois le contrôle policier passé. Autre innovation : la **bière lux-airport**, brassée en exclusivité pour l'aéroport. Cette bière est en vente dans les bars Lux Brewery, le Moselier, le Petit Moselier, Panopolis, au Restaurant Oberweis et au Comptoir du Bon pays. La boutique **Aelia Duty Free Luxembourg** propose aux visiteurs et passagers une sélection de parfums et cosmétiques, vins et spiritueux, chocolats, souvenirs, accessoires électroniques et de mode. Après les contrôles de sûreté, **House of Delights** complète l'offre d'Aelia Duty Free Luxembourg en salle d'embarquement avec une offre premium de gastronomie, spiritueux, liqueurs et alcools locaux et internationaux.

Tous ces espaces de vente et de restauration sont accessibles 7 jours sur 7. Les partenaires Lagardère Travel Retail et SSP offrent à leurs clients une gratuité temporaire sur tous les parkings, sous certaines conditions : 2 heures pour le restaurant Oberweis et pour tout achat supérieur à 50 EUR dans les boutiques Aelia Duty Free, et 30 minutes pour toute consommation dans les autres restaurants de l'aéroport en zone publique (Starbucks, Oberweis shop, Lux Brewery et Comptoir du bon pays).

### PREMIERS VOLS RYANAIR EN SEPTEMBRE

Les premiers vols de la compagnie irlandaise **Ryanair** au départ de Luxembourg débiteront en septembre vers Londres Stansted (1 vol quotidien) et Porto (5 vols par semaine).



Entourés de deux hôtesse, **Kenny Jacobs** (Chief Marketing Officer, Ryanair) et **Johan Vanneste** (CEO et président, lux-airport).

« Il y a eu de nombreuses rumeurs sur l'arrivée de Ryanair à l'aéroport de Luxembourg. 2016 est déjà une année très prometteuse pour notre aéroport et Ryanair est la 5<sup>e</sup> nouvelle compagnie ayant décidé de voler depuis le Luxembourg cette année. Les passagers ont désormais un choix très vaste de 70 destinations opérées en direct par une sélection de compagnies traditionnelles et de compagnies offrant des tarifs bas », a déclaré Johan Vanneste, CEO et président de lux-airport.

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

### OUVERTURE DU TERMINAL B PRÉVUE POUR L'ÉTÉ 2017



En raison d'une forte croissance au cours des derniers mois, l'actuel terminal A arrive à saturation. Avec les nouvelles compagnies aériennes Hop! à destination de Lyon, LOT vers Varsovie, Aegean pour Athènes et, en septembre, Flybe vers Manchester et Birmingham, et Ryanair à destination de London Stansted et de Porto, la fréquentation de l'aéroport est en forte croissance. De plus, les compagnies Luxair, easyJet, Lufthansa, KLM et British Airways ont toutes ajouté des vols à leur programme.

À la demande de François Bausch, ministre du Développement durable et des Infrastructures, la date d'ouverture prévue a été avancée de 2018 à 2017 afin de faire face à la demande croissante.

Construit en 2004, le terminal B était relié à l'ancien terminal. L'ouverture du

nouveau terminal A a entraîné la démolition de l'ancien terminal et l'isolement du terminal B, resté inutilisé depuis 8 ans. Il a cependant été entretenu et maintenu en état de marche. Le terminal et les aires de stationnement des avions seront donc adaptés afin d'accueillir un plus large éventail d'appareils régionaux de plus grande taille, comme les Q400 de Luxair, les CRJ 700 et 900 de Lufthansa, les Embraer 175 de KLM et LOT ou encore les Fokker 70 de KLM. Ce terminal restera résolument destiné au trafic régional, avec 9 positions avions au total.

La planification et la préparation des travaux ont débuté cette année. Les travaux de construction devraient commencer en septembre pour s'achever avant le début des vacances d'été 2017. ✓

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

### DIFFERDANGE

#### POSE DE LA 1<sup>ère</sup> PIERRE PIERRE DU CENTRE COMMERCIAL OPKORN



La cérémonie s'est tenue en présence de la secrétaire d'État à l'Économie, **Francine Closener**, du bourgmestre de la Ville de Differdange, **Roberto Traversini**, de l'administrateur délégué d'Ikogest, **Eric Lux**, et du président exécutif d'Auchan Luxembourg, **François Remy**.

La construction du **centre commercial Opkorn** a commencé début mars, un lancement officialisé le 12 mai dernier à l'occasion de la cérémonie de la première pierre. Opkorn ouvrira fin 2017 à Differdange, 3<sup>e</sup> ville du pays avec 24.500 habitants, complétant l'offre commerciale jusqu'ici limitée de la ville. La zone de chalandise couvre un bassin de population de 90.000 personnes. Opkorn accueillera un hypermarché Auchan de près de 5.000 m<sup>2</sup>, 27 boutiques, 3 kiosques, 5 restaurants et des terrasses. Pour le confort des consommateurs, le centre disposera d'un parking de plus de 500 places, desservi par deux entrées et deux sorties pour assurer une circulation fluide.

Le centre commercial Opkorn fait partie du développement du quartier

Arboria, sur l'ancien plateau du Funiculaire (8,5 hectares qui compteront à terme plus de 650 logements, dont 260 sont déjà habités, 130 en construction et 300 en planification). Le projet représente un investissement de plus de 50 millions EUR. Il vise une certification environnementale BREEAM Good, label international de référence. ☑

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

## SPRINGBREAK LUXEMBOURG

### LE NOUVEAU NOM DE LA FOIRE DE PRINTEMPS

Du **22 au 26 mars 2017**, la nouvelle manifestation offrira de nombreuses nouveautés. Programmée plus tôt, plus compacte et plus intense que son aînée, **Springbreak Luxembourg** incarnera la césure entre l'hiver et l'arrivée du printemps, et permettra de préparer les activités de plein air. Les visiteurs en quête de nouvelles tendances y trouveront leur bonheur au détour des différents pavillons et des programmes événementiels, culturels et gastronomiques.

Les dates ont été choisies afin d'élargir le panel des participants et leur permettre de présenter et d'annoncer toutes leurs nouveautés du printemps et de l'été en avant-première, dans les installations rénovées de Luxexpo. ☑

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

## JOURNÉES PORTES OUVERTES AU LUXEMBOURG

### 11<sup>e</sup> ÉDITION LES 17 ET 18 SEPTEMBRE PROCHAINS



Les Journées Portes Ouvertes luxembourgeoises constituent pour les entreprises une excellente occasion de faire découvrir leurs produits et leurs services. Les expériences des éditions précédentes montrent que les Journées Portes Ouvertes

ont beaucoup d'avantages pour les sociétés participantes. Les chefs d'entreprise citent le plus souvent l'amélioration globale de la notoriété, le positionnement idéal de l'image de marque, le renforcement de l'implantation géographique, la création de nouveaux liens directs avec de futurs clients, la fidélisation des clients existants, des partenaires et fournisseurs, ou encore la valorisation du travail des collaborateurs et le renforcement de la motivation du personnel.

Le succès de cette manifestation n'a cessé de se confirmer au fil des éditions : 232 sociétés, organisations, institutions, ateliers et usines... de toutes tailles et de tous secteurs ont accueilli plus de 176.000 visiteurs.

**31 entreprises sont déjà inscrites pour la 11<sup>e</sup> édition** qui se tiendra les **17 et 18 septembre** prochains, organisée par l'agence en communication **Brain&More**. ☑

Les entreprises intéressées peuvent contacter l'organisateur au (352) 26 84 71-1, [www.portes-ouvertes.lu](http://www.portes-ouvertes.lu), [www.facebook.com/topportesouvertes](https://www.facebook.com/topportesouvertes).

## DIVERSITY DAY LËTZEBUERG 2016

### 23 ORGANISATIONS S'ENGAGENT DANS LA PROMOTION ET GESTION DE LA DIVERSITÉ



Au cours de la cérémonie annuelle de signatures de la **Charte de la Diversité Lëtzebuerg** qui s'est tenue le 12 mai dernier, **23 dirigeants d'entreprises, d'associations et d'organismes publics ont officialisé leur engagement.**

Avec une introduction officielle de Corinne Cahen, ministre de la Famille et de l'Intégration, et marraine de la Charte, la cérémonie a abordé le thème de l'intégration des réfugiés et des migrants sur le lieu de travail. Par l'intervention de Nava Hinrichs, Managing Director de The Hague Process on Refugees and Migration, la centaine de participants s'est intéressée au retour sur investissement de l'embauche de migrants ou réfugiés. Sa présentation a permis de comprendre que, dans la plupart

des cas, l'intégration de ce public cible peut s'avérer bénéfique pour l'entreprise et apporte une nouvelle perception de la richesse des talents au sein des migrants. Le Comité pour la Charte avait par ailleurs invité Riad Taha, entrepreneur et réfugié syrien, qui a construit sa propre entreprise et qui a partagé son expérience dans le monde du travail au Luxembourg.

Le nombre de signataires de la Charte s'élève à présent à 170, ce qui représente désormais 15 % de la masse salariale luxembourgeoise, desquels 75 % appartiennent au secteur privé, 14 % au tissu associatif et 11 % correspondent au secteur public. ☑

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

## EBRC

### UNE CROISSANCE DE 19% EN 2015

Actif dans la gestion des services ICT de confiance, **EBRC (European Business Reliance Centre)** poursuit sa croissance constante à deux chiffres. En 2015, le Centre a réalisé un chiffre d'affaires de **57,5 millions EUR** et gagné 63 nouveaux clients.

Plus de 300 clients confient aujourd'hui entièrement ou partiellement la gestion de leur ICT et de leur sécurité à EBRC. Ces clients sont essentiellement d'origine internationale, en provenance des secteurs Banque & Finance, Assurances, FinTech & e-Payment, e-Commerce, Industries critiques, Santé et Biotechnologies, Institutions internationales, Secteur public et de la Défense, Spatial, Media, Service Providers, Cabinets d'avocats, Start-up, etc. EBRC accompagne ses clients à travers une gamme complète de services intégrés et certifiés, depuis l'activité Trusted Data Centre Services jusqu'aux services d'externalisation ICT (Trusted Managed Services et Trusted Cloud Europe), sans négliger la gestion de la sécurité de l'information, des services de conseil ciblés sur la gestion des risques, la continuité des activités et la transformation IT.

En 2015, EBRC a renforcé son modèle basé sur la confiance et la sécurité en obtenant de nouvelles certifications, dont la certification ISO 27018 (protection des Informations Personnelles Identifiables – PII – dans le cloud) et ISO 22301 (système de management de la continuité d'activité). Toujours dans la perspective d'accompagner ses clients à se prémunir face aux « nouvelles » menaces, EBRC a

renforcé son Security Operations Centre totalement certifié et accessible 24h/24h, a lancé son CERT (Computer Emergency Response Team) et a déployé, via ses partenaires internationaux, de nouvelles offres de services en sécurité de l'information.

EBRC poursuit son développement international vers les pays limitrophes (France, Belgique, Suisse principalement) via une stratégie de croissance externe démarrée en 2015 et qui devrait se concrétiser courant 2016. ☑

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

## ARENDRT SERVICES ET EBRC PREMIÈRES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES PSF CERTIFIÉES ISO 22301

**Arendt Services**, PSF spécialisé offrant une gamme complète de services aux entreprises pour les accompagner dans leur installation et leur gestion au Luxembourg, et **EBRC (European Business Reliance Centre)**, spécialiste européen en solutions ICT depuis 2000 et PSF de support, **sont les premières entreprises luxembourgeoises à obtenir la certification ISO 22301**, une norme qui garantit la continuité d'activité des entreprises. La certification met en évidence les forces d'Arendt Services, notamment sa fiabilité et sa culture de la qualité, et conforte EBRC dans sa position de pionnier dans la gestion de l'information sensible et de la continuité d'activité.

Une des préoccupations des entreprises aujourd'hui est l'assurance de la continuité de leurs activités en cas de crise. Le partenariat d'Arendt Services et d'EBRC a permis d'apporter une solution globale à cette problématique. La double certification d'EBRC et d'Arendt Services permet de garantir aux clients une continuité *end-to-end* des services, grâce à la mise en place d'un Business Continuity Management System (BCMS) et d'un site de repli, lui-même certifié, permettant la continuité des activités en cas de crise.

En vue de l'obtention de la certification, Arendt Services et EBRC ont mis en place et documenté tous les processus permettant de garantir la robustesse et l'efficacité de leurs mesures de continuité d'activité, et ont démontré leur capacité à activer des plans de repli pour leurs clients en réalisant des tests de basculement des

systèmes informatiques et des exercices de déploiement de collaborateurs sur le site de secours. EBRC et Arendt Services ont également mis en place des indicateurs de performance, un processus d'amélioration continue ainsi qu'un processus permettant une gestion efficace des non-conformités éventuelles.

ISO 22301 est une norme internationale pour la gestion de la continuité d'activités conçue pour protéger les activités des entreprises de perturbations potentielles en mettant en œuvre les mesures nécessaires pour garantir leur survie et donc leur pérennité. Datant de 2012, elle permet d'identifier aussi bien les menaces potentielles internes et externes susceptibles d'affecter les fonctions vitales opérationnelles. Concrètement, la norme permet de fournir une réponse prévisible et pertinente aux crises, de maintenir les activités vitales et les fonctions essentielles de l'entreprise, de réduire les coûts grâce à une parfaite compréhension des processus, de protéger la réputation de l'organisation et enfin de garantir la confiance des clients, ce qui constitue avantage compétitif.

Les entreprises d'origine luxembourgeoise et française qui ont certifié Arendt Services et EBRC sont respectivement PEBC et Bureau Veritas. A ce jour, peu d'entreprises européennes ont obtenu ladite certification. ☑

[www.arendtservices.com](http://www.arendtservices.com)  
[www.ebrc.com](http://www.ebrc.com)

## KPMG LUXEMBOURG PHILIPPE MEYER, NOUVEAU MANAGING PARTNER À COMPTER DU 1<sup>er</sup> OCTOBRE



**Philippe Meyer** prendra la tête de KPMG Luxembourg à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2016.

A l'issue des élections organisées tous les 4 ans au sein de la firme d'audit et de conseil, **Philippe Meyer** a été choisi pour prendre la tête de **KPMG Luxembourg** le **1<sup>er</sup> octobre 2016** et succéder ainsi à Georges Bock.

Âgé de 49 ans et diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims, Philippe Meyer a intégré KPMG dès le début de sa carrière. Ce réviseur d'entreprises agréé a plus de 25 ans d'expérience en audit, principalement dans le secteur commerce et industrie de la firme. Ces dernières années il était en charge du service Quality & Risk Management de KPMG. ☑

## ALD AUTOMOTIVE LUXEMBOURG

### EFFICIENT DRIVING, UN NOUVEAU SERVICE



**ALD Automotive** étend son offre de services en proposant un programme de formation de conduite préventive et écologique à ses clients : **Efficient Driving**. Offrant un accompagnement sur une période totale de 12 mois, Efficient Driving a pour mission d'induire un changement de comportement des conducteurs de manière progressive et efficace pour agir sur les consommations en carburant et les émissions de CO2 qui en découlent ainsi que sur le taux de sinistralité.

Cette formation s'inscrit dans le programme *ALD bluefleet*, le label regroupant toutes les offres dédiées à la limitation de l'impact environnemental, qui a pour objectif d'aider les entreprises à limiter leur empreinte carbone (éviter, réduire et compenser). Pour chacune des étapes, des solutions sont proposées telles que ALD Switch, ALD Car Sharing ou encore le Carbon offset.

Efficient Driving est issu d'une collaboration entre ALD Automotive et CarCoach, une start-up luxembourgeoise spécialisée dans le conseil automobile et hébergée dans l'incubateur Shaker d'ALD Automotive. C'est avec le conseil et la contribution d'**Antonio da Palma Ferramacho**, ingénieur de formation ayant travaillé de nombreuses

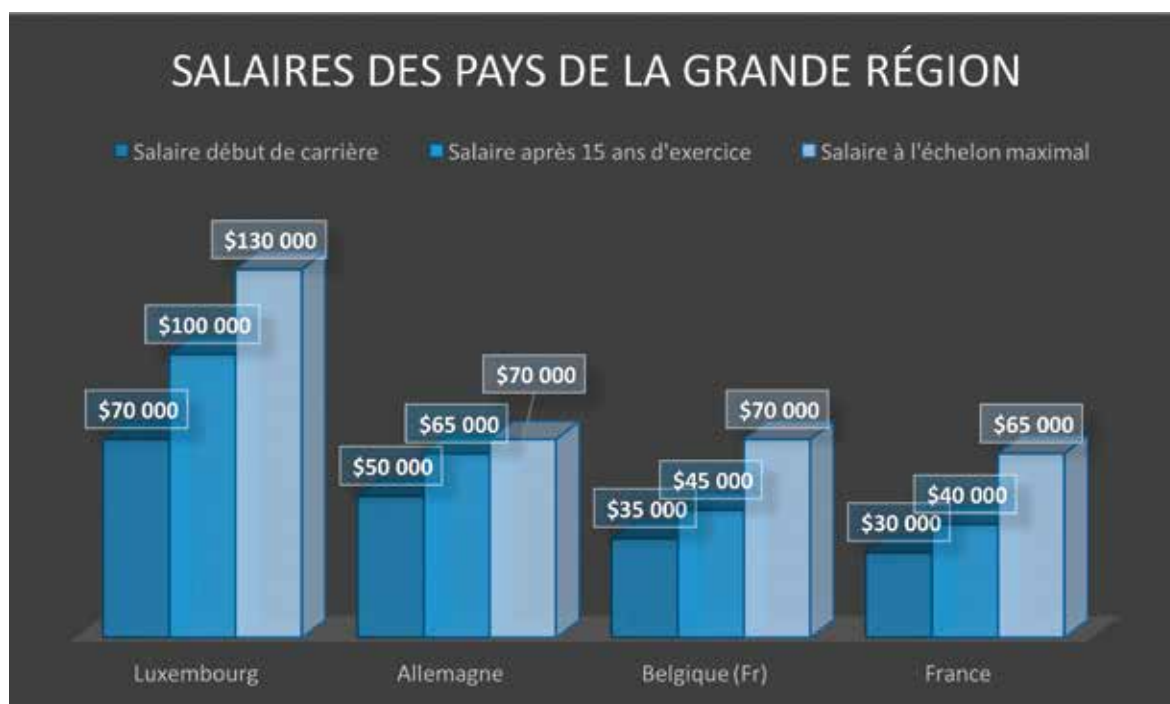
Suite page 15 ⇨



# Salaires des enseignants

## Les plus hauts sont pour ceux du Luxembourg

Les enseignants luxembourgeois sont payés le double de leurs homologues des pays voisins. En France, il pourrait y avoir une amélioration... Selon une étude de l'OCDE publiée en 2014, la France est la grande perdante des pays de la Grande Région en plus d'avoir de fortes disparités entre les enseignants du primaire et du secondaire. Mais les choses pourraient changer en 2016...



Si l'on regarde les salaires des enseignants du premier cycle secondaire au Luxembourg, en Allemagne, en Belgique et en France, les différences sont frappantes : les enseignants gagnent parfois plus du double du salaire de leurs voisins.

### Une amélioration pour les professeurs des écoles en France

Alors que la France se distinguait des pays de l'OCDE par des écarts de salaire importants entre les enseignants du primaire et ceux du secondaire, les lignes semblent bouger au sein du gouvernement.

Le 12 avril dernier, Najat Vallaud-Belkacem, ministre de l'Éducation nationale, a déclaré au micro de RMC vouloir augmenter le salaire des professeurs des écoles par souci d'équité avec les professeurs du

secondaire. Si les différences de salaires sont si grandes, c'est parce que les primes des instituteurs sont nettement inférieures comparativement à celles de leurs collègues du lycée ; l'amélioration du salaire pourrait donc venir de la hausse de ces primes. La ministre a également ajouté que « tous les enseignants aujourd'hui dans notre société (...) ne sont pas reconnus comme ils devraient l'être. Et la reconnaissance passe aussi par la valorisation financière » ; elle a ainsi laissé entendre que la revalorisation pourrait être faite, y compris pour les enseignants du secondaire.

### Quels diplômes faut-il pour enseigner en France, au Luxembourg et en Belgique ?

Si l'écart des salaires est grand d'un pays à l'autre, qu'en est-il des formations pour

pouvoir enseigner ? Voici un comparatif de trois pays frontaliers.

La France est le pays où il faut étudier le plus pour être professeur. Le niveau BAC+5 est nécessaire quel que soit le poste envisagé. Une fois la licence (BAC+3) en poche, une personne peut postuler à un master Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation. Ensuite, l'entrée à la fonction d'enseignant doit passer par un concours ; c'est à la 4<sup>e</sup> année que les étudiants peuvent tenter leur chance.

Pour être professeur des écoles, il faut passer le Concours de Recrutement de Professeurs des Écoles (CRPE).

Le Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire, ou le célèbre CAPES, est le sésame qui donne accès au métier de professeur au collège ou au lycée.

La 5<sup>e</sup> année du cursus est dédiée à l'alternance entre études et travail.

### Au Luxembourg, une licence suffit pour être professeur des écoles

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, au Luxembourg, la fonction de professeur est ouverte aux ressortissants de l'Union européenne à condition de connaître les trois langues administratives du pays (français, allemand et luxembourgeois). Pour pouvoir accéder au concours, il faut être titulaire d'un master pour prétendre à un poste de catégorie A1 (l'équivalent du collège-lycée français), une licence pour un poste de catégorie A2 (pour enseigner dans le primaire) et enfin un brevet de maîtrise pour la catégorie B1 (pour être professeur dans les cursus de type CAP ou BEP).

Après cela, les étudiants peuvent passer le concours qui donne accès au stage (rémunéré) pédagogique de 3 ans pour enfin devenir professeur.

Plus d'infos enseignants : <http://www.men.public.lu/fr/secondaire/personnel-ecoles/recrutement-enseignant-fonctionnaire>

Plus d'infos instituteurs : <http://www.men.public.lu/fr/fondamental/personnel-ecoles/recrutement-instituteurs/index.html>

### En Belgique (fr), il ne faut pas passer de concours pour être professeur

Pour devenir instituteur ou professeur au collège en Belgique, il faut passer par une Haute École qui permet d'effectuer un cycle d'étude de type court, c'est-à-dire de 3 à 4 ans, qui correspond à une licence. Seules les catégories pédagogiques changent en fonction du poste souhaité. Par exemple, pour être professeur des écoles, on doit passer par une « section normale primaire », alors que pour être professeur de mathématiques, il faut suivre la formation qui correspond à la matière.

Pour être professeur au lycée, il faut d'abord obtenir une licence ou un master à l'université, puis passer l'agrégation de l'enseignement secondaire supérieur qui est une formation d'une ou de deux années.

Dans tous les cas, après les études, il faut postuler au sein du réseau de l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour accéder à la fonction, donc pas de concours pour la Belgique. ☑

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

⇒ ... Suite de la page 13

années pour l'industrie automobile, qu'a été mis au point le programme de formation sur mesure.

« Les constructeurs développent continuellement de nouvelles technologies pour rendre les véhicules de plus en plus sûrs, sobres et respectueux de l'environnement... Des progrès visibles au niveau des communications officielles mais qui le sont moins à l'usage pour diverses raisons. Outre les cycles d'émissions peu réalistes (cf. affaire VW), il ne faut pas négliger l'impact du conducteur dont la façon d'utiliser son véhicule demeure la variable la plus importante. En effet, un conducteur ayant suivi la formation ALD Efficient Driving pourra réduire ses consommations et émissions de CO<sub>2</sub> de 10 à 15 % en moyenne tout en réduisant son taux de sinistralité. Notre formation, qui lie ces nouvelles technologies à la pratique, replace le conducteur au centre de l'équation en le responsabilisant via une prise de conscience, gage d'un changement comportemental durable », explique Antonio da Palma Ferramacho de CarCoach.

Au Luxembourg, ALD Automotive est leader sur le marché du leasing automobile opérationnel et en location court terme pour les entreprises. La société gère un parc de plus de 10.500 véhicules (en leasing opérationnel et location court et moyen termes) et compte 80 collaborateurs. ☑

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

## CHAMBRE DES MÉTIERS

### A LA RECHERCHE DU MEILLEUR CRÉATEUR OU REPRENEUR D'ENTREPRISE ARTISANALE (H/F)

La **Chambre des Métiers** lance un appel à candidatures pour la **4<sup>e</sup> édition du prix Meilleur Créateur d'Entreprise dans l'Artisanat**. Elle recherche le meilleur créateur ou repreneur d'entreprise artisanale qui s'est lancé entre 2011 et 2014, quelle que soit son activité artisanale. Le gagnant du concours sera récompensé par un prix d'une valeur de 7.500 EUR offert par BGL BNP Paribas, partenaire de cette 4<sup>e</sup> édition.

Clôture des candidatures : 16 septembre 2016 – Révélation des finalistes : octobre 2016 – Remise du prix : 24 novembre 2016.

La participation au concours est gratuite et ouverte à toute personne exploitant une

entreprise artisanale ressortissante de la Chambre des Métiers depuis 2 années au moins et 5 années au plus. L'inscription au concours se fait en ligne sur [createur.cdm.lu](http://createur.cdm.lu) ou en renvoyant le dossier de candidature téléchargeable à la même adresse à la Chambre des Métiers.

### DE MAINS DE MAÎTRE, UNE EXPOSITION DÉDIÉE AUX ARTISANS ET CRÉATEURS D'ART

**Du 1<sup>er</sup> au 5 décembre 2016** se tiendra, dans un endroit prestigieux situé au coeur de la capitale luxembourgeoise, l'exposition **De Mains de Maître dédiée aux artisans et créateurs d'art**.

Organisée à l'initiative de Leurs Altesses Royales Le Grand-Duc Héritier et la Grande-Duchesse Héritière, en partenariat avec la Chambre des Métiers et le soutien du ministère l'Économie et du ministère de la Culture, elle a pour ambition de faire découvrir de nouveaux talents, de valoriser le meilleur savoir-faire du pays en termes de créativité mais aussi de communiquer sur les valeurs de transmission des artisans et créateurs d'art.

Il est prévu que plus de 200 oeuvres d'exception soient présentées pendant la durée de l'exposition, dont trois journées seront ouvertes au public, précédées d'une journée professionnelle et suivies d'une journée entièrement consacrée aux lycées.

Les oeuvres exposées pourront être acquises, une partie des bénéficiaires étant redistribuée à des personnes souhaitant suivre une formation dans un métier d'art et à des oeuvres caritatives, le montant principal revenant quant à lui aux artisans et créateurs.

Un comité, présidé par Son Altesse Royale la Grande-Duchesse Héritière et composé de personnalités et de professionnels reconnus dans le secteur des métiers et de la création d'art, sélectionnera les oeuvres à exposer sur base d'un dossier de candidature. Maîtrise des techniques et savoir-faire, qualité esthétique de l'oeuvre ou de l'objet rare, innovation technique ou audace en termes d'utilisation des matériaux seront autant de critères d'appréciation du comité qui, dans le cadre de sa sélection, veillera également à respecter une diversité d'activités créatrices.

Est invité à participer au processus de sélection pour l'exposition, à titre individuel ou collectif, tout candidat âgé de 18 ans accomplis et actif en tant qu'artisan ou

créateur d'art, ayant un lien direct avec le Luxembourg et dont l'oeuvre réalisée ne remonte pas à plus de trois années.

La **date limite** pour la remise des dossiers est le **1<sup>er</sup> juillet 2016**. Les dossiers de candidatures et leurs conditions sont disponibles auprès de la Chambre des Métiers ou peuvent être téléchargés sur [www.cdm.lu](http://www.cdm.lu). Ils doivent y être déposés ou envoyés par courrier à : Chambre des Métiers c/o Exposition *De mains de Maîtres 2016-2*, circuit de la Foire Internationale – B.P. 1604 – L-1016 Luxembourg ou par e-mail à [artetartisanat@cdm.lu](mailto:artetartisanat@cdm.lu). ☑

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

## DSM DI STEFANO MOYSE 3 NOUVEAUX COUNSELS



**M° Jean-Philippe François**, Counsel, DSM Di Stefano Moysse.



**M° Marie Romero**, Counsel, DSM Di Stefano Moysse



**Laurence Raphael**, Counsel, Knowledge Development, DSM Di Stefano Moysse.

Le 30 mai dernier, **DSM Di Stefano Moysse** a annoncé la promotion de **3 nouveaux Counsels**. Il s'agit de **M° Jean-Philippe François**, avocat à la Cour. Depuis 2006 au sein de l'étude, il conseille en matière de droit des sociétés et de fusions et acquisitions. Avant de rejoindre DSM, il travaillait en tant que juriste au sein de la direction juridique d'un conglomérat international à Paris.

**M° Marie Romero**, avocat à la Cour. Elle rejoint l'étude en 2012 après avoir travaillé pour un cabinet de la Place et avoir été consultante externe pour la Commission Nationale de Protection des Données (CNPD). Elle a développé une expérience significative en matière de droit immobilier et droit de la construction, et conseille aussi en matière de droit contractuel.

**Laurence Raphaël**, juriste, a rejoint le cabinet en avril 2016 en tant que Counsel en charge du Knowledge Development. Elle a commencé sa carrière en 1999 en tant que juriste à l'Office des publications officielles des Communautés européennes. Elle a rejoint l'éditeur juridique luxembourgeois Legitech, en 2006, en tant que responsable juridique et était depuis 2013 le CEO de Legitech. ☑

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

## CODIC LUXEMBOURG

### RAPHAËL VAN DER VLEUGEL, NOMMÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT



**Raphael van der Vleugel**, directeur général adjoint, Codic Luxembourg.

**Raphaël van der Vleugel**, qui a rejoint Codic en 2005, a été nommé **directeur général adjoint de Codic Luxembourg**. Ingénieur civil des constructions (Université Catholique de Louvain), il a également obtenu un master of Science-European Construction Management Program.

De 2005 à 2012, il a contribué avec succès au développement du projet K2 au Kirchberg qui totalise plus de 50.000 m<sup>2</sup>. Il a participé en 2010 au concours

du projet *Royal-Hamilius*, projet en cours de construction qu'il continue à diriger et qui sera livré courant 2019. En parallèle, il dirige le développement de l'immeuble *Altitude* à Leudelange, projet de 12.000 m<sup>2</sup> de bureaux que Codic réalise en partenariat avec Tralux (livraison août 2017).

Par cette nomination, Codic confirme sa volonté de renforcer sa croissance au Luxembourg. ☑

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

## VILLE DE LUXEMBOURG BICHERSCHAF, PREMIÈRE ARMOIRE À LIVRES EN LIBRE-SERVICE SUR LA PLACE DU THÉÂTRE



La bourgmestre de Luxembourg-Ville, **Lydie Polfer**, le 12 mai dernier lors de l'inauguration du Bicherschaf. Photo-Photothèque VdL/Charles Soubry

Le 12 mai dernier, le collège des bourgmestre et échevins a procédé à l'inauguration officielle du **Bicherschaf**, la **première armoire à livres en libre-service** de la Ville de Luxembourg, installée sur la **place du Théâtre**.

L'armoire à livres est accessible à tous, adultes et enfants, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, gratuitement et sans inscription. Les personnes intéressées peuvent emprunter un ou plusieurs livres, les lire sur place ou à la maison et les remettre dans l'armoire après lecture. Le lecteur peut également garder les livres choisis et les remplacer par d'autres. Ainsi, l'armoire à livres est un moyen de permettre à celles et ceux détenant des livres dont ils veulent se débarrasser de les « recycler » de manière citoyenne, en leur offrant une seconde vie et en donnant à tous les résidents et visiteurs l'occasion de se procurer des livres gratuitement.

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



# 5 tendances pour booster vos événements

Etant de plus en plus sollicités, vos clients et collaborateurs sélectionnent avec soin les événements auxquels ils vont participer. Aussi, il est important de sans cesse se réinventer afin d'ébahir vos invités et de les inciter à venir. Tour d'horizon de 5 tendances qui vous permettront de dynamiser vos événements.

## Etre authentique

Depuis quelques années, consommer local est tendance. Les produits bio ou issus du terroir, les marchés de producteurs et les ventes directes à la ferme connaissent un succès grandissant. Le *back to basics* est une tendance qui se reflète également dans la communication des entreprises et les événements qu'elles organisent. Les valeurs de tradition et de provenance géographique sont mises en avant avec la volonté d'être totalement transparent. La recherche de simplicité, tant dans les événements commerciaux qu'internes, semble être une préoccupation majeure des entreprises. Côté décoration, cela se reflète par l'omniprésence des matériaux bruts tels que le bois, le fer et l'aluminium. Côté animation, la convivialité et l'interactivité sont essentielles afin de développer le dialogue et les relations.

## Etre mystérieux

Aujourd'hui, faire le *buzz* est essentiel pour aiguïser le désir. Ne pas tout dire pour créer le suspense et inviter à la découverte. Avec un public sans cesse à la recherche d'expériences nouvelles et insolites, organiser un événement dont le lieu et le programme sont tenus secrets est un succès assuré. Ceci ne consiste pas seulement à en taire la localisation. Il est aussi important d'avoir un lieu qui invite au voyage et à la découverte. En organisant ce type d'événement, vous offrez à vos invités un sentiment d'élection et d'exclusivité.

## Les food trucks

Dans un contexte où les places pour installer son *food truck* se font de plus en plus rares, l'événementiel apparaît comme une alternative intéressante pour ces camions ambulants. Avec leur facilité d'installation et



Quand la signalétique devient événementielle, comme en témoigne, par exemple, la tendance actuelle à l'anamorphose. Le principe ? Une image déformée se recompose à partir d'un point de vue unique. Et réciproquement : une image stabilisée se fragmente à partir du moment où l'on se déplace.

leur logistique simplissime, les *food trucks* apparaissent comme une bonne option face au traiteur. Aujourd'hui, il existe des *food trucks* avec toutes sortes de spécialités : américaines, mexicaines, italiennes... Avec leur design souvent très moderne ou très rétro, ils apportent en plus une touche de décoration à votre événement.

## Le renouveau de la signalétique

Bien qu'*a priori* strictement fonctionnelle, la signalétique devient événementielle comme en témoigne, par exemple, la tendance actuelle à l'anamorphose. Le principe ? Une image déformée se recompose à partir d'un point de vue unique. Et réciproquement : une image stabilisée se fragmente à partir du moment où l'on se déplace. Ce procédé a une portée évidemment ludique qui invite vos invités à ne plus simplement passer, mais à suspendre un temps leur course pour interagir avec leur environnement.

## Des lieux inédits

Quiconque organise un événement souhaite bien évidemment capter l'attention, voire surprendre ses invités. Pour y parvenir, misez sur un endroit hors normes. Des lofts aux ateliers d'artistes, en passant par les châteaux ou des lieux fermés au public, les

entreprises redoublent d'efforts pour offrir à leurs clients ou employés des événements dans des lieux originaux.

Bien que demandant une importante logistique, organiser votre événement dans un lieu inédit vous permettra de véhiculer une image dynamique et positive de l'entreprise et de faire vivre un moment inoubliable à vos invités. ☑

Pour en savoir plus, rendez-vous dans le prochain *Entreprises magazine* ou sur notre site [mediation-sa.lu](http://mediation-sa.lu).



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.

# Le point sur le marché de bureaux au 1<sup>er</sup> trimestre 2016

D'une manière générale, l'économie luxembourgeoise s'est bien comportée en 2015, le chômage est resté stable et l'inflation basse. La présente année est donc partie sur des bases solides en comparaison de la situation que d'autres pays européens peuvent connaître.



L'Espace Kennedy au Kirchberg.

Photo-CBRE

La prise en occupation en immobilier de bureaux s'élève à 73.000 m<sup>2</sup> au 1<sup>er</sup> trimestre, ce qui est un chiffre élevé (sachant que la moyenne annuelle se situera aux alentours de 160.000 m<sup>2</sup>). Ce niveau est principalement la conséquence de la prise en occupation des nouveaux bâtiments de BGL BNP Paribas au Kirchberg pour une surface de 28.300 m<sup>2</sup>. En parallèle, le secteur financier a été très actif avec la location du 56 Grand-Rue (ex-Crédit Suisse) par le groupe EFG pour 4.134 m<sup>2</sup>. On notera également la location de Vistra dans l'Espace Kennedy C (4.457 m<sup>2</sup>). Ce dernier *deal* montre la prise en considération par les sociétés de services de fiducie des nouvelles règles en matière de domiciliation. On notera également l'attrait grandissant d'Esch-Belval pour les *corporates*. Pictet y a par exemple implanté son département de développement IT (1.461 m<sup>2</sup>).

## L'offre

Approximativement 28.000 m<sup>2</sup> de bureaux ont été livrés au 1<sup>er</sup> trimestre. On notera la phase 2 du projet Hireknopf à Capellen (3.706 m<sup>2</sup>), le One On One à la route d'Esch (2.935 m<sup>2</sup>) et le bâtiment IAK au Kirchberg (21.400 m<sup>2</sup>). On calcule un total de 97.000 m<sup>2</sup> de nouvelles livraisons pour 2016, mais seulement un tiers sera disponible à la location, ce qui maintient la pression sur le marché.

## Vacance et loyers

Avec 217.000 m<sup>2</sup> d'espace libre sur un stock global de 3.945.000 m<sup>2</sup>, le taux de vacance se situe à 5,5 %. Si ce chiffre est en légère augmentation par rapport à l'année précédente, conséquence de la vacance d'immeubles par quelques gros occupants, ce taux reste faible comparativement à d'autres marchés européens. Les loyers restent inchangés avec un *prime rent* de

46 EUR/m<sup>2</sup>/mois au centre-ville et 35 EUR/m<sup>2</sup>/mois au Kirchberg.

## L'investissement

Le niveau d'investissement se situe à 68,5 millions EUR au terme de ces trois premiers mois. Les plus grosses opérations sont l'acquisition du Glacis Bloc A par BNP REIM pour 34,5 millions EUR et l'achat du bâtiment Etoile par Allfin pour 23 millions EUR, ces deux transactions ayant été accompagnées par CBRE. Ce niveau d'investissement est faible, mais il faut relativiser car les premiers trimestres sont généralement peu dynamiques, conséquence de la volonté des investisseurs de clore les opérations pour la fin d'exercice. ☑

**Gérald Merveille MRICS**  
Managing Director

CBRE S.A.

# « Il y a de la place pour les femmes dans l'IT »

Annabelle Buffart est partie prenante de nombreuses initiatives luxembourgeoises en lien avec la technologie : Girls in Tech au Luxembourg, le Code Club d'Agile Partner, l'ASBL arlonaise 6x7, qui promeut l'informatique et les nouvelles technologies, le Hackathon Luxembourg, qui se tenait du 10 au 12 juin et qui voulait encourager le développement de projets technologiques au service d'une ville durable... Consultante au sein de la société Agile Partner, elle défend en outre avec ardeur la place des femmes dans l'IT.

## Dans quelle mesure vous considérez-vous comme entrepreneuse ?

Jusqu'à présent, j'entreprends dans le seul domaine associatif, en initiant ou en prenant part à de nombreuses associations et organisations ayant trait au monde ICT et, plus largement, technologique au Luxembourg. Que ce soit au niveau du Code Club d'Agile Partner, de Girls in Tech, du Java User Group Luxembourg, du Hackathon que nous avons organisé en juin, ou encore de l'ASBL 6x7, à Arlon, qui promeut l'informatique et les nouvelles technologies, je m'investis dans le développement de ces activités de manière bénévole, avec pour motivation première de contribuer au partage des connaissances et à la promotion d'activités d'avenir.



**Annabelle Buffart**, consultante, Agile Partner, et partie prenante de nombreuses initiatives luxembourgeoises en lien avec la technologie.

## En tant que femme, qu'est-ce qui vous a poussée vers l'informatique ?

Petite, je chipotais à des ordinateurs toute seule dans mon coin. Je bidouillais de l'électronique. Mon papa a voulu que je fasse de l'IT. Mais je ne voulais pas devenir geek. J'avais une image assez négative des gens qui travaillaient dans l'IT, les voyant plutôt comme des asociaux. Puis, à l'issue d'un bachelor en Communication, je me suis tout de même orientée vers une formation en infographie avec une spécialisation en développement Web. J'ai pu découvrir un univers passionnant, de techniciens, certes, mais qui peut laisser une grande place à la créativité. J'ai décidé de poursuivre et de m'épanouir dans cette voie.

## Comment expliquez-vous qu'il y ait si peu de femmes comme vous dans le secteur IT ?

Je pense que cela est culturel, et regrettable. Avec l'association Girls in Tech, nous voulons rassembler les femmes actives dans l'IT, mais aussi promouvoir ces métiers auprès des femmes, les aider à s'y retrouver dans cet univers technique, au langage si particulier. Nous nous adressons aussi à des femmes qui ne sont pas dans le secteur et qui seraient intéressées de s'y inscrire. Nous proposons des formations et des accompagnements pour promouvoir la place des femmes dans ces métiers. Il est important que nous puissions jouer un rôle actif dans un univers technologique.

## Les acteurs économiques présents sur le marché sont-ils prêts à engager des femmes ?

Oui, ils sont demandeurs. Dans une société

qui se transforme au départ de la technologie, dans un secteur en pleine croissance, ils ont besoin de compétences. Ils peinent aujourd'hui à trouver des développeurs, par exemple. Aussi, ils sont intéressés par de nouveaux talents, qu'ils soient portés par des femmes ou des hommes. En outre, en matière de développement, des équipes hétérogènes permettent d'appréhender des projets avec des sensibilités différentes. C'est très riche.

## Quel est votre moteur ? Qu'est-ce qui vous pousse à multiplier les initiatives de la sorte ?

J'aime le partage de l'information et de la connaissance, la mise en relation de personnes qui vont pouvoir apprendre l'une de l'autre. La volonté de partager est présente au cœur de toutes les initiatives auxquelles je contribue. Et les personnes qui m'accompagnent dans ces aventures ont la même vision. Envisager les choses de cette manière, au service des autres, aider sans rien attendre en retour peut paraître un peu idéaliste dans le monde actuel, mais c'est ce qui me motive au quotidien. Pour la promotion de l'ICT auprès des femmes ou encore au niveau des jeunes, il y a beaucoup à faire.

## Avez-vous déjà pensé à lancer votre propre business ?

J'aimerais bien. Mais je n'ai pas encore eu l'idée qu'il fallait pour cela. Et je tiens à ce que les initiatives que je développe autour du partage des connaissances restent une activité bénévole. Je ne veux pas en faire un business.

**Sébastien Lambotte**



# La délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoirs au sein des entreprises est un élément essentiel de la gestion du risque pénal potentiellement encouru par leurs dirigeants. Pour être effective, elle doit remplir un certain nombre de critères et de conditions qui doivent être strictement respectés. L'élaboration d'un système de délégation de pouvoirs efficace et élaboré, surtout dans les entreprises de moyenne ou grande taille, est donc d'une importance primordiale.

Les articles de cette série précédemment parus dans ces pages ont tenté de montrer que le risque pénal, inhérent à toute activité économique, est de nature à exposer les acteurs économiques, les entreprises elles-mêmes ainsi que les dirigeants de celles-ci à des sanctions non négligeables qui peuvent avoir des conséquences très graves pour leur activité. Il s'agit d'un risque qui, même s'il ne peut jamais être entièrement éliminé, doit être géré et réduit autant que possible.

Comme déjà évoqué, le dirigeant d'entreprise est personnellement responsable pénalement pour des infractions qui peuvent être commises au sein de l'entreprise dans le cadre de ses activités économiques. Il assume donc une responsabilité pénale du fait d'autrui. Ce principe se justifie par le fait qu'il appartient au chef d'entreprise d'assurer le contrôle et la surveillance de ses préposés.

Or, à l'heure actuelle, la taille et la structure des entreprises ainsi que la complexité et la diversité des activités économiques qu'elles poursuivent sont souvent telles qu'il est matériellement impossible pour le dirigeant d'effectivement exercer ce contrôle et cette surveillance à tous les niveaux et dans tous les domaines. Face à cette réalité, il est aujourd'hui admis que le dirigeant peut déléguer un certain nombre de tâches et de responsabilités à un ou plusieurs de ses préposés.

Ainsi, il est possible au dirigeant de s'exonérer de sa responsabilité pénale en prouvant qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne pourvue de la compétence, de l'autorité et des moyens requis. Il va de soi que le dirigeant ne doit pas avoir personnellement pris part à la réalisation de l'infraction en cause et une telle délégation ne peut jamais être effectuée dans le seul but d'échapper à la loi pénale.



Pour le dirigeant, la mise en place d'un système cohérent de délégation de pouvoirs peut être un moyen efficace en matière de gestion de son propre risque pénal. Pour être effectif, un tel système doit cependant être élaboré avec rigueur, le cas échéant avec l'assistance de conseils externes.

Pour être effective et pour pouvoir être admise comme un moyen d'exo-

nération de la responsabilité pénale, la délégation de pouvoirs doit répondre à un certain nombre de conditions, à la fois de fond et de forme.

### Conditions de fond

La délégation, qui évidemment doit être antérieure à l'infraction commise, doit être certaine et effective, exempte de toute ambiguïté : une délégation imprécise et

---

**Il n'est pas requis que la délégation soit établie par écrit et la preuve peut en être apportée par tout moyen. Un écrit est toutefois fortement conseillé. Cet écrit doit documenter en détail la délégation consentie. Une publicité doit être donnée à cet écrit car la délégation est pour le dirigeant un moyen de défense et, à ce titre, c'est à lui d'apporter la preuve de son existence, de sa validité et de son effectivité.**

---

**Le délégataire engage sa responsabilité pénale dans les mêmes termes que le responsable de principe, à savoir le dirigeant délégant, ainsi que sa responsabilité civile à l'égard de tiers victimes de l'infraction. Le délégataire peut néanmoins s'exonérer de sa responsabilité pénale en démontrant que les faits reprochés ne relèvent pas du domaine de la délégation.**

établie dans des termes trop généraux ne saurait valoir comme cause d'exonération. Elle doit avoir un minimum de durée et de stabilité, et elle doit être limitée quant à son objet. Elle ne peut être générale, mais doit porter sur un secteur et des responsabilités spécifiques, non équivoques. En aucun cas elle ne peut porter sur les pouvoirs d'administration assumés par les mandataires sociaux.

La délégation doit normalement être consentie à un salarié de la société (et non à un tiers) qui doit être suffisamment qualifié, donc disposer des compétences et formations nécessaires pour assumer et exercer effectivement les pouvoirs délégués. Ainsi, dans bon nombre de situations une telle délégation est réservée aux cadres de l'entreprise. De même, le délégataire doit disposer de l'autorité et des moyens matériels et financiers requis pour lui permettre de remplir correctement sa mission : il doit s'agir d'un véritable transfert de pouvoirs. Dans ce contexte, il doit disposer de l'indépendance nécessaire pour prendre seul des décisions ainsi que d'un pouvoir de commandement effectif.

Le délégrant a l'obligation de surveiller l'exécution correcte des pouvoirs délégués par le délégataire, le dirigeant ne pouvant pas se désintéresser des affaires de l'entreprise, et il a l'obligation d'intervenir si une décision indispensable n'est pas prise.

Le dirigeant ne peut se prévaloir que d'une délégation qu'il a lui-même consentie et non pas d'une délégation consentie par un autre dirigeant de l'entreprise. Par contre, une délégation consentie par un organe de l'entreprise, tel qu'un conseil d'administration, bénéficie en principe à tous les membres de cet organe.

### Conditions de forme

Il n'est pas requis que la délégation soit établie par écrit et la preuve peut en être apportée par tout moyen. Un écrit est toutefois fortement conseillé. Cet écrit doit documenter en détail la délégation consentie. Une publicité doit être donnée à cet écrit car la délégation est pour le dirigeant un moyen de défense et, à ce titre, c'est à lui d'apporter la preuve de son existence, de sa validité et de son effectivité.

Le délégataire doit être informé de manière précise et détaillée de la nature de la mission qui lui est confiée, des devoirs et responsabilités qui en découlent, ainsi que des risques, notamment pénaux, qui y sont inhérents. Tout ceci doit être effectivement accepté par le délégataire et la preuve d'une telle acceptation incombe au dirigeant délégant.

### Effets de la délégation

Si valablement consentie, la délégation peut opérer un transfert de la responsabilité pénale pour les actes relevant de sa mission au délégataire. Pour le dirigeant délégant il s'ensuit une exonération de responsabilité qui, normalement, le met à l'abri d'une condamnation pénale. En effet, la responsabilité pénale ne peut en principe être cumulativement retenue contre le délégrant et le délégataire, sauf en cas de participation directe du dirigeant délégant à l'infraction.

Ainsi, le délégataire engage sa responsabilité pénale dans les mêmes termes que le responsable de principe, à savoir le dirigeant délégant, ainsi que sa responsabilité civile à l'égard de tiers victimes de l'infraction. Le délégataire peut néanmoins s'exonérer de sa responsabilité pénale en démontrant que les faits

reprochés ne relèvent pas du domaine de la délégation.

### Subdélégation

La question de la subdélégation, à savoir la délégation par le délégataire de certains des pouvoirs qui lui ont été conférés par le dirigeant, fût controversée à une certaine époque. Cette subdélégation est aujourd'hui admise. Elle doit répondre aux mêmes critères que la première délégation consentie par le dirigeant lui-même. S'il semble être admis qu'une autorisation du dirigeant à son délégataire de procéder à des sous-délégations n'est pas indispensable, elle est néanmoins conseillée. ☑



**M<sup>e</sup> Ari Gudmannsson**

Dispute Resolution/Criminal Law

Arendt & Medernach

# 2015 : une année en demi-teinte pour l'assurance

Toutes les informations chiffrées ne sont pas encore disponibles, mais les compagnies luxembourgeoises ont affiché un bilan 2015 mitigé, même si les encaissements sont restés importants. Les différents marchés ont connu des évolutions très contrastées, des bonnes et des mauvaises nouvelles.



« Avec un encaissement total de 24,83 milliards, l'exercice 2015 restera néanmoins le second meilleur exercice de tous les temps », souligne le Commissariat aux assurances, dans le communiqué publié pour annoncer les résultats de l'assurance luxembourgeoise l'an dernier. Si le « néanmoins » est requis, c'est que l'année 2015 se caractérise par une baisse des primes de l'ordre de 8,51 % et par des tendances

différentes de celles enregistrées ces dernières années.

Le marché de l'assurance vie, qui pèse huit fois plus lourd que le marché non-vie (24 milliards en 2014 contre 3 milliards), affiche un recul de l'encaissement de 10,78 % qui s'explique par « une volonté des acteurs du marché de réduire leur exposition aux produits à garantie de taux, dans l'environnement que l'on connaît », écrit Marc Lauer,

le président de l'ACA (Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances), aujourd'hui remplacé à la présidence par Marie-Hélène Massard, directrice générale d'AXA Luxembourg, dans son introduction au bilan 2015 de l'ACA. L'année 2015, il la qualifie d'ailleurs de « mi-figue mi-raisin ». Les types de produits affichent des évolutions très différentes. L'encaissement relatif aux produits à rendements garantis enregistré



une décroissance significative de 41,86 % tandis que les produits vie en unités de compte progressent quant à eux de 16,47 %. « *Le retour vers les produits en unités de compte, fer de lance traditionnel de l'assurance vie luxembourgeoise, marque un retournement complet par rapport aux tendances observées en 2013 et en 2014, le recul des affaires à rendements garantis s'expliquant d'une part par la baisse des rendements susceptibles d'être offerts et, d'autre part, par une réorientation délibérée de la clientèle vers les produits où le risque de placement n'est plus supporté par l'assureur* », précise le Commissariat.

Fin 2015, le total des provisions techniques des assureurs vie s'est établi à 148,75 milliards EUR, en progression de 9,15 % par rapport à fin 2014. Avec 225,99 millions EUR, le résultat après impôt retrouve un niveau voisin de celui de 2013, mais il est en recul de 14,20 % par rapport à l'exercice précédent qui avait été favorablement impacté par une opération exceptionnelle.

### **Le marché national en hausse**

En ce qui concerne l'assurance non-vie, elle progresse de 9,15 % (hors assurance maritimes du 4<sup>e</sup> trimestre). La progression des primes est notable sur le marché luxembourgeois, avec une hausse de 4,55 %, mais également sur les marchés étrangers où la croissance est de 10,17 %. « *Les entreprises opérant à l'étranger dans les branches d'assurances non-vie, hors assurances maritimes, retrouvent leur dynamisme d'antan. L'assurance maritime pour laquelle seules les données des trois premiers trimestres sont disponibles et qui est essentiellement le fait de quelques grandes mutuelles dont l'encaissement reflète l'évo-*

*lution des sinistres a progressé de 14,46 % au cours de cette période* », précise le Commissariat.

Avec un excédent après impôt estimé à 97,12 millions EUR, le résultat des entreprises luxembourgeoises d'assurances non-vie, toujours hors assurances maritimes, recule de 29,64 % par rapport à celui de 2014.

Le recul des résultats des compagnies, Marc Lauer, le CEO de Foyer, l'impute à l'augmentation des charges et des taxes. « *Je l'ai dit et le répète, la mise en conformité avec ces nouvelles réglementations ainsi que les moyens mis en œuvre pour effectuer les contrôles liés à ces contraintes pèsent sur la productivité et la rentabilité de nos entreprises. S'y ajoute une charge fiscale en hausse, due à l'augmentation de la TVA et à l'impôt dans l'intérêt des services de secours. Il ne faut donc pas s'étonner de la charge réglementaire et fiscale sur les résultats des entreprises, résultats qui affichent une baisse de 15 % entre 2014 et 2015* ».

### **2016, dans la continuité**

Le premier trimestre 2016 s'inscrit dans la continuité de l'année 2015, même si le recul des encaissements est moins prononcé. Toutes branches d'assurances confondues, les primes diminuent de 2,01 % par rapport à la même période de l'exercice précédent. Mais, dans le détail, les évolutions ne sont pas toutes calquées sur 2015. L'assurance vie accuse un recul trimestriel de 3,73 % de l'encaissement, mais pour les produits à rendements garantis, les primes sont, cette année, en diminution de « seulement » 2,42 % par rapport au trimestre 2015. La baisse de 4,82 % pour les produits vie en unités de compte tranche quant à elle avec les

hausse successives de l'exercice précédent puisque tous les trimestres de 2015 ont fait état de progressions à deux chiffres.

En non-vie, la progression trimestrielle est de 10,98 % et, comme l'an dernier, les assureurs luxembourgeois travaillent essentiellement, sinon exclusivement sur le marché national, enregistrent une croissance de leur encaissement de 7,56 %. « *Avec une hausse de 14,22 % de leur encaissement, les entreprises opérant à l'étranger dans les branches d'assurances non-vie, hors assurances maritimes, continuent sur leur trajectoire dynamique des trimestres précédents* », précise le Commissariat. ☑

**Fabrice Barbian**

### **Les compagnies ont recruté**

L'emploi des entreprises d'assurances directes a progressé de façon importante pour s'établir à 4.911 personnes à la fin de 2015, soit un gain de 472 unités par rapport à 2014. Une forte croissance qu'il convient de modérer puisque la majeure partie de cette progression, soit 332 unités, provient toutefois de l'adoption d'une nouvelle méthode d'imputation du personnel de la part d'un acteur important de la Place.

# Une deuxième chance pour le courtage

Avec le vote de la loi PSA (Professionnel du Secteur de l'Assurance), les nouvelles contraintes imposées aux courtiers ont considérablement freiné le développement de leurs activités au Grand-Duché. L'APCAL voit cependant dans l'implémentation de la nouvelle directive régulant les intermédiaires du secteur de l'assurance une opportunité de donner une deuxième chance au courtage.

« A l'échelle du marché luxembourgeois, le courtage n'est pas favorisé », commente un courtier membre de l'Association Professionnelle des Courtiers d'Assurance de Luxembourg (APCAL). Selon lui, les deux principales compagnies luxembourgeoises envisagent toujours les courtiers comme des concurrents à leur réseau d'agents et non comme des partenaires servant la distribution de leurs produits. « Notre métier est de conseiller nos clients et de mettre les offres des compagnies en concurrence pour leur proposer des produits qui présentent le meilleur rapport entre la qualité de la couverture et le prix exigé », précise-t-il. Si le courtage, voici cinq ans, connaissait un développement prometteur, en répondant notamment aux besoins spécifiques des PME désireuses d'améliorer leur gestion des risques, l'adoption de la loi PSA, à l'été 2013, y a mis un frein net. « La loi oblige les courtiers en assurance à disposer d'un capital immobilisé de 50.000 EUR s'ils exercent en personne physique ou de 125.000 EUR s'ils développent l'activité dans le cadre d'une société », ajoute le courtier.

## Vers une consolidation

Des exigences trop contraignantes et injustifiées selon l'APCAL. « En effet, la plupart des petits courtiers n'encaissent pas de primes. Elles sont généralement payées directement par le client à la compagnie. Et quand bien même il encaisserait les primes, en tout état de cause, la convention de courtage mise en place protège le consommateur », assure un courtier. Dès lors, il n'y aurait pas de raison valable pour obliger les courtiers à immobiliser de tels montants. « Ces exigences ont fortement freiné le développement du



marché du courtage. Dans la période de transition, qui court jusqu'en 2017 et qui a pour objectif de laisser le temps aux courtiers qui étaient déjà présents sur le marché de se mettre en ordre, aucun nouvel acteur ne s'est installé sur le territoire, si ce n'est des institutionnels actifs dans les produits vie », poursuit-il. Les barrières à l'entrée du marché, pour un petit acteur, sont tout simplement trop importantes. « Dans les mois à venir, on devrait assister à une consolidation plus forte des acteurs présents. Des courtiers déjà en place ne vont tout simplement pas pouvoir mobiliser de telles sommes. Tout cela conduit à une restriction du marché et nuit à la juste concurrence », conclut-il.

## Nouvelle opportunité

L'APCAL regrette cette situation, mais ne désespère pas de voir la donne changer. L'échéance obligeant les Etats à transposer, d'ici la fin de l'année 2018, la directive européenne relative à la distribution des produits

d'assurance constituerait une opportunité de réévaluer la situation. « Le processus légal visant à la transposition de la directive a été enclenché. Nous souhaitons qu'elle soit utile et valable. Elle doit permettre une révision de la situation actuelle, qui pourrait conduire à une disparition des courtiers locaux et des services qu'ils apportent au marché », assure le courtier que nous avons interrogé. L'APCAL, créée en 2012, qui a rapidement acquis une réelle légitimité auprès du Commissariat aux Assurances, espère donc voir les outils portés par la directive mis en œuvre, et notamment l'application d'une garantie proportionnelle équivalente à 4 % des primes encaissées en lieu et place des montants fixes actuels. Seulement, la transposition de la directive doit se faire a minima. Le législateur pourrait donc décider d'aller plus loin en termes d'exigences requises à l'égard des acteurs.

Sébastien Lambotte

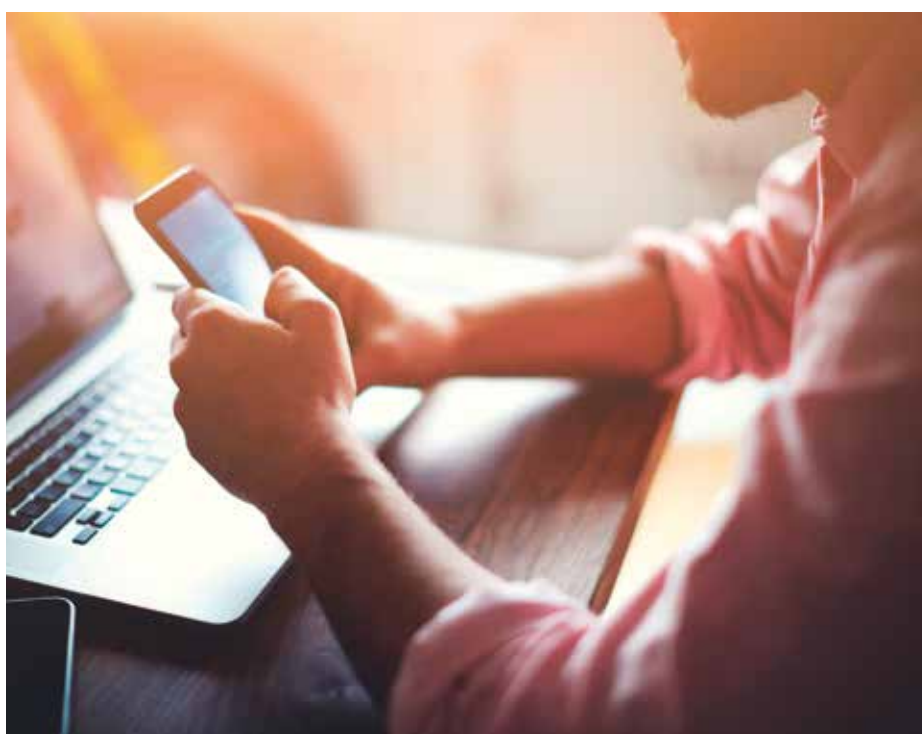
# Objets connectés : l'avenir des assureurs

Si certains grands assureurs ont pris conscience de la nécessité d'investir dans les technologies mobiles, smartphones, montres, bracelets connectés auxquels s'ajoutent les dispositifs domestiques, la plupart des entreprises d'assurances continuent de faire preuve d'une grande frilosité à l'égard d'Internet.

Il est vrai que l'exploitation des objets connectés exige, outre la mise en place de nouvelles stratégies, une nouvelle façon d'envisager le risque, que les entreprises ne sont pas prêtes à adapter dans l'immédiat. Mais la tendance aux solutions connectées ne peut que s'amplifier dans les prochaines années sous la pression conjuguée de la concurrence et de la génération digitale. Mise en perspectives...

## Qui se lance dans les solutions connectées ?

Chez les grands assureurs européens, la motivation pour investir dans le développement des objets connectés est principalement stratégique et économique. La plupart de ces grandes compagnies européennes (AXA, Allianz, BNP Paribas, Generali, ING, etc.) prévoient en effet une intensification de la concurrence avec l'entrée notamment de nouveaux acteurs tels que Google et son site comparatif d'assurances, et Amazon. Dans ce contexte, les solutions connectées sont considérées comme un avantage concurrentiel, une nouvelle source de revenus (45 % des 400 opérateurs sondés dont 29 en France, selon le cabinet Accenture, permettent d'offrir des services nouveaux, hautement personnalisés et correspondant aux attentes des clients habitués d'acheter en ligne livres, appareils électroniques, musique et voyages. La transformation digitale étant considérée comme inévitable, ces entreprises programmeront d'investir, toujours selon Accenture, des dizaines de millions d'euros dans leur stratégie numérique d'ici 2020. AXA, par exemple, est le groupe qui met le plus de moyens dans sa R&D. Le fonds AXA pour la



recherche soutient par exemple des projets universitaires dans des domaines aussi divers que l'e-santé, la cybersécurité et le Big Data. De son côté, le cabinet français Roland Berger, suite à une enquête menée auprès de huit pays européens (France, Allemagne, Belgique, Royaume-Uni, Portugal, Suisse, Italie et Espagne) souligne que les objets connectés représentent un potentiel énorme pour les assureurs européens.

Aujourd'hui, il est évident que ce nouveau marché de l'assurance connectée, selon une étude européenne publiée récemment, n'en est qu'à ses tout débuts : 60 % des assureurs européens n'ont toujours pas encore élaboré de stratégie digitale

pour l'ensemble de la chaîne de valeur, de la création du produit au règlement des sinistres. Pour autant, il est tout aussi évident que, de peur d'être relégués au statut de gestionnaires de risques et de se faire absorber, les assureurs quelles que soient leur taille et les difficultés rencontrées, envisagent bien, à plus ou moins longue échéance, de franchir le pas en exploitant les données générées par les objets connectés afin de se rapprocher de leurs clients.

## L'assurance automobile en première ligne

L'assurance automobile est le secteur qui propose l'offre la plus connectée alors



⇒ ... Suite de la page 28

Afin de transformer leur « *outil de production* », les assureurs vont devoir consentir des investissements importants tant sur le plan technologique qu'organisationnel, sans oublier de se rapprocher du monde académique. Ils sont de toute évidence confrontés à une transformation digitale au très long cours.

que l'assurance habitation et l'assurance santé exploitent très peu le flux de données personnelles générées par les objets connectés. Ainsi, l'assurance automobile multiplie les applications plutôt pour améliorer la prévention, informer, connaître ses clients que vendre des assurances. Grâce au développement de la signature électronique, la vente d'assurances en ligne devrait s'amorcer sous peu en France. Chez Allianz et AXA, qui ont été les premiers à se lancer, on propose depuis fin 2015 à quelque 500 jeunes assurés de s'équiper d'un objet connecté qui enregistrera les mouvements du volant, les accélérations, la fréquence des pauses sur les longs trajets, etc. En contrepartie, les assurés les plus prudents obtiendront un rabais sur leur prime allant jusqu'à 30 % en fin d'année, voire 50 %. Selon Accenture, 31 % des assureurs français sont en train de lancer une offre d'assurance autoconnectée, 24 % sont en phase de tests ou de pilotes. Et les consommateurs seraient prêts à s'équiper pour diminuer leur prime. Allianz déclare avoir 9.000 souscripteurs pour son option *Pay how you behave*, un chiffre qui a rapidement doublé depuis son lancement. Du côté des assureurs, l'objectif affiché est de prévenir les risques et de limiter les sinistres afin de faire des économies.

L'assurance habitation n'est pas en reste des projets actuellement mis en œuvre. La société mutuelle d'assurance française (MACIF) propose à ses sociétaires, par exemple, d'ajouter à leurs contrats multirisques habitation un équipement permettant de surveiller à distance leur domicile à l'aide d'une caméra consultable sur smartphone, centrale d'alarme ou éclairage activable à distance, etc.

### La relation client réinventée grâce aux technologies mobiles

L'autre grand enjeu de ces applications mobiles réside dans l'amélioration de la communication avec les clients. Le *Pay how you behave* d'Allianz permet, selon l'assureur, d'établir une relation de confiance avec ses assurés en donnant des conseils de conduite, des bilans, des récompenses mais aussi de mieux les connaître et, finalement, de les fidéliser par des services à valeur ajoutée qui répondent à leurs besoins. A terme, ces services pourront être augmentés : trouver une place de parking, payer l'horodateur... ou bien des services de conciergerie comme aux Etats-Unis. Tout en évitant les gadgets tels que relever la température de la maison ou programmer une voix familière pour prévenir le conducteur lorsqu'il est seul, comme ce fut néanmoins le cas avec l'application lancée par Allianz en 2015.

Par ailleurs, l'utilisation du smartphone offre la possibilité à l'assureur d'interagir quels que soient le lieu et le moment avec son client. L'utilisation de la fonction photo ou vidéo permet désormais de documenter des événements et des dommages.

### La question des données personnelles

La question des données personnelles est un sujet sensible. Les assureurs en France prennent en général la précaution de souligner que leurs programmes ont été réalisés en collaboration avec la CNIL. De leur côté, les automobilistes européens sont peu enclins à fournir leurs données selon la dernière enquête d'opinion réalisée par l'Automobile Club Association. Cette enquête révèle que si 76 % des

personnes interrogées s'y intéressent, 6 % seulement possèdent une voiture connectée et 18 % ont l'intention d'en acquérir une. Une grande majorité souhaite surtout contrôler ses données et décider avec quels fournisseurs de services elle les partagera. D'un point de vue juridique, les services interconnectés se heurtent à un vide juridique. Dans une interview accordée à *L'Argus de l'assurance*, Alain Bensoussan, avocat spécialisé en droit des technologies avancées, explique : « *Dans l'univers du 3.0 où les objets communiquent avec d'autres objets, les machines dialoguent avec d'autres machines...*, le cadre juridique implose déjà. Dans le 4.0 où les objets sont en interface homme-machine, on change de monde et là, le droit est inopérant ! Il va donc falloir en inventer un autre ».

Afin de transformer leur « outil de production », les assureurs vont devoir consentir des investissements importants tant sur le plan technologique qu'organisationnel, sans oublier de se rapprocher du monde académique. Ils sont de toute évidence confrontés à une transformation digitale au très long cours. Raison de plus pour ne pas attendre.

Martine Borderies

Sources en ligne :

[www.lesechos.fr-2016](http://www.lesechos.fr-2016)

[www.usine-digitale.com](http://www.usine-digitale.com) (avril 2016)

[www.lemondeinformatique.fr](http://www.lemondeinformatique.fr) (mai 2016)

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

[www.argusdelassurance.com](http://www.argusdelassurance.com) (mai 2016)

[www.challenges.fr](http://www.challenges.fr)

# La transformation digitale des assureurs : l'expérience client au cœur des besoins

La transformation digitale est le sujet d'actualité. Mais de quoi parle-t-on au juste ? Qu'on ne s'y trompe pas, il s'agit avant tout d'expérience client. Dans le secteur de l'assurance, la relation client se résume souvent à la souscription et la gestion des sinistres. On reste encore bien loin d'une expérience où le client dépasserait le stade d'assuré, où ses préoccupations façonneraient un nouveau modèle.

Au cœur des difficultés : l'insatisfaction des clients et le modèle centré sur le marketing produits. La connaissance du client et de ses besoins est devenue le cheval de bataille de tous les nouveaux entrants : les *InsurTech*. Les outils tels que le Customer Relationship Management, la collecte multicanal de la voix du client en temps réel ou le Big Data permettent une connaissance complète de l'assuré afin de satisfaire ses besoins et de le fidéliser.

L'évolution du comportement des clients, l'omniprésence du mobile et l'utilisation des médias sociaux constituent des moteurs puissants dans la transformation du secteur. D'autres acteurs du secteur financier comme la banque privée, les gestionnaires et assureurs patrimoniaux sont confrontés à des enjeux similaires.

## Mort au modèle police centrique. Longue vie à l'expérience client

Selon la 19<sup>e</sup> édition de l'étude annuelle

mondiale *Global CEO Survey* de PwC, ils sont plus de 70 % à considérer que la rapidité à laquelle les technologies évoluent représente une menace pour la croissance du secteur.

Quels ingrédients manquent-ils pour que la sauce prenne ? Concrètement : la transparence, l'interaction et l'utilisation des données constituent le plus gros du travail.

Si les acteurs de l'assurance ont multiplié les canaux, l'expérience proposée est quant à elle désynchronisée. Faute à une communication et à une relation impersonnelles. Pourtant, le potentiel est réel : le Big Data, les réseaux sociaux et les mobiles sont autant de moyens pour créer une expérience homogène. Au-delà de la prolifération des canaux, l'interaction entre les approches digitales et traditionnelles doivent prendre corps. Dans la relation agent et client, certains partages sont teintés d'émotions, d'où la nécessité de considérer le digital comme un pilier

complémentaire et instrumental pour attirer la génération Y.

Le multicanal harmonisé est la clé de voûte de l'expérience client remettant l'assuré au cœur de toutes les préoccupations.

Pour faire face à la transformation du secteur, les assureurs doivent se rapprocher des *InsurTech* en utilisant des plateformes dédiées comme DeNovo<sup>(1)</sup> et former des tandems. La création d'une culture d'innovation en interne permettra également de transformer des idées en produits, de répondre aux besoins des clients et de créer des modèles alternatifs.

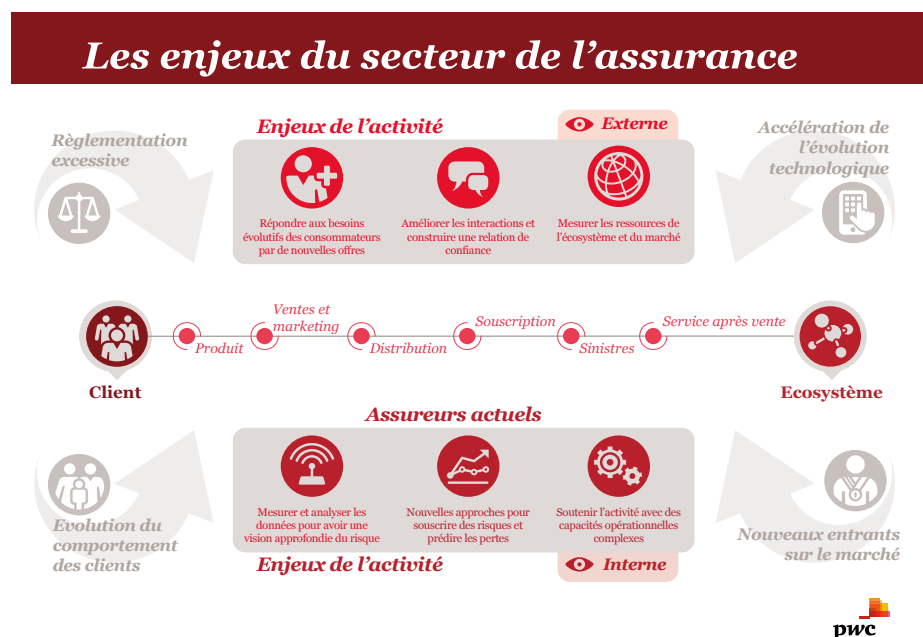


**Matt Moran**  
Associé et Insurance Leader



**Benedikt Jonas**  
Directeur Digital Services

PwC Luxembourg



(1) DeNovo est une plateforme de conseil dédiée à l'innovation des FinTech.

# Cyberattaques : prévenir et réagir

Les professionnels de la cybercriminalité ne cessent de le répéter : « *il y a deux types d'entreprises, celles qui ont été piratées et celles qui ne le savent pas encore* ». À l'heure où les technologies de l'information et de la communication sont omniprésentes et vitales au sein des entreprises de tous les secteurs, ce constat est alarmant

Les menaces de cyberattaques planent en permanence, que ce soit à l'encontre des PME ou de grands groupes internationaux. De plus, la professionnalisation et la sophistication croissante de la cybercriminalité renforce ces menaces. La cybersécurité est devenue un sujet primordial de la gouvernance d'entreprise. Le patrimoine informationnel fait l'objet de convoitises et chaque entreprise doit se préparer, avec son personnel, à la survenance d'une cyberattaque. Le risque zéro n'existant pas, les outils de protection traditionnels peuvent s'accompagner de nouveaux outils comme ceux proposés par le marché de l'assurance. Dans ce contexte, intéressons-nous à la façon dont une entreprise peut se protéger des cyberattaques, tant d'un point de vue juridique qu'assurantiel. Regards croisés de M<sup>e</sup> Gary Cywie (cabinet d'avocats Allen & Overy) et Martial Beguin (société de courtage en assurances Vanbreda & Lang).

## Que faire avant une cyberattaque ?

**M<sup>e</sup> Gary Cywie** – Tout type de donnée est ciblé, qu'elle soit personnelle, relative aux secrets d'affaires ou à la propriété



M<sup>e</sup> Gary Cywie, Allen & Overy.

intellectuelle. Afin de se protéger et de disposer de moyens d'action, des politiques internes comme des chartes, des procédures et des règlements doivent être mis en place. Cela permet aussi à l'entreprise de se conformer à ses obligations légales selon son secteur d'activité. Par exemple, en cas de traitement de données personnelles, la loi prévoit que l'entreprise responsable doit assurer la sécurité de ses données. De plus, la directive dite NIS impose certaines obligations aux opérateurs de services essentiels ou aux



Martial Beguin, Vanbreda & Lang.

fournisseurs de services numériques, telles que la notification des failles de sécurité à l'autorité compétente et la continuité du service. Toutes ces obligations peuvent aussi devenir de bonnes pratiques générales. Enfin, avant la cyberattaque, l'entreprise doit créer sa cellule de crise, s'entourer de partenaires et d'experts, et définir sa communication sur le sujet.

**Martial Beguin** – En qualité de gestionnaire de risques pour nos clients, nous sommes amenés à évaluer les nombreuses évolutions impactant les entreprises. Nous focalisons notre attention sur l'émergence de nouveaux risques qui sont intimement liés aux bouleversements technologiques et juridiques. Nous évoquons avec nos clients l'étendue des différents risques pouvant potentiellement mettre en péril les activités de l'entreprise. Parmi ces différents risques, nous identifions et qualifions des risques tangibles et intangibles. Cette approche externe et neutre permet d'objectiver la situation actuelle de l'entreprise et d'initier une réflexion interne riche et constructive. Les risques intangibles, tels que les risques cyber, font spécifiquement l'objet d'une

---

Après la cyberattaque, l'entreprise doit entamer une phase d'enquête afin de sauvegarder et de se préconstituer des preuves, et engager la responsabilité de l'auteur qui peut être un pirate ou même un employé innocent, négligent ou malintentionné. Les règles en droit du travail peuvent donc être concernées et des procédures disciplinaires peuvent être engagées. Les procédures judiciaires à mettre en œuvre s'envisagent sur un plan tant national qu'international, selon la provenance de la cyberattaque (M<sup>e</sup> Gary Cywie, Allen & Overy)

---



Après avoir pris les mesures préventives qui s'imposent et pour limiter son exposition aux risques résiduels, l'entreprise peut avoir recours au marché de l'assurance. Le mécanisme de l'assurance ne modifie pas la probabilité de survenance du risque. Le contrat organise, par le biais du versement d'une prime d'assurance, le transfert de la garantie et du risque d'un agent économique, l'assuré, à un ou plusieurs autres ensembles d'assurés constituant une mutualité : c'est la mutualisation des risques. Grâce à la souscription de nombreux risques similaires, une mutualisation des risques entre les assurés est effectuée. (Martial Beguin, Vanbreda & Lang)

phase de sensibilisation dont le partage de cas vécus reste le vecteur le plus commun.

Toute entreprise détient une quantité importante de données (informations de clients, du personnel, bancaires, commerciales...). L'accumulation de ces données implique de nouveaux risques dont il est opportun de rappeler les conséquences fâcheuses en cas d'atteinte à celles-ci (perte d'intégrité, confidentialité, disponibilité). Les risques d'atteinte au système informatique mais aussi d'extorsion de fonds se sont, malheureusement, transformés d'un vague concept théorique en une réalité économique pour toute entreprise naturellement dépendante de son système d'information (effet domino : perte de données, dégradation de la réputation, perte de confiance, perte de revenus).

Après avoir pris les mesures préventives qui s'imposent et pour limiter son exposition aux risques résiduels, l'entreprise peut avoir recours au marché de l'assurance. Le mécanisme de l'assurance ne modifie pas la probabilité de survenance du risque. Le contrat organise, par le biais du versement d'une prime d'assurance, le transfert de la garantie et du risque d'un agent économique, l'assuré, à un ou plusieurs autres ensembles d'assurés constituant une mutualité : c'est la mutualisation des risques. Grâce à la souscription de nombreux risques similaires, une mutualisation des risques entre les assurés est effectuée. Cette maîtrise statistique du risque permet à l'assureur de diminuer la volatilité totale de ses risques. La loi des grands nombres permet alors à l'assureur

de connaître approximativement le montant des sinistres futurs. En qualité d'assuré, celui-ci est donc protégé contre des événements qu'il ne pourrait supporter seul.

### **Que faire pendant une cyberattaque ?**

**M<sup>e</sup> Gary Cywie** – Dès la survenance d'une cyberattaque, la cellule de crise doit être opérationnelle et réactive, même dans l'urgence. Ses prérogatives doivent être au plus large pour permettre une réponse appropriée. Elle doit disposer d'une pluralité de compétences afin de contrer la cyberattaque sur tous les plans. Il s'agit de mettre en œuvre toutes les procédures préalablement définies, de limiter un maximum les dégâts et de prévoir les implications juridiques concernées. Sur le plan juridique, l'entreprise doit être doublement attentive. D'une part, elle doit respecter ses obligations légales. D'autre part, elle doit anticiper sa part de responsabilité éventuelle dans la cyberattaque en mettant en œuvre tous les moyens nécessaires à la prévention et à la réaction contre la cyberattaque, pour ne pas voir sa responsabilité engagée postérieurement.

**Martial Beguin** – Le paradoxe de ce risque émergent est que toute victime tend à se replier sur elle-même au moment de subir la cyberattaque, créant un profond isolement. Les solutions d'assurance les plus abouties proposent un volet assistance et offrent des services d'experts en sécurité informatique, de conseil juridique en cas

d'enquête administrative, de *crisis management*, mais également de réparation de l'atteinte à la réputation.

### **Que faire après une cyberattaque ?**

**Me Gary Cywie** – Directement après la cyberattaque, l'entreprise doit entamer une phase d'enquête afin de sauvegarder et de se préconstituer des preuves, et engager la responsabilité de l'auteur qui peut être un pirate ou même un employé innocent, négligent ou malintentionné. Les règles en droit du travail peuvent donc être concernées et des procédures disciplinaires peuvent être engagées. Les procédures judiciaires à mettre en œuvre s'envisagent sur un plan tant national qu'international, selon la provenance de la cyberattaque. De plus, l'action portée par l'entreprise doit être aussi bien pénale pour réprimer l'auteur que civile pour obtenir réparation des préjudices causés. Ces derniers peuvent être multiples et sont parfois dévastateurs. Les pertes subies peuvent être financières, matérielles ou immatérielles, mais elles sont aussi indirectes. En effet, l'atteinte à la réputation, la perte de confiance d'actionnaires, de clients et de fournisseurs est autant problématique. Par ailleurs, bien que victime d'une cyberattaque, l'entreprise doit, le cas échéant, préparer sa défense en justice contre les actions en responsabilité des tiers. Enfin, une fois la cyberattaque passée, l'entreprise doit parvenir à reconstituer ce qui a été endommagé lorsque cela est possible et faire le bilan de la crise en vue de toujours mieux se préparer aux suivantes.

**Martial Beguin** – Au-delà des mesures correctives d'urgence à apporter, l'évaluation continue des risques est devenue un processus vital dans toute entreprise. Promouvoir le cercle vertueux émanant de l'analyse détaillée des sinistres permet, à toute partie prenante de l'entreprise, de mettre en place des plans d'action cohérents, transversaux et bénéfiques sur le long terme. Pour ce faire, Vanbreda & Lang est en mesure d'apporter le conseil et l'accompagnement nécessaires.

Pour conclure ces propos, nous pouvons donc dire que le plus grand risque pour l'entreprise n'est pas la cyberattaque elle-même, mais sa dénégation. ☑

## Les entreprises et les risques liés aux nouvelles technologies

L'enquête menée par l'assureur mondial ACE auprès de 500 entreprises à travers l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique révèle que les technologies, la chaîne d'approvisionnement et la réglementation sont les trois principaux risques identifiés par les Risk managers comme étant les plus préoccupants pour leur entreprise. Cette étude pointe en outre les répercussions financières que ces risques peuvent avoir sur l'activité de l'entreprise. L'objectif poursuivi par l'assureur au travers de cette étude est de permettre aux entreprises d'identifier les risques qui les menacent à plus ou moins court terme dans leur développement. Ce dont elles ne prennent pas toujours la mesure, semble-t-il.

### Le premier risque, celui lié aux technologies

Pour 43 % des entreprises sondées, les cyberattaques, les pertes de données, les interruptions d'action liées à une défaillance du système constituent leurs principales préoccupations car ces risques sont susceptibles d'avoir des conséquences financières majeures pour leur entreprise. Toujours selon cette étude, 23 % d'entre elles semblent, curieusement, méconnaître les sources de danger les plus probables, telles que la violation des données des clients, par exemple, qui peuvent avoir de lourdes conséquences non seulement sur le plan financier mais aussi entamer sérieusement leur réputation.

### Le risque lié à la chaîne d'approvisionnement

Ce risque est considéré par 31 % des entreprises, et qui le classe au 2<sup>e</sup> rang de leurs préoccupations, comme l'un des plus graves. De plus en plus nombreuses à s'implanter sur de nouveaux marchés, elles font en effet appel à des réseaux complexes de fournisseurs et de partenaires qu'elles disent ne pas être en mesure de contrôler totalement. Parmi les problèmes susceptibles de porter gravement atteinte à leur réputation, 61 % citent, et cela est nouveau, les pratiques de travail contraires à l'éthique tant sur le plan déontologique que sur le plan commercial.

### Le risque réglementaire et de conformité

La réglementation devient une source de préoccupation croissante pour celles qui se développent à l'échelle internationale (27 %). Confrontée à une réglementation pléthorique, plus de la moitié des sondées reconnaissent ne pas comprendre ce qu'on attend d'elles en matière de conformité et de gouvernance dans les pays où elles sont implantées.

Ainsi, face à la révolution technologique, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de s'adapter ou bien de disparaître progressivement.

**Martine Borderies**

## Cyberattaques

A l'échelle mondiale, dans une étude rendue publique en 2015<sup>(1)</sup>, PwC note que le nombre de cyberattaques recensées a progressé de 38 % en 2015, alors que dans le même temps les budgets consacrés à la sécurité informatique des entreprises n'ont augmenté que de 24 %. Pourtant, le piratage informatique, qui prend de plus en plus la forme d'espionnage industriel, est susceptible de mettre en danger l'entreprise dans sa totalité. Des pans entiers de fichiers, de données peuvent être subtilisés dans les disques durs des entreprises attaquées, le tout sans laisser la moindre trace.

Les dirigeants sont donc amenés à repenser leurs pratiques en matière de sécurité et à utiliser les technologies innovantes mises à leur disposition, ce qui suppose de leur part des investissements conséquents.

Les nouvelles solutions de défense informatique et de sécurité des programmes pourraient bien changer la donne. Quelques solutions ont été présentées par PwC Luxembourg lors de sa conférence annuelle sur la cybercriminalité qui s'est déroulée en novembre dernier. Dans le panorama des nouvelles solutions présentées par PwC, on trouve les solutions de BehavioSec, capables de créer des empreintes numériques du profil de chaque utilisateur : vitesse, fréquence de frappe lors de l'interaction avec des applications et des sites Internet. Ce système, qui peut très précisément détecter tout changement de comportement chez l'utilisateur, est capable de repérer la personne autre que l'utilisateur qui a pris le contrôle de l'ordinateur. ThetaRay assiste les établissements financiers dans la détection des risques tels que la fraude, le blanchiment d'argent, les cyberattaques ou les menaces internes et offre des solutions aux entreprises en leur permettant de diminuer les coûts, le risque de pertes de bénéfices mais aussi de protéger leur image de marque. Avec Brainwave, les entreprises disposent d'une solution permettant d'identifier et de réduire les risques de fraude et de fuite de données à l'intérieur de l'entreprise. Le logiciel utilisé est capable de retracer l'activité des employés utilisant les applications et les données de l'entreprise, et d'identifier les situations anormales. Par ailleurs, le Cloud Security Enforcer d'IBM permet également de détecter l'utilisation d'applications cloud par des employés qui n'en auraient pas reçu l'autorisation.

Face à ces nouvelles menaces, la sécurité passe pour les entreprises par un réseau sécurisé, une administration responsable, des salariés informés, une veille technologique et logicielle. Elles doivent faire appel à des spécialistes, seuls capables de détecter les failles et renforcer la sécurité.

**Martine Borderies**

(1) L'étude *The Global State of Information Security® Survey 2016* de PwC, réalisée en collaboration avec CIO et CSO, étudie la façon dont plus de 10.000 dirigeants dans 127 pays gèrent et améliorent la cybersécurité dans leurs organisations.

# Assurer sa réputation, c'est possible

A l'affût des nouveaux risques qui pèsent sur les entreprises, certaines compagnies d'assurances veillent désormais à l'e-réputation de leurs clients.

« *It takes twenty years to build a reputation and five minutes to destroy it* », a dit un jour Warren Buffet, le richissime homme d'affaires américain. En effet, depuis le passage au numérique, la réputation de chaque entreprise est plus vulnérable que jamais. Certaines compagnies d'assurances l'ont bien compris et proposent désormais des assurances e-réputation dont le but est de protéger l'entreprise et ses dirigeants contre les injures, la diffamation, le dénigrement ou encore l'usurpation d'identité.

Aujourd'hui, Internet et les réseaux sociaux permettent aux entreprises de s'offrir une vitrine plus large pour leurs produits ou services, mais aussi d'aller plus directement à la rencontre de leurs clients. Cette exposition permanente sur la Toile s'accompagne toutefois de certains risques. En faisant le choix de s'exposer plus largement, elles peuvent être victimes de propos malveillants, qui viennent nuire à leur image.

## Un phénomène nouveau à appréhender

L'e-réputation est un concept relativement récent. Il concerne non seulement l'image que l'entreprise donne d'elle-même sur Internet, mais également le ressenti qu'ont les consommateurs à son propos. Le numérique a modifié en profondeur les rapports entre les consommateurs et l'entreprise, permettant un dialogue entre les différentes parties grâce à l'émergence de nouvelles plateformes digitales. Cela est source d'opportunités et permet une plus grande proximité entre la marque et son audience. Mais chaque médaille a son revers.

L'entreprise, en laissant la parole aux Internaute, ne gère plus aussi directement son e-réputation. Celle-ci dépend en grande partie de ce que disent les Internaute, en



bien ou en mal, à son propos. Toutefois, les Internaute n'ont pas tous les droits. Comme dans la vie réelle, certains commentaires peuvent porter atteinte à l'honneur d'une entreprise ou d'un dirigeant. Il s'agit dans ce cas de diffamation. L'injure ou le dénigrement proférés dans le but de rabaisser l'entreprise et de détourner la clientèle peuvent, par ailleurs, s'apparenter à de la concurrence déloyale.

Avec Internet et la généralisation des smartphones connectés en permanence, un nouveau réflexe est né, celui de rechercher des informations sur tout et sur chacun. N'importe qui peut connaître, de n'importe où et à tout moment, ce qui se dit sur une personne, un professionnel, une marque, un établissement ou un produit, en quelques clics. Chaque marque est très exposée. Et son e-réputation peut rapidement être mise à mal.

## Une assurance, assistance et nettoyage compris

Quand ces commentaires sont négatifs, ils marquent immédiatement les esprits et y restent gravés durablement. L'exemple

le plus simple concerne sans doute les restaurateurs. Les avis, critiques, notes, commentaires mis en ligne par leurs clients se retrouvent sur des plateformes bien connues et les notes laissées par les consommateurs ont une influence certaine sur leur image. Et les conséquences peuvent être nombreuses : perte de confiance des clients, des fournisseurs, des actionnaires, baisse du chiffre d'affaires, frais de procédure, etc.

Dans la société actuelle, et particulièrement dans le monde de l'assurance, pour chaque nouveau risque, il existe des opportunités. Aussi, plusieurs compagnies ont mis au point des couvertures e-réputation. Avec ce type de produit, elles mettent à la disposition de leurs clients des experts capables de les informer et de les accompagner en cas de crise. Cela va du conseil sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre en passant par la défense des intérêts de l'assuré à l'amiable et en justice ou encore par la prise en charge du nettoyage des publications malveillantes le concernant.

Michaël Peiffer



# La prime d'assurance automobile sera-t-elle calculée en fonction des qualités du conducteur ?

Selon une étude diligentée par le cabinet français Roland Berger et l'association EFMA (European Financial Management Association), 60 % des assureurs européens possèdent déjà des objets connectés à l'automobile qui analysent la manière de conduire. Leur objectif est en effet de proposer de nouveaux services à leurs assurés grâce à des applications ou capteurs embarqués.

Seules des applications ludiques testées auprès d'un échantillon d'assurés ont vu le jour. En effet, à ce jour, aucun des grands acteurs européens, leaders dans le domaine de l'assurance automobile connectée en Italie, au Royaume-Uni et en France dans une moindre mesure, ne propose véritablement de formules assurantielles abouties telle que le *Pay as you drive* (Payez comme vous conduisez) à leurs assurés. Néanmoins, à l'horizon 2017, ces assurances automobiles connectées pourraient représenter, selon les experts, 7 % des nouvelles souscriptions, 34 % à l'horizon 2025.

## Des applications ludiques, pas forcément utiles

Les assureurs qui ont jeté massivement leur dévolu sur la voiture connectée sont en phase d'expérimentation. Les applications ludiques, pas forcément utiles pour leurs assurés, leur permettent avant tout de s'introduire dans les voitures de leurs clients pour tenter de les séduire, mais aussi de les connaître plus précisément. L'assistance à la conduite est l'application la plus proposée. C'est le cas de Direct Assurances en France qui a lancé en 2015 l'application mobile *YouDrive*, une sorte de coach virtuel qui permet au conducteur d'évaluer sa conduite et ainsi de l'améliorer. Grâce aux fonctions GPS du smartphone, l'accélération, la vitesse, la tenue de route, le

freinage sont enregistrés. D'autres assureurs ont agi de même : Allianz France en 2015 avec un boîtier qui mesure les freinages et les prises d'angles dans les virages afin d'établir, via le smartphone, une note de conduite ; AXA en France et au Luxembourg avec son application *AXA Drive* ; La Bâloise et son *Game of Roads*. La contrepartie pour les assurés ? L'obtention de points, bonus, rabais sur les primes allant jusqu'à 30 % en fin d'année. Quatre mois après le lancement de cette offre, le Groupe Allianz affirme compter 9.000 souscripteurs en plus.

## L'assurance automobile connectée se développe peu à peu

Si pour le moment les assureurs dans la plupart des pays européens ont opté pour un développement ludique de l'assurance automobile connectée, des expérimentations sont en cours pour offrir des services d'une réelle utilité. C'est le cas par exemple de Direct Assurance en France qui vient de lancer la première assurance autoconnectée pour les jeunes conducteurs, se différenciant en cela des assureurs traditionnels. A l'aide d'une *Drivebox*, la conduite du jeune conducteur est analysée. Ce service va permettre à l'assureur d'ajuster les mensualités du conducteur en fonction de sa conduite (*Pay as you drive*). Le bon conducteur payera moins cher et recevra éventuellement des récompenses.

De son côté, Amaguiz, la filiale de vente sur Internet de Groupama, est la première à lancer le *Pay as you drive*, l'assurance automobile facturée au kilomètre réellement parcouru. L'assuré reçoit chaque mois une facture indiquant les kilomètres parcourus, connus de l'assurance grâce à un boîtier embarqué dans la voiture.

De nombreuses expériences sont en cours, qui misent toutes sur l'attrait des assurés pour les objets connectés sans pour autant ignorer leurs craintes.

## Quelques frilosités concernant le partage des données personnelles

L'attrait marqué pour les objets connectés des assurés ne leur font pourtant pas oublier les risques encourus en matière de données personnelles. C'est ce que révèle L'Automobile Club Association dans une étude récente. Les inquiétudes des automobilistes européens portent à 88 % sur la crainte de la divulgation d'informations personnelles, puis sur l'usage à des fins commerciales de leurs données (86 %), le piratage du véhicule (85 %) et sa géolocalisation (70 %). L'ensemble des assurés, soit 95 %, souhaitent un cadre législatif pour protéger leurs droits. En France, les assureurs ne manquent pas de faire savoir que c'est la Commission Nationale de l'Information et des Libertés (CNIL) qui encadre leurs droits ainsi que les données collectées par les véhicules.

Mais il faut relativiser : les données liées à l'automobile sont beaucoup moins sensibles que celles liées à la santé. De leur côté, les assureurs vont devoir se rapprocher d'experts, de manière à offrir à leurs assurés habitués à acheter en ligne, un service sécurisé, adapté à leurs besoins.

---

Si pour le moment les assureurs dans la plupart des pays européens ont opté pour un développement ludique de l'assurance automobile connectée, des expérimentations sont en cours pour offrir des services d'une réelle utilité.

---

Martine Borderies

# Le traitement des données personnelles, mieux vaut prévenir

L'adoption du projet de règlement européen sur la protection des données personnelles va conduire à de nouvelles obligations pour les entreprises désireuses de les traiter. Le non-respect des exigences qui seront d'application à l'horizon 2018 entraîne de nouveaux risques pour les acteurs économiques.

Plus l'économie se fait numérique, plus la valeur de la donnée grandit. Une bonne exploitation de la donnée, et notamment des données personnelles, est source d'opportunités pour de nombreux acteurs. Seulement, avant de s'engager dans tout projet de valorisation de l'information, il faut avoir conscience que l'on ne peut pas faire tout et n'importe quoi. Dans ce contexte, le législateur européen a adopté un nouveau règlement visant à offrir aux citoyens de nouvelles garanties quant à la protection de



leurs données, de nouveaux droits aussi, sans pour autant entraver les possibilités économiques aujourd'hui existantes et dépendantes de leur traitement.

## Nouvelles obligations et risque d'amende accru

Adopté ce printemps, ce nouveau règlement sera d'application d'ici deux ans. Il implique d'importants changements pour les entreprises désireuses d'opérer un traitement de la donnée personnelle. Il entraîne de nouveaux risques en cas de non-respect. Pour tout manquement, les sanctions administratives pourront désormais s'élever jusqu'à 20 millions EUR ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial d'une entreprise. Les acteurs en charge du traitement des données et leurs sous-traitants étant responsables solidairement.

On comprend, au regard de ce changement, que chaque entreprise qui délivre un service en s'appuyant sur les données personnelles a intérêt à appréhender tous les ressorts de ce nouveau règlement.

## L'obligation de documenter le traitement des données

Si, par le passé, la collecte et le traitement des données personnelles exigeaient d'obtenir une autorisation préalable des autorités de contrôle, la CNPD au Luxembourg, ce n'est désormais plus nécessaire. Autrement dit, chaque entreprise pourra être contrôlée, quelle que soit l'activité menée. Et si des données personnelles sont collectées et traitées, les responsables devront établir et conserver un enregistrement interne des traitements de données et des éléments attestant du respect des principes posés par le règlement.

Le règlement généralise à toutes les entreprises de plus de 250 salariés l'obligation d'établir un registre de l'ensemble des traitements. Les entreprises de moins de 250 salariés effectuant des traitements pouvant comporter des risques pour les droits et obligations des personnes doivent également établir un registre.

Par ailleurs, de nouvelles obligations incombent aux entreprises, notamment celle

de notifier à l'autorité de contrôle compétente toute faille de sécurité concernant les données personnelles dans un délai de 72 heures après sa découverte. Il est également obligatoire d'informer les personnes concernées lorsqu'il existe un risque élevé pour leurs droits et libertés. Les entreprises ne pourront plus éluder les risques liés à la sécurité informatique. La prévention en matière de protection des données sera clé. Les failles ne pourront plus être dissimulées. Si elles devaient être révélées suite à un contrôle, les risques encourus par les acteurs pourraient leur être fatals.

## Préciser les finalités

A l'avenir, tout traitement de données personnelles devra répondre à un principe de *Privacy by default*. Celui-ci impose au responsable de traitement l'application de « *mesures appropriées afin d'assurer que, par défaut, seules seront traitées les données à caractère personnel nécessaires à chaque finalité spécifique du traitement, ces données n'étant, en particulier, pas collectées ou conservées au-delà du minimum nécessaire à ces finalités...* ».

On ne pourra donc pas faire ce que l'on veut des données et encore moins les conserver avec l'espoir de les utiliser à d'autres fins que celles annoncées au départ. Dans la continuité de cette mesure, le règlement impose aux entreprises d'informer clairement, de manière concise, transparente et intelligible les personnes concernées par le traitement des données.

Sébastien Lambotte

# De nouveaux défis autour des produits vie

Pour satisfaire leurs clients ainsi que pour répondre aux exigences des régulateurs, les compagnies d'assurances actives dans la branche vie en libre prestation de services doivent repenser la gestion de l'information avec leurs distributeurs.

Au départ de Luxembourg, les acteurs de l'assurance vie distribuent des produits à travers toute l'Europe. Ces produits sont utilisés par leurs clients pour répondre à des besoins en structuration patrimoniale à long terme. Adossés à un fonds dédié, les contrats d'assurance vie permettent de réaliser des investissements sur le long terme en profitant de nombreux avantages.

## Une nouvelle donne

Pour distribuer ces produits d'assurances vie à travers le continent, les compagnies luxembourgeoises s'appuient sur des gestionnaires de fortune, des banques privées, des *family offices*. Les compagnies envisagent principalement la relation avec le bénéficiaire final dans un modèle B2B2C. Dans la plupart des cas, les compagnies s'attachent à gérer la vie du contrat tandis que les gestionnaires de fortune partenaires veillent à faire fructifier les actifs souscrits par la mise en œuvre de stratégies d'investissement appropriées.

À l'heure actuelle, cependant, les acteurs de l'assurance vie sont soumis à de nouvelles pressions. Dans un secteur où la transparence fiscale se généralise, avec notamment la mise en œuvre du *Common Reporting Standard* de l'OCDE, qui étend l'échange automatique des données au secteur de l'assurance, les acteurs doivent s'adapter.

---

**Les clients sont demandeurs de nouveaux services, comme un meilleur accès à l'information en lien avec leurs actifs en temps réel. D'autre part, les régulateurs exigent la mise en place de nouveaux *reportings* et une transparence accrue. Enfin, la nouvelle directive sur l'intermédiation va exiger de réaménager les tenants et aboutissants régissant les relations avec les intermédiaires. Il y a donc un challenge pour les acteurs de se repositionner dans cet environnement changeant.**

---

Si les rendements offerts par les produits d'assurance luxembourgeois dépendent essentiellement des gestionnaires d'actifs, les compagnies doivent sans cesse convaincre de nouveaux clients en misant sur la qualité du service ou la sophistication à laquelle le client peut accéder à travers leurs offres. Le Luxembourg présente l'avantage d'offrir une grande flexibilité en matière du choix du véhicule d'investissement sous-jacent, ce qui permet de répondre aux besoins des investisseurs les plus exigeants.

## Vers des services plus performants

Par contre, les clients sont demandeurs de nouveaux services, comme un meilleur accès à l'information en lien avec leurs actifs en temps réel. D'autre part, les régulateurs exigent la mise en place de nouveaux *reportings* et une transparence accrue. Enfin, la nouvelle directive sur l'intermédiation va exiger de réaménager les tenants et aboutissants régissant les relations avec les intermédiaires.

Il y a donc un challenge pour les acteurs de se repositionner dans cet environnement changeant. Le premier défi résidera certainement dans la mise en œuvre d'une meilleure gestion de l'information entre la compagnie, qui gère les contrats, le régulateur, le client et les autres parties prenantes, comme le gestionnaire d'actifs.

À l'avenir, l'information devra circuler de manière optimale pour assurer une meilleure efficacité opérationnelle mais aussi permettre aux acteurs de l'assurance de répondre aux exigences réglementaires de plus en plus nombreuses.

## Une meilleure gestion de l'information

Dès aujourd'hui, les acteurs du secteur de l'assurance doivent donc réaliser un travail conséquent de récolte d'informations auprès de leurs clients. Ne fut-ce que pour harmoniser les données à collecter entre les acteurs en présence, dans un contexte international, afin de satisfaire dans les délais aux *reportings* réglementaires, il y a déjà fort à faire. D'aucuns pourraient mener ce chantier en considérant les opportunités que l'on peut retirer de cette situation. En effet, la collecte des données auprès du client pourrait constituer une belle opportunité d'aller à sa rencontre, de faire le point sur ses besoins et attentes.

Pour aller plus loin, c'est dans un processus de transformation digitale plus important que devront s'inscrire les compagnies d'assurances en emmenant avec elles leurs partenaires. Pour délivrer une information de qualité en temps réel aux clients, les compagnies devront pouvoir disposer d'une information de qualité, mise à jour en temps réel. À défaut de pouvoir mettre en place des canaux de distribution plus directs, elles devront engager des chantiers numériques avec leurs partenaires.

Les acteurs de l'assurance vie, demain, en profitant d'une meilleure gestion de l'information, pourront proposer de nouveaux services à leurs clients afin de faire la différence et de créer de la valeur autrement.

Sébastien Lambotte



# Bâloise Vie Luxembourg

## Anticiper le monde de demain

A la tête du département Vie-Entreprises depuis quelques mois, Pierre Dubru entend positionner rapidement celui-ci à l'ère du digital. Il nous explique ses objectifs.

### **Vous dirigez depuis peu le département Vie-Entreprises de Bâloise Assurances. Quelles ambitions avez-vous ?**

A l'heure des réformes des régimes de retraites dans les pays européens, salariés et employeurs se posent beaucoup de questions quant au montant qu'ils toucheront réellement à leur pension via le 1<sup>er</sup> pilier. Le régime complémentaire de pension (2<sup>e</sup> pilier), mis en place par l'employeur au profit de l'ensemble des salariés de l'entreprise ou de certaines catégories d'entre eux, a donc le vent en poupe depuis quelques années. Faisant partie du package salarial, il est même devenu un élément de rétention des talents, si bien que tout employeur qui ne le proposerait pas se mettrait hors du marché. Bâloise Assurances est souvent associée aux assurances pour les particuliers alors qu'elle se positionne 3<sup>e</sup> sur le segment de l'assurance Vie-Entreprises au Luxembourg avec quelque 300 sociétés clientes et 11.000 affiliés, qu'elle dispose d'une équipe très expérimentée au sein de son département Vie-Entreprises et qu'elle possède l'outil technologique, son site, pour faire passer ses valeurs, ses offres et conseils. Tous ces éléments réunis nous ont permis de dégager les objectifs sur lesquels nous travaillons pour le 2<sup>e</sup> semestre de cette année.

### **Quels sont-ils ?**

De par mon expérience, je sais que le monde de l'assurance est souvent difficile d'approche pour les chefs d'entreprise et les salariés. A l'ère du digital, de nombreuses opérations peuvent être réalisées via Internet. Au sein du département, nous avons donc décidé de miser sur l'innovation en privilégiant notre site



Pierre Dubru, directeur Vie-Entreprises, Bâloise Assurances. Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Internet. A cette fin, nous avons réalisé un diagnostic des principaux besoins de nos clients. Ceux-ci se déclineront sur le site et seront accompagnés d'informations simplifiées au maximum pour une bonne compréhension. Ainsi, au-delà des actes administratifs traditionnels liés à la gestion des investissements ou à un changement de clause bénéficiaire, l'affilié sera informé sur les changements de législation et pourra bénéficier d'avantages dus à son statut d'affilié au régime de pension... en quelques clics. Nous allons donc traiter de manière simple toute communication avec nos clients, leur répondre dans un délai raisonnable, anticiper leurs besoins et les conseiller au mieux sur leurs inves-

tissements. Nous allons nous appuyer sur nos valeurs que sont l'authenticité, l'empathie et la transparence pour que nos clients se sentent en sécurité sur notre site. Le service aux clients est primordial chez Bâloise et nous allons y associer les moyens technologiques pour le faire.

### **Comment se construit un régime complémentaire de pension ?**

Ce type de régime s'adresse à toute entreprise pour autant qu'il couvre l'ensemble des salariés ou certaines catégories de ceux-ci, à l'exclusion des promesses individuelles. Le budget global que l'entreprise est prête à consacrer (ex. entre 5 et 10 % de sa masse salariale) et les couvertures en cas de décès et d'invalidité sont les premières données dont l'assureur a besoin pour élaborer un plan de pension. Ensuite, il proposera à l'employeur différentes stratégies d'investissement permettant aux affiliés de gérer personnellement leur retraite. Lorsque l'entreprise donne son accord sur le design du plan de pension, l'assureur se charge de rédiger le règlement de pension pour tous les affiliés, le contrat d'assurance et d'enregistrer le régime auprès de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS).

### **A terme, quel montant un affilié peut-il espérer ?**

Aucun plan n'est évidemment identique. Sur une carrière de 40 ans, une contribution de 4 % sur un salaire supposé constant et un rendement de 2,85 %, l'affilié percevra un capital équivalent à 3 fois son salaire annuel à l'âge de la retraite. Ce n'est pas négligeable !

Propos recueillis par  
Isabelle Couset

# Plans de pension *Defined Contribution*

## L'information en point de mire

Lorsqu'un employeur met en place un plan de pension dans son entreprise, il a le choix entre deux types de régimes aux philosophies sous-jacentes fondamentalement différentes : un plan *Defined Benefit* ou un plan *Defined Contribution*. Dans ce dernier type de régimes, il s'avère essentiel de fournir aux affiliés une information particulièrement pointue.

Dans le cadre d'un plan *Defined Benefit* (ou à prestations définies), l'employeur prend l'engagement d'octroyer une prestation bien déterminée à ses affiliés au moment de leur retraite. Son financement devra bien entendu respecter certaines règles légales, mais le risque financier pèse ici uniquement sur l'employeur. Ainsi, quel que soit le produit de ses placements, il devra honorer sa promesse de pension.

En revanche, dans l'autre système, le plan *Defined Contribution* (ou à contributions définies), le risque financier s'est déplacé vers les affiliés : ici, l'engagement de l'employeur se limite, en principe, à verser les contributions fixées par le règlement de pension. Cet employeur ne garantit plus à ses affiliés le résultat qui en résultera à la retraite. Ce qui explique aussi, en partie, la tendance se développant

ces dernières années, visant à privilégier ce type de plan de pension. Dès lors, vu cette incertitude du point de vue des affiliés, dans des pays comme la Belgique, par exemple, le législateur est intervenu pour imposer une obligation de rendement minimum à charge de l'employeur : aujourd'hui, ce taux minimum est fixé à 1,75 % tant sur les allocations patronales que sur les cotisations personnelles affectées au financement d'un plan de pension belge.

Et si à l'occasion de la retraite (ou en cas de transfert de droits acquis), la prestation à octroyer n'a pas atteint ce rendement minimum, l'employeur est, à ce moment, tenu de combler ce déficit. Une telle règle n'existe pas au Grand-Duché. Dès lors, si les contributions de l'employeur luxembourgeois n'ont pas été affectées à un produit à taux garanti, l'affilié ne connaît

pas *a priori* l'importance de la prestation qui pourrait lui revenir à sa retraite. En revanche, s'il est également fait appel à des cotisations personnelles, prélevées sur son salaire, celles-ci devront toujours bénéficier du taux maximum garanti pouvant être alloué en assurance vie par les assureurs luxembourgeois. Ce qui revient aujourd'hui à leur appliquer un taux de 0,75 %.

### Un risque à assumer par l'affilié

Ce contexte ne signifie pas pour autant que l'employeur qui met en place un plan de pension de type *Defined Contribution*, se voit exonéré de toute responsabilité dès le moment où il s'est acquitté des contributions prévues. De fait, la loi lui laisse toute liberté quant au design de son plan de pension, mais il ne doit cependant pas perdre de vue l'objectif premier qui est d'assurer un complément de revenu à la retraite. Dans cette optique, plusieurs possibilités s'offrent à lui :

- investir exclusivement ses allocations patronales dans un seul produit qui génère un taux d'intérêt garanti. C'est évidemment la démarche la plus simple, mais se limiter à un rendement de l'ordre de 0,75 % (brut) comme c'est actuellement le cas, ce n'est probablement pas très attractif pour son personnel. Il pourrait évidemment rechercher un assureur étranger autorisé à opérer au Grand-Duché, pouvant lui offrir un taux supérieur sur base de sa propre réglementation, mais la différence

---

**Il est à conseiller à l'employeur de veiller tout particulièrement à la qualité de l'information fournie à chacun de ses affiliés.**

**Non seulement au moment de leur affiliation au plan de pension, mais aussi durant toute leur carrière. A leur affiliation, il a tout intérêt à dresser leur profil de risque, puis suivre celui-ci tout au long de leur carrière, avec leur mise à la retraite comme horizon de placement. Et même si le choix entre les produits proposés revient à ses affiliés, au moins ceux-ci pourront alors difficilement lui reprocher ultérieurement de leur avoir permis de prendre des risques excessifs.**

---

Suite page 44 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 42

Il serait donc plutôt simpliste de soutenir que dans les plans de pension *Defined Contribution*, un employeur se trouverait déchargé de toute responsabilité par le simple fait de s'être acquitté des contributions dues.

risque de ne pas être très significative : en Belgique, par exemple, le taux actuellement pratiqué par les assureurs varie entre 0,50 % et 1,60 % alors que le taux maximum autorisé vient d'y être ramené à 2 % ;

- outre ce produit à taux garanti (qui doit de toute façon toujours être obligatoirement proposé aux affiliés), cet employeur pourrait aussi offrir le choix entre une palette de fonds d'investissement : fonds d'actions, d'obligations ou fonds mixtes (par exemple, de type *Balanced* 50 % actions/50 % obligations ou sur base d'autres pondérations). Dans ces fonds d'investissement, le risque est clairement mis à charge des seuls affiliés. Il faut que ceux-ci en soient parfaitement conscients : ils n'auront en effet aucune garantie quant à la prestation finale qui leur sera octroyée à la retraite. Si les marchés ont subi quelques turbulences, celle-ci pourrait très bien s'avérer inférieure au total des contributions qui auront été versées par l'employeur. Tout dépendra de l'évolution des actifs sous-jacents des fonds choisis. Mais il faut pouvoir l'accepter.

## Une information pointue

Offrir ainsi le choix entre différentes possibilités d'investissement peut s'avérer séduisant. Une telle démarche permet en effet de rencontrer les différents profils de risque des affiliés et leurs besoins en la matière. Mais attention : lorsqu'il met en place un tel système, l'employeur n'est pas déchargé de toute responsabilité dès lors qu'il s'est acquitté des contributions dues. En effet, il ne peut pas laisser ses affiliés prendre des risques inconsidérés, sans aucun garde-fou alors que les contributions patronales qui sont assimilées à de la rémunération sont tout de même destinées à constituer un

complément de revenu à leur retraite. Il y a ainsi de fortes chances que si, au moment de prendre sa retraite, un affilié fait une très mauvaise affaire financière (il part, par exemple, peu après un krach boursier), il risque d'essayer d'impliquer son ancien employeur. Pour limiter le risque de tels litiges, il est à conseiller à cet employeur de veiller tout particulièrement à la qualité de l'information fournie à chacun de ses affiliés. Non seulement au moment de leur affiliation au plan de pension, mais aussi durant toute leur carrière. A leur affiliation, il a tout intérêt à dresser leur profil de risque, puis suivre celui-ci tout au long de leur carrière, avec leur mise à la retraite comme horizon de placement. Et même si le choix entre les produits proposés revient à ses affiliés, au moins ceux-ci pourront alors difficilement lui reprocher ultérieurement de leur avoir permis de prendre des risques excessifs.

Ce devoir d'information ne s'arrête cependant pas là. L'employeur sera également bien inspiré de suivre les performances des différents fonds retenus et de relayer, au moins une fois par an, cette information auprès de ses affiliés afin que ceux-ci puissent, le cas échéant, revoir leurs options d'investissement. A cet égard, la fiche de pension annuelle pourrait servir de support à une telle information, mettant en exergue les risques assumés. L'employeur doit en effet pouvoir s'assurer que le choix opéré par ses affiliés a bien été effectué en pleine connaissance de cause.

L'employeur pourrait aussi opter pour un encadrement plus strict de ses affiliés quant au choix permis entre les différents fonds d'investissement, par exemple : plus les affiliés avancent en âge, plus les contributions futures, voire l'épargne déjà constituée, seraient progressivement et automatiquement dirigées vers des fonds au profil de plus en plus « défensif ».

Cette façon de procéder, généralement connue sous le vocable de *life cycle*, est sans doute moins souple dans le chef des affiliés puisqu'elle encadre leur liberté de choix d'investissements, mais au moins, elle permet mécaniquement de réduire quelque peu les risques et donc aussi, par la même occasion, de protéger l'épargne accumulée en vue toujours de la retraite.

Dès lors, au vu de ces démarches plus que nécessaires, il serait donc plutôt simpliste de soutenir que dans les plans de pension *Defined Contribution*, un employeur se trouverait déchargé de toute responsabilité par le simple fait de s'être acquitté des contributions dues.

Enfin, terminons par une suggestion : lorsqu'un affilié est ainsi investi dans des fonds au moment d'arriver à sa retraite, il pourrait s'avérer opportun de ne pas lui imposer la liquidation automatique de l'épargne ainsi constituée comme c'est actuellement le cas, mais de l'autoriser à conserver ses positions. Ce qui lui permettrait, par exemple, de traverser un peu plus sereinement des turbulences boursières sans devoir nécessairement acter une perte. ☑



**Pierre Doyen**  
Conseiller juridique

ESOFAC Luxembourg S.A.



# Atradius

## Des solutions aussi pour les TPE et PME

Depuis plus de 90 ans, Atradius met au service des entreprises son expérience en matière d'assurance-crédit et de recouvrement de créances. Dans une économie mondialisée où les TPE et PME représentent la grande majorité des entreprises, Atradius a conçu pour elles des produits sur mesure. Tour d'horizon avec Pierre-Henri Molle, mandataire général d'Atradius Luxembourg.

### Comment se porte le marché de l'assurance-crédit depuis le début de l'année ?

Nos perspectives montrent que nos activités devraient continuer à croître en 2016 parce que l'environnement économique international est de plus en plus compliqué et que de nombreux pays sont à risques. Dès lors, les sociétés qui exportent, ou leurs banquiers, veulent assurer au maximum leurs transactions commerciales. Nous nous attendons donc à une hausse de nos primes d'assurances, mais aussi à une augmentation des sinistres à indemniser. Depuis quelque temps, nous constatons également un phénomène qui impacte de nombreuses entreprises, nouvelles technologies obligent : celui de la fraude et en particulier l'usurpation d'identité, c'est-à-dire que le fraudeur dit représenter une société tout à fait en règle, passe une commande à un fournisseur, mais lorsque les marchandises sont livrées, elles ne sont jamais payées.

### Vous innovez cette année avec des assurances dédiées aux TPE et PME...

En effet, nous venons de lancer tout récemment sur le Luxembourg notre assurance *CashFirst*, un produit *on-line* de financement et d'assurance qui garantit un paiement plus rapide des factures, avec une gestion réduite au minimum. Ce produit s'adresse aux entreprises qui réalisent moins de 2 millions EUR de chiffre d'affaires B2B.

Via notre microsite [www.cashfirst.be](http://www.cashfirst.be), l'entreprise peut demander en temps réel la couverture des factures à assurer. En cas de non-paiement du client, l'entreprise

transmet la facture à Atradius dans les 30 jours après échéance et nous mettons tout en œuvre pour la récupérer dans les meilleurs délais. Si le client paie, nous versons immédiatement l'intégralité des montants récupérés. Sinon 90 % du montant assuré est indemnisé par Atradius dès que le retard atteint 60 jours. Pour le solde restant, nous versons, après recouvrement, le montant que nous avons pu récupérer en plus des 90 % déjà indemnisés. En cas de récupération complète, le solde de 10 % sera payé. Pour cette assurance-crédit, le client n'est pas obligé de couvrir tous ses clients, il couvre uniquement les clients et les transactions qu'il souhaite. Nous proposons aux intéressés de tester gratuitement le produit pendant un mois avant de souscrire.

### D'autres produits sont-ils dans vos cartons ?

Oui, nous sommes occupés à lancer deux autres produits : *B2CProtect* et la caution. *B2CProtect* est un produit destiné au secteur de la construction au sens large, qui vient en complément de l'assurance-crédit déjà souscrite par nos clients pour leurs transactions commerciales B2B. Ces mêmes clients pourront aussi couvrir les impayés laissés par les particuliers. Ce produit ne s'adresse donc pas aux commerçants qui ont une clientèle uniquement composée de particuliers.

Quant à la caution, c'est un produit destiné à garantir la bonne exécution d'une obligation de travail. Une société d'intérim, par exemple, pourra remplacer l'obligation légale de bloquer environ 10 % de son chiffre d'affaires pour garantir le



**Pierre-Henri Molle**, mandataire général, Atradius Luxembourg.

versement des salaires des intérimaires ou, autre exemple, un tour opérateur qui est obligé d'héberger ses clients à l'hôtel pour différentes raisons légales ou contractuelles. Après analyse du profil de la société, Atradius va émettre une caution en faveur du donneur d'ordre contre le paiement d'une prime annuelle. Si celui-ci fait défaut, c'est Atradius qui prendra en charge le montant des obligations du donneur d'ordre.

Conçus pour les entreprises confrontées régulièrement à un manque de liquidités, ces trois nouveaux produits devraient donc leur permettre d'envisager plus sereinement leur trésorerie. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Trade Credit

## Une protection complémentaire au contrat d'assurance-crédit classique

Trade Credit continue à connaître un beau développement en Europe, grâce notamment à l'assurance *Excess of Loss*, son produit phare, qui convainc de plus en plus d'entreprises et d'industries à se protéger contre les défauts de paiement de leurs clients.

Revenons sur quelques faits saillants de 2015 : Trade Credit, pour l'exercice 2015, affiche un bilan positif. Malgré la guerre des prix persistante sur le marché de l'assurance-crédit, Trade Credit a su maintenir son niveau de taux de prime de l'exercice précédent. Son produit, l'assurance *Excess of Loss*, a été accueilli très favorablement sur les nouveaux marchés, à savoir la Pologne et la Tchéquie, et les premiers résultats sont très encourageants.

La révision et la réadaptation de nos conditions sur certains marchés de l'Europe du Sud-Ouest ont porté leurs fruits.

La sinistralité de l'ensemble du portefeuille s'est améliorée de façon significative, due en partie à une diminution des insolvabilités sur nos marchés.

Les relations avec les plus grands cabinets de courtage spécialisés en assurance-crédit se sont encore intensifiées et la Compagnie, avec leur soutien, est parvenue à renouveler plus de 90 % de ses polices.

### La situation économique en 2016 et notre protection complémentaire

Toutes les études récentes réalisées par des instituts spécialisés ou des assureurs-crédit tablent pour 2016 et 2017 sur une

croissance des défaillances d'entreprises à travers le monde dans un contexte de croissance mondiale molle. Cette situation a pour conséquence une réduction des limites de crédit des assureurs.

Pour la plupart des entreprises, le risque de non-paiement est devenu l'une des premières préoccupations. Les retards de paiement touchent la quasi-totalité des entreprises en Europe de l'Ouest, entraînant ainsi des difficultés de paiement avec des répercussions sur toute la chaîne d'approvisionnement. Pour se protéger contre ce risque, la plupart des entreprises choisissent l'assurance-crédit traditionnelle comme outil de Credit management, qui offre l'avantage de fixer des limites de crédit pour chaque client de l'entreprise assurée. Cependant, le problème, sur base de ce qui précède, apparaît si l'assureur, pour un problème de capacité ou d'informations insuffisantes, ne peut pas accorder la limite de crédit demandée. Dans ce cas, Trade Credit peut offrir une solution à travers sa *Trade Credit Top Up*, une protection supplémentaire qui double automatiquement les limites de crédit, même les plus importantes, dans la limite du montant garanti par l'assureur de base. Le doublement de la limite offre ainsi des possibilités de financement supplémentaires

et une couverture d'un chiffre d'affaires plus important. Trade Credit n'interfère pas dans le Credit management de son assuré ou dans les relations avec l'assureur de base, mais s'adapte à son contrat. Sur un plan administratif, il n'y a pas de surcharge et Trade Credit suit simplement les limites, les procédures de recouvrement et les définitions de l'indemnisation de l'assureur de base.

Avec ce produit, Trade Credit continuera à renforcer la confiance du marché pour s'assurer un développement constant sur le continent, en proposant des services de proximité dans ses bureaux en Europe et en offrant des couvertures dans plus de 150 pays à travers le monde. Elle sera soutenue dans ce développement par son actionnaire unique, le Delcredere Ducroire (Credendo Group), l'agence belge d'assurance-crédit à l'exportation. Il apporte à Trade Credit sa connaissance des mécanismes du commerce international et son savoir-faire d'assureur-crédit de grandes entreprises et de risques spéciaux. Le Ducroire Delcredere a été noté en 2013 « AA » par Standard & Poors.



**Camille Wester**

Mandatary général pour le Luxembourg

Trade Credit S.A.

---

A travers sa *Trade Credit Top Up*, Trade Credit offre une protection supplémentaire qui double automatiquement les limites de crédit, même les plus importantes, dans la limite du montant garanti par l'assureur de base. Trade Credit n'interfère pas dans le Credit management de son assuré ou dans les relations avec l'assureur de base, mais s'adapte à son contrat.

---

# Euler Hermes

## Un service uni et de qualité

Plus de 600 spécialistes du recouvrement travaillent chez Euler Hermes pour assurer le suivi des factures impayées à travers le monde. En Europe du Nord, de la Grande-Bretagne à la Russie (à l'exception de l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche), une équipe de quelque 150 personnes est à portée de main : quels sont les avantages pour nos clients et courtiers ?

Le recouvrement et l'indemnisation sont inextricablement liés et se complètent parfaitement. Voilà pourquoi Euler Hermes a rassemblé les services *Claims & Collection*. Plus de soucis pour savoir à qui s'adresser en cas d'impayés ! Voyez cela comme un processus fluide engrangé dès l'échéance de la facture. Les spécialistes de recouvrement prennent les mesures nécessaires pour recouvrer les créances aussi rapidement que possible à un prix réaliste, au Luxembourg et à l'étranger, alors que le service de sinistres s'engage à informer les clients au plus vite sur l'indemnisation et les coûts de recouvrement.

Concrètement, dès la réception d'un nouveau cas, une équipe dédiée vérifie que toutes les informations nécessaires et les pièces justificatives sont disponibles afin d'assurer l'ouverture rapide des nouveaux dossiers. Ainsi, l'équipe de recouvrement peut tout de suite prendre les mesures nécessaires pour le recouvrement des factures impayées. Pendant toute la procédure d'un dossier, le client peut soit prendre contact directement avec les services de *Claims ou Collection*, soit s'adresser à une personne unique pour tous les renseignements généraux, tels que les questions de paiement.

Euler Hermes s'engage ainsi à fournir une communication efficace, un décompte d'indemnisation clair, un prix de recouvrement adapté, la couverture des coûts de recouvrement pour les assurés et un aperçu en ligne des dossiers de recouvrement et indemnisation.

### Le réseau d'Euler Hermes

Notre réseau de plus de 600 spécialistes dans



27 pays agit selon le principe de « proximité du débiteur ». Ceci implique l'envoi de rappels dans la langue du débiteur, en tenant compte des coutumes locales et en mettant l'accent sur la collecte amiable. Dans les pays où nous n'avons pas d'équipe et en cas d'action en justice, nous faisons appel à un réseau d'agences et cabinets d'avocats spécialisés en matière de recouvrement. Ils ont tous été sélectionnés soigneusement et sont suivis par Euler Hermes sur base des contrats de prestation de services et y compris un *service level agreement* visant toujours à garantir un service de qualité et au meilleur coût. Ainsi, nous visons un résultat équilibré entre gain, coût et rapidité de service.

La force du réseau se traduit en ayant la même approche pour les démarches de recouvrement des créances impayées, peu importe où se trouve le débiteur.

### Le recouvrement : un soutien à la gestion de crédit

Le recouvrement doit également jouer un rôle de soutien dans la prise de risques. Après tout, chaque euro que nous recueillons

évitons ou réduit une indemnité. Plus tôt nous gagnons des informations et en informons nos experts analystes du risque, plus vite les limites seront revues ou maintenues. En d'autres termes, le recouvrement fait non seulement partie intégrante d'une proposition d'assurance-crédit, mais il soutient les procédures de gestion de crédit de nos assurés.

### Le recouvrement d'Euler Hermes

Notre mission ? Recouvrer le plus possible, le plus rapidement possible à un coût réaliste. Nous le faisons en étroite collaboration avec nos arbitres afin de respecter au mieux la relation commerciale entre nos assurés et leurs débiteurs. Et, afin que nos services soient tout à fait attrayants, nous préparons une approche *no cure, no fee*.

Pour plus d'informations :

Euler Hermes : Tél : 32 2 289 31 11  
info.belgium@eulerhermes.com

[www.eulerhermes.be](http://www.eulerhermes.be)

[blog.eulerhermes.be](http://blog.eulerhermes.be)

Officie du Ducroire (ODL) :

Tél : (352) 42 39 39-320 – odl@odl.lu

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

N'hésitez pas à découvrir notre application *Land of Payment*. Vous y trouverez des informations utiles au recouvrement ainsi qu'un aperçu clair d'un bon nombre de pays, des possibilités de recouvrement, des coûts, des délais des procédures judiciaires ainsi que des informations macro-économiques.



# Office du Ducroire

## Assurer et soutenir les exportateurs

L'Office du Ducroire (ODL) a pour mission de favoriser les relations économiques et financières internationales dans l'intérêt du Luxembourg, principalement par la couverture de risques dans le domaine de l'exportation, de l'importation et des investissements à l'étranger. Depuis la création du Comité pour la promotion des exportations luxembourgeoises (COPEL), en 2002, l'ODL assume également le soutien des exportations luxembourgeoises par l'intermédiaire d'une participation partielle aux frais de promotion, d'exposition et de formation à l'exportation. Entretien avec Simone Joachim, secrétaire générale de l'Office du Ducroire.

### Avez-vous senti une reprise économique dans vos activités en 2015 ?

Non, notre activité est stable par rapport à 2014, mais demeure à un niveau moins élevé qu'auparavant. L'ODL étant spécialisé dans la grande exportation, nous travaillons sur des marchés qui restent vulnérables et sur lesquels les échanges mondiaux accusent une baisse significative. Cette baisse est en grande partie imputable aux fluctuations liées aux taux de change et aux prix des matières premières. Depuis 2011, nous constatons une diminution du nombre d'opérations à assurer. Cela étant dit, les primes reflétant les risques pris et ces derniers ayant gagné en intensité, nous avons vu en 2015 une augmentation du niveau des primes encaissées, mais, parallèlement aussi, une hausse significative des indemnités payées.



Simone Joachim, secrétaire générale, Office du Ducroire.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

### Les principaux pays importateurs de produits luxembourgeois sont-ils sur votre « liste rouge » ?

En effet, par exemple, la politique de sanctions économiques à l'encontre de la Russie, qui est un pays important pour nos exportateurs, et la dépréciation du rouble ont fait que nous sommes beaucoup plus vigilants lorsqu'il s'agit d'assurer des opérations en Russie. Le Brésil ou la Turquie, des pays avec lesquels le Luxembourg fait des affaires, traversent une période d'incertitude plus marquée, ce qui se répercute sur le volume des exportations. Les indemnités augmentent du fait que le Luxembourg est une petite économie extrêmement ouverte et donc vulnérable aux chocs externes. De plus, nos exportations se concentrent en grande majorité sur le secteur sidérurgique, qui va mal en ce moment au niveau mondial, le prix de l'acier étant bas et la concurrence chinoise prenant toujours plus de parts de marché. Beaucoup de pays où l'ODL est actif sont donc encore très vulnérables. Néanmoins, nous recevons de nombreuses demandes de la part de nos exportateurs. Nous ne pouvons malheureusement pas toutes les couvrir vu les risques encourus, l'ODL ayant aussi un rôle de prévention à jouer à ce niveau-là.

---

**Nous recevons de nombreuses demandes de la part de nos exportateurs. Nous ne pouvons malheureusement pas toutes les couvrir vu les risques encourus, l'ODL ayant aussi un rôle de prévention à jouer à ce niveau-là.**

---



### Qu'en est-il de l'assurance des engagements de garanties bancaires ?

Elle fonctionne bien, mais l'ODL voudrait aller plus loin en proposant une solution qui permette d'étendre cette garantie aux lignes de crédit que les banques accorderaient aux entreprises exportatrices.

### Envisagez-vous d'aider aussi les start-up exportatrices ?

Vu que le gouvernement a clairement mis l'accent sur le soutien aux start-up et que celles-ci ont besoin de l'exportation pour se développer, nous sommes en train de mettre en place, avec notre partenaire Euler Hermes, une assurance exportation qui leur sera dédiée. Cette assurance, nommée *Simplicity*, sera opérationnelle au 2<sup>e</sup> semestre de cette année. Pour la faire connaître auprès des start-up, nous organiserons un *roadshow* dans tous les incubateurs du pays.

### Pouvez-vous nous parler des activités 2015 du COPEL ?

On peut parler de stabilisation là aussi. Nous avons déboursé 2 millions EUR en 2015 pour soutenir les exportations luxembourgeoises par l'intermédiaire d'une participation partielle aux frais de

---

Vu que le gouvernement a clairement mis l'accent sur le soutien aux start-up et que celles-ci ont besoin de l'exportation pour se développer, nous sommes en train de mettre en place, avec notre partenaire Euler Hermes, une assurance exportation qui leur sera dédiée.

---

promotion, d'exposition et de formation à l'exportation. Quelque 200 entreprises ont introduit un dossier l'an dernier. Le COPEL a également décidé de soutenir les start-up exportatrices car, jusqu'en 2015, ces entreprises ne pouvaient envisager aucune aide puisque notre procédure exige les 3 derniers bilans. On parle tout de même de 10.000 EUR par an de prise en charge pour des activités de promotion, ce qui n'est pas négligeable pour une *start-up*. Nous avons également entrepris un travail de modernisation et de simplification de nos procédures en ligne, qui se poursuit.

### Vous avez dorénavant un département Analyse crédit...

En effet, nous avons considéré qu'il était plus pertinent de faire nos propres analyses

plutôt que d'acheter des informations. Pour aider au mieux nos exportateurs, il est impératif aujourd'hui de bien comprendre leurs secteurs d'activité, la manière dont ils travaillent, les problèmes auxquels ils sont confrontés... et d'avoir ainsi une vue globale et plus réaliste des enjeux. Nous avons également un département juridique, qui peut s'occuper du recouvrement. Ces nouvelles activités et le développement de notre équipe, 9 personnes à présent, ont fait que nous étions à l'étroit dans nos locaux de la Chambre de Commerce. Depuis le 1<sup>er</sup> juin, nous avons emménagé au 14, rue Erasme (en face de la Chambre de Commerce).

Propos recueillis par  
Isabelle Couset

# Le recours à un détective privé comme moyen de preuve de fautes commises par un salarié

La Cour de cassation française vient de confirmer, par un arrêt très récent, que l'enquête et la filature d'un salarié par un détective privé visant à établir des actes de concurrence déloyale constitue un moyen de preuve illicite, malgré le fait que les constatations du détective aient été faites sur la voie publique.

Par cette décision, la Cour de cassation française a reformé l'arrêt de la Cour d'appel de Paris qui avait, quant à elle, considéré que l'enquête confiée par l'employeur à un détective privé « est intervenue sur une période limitée, en vue d'opérer des constatations sur la voie publique, de telle sorte qu'elle ne présente aucun caractère disproportionné au regard de la nécessaire et légitime préservation des droits et intérêts de l'employeur, s'agissant de soupçons d'une activité de concurrence déloyale qui amenait le salarié à visiter des clients autres que ceux prévus par son employeur pendant son temps de travail ».

### Qu'en est-il en droit luxembourgeois ?

Contrairement aux juridictions françaises, qui semblent ne pas toutes avoir la même approche, la jurisprudence luxembourgeoise accepte, de manière constante et unanime, le recours à un détective privé comme moyen de preuve des agissements fautifs d'un salarié, sous réserve que certaines conditions soient remplies.

En effet, la jurisprudence luxembourgeoise considère que le salarié a une obligation générale de loyauté à



l'égard de son employeur et doit exécuter le contrat de travail de bonne foi. L'absence de loyauté du salarié et/ou la violation de l'exécution de bonne foi du contrat de travail, peuvent, suivant les circonstances, justifier un licenciement avec préavis, voire un licenciement avec effet immédiat.

Dans ce cadre cependant, de simples soupçons de l'employeur ne suffisent pas pour prononcer une résiliation du contrat de travail du salarié. L'employeur qui suspecterait par exemple le salarié de se livrer à des actes de concurrence déloyale ou encore qui douterait de la réalité d'un certificat de maladie doit disposer d'éléments de preuve précis et tangibles permettant de prouver la violation par le salarié de ses obligations. Ainsi, si les circonstances s'y prêtent, l'employeur peut recourir à un détective privé pour contrôler son salarié.

A l'instar des débats devant les juridictions françaises, les tribunaux luxembourgeois du travail ont également été amenés à se prononcer sur la question

---

**Les juridictions du travail, aussi bien en première instance qu'en instance d'appel, ont admis ce moyen de preuve comme étant parfaitement licite, à condition que le détective n'ait pas, dans le cadre de ses investigations, violé la vie privée du salarié.**

---

Suite page 54 ⇨



⇒ ... Suite de la page 52

## La jurisprudence considère que si les observations du détective ont eu lieu en pleine rue, à des endroits où l'employeur ou n'importe quel témoin aurait pu les faire, il n'y a pas lieu d'écarter le rapport du détective, dans la mesure où ce moyen de preuve n'a pas été obtenu de manière illégale.

de la légalité et de l'admissibilité de ce moyen de preuve.

D'une manière générale, on peut retenir que les juridictions du travail, aussi bien en première instance qu'en instance d'appel, ont admis ce moyen de preuve comme étant parfaitement licite, à condition que le détective n'ait pas, dans le cadre de ses investigations, violé la vie privée du salarié.

En effet, l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme dispose que « toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de sa correspondance ». Par voie de conséquence, si le détective viole le droit au respect de la vie privée et familiale dans le cadre de ses recherches, les preuves ainsi obtenues seront inadmissibles en justice. Si, en revanche, ce droit fondamental du salarié a été respecté par le détective, ce moyen de preuve est parfaitement valable et peut servir à justifier une résiliation du contrat de travail.

La frontière entre des faits de la vie privée et ceux qui n'en relèvent pas est parfois ténue, de telle sorte que les instructions que l'employeur donne au détective privé doivent être précises quant à ce point. Prenons un exemple concret : l'employeur soupçonne un de ses salariés, qui s'est déclaré en arrêt maladie, de ne pas être véritablement malade, alors que celui-ci projetait d'effectuer des travaux de rénovation à son domicile. L'employeur décide alors de charger un détective privé de procéder à des investigations. Si, dans ce cadre, le détective s'aperçoit que le salarié se livre effectivement à des travaux de rénovation, deux situations doivent être distinguées :

➤ si les travaux sont effectués à l'intérieur du domicile du salarié, le détective ne pourra pas valablement récolter de telles

preuves, qui seraient alors en violation de la vie privée du salarié ;

➤ si les travaux sont toutefois effectués à l'extérieur du domicile (des travaux de toiture, par exemple), alors les constatations du détective seront valables alors que le fait que le salarié travaille à l'extérieur de son domicile a pu être constaté sans aucune intrusion dans sa vie privée.

Ainsi, la jurisprudence considère que si les observations du détective ont eu lieu en pleine rue, à des endroits où l'employeur ou n'importe quel témoin aurait pu les faire, il n'y a pas lieu d'écarter le rapport du détective, dans la mesure où ce moyen de preuve n'a pas été obtenu de manière illégale.

Dans une autre décision, le Tribunal du travail a retenu que les rapports établis par un détective peuvent être admis comme un simple témoignage écrit dans le cas où ils sont corroborés par d'autres éléments de preuve. Le tribunal s'est référé dans ce cadre à d'autres décisions qui retiennent que c'est seulement l'atteinte « disproportionnée » à la vie privée qui est sanctionnée.

Ainsi, en analysant les faits retenus dans le rapport, le Tribunal du travail est venu à la conclusion que l'immixtion n'était pas disproportionnée compte tenu des exigences de la preuve à rapporter par l'employeur concernant le fait que le salarié ait travaillé pendant son congé de maladie. Le Tribunal a encore relevé que les faits observés ne se rapportent pas à la vie privée du salarié étant donné qu'il s'agissait uniquement d'activités prestées par le salarié dans le cadre de sa société dont il est le responsable.

Enfin, l'argument avancé par un salarié ayant fait l'objet d'une filature selon lequel la force probante de l'attestation

testimoniale serait d'office nulle au motif que le témoin aurait été spécialement engagé et payé par son employeur afin de démontrer qu'il exerçait une activité d'agent immobilier et que le détective aurait donc dû tout faire pour obtenir ce résultat, n'a pas été retenu alors qu'il est de principe que le témoignage de toute personne est autorisé, à l'exception uniquement de celui qui est partie dans le cadre de l'instance judiciaire.

La faute d'un salarié peut ainsi parfaitement être prouvée par le rapport d'un détective, à la condition qu'il n'y ait pas de violation de la vie privée du salarié. Alternativement, il est accepté en jurisprudence, tant française que luxembourgeoise, qu'un constat d'huissier ou encore une investigation faite par une personne interne à l'entreprise (un service de sécurité, par exemple) est un moyen de preuve admissible, sous réserve, à nouveau, qu'il ne soit pas porté atteinte au droit au respect de la vie privée du salarié. ✓



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



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

Allen & Overy SCS

# La rupture du contrat de travail des représentants du personnel

## Nouveau cadre

La loi portant réforme du dialogue social à l'intérieur de l'entreprise a été votée le 23 juillet 2015. Parmi les dispositions applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016 figurent de nouvelles dispositions relatives à la rupture du contrat de travail des représentants du personnel<sup>(1)</sup>.

Pendant la durée de leur mandat et dans les 6 mois qui suivent leur expiration, les membres titulaires et suppléants des délégations du personnel ne peuvent, sous peine de nullité, faire l'objet d'un licenciement ou d'une convocation à un entretien préalable, même pour faute grave.

Dans le mois qui suit le licenciement, le délégué peut demander au président de la juridiction du travail, de constater la nullité du licenciement et d'ordonner sa réintégration. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2016, seule cette procédure (qui devait être introduite dans les 15 jours de la notification du licenciement au lieu d'un mois aujourd'hui) existait.

### Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016

Le délégué qui s'est vu notifier un licenciement et qui ne souhaite pas, pour quel que motif que ce soit, solliciter sa réintégration, peut demander au Tribunal du travail de constater la cessation du contrat au jour de la notification du licenciement et de condamner l'employeur à verser des dommages et intérêts tenant compte du dommage spécifique subi du fait du licenciement nul eu égard à son statut de délégué jouissant d'une protection spéciale. Cette action doit être introduite dans un délai de 3 mois à partir de la notification du licenciement.

En cas de faute jugée grave par l'employeur, celui-ci peut toujours solliciter la résolution judiciaire du contrat de travail, les faits en cause ne pouvant, sauf exception, être invoqués au-delà d'un délai d'un mois à compter du jour où il en a eu connaissance<sup>(2)</sup>. Avant de solliciter la résolution judiciaire, l'employeur peut, sous certaines conditions, notifier au délégué une mise à pied. Le courrier devra énoncer avec précision le ou les faits reprochés et les circonstances qui sont de nature à leur attribuer le caractère d'un motif grave.

Pendant les 3 mois suivant la date de la notification de la mise à pied, le délégué conservera son salaire ainsi que les indemnités et autres avantages auxquels il aurait pu prétendre si le contrat était maintenu. Ces salaires, indemnités et autres avantages restent définitivement acquis au délégué.

Dans le mois qui suit la mise à pied, le délégué peut demander au président du Tribunal du travail de se prononcer sur le maintien ou la suspension du salaire au-delà de la durée de 3 mois, en attendant la solution définitive du litige.

Le délégué qui ne souhaite pas être maintenu ou, le cas échéant, être réintégré, peut saisir, dans les 3 mois de la notification de la mise à pied, le Tribunal du travail d'une demande en constatation de la résiliation du contrat et d'indemnisation.

Si l'employeur n'engage pas de procédure en vue de la résolution judiciaire du contrat de travail, le salarié peut demander au président de la juridiction du travail d'ordonner la continuation du contrat de travail. Si le salarié ne souhaite pas être réintégré, il pourra saisir le Tribunal du travail d'une demande en constatation de la résiliation du contrat et d'une demande d'indemnisation.

Attention, notons que dans tous les cas, le choix du délégué entre les deux actions qui lui sont ouvertes, action en nullité de la rupture ou action en constatation abusive de la rupture, est irréversible. ☑



**M<sup>e</sup> Céline Lelièvre<sup>(2)</sup>**

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

---

**Le choix du délégué entre les deux actions qui lui sont ouvertes, action en nullité de la rupture ou action en constatation abusive de la rupture, est irréversible.**

---

- (1) Certaines dispositions concernant notamment les instances devant être élues aux prochaines élections des représentants du personnel (2018) ne sont pas encore entrées en vigueur
- (2) À moins que ce fait n'ait donné lieu, dans le mois, à l'exercice de poursuites pénales ou qu'un fait antérieur vienne à l'appui d'un nouveau fait.

# Maladie d'un salarié : avertissement le 1<sup>er</sup> jour par mail, envoi du certificat le 1<sup>er</sup> jour, mais réception 5 jours après<sup>(1)</sup>

En date du 6 mars 2013, B a été licenciée avec effet immédiat pour absence injustifiée depuis le 1<sup>er</sup> mars 2013.

Art. L. 121-6 du Code du travail

(1) Le salarié incapable de travailler pour cause de maladie ou d'accident est obligé, le jour même de l'empêchement, d'en avertir personnellement ou par personne interposée l'employeur ou le représentant de celui-ci.

L'avertissement visé à l'alinéa qui précède peut être effectué oralement ou par écrit.

(2) Le troisième jour de son absence au plus tard, le salarié est obligé de soumettre à l'employeur un certificat médical attestant son incapacité de travail et sa durée prévisible. [...]

La salariée a envoyé un mail à son employeur en date du 1<sup>er</sup> mars 2013, ce qui constitue un avertissement au sens de l'article L.121-6 (1) du Code du travail.

La salariée a posté le certificat médical en France par lettre recommandée en date du 1<sup>er</sup> mars 2013. Il est parvenu entre les mains de l'employeur seulement en date du 7 mars 2013.

L'employeur prétend que la salariée savait, au moment de l'envoi, que le certificat arriverait avec retard, puisque les 2 certificats antérieurs envoyés par lettre recommandée étaient également arrivés avec retard.

Réfutant ce raisonnement, la Cour d'appel estime que l'intention de nuire de la salariée n'est pas donnée. Il n'est d'une part pas établi que la salariée ait eu réellement conscience de la date de remise à son employeur de ses certificats antérieurs. Il était d'autre part dans le propre intérêt de la salariée, pour pouvoir bénéficier de la protection contre le licenciement, de faire en sorte que le certificat parvienne

aussi rapidement que possible entre les mains de son employeur.

Le fait que le certificat de maladie fût parvenu avec plusieurs jours de retard à l'employeur ne constitue pas, compte tenu des faits qu'il y avait incapacité de travail certifiée par un médecin et que la salariée avait une ancienneté de plus de 20 ans, un motif suffisamment grave pour justifier un licenciement avec effet immédiat.

Une fois par mois, la Chambre des salariés publie, sous forme de *newsletter*, des décisions prises par les tribunaux de travail en matière du droit de travail. Faites votre demande d'abonnement à [csl@csl.lu](mailto:csl@csl.lu) ou consultez-les toutes via [www.csl.lu/jurisprudence](http://www.csl.lu/jurisprudence).

(1) Arrêt de la Cour d'appel du 17 décembre 2015, n° 41185 du rôle.



# Stimuler l'innovation en province de Luxembourg

Le campus Arlon Environnement de l'Université de Liège, à travers le forum Luxembourg Creative, entend rassembler les acteurs économiques, sociaux, culturels ainsi que le monde académique pour stimuler l'innovation au sein de la verte province.

La province belge de Luxembourg compte bien des richesses ignorées. Le campus arlonais de l'Université de Liège (ULg) en est une parmi d'autres. Là, 175 étudiants profitent d'un enseignement supérieur orienté vers l'environnement. Issus de 24 pays, ils viennent y réaliser un master ou un doctorat en Environnement. Six unités de recherche travaillent sur des sujets comme l'environnement et l'assainissement, le développement durable, l'énergie, la gestion de l'eau et de l'air... « La recherche menée ici offre aux acteurs des opportunités d'innover. Au sein de notre service Interface Entreprises-Université, notre objectif est de créer des espaces de rencontre entre les acteurs du monde économique et le monde académique », explique Cécile Cavalade, responsable du service. D'une part, les résultats de la recherche peuvent servir le développement économique du territoire. D'autre part, divers besoins exprimés par le monde économique fournissent aux chercheurs des idées de nouveaux terrains de recherche. « La rencontre des deux mondes est de nature à nourrir l'innovation », poursuit la responsable.



**Cécile Cavalade**, responsable, service Interface Entreprises-Université, campus arlonais de l'Université de Liège.

## Stimuler un écosystème innovant

Parmi les initiatives de l'Interface Entreprises-Université, le forum Luxembourg Creative fédère depuis deux ans les acteurs du terrain et de la recherche à travers un programme d'activités dense et particulièrement pertinent. Avec ses partenaires

que sont la Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg Belge (CCILB) et le Centre d'Innovation de l'intercommunale Idelux, l'ULg s'est donné pour défi de « stimuler un écosystème de l'innovation sur le territoire provincial ».

« Par le biais de lunches thématiques et de conférences, nous voulons favoriser les échanges entre les acteurs, leur permettre de développer des contacts utiles pour développer leur projet », commente Vanessa Hansen, animatrice du forum. Chaque événement s'articule en trois temps : le réseautage, l'exposé et le débat. Les thématiques évoquées sont variées. Elles concernent l'agriculture, l'industrie agroalimentaire, les biotech, le bois, l'énergie, l'habitat-construction, le tourisme, la logistique, l'économie sociale... Luxembourg Creative sort aussi du champ économique en évoquant des sujets ayant trait à l'environnement, la culture, la créativité... « L'enjeu est de quitter le champ académique pour se rapprocher du terrain. Nous voulons en outre proposer des sujets qui intéressent le territoire, en apportant toujours une dimension innovante autour de trois mots-clés : innovation, créativité et entrepreneuriat. Après quoi, nous cherchons des interlocuteurs intéressants, capables d'inspirer les acteurs qui rejoignent nos événements », poursuit Vanessa Hansen. Les sujets traités sont déterminés par un comité pluridisciplinaire, rassemblant des acteurs du terrain, qui peuvent exprimer leurs attentes.

## Entretenir une communauté

Sur sa première saison, Luxembourg Creative a proposé une vingtaine d'événements, qui ont rassemblé près de 650 personnes.

---

Chaque événement s'articule en trois temps : le réseautage, l'exposé et le débat. Les thématiques évoquées sont variées. Elles concernent l'agriculture, l'industrie agroalimentaire, les biotech, le bois, l'énergie, l'habitat-construction, le tourisme, la logistique, l'économie sociale... Luxembourg Creative sort aussi du champ économique en évoquant des sujets ayant trait à l'environnement, la culture, la créativité...

---



**Vanessa Hansen**, animatrice, forum Luxembourg Creative, une initiative de l'Interface Entreprises-Université.

Parmi les initiatives de l'Interface Entreprises-Université, le forum Luxembourg Creative fédère depuis deux ans les acteurs du terrain et de la recherche à travers un programme d'activités dense et particulièrement pertinent.

La deuxième saison, clôturée au mois de juin, a largement permis de renforcer cette communauté pluridisciplinaire. « *Considérant la province de Luxembourg, sa structure socio-économique, son organisation, lancer un tel programme était un réel défi. Aujourd'hui, on peut parler de succès. La fréquentation de nos événements révèle qu'il existe un réel besoin des acteurs de la province en la matière* », commente Cécile Cavalade.

Stimuler l'innovation sur un territoire comme la province de Luxembourg n'est sans doute pas aussi évident qu'à Liège, où la densité d'acteurs est plus importante. L'étendue de la verte province, avec une faible densité de population, fait qu'il existe

une distance physique entre les acteurs. « *Pourtant, l'innovation naît souvent de la contrainte. L'un de nos objectifs est d'inviter les acteurs à innover, à trouver des solutions pour dépasser les obstacles présents en province de Luxembourg, comme ceux liés à la mobilité, au partage des espaces, permettant le rapprochement des acteurs au sein d'une même filière, par exemple* », précise Cécile Cavalade.

Le programme de Luxembourg Creative facilite l'échange autour de ces problématiques. Et c'est de la rencontre et du partage que découlent les opportunités. ✓

**Sébastien Lambotte**

# Martin's Golf Pass Belgium

## Une offre golf et bien-être

Envie de découvrir de nouveaux parcours de golf sans pour autant entreprendre un long périple ? D'accompagner cette envie par un séjour dans de beaux hôtels, où bonne chère se conjugue avec confort et quiétude ? A deux pas du Grand-Duché, le Groupe Martin's Hotel – fort de ses 7 hôtels de différentes catégories (3, 4 et 5 étoiles) – s'est allié avec 14 clubs partenaires pour proposer le Martin's Golf Pass Belgium, une offre « à la carte » permettant de choisir au meilleur prix les parcours et les hôtels dans les différentes destinations disponibles.

Le Golf Club d'Hulencourt, appartenant à la famille Solvay, propose un magnifique parcours de championnat nommé *Le Vallon*. Dessiné par l'architecte français Jean-Manuel Rossi, ce parkland, très bien entretenu, offre toutes les options stratégiques aux joueurs de tous niveaux, permettant de scorer agréablement sur des greens très roulants. Le trou n° 5, un par 3 de 125 mètres en légère descente bordé par deux petits lacs, est une petite merveille. Le petit pont de bois qui relie le green du trou n° 8 au trou suivant mérite une belle photo souvenir ! Ce parcours homogène sur la totalité de son tracé offre un grand moment de golf et de sérénité.

Le Golf Club Enghien, situé dans le Parc d'Arenberg au cœur du Hainaut, vient de finaliser sa nouvelle physionomie. Ouvert en 2002 avec 9 trous, l'architecte belge Bruno Steensels a complété le parcours avec 9 nouveaux trous inaugurés en juillet 2015. Les « anciens trous » se situent dans une belle forêt aux chênes centenaires et le nouveau tracé est dessiné sur une vaste plaine où les bunkers, notamment sur le trou n° 13, et les obstacles d'eau au trou n° 15 obligent les joueurs à bien visualiser leurs coups avant de sélectionner la bonne canne dans leur sac ! Un somptueux chêne surplombe avec majesté le fairway du dernier trou.

### Une très belle offre hôtelière

« *Le Mont Garni Golf Club est un précurseur* », indique Eric van der Schuren, son président et propriétaire. « *Ce parcours, dessiné par l'architecte irlandais Tom McAuley, est composé de trois boucles de 6 trous qui reviennent toutes vers le Club*



Le trou n° 5 d'Hulencourt est une petite merveille.

*House, une majestueuse demeure occupée jadis par ma grand-mère* », explique-t-il. La première boucle est située dans la forêt et oblige les golfeurs à rester sur le fairway sous peine de se perdre dans les roughs accueillants ou entre les arbres omniprésents. La seconde boucle est située dans la plaine et permet plus de fantaisie sur le choix de ses coups. La dernière boucle revient vers la forêt pour offrir un final époustouflant avec une vue imprenable sur le Club House ainsi que sur un petit lac qui protège le green... et qui accueille les balles des golfeurs les moins précis ou les plus présomptueux. Ce parcours très varié défile très vite.

Pour jouer ces parcours, ainsi que l'ensemble des golfs partenaires, le Martin's Golf Pass propose parmi ses hôtels le fantastique Château du Lac de Genval. A une

vingtaine de kilomètres au sud de Bruxelles, cet hôtel 5 étoiles fait face au célèbre lac de Genval où il fait bon se promener et admirer les joueurs de croquet sur le seul parcours de Belgique. « *Le Château du Lac de Genval était à l'origine une usine d'embouteillage pour de l'eau gazeuse* », raconte John Martin, le propriétaire de la chaîne Martin's Hotel. « *Devenu un leader de l'hôtellerie belge, le Groupe propose son savoir-faire à d'autres intervenants, telle que la Fédération Belge de Football avec la rénovation et la gestion du nouveau Martin's Red de Tubize, siège du Centre d'entraînement de l'équipe nationale, les Diabes Rouges. L'ouverture de cet hôtel, accessible au grand public, est prévue à l'automne 2016* », précise John Martin. ✓

**Gérard Karas**

**Photo-Gérard Karas**



# Une bonne Adresse à partager

Installé rue Notre-Dame en centre-ville de Luxembourg, L'Adresse s'inspire des bonnes petites tables parisiennes et propose une cuisine familiale, classique, mais diablement savoureuse.



Il est des endroits qu'on aime fréquenter pour la qualité de leurs produits, la justesse de leur cuisine, la sincérité de leur accueil ou le dépaysement qu'ils nous offrent, tout cela en moins d'une heure, le temps d'un lunch. A Luxembourg-Ville, L'Adresse est l'un de ces restaurants où l'on prend plaisir à s'attabler une première fois, pour finalement y revenir de façon régulière. Comme on revient toujours avec plaisir à cette cuisine traditionnelle qui nous rappelle notre enfance.

## Ici, pas de fioritures

L'Adresse s'affirme d'emblée comme une brasserie d'inspiration parisienne. Le décor est là pour en attester. Cadres et autres objets garnissent les murs de ce petit établissement. Autant le dire tout de suite, il est utile de réserver une table si vous souhaitez découvrir l'endroit.

Dès l'entrée, l'accueil est chaleureux et décontracté. Ici, pas de carte à rallonge, mais un simple tableau qui permet de faire son choix entre différentes salades, proposées en entrée ou en plat, les viandes et les poissons. Notre choix se porte vers le *Filet*



de bœuf, sauce poivre vert, et l'Entrecôte sauce Roquefort Aubrac, que nous accompagnons de frites maison pour l'un et d'une purée façon grand-mère pour l'autre. Un délice que de retrouver ce goût des vraies frites qui ont disparu de trop nombreuses tables aujourd'hui...

Ici, on travaille en famille et cela se sent jusque dans les plats, généreux. Le *Tartare de bœuf*, à déguster cru ou poêlé, le *Rognon de veau à l'ancienne* ou l'*Andouillette*, l'*Onglet à l'échalote* ou encore le *Cordon bleu de veau fait maison* sont des incontournables, tout comme les *Saint-Jacques à la provençale*. La liste n'est pas exhaustive et peut varier d'un jour à l'autre, selon les produits du marché.

Pour accompagner ces plats inspirés de la bonne cuisine française, différents vins très sympas sont proposés au verre, aux alentours de 6 EUR. Pour terminer un tel repas, rien de mieux qu'un petit dessert maison. Le petit café gourmand, par exemple, permet de choisir deux mini-desserts parmi la carte composée de la mousse au chocolat, de la crème brûlée, de l'île flottante et de la tarte du jour. Un petit écart diablement savoureux ! ☑

Michaël Peiffer  
Photos-Michaël Peiffer

[www.ladresse-restaurant.com](http://www.ladresse-restaurant.com)

# Le Mini Clubman en version intégrale

Disponible depuis ce printemps, le Mini Clubman ALL4 est équipé d'une transmission intégrale de nouvelle génération. La voiture colle au sol quelles que soient les conditions climatiques et la qualité du revêtement de la route. Un plus en matière de sécurité mais également en termes de sensations de conduite.



Sur le plan esthétique, le Mini Clubman ALL4 se distingue des autres Clubman par quelques menus détails : la signature ALL4 inscrite en bas des portières avant, le pare-chocs aérodynamique optimisé comprenant un diffuseur et deux embouts d'échappement déportés vers l'extérieur et une ouverture supplémentaire sur le capot.

Pour le reste, la voiture conserve le design original qui fait qu'elle séduit ou, au contraire, rebute. La plus grande des

Mini, qui affiche une longueur de 4,25 mètres, une largeur de 1,80 m, une hauteur de 1,44 m et un empattement de 2,60 m, est généreuse dans ses proportions. Avec ses 4 portes latérales, ses *split doors* qui caractérisent le hayon, ses 5 places assises et son compartiment à bagages dont le volume peut être modulé, de 360 à 1.250 litres, elle peut sans difficultés accueillir toute la famille ou sa bande d'amis. Et dans de bonnes conditions grâce à une

longue liste d'équipements de série : climatisation, fonction téléphone mains libres, frein de stationnement électrique, radio Mini Boost avec interface USB, GPS... Les plus exigeants ont également la possibilité d'aller puiser dans le riche catalogue des options pour personnaliser leur voiture ou la doter d'équipements participant au confort ou à la sécurité : l'affichage tête haute, sièges avant réglables électriquement, phares à LED supplémentaires, ouverture sans contact des *split doors*, toit ouvrant panoramique en verre, caméra de recul, boîte Steptronic sport à huit rapports avec palettes de commande au volant... A noter aussi le pack Mini Excitement avec éclairage d'intérieur et d'ambiance à LED ainsi que projection au sol du logo Mini à partir du rétroviseur extérieur côté conducteur, lors de l'ouverture et de la fermeture du véhicule.

---

**Le confort et la sécurité, force est d'avouer que la transmission à quatre roues motrices y participe activement. La technologie utilisée est éprouvée puisque cette transmission équipe également certaines BMW (xDrive).**

---

Suite page 64 ⇨



⇒ ... Suite de la page 62

## Il colle à la route

Le confort et la sécurité, force est d'avouer que la transmission à quatre roues motrices y participe activement. La technologie utilisée est éprouvée puisque cette transmission équipe également certaines BMW (xDrive). Le Clubman ALL4 de série profite du contrôle dynamique de la stabilité DSC, y compris contrôle de motricité (DTC), blocage électronique du différentiel (EDLC) et système Performance Control. Sur la route, cela se traduit par une voiture très à l'aise dans les virages (et notamment en sortie de virage), lors des accélérations, lorsque les conditions météorologiques sont difficiles ou quand le revêtement de la route laisse à désirer. Au moindre changement d'adhérence, la voiture réagit instantanément pour s'adapter aux nouvelles conditions, corriger une trajectoire et coller à la route, la transmission intégrale contrôlée électroniquement distribuant alors la puissance du moteur entre l'axe avant et arrière du véhicule en fonction des conditions spécifiques de roulage. Tout cela participe à optimiser la sécurité, mais également au plaisir de conduire.

Avec les quatre roues motrices activées, les sensations « karting » revendiquées par la marque sont avivées. Cette nouvelle génération de transmission intégrale a également été conçue avec le souci de limiter la consommation. Les Clubman ALL4 consomment à peine plus que les versions à traction avant, soit moins de 5 litres pour la version SD et de 7 litres pour la S, en moyenne (et dans des conditions optimisées, bien entendu). Les émissions de CO2 sont de l'ordre de 162

Comme pour toutes les Mini, personnaliser sa voiture est facile en jouant avec toute la gamme de coloris disponible. Sur demande, il est possible de bénéficier d'une peinture contrastée (noire, argent ou blanche) pour le toit et les coques des rétroviseurs extérieurs.



à 159 grammes par kilomètre (149 à 146 g/km, valeurs selon le cycle de conduite européen, en fonction des dimensions de pneus choisies) pour la S et de 129 à 126 grammes par kilomètre pour la SD.

## Deux moteurs puissants et fougueux

En ce qui concerne les moteurs, deux options sont disponibles. Primo, le Mini Cooper S Clubman ALL4 équipé d'un moteur essence à 4 cylindres de 2,0 l doté

de la technologie Mini TwinPower Turbo Technology. Son moteur développe 192 ch et la voiture bénéficie de série d'une transmission manuelle à 6 rapports. En option, il est également possible de l'équiper d'une boîte automatique à 8 rapports Steptronic. Ainsi motorisée, la voiture est en deçà des 7 secondes au 0 à 100 km/h et affiche une vitesse de pointe de 225 km/h. Le second modèle est le Mini Cooper SD Clubman ALL4. Il dispose quant à lui d'un moteur diesel de 190 chevaux. Ce modèle est équipé de série de la boîte automatique à 8 rapports Steptronic. En ce qui concerne les performances, le SD avale le 0 à 100 km/h en 7,2 secondes et atteint 222 km/h en vitesse de pointe.

Avec ses deux nouveaux modèles, la gamme Mini Clubman passe à huit variantes. Comme pour toutes les Mini, personnaliser sa voiture est facile en jouant avec toute la gamme de coloris disponible. Sur demande, il est possible de bénéficier d'une peinture contrastée (noire, argent ou blanche) pour le toit et les coques des rétroviseurs extérieurs. A noter enfin au registre des nouveautés de la marque, le lancement récent de la nouvelle Mini Cooper Cabriolet. ☑

Fabrice Barbian  
Photos-BMW





# Porto, la ville de tous les contrastes

La ville de Porto, qui a donné son nom au Portugal, est connue dans le monde entier pour son vin doux que l'on sert à l'apéritif. Mais derrière cette image réductrice se cache une cité moderne et dynamique dont le cœur historique est classé au patrimoine mondial de l'humanité.



Vue de la ville et de son fleuve Douro à la tombée du jour.

Très bien desservie depuis l'aéroport du Findel, la région de Porto fait partie des belles destinations auxquelles on ne pense pas en premier lieu à l'heure de réserver un *city trip* au soleil. Pourtant, la cité installée à l'embouchure du fleuve Douro a de nombreuses richesses à faire valoir. On peut citer son cœur historique et ses grands monuments anciens comme la Cathédrale Sé, quelques autres splendeurs du baroque portugais et des chefs-d'œuvre de l'architecture contemporaine comme la Casa da Musica, du néerlandais Rem Koolhaas, ou le Musée d'art contemporain de la fondation

Serralves, signé Alvaro Siza, l'un des plus grands architectes portugais.

Cette ville aux multiples facettes prend parfois de faux airs anglais dus à l'exploitation de son vin par les Britanniques. On y trouve d'ailleurs les mêmes cabines téléphoniques rouges qu'à Londres... Mais Porto est avant tout une cité de contrastes. Plus inattendue que Lisbonne, agrémentée par une façade maritime devenue paradis du surf, cette ville du nord du pays présente une alchimie à part dans le paysage portugais. En parcourant son histoire, on peut mieux se rendre compte de l'ouverture

unique de cette terre sur le monde, qui a forgé son caractère particulier. C'est en effet de Porto que sont partis les grands navigateurs, bien décidés à découvrir de nouvelles parties du globe jusqu'alors inconnues. Ils firent alors de l'Espagne voisine et du Portugal les maîtres du Nouveau Monde.

## Histoire et architecture

Si vous décidez de vous rendre à Porto, il est indispensable de parcourir les rues étroites de son centre historique, classé au patrimoine mondial de l'Unesco. La vue sur le Douro est superbe et, au loin,



Au sommet de la colline, la cathédrale Sé, accessible depuis les petites ruelles du quartier historique de Ribeira.

on devine déjà les coteaux parsemés de vignes. Cette ville vibrante et cosmopolite est truffée de restaurants typiques ou plus audacieux. Parmi les plats traditionnels, on vous recommande la *francesinha* (petite française en portugais), un croque-monsieur amélioré composé de pain, de fromage, de viande et agrémenté d'une sauce à base de Porto. Un régal.

En plein développement, la ville ne renie pas ses racines. Les monuments historiques comme le Palácio da Bolsa qui

abrite la Bourse, la Cathédrale Sé dont la construction a débuté au 12<sup>e</sup> siècle ou encore la gare S. Bento valent assurément le détour. Cette dernière, ouverte au début du 20<sup>e</sup> siècle, est considérée comme l'une des 14 plus belles gares du monde par le magazine américain *Travel+Leisure*.

### Un océan et un fleuve pour les plaisirs de l'eau

Et que dire du climat, doux durant toute

l'année et parfait pour une balade en ville, au bord du fleuve, du côté de l'Avenida dos Aliados (le centre de la ville depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle) ou encore de Foz, une zone résidentielle dans laquelle on trouve de nombreux restaurants et cafés en plein air qui permettent de profiter de la brise de mer. En fait, Foz est devenue l'un des endroits privilégiés des habitants de Porto pour la promenade du dimanche ou pour une course après le travail. En tant que métropole posée en bord de mer, Porto et sa ville voisine Matosinhos feront également le bonheur des amateurs de poisson.

Pendant votre séjour à Porto, n'hésitez pas à consacrer une journée à la découverte de la ville historique de Guimarães qui se trouve à 50 km au nord-ouest. Les deux villes sont reliées par un train dont les horaires permettent de faire un aller-retour dans la journée.

Le château médiéval de Guimarães, étroitement associé à la fondation et à l'identité de la nation portugaise, est un lieu chargé d'histoire. Une excursion à Guimarães inclut d'habitude la visite du centre historique, du Château et du Palais des Ducs ainsi que de la colline de Penha, accessible en funiculaire. Libre



La ville de Guimaraes, berceau historique de tout un pays.



à vous de leur consacrer plus ou moins de temps selon vos centres d'intérêt et vos envies.

### A la découverte du vin de Porto

Une visite dans la région de Porto ne se conçoit pas sans un détour par ses vignobles. En partant de Porto, en remontant le fleuve, vous pouvez partir à la découverte des terres où sont produits les vins du Douro, parmi lesquels on trouve le Porto. Ce périple, vous pouvez l'envisager aussi bien en voiture qu'en train, en bateau de croisière ou même en hélicoptère.

Tout au long d'un parcours passant par les belvédères, en enjambant régulièrement le fleuve, vous profiterez de superbes vues. En chemin, avant d'arriver à Miranda do Douro, prenez le temps d'apprécier les paysages merveilleux et de visiter quelques vignobles, les petites villes et villages.

C'est à Miranda do Douro, que le Douro entre au Portugal. Là, commencez donc par visiter Vila Nova de Gaia et ses caves où vieillit le Porto. Vous ferez ainsi mieux connaissance avec ce vin, en profitant bien sûr de cette occasion pour déguster ce précieux nectar. Sur le fleuve, vous pouvez encore voir les anciennes embarcations typiques, les barcos rabelos, seuls bateaux capables de transporter le vin des domaines de production jusqu'à l'embouchure, avant que la construction des différents barrages ne rende le fleuve navigable.

**Michael Peiffer**

**Photos-Porto Convention & Visitors Bureau**



Pour la visite des caves et la dégustation de Porto, c'est à Vila Nova de Gaia que cela se passe.



A bord d'embarcations typiques pour prendre un verre et parcourir le fleuve.



Trois lignes pittoresques de tramway permettent de découvrir la ville



Les façades colorées du centre historique, inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco.

# Richard Berry

« Il est temps de réveiller les consciences ! »

Connu pour ses choix de rôles coups de poing comme dans les mythiques *La Balance*, *L'Union sacrée* ou *L'Appât*, l'acteur Richard Berry s'est aussi lancé dans la mise en scène de longs métrages au début des années 2000. Après quelques comédies inégales, il a signé des œuvres plus sombres. Sa sixième réalisation (une coproduction franco-belgo-luxembourgeoise) est une révélation. Mieux : un choc. Le cinéaste a choisi de retracer le calvaire d'Ilan Halimi, jeune homme de confession juive, enlevé, séquestré, torturé durant 24 jours et abandonné agonisant, en 2006. Dix ans après ce terrible fait divers, le film *Tout, tout de suite* traduit avec intensité la souffrance ressentie par les proches de la victime. Pour ne jamais oublier les effets de la violence gratuite.

## **Vous êtes aujourd'hui un réalisateur confirmé. Cet emploi est-il plus complexe que celui d'acteur ?**

Le comédien est au service des autres. Quand on passe derrière la caméra, ça devient de la créativité à l'état pur. En tant que metteur en scène et auteur de mes scénarios, je peux tout superviser. Un vrai plaisir ! Avec toutefois, une seule ombre au tableau : l'angoisse au moment de la sortie du film. Car soit le public le reçoit bien, soit il le rejette. Il n'y a pas de demi-mesure. Quand le courant passe, c'est magique. A cet instant, on a l'agréable impression d'être le centre du monde.

## **Mais l'acteur peut également connaître pareil privilège...**

Je ne pense pas. De l'extérieur, les gens peuvent considérer le comédien comme étant la personne la plus importante d'une aventure télévisée ou cinématographique, car il envahit l'écran. Mais en me basant sur mes ressentis, je peux dire que porter la casquette de metteur en scène satisfait plus profondément le professionnel et l'être humain.

## **Ici, dans votre dernier long métrage *Tout, tout de suite*, vous êtes à la fois cinéaste et acteur, puisque que vous incarnez le père de la victime, Ilan. Pourquoi ne pas avoir confié ce rôle à un autre ?**

Eh bien, je vais vous faire une confidence au risque de passer pour un prétentieux : je ne vois pas qui mieux que moi aurait pu endosser ce rôle. J'ai rencontré ce père meurtri, André Halimi. On a sympathisé.



Richard Berry dans le rôle du père d'Ilan, lors de la remise de rançon.

## **Que vous a-t-il apporté ?**

Son ressenti, ses souvenirs encore très présents. Cet homme avait surtout besoin d'apporter son soutien et son énergie à un sujet qui se positionnerait au plus près de la vérité, pour exprimer avec précision le vécu de son fils.

## **Craignez-vous que la violence sans filtre de votre film choque certains spectateurs ?**

Non. Mon but est de marquer les esprits. Et cela passe par une certaine violence, une dénonciation d'un monde qui aboutit à de telles barbaries ou exactions. Une grande misère culturelle et sociale est sans doute à l'origine des comportements violents de

certains jeunes de banlieue. C'est cette faiblesse intellectuelle qui m'inquiète le plus. Il fallait que je la montre.

## **L'agressivité ambiante n'est-elle pas due aussi à un changement de société ?**

Si, bien sûr. Nous sommes au cœur d'une société de consommation, de mondialisation. Et également de spectacle qui donne l'impression à certains jeunes gens qu'ils peuvent avoir tout, tout de suite, comme le dit le titre de mon film. Tout ceci les amène à considérer leurs pairs comme des monnaies d'échange, quasiment des objets. Il semble que la valeur humaine n'ait plus sa place dans le monde actuel...





Richard Berry dans le rôle du père d'Ilan, lors de la reconnaissance du corps à l'institut médico-légal.

### On sort de la vision de votre film aussi bouleversé qu'après avoir vu *La Liste de Schindler* de Steven Spielberg.

Tiens, pas mal de journalistes m'ont dit cela... Ce film est très certainement MA « Liste de Schindler ». Je l'assume. Dans ma mise en scène, je n'ai cependant pas voulu céder à la violence physique pure. C'est la violence mentale qui prévaut. Il est temps de réveiller les consciences, quitte à le faire avec force. On ne peut pas dénoncer les choses graves sans montrer des scènes prenantes.

### Vous avez vous-même été pris par l'émotion lorsque votre personnage de père va reconnaître le corps martyrisé de son fils...

Soudain, il m'a suffi de penser à ce qu'avait pu vivre André Halimi à l'institut médico-légal, pour éclater immédiatement en sanglots. C'est venu tout seul. A cet instant précis, je n'étais plus dans le jeu, mais bien au-delà. C'est vraiment moi qui, à ce moment, ai exprimé toute la douleur que j'ai pu ressentir à propos de cette tragédie.

### Comment avez-vous dirigé le jeune Marc Ruchmann qui incarne Ilan Halimi ?

Son jeu a été très physique puisque tout au long du film Marc a dû s'exprimer à travers du scotch constamment collé sur le visage. Je l'ai beaucoup sollicité, mais aussi soigné. Là où Ilan avait été enfermé dans une cave et douché à l'eau glacée, Marc a joué dans



une pièce avec chauffage et une eau à bonne température.

### Et quels leviers avez-vous utilisés pour que Steve Achiepo, l'acteur qui joue Youssouf Fofana, le chef du « gang des barbares », atteigne un tel degré d'authenticité ?

J'ai constamment poussé Steve dans ses retranchements afin qu'il soit très en colère contre moi. Quand on interprète un personnage si monstrueux, la subtilité est d'aller chercher en soi une folie et une violence peu courantes, donc forcément difficiles à trouver. Mais Steve a très vite compris ma stratégie et l'a tacitement acceptée. Au final, sa composition est si pertinente que sa propre mère, en larmes, a confié ne pas avoir reconnu son fils durant la projection.

### Chaque année, une marche est organisée en mémoire d'Ilan Halimi. Y participez-vous ?

Franchement, je ne m'y suis jamais rendu. Mais je salue cette mobilisation contre l'oubli. En fait, de mon côté, j'ai marché et fait mon chemin autrement, avec un film, pour que l'on oublie jamais ce cauchemar.

### Revenons à votre métier. Il y a quelques années, vous aviez déclaré : « L'acteur se cherche tant que l'homme se cherche ». Aujourd'hui, à 65 ans, vous êtes-vous trouvé ?

Je ne peux concevoir qu'un homme – quel que soit son âge – puisse dire qu'il s'est réellement trouvé. Dans sa quête, des éléments se révèlent bien sûr à lui et le poussent à poursuivre son chemin. Pour moi, l'intérêt est de me chercher en me testant sans cesse. Et je me nourris abondamment de ces découvertes pour écrire ou interpréter mes films.

### Sur un plan plus personnel : il y a onze ans, vous faisiez don de l'un de vos reins à votre sœur. Comment allez-vous aujourd'hui ?

Je ne regrette pas cette greffe car elle lui a sauvé la vie. Bon, il ne me reste qu'un rein, mais ça ne me pose pas de problème. Le seul souci est d'y penser chaque jour. Cette idée devient parfois pesante. Mais si c'était à refaire, je ne changerais rien.

Propos recueillis par Carol Thill  
Photos du film

Tout, tout de suite/C. Nieszawer  
(Légende Films/Boucan Films/UMedia/  
Nexus Factory)

## Aura Loewe Floral

### Un merveilleux bouquet

**Aura Loewe Floral**, le dernier-né de la marque espagnole, est tout en subtilité. Il met en avant des notes de violette, de rose, de jasmin et de fleur d'oranger. Utilisées pour la première fois en parfumerie, les graines de carotte lui apportent une touche originale et épicée. L'émblématique note de cuir de **Loewe** complète l'accord de fond.



## Clinique

### Des formules 100 % minérales



Les nouvelles crèmes solaires 100 % minérales de **Clinique** : **SPF 30 Mineral Sunscreen Fluid pour le visage**, **SPF 50 Mineral Sunscreen Fluid pour le visage** et **SPF 30 Mineral Sunscreen Lotion pour le corps** sont composées de dioxyde de titane et forment un bouclier invisible qui protège votre peau contre la brûlure des rayons UVB et le vieillissement des rayons UVA.

## Caron SPORT

### Nouvelles notes

**Pour un Homme de Caron SPORT** est une interprétation fraîche et inattendue du parfum légendaire de la **Maison Caron**. La signature aromatique de cette eau de toilette s'habille de notes hespéridées, épicées et boisées, dans laquelle le gingembre bleu de Madagascar est au centre de cette symphonie.



## L'Oréal Professionnel

### Le soin Low Poo/No Poo



On pense souvent qu'il faut que le shampooing mousse pour laver. Les **Cleansing Conditioners** sont des crèmes nettoyantes qui ne moussent pas ou très peu (No/Low Poo) et qui, en un seul geste, vont soigner la fibre et laver les cheveux. Ce soin ne remplace pas l'usage hebdomadaire d'un shampooing et soin. Il s'intercale entre ceux-ci dans le cas de lavages fréquents. Existe pour cheveux secs, colorés et bouclés.

## Biotherm

### La gamme d'eaux de toilette s'agrandit



Conçue spécialement pour être portée au soleil, **Eau Soleil** vous enivre d'une énergie estivale grâce aux notes pétillantes du citron et aux arômes séduisants de la figue.

### L'alliance d'une huile et d'une mousse



**Total Renew Oil** est un soin 2-en-1 qui combine l'action démaquillante d'une huile et l'action purifiante d'une mousse dans une texture révolutionnaire (pour visage et yeux).

## Estée Lauder

### Nuances d'été



Avec la nouvelle collection **Bronze Goddess Summer Glow**, yeux, lèvres et joues reçoivent des poudres brillantes imprégnées de soleil et des baumes colorés onctueux pour des joues sans défaut.



## Chanel

De véritables accessoires de style !



Le Vernis Rouge Essentiel, un rouge vibrant.  
Photo-Chanel/Jacques Giral



Le Gel Coat  
Photo-Chanel/Jacques Giral



Rouge Coco Stylo Article, un corail vif et lumineux.  
Photo-Chanel/Antonin Roy

Nomade, **Rouge Coco Stylo** se glisse partout avec élégance. Un seul clic suffit pour délivrer la juste dose de produit (existe en 8 teintes lumineuses). Toujours dans l'air du temps, la palette de couleurs **Le Vernis** se compose de 14 teintes qui, en association avec le **Gel Coat**, forment un duo de formules innovantes inspirées des vernis semi-permanents.

Photo-Chanel



### Un coup de baguette magique

Dans la gamme *Hydra Beauty*, Chanel lance **Hydra Beauty Flash**, un soin hydratant perfecteur de peau instantané, à utiliser dès que la peau en ressent le besoin. Avec **Hydra Beauty Lotion Very Moist**, Chanel initie une nouvelle génération de lotions, inspirée de l'exigence des femmes asiatiques dont le secret est une eau sophistiquée, travaillée sur mesure. **Hydra Beauty Micro Gel Yeux** apporte un flash d'hydratation au contour de l'œil qui réveille la beauté du regard.

Photo-Chanel



### Des couleurs de cartes postales

La collection **Dans la Lumière de l'Été** est une invitation au farniente. Le hâle se pimente par un jeu d'ombres et de lumières avec des poudres belle mine, le regard s'habille d'un dégradé d'ocres et de bruns, les lèvres se parent de corail et de rose, et les ongles jouent les trouble-fêtes avec des teintes ardentes.

## Trussardi

Fraîche et intense

En 2011, *Trussardi Donna* et *Trussardi Uomo* ont été lancés à l'occasion du 100<sup>e</sup> anniversaire de la marque au lévrier. Aujourd'hui, c'est la version **Eau de Toilette de Trussardi Donna** qui voit le jour : une florale orientale, assemblage de yuzu, de citron et de fruits juteux pour les notes de tête.



## YSL

L'esprit road-trip

La collection **Savage Escape** comprend une poudre aérienne qui crée un teint bronzé et naturel (*Les Sahariennes Bronzing Stones*), une *Couture Palette Collector* qui unit le bleu vif horizon d'été aux marrons et roses sombres d'un coucher de soleil sur les collines, dans un écrin comme recouvert de daim couleur bleu jean blanchi par le soleil. Les deux nouvelles teintes *Full Metal Shadow* habillent les paupières d'or et/ou de bleu marine. Les lèvres aiment le rose pâle ou vibrant (*Gloss Volupté*) et les ongles se parent de bleu foncé ou de rose sable (*Laque Couture*).



### Mascara Vinyl Couture

YSL bouscule les conventions du maquillage pour les yeux avec 9 couleurs iconoclastes, dont 2 top coats, dans une formule vinyle sans précédent qui allonge les cils.



## Lancôme

Des soins pour les 25-35 ans

**Energie de Vie**, c'est une *Lotion Perlée*, lissante et repulpante, faite d'une myriade de perles de tailles multiples, translucides et évanescentes ; un soin liquide (*Liquid Care*) lissant et booster d'éclat, conçu pour être aussi frais qu'une lotion, aussi concentré qu'un sérum et aussi hydratant qu'une crème ; et un **Maque de Nuit** à appliquer après une journée bien remplie ou en soin SOS. Sa texture casse en eau sur la peau et lui fait perdre 1,8° C pour une intense sensation de fraîcheur.



Destins, passé qui resurgit, parcours atypique, jalousie et vengeance, voyage ultime : les sentiments et la psychologie sont au cœur de cette sélection dans laquelle l'humour est présent lui aussi. A signaler également : deux précieux ouvrages à caractère professionnel qui méritent l'attention de tout chef d'entreprise.

Michel Nivoix

## Affaire de spécialistes

Décrire les organisations sans les penser ou penser les organisations sans les décrire ? Ce livre aborde le sujet d'originale manière. En effet, il décrit les organisations mais s'attache surtout à les penser dans toutes leurs dimensions au fil de cinq chapitres bien structurés : les organisations au concret, les théories des organisations, le rapport entre ce qui relève du management et ce qui relève de l'organisation, la dynamique de transformation des organisations et le facteur humain dans les organisations.

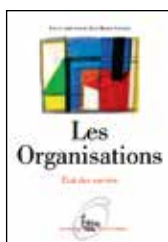
Une quarantaine de spécialistes ont participé à la rédaction de cet ouvrage de haute tenue.

### Les Organisations

#### Etat des savoirs

sous la direction de Jean-Michel Saussois

Editions Sciences Humaines (461 pages – 25,40 EUR)



## Différence

Luis claudique et a une diction difficile. Né en 1935 et d'origine espagnole, il vit à Paris avec ses parents, qui supportent mal son handicap, et ses deux sœurs. Son refuge : l'écoute attentive de la musique classique et du jazz.

A vingt-et-un ans, il assiste à l'enregistrement d'un disque dans un studio où il est fasciné par la gestique du chef d'orchestre. Il vient de trouver sa voie et deviendra l'un des plus grands, qui saura aussi sortir des salles de concert pour se produire dans des lieux inattendus. Ce roman est à la fois une belle réflexion sur le handicap et un hymne à la puissance de la musique.

### Libertango

de Frédérique Deghelt

Actes Sud (304 pages – 22,50 EUR)



## Savoir communiquer

Le titre de cet ouvrage est provocateur. Son ton aussi. Il s'agit, en fait, d'une réflexion sur les mauvaises pratiques de bon nombre de chefs d'entreprise : ne pas se voir agir et ne pas prendre de recul, se laisser engourdir par des attermolements, ne pas savoir passer de l'individu à l'organisation et inversement, manquer singulièrement de psychologie...

L'auteur livre ensuite les clés d'une bonne communication, essentielle à un management sain, en illustrant son propos d'exemples concrets et parlants. Il s'inspire notamment des valeurs véhiculées par les start-up. Un ouvrage que les dirigeants doivent lire.

### Comment être un mauvais manager et ne pas fonder de start-up ?

de Jacques-Antoine Malarewicz

Pearson (191 pages – 26 EUR)



## Prêt à tout

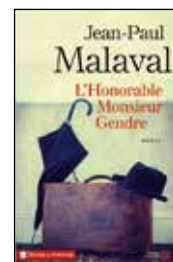
Depuis que leur fils est mort au front, Antoine Straub, notable respecté, et son épouse veillent sur Claire, leur fille de dix-huit ans. Nous sommes en 1943. Un soir, Alexandre, leur neveu, arrive chez eux, portant l'uniforme de la Waffen SS, dans laquelle il s'était enrôlé sur un coup de tête et qu'il vient de déserté.

Antoine, actif résistant, brûle ses vêtements et cache Alexandre dans sa cave. Claire en tombe amoureuse, mais son père n'ose pas lui dire qui est réellement ce neveu lâche et à la personnalité ambiguë. Celui que l'on surnomme l'Honorable Monsieur Gendre, imposteur prêt à toutes les compromissions, va alors se prendre au jeu. Un remarquable portrait d'arriviste.

### L'Honorable Monsieur Gendre

de Jean-Paul Malaval

Presses de la Cité (414 pages – 21,50 EUR)



## Terrible dilemme

Fille adoptive d'un notable de Nancy, Jeannette gère un salon de thé et *La Lorraine*, une grande brasserie du centre-ville. Les occupants fréquentent volontiers ces établissements où des orchestres jouent des airs allemands. Or, *La Lorraine* sert en fait de couverture pour les résistants ou ceux qui fuient les persécutions : serveurs, musiciens, habitués agissent dans l'ombre, bien qu'ils côtoient parfois des collaborateurs.

Mais Jeannette fait la connaissance d'un officier de la Luftwaffe qui réprouve les actions nazies. Leur relation devient intime et la jeune femme se retrouve face à un terrible dilemme. Un roman qui tient le lecteur en haleine.

### Le jardin de Pétronille

d'Elise Fischer

Calmann-Lévy (348 pages – 20,50 EUR)



## Magnifique richesse

Comédien, scénariste, réalisateur, Richard Bohringer est un passionné d'écriture qui, avec *Quinze rounds*, nous entraîne dans le voyage de sa vie, de son enfance à nos jours en passant par les frasques de sa jeunesse et de ses débuts à ses succès, sans oublier l'Afrique.

Il faut lire ce récit souvent bouleversant, plein de générosité, sans faux-semblants, qui prend aux tripes, humainement très riche et qui bénéficie d'un style d'écriture enfiévré et très personnel. Coups de blues, lutte contre un cancer dont il est « rémissionnaire en permission », coups de cœur, le cœur à fleur de mots, Richard Bohringer nous fait ici un très beau cadeau pour cet été.

### Quinze rounds

de Richard Bohringer

Flammarion (292 pages – 17 EUR)





## Grand Monsieur

Bernard de La Villardière est l'un des rares journalistes qui refusent de rejoindre le chœur des médias lorsqu'ils chantent faux (ce qui est, hélas, fréquemment le cas). Après France Info, RTL, LCI, et Europe 1, il a posé ses valises à M6 où il a présenté *Zone interdite* pendant six ans avant *Enquête exclusive* depuis dix ans. Des émissions devenues cultes.

Dans ce livre, il évoque vingt-six sujets très divers qu'il a travaillés avec son sérieux habituel et nous éclaire sur sa démarche professionnelle, sa curiosité, ses cas de conscience et ses questionnements déontologiques. Il nous entraîne surtout dans ses pas autour du monde. A lire absolument.

### L'homme qui marche

de Bernard de La Villardière

Calmann-Lévy (268 pages – 17 EUR)



## Ultime voyage

Que se passe-t-il lorsque nous avons conscience que la mort est presque déjà à nos côtés, que notre passage dans l'autre monde, dans l'autre dimension est imminent ? Ce roman nous interroge sur ces questions à l'occasion d'un voyage, le dernier pour la mère de la narratrice. Un voyage à Nice, à Noël, sous un soleil d'hiver. Un voyage dont l'une et l'autre savent que c'est le dernier.

Ces pages signées par la fille de René Goscinny ne sont pourtant pas tristes : plutôt émouvantes et empreintes d'une généreuse poésie. Le récit, d'une grande profondeur, porte à réflexion, l'ultime réflexion sur la fragilité des choses et la permanence des êtres chers. Sublime.

### Le sommeil le plus doux

d'Anne Goscinny

Grasset (139 pages – 13,50 EUR)



## L'heure des comptes

Monsieur M. est un romancier qui a connu des heures de gloire grâce à ses best-sellers. Non seulement ce vieux beau est fortuné, mais il a une jeune épouse très belle. Son voisin, Herman, lui écrit de multiples lettres accusatrices et menaçantes dans lesquelles se mêlent rancœur, dégoût, admiration et jalousie. Car Monsieur M. a fait de lui le personnage d'un de ses romans qui, adolescent, a tué son enseignant.

Ces lettres, Herman ne les envoie pas... pour l'instant, bien qu'il soit le seul à savoir que le succès de Monsieur M. est bâti sur un mensonge. Il est décidé à se venger, mais il attend son heure. Un roman captivant.

### Cher Monsieur M.

de Herman Koch

Belfond (470 pages – 21,50 EUR)



## Boomerang

Brillante archéologue qui supervisait des chantiers de fouilles à travers le monde, Candice a décidé de revenir s'installer définitivement dans la maison maternelle de son village natal et accepte un métier de guide touristique très largement en-deçà de ses compétences.

Pourquoi se soustrait-elle à la curiosité des autres, de ses anciennes amies et de son amour de jeunesse ? Pourquoi s'intéresse-t-elle à des sépultures d'enfants découvertes hors du cimetière ? Elle va voir resurgir en quatre saisons un épisode de son passé qui s'est déroulé neuf ans plus tôt et comprendre que le mensonge est souvent un boomerang. Suspense garanti.

### Les saisons du mensonge

de Karine Lebert

Presses de la Cité (343 pages – 20 EUR)



## Talent à l'état pur

Régis Mailhot est à l'actualité et à la société ce que Sacha Guitry était au théâtre et au cinéma : un homme à l'esprit caustique, avec autant de talent, mais dans un autre registre. Il nous propose dans son dernier ouvrage « *L'ABC d'un citoyen désabusé* », un tour d'horizon dans lequel toutes les lettres de l'alphabet sont présentes, sauf le X (allez savoir pourquoi).

Fin analyste de la politique et spectateur éclairé de notre société, observateur insolent et irrévérencieux à l'humour corrosif, esprit libre, Régis Mailhot, vitrioleur patenté, est un Auvergnat pas avare de mots d'esprit. Ce livre est un petit chef-d'oeuvre et un immense bonheur.

### Reprise des hostilités

de Régis Mailhot

#jesuisbarbu

Albin Michel (201 pages – 15,90 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Arithmétique de la chair

de Macha Méril

Flammarion (182 pages – 17 EUR)

### Meurtres d'outre-tombe

de Bernard Simonay

Calmann-Lévy (389 pages – 20,50 EUR)

### Toutes ces choses à te dire

de Frédérique Volot

Presses de la Cité (346 pages ( 21 EUR)

Propices à la lecture, les vacances le sont également à l'écoute de disques. Le programme que nous vous avons concocté est particulièrement intéressant et séduisant, qu'il s'agisse de musique classique, de jazz ou de chanson française. Coup de chapeau, au passage, à deux femmes trompettistes (elles sont très peu nombreuses).

**Michel Nivoix**

## Sublime Chopin

Pianiste surdoué qui a remporté les prix les plus prestigieux et s'est vu décerner moult récompenses, Pascal Amoyel revient à Chopin après son mémorable enregistrement des *Nocturnes* pour nous offrir cette fois un autre cadeau : *Les Grandes Polonaises* (opus 26, 40, et 44) et *La Polonaise-Fantaisie opus 61*.

Pascal Amoyel les interprète ici avec force et autorité mais avec aussi une approche fort délicate et une certaine douceur. Radio Classique soutient cette production : comme on la comprend !

**Pascal Amoyel**

**Chopin - Polonia**

(La Dolce Volta par Harmonia Mundi)



## Univers à découvrir

Airelle Besson trompettiste, bugliste, compositrice, arrangeuse, chef d'orchestre, poursuit son parcours, qui est un sans-faute : récompenses, distinctions, invitations dans de multiples productions, prestations aux côtés des plus grands instrumentistes du jazz international, créations...

Pour ce quatrième disque en tant que leader, elle nous invite, avec ses nouvelles compositions, à un voyage tour à tour mélodique, ouaté, rythmique. Un univers tout à fait personnel qu'il faut découvrir et qui nous a particulièrement séduits.

**Airelle Besson**

**Radio One**

(Naïve)



## Grande artiste

Elle écrit depuis son enfance. Certains textes sont devenus des chansons, comme ce troisième disque dont elle a signé six titres et coécrit les six autres. Des textes d'une grande poésie pour chanter la famille et l'amour, des musiques tantôt de style folk intimiste, tantôt rythmées et de très belles mélodies fort bien orchestrées.

Joyce Jonathan, à la fois auteur, compositeur, interprète, musicienne (piano et guitare), mais aussi actrice (et accessoirement licenciée en Psychologie), nous démontre que la bonne chanson française est bien vivante. Quel talent !

**Joyce Jonathan**

**Une place pour moi**

(Polydor par Universal)



## Accordéon mozartien

Après *Mare Nostrum II*, sorti chez ACT en début d'année, Richard Galliano revient déjà avec un autre disque consacré, après ceux dédiés à Bach et à Vivaldi, à Mozart. Une nouvelle fois, personne ne criera au sacrilège, tant l'accordéon et le bandonéon s'accordent à merveille avec un quintet à cordes, si l'équilibre entre les premiers et le second est réussi.

C'est le cas ici, d'autant que le maestro incontesté du jazz exerce son art avec une grande subtilité. Tout mélomane doit écouter ce disque, ne serait-ce que pour élargir sa vision musicale.

**Richard Galliano**

**Mozart**

(Deutsche Gramophon par Universal)



## Duo magique

Lorsque deux immenses musiciens se rencontrent et décident de travailler ensemble, on peut s'attendre à quelques merveilles. Alison Balsom, trompettiste de renom, et Tom Poster, formidable pianiste, tous deux Britanniques, signent ici une collaboration magnifique.

Au programme, des œuvres de Françaix, Enescu, Goedicke, Maxwell Davies, Hindemith, Ravel, Martin, Bernstein, Gerschwin, Kern, et eux-mêmes. C'est très beau, très pur, très musical. Il faut absolument ne pas manquer ce disque qui est un enchantement pour l'oreille.

**Alison Balsom - Tom Poster**

**Légende**

(Warner Classics)



## Grande inventivité

Après avoir appris la guitare classique, Omer Avital a bifurqué vers le jazz et opté pour la contrebasse. Né à Tel-Aviv dans une famille maroco-yéménite, il est devenu musicien professionnel à dix-sept ans et, très demandé, a joué, depuis son installation à New York en 1992, avec les plus grands.

Ce poète de la contrebasse, qui a composé l'intégralité des morceaux de ce disque, nous propose un jazz très novateur où l'inventivité rivalise avec une précision d'horlogerie suisse, des sons puissants et des rythmes joyeux. Superbe !

**Omer Avital**

**Abutbul Music**

(Jazz Village par Harmonia Mundi)

