

# Entreprises magazine

Numéro 80 – novembre/décembre 2016 – 8 EUR



## Les déplacements transfrontaliers

Dossier pages 26-57

Super Entrepreneur  
ou Super Finaliste ?  
Les deux.  
eoy.lu

...  
The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

Gold sponsors



Luxemburger Wort  
www.wort.lu



Silver sponsor



Bronze sponsors



Avec notre  
partenaire  
médiasique  
RTL

Avec le soutien de la FEDIL, de la Fédération  
des Jeunes Dirigeants d'Entreprise,  
de la Confédération Luxembourgeoise  
du Commerce, d'ICT Luxembourg  
et du Ministère de l'Économie.

EY  
Building a better  
working world

Michèle Detalle  
Groupe ALIPA

Georges M. Lentz Jr.  
Brasserie Nationale

Mike Koedinger  
Maison Moderne

Rolf Sorg  
PM International

Arsène Laplume  
Shopping Center Massen

Claude Wagner  
Groupe CWA

Finalistes de l'édition 2016  
au Luxembourg



EY Entrepreneur  
de l'Année  
2016



## News

- 4** Brèves
- 14** **LU<sup>EMBOURG</sup>** – Une Signature et des outils pour promouvoir le Luxembourg
- 16** Les 6 finalistes du Prix de l'Entrepreneur de l'Année au Luxembourg dévoilés

## Carte blanche

- 18** Baue mir hei am Land mat aneren Zillen?

## Communication

- 19** Donnez de l'impact à vos présentations grâce à un support visuel

## Formation tout au long de la vie

- 20** **Lifelong-learning.lu** – Les salariés suivent, en moyenne, entre 4 et 5 formations par an
- 21** PwC's Academy – Learning designed for me

## Immobilier

- 22** Immobilier de bureaux : bilan à la fin du 3<sup>e</sup> trimestre 2016

## Entreprendre au féminin

- 23** Alexandra Oxacelay – « Mon travail a du sens »

## Dossier Les déplacements transfrontaliers

- 26** Les déplacements dans la Grande Région : le point de vue des acteurs de la mobilité
- 30** Pour une approche spatiale de l'intégration des frontaliers au Luxembourg
- 34** Défis et chantiers de la mobilité transfrontalière
- 36** La mobilité, un enjeu régional
- 38** « Développer des services de mobilité adaptés à une ville moderne »
- 40** Les CFL face à la mobilité transfrontalière
- 42** Tradition et innovation, depuis 140 ans
- 44** Les P+R, un état des lieux contrasté
- 46** Mobilité : Une problématique critique
- 48** Plaques jaunes en Belgique : êtes-vous en ordre ?
- 50** ALD Automotive – Miser sur une combinaison des moyens de transport
- 52** EY Luxembourg, une entreprise qui bouge
- 54** A l'occasion, je reste à la maison

- 55** La protection des données de l'entreprise lors d'un déplacement
- 57** Mobilité douce et travailleur frontalier - Résultats du sondage diffusé en octobre sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)

## Ressources humaines

- 58** Trajets et déplacements professionnels : quels droits et obligations pour l'employeur ?
- 60** L'impact de la réforme du congé parental pour les employeurs en 10 questions

## Bon à savoir

- 62** La S.à r.l.-S, la société à un euro de capital de départ
- 63** La révision des congés spéciaux
- 64** Le statut des agents commerciaux en droit luxembourgeois

## Nouvelles technologies

- 66** Cybersécurité : l'État aide les entreprises à se protéger

## A nos frontières

- 67** La Province de Luxembourg en route vers l'énergie positive

## Golf

- 68** Radioscopie du golf européen – 4.142.661 joueurs sur 7.097 parcours !

## Etapas gourmandes

- 69** Saveurs d'Equateur

## Auto

- 70** Volvo S90 – A l'attaque du marché premium

## Check in

- 74** Sur les traces du Minotaure

## Rencontre

- 76** Sandrine Bonnaire : « Avant de juger les dérives, il faut les comprendre »

## 78 Beauty case

## 80 Livres

## 82 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

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

### Directeur de la publication /

#### Rédacteur en chef

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

### Rédaction /

Isabelle Couset, Gérard Karas,  
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix,  
Michaël Peiffer, Jeanne Renauld, Carol Thill

### Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro /

Marc Hostert, Netty Thines, INFPC, CBRE,  
Julien Schiebel, Guillaume Drevon, Philippe Gerber, Olivier Klein,  
Martine Borderies, PwC, Dr. Catherine Di Lorenzo, M<sup>e</sup> Izabela Dutkiewicz, Audrey Laurent-[lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard,  
M<sup>e</sup> Maurice Macchi, M<sup>e</sup> Philippe Schmit, M<sup>e</sup> Virginie Roger,  
M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot, Xavier Picquet, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre,  
M<sup>e</sup> Claire Denoual, Corina Ciornii, Cases.lu.

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

### Parution bimestrielle

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

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



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



## DIRECTION GÉNÉRALE DU LISER

ALINE MULLER A PRIS SES FONCTIONS



**Aline Muller**, directrice générale, LISER.

Lors de sa séance du 14 juillet 2016, le conseil d'administration du **LISER** a choisi **Aline Muller**, docteur en Economie financière de l'Université de Maastricht et professeur à HEC Université de Liège, pour prendre la direction générale du Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) au 1<sup>er</sup> septembre 2016.

Après avoir passé 4 ans à la présidence de la National Association of Students in Business and Economics (ANESEC), Aline Muller a débuté sa carrière professionnelle, en 2004, aux Pays-Bas, comme chargée de cours en Finance à la Radboud University de Nijmegen. Elle est devenue professeur adjointe à la Maastricht University School of Business and Economics et chargée de cours puis professeur à la HEC Université de Liège (Belgique).

Au Luxembourg, Aline Muller a été membre du conseil scientifique du Fonds National de la Recherche (FNR) de 2010 à 2014. Elle est membre du conseil d'administration du LISER depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Elle est également bien connue dans le milieu universitaire et de la recherche, tant au niveau national qu'international. Elle possède une très bonne connaissance du tissu économique et social national ainsi que de la culture du Luxembourg, puisqu'elle en est originaire. ☑

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

## AXA WEALTH EUROPE UNE NOUVELLE COMPAGNIE D'ASSURANCES

Basée au Luxembourg, **AXA Wealth Europe** opère en libre prestation de services pour offrir à une clientèle internationale

des solutions d'épargne sur mesure. La compagnie propose le nouveau contrat d'assurance *Lifinity Europe*, qui offre des solutions d'épargne et de gestion patrimoniale innovantes et flexibles, associées à des standards haut de gamme en matière de conseil et de service. Ce contrat s'adapte au profil et aux attentes des clients en termes de devises, supports, gestionnaires ou dépositaires, et s'accompagne de nouveaux services digitaux.

AXA Wealth Europe rassemble des équipes spécialistes du marché de l'assurance vie et de la clientèle patrimoniale. Basée au siège d'AXA au Luxembourg, elle bénéficie de synergies avec les autres sociétés du Groupe au Grand-Duché et s'appuie sur l'expertise des réseaux de distributeurs du Groupe AXA.

AXA Wealth Europe se concentre sur les marchés français, belge et luxembourgeois, puis étendra son périmètre à d'autres pays européens en fonction des besoins de ses clients et des opportunités de marché. ☑

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

## NAUTADUTILH AVOCATS LUXEMBOURG

NOUVELLE PARTNER



**M<sup>e</sup> Yoanna Stefanova**, Partner, NautaDutilh Avocats Luxembourg.

**NautaDutilh** a consolidé ses capacités dans le domaine du droit des sociétés en accueillant, en juin dernier, **M<sup>e</sup> Yoanna Stefanova**, spécialisée en Private equity ainsi qu'en fusions-acquisitions, plus particulièrement dans le domaine des fonds d'investissement immobiliers privés et des transactions transfrontalières. Avant de rejoindre NautaDutilh, elle a travaillé au sein de Dentons (anciennement OFP Partners) en qualité d'associée dans le département Corporate. De 2002 à 2012,

elle a exercé auprès de Clifford Chance Luxembourg. Elle a obtenu un DEA en droit international privé à l'Université Robert Schuman de Strasbourg et a suivi ensuite les Cours Complémentaires de Droit luxembourgeois (CCDL). Elle est inscrite au barreau de Luxembourg depuis 2002. M<sup>e</sup> Stefanova a publié plusieurs articles relatifs à des questions de droit des sociétés au Luxembourg et est membre du comité de rédaction d'*ACE Magazine – Accounting, Tax, Audit, Business Law au Luxembourg*.

NautaDutilh est un cabinet d'avocats international implanté à Amsterdam, Bruxelles, Londres, Luxembourg, New York et Rotterdam. Fort de plus de 400 avocats, notaires et conseillers fiscaux, NautaDutilh constitue l'un des plus grands cabinets d'avocats indépendants en Europe. Au Luxembourg, il fournit des conseils de haut niveau dans les domaines bancaires, financiers et du droit des sociétés, sur les questions de Private equity, relatives à l'IP ou aux TIC et fiscales. ☑

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

## WILDGEN, PARTNERS IN LAW FRANÇOIS BROUXEL SUCCÈDE À PIERRE METZLER



De g. à dr. : **M<sup>e</sup> Metzler** et **M<sup>e</sup> Brouxel**, respectivement ancien et nouveau Managing Partner, Wildgen, Partners in Law.

Actif depuis plus de 25 ans dans le secteur juridique luxembourgeois, **M<sup>e</sup> François Brouxel** a rejoint **Wildgen, Partners in Law** en 1992 pour en devenir rapidement associé, à la tête du département Droit des sociétés du cabinet. Il se concentre désormais sur l'orientation et la stratégie de Wildgen et en est le gestionnaire et porte-parole.

Dans ses nouvelles fonctions, M<sup>e</sup> Brouxel peut compter sur l'appui de M<sup>e</sup> Pierre Metzler, précédent Managing

Partner qui endosse à présent le rôle de Senior Partner, ainsi que sur l'ensemble des associés et managers du cabinet, l'un des plus importants du Luxembourg. ☑

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

## KLEYR | GRASSO

ANISSA BALI, SENIOR ASSOCIATE



M<sup>e</sup> Anissa Bali, Senior Associate, KLEYR | GRASSO.

Depuis août dernier, Anissa Bali a rejoint le département droit du travail de l'étude KLEYR | GRASSO en tant que Senior Associate.

Diplômée de la Faculté de Droit, Économie et Administration de Metz, elle est spécialisée en droit du travail, et plus spécifiquement en matière de licenciement individuel, réglementation interne, temps de travail, mobilité internationale (détachement du personnel transfrontalier et international, immigration), pensions et contentieux.

M<sup>e</sup> Bali a plus de 10 ans d'expérience, donne des conférences et est l'auteur de plusieurs articles en droit du travail. Elle a également été la présidente de la Conférence du Jeune Barreau de Luxembourg pendant l'année 2014/2015.

### PROMOTIONS



M<sup>e</sup> Nicolas Chély, Counsel, KLEYR | GRASSO.



M<sup>e</sup> Marie-Laure Carat, Counsel, KLEYR | GRASSO.

M<sup>e</sup> Nicolas Chély et M<sup>e</sup> Marie-Laure Carat ont été promus Counsels au sein de l'étude KLEYR | GRASSO.

M<sup>e</sup> Nicolas Chély a rejoint l'étude en 2007. Il apporte conseil et assistance dans de nombreux domaines du contentieux, tels que notamment le contentieux commercial et civil et le contentieux droit de la construction.

M<sup>e</sup> Marie-Laure Carat a été admise au barreau de Luxembourg en 2005. Elle a rejoint l'étude en 2015 au sein de l'équipe Corporate finance and Insolvency litigation. Elle possède une solide expérience en matière de contentieux droit des sociétés et procédures d'insolvabilité ainsi qu'en contentieux bancaire et financier.

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

### VILRET-AVOCATS A REJOINT KLEYR | GRASSO



M<sup>e</sup> Karine Vilret, département assurance et réassurances, KLEYR | GRASSO.

VILRET-AVOCATS a été fondé par M<sup>e</sup> Karine Vilret en 2000 pour se consacrer majoritairement aux matières d'assurance et de réassurance et à ses imbrications dans le droit financier et le dispositif de lutte anti-blanchiment.



Matthéo Perrin, juriste, département assurance et réassurances, KLEYR | GRASSO.

Depuis octobre dernier, M<sup>e</sup> Karine Vilret a pris la responsabilité du département assurances et réassurance de KLEYR | GRASSO. Elle est assistée par Matthéo Perrin, juriste. ☑

### MNKS

CINDY ARCÉS, DEPUTY MANAGING PARTNER



M<sup>e</sup> Cindy Arcés, Deputy Managing Partner, MNKS.

M<sup>e</sup> Cindy Arcés a débuté sa carrière au sein du cabinet MNKS en 2000, elle a ensuite exercé pendant 4 ans au sein d'un cabinet luxembourgeois spécialisé en contentieux avant de rejoindre à nouveau MNKS en 2005. Elle participe alors à la création du pôle contentieux et au développement de l'activité droit du travail aux côtés de M<sup>e</sup> Marielle Stevenot. Elle prend très rapidement une part active dans les actions de Business Development et assume des responsabilités dans la gestion interne du cabinet. En 2011 elle devient associée, puis rejoint le conseil de gérance de la firme en 2015.

En tant que Deputy Managing Partner, M<sup>e</sup> Cindy Arcés travaille à la définition et la mise en œuvre de la stratégie du

cabinet conjointement avec M<sup>e</sup> Katia Scheidecker, Managing Partner et cofondatrice de MNKS, ainsi qu'avec les membres du conseil de gérance : M<sup>e</sup> Marielle Stevnot et M<sup>e</sup> Catherine Bafflast, toutes deux associées chez MNKS. ☑

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

## OEKOSTROUM WEILER L'ÉNERGIE ÉOLIENNE POUR PRÉSERVER UN AVENIR VIABLE ET DURABLE



En 2017, Weiler, petit village appartenant à la commune de Wintger, accueillera **OekoStrom Weiler**, le parc éolien le plus performant du pays. S'étendant sur 12 ha, il produira 51.500.000 kWh par an, ce qui correspond à la consommation énergétique de 13.000 ménages. En 2020, OekoStrom Weiler fournira 20 % de la capacité de production issue de l'énergie éolienne du Grand-Duché et 0,8 % de l'énergie verte du pays. Les émissions de CO2 seront réduites de 55.000.000 kg par rapport aux centrales thermiques au charbon, ce qui soulagera considérablement notre environnement.

Porté par **EMCA** et **Becolux**, ce projet a d'abord débuté avec 8 années d'études approfondies qui ont su convaincre ministères et communes. Pour libérer l'espace nécessaire au parc éolien, seulement 0,6 % de la forêt a été défrichée, ce qui correspond à 3,3 ha de monocultures forestières de valeur moindre. Ce déboisement a été compensé par la plantation au même endroit de chênes et de charmes sur 2,1 ha, permettant d'augmenter la valeur écologique du terrain. Une renaturation de 2 ha de lisières est également prévue à Eschweiler en automne 2016. Par ailleurs, sur 21 hectares, un concept complexe de gestion des zones de fauchage a été développé. A la fin des travaux, la remise en état complète du chantier et des infrastructures est planifiée. Enfin, les propriétaires ont

également acheté une ferme et mis en place une technique intelligente de fauchage pour attirer le fameux milan royal loin des éoliennes.

En plus de son aspect écologique, ce projet a un impact non négligeable sur l'économie de la région en faisant appel aux corps de métiers locaux. Par ailleurs, à partir de janvier 2017, les caisses de la commune profiteront également de sa production. ☑

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

## VOLVO BUS UN E-BUS COMPETENCE CENTER AU LUXEMBOURG



Dans le cadre d'un partenariat avec le ministère du Développement durable et des Infrastructures, et le ministère de l'Économie, **Volvo Bus** a implanté son **premier Centre de compétences pour la mobilité électrique hors de Suède**.

Le Luxembourg a été le premier pays européen à déployer des autobus dotés de la technologie hybride. Les premiers hybrides Volvo ont été livrés en 2009. Aujourd'hui, le pays a décidé de passer à la vitesse supérieure en accueillant les premiers bus à technologie hybride électrique avant le déploiement de bus 100 % électriques. Pour accompagner ce virage vers la mobilité électrique, Volvo Bus a décidé d'ancrer durablement sa présence au Luxembourg, à travers le distributeur officiel Volvo Trucks and Buses, le Centre Poids Lourds Luxembourg basé à Livange.

L'objectif du E-Bus Competence Center est de développer et d'implémenter des solutions intelligentes d'électromobilité pour les villes avec une forte orientation donnée au respect de l'environnement et à la réduction des nuisances sonores. Le Luxembourg et le marché européen bénéficieront de compétences-clés dans l'exécution des différentes phases de ce

type de projets. Le Centre travaillera étroitement avec des partenaires privés et publics comme les universités, les ministères et les opérateurs de transport public aussi bien au Luxembourg qu'en Europe. ☑

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

## NATIONAL CHAMPION FOR LUXEMBOURG AUX EUROPEAN BUSINESS AWARDS

8 SOCIÉTÉS RETENUES



Dans le cadre des **European Business Awards**, **Alpha Trains Group**, **Apateq**, **CTG Luxembourg PSF**, **e-Kenz**, **Imatec**, **ING Luxembourg**, **Wallenborn Transports** et **Webtaxi** ont été nommées **National Champion for Luxembourg**. Les « champions nationaux » ont été sélectionnés sur la base de dossiers de candidatures et de questions concernant l'innovation, l'éthique et le succès.

La 2<sup>e</sup> phase de sélection se déroulera entre le 9 janvier et le 1<sup>er</sup> mars 2017. Les champions nationaux soumettront aux votes du jury et du public leur vidéo corporate. Les gagnants remporteront le *Ruban d'Honneur*, récompensant les 10 meilleures sociétés dans chaque catégorie au niveau européen.

Via un communiqué, e-Kenz S.A. a fait part de sa fierté d'avoir été sélectionnée. La société concourt dans la catégorie Business of the Year (turnover 0 -25 millions EUR). ☑

[www.businessawardseurope.com/national-champion/co/Luxembourg/2016](http://www.businessawardseurope.com/national-champion/co/Luxembourg/2016)

[www.e-kenz.com](http://www.e-kenz.com)



## ISEC-HdW

1<sup>ÈRE</sup> RENTRÉE



Les responsables et les étudiants de l'ISEC-HdW, lors de l'ouverture du semestre, le 15 septembre 2016.

Initié par les Chambre de Commerce et Chambre des Métiers, l'**ISEC-HdW (Institut Supérieur de l'Economie-Hochschule der Wirtschaft)** a fait sa 1<sup>ère</sup> rentrée le 15 septembre dernier. Cette nouvelle université des sciences appliquées, qui a été accréditée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, s'inscrit dans le cadre du *lifelong learning* et a pour objectif de donner des perspectives de carrière aux personnes actives.

L'ISEC-HdW propose des formations tertiaires auxquelles sont rattachées des diplômes de bachelor ou de master et dont les cours sont proposés en soirée ou les week-ends. Afin de respecter les particularités locales, en particulier le multilinguisme et la multiculturalité, l'ISEC-HdW entend proposer des formations supérieures en allemand, en français et/ou en anglais. A ce titre, l'ISEC-HdW développera plusieurs partenariats académiques avec différents établissements d'enseignement supérieur de la Grande Région. En 2017, cette politique débouchera sur des masters professionnels qui seront offerts en partenariat avec l'Université de Lorraine (masters Qualité et MIAGE). L'ISEC étudie actuellement, en étroite concertation avec les représentants du secteur de l'ICT, la possibilité de proposer bientôt un bachelor en informatique à temps partiel.

Une centaine d'étudiants ont été accueillis par l'ISEC-HdW pour cette 1<sup>ère</sup> rentrée, dont ceux qui prennent part à la formation de bachelor Business Administra-

tion en 7 semestres et du master Business Administration en 4 semestres, tous les deux proposés en langue allemande. ☑

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

## SAVILLS

UN BUREAU AU LUXEMBOURG



De g. à dr. : **Thomas Winckel**, **Sophie Leblon**, **Régis Luttmann** et **Jonathan Morand**.

La société Internationale de conseil en immobilier d'entreprise, **Savills**, a renforcé son implantation sur la zone Belux par l'ouverture d'un bureau au Luxembourg. Son équipe commerciale, composée de 4 personnes expérimentées en immobilier d'entreprise, s'appuie sur l'équipe déjà présente en Belgique afin de délivrer des services additionnels en commercialisation d'actifs et missions de conseil auprès des utilisateurs. L'équipe est dirigée par **Régis Luttmann**, qui compte 12 ans d'expérience sur le marché immobilier du Luxembourg et sa région. Deux Account Managers, **Jonathan Morand** et **Thomas Winckel** sont respectivement spécialisés en immobilier de bureau et en immobilier industriel et commercial, et **Sophie Leblon**, assistante commerciale, est en charge du marketing et de la communication.

« En tant que place internationale d'investissement, Luxembourg est clairement privilégiée par nos clients investisseurs, occupants et propriétaires. De ce fait, notre arrivée sur ce marché est parfaitement cohérente avec notre stratégie de croissance en Europe », explique Mark Ridley, CEO de Savills UK & Europe. ☑

<http://www.savills.com>

## EY

**180 NOUVEAUX COLLABORATEURS REJOIGNENT LA PLACE DU FUTUR**

Jeunes diplômés pour la plupart, mais aussi professionnels expérimentés, soit **180 personnes** provenant d'une multi-

tude d'horizons culturels, aux formations variées et issues des meilleures universités ont ainsi intégré EY au Luxembourg en septembre dernier.

« L'intégration de nouveaux collaborateurs en septembre, mais également tout au long de l'année, confirme notre ambition de maintenir une diversité des compétences, des disciplines et des profils au sein d'EY. La digitalisation de nos métiers et de nos clients nous amène également à recruter de nouveaux profils. Cette diversité démontre à la fois notre respect de la différence culturelle, mais c'est elle qui guide également nos initiatives et notre politique de ressources humaines. En conjuguant leurs talents et leurs différences, nos professionnels sont à même de proposer à nos clients des regards pluriels et complémentaires sur leurs problématiques et défricher les nouvelles voies pour répondre aux enjeux de demain », explique Olivier Lemaire, People Leader d'EY Luxembourg.

« Chez EY, nous concentrons également nos efforts sur le respect de la mixité hommes/femmes, qui est d'ailleurs pris en compte dès la phase de recrutement. Plus encore, nous veillons à assurer un équilibre en termes de perspectives d'évolution quel que soit le profil – y inclus le genre – et provenance ou origine de nos collaborateurs. Le fait d'avoir alloué il y a quelques mois la responsabilité de Diversity & Inclusiveness Leader à l'une de nos collaboratrices et associée d'EY Luxembourg illustre parfaitement cet engagement », conclut Alain Kinsch, Country Managing Partner d'Ey Luxembourg.

**GUIDE INVESTMENT FUNDS IN LUXEMBOURG EDITION 2016**

**Investment Funds in Luxembourg – A technical guide** est conçu afin de répondre à de nombreuses questions liées à la constitution et au fonctionnement de fonds d'investissement au Luxembourg. L'édition 2016 inclut les dernières mises à jour en termes de législation et de réglementation.

Dans la continuité des précédentes, l'année écoulée s'est avérée être très difficile pour l'industrie de la gestion d'actifs, toujours confrontée à toute une série de défis, et de nouveaux voient le jour dont l'incertitude et l'éclatement causés par le Brexit, combinés au comportement déstabilisateur des nouveaux acteurs FinTech.



Tous ces défis sont exacerbés par une série de problématiques géopolitiques et macro-économiques telles qu'un environnement de taux d'intérêts négatifs ou à taux zéro ainsi que des taux de croissance mondiaux très bas.

Comme jamais auparavant, l'heure de vérité pourrait sonner pour l'industrie qui se doit de commercialiser des produits répondant réellement aux besoins des investisseurs et à un prix compétitif.

En matière d'offre de produits, les gestionnaires d'actifs se doivent plus que jamais de développer des produits davantage sur mesure pour composer avec les tendances, par exemple le phénomène croissant de la chute de l'accumulation de capitaux ou bien encore une transparence accrue des produits ainsi que la détention de capacités d'actifs multiples pour générer un rendement positif en cette période marquée par des taux d'intérêts négatifs. Ce nouvel environnement requiert, dans bien des cas, une attention plus importante pour des stratégies alternatives, d'envergure et de liquidité moindre.

Par-dessus tout, la gestion active doit, de manière cohérente et sur le long terme, démontrer sa crédibilité, sa vraie valeur ajoutée ainsi que sa capacité à être rémunérée à un prix raisonnable pour ces services. Le numérique a aussi sa carte à jouer et implique la nécessité de développer des services numériques permettant l'interaction entre les clients et les investisseurs finaux.

À l'échelle mondiale, les plateformes de conseil en investissement automatisées (*robo-advisors*) gagnent en popularité et en attractivité, et constituent peut-être

un moyen de contacter les investisseurs dits « non-joignables ». Néanmoins, bon nombre de *robo-advisors* n'offrent pas de produits sophistiqués mais se concentrent sur les besoins non comblés pour diverses allocations. À l'heure actuelle, des incertitudes demeurent quant à l'évolution future avec la transformation des produits passifs en produits actifs. L'avenir devrait être fait d'une combinaison de conseils « humains » et « robotisés ».

Ce guide peut être téléchargé sur [www.ey.com/lu](http://www.ey.com/lu).

## UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 7,6 %

**EY Luxembourg** enregistre un chiffre d'affaires de **178 millions EUR** au 30 juin 2016, soit une croissance de **7,6 %** par rapport à l'année antérieure. Le département audit a enregistré cette année une croissance de 10,1 %, le département fiscal, 8,3 % et le département conseil, qui avait enregistré une croissance exceptionnelle de plus de 32 % l'an passé, voit son chiffre d'affaires diminuer de 7,3 %. EY Luxembourg compte désormais 1.250 employés de 54 nationalités.

À l'échelle mondiale, le chiffre d'affaires combiné enregistré par EY est de 29,6 milliards USD pour l'exercice qui s'est clôturé le 30 juin 2016. Cela représente une augmentation de 9 % en comparaison de l'exercice précédent en monnaie nationale. Le nombre d'employés mondial a augmenté de 9,2 % en comparaison de l'exercice 2015 et compte désormais 231.000 collaborateurs. ☑

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

## REPENSER LACHAMBRE DES MÉTIERS D'AUJOURD'HUI POUR SATISFAIRE L'ARTISANAT DE DEMAIN

Au service de l'artisanat depuis 1924, un élan de modernisation a soufflé sur la Chambre des Métiers ces derniers mois via des réflexions et *workshops* regroupant des artisans, des élus, des experts et des employés de la Chambre des Métiers, réflexions qui ont permis de dégager les thématiques-clés et tendances de l'artisanat de demain.

Cette prospection a suscité pour la Chambre des Métiers la mise en route d'une dynamique nouvelle, dont la première étape a consisté en la définition d'une vision communément adoptée, qui tend à renforcer sa mission d'être l'institution-partenaire de référence au service des entreprises de l'artisanat et de la société.

Afin de donner la première impulsion à la concrétisation de cette vision, la Chambre des Métiers est en train de se réorganiser d'une manière visant à maximiser le service client, et ce notamment par l'adoption d'un organigramme pensé spécifiquement pour répondre à une satisfaction optimale des besoins des artisans et entreprises artisanales.

La Chambre des Métiers a également élaboré un plan d'actions spécifique. Elle va ainsi mettre en place une gestion de projets adaptée afin de concrétiser les points d'actions opérationnels définis pour répondre à sa vision. Parmi ses grands projets à portée externe, la Chambre des Métiers, dans la continuation de sa campagne de promotion et de valorisation de l'artisanat *Hands up*, compte mettre le développement des « compétences-jeunesse » à l'honneur. Avec les jeunes et pour les jeunes, elle compte en effet faire redécouvrir les saveurs du secteur, brosser un tableau optimiste des opportunités qu'il offre, réaffirmer sa place de moteur de l'économie, redéfinir ses piliers et fondations, communiquer sur ses perspectives, bref, dessiner l'avenir. ☑

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

## ARTISANAT ET FORMATION PROFESSIONNELLE : LA CHAMBRE DES MÉTIERS ET LA FÉDÉRATION DES ARTISANS CONJUGENT LEURS EFFORTS



De g. à dr. : **Paul Krier** (directeur du département Formation, Chambre des Métiers), **Tom Wirion** (directeur général, Chambre des Métiers), **Nico Biever** (vice-président, Chambre des Métiers) et **Michel Reckinger** (président, Fédération des Artisans).

À l'avenir, les deux organisations entendent conjuguer leurs efforts et leurs moyens encore plus que par le passé pour atteindre une cohérence et une complémentarité maximales au niveau de la formation tant sur le plan politique qu'opérationnel. En résumé, les objectifs de la collaboration renforcée en matière de formation sont : coordination des positions, action concertée sur les plans politique, conceptuel et organisationnel, couverture de tout l'éventail du *Lifelong Learning*, amélioration du système en place/mise en place de solutions alternatives notamment par l'intermédiaire des Centres de compétences, complémentarité en matière d'offre de formation.

Concernant la réforme de la formation professionnelle, le directeur général de la Chambre des Métiers, **Tom Wirion**, a insisté sur le fait qu'il y a urgence d'agir. Il a précisé que les entreprises et les organisations de l'artisanat manifestent une insatisfaction profonde devant la situation actuelle tant au niveau de l'orientation professionnelle qu'au niveau de la formation professionnelle. Elles sont impatientes de voir le gouvernement agir et prendre davantage en considération les doléances des entreprises.

**Paul Krier**, directeur du département Formation de la Chambre des Métiers a présenté dans les grandes lignes les propositions et revendications de l'artisanat dans le contexte de la réforme en profondeur, dite « macro-réforme » de la formation professionnelle prévue par le gouvernement pour la rentrée 2017/2018. Il a mis l'accent sur le fait que la réforme de 2008 contenait un certain nombre d'aspects positifs tout en précisant que l'artisanat avait dès le départ mis le doigt sur d'importants problèmes structurels et organisationnels.

Les positions « incontournables » de l'artisanat peuvent être regroupées en 6 catégories : orientation scolaire et professionnelle systématique, prise en compte réelle des besoins des entreprises, pilotage efficace du système, encadrement méthodique des équipes curriculaires à composition « tripartite », structuration cohérente des formations, évaluation/promotion équitable, réaliste et transparente. ✓

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

## LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE



Le monde industriel du début du 21<sup>e</sup> siècle se caractérise par des mutations environnementales, technologiques, communicationnelles, culturelles, organisationnelles et financières. La GRH doit donc faire face à ces différents challenges en repensant quotidiennement l'organisation afin de rebondir sur des pratiques plus efficaces.

Réalisé par des praticiens et théoriciens des RH qui ont mené une réflexion sur certains processus-clés comme la gestion du changement, le rapport aux tensions sur le lieu de travail, la gestion des compétences, la mise en place de dynamique de leadership opérationnelle et le rôle actuel et futur des RH, l'objectif de l'ouvrage **Penser et pratiquer les ressources humaines dans l'industrie – Un partage d'expérience** est de partager un certain nombre de bonnes pratiques opérationnelles pouvant être adaptées et dupliquées dans différentes industries, et d'inviter les praticiens des RH à une réflexion plus globale sur la pratique des ressources humaines.

Dirigé par **Claude Berghmans**, docteur en Psychologie et DRH depuis 10 ans chez Eurofoil Luxembourg, l'ouvrage comporte 8 chapitres auxquels ont collaboré Emmanuelle Rodriguez, Mohamed Bayad, Marie Berranger et Joseph Fléron.

*Penser et pratiquer les ressources humaines dans l'industrie – Un partage d'expérience*

sous la direction de Claude Berghmans, éditions L'Harmattan, octobre 2016, 272 pages, 29 EUR. ✓

## PWC LUXEMBOURG

**BUZZ4FUNDS : UNE PLATE-FORME D'ÉDUCATION FINANCIÈRE**



PwC Luxembourg a lancé **Buzz4Funds**, une plate-forme d'éducation dont la vocation première est de sensibiliser le public aux investissements financiers et notamment aux fonds d'investissement. L'objectif de ce programme, composé pour le moment d'un site Web et de 10 vidéos couvrant des sujets tels que la différence entre l'épargne et l'investissement ou encore les risques, est de donner à la génération Y les bagages nécessaires pour lui permettre de faire les bons choix en matière d'investissement.

[www.buzz4funds.com](http://www.buzz4funds.com)

## ASSOCIATION AVEC ACCELERANDO

**PwC Luxembourg** s'est associée avec **accelerando associates**. Les deux firmes produiront des rapports nationaux de gestion d'actifs des marchés européens.

Fondée en 2004, **accelerando associates** est un cabinet de conseil de distribution de fonds implanté à Francfort, Londres et Valence. Le cabinet produit des rapports sur la distribution de fonds et fournit des services de conseils aux gestionnaires d'actifs traditionnels et spécialisés dans le monde entier. **accelerando** a construit une plate-forme intelligente en matière de distribution de fonds. La firme accompagne les sociétés de gestion d'actifs dans le développement et l'optimisation de leur stratégie de distribution de fonds en Europe.

Grâce à l'expertise d'**accelerando**, notamment en matière de sélection de fonds et des tendances d'investissement en Europe, associée à celle de PwC Luxembourg, les gestionnaires d'actifs bénéficieront de solutions leur permettant d'améliorer leur stratégie de distribution de fonds sur les marchés européens.

<http://www.accelerando-associates.com>



## UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 11 %

Avec un chiffre d'affaires de **374 millions EUR** pour l'exercice clos au 30 juin 2016, **PwC Luxembourg** enregistre ainsi **une croissance de 11 %** par rapport à l'année précédente. Tous les métiers de PwC – audit, conseil aux entreprises et conseil fiscal – ont connu une accélération.

PwC Luxembourg a intensifié ses investissements à l'attention de ses collaborateurs. En employant 2.700 personnes au Luxembourg, la firme confirme sa position de 6<sup>e</sup> employeur privé du pays. Attachée à la promotion de la parité, l'entreprise a progressé en la matière ; les femmes représentant 47 % de son effectif total.

Pour assurer une croissance pérenne, PwC Luxembourg mise sur la technologie pour améliorer la qualité et l'impact de ses services et offrir à ses employés les dernières tendances. Qu'il s'agisse de conseil fiscal, d'audit, de conseil transformationnel ou de *blockchain*, l'entreprise a mis sur pied une stratégie pour répondre aux besoins à long terme de ses clients, de ses collaborateurs et de toutes ses parties prenantes.

À l'échelle mondiale, PwC a augmenté son chiffre d'affaires de 7 %, portant ses résultats à 35,9 milliards USD. La croissance la plus importante provient des marchés en développement, en particulier en Asie où les revenus ont augmenté de 10 %, avec de fortes performances en Inde et en Chine. ✓

Le rapport annuel est disponible sur [www.pwc.lu](http://www.pwc.lu).

## KPMG LUXEMBOURG NOUVEAU COMITÉ EXÉCUTIF ET UNE NOUVELLE DIRECTION



**Philippe Meyer**, Managing Partner, KPMG Luxembourg.

**Philippe Meyer** a pris ses fonctions de Managing Partner le 1<sup>er</sup> octobre dernier. La direction est composée des 5 membres du

comité exécutif (Managing Partner, Head of Tax, Head of Advisory, Head of Audit et COO), du Head of Markets et du Head of People ainsi que des Heads of Sectors.

**Thierry Ravasio**, Head of People a pour rôle de renforcer l'objectif de l'entreprise à attirer et retenir les talents.

**Frauke Oddone**, Head of Markets, a pour but de poursuivre le développement de la stratégie Secteurs de KPMG. Afin de s'assurer que les employés en Audit, Tax et Advisory travaillent comme une seule équipe, les Heads of People et Markets collaborent très étroitement.

Philippe Meyer, Frauke Oddone et Thierry Ravasio rejoignent l'équipe déjà composée de trois visages familiers, à savoir **Emmanuel Dollé**, Head of Audit, et **Pascal Denis**, Head of Advisory. **Georges Bock**, ancien Managing Partner, a été nommé Head of Tax. Deux autres nominations ont également pris effet en octobre : **Fabrice Leonardi**, ancien Head of Commerce and Industry, a pris le rôle de COO et **Stephen Nye** celui de Quality and Risk Management Partner. ✓

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

## HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP - ONE-STOP SHOP

LA NOUVELLE MAISON DE L'ENTREPRENEURIAT



Le 6 octobre dernier, les services et les bureaux du nouveau guichet voué entièrement à la facilitation des démarches en matière d'établissement ainsi qu'à la promotion de l'entrepreneuriat et de l'esprit

d'entreprise ont été dévoilés en présence de Francine Closener, secrétaire d'État à l'Économie, de Michel Wurth, président de la Chambre de Commerce, de Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce et des nombreux partenaires publics et privés associés.

Située en face de la Chambre de Commerce, **la nouvelle maison de l'entrepreneuriat** s'est donné pour objectif de fonctionner comme un véritable guichet unique, proposant une assistance-conseil sur mesure à tous les porteurs de projet souhaitant se lancer dans l'aventure de la création d'une entreprise ainsi qu'à tous les entrepreneurs déjà actifs souhaitant développer, voire céder leurs affaires. La palette de services offerte couvre donc toutes les étapes du cycle de vie d'une entreprise. La House of Entrepreneurship poursuit donc un double objectif de promotion de l'entrepreneuriat et de simplification administrative des procédures liées à l'entrepreneuriat. ✓

House of Entrepreneurship - One-Stop Shop – 14, rue Erasme – L-1468 Luxembourg  
Du lundi au vendredi : 8h30 - 18h00

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

## NEOMAG

LE MAGAZINE POUR TOUS LES ACTEURS DE LA CONSTRUCTION DE DEMAIN



Dans le cadre de sa mission de transfert de technologies et d'informations vers les acteurs du secteur, **Neobuild** a lancé un

magazine technique de construction et d'innovations durables.

Fruit d'une collaboration efficace entre les entités du groupe CDEC (IFSB, Cocert, Neobuild et IMSIM), **NeoMag** se veut être le reflet d'un monde en pleine mutation, celui de la construction.

Neobuild entend faire de ce nouveau support un outil fédérateur de communication et d'échanges pour tous les acteurs de la construction. Innovations, techniques, technologies et construction, autant de thèmes à découvrir tous les mois, qui vont ouvrir le secteur sur de nouvelles perspectives. Rédigé par et pour les professionnels, sa richesse passe avant tout par une approche technique et un regard critique porté sur le monde de demain. ☑

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

## UNIVERSITÉ DE LA GRANDE RÉGION (UNIQR)

**FRÉDÉRIQUE SEIDEL, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE**



**Frédérique Seidel**, secrétaire générale, UniGR.

L'**Université de la Grande Région (UniGR)**, constituée association de droit luxembourgeois (a.s.b.l.) fin 2015, continue son extension avec la prise de poste de **Frédérique Seidel**, nouvelle **secrétaire générale** au bureau central situé à Sarrebruck, où elle va accompagner la mise en place de la nouvelle structure de l'UniGR ainsi que le développement de futurs projets transfrontaliers, notamment via les programmes de financement européens Interreg et Erasmus+.

Frédérique Seidel a débuté sa carrière en Allemagne auprès du Bundestag et du consul général de France à Düsseldorf.

Elle a ensuite travaillé auprès de nombreuses organisations transfrontalières de la Grande Région (Comité économique et social de la Grande Région, Réseau de Villes Quattropole...) et a dirigé le Groupement d'Intérêt Public GIP Interreg à Metz de 2005 à 2016.

Composée des 6 universités partenaires (Universités de Kaiserslautern, de Liège, de Lorraine, du Luxembourg, de Sarre et de Trèves), l'UniGR a.s.b.l. a confirmé sa stratégie lors de son conseil d'administration du 28 septembre dernier. Celle-ci est axée sur le renforcement de la visibilité du groupement universitaire à l'échelle internationale, le développement de programmes de formation conjoints dans des domaines d'excellence s'appuyant sur l'apprentissage à distance, des projets de recherche conjoints et le développement de la mobilité des étudiants comme des enseignants.

Lorsque des étudiant(e)s s'inscrivent aujourd'hui dans une des universités partenaires de l'UniGR, ils bénéficient gratuitement de l'offre des 5 autres. Grâce au statut étudiant UniGR, il est possible de suivre des cours et de se présenter à des examens dans les universités partenaires. Afin que la mobilité entre les universités des 4 pays ne soit restreinte par aucune contrainte financière, des fonds de mobilité UniGR ont été créés. Via ceux-ci, les Universités de Liège, de Lorraine, du Luxembourg et de Sarre souhaitent subventionner les déplacements des étudiant(e)s et doctorant(e)s entre les différents campus. La mise en réseau des chercheurs dans la Grande Région est également une activité centrale mise en oeuvre par l'UniGR, particulièrement dans des domaines tels que les études des espaces frontaliers (*Border Studies*), science des matériaux & utilisation rationnelle des ressources ainsi que biomédecine. ☑

[www.uni-gr.eu](http://www.uni-gr.eu)

## ALD AUTOMOTIVE LUXEMBOURG

**PRIMÉE 3 FOIS**

Lors de la **fleetNight/Automotion** et du **link2fleet forum awards** qui se sont déroulés respectivement en septembre et octobre derniers, **ALD Automotive Luxembourg** a été triplement récompensée : **Leasing company of the Year**



## RENTAL COMPANY OF THE YEAR

(fleetNight/Automotion), **Rental company of the Year** (fleetNight/Automotion) et **Meilleur loueur de l'Année** (link2fleet forum awards)

ALD Automotive Luxembourg est n° 1 sur le marché luxembourgeois du leasing opérationnel et en location court terme pour les entreprises. Elle gère un parc de 11.485 véhicules (en leasing opérationnel et location court et moyen termes, septembre 2016). Elle est reconnue pour ses services innovants et son implication pour la qualité. ALD Automotive Luxembourg est certifiée ISO 9001-2015, membre de Mobiz (Rental and Mobility Business Association affiliée auprès de la clc), labellisée ESR (Entreprise Socialement Responsable), membre de l'IMS (Institut pour le Mouvement Sociétal), et lauréate 2015-2016 du Prix luxembourgeois de la Qualité (décerné par le MLQE). Elle emploie 85 collaborateurs. ☑

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

## EFA

**20<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE**



De g. à dr. : **Thomas Seale** (CEO, EFA), **Rafik Fischer** (président du conseil d'administration, EFA), le **Grand-Duc Hérédier Guillaume**, **Françoise Thoma** (directeur général, BCEE) et **Xavier Bettel** (Premier ministre).

En octobre dernier, **European Fund Administration S.A. (EFA)**, société indépen-

dante et spécialisée dans le domaine de l'administration de fonds d'investissement, a fêté son 20<sup>e</sup> anniversaire avec l'ambition de consolider sa place de leader sur le marché.

EFA compte aujourd'hui plus de 200 clients dans le secteur de la gestion administrative de fonds, totalisant 123 milliards EUR d'actifs. Sa clientèle est principalement composée de gestionnaires d'actifs spécialisés, de petite et moyenne taille, qui apprécient le modèle de plate-forme ouverte de EFA leur permettant d'accéder à 75 sociétés de gestion, 100 banques dépositaires et plus de 1.000 distributeurs de fonds. La société fournit également des services à valeur ajoutée dans les domaines de la mise en conformité, de la gestion des risques et du support à la distribution ainsi que des services de réconciliation et de suivi de trésorerie pour les banques dépositaires.

EFA, c'est aussi l'histoire d'une réussite luxembourgeoise à portée internationale, couvrant plusieurs juridictions et un nombre croissant de produits. A titre d'exemple, la branche capital-investissement et immobilier a connu une croissance significative et compte désormais 16,2 milliards EUR d'actifs administrés.

Ses actionnaires sont la Banque de Luxembourg S.A., la BCEE, la KBL European Private Bankers S.A., Oddo & Cie et EFA Partners S.A. ☑

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

## UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

### NOUVELLE CHAIRE DES MARCHÉS FINANCIERS ET POST-MARCHÉ

L'Université du Luxembourg a créé, au sein de la Faculté de Droit, d'Économie et de Finance, une **nouvelle chaire financée dans le domaine des marchés financiers et du post-marché** en collaboration avec des partenaires du secteur des services financiers et juridiques : **Clearstream, Allen & Overy, Deloitte, la Banque Centrale Européenne, Brown Brothers Harriman, la banque privée Lombard Odier et State Street Corp.**

Les activités de recherche et d'enseignement portant sur les infrastructures de marchés financiers, et plus particulièrement sur la finance post-marché, seront menées au sein de la Luxembourg School

of Finance (LSF) dans le cadre d'une collaboration interdisciplinaire avec l'unité de recherche en droit (Research Unit in Law). Ce partenariat pourrait par la suite permettre la création d'un nouveau master en finance post-marché, qui serait proposé par la LSF. ☑

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

## UNE SÉRIE DE 5 LIVRES RH POUR L'EMPLOI



**Agnès de La Bourdonnaye**, formatrice et chef d'entreprise depuis 20 ans, est auteur d'une série des 5 ouvrages RH pour l'emploi, aux Editions Larcier Business (2015). Ses 5 livres sont liés et se complètent les uns les autres. Ils constituent un tout, une unité.

En écrivant cette série, Agnès de La Bourdonnaye a voulu transmettre toute son expérience à travers un enseignement susceptible de transformer l'état d'esprit au travail, en permettant à chacun de se réaliser pleinement tout en favorisant également l'épanouissement de ses collaborateurs.

Sur des marchés compétitifs et dans un contexte sociétal complexe, les entreprises sont de plus en plus demandeuses d'excellence. Parallèlement, l'on parle de plus en plus souvent de souffrance au travail. C'est le cas au Luxembourg pour plus de 53 % des salariés (source : étude TNS-Ilres de 2010 pour la Chambre des salariés).

Pour pallier ce phénomène de société, l'auteur rappelle deux fondamentaux, qui – à compétences égales – font toujours la différence : la motivation et le savoir-être. Pour les développer prioritairement, Agnès de La Bourdonnaye livre ses méthodes et ses techniques, illustrées d'exemples concrets et de témoignages, pour chaque étape de la vie professionnelle.

L'auteur explique comment, au moment du recrutement, identifier la nature de la motivation et le savoir-être qui conditionnent « l'esprit corporate », puis elle indique

comment les développer sur le long terme. Facteurs d'harmonie, clés de l'excellence, ils participent ensemble à un état d'être, à des modes de fonctionnement avec la hiérarchie, les collègues, les partenaires, et surtout avec la clientèle. Ils permettent aussi de libérer l'intelligence collective.

Ces 5 ouvrages, très structurés, faciles à lire, pédagogiques et vivants s'adressent aussi bien aux recruteurs qu'aux salariés/demandeurs d'emploi, et à tous les niveaux de la hiérarchie, juniors et seniors. Vous découvrirez un précieux outil d'évaluation inédit, créé par Agnès de La Bourdonnaye, *Test d'auto-évaluation de son savoir-être en entreprise*, à l'usage des recruteurs comme des candidats. ☑

<http://www.societe-face.lu>

## UEL

### UN SITE COMPÉTITIVITÉ – TABLEAU DE BORD

Le site [competitivite.uel.lu](http://competitivite.uel.lu) remplace désormais la version papier ou pdf de l'*Annuaire de la compétitivité*. Ce nouvel outil dynamique et interactif illustre de manière cartographique l'évolution de la situation compétitive du Luxembourg à partir de 24 indicateurs permettant une analyse des aspects coûts, hors coûts et sociaux pouvant impacter la compétitivité d'un pays et cela en comparaison européenne.

L'analyse se base sur des sources statistiques nationales et internationales officielles. Les données ainsi que les graphiques, mis à jour régulièrement, peuvent être téléchargés et utilisés librement à condition d'en nommer la source. Ce nouveau site est dédié à évoluer et à offrir d'autres fonctionnalités, comme la création de comptes personnels permettant aux utilisateurs de suivre l'évolution des indicateurs qu'ils auront choisis. ☑

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

## DELOITTE

### UNE CROISSANCE DE 14 %

**Deloitte Luxembourg** fait état d'un chiffre d'affaires brut de **274 millions EUR** pour l'année fiscale clôturée le 31 mai 2016. Reparti par ligne de service, le chiffre d'affaires brut inclut les 79,8 millions EUR du département audit, les 79,7 millions



EUR du département fiscalité et les 114,8 millions EUR du département conseil.

La bonne performance de ces dernières années s'est accompagnée d'une augmentation régulière de l'effectif de l'entreprise. En septembre et octobre, 260 nouveaux salariés ont été accueillis, portant le nombre de professionnels de l'entreprise au-delà de 1.900.

Au niveau mondial, Deloitte a produit un chiffre d'affaires global de 36,8 milliards USD pour l'exercice 2016, ce qui représente une croissance de 9,5 %. Fort d'un effectif mondial composé de 244.400 professionnels, Deloitte reste l'un des plus grands cabinets de services professionnels au monde. ☑

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

## HOUSE OF TRAINING : PREMIER BILAN TRÈS POSITIF



Pour cette première année de fonctionnement, la **House of Training** aura globalement dispensé 39.000 jours-hommes<sup>(1)</sup> de formation, ou, autrement dit, elle aura formé 163 personnes chaque jour ouvrable de l'année. Autant dire que l'offre de la maison de formation du patronat, issue en 2015 de la fusion des instituts de formation professionnelle continue de la Chambre de Commerce et de l'ABBL, a été très bien accueillie par le marché.

L'offre de la House of Training s'adresse prioritairement aux entreprises, mais aussi aux particuliers souhaitant s'initier à certaines matières, parfaire leurs connaissances dans des domaines donnés ou encore se lancer dans la création de leur entreprise. La House of Training épaulé également l'État luxembourgeois, notamment dans la lutte contre le chômage ou encore au niveau de l'aide au développement national et international. Elle est présente ou entretient des échanges avec plus de 40 pays à travers le monde.

Par rapport à l'offre de l'an passé, le nouveau catalogue reprend, en un seul volume, des centaines de modules de formation, répartis sur 18 domaines d'activités différents<sup>(2)</sup> et 132 nouvelles formations, dont notamment le domaine FinTech avec 13 formations ciblées en matière de Digital Banking. Par ailleurs, l'offre dans le domaine des technologies d'information et de communication a été fortement développée avec 29 nouvelles formations destinées à aider les entreprises dans la mise en place, la gestion et la sécurité de leurs systèmes d'information. D'autres domaines de formation tels que *Construction, Banques et Finance* ou *Capital humain* ont également été enrichis d'une multitude de nouvelles formations. Le domaine *Entrepreneuriat et Gestion d'entreprise* a été restructuré et élargi.

Pour dispenser ses cours, la House of Training s'appuie sur un portefeuille de quelque **500 formateurs**, tous experts et praticiens dans la matière qu'ils enseignent. ☑

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

- (1) Un jour-homme de formation correspond à 8 heures de cours dispensés à une personne. Cette valeur est plus parlante que le nombre d'inscriptions, dans la mesure où une inscription peut correspondre à 4 heures de cours, tout comme elle peut s'appliquer à un cycle de 240 heures de cours.
- (2) Les domaines de formation : Entrepreneuriat & Gestion d'entreprise, Capital humain, Comptabilité, Droit, Fiscalité, Informatique, Marketing & Sales, Sécurité & Santé au Travail, Assurances, Banques et Finance, Digital Banking & FinTech Innovation, Fonds d'investissement, Commerce, Construction, Horeca, Immobilier, Industrie, Transport & Logistique.

## BIEN VIEILLIR AU TRAVAIL, UN ENJEU SOCIAL ET ÉCONOMIQUE



De g. à dr. : **Nicolas Schmit** (ministre du Travail) et **Marco Boly** (directeur, ITM).

Mi-octobre, le ministre du Travail, **Nicolas Schmit**, a présenté les actions nationales

qui seront menées pour la sécurité et la santé au travail. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de la campagne de l'**Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)** qui a choisi le thème *Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge* pour les années 2016-2017.

Dans son rapport *Safer and healthier work at any age - Country inventory: Luxembourg* publié en 2016, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a dressé le profil des différents pays européens en se référant aux statistiques européennes publiées par Eurostat en 2013. Il en ressort, pour le Luxembourg, que si l'âge médian reste encore inférieur à celui de la population européenne dans son ensemble, il n'en tend pas moins à augmenter : il se situe à 39 ans. Toujours selon la même source, 11 % de la population luxembourgeoise ont ainsi entre 55 et 64 ans. Le taux d'emploi de cette tranche d'âge ne s'élève toutefois qu'à 40 %, alors que l'âge officiel de départ à la retraite est de 65 ans. Il est vrai que seuls 56 % des travailleurs âgés de plus de 50 ans estiment qu'ils pourront encore accomplir le même travail à 60 ans. 25 % ont même pris leur retraite, parfois de manière prématurée, pour des questions de santé ou d'incapacité. En 2012, l'âge réel de départ à la retraite se situe à 59,6 ans pour les femmes et à 57,6 ans pour les hommes, soit plus tôt que dans les autres pays européens.

Si les entreprises ne modifient pas leur pratique en matière de recrutement et de rétention des travailleurs plus âgés, elles risquent d'être confrontées à une série de problèmes majeurs. Parmi ceux-ci figure le départ, parfois massif, de travailleurs âgés, entraînant une perte d'expertise, de connaissances et de compétences pour l'entreprise. La flexibilité du travail permet également aux seniors de travailler à temps partiel ou d'opter pour une retraite progressive, ce qui est doublement avantageux. Les travailleurs peuvent ainsi profiter d'une transition vers la retraite plus douce, et les entreprises bénéficier de leurs compétences pendant encore un certain temps. ☑

[www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)  
<https://osha.europa.eu>

# LU X EMBOURG

LET'S MAKE IT HAPPEN

## Une Signature et des outils pour promouvoir le Luxembourg

Le 10 octobre dernier, la nouvelle identité du pays ainsi qu'une série d'instruments de promotion ont été dévoilés au grand public. Comment les entreprises peuvent-elles utiliser ces outils pour faire connaître le pays ? Réponses avec Tania Berchem, coordinateur général pour la promotion de l'image de marque au ministère des Affaires étrangères et européennes.

### Pouvez-vous nous expliquer la nouvelle identité du pays ?

Tout d'abord, j'aimerais faire un bref historique car la nouvelle identité visuelle ainsi que les outils et actions pour promouvoir le pays sont le fruit des différentes phases du processus *Nation branding* initié par le gouvernement en 2013. Basée sur un processus participatif qui englobait les Luxembourgeois de souche, les résidents étrangers et les frontaliers, la première phase a été dédiée à la réflexion sur les valeurs qui fédèrent les citoyens du pays. Trois d'entre elles caractérisent désormais notre pays : fiabilité, dynamisme et ouverture. Dans un deuxième temps, il fallait traduire ces valeurs en messages et en symboles. Lors du Créathon sur l'identité du Luxembourg qui a rassemblé, en mars dernier, une quarantaine de personnes parmi lesquelles des historiens, sociologues, artistes, designers, cinéastes, informaticiens, professionnels de la communication et citoyens intéressés, l'un des concepts retenus a été le symbole X, qui a ensuite été approfondi par les deux agences lau-



**Tania Berchem**, coordinateur général pour la promotion de l'image de marque, ministère des Affaires étrangères et européennes.

réates de l'appel à projet lancé en avril 2016 : Binsfeld et Vidale Gloesener.

Pour revenir à l'explication : la lettre X, composée de quatre flèches rouges et

bleues soulignent l'échange réciproque par leur double orientation. C'est l'élément central qui représente cette particularité du Luxembourg, à savoir l'ouverture et la capacité d'unir les personnes pour faire naître dans cette dynamique des liens fiables et de nouvelles idées, et la diversité des possibilités que le pays offre à tous ses habitants, visiteurs et partenaires, et ce dans un environnement stable. L'invitation « *Let's make it happen* » s'adresse à chacun de manière intentionnellement ouverte pour l'inciter à développer des projets avec le pays, dans le but d'une réussite mutuelle. Les deux éléments – le symbole X et l'invitation – sont complémentaires et

**L'invitation « *Let's make it happen* » s'adresse à chacun de manière intentionnellement ouverte pour l'inciter à développer des projets avec le pays, dans le but d'une réussite mutuelle. Les deux éléments – le symbole X et l'invitation – sont complémentaires et transmettent sous forme de Signature du Luxembourg la promesse qu'incarne le pays : plus loin ensemble.**



Quelques articles de promotion en vente à la Luxembourg House-Concept Store.

**LU**EMBOURG  
LET'S MAKE IT HAPPEN

transmettent sous forme de Signature du Luxembourg la promesse qu'incarne le pays : plus loin ensemble.

### Depuis le 10 octobre, la 3<sup>e</sup> phase a été amorcée. En quoi consiste-t-elle ?

Cette phase se concentre sur le déploiement des actions de mise en œuvre. Dès le 10 octobre, le journal *Zesumme méi wäit...* *Parlons du Luxembourg*, qui reprend tout le processus jusqu'à la nouvelle Signature, a été encarté dans différents quotidiens nationaux et distribué dans les gares de Luxembourg et d'Esch/Belval (Université), de même que sur l'événement *Home & Living* afin que les gens puissent s'approprier directement cette nouvelle Signature. La Luxembourg House – Concept Store à Luxembourg-Ville, qui expose le savoir-faire du Luxembourg dans différents domaines et des produits du terroir, propose également une collection spéciale aux couleurs de la nouvelle Signature. Nous avons également mis en place des partenariats avec POST, qui a décliné la Signature sur 3 timbres, avec Luxair, désormais presque toute la flotte portera la Signature du pays, avec lux-airport où la signature accueillera tous les arrivants ; avec CFL, etc.

Une campagne vidéo *Your values are ours – Welcome to Luxembourg* a été lancée le 11 octobre dans différents pays et les échos sont très favorables. Dans le courant 2017, d'autres initiatives sont prévues, notamment dans le cadre de la

Le site [www.inspiringluxembourg.lu](http://www.inspiringluxembourg.lu) est une boîte à outils, une plateforme trilingue qui s'adresse à tous les acteurs économiques, en leur offrant des contenus et supports qu'ils peuvent télécharger librement pour promouvoir le pays, tels que des photos, vidéos, présentations, statistiques, infographies...

fête nationale et du Tour de France pour inviter les citoyens à s'impliquer dans la promotion du pays. Nous réfléchissons déjà à l'Exposition universelle Dubaï 2020 puisque le Luxembourg y sera présent.

### [www.inspiringluxembourg.lu](http://www.inspiringluxembourg.lu) est l'outil le plus opérationnel pour les entreprises...

En effet, ce site est une boîte à outils, une plateforme trilingue qui s'adresse à tous les acteurs économiques, en leur offrant des contenus et supports qu'ils peuvent télécharger librement pour promouvoir le pays, tels que des photos, vidéos, présentations, statistiques, infographies... Une société peut, par exemple, reprendre certaines informations lorsqu'elle doit se présenter à l'international et trouver un argumentaire. Le site met également à disposition la charte graphique de la Signature du pays. Les entreprises peuvent sur simple demande l'utiliser sur leurs documents, leur site... Les rubriques du site vont bien entendu évoluer au fil des mois et seront

étoffées. Ce site, c'est le fil conducteur dans la communication internationale du pays car il est fait d'arguments et de chiffres concrets qui permettent à l'ensemble des acteurs de parler d'une seule voix.

### On parle de Signature et non de logo...

Aucun pays n'a mis en place un tel processus collaboratif et participatif jusqu'à présent en matière de *Nation branding*. En cela encore, le Luxembourg est unique. Toute la société a été sollicitée et associée tout au long des différentes étapes. Dès lors, nous pouvons donc dire qu'il s'agit d'une Signature et non d'un logo puisqu'elle reflète ses ambitions au niveau du *corporate* du pays. Elle est simple, compréhensible et est un élément fort de reconnaissance. A terme, nous espérons que l'élément graphique X soit directement associé à notre pays, que tous ceux qui le voient se disent : ça, c'est le Luxembourg !

Propos recueillis par Isabelle Couset



# Les 6 finalistes du Prix de l'Entrepreneur de l'Année au Luxembourg dévoilés

EY organise la 5<sup>e</sup> édition du Prix de l'Entrepreneur de l'Année au Luxembourg. Cette initiative représente une opportunité unique pour les entrepreneurs établis au Grand-Duché d'être reconnus pour leur parcours exceptionnel tant au niveau local qu'international. Les finalistes désormais dévoilés, Yves Even, associé responsable du département Entrepreneur de l'Année - Entrepreneuriat/PME et entreprises familiales, et Christophe Gence, coordinateur de ce département, nous parlent du cru 2016.

## En quoi se distingue le concours de l'Entrepreneur de l'Année des autres compétitions ?

**Yves Even** – Le concours de l'Entrepreneur de l'Année est unique au monde. Créé il y a exactement 30 ans (en 1986) par EY aux Etats-Unis, ce prix s'étend aujourd'hui à 150 villes dans 70 pays et récompense plus de 900 lauréats exceptionnels chaque année. Apparaissant comme la plus prestigieuse des récompenses décernée aux entrepreneurs du monde entier, ce prix a pour but de récompenser les entrepreneurs qui se distinguent par leur esprit d'entrepreneuriat et d'innovation, par une stratégie de développement ingénieuse, par d'excellentes performances financières ainsi que par une gestion pertinente de leurs ressources humaines et de leur organisation. C'est avant tout une aventure humaine qui met en lumière le parcours de femmes et d'hommes qui ont tous en commun l'envie d'entreprendre, de persévérer, d'innover, de créer de la valeur et des emplois. Ce concours constitue une réelle plus-value pour les entrepreneurs puisqu'elle se fonde sur l'analyse des cinq piliers que je viens d'évoquer. Plus encore, c'est un véritable *self-assessment* qui leur est fourni. En effet, après la phase de lancement, nous analysons scrupuleusement si toutes les conditions de participation au concours sont remplies et demandons aux participants de remplir un questionnaire. Puis a lieu ensuite l'interview très approfondi de chaque candidat avec des profes-



De g. à dr. : **Christophe Gence**, coordinateur du département Entrepreneur de l'Année - Entrepreneuriat/PME et entreprises familiales, et **Yves Even**, responsable de ce département, EY Luxembourg.

sionnels d'EY Luxembourg, cet échange pouvant durer plusieurs heures. Enfin, la dernière phase consiste en la remise d'un dossier de candidature complet au jury indépendant du concours, lequel statue sur les finalistes. Enfin, pour celui ou celle qui se voit accorder le privilège d'être récompensé(e) en tant qu'Entrepreneur de l'Année au Luxembourg, le concours, par sa grande notoriété, permet au lauréat de bénéficier d'une visibilité indéniable sur tous les supports de communication du concours et dans la presse, mais également d'avoir accès au réseau EY ainsi qu'à tous

ses programmes d'entrepreneuriat exclusifs ; ce qui est un atout majeur lorsque l'on fait partie du monde des affaires !

## Quelques mots sur l'édition 2016 au Luxembourg...

**Christophe Gence** – C'est encore une très belle édition. Les profils des seize candidats qui ont postulé cette année sont d'une très grande qualité. Les entrepreneurs qui ont décidé de se lancer dans cette aventure sont luxembourgeois et étrangers, et représentent des secteurs bien diversifiés, démontrant qu'il existe

localement de nombreux *business models*. Quant aux six finalistes, ils ont tous une solide expérience d'au moins vingt ans, voire plus, aux commandes de l'entreprise. Certains sont des fondateurs, d'autres des repreneurs d'entreprises familiales ou tierces. En voici les portraits : **Michèle Detaille** (Groupe ALIPA) qui, au départ, a racheté la société No Nail Boxes en 1996 et a développé notamment l'activité au Luxembourg, en Belgique et en France. Spécialisé dans l'emballage et le matériel de levage pour l'industrie, et plus particulièrement dans la fabrication de produits destinés à assurer la sécurité des biens et des personnes (caisses pliantes en bois contreplaqué, emballages industriels, anneaux de levage articulés ou accessoires de levage), le groupe compte aujourd'hui six sociétés et fait travailler plus de 120 personnes dans 3 pays.

**Mike Koedinger** (Maison Moderne) crée et lance (en 1994) le guide *Explorator*, qui présente les restaurants luxembourgeois et leur(s) chef(s) : le début de l'aventure Maison Moderne. Au fil des années, l'entreprise s'est diversifiée en quatre départements : maison d'édition, agence de communication spécialisée en content marketing, régie publicitaire et business club. Maison Moderne emploie aujourd'hui 90 personnes et édite, entre autres, les magazines *Paperjam*, *Delano*, *Flydoscope*, le magazine de bord de la compagnie aérienne Luxair...

**Arsène Laplume** (Shopping Center Massen) qui, après avoir quitté un poste de fonctionnaire rejoint l'entreprise familiale Massen S.A. spécialisée dans la vente de machines agricoles et de ferrailles. Très vite, il devient le bras droit de son beau-père et diversifie de manière effrénée l'entreprise, qu'il rachète en 1987. Aujourd'hui, le Shopping Center Massen est un centre commercial moderne constitué d'un supermarché, de 7 restaurants, de 32 magasins, de 2 stations-service et d'un car-wash, et qui emploie 450 salariés.

**Georges M. Lentz Jr.** (Groupe Brasserie Nationale) qui a intégré la Brasserie Funck-Bricher en 1977, société familiale ayant fusionné deux ans plus tôt avec les brasseries Bofferding, donnant ainsi naissance au Groupe Brasserie Nationale. Il représente la 9<sup>e</sup> génération. Son Groupe a vu, en 40 ans, son chiffre d'affaires multiplié par 100 et son volume de bières écoulées au Luxembourg par 8. Sa part

## Comme ces profils en témoignent, le Luxembourg est une terre d'entrepreneurs faite de réussites familiales, mais aussi de femmes et d'hommes qui se lancent dans des projets ambitieux en faisant preuve de motivation et de persévérance au quotidien.

de marché est passée de 12 % en 1975 à 60 % aujourd'hui.

**Rolf Sorg** (Groupe PM International) dont le groupe fabrique des produits innovants de supplémentation nutritionnelle et cosmétiques dédiés à la santé, au bien-être et à la beauté, en les commercialisant en vente directe. Le groupe a connu une croissance fulgurante depuis sa reprise par Rolf Sorg en 1993. PM International opère dans plus de 30 pays, à travers 24 filiales, et emploie plus de 450 salariés et 250.000 agents dans le monde.

Enfin, **Claude Wagner** (Groupe CWA), qui avait déjà été finaliste lors d'une précédente édition, est un ancien banquier parti de zéro dans son aventure entrepreneuriale avec des fonds propres limités pour devenir en 16 ans un *serial* entrepreneur à la tête d'un groupe de plus de 800 salariés, dont il est le seul actionnaire. Le groupe est articulé autour de 3 activités : construction et bricolage (Bati C, Batiself, Hoffmann-

Schwall...), distribution de produits de sport (Intersport, Citabel, S-Cape...) et distribution de mobiliers de jardin et de cuisine (Mobilier Jardin, Wolf-Moritz...).

Comme ces profils en témoignent, le Luxembourg est une terre d'entrepreneurs faite de réussites familiales, mais aussi de femmes et d'hommes qui se lancent dans des projets ambitieux en faisant preuve de motivation et de persévérance au quotidien.

### Quel sera le profil du gagnant de cette édition ?

**Yves Even** – Le jury a retenu six profils excellents. Pour notre équipe, ils ont déjà tous gagné à l'heure actuelle en tant que finalistes. D'ici le 12 décembre, date de la soirée de gala qui révélera le lauréat, le jury devra délibérer, sans doute avec beaucoup d'hésitation, afin de départager le vainqueur entre tous ces entrepreneurs.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

Les critères de participation au concours de l'Entrepreneur de l'Année sont les suivants :

- détenir une participation dans l'entreprise de 10 % minimum ;
- diriger une entreprise établie au Luxembourg et ayant au moins 3 ans d'existence ;
- avoir un chiffre d'affaires annuel supérieur ou égal à 2,5 millions EUR.

Le vainqueur concourra pour la compétition mondiale *World Entrepreneur of the Year* aux côtés des lauréats des autres pays participants en juin 2017 à Monte Carlo.

La première édition du concours au Luxembourg, en 2004, avait élu Nicolas Buck (Victor Buck Services S.A.). En 2006, c'est Abbas Rafii (directeur de la société Ireco S.A.) qui avait été primé, puis Jacques Lanners (Cerazit S.A.), en 2009, et René Elvinger (Elth S.A.), en 2013.

En vue de soutenir les entreprises locales dans l'amélioration de leur compétitivité, EY a lancé un programme de reconnaissance de l'entrepreneuriat au Luxembourg au travers de son initiative Entrepreneur de l'Année (EoY) et créé parallèlement un département entièrement dédié au marché luxembourgeois.

Liens utiles :

<http://www.ey.com/lu/SME-family-business>

<http://www.eoy.lu>

# Baue mir hei am Land mat aneren Zillen?

Am Oktober ass nees, wéi all Joer, d'*Semaine nationale du Logement*. An der Luxexpo ass dann och déi nei Hierschtfoire ënnert dem Titel *Home & Living Expo*, wou et ëm Konstruktoun, Renovatioun an Dekoratioun vun eise Wunnenge geet! Oder geet et hei ëm méi? Ëm e Grond-Bedierfnes vum Mënsch no Sécherheet a Protektioun a senge 4 Maueren?

Firwat ass d' Wunnen hei am Land esou deier? Wéi sollen eis Kanner sech hei am Land eng Wunneng leeschte kënnen? Gëtt d'Wunnen e Luxus?

Dëst si Froen, déi zanter Joren ëmmer méi oft a méi haart gestallt ginn.

Elong an deene leschten zwanzeg Joer ass d'Bevëlkerung hei am Land ëm 42 % gewuess, dat heescht iwwer 170.000 Awunner sinn derbäi komm. Parallel dozou sinn 190.000 nei Aarbechtsplaze geschaf ginn, wat eng Hausse vu ronn 90 % duerstelt. Dës zwee Faktore vun eiser dynamescher Economie hunn eleng schon en immensen Impakt op eisen Immobilie Maart. D'Präisser an der Stad sinn zanter Joren op Rekordhéichten. Zu Déifferdeng bezilt een haut d'Präisser vun Berlin. Dës Iwwerproportional Steigerung vun Immobiliëpräisser par Rapport vun der genereller Präis-Steigerung ass hei am Land eng Realitéit, déi wäit iwwer déi 40 gëlle Joren eraus geet, well d'Offer der Nofro an engem developpéierten Awanderungsland oft net no kënn.

Eisen extensive Wuesstem an déi gutt Performance vun eiser Bankeplaz hu weider zu dëser Entwécklung bäigedroen. Derbäi kënn sécherlech och, dass all d'Acteuren an dësem System vun der permanenter Präis-Steigerung net benodelegt gi sinn an dofir och keen direkten Intressi hunn, dëser Dynamik en Enn ze setzen.

Dëst eleng erkläert awer net, firwat de Präis tëschent engem Terrain oder Haus zu Wäisswampech an enger Bauplaz oder engem Haus zu kleng Heckhuscheid an

Nei-Belgien oder tëschent enger Bauplaz oder Haus op der Lëtzebuurger Säit op der Musel an enger op der däitscher Säit op der Musel dräi bis 4 Mol méi deier ass, awer nëmmen e puer Kilometer vun der Grenz sinn.

## Baue mir mat aneren Zillen ewéi am Ausland?

Mir baue mat Zillen, wou aner Saache mat dra sinn ewéi am Ausland.

Mat an den Zillen ass mat « agepräist » eis Fiskaliteit, d'Sécherheet, eis Schoulen, eise Sozialstaat zu engem groussen Deel, eis Infrastrukturen, d'Opportunitéitskäsche vun eise Stauen op den Autobunnen, den Accès zu eise Kulturhaiser, deemno eise gesamte *Safe-Habour* par rapport zum Ausland.

Dëse *Safe-Habour* zitt vill, ganz vill, iwwerproportional vill Leit un, vu wäit an no. Dofir wäert et och net méiglech sinn, d'Präisser op dem normale Marché duerch eng Steigerung vun der Offer an de Grëff ze kréien, ouni ordnungspolitesch Kanounen eraus ze huelen.

Et sollt een dofir och ophalen, ze verzielen, datt een den normale Marché an de Grëff géif kréien.

Dat eenzegt, wat méiglech ass, ass, e spezifeschen a cloisonéierte Marché ze developpéieren, wou fir d'Awunner mat nidderegem Akommes Wunraum an alle Quartieren developpéiert gëtt, deen hinnen zur Verfügung gestallt gëtt fir déi Zéit, wou si d'Hëllef brauchen.



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert



# Donnez de l'impact à vos présentations grâce à un support visuel

Vous souvenez-vous de la dernière présentation à laquelle vous avez assisté ? Vous a-t-elle laissé un souvenir impérissable ?

Comme on le dit souvent, une image vaut mieux qu'un long discours. D'après une étude menée par Purdue University (USA), 65 % de la population aurait une mémoire visuelle. Aussi, il n'est pas étonnant de constater que des présentations soutenues par un visuel ont plus d'impact qu'un simple discours. Il est certain que tout le monde n'a pas un graphiste à sa disposition. Cependant, le respect de quelques règles simples vous permettra de tenir votre audience en haleine tout au long de votre speech.

## Ne lisez pas vos présentations

Une présentation visuelle a pour objectif de soutenir votre discours. Ainsi, il ne sert à rien de l'afficher en intégralité à l'écran, l'humain ne sachant lire et écouter en même temps. Lors de votre préparation, réfléchissez en termes de mots-clés. Que voulez-vous que votre audience retienne ? Mieux vaut quelques termes bien choisis plutôt que de longues phrases indigestes. Dans cette même idée, vous connaissez certainement l'acronyme KISS : *Keep It Short & Simple*. Illustrez une idée par *slide*, cela favorisera la mémorisation. Retenir cette règle simple pourra certainement vous aider pour vos prochaines présentations : 6 points par *slide* et 6 mots par point (ce qui est un maximum).

## Privilégiez la sobriété

La tendance actuelle est à l'épuré que ce soit dans le design ou dans la décoration. Il en est de même pour vos présentations. Privilégiez une police claire et lisible. N'hésitez pas à faire des tests avec votre équipe pour vérifier que la taille de la police choisie est assez grande même pour le fond de la salle. Evitez les fioritures

comme les effets lors des changements de *slide* et bannissez les mélanges de polices. Mal maîtrisées la plupart des temps, les animations nuisent à votre crédibilité. Une présentation sobre, au contraire, renforce votre sérieux et votre légitimité.

## Laissez de l'air

Souvent, on se sent obligé de remplir tout l'espace à notre disposition. Toutefois, dans votre présentation orale, les blancs ont un rôle important à jouer en termes de mémorisation. Diffusez des *slides* épurées qui permettront de reposer l'œil et de ne pas noyer votre audience dans des informations inutiles.

## Soyez cohérent

Personnalisez vos *slides* aux couleurs de votre entreprise, mais ne mélangez pas les styles. N'oubliez pas que votre présentation est aussi un outil de promotion. Si elle est soignée, elle véhiculera une image positive de votre entreprise.

## Utilisez les médias

Afin de dynamiser votre présentation, n'hésitez pas à utiliser tous les médias qui sont à votre disposition, tels que des photos ou des vidéos. L'important ici est que leur contenu rehausse et illustre votre discours. Attention cependant à tester le média avant le jour J dans les conditions réelles. En effet, quoi de plus stressant que de vouloir présenter une vidéo qui, en fait, ne fonctionne pas ?

## Citez vos sources

Ceci est peut-être une évidence pour certains mais pas pour tous car il n'est toujours pas rare de participer à des présentations qui ne justifient pas les données affichées.

Citez vos sources vous apportera de la crédibilité et de la valeur ajoutée et vous protégera si vous êtes ensuite soumis à une séance de questions-réponses.

## Soyez accessible

Adaptez votre langage au niveau de connaissance de votre public. Evitez le jargon dans votre présentation et dans votre discours. Dépendant du public et du contexte, votre audience retiendra mieux des termes communs que du vocabulaire technique.

Il est essentiel de se demander pourquoi vous intervenez, quelle est votre audience, ses attentes, son niveau de connaissance... C'est en fonction de ces réponses que vous préparerez votre présentation. Bien que cela demande un peu plus de travail, accompagner votre discours d'un support visuel vous permettra d'engager votre audience plus facilement, mais surtout de lui faciliter la mémorisation.



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.



## Les salariés suivent, en moyenne, entre 4 et 5 formations par an

En 2014, l'accès à la formation des salariés du secteur privé est en légère progression. L'augmentation de la participation aux formations compense la diminution, entretenue depuis 2008, de la durée des formations.

Les salariés suivent, en moyenne, 4,6 formations d'une durée de 5,3 heures en 2014, contre 4,3 formations d'une durée de 5,5 heures en 2013.

### Une participation aux formations qui diffère selon le secteur d'activité et la taille des entreprises

Les salariés des entreprises des secteurs *Agriculture et Industrie* et *Activités spécialisées, scientifiques et techniques* suivent 6,0 et 9,2 formations. À l'opposé, dans les entreprises du secteur *Activités de services administratifs et de soutien* et *Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles*, la participation est trois fois moins élevée.



Les formations sont moins longues pour les salariés dans les entreprises de grande taille, mais ils peuvent espérer suivre plus de formations dans ces entreprises que dans celles plus petites : 6,5 formations dans les entreprises de

1.000 salariés et plus contre 3 à 5 formations dans les entreprises de taille inférieure.

### Des disparités entre hommes et femmes

Dans les entreprises de petite taille, la formation profite d'abord aux femmes, mais, à partir de 250 salariés, et plus, la situation bascule en faveur des hommes. Dans les entreprises de 1.000 salariés et plus, ils prennent part à 1,7 formation de plus que les femmes.

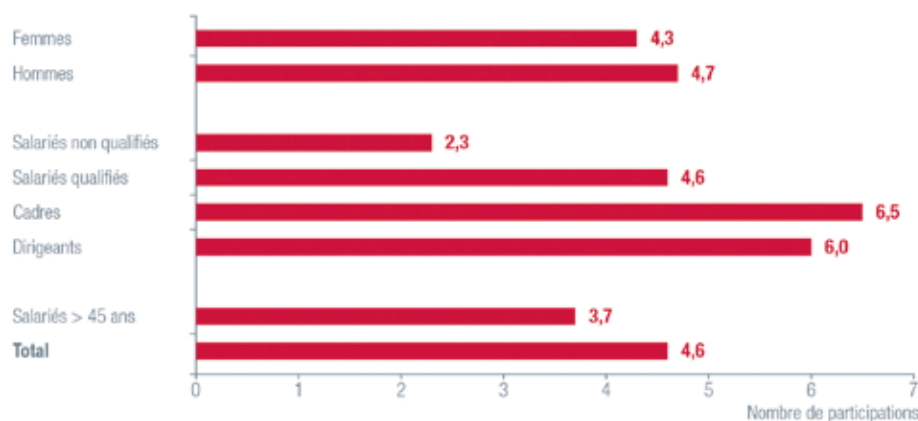
Les hommes participent deux fois plus à des formations en *Qualité, ISO et sécurité* (24 %) que les femmes (12 %). Ces dernières sont plus nombreuses à suivre des formations en *Finance, comptabilité et droit* (21 %) et *Management/GRH* (13 %) que les hommes (respectivement 13 % et 10 %).

### La formation profite de plus en plus aux cadres

Par rapport à 2013, la participation aux formations progresse pour les cadres et les salariés qualifiés (+ 0,8 et + 0,3 formation) alors qu'elle diminue pour les dirigeants (- 0,6 formation). Pour la première fois, les cadres ont davantage pris part à des formations (6,5) que les dirigeants (6,0).

Les salariés non qualifiés assistent, en moyenne, à autant de formations en 2014 qu'en 2013 (2,3 formations). ☑

Nombre de participations à des formations par salarié selon le sexe et le statut professionnel – 2014



Nombre de participations à des formations par salarié : nombre de participants divisé par l'effectif salarié.  
**Lecture :** en 2014, les cadres participent, en moyenne, à 6,5 formations.

Source : Observatoire de la formation

# Immobilier de bureaux : bilan à la fin du 3<sup>e</sup> trimestre 2016

Les résultats de ces neuf premiers mois de l'année 2016 montrent une constante évolution du marché immobilier de bureaux luxembourgeois malgré des turbulences économiques et politiques à l'international et dans la zone euro.

Selon le Statec, le PIB du Luxembourg, après un recul au 1<sup>er</sup> trimestre, s'est bien redressé au courant du 2<sup>e</sup> trimestre. Les tendances de fond de l'activité perdurent : elles montrent un rythme de croissance relativement élevé depuis 2013, mais également un certain affaiblissement du secteur financier depuis 2015. Les indicateurs disponibles sur le 3<sup>e</sup> trimestre laissent cependant espérer un climat conjoncturel favorable.

Avec plus de 330.000 m<sup>2</sup> occupés, le secteur public ayant contribué de manière importante à ce résultat, l'année 2015 affichait des performances exceptionnelles. La prise en occupation est restée dynamique depuis et l'année 2016 affiche par conséquent de bons résultats. A la fin du 3<sup>e</sup> trimestre, la prise en occupation s'élève à environ 170.000 m<sup>2</sup>.

En analysant de plus près d'où vient cette demande, les secteurs banques-finance-assurances (48 %) et celui des services (20 %) arrivent en tête. Les grandes transactions des sociétés BGL BNP Paribas (28.300 m<sup>2</sup>), BDO (10.600 m<sup>2</sup>) et DekaBank (8.924 m<sup>2</sup>) ont largement participé à ce résultat. BGL BNP Paribas s'est installée dans son nouveau siège au Kirchberg, BDO occupe désormais le bâtiment *Air*, construit sur mesure à la Cloche d'Or, et DekaBank va déménager prochainement dans le bâtiment *Eagle* situé à proximité de l'aéroport.

## 70.000 m<sup>2</sup> de surfaces disponibles en 2017

Les districts Kirchberg et Gasperich ainsi que le CBD sont les secteurs de Luxembourg où la majorité des m<sup>2</sup> de bureaux a été louée. Toutefois, on note également une demande maintenue pour la périphérie. Les loyers étant moins élevés que dans les localisations centrales, certains occupants considèrent en premier ces zones périphériques. L'aspect de l'accessibilité,



L'immeuble Drosbach à la Cloche d'Or.  
Photo-CBRE

un sujet majeur de nos jours, préoccupe également les occupants et peut mener à la décision d'opter pour une relocalisation en périphérie.

Avec un taux de 5,5 %, la vacance locative reste basse, même si elle a légèrement augmenté par rapport aux derniers trimestres. Ce niveau devient réellement bas lorsqu'il s'agit d'analyser les disponibilités de manière plus fine. En effet, le taux de vacance des zones centrales comme le Kirchberg ou le CBD se situe à 3,1, voire 2,7 %.

Cette situation ne devrait pas s'améliorer à court terme puisque les surfaces disponibles à venir sur le marché (développement spéculatif) en 2017 ne s'élèvent plus qu'à 70.000 m<sup>2</sup>. En effet, si les surfaces construites sont quasiment trois fois plus importantes, la majeure partie de ces constructions est déjà pré-louée ou à destination d'occupation propre.

Les entreprises à la recherche de surfaces d'une certaine taille ont peu de chance de trouver une solution adéquate dans un bâtiment existant. A cela s'ajoute que le développement de projets à risque reste toujours limité. Ceci est la raison pour

laquelle il est de plus en plus fréquent de voir des sociétés s'engager pour la location d'un site en amont de sa réalisation. Deloitte et Alter Domus en sont deux exemples parmi d'autres.

Les loyers sont poussés à la hausse, particulièrement là où l'offre est faible. Dans le quartier de la gare, par exemple, le *prime rent* a dépassé son ancien niveau de 35 EUR/m<sup>2</sup>/mois et se situe désormais à 37 EUR/m<sup>2</sup>/mois, ce qui représente une augmentation de quasiment 6 %.

Les loyers en périphérie n'ont que peu évolué ces dernières années, même si l'on s'attend à ce que ces derniers subissent également une augmentation de prix.

Au vu des conditions-cadres qui règnent, le marché de l'immobilier professionnel luxembourgeois est toujours un marché dit de « propriétaires » et va perdurer durant les 18 prochains mois.

La proactivité doit être aujourd'hui le mot d'ordre pour les occupants qui souhaitent se délocaliser, mais aussi pour les investisseurs qui voient dans ce pays un marché particulièrement stable. ☑

CBRE S.A.



# Alexandra Oxacelay

« *Mon travail a du sens* »

Depuis 18 ans, Alexandra Oxacelay dirige l'association Stëmm vun der Strooss. Elle nous raconte son parcours, les activités de l'association et ce qui la motive au quotidien. Rencontre.

## **Pouvez-vous nous dire comment vous êtes arrivée à la tête de l'association ?**

Après ma licence en Journalisme et Communication à l'ULB, en 1996, j'ai exercé différentes activités en free-lance dans la presse écrite, à la radio... au Luxembourg. En 1998, j'ai répondu à une annonce de l'association Stëmm vun der Strooss qui cherchait un/une journaliste pour prendre en charge le journal de l'association. J'ai été embauchée et, six mois après mon arrivée, le chargé de direction a quitté ses fonctions. J'ai donc pris les rênes, seule. Aujourd'hui, je dirige une équipe de 41 personnes réparties sur plusieurs sites : Luxembourg (lieu de rencontre ouvert au grand public et Stëmm Caddy/atelier de réinsertion professionnelle), Esch/Alzette (lieu de rencontre ouvert au grand public, Immo Stëmm/service logement et Schweesdrëps/atelier de réinsertion professionnelle), Schoenfels (centre de post-thérapie). Grâce à ces personnes qui sont des pédagogues, assistants sociaux, cuisiniers, comptables, jardiniers..., nous faisons travailler 160 personnes bénéficiant des mesures pour l'emploi, encadrées par des travailleurs sociaux. Ainsi, à Schoenfels, les personnes se réinsèrent par le jardinage, à Esch/Alzette, elles s'occupent de l'entretien de 4.000 tenues de football/semaine, etc.

## **L'association s'occupe des personnes défavorisées. Comment ?**

Fondée en 1996, la Stëmm vun der Strooss oeuvre en faveur de l'intégration sociale et professionnelle des personnes défavorisées, c'est-à-dire des sans-abri, des chômeurs, des bénéficiaires du revenu minimum garanti, des ex-détenus, des demandeurs d'asile, des émigrés, des personnes atteintes de



Alexandra Oxacelay, chargée de direction, Stëmm vun der Strooss.

troubles psychiques et/ou dépendantes de la drogue, de l'alcool et des médicaments... L'asbl est subventionnée par le ministère de la Santé et travaille en étroite collaboration avec la Croix-Rouge luxembourgeoise. Nous offrons des services gratuits ou quasiment gratuits aux plus défavorisés : des repas via nos restau-

rants sociaux de Luxembourg et d'Esch qui accueillent respectivement quelque 200 et 90 personnes chaque jour. Le prix du repas s'élève à 0,50 EUR et celui des boissons à 0,25 EUR. Les repas sont préparés par des personnes bénéficiant d'une mesure de réinsertion professionnelle. Depuis 2009, notre partenariat avec Auchan Luxembourg

**Dans un pays riche comme le Luxembourg, on ne peut pas fermer les yeux sur la misère. Elle existe. Mon travail a donc du sens, car chaque petite chose que je peux mettre en place pour améliorer le quotidien ou la condition de quelqu'un en situation de pauvreté ou de détresse n'est jamais vain.**



nous permet de récupérer 150 tonnes de denrées alimentaires par an. Nos chauffeurs de Stëmm Caddy s'y rendent chaque jour afin d'y récupérer les produits spécialement triés pour l'association. Le jour même, ces aliments sont transformés en sandwiches, soupe et jus de fruits frais, et 300 packs alimentaires contenant des produits secs, des produits laitiers et un fruit sont aussi confectionnés. Les personnes défavorisées peuvent également bénéficier de douches, de machines à laver, de vêtements, de consultations médicales, d'entretiens avec des assistants sociaux... et bien entendu peuvent venir se réchauffer et trouver du réconfort tous les jours dans nos centres ouverts au grand public. Via notre département ImmoStëmm, nous disposons de

26 logements encadrés. Nous négocions avec les propriétaires et les communes afin d'obtenir des loyers abordables. L'asbl est officiellement locataire des biens et les sous-loue ensuite.

### **Au fil des jours et des mois, les personnes sont-elles toujours les mêmes ?**

Il faut savoir que nous avons 50 % de nouveaux venus chaque année. Tous les jours, il y a de nouveaux visages. Il y a aussi des personnes que l'on ne voit plus pendant des mois, puis qui réapparaissent, d'autres que l'on ne revoit plus jamais. Dans cet univers défavorisé, beaucoup se déplacent, font des séjours à l'hôpital, en prison, ou meurent. Nous remarquons qu'il y a de

plus en plus de jeunes. Le portrait robot des personnes que nous recevons pourrait correspondre à celui-ci : homme (80 %), seul, 36 ans, issu de 84 nationalités. Les gens changent aussi en fonction des crises européennes. Nous avons en ce moment beaucoup de Syriens ; il y a peu, nous avions des Roumains, Somaliens... Et, suite aux nouvelles mesures prises dans le quartier de la Gare, nous recevons beaucoup de prostituées.

### **Comment les entreprises peuvent-elles vous aider ?**

Les entreprises nous soutiennent de différentes manières, mais la plus importante pour nous, celle qui nous permet de faire face à l'urgence (payer des salaires, des frais médicaux, des loyers ou de réaliser des projets) sont les dons. En plus de la subvention du ministère de la Santé, je dois chaque année trouver un minimum de 300.000 EUR. Pour donner une idée de grandeur, la fête de Noël que nous organisons chaque année en faveur des personnes défavorisées représente un coût de 15.000 EUR. Nous recevons également des demandes de salariés ou d'étudiants qui se proposent pour faire du bénévolat, mais, comme nous travaillons dans l'urgence au quotidien, il est plus intéressant pour nous de disposer d'une somme d'argent car celle-ci nous permet de trouver des solutions très rapidement. Des restaurants, coiffeurs, avocats... nous offrent gratuitement leurs services et de nombreuses entreprises se mobilisent pour organiser des événements et collecter de l'argent à notre attention. Comme vous le voyez, nous sommes bien entourés et soutenus, mais le nerf de la guerre reste malgré tout





Les entreprises nous soutiennent de différentes manières, mais la plus importante pour nous, celle qui nous permet de faire face à l'urgence (payer des salaires, des frais médicaux, des loyers ou de réaliser des projets) sont les dons.

l'argent, pour mettre en place de nouveaux projets. Voici un autre exemple où les dons sont plus utiles que le bénévolat : notre restaurant social commençant à devenir un peu juste, je suis actuellement en pourparlers pour louer un local plus spacieux dans le quartier de la Gare. Si la réponse est positive, cela signifie qu'il faudra financer des rénovations, payer le salaire des personnes qui vont s'occuper de l'encadrement...

### Qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

Lorsque j'ai entrepris des études de journalisme, c'était aussi pour changer un peu le monde et mettre le doigt sur des inégalités. La cause de l'association fait que j'ai envie de m'engager au quotidien pour les personnes que nous accueillons. De plus, dans un pays riche comme le Luxembourg, on ne peut pas fermer les yeux sur la misère. Elle existe. Mon travail a donc du sens, car chaque petite chose que je peux mettre en place pour améliorer le quotidien ou la condition de quelqu'un en situation de pauvreté ou de détresse n'est jamais vain. Dans l'univers dans lequel je travaille, l'accueil, le réconfort, les solutions à trouver dans la minute... ont toujours un sens.

### A votre avis, que manque-t-il aujourd'hui au Luxembourg pour les personnes défavorisées ?

Une solution d'accueil de nuit pour toute l'année. Il y a assez de lits au Luxembourg pour héberger toutes les personnes sans domicile fixe, mais les différents lieux d'accueil ne sont ouverts que de l'hiver au printemps. Le problème n'est pas spécifique au Luxembourg et je sais que la mise en place d'une telle structure verrait arriver une partie de la misère des pays voisins, car les personnes défavorisées vont là où des solutions sont offertes. Le problème n'est donc pas facile à résoudre. ☑

Propos recueillis par  
Isabelle Couset  
Photos-Focalize/Emmanuel Claude



### La Stëmm vun der Strooss en 2015 c'était :

- ➔ 73.246 repas servis (45.722 à Hollerich et 27.524 à Esch/Alzette) ;
- ➔ 148 tonnes de denrées alimentaires redistribuées gratuitement ;
- ➔ 270 personnes encadrées sur 5 sites, dans les ateliers de réinsertion professionnelle (cuisine, Caddy, Schweesdreps, journal et Schoenfels) ;
- ➔ 29 personnes relogées dans le cadre de l'activité Immo Stëmm ;
- ➔ 526 consultations gratuites offertes par les médecins bénévoles du Docteur Stëmm ;
- ➔ une équipe de 12 personnes engagées à mi-temps et à temps plein dans le cadre du RMG réalise le *bimestriel d'Stëmm vun der Strooss*. Publié 5 fois par an et imprimé à 6.000 exemplaires, il est diffusé gratuitement et par abonnement. Vous pouvez souscrire un abonnement en virant 15 EUR sur le compte de l'association (en communication : Abonnement + vos coordonnées).

### Faire un don

Grâce à vous, la Stëmm vun der Strooss peut venir en aide à 300 personnes chaque jour. Vous pouvez soutenir l'asbl en faisant un don sur le compte BCEE  
IBAN LU63 0019 2100 0888 3000 – BIC : BCEELULL.

### A savoir :

- 30 EUR représentent un repas quotidien pendant un mois ;
- 90 EUR assurent un repas quotidien pendant tout l'hiver.

**En ce moment, l'asbl a besoin de sacs de couchage. Vous pouvez les déposer au 7, rue de la Fonderie à L-1531 Luxembourg (Hollerich). Les bureaux sont ouverts du lundi au vendredi de 8h30 à 16h30.**





Globalement, les acteurs possèdent une vision assez économiste et utilitariste des enjeux de mobilité, le reste devant s'y accommoder. Il s'agit de faciliter l'accès aux emplois, de réduire les temps de trajets, de rendre les systèmes de transports plus efficaces. La gestion des flux semble apparaître comme un enjeu essentiel.

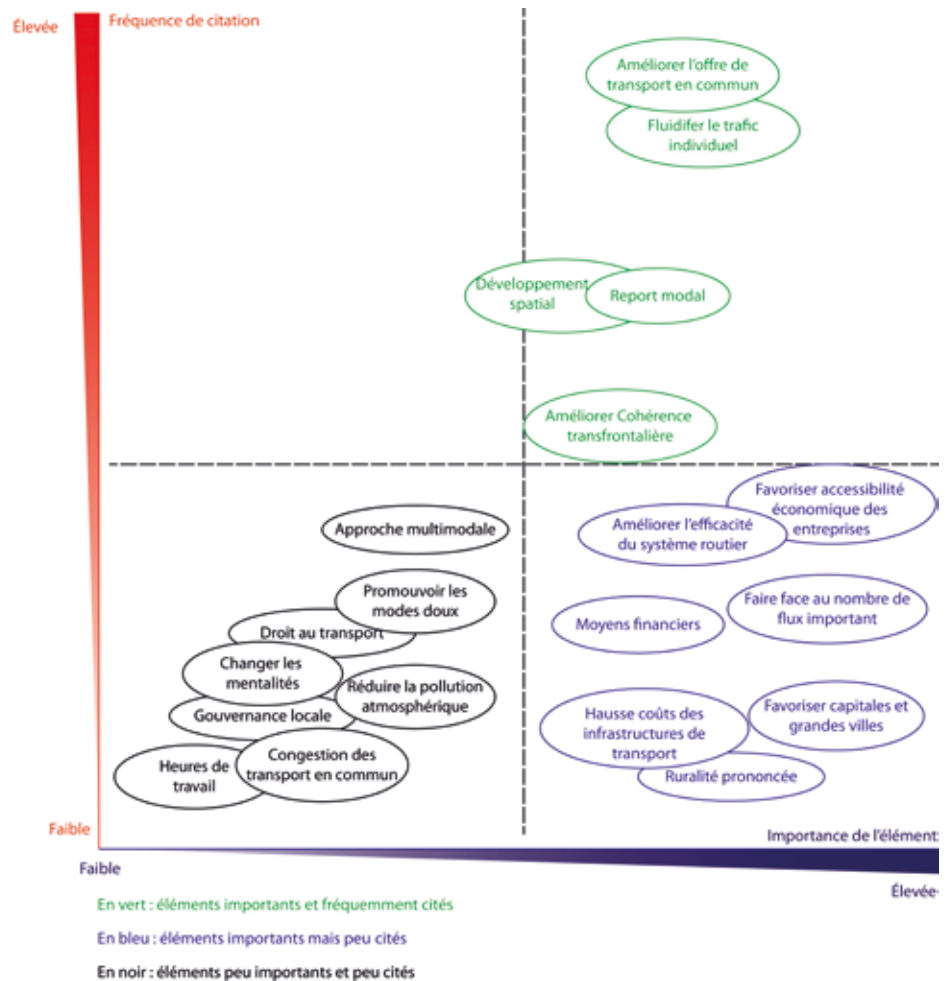
vélo qui n'arrive qu'en 30<sup>e</sup> position, ou de la marche à pied, avec seulement 12 citations. Ceci témoigne de la domination des transports en commun et de la voiture par rapport aux modes doux et, plus globalement, de l'hégémonie du transport par rapport à la notion plus globale de mobilité. Si le terme de « mobilité » figure parmi les plus fréquents, il se situe très en retrait par rapport à celui des modes de transport.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner les convergences avec les travaux de S. Carpentier (2007) portant sur les résidents luxembourgeois et leurs « images » des problématiques de déplacements quotidiens. Les similitudes avec nos résultats sont tout à fait intéressantes, puisque la question des modes de transport se trouvent déjà être la pierre angulaire des représentations des individus. Bien que les deux populations soient différentes, et que ces travaux sont menés avec dix ans d'intervalle, la problématique du mode de transport demeure un enjeu fort de la mobilité quotidienne au Luxembourg et dans son espace frontalier.

### Les enjeux de mobilité axés sur les systèmes de transport

Pour aller plus loin dans la connaissance de cette « image » de la mobilité, intéressons-nous aux enjeux de la mobilité selon les acteurs. Il est possible d'extraire de leur discours les éléments relatifs à la mobilité qu'ils citent fréquemment et qu'ils jugent importants et, au contraire, ceux qui ne sont que très peu présents dans les discours et qui apparaissent secondaires à leurs yeux.

### Les enjeux de mobilité en fonction de leur fréquence et de leur importance



Auteur : Julien Schiebel, LISER, Université de Rouen, 2016.

Pour plus de 60 % des acteurs, l'amélioration des conditions de mobilité est liée aux modes de transport. Les transports en commun et l'automobile ressortent comme les éléments les plus consensuels des représentations des acteurs.

L'amélioration de l'efficacité du transport en commun (desserte, tarification, confort, fréquence) se situe au cœur de cette image. Cela est nécessaire pour ces acteurs, car ce mode de transport souffre d'une image assez négative : tarif peu attractif, manque de confort ou de flexibilité. Le temps de déplacement constitue sans équivoque l'un des autres points noirs des transports en commun, notamment en comparaison de la voiture.

Lié à ce mode de transport, le report modal est un autre enjeu majeur. Cela recoupe les politiques actuelles menées dans notre espace transfrontalier, où la

promotion des transports en commun et le report modal vers les modes alternatifs à la voiture occupent une place prépondérante, que ce soit au niveau national, régional ou local (stratégie MoDu au Luxembourg par exemple).

La congestion routière est un autre élément central. Pour les acteurs, il n'est pas uniquement question de lutter contre l'usage massif de la voiture, mais également d'améliorer la fluidité du trafic routier. Cet enjeu de fluidité va à l'encontre même des discours officiels que l'on retrouve dans les documents de planification à différentes échelles spatiales dans l'ensemble des régions concernées. Pour expliquer cette situation paradoxale, on peut indiquer l'importance des enjeux d'accessibilité économique ou de compétitivité des entreprises pour certains acteurs, un certain degré de fluidité du réseau routier



étant requis pour attirer les entreprises et permettre leur développement.

D'après les acteurs, il n'est pas concevable d'imaginer des politiques de mobilité sans prendre en considération la voiture. Au-delà du report modal, la voiture a un grand rôle à jouer. En effet, il est le mode de déplacement préféré des individus. De plus, il est difficile d'influer sur les mentalités. Pour certains acteurs, la voiture est parfois tout simplement indispensable en raison de certains territoires peu denses, voire très peu denses.

Autre constat : les modes doux et la multimodalité, pourtant leviers d'actions importants dans les politiques de mobilité, sont des éléments beaucoup moins présents dans l'image de la mobilité. Cependant, leur présence peut aussi indiquer un possible glissement de cette image axée sur l'usage « classique » de la voiture vers des usages innovants, mêlant usage collectif de la voiture, transport individuel et transport collectif.

Enfin, si la gestion de l'espace (urbanisme, politiques de logements, etc.) participe à la construction de cette image de la mobilité, l'approche intégrée, basée sur le transport et l'urbanisme, et promue par de nombreux documents de planification, n'apparaît pas comme la solution centrale.

## La durabilité, thématique en retrait

La mobilité durable est un concept largement ancré et déployé dans les politiques de planification du transport à l'heure actuelle. Pourtant, très peu de notions faisant référence à ce sujet figurent parmi les mots les plus significatifs des discours des acteurs (les expressions de mobilité durable et de développement durable ont été utilisées moins de 10 fois chacune). Néanmoins, la mobilité durable est présente, même implicitement, dans les discours.

Ainsi, la mobilité durable est essentiellement appréhendée par les acteurs à travers l'enjeu du report modal depuis la voiture vers les transports en commun. La place des autres modes alternatifs est assez peu mise en avant. Certes « l'électromobilité », les « modes doux » ou le « covoiturage », qu'on assimilera ici à l'usage plus « responsable » de la voiture, sont présents, mais ne sont pas des éléments centraux de l'image de la mobilité, ils sont davantage en périphérie.

Pourquoi ? Car ces modes alternatifs doivent composer avec un certain nombre d'obstacles trop grands pour faire de ces modes des enjeux majeurs : le manque de sécurité des infrastructures dédiées pour le cyclisme, la difficulté de faire changer les mentalités pour augmenter l'usage des modes doux ou encore le manque d'autonomie des batteries des voitures électriques.

La réduction des distances de déplacements, la recherche d'une équité spatiale ou la volonté de faire face à l'étalement urbain sont des enjeux presque totalement absents. Il en est de même des préoccupations environnementales, telles que la baisse des émissions de CO2 ou des particules fines, la gestion du bruit ou encore la qualité de vie des individus, qui n'occupent qu'une place marginale dans les discours.

L'analyse des discours dévoilent que les acteurs ont une vision implicite incomplète de la mobilité durable : pour eux, il s'agit principalement de « bouger autrement » et « bouger plus efficacement », la troisième approche, « bouger moins », n'étant abordée qu'à travers le télétravail ou la nécessité de gestion des nombreux flux. Notre contexte transfrontalier est peut-être une explication de ces absences, que ce soit pour des raisons de fiscalité ou de législation, par exemple.

## La mobilité durable vue par les acteurs : « bouger autrement » et « bouger plus efficacement »

Une autre conception de la mobilité durable consiste à définir l'importance des points de vue des acteurs en tenant compte des trois dimensions communément admises de la mobilité durable, à savoir les aspects économiques, environnementaux et sociaux.

Globalement, les acteurs possèdent une vision assez économiste et utilitariste des enjeux de mobilité, le reste devant s'y accommoder. Il s'agit de faciliter l'accès aux emplois, de réduire les temps de trajets, de rendre les systèmes de transports plus efficaces. La gestion des flux semble apparaître comme un enjeu essentiel.

Les acteurs n'abordent pas directement les enjeux environnementaux : il n'existe que très peu de référence directe à la gestion du bruit et encore la baisse des émissions de CO2. Cependant, favoriser l'usage des transports en commun a un impact sur la réduction de la pollution atmosphérique, par exemple. Il en est de même pour la diminution du trafic individuel ou de la lutte contre la congestion automobile. Ainsi, même si les acteurs abordent assez peu directement ces aspects environnementaux, ils sont implicitement présents dans les discours.

La dimension sociale est très peu abordée, même implicitement. Il existe bien l'une ou l'autre référence aux notions d'équité territoriale ou de droit au transport, mais il s'agit davantage d'un point de vue, une expérience particulière.

Bouger plus efficacement	Bouger autrement	Bouger moins
Réduire la pollution atmosphérique	Favoriser le report modal vers les transports en commun	Faire face aux flux importants
Améliorer l'efficacité des transports en commun	Promouvoir les modes doux (ou modes actifs)	Faciliter le télétravail
Réduire la congestion automobile	Réduire le trafic individuel	
Améliorer l'efficacité du système transport routier	Favoriser le covoiturage	
Améliorer les infrastructures	Favoriser le partage de voiture	
Améliorer l'information et la communication	Développer les parking-relais (Park and Ride)	
	Favoriser le développement des véhicules électriques	

Auteur : Julien Schiebel, 2016.



L'appréhension de la mobilité par les acteurs interrogés reste surtout effectuée à travers le mouvement. Il s'agit principalement d'améliorer l'efficacité du transport en commun et faciliter l'usage de la voiture. Pour les acteurs, il convient de réduire les niveaux de congestion des réseaux autoroutiers et secondaires.

En conclusion, deux aspects ressortent de l'image des acteurs de la mobilité. Tout d'abord, l'appréhension de la mobilité par les acteurs interrogés reste surtout effectuée à travers le mouvement. Il s'agit principalement d'améliorer l'efficacité du transport en commun et faciliter l'usage de la voiture. Pour les acteurs, il convient de réduire les niveaux de congestion des réseaux autoroutiers et secondaires. Cet élément est indispen-

sable afin de garantir un certain niveau d'accessibilité et répondre ainsi aux enjeux économiques. Ensuite, le recouvrement du concept de mobilité durable est incomplet : l'aspect économique domine dans les discours, tandis que l'aspect social est pratiquement absent des représentations. L'importance donnée au droit au transport ou à l'équité territoriale apparaît minime. Entre ces deux extrêmes, l'environnement, bien que davantage

présent dans les discours, implicitement ou explicitement, ne constitue pas l'enjeu central de la mobilité. ☑

**Julien Schiebel**  
Chargé de recherche PhD

LISER

## DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR DÉVELOPPER VOTRE ACTIVITÉ



ALD BIKE VOTRE SOLUTION VÉLO

PARCE QUE NOUS CROYONS EN UN LEASING DIFFÉRENT

ALDAUTOMOTIVE.LU

LET'S DRIVE TOGETHER



# Pour une approche spatiale de l'intégration des frontaliers au Luxembourg

Le Luxembourg se situe au cœur de la Grande Région. Il entretient des liens étroits avec ses pays voisins (Belgique, Allemagne, France) dont le travail frontalier en est l'une des figures emblématiques.

Au cœur de cette Eurorégion, la frontière joue un rôle essentiel dans les dynamiques économiques et spatiales. Le Grand-Duché génère, en effet, un différentiel économique important, aussi bien au niveau du marché du travail, avec des rémunérations plus attractives, qu'au niveau du marché foncier. Le Luxembourg polarise ainsi les flux de main-d'œuvre de par son attractivité liée à sa position de motrice économique régionale. Cette situation à la fois géographique et économique est à l'origine du travail frontalier au Luxembourg.

Quotidiennement, près de 160.000 frontaliers résidant en France, en Allemagne ou en Belgique se rendent au Luxembourg pour y travailler. Il s'agit du plus important flux de travailleurs frontaliers au sein de l'Union européenne. Ainsi, ces travailleurs seraient fonctionnellement intégrés au Luxembourg de par leurs déplacements domicile-travail, si l'on considère que l'intégration se définit généralement comme l'insertion d'individus étrangers au sein d'un autre espace national. Ici, l'un des vecteurs de l'intégration s'exprime à travers l'insertion dans le système productif par le travail. Dans le cas du Luxembourg, les frontaliers sont par définition des résidents (français, allemands ou belges) intégrés à travers le travail dans la société et/ou l'espace luxembourgeois. Bien que ce phénomène a été relativement bien décrit à partir des déplacements domicile-travail de ces actifs, les modalités de déploiement de leurs autres activités demeurent encore peu connues, comme par exemple les activités de consommation et de loisirs.

L'analyse de leur répartition de part et d'autre de la frontière permet de compléter la compréhension de l'intégration en s'appuyant sur une approche essentiellement spatiale. En effet, l'intégration spatiale des frontaliers au Luxembourg peut être mesurée à partir de leurs espaces d'activités. L'espace d'activités est compris comme une étendue spatiale dans laquelle les personnes réalisent leurs activités quotidiennes au lieu de résidence, de travail, de consommation et de loisirs, impliquant des relations sociales qui sont elles-mêmes spatialisées. Dans le cas particulier des frontaliers, ces espaces sont transnationaux, soit dans au moins deux pays différents. Cet article tend à rendre compte des caractéristiques des espaces d'activités des frontaliers afin de dégager une mesure synthétique de leur intégration spatiale en dépassant l'analyse des flux domicile-travail entre le Luxembourg et ses pays voisins.

## Une enquête et une méthodologie originales

Entre 2010 et 2011 une enquête de mobilité transfrontalière a été menée sur l'espace

métropolitain luxembourgeois. Le but de l'*Enquête Mobilité des Frontaliers* (sur les projets cofinancés par le FNR, le CNRS et le LISER, EMF/CABAC, 2010) était de constituer une base de connaissances sur les pratiques de mobilité et les représentations énergétiques des frontaliers. L'EMF est représentative selon des critères sociaux et spatiaux des 146.000 actifs frontaliers qui travaillaient au Luxembourg en 2010. L'échantillon a été obtenu à partir d'un appariement de fichiers administratifs anonymes de l'Administration des Contributions Directes et de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale du Luxembourg. L'enquête a été réalisée selon une passation auto-administrée. L'enquête concerne les thématiques classiques d'une enquête déplacements type EMD (*Enquête Ménage Déplacements*) en France ou BELDAM (*Belgium Daily Mobility* en Belgique). 40.000 courriers ont été envoyés. 7.235 actifs frontaliers ont retourné ce questionnaire, soit un taux de retour de plus de 18 %.

L'originalité de l'enquête réside dans sa dimension transfrontalière ; par ailleurs, elle ouvre des perspectives d'analyse nouvelles pour la compréhension des pratiques

---

Les analyses menées à partir de la mesure des espaces d'activités des frontaliers ont permis de dégager cinq profils types de frontaliers : les navetteurs, les domocentrés, les intégrés, les hybrides et les dispersés.

---

et des comportements de mobilité des frontaliers. L'analyse des espaces d'activités des frontaliers en constitue l'une d'entre elles en explorant la dimension spatiale de l'intégration.

Cette analyse s'appuie sur la localisation des lieux fréquentés par chaque individu enquêté. Les activités sont initialement représentées graphiquement sous la forme d'un semis de points spatialisés. Ce dernier peut être analysé au moyen d'une ellipse et de ses indicateurs déri-

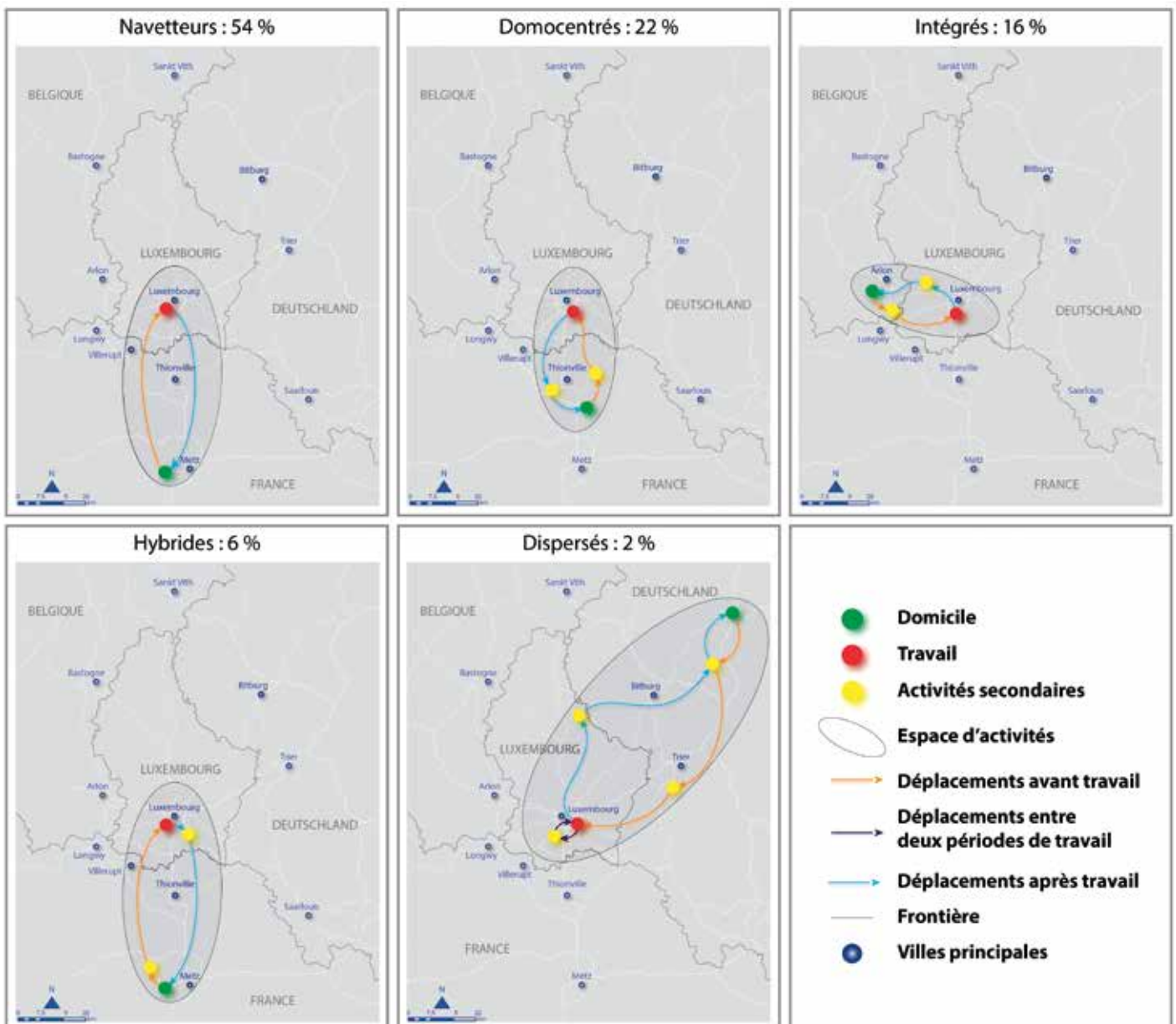
vés (le centre de gravité, la surface de l'ellipse, etc.). L'ensemble de ces paramètres permet de résumer la dispersion et la distribution spatiale des activités. Dans le contexte transfrontalier, la prise en considération de la frontière est incontournable. Par son ajout, d'autres indicateurs sont pris en compte dans l'analyse, comme par exemple la surface de l'ellipse respectivement dans et en dehors du Luxembourg, et le nombre d'activités de part et d'autre de la frontière. Les

mesures établies grâce à cette technique sont ensuite résumées et hiérarchisées selon différentes techniques statistiques. L'ensemble de ces informations permet de dégager des profils spatiaux qui résument l'ensemble des espaces d'activités des frontaliers.

### Des profils spatiaux contrastés

Les analyses menées à partir de la mesure des espaces d'activités des frontaliers ont permis de dégager cinq profils types de

### Des espaces d'activités contrastés



Cartographie : G.Drevon, O.Klein, 2013  
Sources : EMF CABAC, 2010



**L'originalité de l'enquête réside dans sa dimension transfrontalière ; par ailleurs, elle ouvre des perspectives d'analyse nouvelles pour la compréhension des pratiques et des comportements de mobilité des frontaliers. L'analyse des espaces d'activités des frontaliers en constitue l'une d'entre elles en explorant la dimension spatiale de l'intégration.**

frontaliers : les navetteurs, les domocentrés, les intégrés, les hybrides et les dispersés.

Les premiers, les navetteurs, représentent 54 % de l'effectif global, avec un profil spatial composé de frontaliers qui se déplacent seulement deux fois dans la journée : la première pour aller au travail et la seconde pour revenir au domicile.

Les frontaliers domocentrés représentent le second groupe de l'effectif (22 %). Ce profil de frontaliers possède un espace d'activités davantage concentré dans le pays de résidence. Pour ceux-ci, les activités secondaires s'effectuent principalement autour de leur domicile.

Les intégrés constituent le troisième groupe et représentent 16 % de l'effectif des frontaliers. Ce profil de frontaliers possède différentes caractéristiques illustrées par son ellipse standard. La première concerne l'espace d'activités dont la surface est dans la plupart des cas plus importante au Luxembourg que dans le pays de résidence. La seconde caractéristique est relative au nombre d'activités de part et d'autre de la frontière. Pour ce groupe, un plus grand nombre d'activités secondaires est réalisé au Luxembourg ou celles-ci sont réparties de manière équilibrée. Ces frontaliers résident en général à proximité de la frontière et leurs espaces d'activités sont largement inclus dans le Luxembourg.

Les frontaliers hybrides, qui constituent le quatrième groupe (6 %), sont caractérisés par un lieu de domicile relativement éloigné de la frontière. Le centre

de gravité de l'espace d'activités est en général localisé hors du Luxembourg et leurs activités sont peu éloignées les unes des autres.

Enfin, les frontaliers dispersés représentent quant à eux 2 % de l'effectif. Ils se distinguent par de grandes distances entre le domicile et le travail. Cette catégorie de frontaliers réalise de nombreuses activités et possède un espace d'activités éclaté.

Ces cinq profils spatiaux caractérisent les comportements spatiaux agrégés de l'ensemble des frontaliers et renvoient à un degré différencié d'intégration spatiale.

**Des comportements différenciés selon les caractéristiques individuelles**

L'adoption de tel ou tel comportement par les frontaliers semble dépendant de facteurs sociaux et spatiaux. En effet, bien que les frontaliers soient répartis de manière équivalente selon leur nationalité au sein de chacun des profils, d'autres éléments associés à leurs caractéristiques familiales ou socio-économiques tendent à expliquer les comportements observés.

Les frontaliers qui s'inscrivent dans le profil domocentré ont tendance à présenter une forte propension à être âgés de moins de 35 ans et, dans une moindre mesure, à se situer dans la tranche d'âge des 35-50 ans. Il s'agirait d'ailleurs plutôt de femmes mères d'au moins un enfant. Elles tendraient à choisir la voiture comme mode

de déplacement privilégié. La distance temps domicile-travail serait relativement peu explicative de ce comportement.

Dans le cas du profil intégré, être âgé de moins de 35 ans pourrait amener les personnes à réaliser davantage d'activités au Luxembourg. Les cadres présenteraient une propension plus importante à réaliser leurs activités au Luxembourg, cette observation est valable pour les employés. La distance temps domicile-travail est également peu explicative.

Le profil hybride est moins marqué par l'âge ou le genre. Le fait d'avoir au moins un enfant augmenterait la propension de se situer dans ce profil. S'inscrire dans les catégories cadres et professions intellectuelles augmenterait la probabilité d'adopter un comportement spatial hybride en répartissant les activités quotidiennes de manière plutôt équilibrée entre les pays de résidence et de travail.

Le profil dispersé renvoie principalement quant à lui à des individus en situation de famille avec des enfants.

Pour résumer, le comportement domocentré pourrait être l'apanage des femmes ou des hommes parents d'au moins un enfant et dont le conjoint travaille dans le pays de résidence. Ce résultat pourrait suggérer l'importance des activités contraintes liées à la gestion du ménage qui pousseraient les frontaliers à se rapprocher de leur domicile. A contrario, les jeunes actifs auraient davantage tendance à fréquenter le Luxembourg où l'offre d'activités de loisirs et de sorties est plus importante que dans les pays voisins.

**Guillaume Drevon**

Collaborateur Scientifique  
Laboratoire de sociologie urbaine (LASUR)  
Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne  
Chercheur associé au Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER)

**Philippe Gerber**

Chargé de recherches  
Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER)

**Olivier Klein**

Chargé de recherches  
Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER)

# Défis et chantiers de la mobilité transfrontalière

Alors que le nombre de travailleurs frontaliers ne cesse d'augmenter, comment mieux organiser la mobilité au niveau national et en concertation avec les régions voisines du Grand-Duché ? Tour d'horizon des défis et chantiers envisagés.

Chaque jour, des dizaines de milliers de travailleurs frontaliers rejoignent le Luxembourg. En fonction de leur situation, ils privilégieront les transports en commun, le bus ou le train, ou la voiture individuelle, avec plus ou moins de difficultés.

Les médias évoquent souvent l'engorgement des grands axes routiers. Beaucoup de frontaliers, en effet, privilégient avant tout la voiture individuelle. Sur un recensement des trajets transfrontaliers en 2012, on découvrait que la voiture était encore largement plébiscitée. Sur 240.000 trajets au-dessus des frontières, 186.500 personnes ont fait le choix de la voiture. De quoi saturer les axes de pénétration au Luxembourg aux heures de pointe.

Si l'Etat continue à investir dans de nouvelles infrastructures routières, la valorisation des transports en commun figure parmi les priorités du gouvernement et de sa stratégie *Mobilité durable*, votée par l'ancien gouvernement et largement mise en œuvre par l'actuel. François Bausch, actuel ministre du Développement durable et des Infrastructures a régulièrement rappelé, depuis sa prise de fonction, l'importance d'une vision multimodale, permettant de rapprocher les résidents et frontaliers de leur lieu de travail.

La mobilité doit effectivement se transformer, sans perdre de temps, pour répondre aux défis de la croissance tant démographique qu'économique. A relativement court terme, on parle d'un Luxembourg à 600.000 personnes. A plus long terme, les planificateurs se plaisent à imaginer un Luxembourg à un million de personnes pour 2060. D'autre part, sur les 10.000 emplois créés au Luxembourg chaque année, 8.000 sont pourvus par des frontaliers. Dans ce contexte, donc, les



défis de mobilité doivent pouvoir trouver des réponses au-delà des frontières.

## Le train

Au niveau de la Ville de Luxembourg, jusque-là, le train dessert un point unique. Depuis la gare, s'organise l'ensemble du réseau de transports en commun. Autrement dit, rejoindre le bout du Plateau du Kirchberg en prenant le train puis le bus n'a rien d'une sinécure. Les choses devraient cependant s'améliorer. En effet, avec l'ouverture prochaine de l'arrêt ferroviaire du Pfaffenthal (Pont Rouge), les personnes employées dans le quartier d'affaires pourront rejoindre beaucoup plus aisément leur bureau. Le tram, dans lequel chacun pourra facilement embarquer

à partir de ce nouvel arrêt, ne fera que renforcer la rapidité des déplacements, tout en profitant de plus de confort.

Concernant le train, cependant, si le Luxembourg consent à d'importants efforts pour proposer un service efficient et démocratique, il faut aussi composer avec les pays voisins afin d'organiser une offre transfrontalière attractive. La fréquence, la capacité, les tarifs sont autant d'éléments qui pèsent en faveur ou en défaveur du train. Le gouvernement luxembourgeois discute donc régulièrement avec ses homologues pour faire avancer un tel chantier. On sait notamment que les discussions avec la Belgique se veulent laborieuses, même si elles devraient déboucher, à terme, sur des avancées.

D'autre part, au-delà du renforcement de la fréquence et de la capacité des trains, il est important de pouvoir proposer du parking en suffisance à proximité des gares frontalières. Le développement de P+R, dans ce contexte, doit encore se renforcer. Le Luxembourg et la Wallonie se sont mis d'accord pour la création d'un P+R à Stockem/Arlon qui sera connecté au réseau ferroviaire.

Dans les développements futurs au niveau national, dans une logique de décentralisation de l'offre, le Ban de Gasperich accueillera lui aussi une gare de grande capacité, permettant notamment de mieux connecter Luxembourg à l'ensemble du pays et aux pôles de développement clés.

### Le tram

Le tramway luxembourgeois constituera sans doute l'épine dorsale de la mobilité à Luxembourg-Ville. Ses effets bénéfiques pourraient aussi avoir des répercussions bien au-delà des frontières de la capitale. Toute la mobilité va se réorganiser autour de la ligne de tramway de 16 kilomètres qui reliera l'aéroport à la Cloche d'Or. Des nœuds d'échanges intermodaux, répartis tout au long du parcours, permettront de rejoindre le tram en bus, en vélo ou encore en train. Le tramway, qui circulera sur des voies dédiées et qui sera prioritaire aux feux, permettra de traverser la ville beaucoup plus rapidement que le bus, qui se retrouve régulièrement coincé avec le reste de la circulation. La capacité des rames, qui circuleront à une fréquence d'une toutes les 3 à 6 minutes, est de 450 personnes.

---

## Les défis de mobilité doivent pouvoir trouver des réponses au-delà des frontières.

---

Le tram rapprochera donc considérablement les quartiers de la ville et, en étant bien connecté avec les autres modes de transport, doit faciliter les trajets de celles et ceux qui viennent de l'extérieur. Longtemps discuté, débattu, contesté et défendu, le projet de tramway est entré en 2016 dans sa phase de concrétisation. Il faudra encore patienter un peu pour voir les rames circuler le long des 16 kilomètres de ligne. Elles entreront en fonction entre le Pont Rouge et Luxexpo pour la fin de l'année 2017. Le chantier se poursuivra, à travers la ville, pour que l'ensemble soit opérationnel à l'horizon 2022. Si le tramway n'est pas encore en fonction, les élus envisagent déjà aujourd'hui son extension, vers Leudelange notamment, voire le long de la route d'Arlon, autre voie pénétrante importante de Luxembourg.

### Le bus

Au niveau de la Ville de Luxembourg, le réseau de bus va donc être entièrement réorganisé avec l'arrivée du tramway. Les bus permettront de mieux desservir les quartiers autour du tram, mais aussi de mieux connecter les navetteurs venus de l'extérieur de la ville à ce nouveau mode de transport. Dans ce contexte, il y a lieu de faciliter la circulation des bus au niveau des grands axes qui relient la capitale aux principales zones économiques, non desservies par le train ou le tram. On pense à des zones comme Leudelange, mais aussi Munsbach ou encore Capellen. Des voies de circulation dédiées et prioritaires doivent être envisagées à cette fin. Depuis la Belgique, par exemple, le ministre du Développement durable et des Infrastructures a notamment annoncé la mise en œuvre de lignes de bus transfrontalières express, qui relieront directement Arlon aux pôles d'attraction luxembourgeois que sont Windhof, Capellen et le Ban de Gasperich. Mais aussi la création d'un « *corridor de priorisation des transports en commun routiers sur l'axe N6* » entre Steinfort et Luxembourg.

### La voiture

Si la priorité est d'augmenter la part des transports en commun dans les trajets des résidents comme des frontaliers, le développement économique du Grand-Duché exige aussi d'investir au niveau du réseau autoroutier et routier. Les transports en commun ne satisfont pas à l'ensemble des besoins des travailleurs, et notamment à ceux qui doivent bouger avec la plus grande flexibilité. Les alternatives au recours à la voiture particulière évoquées ci-dessus devraient inciter de nombreux automobilistes à abandonner leur véhicule personnel... ainsi que les bouchons. Cependant, les flux de frontaliers ne font qu'augmenter. D'ici 2020, les prévisions font état d'une croissance du trafic autoroutier de 15 %. Alors que, pour beaucoup, la situation s'est déjà largement et rapidement dégradée au cours des cinq dernières années, il est temps d'adapter l'infrastructure. L'ouverture de l'autoroute du Nord constitue déjà une bonne nouvelle. D'autres aménagements sont dès à présent envisagés.

Axe quotidiennement le plus fréquenté, l'A3 va passer à trois voies tant du côté français que luxembourgeois afin d'éviter tout goulot d'étranglement. Entre Thionville et Luxembourg, le projet de réserver une voie aux voitures comptant deux personnes ou plus aux heures de pointe, afin de favoriser le covoiturage, est envisagé. Dans ce même concept, afin d'inciter les frontaliers à abandonner la voiture dans des zones décentrées, le nombre de places dans le P+R devrait doubler d'ici à 2020. L'A6, qui relie Luxembourg à la Belgique, sera aussi élargie au niveau des endroits les plus fréquentés, entre la Croix de Cessange et la Croix de Gasperich. Les automobilistes venant de Belgique, régulièrement coincés bien avant le poste frontière, devront se contenter de mesures visant à favoriser le covoiturage ou le recours aux transports en commun évoqués dans cet article. ☑

Sébastien Lambotte



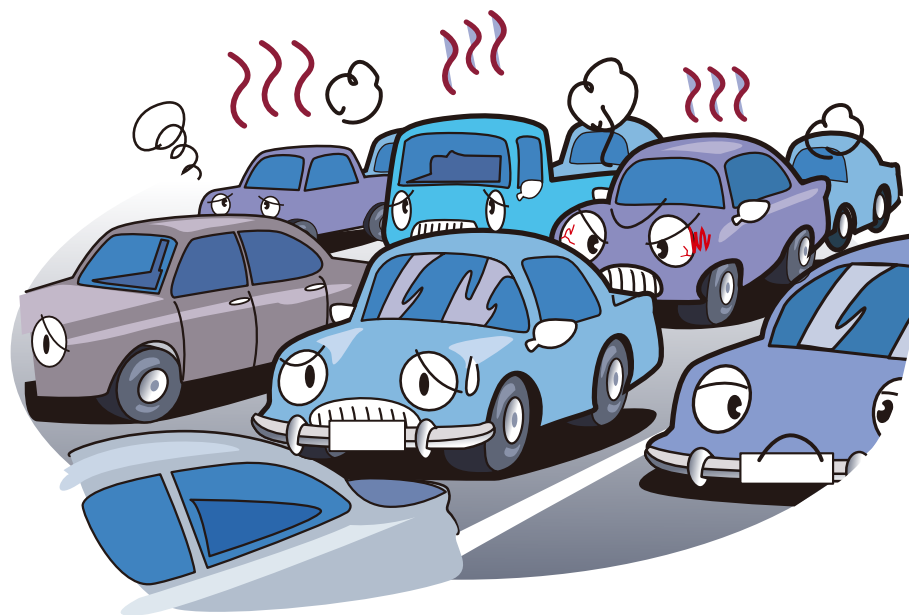
# La mobilité, un enjeu régional

L'amélioration et le développement des transports publics doit faire l'objet d'une planification à l'échelon de la Grande Région plutôt qu'à l'échelon national. Seule une stratégie de partenariat et de concertation qui tiendrait compte de l'avis des usagers peut aboutir à un développement harmonisé et efficace du transport public transfrontalier.

Les zones d'activités économiques, les nouvelles zones d'habitat devront également prévoir dans leur programmation l'organisation de la mobilité, sans quoi il serait vain de prétendre offrir aux usagers un transport public de qualité. C'est du moins les positions que défend l'OGBL.

## La situation actuelle

10 % seulement des frontaliers utiliseraient les transports en commun, les embouteillages sur les autoroutes, voire sur les routes secondaires, dans toute la région transfrontalière sont le reflet de cette situation. Si l'on vit dans une petite localité située dans l'espace transfrontalier et que l'on travaille dans une zone d'activités installée à la périphérie de la Ville de Luxembourg mal ou pas desservie par le train ou le bus, on n'a pas d'autre choix que de passer deux ou trois heures chaque jour au volant de son automobile. En novembre 2010, la SNCB en Province du Luxembourg a rendu ses parkings en gare d'Arlon payants. Ceci a eu pour conséquence de pousser bon nombre de travailleurs frontaliers à prendre leur voiture jusqu'à la gare de Kleinbettingen. Pourtant, dès que l'offre de transports en commun est améliorée et adaptée aux besoins réels via des modifications d'horaires, changements de tarification, introduction de nouvelles lignes de bus ou bien de train, les frontaliers s'y intéressent. Quelques exemples : en Allemagne, outre



la mise en place d'une tarification horaire disponible *point-to-point* dans toute la Grande Région, l'ouverture des lignes de bus Saarlouis, Dillingen, Merzig, Perl, Luxembourg et de celle reliant Trèves à Luxembourg ont incité un nombre significatif de navetteurs à délaisser leur voiture. De même, en France, avec l'ouverture de la nouvelle ligne de bus VilaVil (bus Hayange-Thionville-Kirchberg), de lignes directes, cadencées et d'une fréquence élevée à destination de la Cloche d'Or et Howald, d'un corridor de bus sur les axes principaux vers Luxembourg-Ville. De nombreuses

initiatives se développent, le lancement par la Région Lorraine d'une plateforme Internet régionale de covoiturage en est un exemple parmi d'autres qui rencontre un certain succès auprès des transfrontaliers.

## Qui fait quoi ? Clarifier les rôles

Force est de constater qu'il y a, à l'échelle de la Grande Région, un imbroglio de structures et de responsabilités politiques qui fait obstacle à l'organisation cohérente et commune des transports publics. Se pencher sur les structures et les organes décisionnels est donc un impératif. Par exemple, au niveau politique, la planification et l'organisation des transports publics au Luxembourg relèvent du ministère du Développement durable et des Infrastructures. Les acteurs-clés sont les CFL, le Syndicat interrégional des transports de la Région sud, les Autobus de la Ville de Luxembourg. En Allemagne, où ces décisions se prennent au niveau du Land, la planification incombe au Ministerium

---

**Il y a, à l'échelle de la Grande Région un imbroglio de structures et de responsabilités politiques qui fait obstacle à l'organisation cohérente et commune des transports publics. Se pencher sur les structures et les organes décisionnels est donc un impératif.**

---

für Umwelt Energie & Verkehr de la Sarre et de la Rhénanie-Palatinat, alors qu'en France, les acteurs de la planification y sont multiples. Dans le seul domaine du transport ferroviaire sont compétents l'Etat (ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer ainsi que le ministère de l'Aménagement du territoire), la Région, la SNCF et le RFF (Réseau Ferré de France) et, pour le réseau autoroutier et routier, l'Etat (ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, et préfet), la Région, le Conseil Général, la Communauté de commune. En Belgique, il n'y a pas d'interlocuteurs au niveau de l'Etat, aucune planification non plus. La Province de Luxembourg, sous la pression de ses voisins, a mis en place dans le domaine du transport ferroviaire un groupe de travail et de réflexion sur la mobilité. A chaque étage, celui de l'organisation des transports, celui de la stratégie et de la mise en œuvre de la planification, on retrouve les mêmes disparités. Entamer le dialogue transfrontalier réclamé, entre autres fortement par l'OGBL, nécessite l'identification des acteurs-clés et une délimitation de leurs responsabilités. Pour cela, cette dernière suggère de créer une communauté des transports au sein de la Grande Région, regroupant les acteurs actuels.

### Impliquer les usagers

L'organisation des transports en commun ne peut se faire sans la participation active des usagers. Or, dans de nombreuses situations, l'offre de transport (train ou bus) ne tient absolument pas compte des besoins des usagers, et pour cause puisqu'ils ne sont tout bonnement pas consultés. Quelques exemples concrets : à la gare de Sarrebruck, les horaires de la Saarbahn ne sont pas adaptés aux départs du bus Luxembourg-Saarbrücken-Express ;

les systèmes de billetterie train/bus France/Luxembourg et les réseaux bus en France ne sont pas compatibles ; au départ de la gare de Vielsalm, sur la ligne Liège-Luxembourg, le premier train le matin en direction de Luxembourg part à 8h24. Il arrive à 9h45 en gare de Luxembourg ; peu de possibilités satisfaisantes de transport ferroviaire au départ des gares belges pour les navetteurs frontaliers. La réalisation d'enquêtes ciblées auprès des usagers dans les trains, via Internet, est alors primordiale ainsi que l'organisation de conférences régionales sur la mobilité afin de mobiliser les uns et les autres sur la thématique des transports en commun.

### Impliquer les entreprises et les zones d'activités

Une politique de la mobilité au niveau des entreprises cherche à promouvoir le transport en commun et durable du domicile au lieu de travail. Un nombre assez peu significatif d'entreprises et autres employeurs importants ont mis en place des initiatives pour traiter les problèmes de trafic générés par leurs activités et notamment par leurs employés et leurs clients. Il appartient à l'Etat luxembourgeois de pousser à la mise en place à l'aide, entre autres, de subventions, réglementations, d'aires de stationnement, garages à vélos, participation aux prix du transport et toute autre mesure spécifique. Tout cela doit être débattu au sein d'une structure étoffée au Luxembourg, comme le suggère l'OGBL (Centrale de mobilité).

### M-Pass transfrontalier

Un M-Pass transfrontalier s'impose : il est regrettable que ce système soit limité au seul territoire luxembourgeois. La communauté des transports met en effet à la disposition des patrons intéressés, un ticket

d'abonnement à tarif réduit (M-Pass) qui permet aux employé(e)s d'utiliser tous les transports en commun à un prix réduit, mais limité au seul territoire national. Le modèle est le suivant : l'employeur reçoit ce ticket à un prix avantageux et est censé participer à un certain pourcentage au financement de ce ticket, les employé(e)s devant assumer le reste. Il y a des avantages évidents pour tout le monde.

### De nouveaux projets d'infrastructures sont nécessaires

Des investissements importants dans des projets d'envergure s'imposent dès maintenant. Selon l'OGBL, une multitude de projets isolés, proposés par différents acteurs et différentes structures, ne saurait faire avancer les choses. Un concept de mobilité transfrontalier cohérent (hiérarchie des projets, priorités financières) et établi préalablement à toute démarche est une nécessité incontournable. Parmi les propositions du syndicat, on retiendra l'installation d'un tram léger dans la région sud du pays (Sudtram) avec liaison transfrontalière comme présenté dans l'étude IVL, amélioration de la liaison Bruxelles-Luxembourg-Metz-Strasbourg, amélioration de l'infrastructure ferroviaire entre Luxembourg et Trèves, relance de la démarche du SMOT, création d'aires de stationnement dédiées au covoiturage dans le nord lorrain.

Malgré la baisse toute relative de l'usage de la voiture, une enquête montre (rapport sur la mobilité du LISER) que le nombre des frontaliers français, allemands et belges se déplaçant en voiture connaît une forte hausse ces dernières années. Ils sont 86 % à avoir recours à l'automobile pour se déplacer. C'est dire l'urgence qu'il y a à coopérer.

**Martine Borderies**

# « Développer des services de mobilité adaptés à une ville moderne »

La Ville de Luxembourg est quotidiennement fréquentée par ses habitants, mais aussi par un nombre plus important encore de travailleurs venus de l'extérieur. Attractive, en pleine croissance, la Ville doit gérer avec tact la question de la mobilité, en coordination avec le gouvernement et les communes voisines. Evocation de ces défis avec Sam Tanson, première échevine de la Ville de Luxembourg, en charge de la Mobilité.

## Quels sont les principaux défis à relever en matière de mobilité au sein de la Ville ?

Cela dépend du point de vue de chacun. Si l'on se place du côté des résidents, actuellement, on voit une partie importante du transit quitter les axes principaux, qui sont saturés aux heures de pointe, pour trouver des itinéraires alternatifs passant par des quartiers résidentiels. Cela crée des désagréments dans des quartiers qui étaient jusqu'alors épargnés par la circulation. Par ailleurs, si l'on se place du côté de celles et ceux qui gagnent Luxembourg chaque jour pour venir travailler, il y a un enjeu à désengorger les voies de circulation et, pour cela, à améliorer l'offre de transports en commun. Bien sûr, ces deux visions sont intrinsèquement liées.

## Luxembourg doit en effet composer avec une démographie particulière...

Si l'on ne considère que les résidents, autrement dit 100.000 habitants, la capitale n'a pas forcément besoin d'importantes infrastructures de transports en commun, comme celles planifiées actuellement. Mais il faut considérer que, chaque jour, 150.000 personnes rejoignent la capitale pour venir y travailler. Et si nous sommes très heureux de pouvoir les accueillir, cela exige de mettre en place des services de mobilité adaptés à une ville moderne, attractive, avec une démographie croissante. Le tramway, dont le chantier avance, est devenu une nécessité et doit permettre de



Sam Tanson, première échevine, en charge de la Mobilité, Ville de Luxembourg. Photo-Raoul Somers

positionner les transports en commun en réelle alternative à l'usage de la voiture.

## Ce projet de tramway a été longtemps discuté, voire contesté. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Aujourd'hui, on n'entend plus ces voix qui s'opposaient à ce projet. Elles semblent avoir laissé place à une réelle impatience de

## La première priorité est d'offrir des alternatives aux gens.

voir ce projet mis en service. Je rencontre des gens qui m'interrogent sur les développements ultérieurs, qui me demandent quand le tram viendra jusque chez eux. Je pense que le public, en voyant le projet se concrétiser, comprend mieux en quoi il permettra d'améliorer la mobilité.

Pour inviter les citoyens à laisser leur voiture au garage, il faut leur proposer une alternative digne de ce nom. A la question, entre la voiture et le transport en commun, quel est le plus économique, le plus rapide et le plus confortable, il faut que la mobilité partagée l'emporte. Le tramway doit permettre d'y arriver. Offrant plus de capacité, avec une fréquence régulière d'un tramway toutes les 3 à 6 minutes, ce mode de transport présentera l'avantage d'être prioritaire sur le trafic automobile. Il circulera en outre sur une voie dédiée. En termes de confort et de rapidité, la différence sera importante. Au niveau des économies, l'offre de tramway sera intégrée dans le tarif national.

## Comment la mobilité va-t-elle s'organiser autour de cette ligne de tramway ?

L'objectif poursuivi est de rapprocher chacun de son lieu de travail. Tout au long de la



**Il est important, dès aujourd'hui, d'envisager les développements avec bon sens, petit à petit, dans une optique durable. Le plan d'aménagement global, sur lequel on avance, intègre les enjeux à 10-20 ans.**

ligne de tramway, seront mis en œuvre des nœuds d'échanges intermodaux. Le tram sera donc bien connecté au train, au bus ou au vélo. Une nouvelle gare, au niveau du Pfaffenthal, va pouvoir directement accueillir les travailleurs du Kirchberg. Les bus, mais aussi l'offre en vélo, en voitures partagées va se réorganiser pour mieux desservir les quartiers autour de cette ligne de tram qui, à terme, reliera le Cloche d'Or au Findel. Il pourrait en outre s'étendre jusqu'à Leudelange comme cela a été évoqué fin septembre.

### **Au niveau des contraintes qu'il est possible de mettre en place, qu'est-ce qui pourrait réfréner l'usage de la voiture individuelle ?**

Le souhait n'est pas de mettre en œuvre des contraintes tant que nous n'offrons pas une réelle alternative à la voiture particulière. Il existe cependant des leviers pour inviter les uns et les autres à préférer des moyens de transport collectifs. On peut penser à la limitation du ratio de parkings par immeuble. En ce qui concerne les nouvelles constructions, nous nous inscrivons déjà dans une politique plus volontariste que d'autres villes européennes. On peut aussi penser à des limitations de la vitesse au niveau des centres urbains ou encore à la mise en place de taxes permettant la circulation dans certains quartiers de la ville à certains horaires, comme cela se voit dans d'autres capitales. Mais, je le répète, la première priorité est d'offrir des alternatives aux gens.

### **L'organisation de la mobilité n'est pas uniquement une question d'organisation des transports en commun...**

J'évoquais la volonté de rapprocher les gens de leur lieu de travail. Cela implique

une meilleure organisation de l'espace urbain, avec un rapprochement des fonctions « logement » et « travail », afin de limiter les déplacements trop importants. Bien sûr, le tramway et la réorganisation de la mobilité qui l'accompagne va permettre de rapprocher les quartiers. Mais il faut aussi envisager l'aménagement du territoire en tenant compte de ces enjeux et créer, pour chaque quartier, une réelle mixité de fonctions. La coordination doit aussi se faire au niveau national. Nous discutons régulièrement des problématiques de mobilité avec les communes voisines, de Leudelange, de Strassen ou encore de Bertrange pour envisager les améliorations possibles, comme l'extension du réseau Vel'Oh ! par exemple. Nous travaillons également en étroite collaboration avec le ministère du Développement durable et des Infrastructures autour de ces problématiques.

### **Comment, au-delà, favoriser la mobilité douce ?**

Au Luxembourg, la marche à pied ou le vélo sont des choses qui vont de soi. Nous avons la chance de disposer de beaucoup d'espaces verts, de nombreux parcs. Beaucoup de personnes vont d'un endroit à l'autre à pied. Il y a cependant des moyens de renforcer, plus encore, la mobilité douce. On peut penser à des temps d'attente moins longs au feu par exemple, ou des espaces destinés aux piétons plus sécurisés. Il en va de même pour l'utilisation du vélo. Le premier concept autour du vélo a été mis en place en 2008, avec un programme d'investissements pour sécuriser ces usagers. Il a été prolongé en 2013. Il y a différents types de cyclistes : ceux qui n'ont pas de difficultés à circuler parmi les voitures, ceux qui circulent sans encombre dans des zones où la vitesse est limitée et d'autres qui n'empruntent que

les voies sécurisées. Si, personnellement, je n'ai aucune difficulté à me déplacer seule à vélo dans la ville quand je suis avec mes enfants, ce sont des voies cyclables sécurisées que j'emprunte. Il y a encore des possibilités d'améliorer la mobilité douce en renforçant ces voies, et le tram, notamment, est une opportunité de le faire.

### **Comment le tram peut-il contribuer à renforcer la mobilité douce ?**

La mise en œuvre de la ligne, de la Cloche d'Or à l'extrémité du Kirchberg, implique un chantier important. Vous le savez, le tram circulera sur des voies dédiées. Nous allons profiter de ce chantier pour, tout au long de la ligne, développer des voies cyclables bidirectionnelles. Dans les développements en faveur des usagers faibles, on peut encore évoquer le tunnel, juste en dessous du Pont Adolphe, qui permettra aux piétons et cyclistes de rejoindre les deux versants de la vallée sans se retrouver au cœur du trafic. Des aménagements rue de la Gare ou le long de l'avenue de la Liberté sont aussi prévus.

### **On parle au Luxembourg d'une démographie galopante, avec des projections d'un Luxembourg à 1 million d'habitants. Comment gère-t-on les développements dans ce contexte ?**

On jouit d'une réelle attractivité et le développement démographique, en effet, est important. De là à se placer dans des projections à 2060, il ne faut rien précipiter. Il est important toutefois, dès aujourd'hui, d'envisager les développements avec bon sens, petit à petit, dans une optique durable. Le plan d'aménagement global, sur lequel on avance, intègre les enjeux à 10-20 ans. Ce qui est déjà bien. L'un des principaux objectifs poursuivis, c'est le maintien de la qualité de vie dans une ville en pleine croissance, avec le développement de quartiers présentant une mixité de fonctions, le maintien de voies vertes et le déploiement d'infrastructures de mobilité adaptées.

Propos recueillis par  
Sébastien Lambotte

# Les CFL face à la mobilité transfrontalière

Les Chemins de Fer Luxembourgeois qui transportent quotidiennement quelque 20.000 travailleurs transfrontaliers, soit une hausse d'environ 10 % en 5 ans, ont été amenés ces dernières années à améliorer et développer leur offre de transport afin de s'adapter aux nouvelles exigences des utilisateurs. Mike van Kauenbergh, chargé de gestion du service Communication aux CFL, a bien voulu faire le point pour *Entreprises magazine*.

## Les CFL ont entrepris ces dernières années des efforts en termes de fréquence des trains...

En effet, nous avons augmenté le cadencement des trains sur les lignes transfrontalières telles que la ligne 70 à destination de Longwy avec un cadencement de 15 mn à l'heure de pointe (2012), le tronçon nord en direction des Troisvierges-Gouvy avec un cadencement de 30 minutes (2014), la ligne en direction de Coblenze (2014 – « Rheinland-Pfalz-Takt »). Avec le cadencement introduit par la SNCF, en Lorraine, la capacité sur le sillon lorrain aux heures de pointe a, à raison de 2 trains supplémentaires par heure, été augmentée (2016).

## La circulation de trains, toujours plus nombreux, exige également des efforts en termes de capacité, de fiabilité et de sécurité des infrastructures...

Exactement. En 2014, nous avons ainsi mis en service de nouvelles automotrices Kiss à deux niveaux sur la ligne Coblenze/Luxembourg (8) auxquelles viendront s'ajouter, dès 2017, 11 automotrices supplémentaires pour faire face à l'augmentation du nombre de voyageurs. Par ailleurs, nous avons procédé au doublement des voies, notamment sur la ligne ferroviaire Luxembourg/Dippach/Pétange en direction d'Athus/Longwy (2012). Actuellement, nous construisons une nouvelle voie qui viendra doubler la première sur le tronçon Luxembourg/Sandweiler/Contern ainsi qu'une nouvelle ligne à double voie reliant Bettembourg à la capitale du Grand-Duché, l'une des lignes les plus fréquentées du réseau ferré



Mike Van Kauenbergh, chargé de gestion du service Communication, CFL.

luxembourgeois. Quant au nouveau viaduc ferroviaire de Pulvermühle, celui-ci supportera également deux voies ferrées supplémentaires qui seront raccordées à la ligne 30 reliant Luxembourg à Wasserbillig. Il faut rappeler que notre objectif est, avec cet ouvrage, de désengorger le secteur. Dans la mesure où celui-ci permet le raccordement des lignes en provenance du Nord et de l'Est à la Gare Centrale de Luxembourg. Pour ce qui concerne la Gare Centrale, qui, du fait de la densification du trafic, se retrouve sous-équipée, nous projetons la création, dès 2017, de deux quais supplémentaires qui desserviront quatre voies qui seront opérationnelles à partir de 2018. Ceci permettra en outre aux trains en provenance du sud du pays (les lignes 60 et 90) de continuer directement vers le Nord, permettant ainsi aux voyageurs un accès direct au nouvel arrêt

Pfaffenthal-Kirchberg sans devoir changer de train ou prendre le bus. Dans ce contexte, la question de la sécurité est bien évidemment au cœur de nos préoccupations. Comme vous le savez, le réseau ferré luxembourgeois se trouvant confronté aux différents systèmes utilisés par les réseaux ferroviaires des pays limitrophes, les CFL ont décidé d'équiper l'ensemble du réseau ferré luxembourgeois du système de contrôle de vitesse européen unifié ERTMS/ETCS (niveau 1). Ce système, dans le cas d'un freinage incorrect à l'approche d'un signal d'arrêt, prend en charge le train de façon automatique, garantissant ainsi l'arrêt en amont du signal.

## La modernisation des infrastructures d'accès et d'accueil des voyageurs est la partie la plus visible des travaux de modernisation engagés par le Groupe CFL...

La modernisation de la Gare de Luxembourg a conduit en effet à mieux gérer le flux croissant de voyageurs et à améliorer leurs déplacements. Ont été créés pour cela un passage souterrain, une passerelle reliant la Gare au quartier de Bonnevoie ainsi que la Verrière. Le nouveau site de Belval nous a conduits à créer une nouvelle gare ferroviaire de voyageurs (2012) et plus récemment un Park & Rail destiné, entre autres, à réduire le trafic transfrontalier routier français. A terme, nous projetons la modernisation des gares d'Ettelbruck et de Bettembourg. Pour répondre à l'exigence d'un transport multimodal, nous nous préoccupons de réaliser prochainement des Park&Rail à Rodange, Wasserbillig, Mersch et Ettelbruck, tout comme cela a été fait à Luxembourg-Ville.

---

### **A propos d'offre multimodale de transport, quel point peut-on faire sur la liaison train/tram ?**

Avec la mise en place d'un nouvel arrêt dit *Pont Rouge*, les CFL s'apprêtent (2017) à connecter (connexion à haut débit) le réseau ferroviaire au tram (arrêt Pfaffenthal-Kirchberg), permettant aux passagers d'accéder rapidement, via le funiculaire, au Plateau du Kirchberg. Nous avons également pour projet de relier le réseau ferré au Ban de Gasperich (arrêt Howald) et, à terme, au tram qui y circulera.

### **L'exigence de qualité conduit à la mise en place d'une politique de communication harmonisée à destination des voyageurs...**

En effet, les systèmes d'information des passagers sont progressivement automati-

---

Pour ce qui concerne la Gare Centrale, qui, du fait de la densification du trafic, se retrouve sous-équipée, nous projetons la création, dès 2017, de deux quais supplémentaires qui desserviront quatre voies qui seront opérationnelles à partir de 2018. Ceci permettra en outre aux trains en provenance du sud du pays (les lignes 60 et 90) de continuer directement vers le Nord, permettant ainsi aux voyageurs un accès direct au nouvel arrêt Pfaffenthal-Kirchberg sans devoir changer de train ou prendre le bus.

---

sés. Nous avons ainsi introduit le système ARAMIS qui permet de tracer les retards en temps réel via notre site Internet et notre application mobile. Toujours à l'aide de ce système, nous allons progressivement introduire un système d'annonces et d'affichage automatique sur les quais.

### **Les CFL sont actuellement un acteur-clé de la mobilité...**

Au Grand-Duché, nous représentons l'épine dorsale du transport public. Il n'est qu'à constater le nombre grandissant de voyageurs transfrontaliers qui empruntent nos trains pour s'en convaincre.



# Tradition et innovation, depuis 140 ans

Véritable entreprise familiale depuis 1875, Voyages Emile Weber est aujourd'hui un des leaders en matière de transport de personnes au Luxembourg et dans la Grande Région. A côté des lignes régulières desservies pour le compte de nombreuses communes et de l'Etat, la société basée à Canach a su allier tradition et innovation afin de proposer une large panoplie de services à ses clients.

La principale activité de l'entreprise concerne le transport de personnes via les bus de ligne ; ces derniers desservent de nombreuses lignes régulières au Luxembourg et dans la Grande Région. En matière de lignes transfrontalières, Voyages Emile Weber relie le Grand-Duché avec, entres autres, Trèves, Schweich, Konz, Sarrebruck, Piennes et Thionville. « Rien que les lignes en direction de Trèves transportent en moyenne autour de 4.000 personnes par jour », explique Robert Kummer, attaché à la direction de Voyages Emile Weber. « Ces lignes gagneront encore en importance grâce à la construction de P+R supplémentaires, notamment celui de Mesenich, situé à hauteur de la frontière sur l'autoroute A1 ».

Par ailleurs, Voyages Emile Weber assure également le transport scolaire, mais aussi le transport de personnes à mobilité réduite auquel l'entreprise a toujours accordé beaucoup d'importance.

## Des solutions sur mesure allant du minibus...

Avec une flotte constituée de plus de 450 véhicules comprenant des minibus, bus de ligne, autocars, mais également des voitures de location qui peuvent être louées pour des besoins privés ou professionnels,

---

Avec une flotte constituée de plus de 450 véhicules comprenant des minibus, bus de ligne, autocars, mais également des voitures de location qui peuvent être louées pour des besoins privés ou professionnels, Voyages Emile Weber est en mesure de proposer tout type de solution.

---



Robert Kummer, attaché à la direction, Voyages Emile Weber.

Voyages Emile Weber est en mesure de proposer tout type de solution :

« Qu'il s'agisse de conduire des personnes à des fêtes privées, à des événements professionnels ou tout simplement à l'aéroport, Voyages Emile Weber a développé toute une gamme de services adéquats », poursuit Robert Kummer. « C'est dans ce sens qu'une équipe de spécialistes conseille et

guide les clients selon leurs souhaits afin de leur proposer une offre sur mesure. »

## ... jusqu'au taxi

En complément de son offre de bus, et pour répondre aux besoins de mobilité des clients, Voyages Emile Weber propose également un service de taxis et limousines avec son produit phare, le Webtaxi.

Avec toute cette palette de services, il y a de quoi couvrir tous les besoins en mobilité, surtout à l'approche des fêtes de fin d'année.

## Contact

Service Location Bus  
Tél : (352) 35 65 75-333

Webtaxi  
Tél : (352) 27 515  
E-mail : bus@vew.lu  
[www.emile-weber.lu](http://www.emile-weber.lu)

# Les P+R, un état des lieux contrasté

Les Park & Ride situés dans les zones frontalières présentent une situation disparate. Signalés par un panneau spécifique P+R, leur graphisme change d'un pays à l'autre ainsi que les conditions d'accès, la taille, les tarifs et, plus préoccupant encore, la connexion au réseau de transports publics.

Par ailleurs l'offre de parkings organisés étant nettement insuffisante et/ou inadaptée, on assiste au développement d'aires de stationnement spontanées ou sauvages (par exemple dans les situations de covoiturage), preuve s'il en faut que les navetteurs utilisent principalement l'automobile pour se rendre à la gare, à l'arrêt de bus ou bien sur leur lieu de travail grâce au covoiturage. Ont-ils vraiment d'autres choix ? La situation en quelques points.

## Le P+R, un espace de stationnement qui encourage l'intermodalité entre la voiture particulière et les transports publics

Rappelons que le principe de tels parkings consiste à permettre de stationner sa voiture à proximité d'une ligne de transports collectifs pour finir son trajet, à l'entrée de l'agglomération, le cas échéant. Selon une enquête du LISER effectuée auprès de travailleurs transfrontaliers, 51 % ne seraient pas satisfaits de la situation actuelle ; pour autant, une offre de transports en commun de qualité, assortie d'un stationnement à proximité des gares favoriseraient une pratique plus développée des transports en commun chez ces navetteurs. Sans offre cohérente de parkings et en dépit de l'engorgement systémique des axes routiers, la voiture restera le mode de transport privilégié pour se rendre de l'autre côté de la frontière.

## Localisation, facilité d'accès et capacité d'accueil : des facteurs de réussite ou d'échec

Un P+R doit être facilement accessible depuis les sorties d'autoroutes ou se situer directement sur les axes pénétrants, à proximité d'une gare ferroviaire ou d'un



arrêt de bus et offrir une capacité d'accueil suffisante. A Metz, le P+R de Woippy est directement connecté à l'A31 alors qu'à Thionville, proche de la frontière, on cherche vainement un P+R en périphérie qui permettrait aux transfrontaliers de stationner leur véhicule avant de prendre des lignes de bus ou de train. Pour répondre à la demande, la création de deux parkings aux abords de Thionville serait envisagée, selon l'OGBL. En Belgique où le plan SMOT semble en panne (quid des projets de P+R de Viville et Stockem ?), les navetteurs belges qui disposent de P+R à Namur<sup>(1)</sup> et Charleroi, tous deux reliés à leur gare par des bus, préfèrent, en raison des faibles connexions ferroviaires, prendre leur véhicule et stationner dans les P+R luxembourgeois de Kleinbettingen et Steinfort. Côté allemand, il y a bien le projet d'un P+R à Perl ainsi qu'un projet d'extension de celui de Mesenich dont la capacité d'accueil est totalement insuffisante, 261 emplacements contre 12.972 places à l'horizon 2020 ; en

attendant leur hypothétique réalisation, les navetteurs empruntent la route tout comme les Belges et pour des raisons similaires. Afin de gérer le flux grandissant d'automobilistes, la stratégie de mobilité intermodale du Luxembourg est de miser sur le développement de P+R à la périphérie de la ville, à côté des grands axes pénétrants : Hollerich, Luxembourg-Sud, Kirchberg, Kockelscheuer et Beggen. D'autres P+R dédiés aux transfrontaliers ceinturent les frontières du pays : le récent P&R de Belval-Université permettant d'accueillir les frontaliers français ; les P+R des gares de Rodange (saturé), Mersch et Wasserbillig, fréquentés par bon nombre d'automobilistes belges et allemands, surchargés, vont être agrandis.

## Une politique de signalisation et d'amplitude des horaires diversifiée

S'ils sont trop peu visibles, les P+R risquent de ne pas être utilisés, d'où la nécessité

d'une signalétique et d'un jalonnement depuis les axes principaux, clairs et visibles. Certains font l'objet d'une signalisation, d'autres ne sont signalés que sur les lieux mêmes, parfois grossièrement. Les noms donnés sont eux aussi variables : P+R au Luxembourg et en Allemagne, Parc ou Parking Relais en France et en Belgique. Concernant les horaires, les P+R ont vocation d'accueillir un stationnement de longue durée. Pourtant, la « longue durée » reste à définir. C'est ce que vient de faire la Ville de Luxembourg qui estime qu'au-delà de 25 heures les emplacements seront payants, cela afin de lutter contre les abus de stationnement, une tendance qui commence à se dessiner un peu partout. La politique tarifaire est elle aussi variable.

### De nombreux freins bloquent le développement des P+R

L'absence de coordination et de coopération entre les différents acteurs constitue le principal frein au développement des P+R avec, comme conséquence, le ralentissement de projets de création ou de réaménagement dans les pays frontaliers et une surcharge des P+R luxembourgeois. D'autant que les différents promoteurs que sont les collectivités territoriales, les entreprises, les commerçants ou les sociétés de chemin de fer présentent tous des intérêts différents. Des investissements financiers très importants sont nécessaires pour accroître l'offre. Il apparaît alors clairement qu'en l'absence d'une volonté politique commune de report modal de la voiture

particulière vers les transports collectifs, le développement et la modernisation de P+R risquent de se faire attendre.

**Martine Borderies**

#### Sources :

LISER (anciennement CEPS/INSTEAD) : *La Mobilité des frontaliers du Luxembourg, dynamiques et perspectives* in *Les Cahiers du CEPS/INSTEAD*.

SMOT : Schéma statistique de Mobilité Transfrontalière Luxembourg-Wallonie – Dossier 2015 – [mobilite.wallonie.be](http://mobilite.wallonie.be).

OGBL : Rapport 2015 *Améliorer la Mobilité transfrontalière*.

[ogbl.lu](http://ogbl.lu)

[statistiques.public.lu](http://statistiques.public.lu)



# Mobilité : Une problématique critique

PwC Luxembourg, c'est 2.700 employés se déplaçant quotidiennement à la Cloche D'Or. Près de 60 % de ces employés traversent chaque jour les frontières française, belge et allemande. La mobilité est donc un élément très présent dans la vie de PwC et a joué un rôle important dans le choix de l'implantation de son nouveau siège sur la Cloche d'Or.

Autre facteur : les émissions de CO2 générées par les déplacements professionnels et domicile-travail représentent plus de 70 % de l'empreinte carbone de la firme. La gestion efficace de la mobilité mise en place par PwC vise donc d'une part à améliorer le quotidien des employés, mais aussi à répondre positivement aux enjeux de la RSE liés à l'environnement. PwC Luxembourg a ainsi mis en œuvre plusieurs initiatives en matière de mobilité afin d'encourager ses employés à faire des choix de transport de préférence durables.

## Privilégier les transports en commun

Facilement accessible par les transports en commun, à proximité de la Gare Centrale et de la future gare de délestage de Howald ainsi qu'au centre du futur développement urbain de la Cloche d'Or, le nouveau siège de PwC est idéalement placé pour favoriser des déplacements écologiques et durables.

Tous les collaborateurs de la firme bénéficient de la *Jobkaart* leur donnant un libre accès à l'intégralité du réseau des bus de la Ville de Luxembourg. PwC propose également à ses collaborateurs la prise en charge de 50 % des coûts de la carte *MPass* permettant quant à elle l'utilisation des transports en commun sur le territoire tout entier du Grand-Duché. L'abonnement *MPass* peut être combiné avec les formules proposées par les pays voisins, notamment la SNCB avec sa formule *Flex Pass* et la SNCF avec la *Flexypass*.

Chaque employé de PwC dispose à tout moment des informations de mobilité au travers de pages dédiées sur l'intranet de la firme, d'un ensemble d'écrans disposés au sein des locaux, mais aussi via des

applications mobiles sur leur smartphone (ex : [mobiliteit.lu](http://mobiliteit.lu)).

## Usage collaboratif : autopartage et covoiturage

L'autopartage constitue depuis 2012 un facteur de succès pour la mobilité au sein de PwC. L'ensemble des collaborateurs bénéficient depuis lors d'un accès à un parc de véhicules partagés pour les déplacements dans le cadre de leur activité professionnelle en journée, un service également ouvert mais à leur frais pour des déplacements privés en soirée ou le week-end. Cette formule offre une solution de retour en soirée pour les nombreux covoitureurs sujets aux aléas des horaires de leurs collègues. En plus de trois ans, les demandes de réservation ont graduellement augmenté, atteignant un total de 12.000 réservations et représentant plus de 430.000 km parcourus.

En septembre 2016, LeasePlan a lancé chez PwC son nouveau concept *SwopCar*, un service de *carsharing* basé sur une solu-

tion entièrement digitale, dans lequel une application mobile devient la clé virtuelle du véhicule. Ce sont ainsi 15 nouveaux véhicules électriques ou à faible émission de CO2 qui ont été rendus accessibles aux employés de PwC en quelques clics sur leur smartphone.

PwC finalise actuellement une plateforme de covoiturage intelligente liée à un outil de gestion dynamique du parking. Chaque voiture occupée par quatre personnes pourra ainsi accéder librement au parking de l'immeuble.

Toutes ces initiatives reflètent la prise de conscience d'une problématique devenue à ce stade critique tant pour le bon fonctionnement d'une entreprise que pour le bien-être de ses employés. Ces initiatives permettent également de se mettre au diapason des attentes des nouvelles générations, pour qui la mobilité ne passe plus forcément par la voiture individuelle. ☑

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

## Journée de la mobilité au sein de PwC avec les acteurs concernés

Mobiliteit, CFL, Autobus Ville de Luxembourg, SNCF et CUBT se sont réunis à Crystal Park le 13 octobre 2016 pour répondre aux questions des collaborateurs de PwC et les aider à trouver le mode de transport le plus efficace pour leurs déplacements.

LuxTram a également répondu présent pour rendre compte de l'avancement du projet et montrer une cartographie de sa couverture jusqu'à la Cloche d'Or en 2020/2021.



# Plaques jaunes en Belgique : êtes-vous en ordre ?

Pour les frontaliers belges, la mise à disposition d'une voiture de société doit répondre à certaines règles... Le salarié qui en profite, s'il ne dispose pas des documents appropriés à bord du véhicule au moment du contrôle, s'expose à des sanctions... parfois lourdes.

Depuis plusieurs années, la Belgique essaie de restreindre l'usage sur son territoire de plaques jaunes par des résidents belges. Le législateur a voulu contrer de nombreux abus, en mettant en œuvre des mesures assez contraignantes. Celles-ci ont cependant été assouplies, en juin 2014, par voie d'arrêté royal. « *Auparavant, le salarié devait produire plusieurs éléments au contrôle TVA belge dont il dépendait* », explique Françoise Jacquet, Partner & Social Adviser de la fiduciaire BCLUX.

Les documents requis étaient pour le moins nombreux : la copie du contrat de travail, la preuve de son affiliation au Centre Commun de Sécurité Sociale, la preuve de la propriété du véhicule par l'employeur (copie de la facture d'achat ou copie du contrat de leasing), la preuve de l'activité réelle de l'entreprise au Luxembourg (comme une copie du compte de résultats), la copie des statuts de la société de l'employeur et une demande d'attestation de l'employeur. « *Le véhicule devait être utilisé principalement à des fins professionnelles, accessoirement à des fins privées. L'administration, sur base de l'ensemble de ces documents, si les conditions étaient remplies, délivrait une attestation valable deux ans. Elle était ensuite à renouveler. Cette attestation était valable pour le salarié et les membres de sa famille vivant sous le même toit. Beaucoup de dirigeants de société ont eu des difficultés à obtenir, eux aussi, cette attestation* », poursuit Françoise Jacquet.



**Françoise Jacquet**, Partner & Social Adviser, BCLUX.

## Plus besoin d'attestation, mais...

Depuis, le régime a changé. En cause, un avis de la Commission européenne qui jugeait non appropriée la production d'une attestation émanant de l'administration TVA. L'obligation d'obtenir cette attestation a été supprimée au 1<sup>er</sup> octobre 2014.

Cela ne signifie en rien que, désormais, le citoyen belge roulant avec un véhicule immatriculé au Grand-Duché ne doit pas apporter la preuve qu'il est bien salarié au Luxembourg et que ce véhicule est mis à disposition par son employeur. « *Selon l'arrêté royal du 18 juin 2014, la Belgique demande désormais la production d'une copie du contrat de travail (et éventuellement d'un avenant au contrat de travail qui stipule l'octroi du véhicule) et d'une attestation de mise à disposition*

*par un employeur ou un donneur d'ordre étranger* », explique Françoise Jacquet.

Il n'est donc plus nécessaire de demander une attestation. Il suffit de disposer des bons documents, avec soi, dans le véhicule. « *L'usage des plaques jaunes sur le territoire belge serait accepté, et pas uniquement dans le cadre d'un contrat de travail. L'introduction de la notion de donneur d'ordre au niveau de l'arrêté royal clarifie la situation pour les gérants et actionnaires... Pour ces derniers, il faudrait donc détenir dans le véhicule, en plus de l'attestation de mise à disposition par le donneur d'ordre étranger, l'ordre de mission, soit une copie des statuts ou des assemblées générales* », précise Françoise Jacquet.

## Contrôles moins fréquents, mais douloureux

Des dispenses sont par ailleurs autorisées, notamment dans le cadre de la mise à disposition gratuite d'un véhicule par un étranger à un résident belge durant maximum un mois ou encore pour un étudiant étranger durant la durée de ses études en Belgique...

Si les contrôles sont beaucoup moins fréquents que par le passé, les abus étant moins nombreux, ils ne sont pas inexistantes. Fin octobre, on faisait encore état de contrôles effectués par les douanes belges à quelques kilomètres de la frontière, avec comme conséquence pour les automobiliste ne pouvant pas produire les documents requis des montants réclamés allant de quelques centaines d'euros à plusieurs milliers, selon l'usage (utilitaire ou non) et la valeur du véhicule.

**Sébastien Lambotte**

---

**Si les contrôles sont beaucoup moins fréquents que par le passé, ils ne sont pas inexistantes.**

---

# ALD Automotive

## Miser sur une combinaison des moyens de transport

Les déplacements transfrontaliers et la mobilité urbaine sont au cœur des réflexions menées par ALD Automotive depuis des années. Proactive, la société complète régulièrement son offre de services tant pour la gestion des parcs automobiles que pour la sécurité des conducteurs. Pour Pierre-Yves Meert, Marketing & Innovation Manager, et Dominique Roger, General Manager d'ALD Automotive Luxembourg, la mobilité de demain est à concevoir autrement. Entretien.

### Quel est le contexte dans lequel il faut réfléchir la mobilité actuellement ?

Plus qu'ailleurs, la mobilité au Luxembourg est un enjeu majeur pour l'économie du pays. D'après l'étude INRIX, le pays est le 4<sup>e</sup> pays européen le plus embouteillé (33 heures passées par an dans les bouchons en 2015). Comme tout un chacun le constate, et plus encore les frontaliers, le trafic est totalement congestionné, et pas seulement aux heures de pointe, ce qui induit des répercussions sur la santé, les coûts, la productivité... Le Luxembourg doit rester un marché attractif pour les RH, mais le restera-t-il à l'avenir si les choses ne changent pas ? On sait que la jeune génération accorde une grande importance à la qualité de vie au travail. Ainsi, on constate déjà que certains candidats préfèrent occuper un poste dans leur pays de résidence plutôt que de faire la route tous les jours. L'accessibilité des entreprises est aussi devenue un des critères dans le choix d'un employeur. La mobilité sera un facteur impactant dans la guerre des talents. L'intelligence embarquée à bord des véhicules et l'avancée technologique des véhicules autonomes sont également des éléments dont il faut tenir compte pour penser la mobilité autrement.

### Comment cette réflexion se ressent-elle chez ALD Automotive ?

Nous avons pris conscience que notre *business model* est à revoir. Aujourd'hui, pour une société comme la nôtre, le but n'est plus de mettre le plus de véhicules



De g. à dr. : **Pierre-Yves Meert**, Marketing & Innovation Manager, et **Dominique Roger**, General Manager, ALD Automotive Luxembourg.

Pour la jeune génération, la mobilité ne se réfère pas qu'à la voiture. C'est une génération qui veut de la flexibilité et du choix. Encore faut-il que l'utilisateur puisse répartir son budget comme il le souhaite entre voiture, transports en commun, vélo..., ce qui implique qu'il y ait une offre diversifiée tant au niveau de l'Etat que des entreprises.



sur les routes, mais de faire évoluer l'offre de services afin de proposer le meilleur moyen de locomotion en fonction du moment.

### **La solution est-elle de faire évoluer un budget voiture vers un budget mobilité ?**

Oui, mais pas seulement. Pour la jeune génération, la mobilité ne se réfère pas qu'à la voiture. C'est une génération qui veut de la flexibilité et du choix. Encore faut-il que l'utilisateur puisse répartir son budget comme il le souhaite entre voiture, transports en commun, vélo..., ce qui implique qu'il y ait une offre diversifiée tant au niveau de l'Etat que des entreprises. Notre rôle en tant que leader sur le marché du leasing au Luxembourg est de montrer l'exemple et nous nous y employons. Chaque solution que nous développons est une pièce du puzzle « mobilité ». L'ensemble des solutions ouvrira l'accès à une mobilité différente. Pour construire la mobilité de demain, il faudra donc être plusieurs prestataires de services.

### **Pouvez-vous nous parler de votre dernière initiative ?**

La plus récente concerne notre offre de leasing de vélos. Deux formules sont proposées aux entreprises : *ALD Company Bike* offre aux employés, dans le cadre de leur package salarial, une solution de leasing de vélo (classique, pliable, électriques, VTT). Outre le financement, l'utilisateur bénéficie d'une assurance vol et dégâts matériels, d'un service de dépannage et d'une assistance par défaut. La deuxième formule, *ALD Pool-bike*, met à disposition des salariés des vélos partagés sur le lieu de travail. L'offre comprend un range-vélo et 6 vélos au choix (classiques et/ou électriques). Cette solution est idéale pour les trajets entre sites. L'offre comprend le financement, une assurance vol et dégâts matériels,

---

**Le pays doit rester attractif et retenir ses talents, et les entreprises doivent donc pouvoir continuer à proposer des packages salariaux incluant de la mobilité, mais une mobilité réfléchie, adaptée aux besoins des salariés selon le moment de la journée.**

---

l'assistance et le dépannage des vélos, un programme d'entretien complet et un service de vélo de remplacement.

### **Vous disposez depuis peu d'un incubateur appelé *Shaker*. Quel est son rôle ?**

En effet, *Shaker* est un incubateur créé et géré par ALD Luxembourg dont l'objectif est d'aider des start-up actives dans le monde de la mobilité à renforcer leur offre commerciale et d'accélérer la mise sur le marché de cette offre. Actuellement, trois start-up travaillent au sein de l'incubateur, dont *CarCoach*, une start-up luxembourgeoise spécialisée dans le conseil automobile et avec laquelle nous avons lancé *Efficient Driving* en mai 2016, une solution reposant principalement sur la formation des conducteurs et l'audit du parc automobile afin d'agir sur les consommations en carburant et les émissions de CO2 qui en découlent ainsi que sur le taux de sinistralité. La deuxième start-up, *Carpay Diem*, travaille sur un nouveau mode de paiement électronique pour faire le plein de carburant beaucoup plus rapidement. La troisième start-up, *Lëtztgettowork*, propose une solution de covoiturage « made in Luxembourg ».

### **Pour terminer, comment faudrait-il combiner mobilité et économie dans les prochaines années ?**

La mobilité prend en compte trois axes : *People*, *Profit* et *Planet* qui doivent être pris globalement dans la réflexion, car chacun

de ces axes impacte l'autre. Le pays doit rester attractif et retenir ses talents, et les entreprises doivent donc pouvoir continuer à proposer des packages salariaux incluant de la mobilité, mais une mobilité réfléchie, adaptée aux besoins des salariés selon le moment de la journée. A partir de 2017, la réforme fiscale sur les véhicules de fonction va prendre en compte la catégorie d'émission de CO2 du véhicule et non plus les 1,5 % du prix TTC de la voiture pour fixer l'imposition de l'avantage en nature. Cette nouvelle fiscalité aura indéniablement un impact sur le choix du modèle. L'arrivée du tram à Luxembourg-Ville, et peut-être plus tard dans certaines zones d'activités, va aussi rebattre les cartes. La mobilité de demain doit impérativement miser sur une combinaison des moyens de transport. Plus la palette sera large, plus nous aurons de chances de retrouver le plaisir de circuler dans les rues et sur les routes. Il faut qu'à brève échéance, se déplacer redevienne *fun* ! C'est un de nos objectifs. ☑

**Propos recueillis par Isabelle Couset**

# EY Luxembourg, une entreprise qui bouge

Dans certaines entreprises, la mobilité est inhérente à l'organisation. Elle est même souvent recherchée au travers des CV pour les postes à pourvoir. Afin de savoir comment cette mobilité est gérée dans une firme de près de 1.300 salariés, nous avons rencontré Marjorie Gorse, Head of HR chez EY Luxembourg.

## Quel est le profil des collaborateurs d'EY Luxembourg ?

C'est une population aussi jeune que diversifiée qui constitue aujourd'hui les effectifs d'EY Luxembourg. Avec plus de 55 nationalités et une moyenne d'âge de 30 ans, la firme compte parmi les employeurs de choix sur la place luxembourgeoise pour un grand nombre de transfrontaliers motivés par l'envie d'exercer une profession stimulante dans un environnement international et par l'opportunité de vivre une expérience unique au sein d'une organisation sans frontières. Les collaborateurs d'EY sont dès lors d'ores et déjà, par nature, ouverts à la mobilité.

Cette belle diversité culturelle s'enrichit par ailleurs de la diversité des talents. En tant qu'acteur majeur en matière de services professionnels, nous recrutons en outre des profils très différents en allant chercher des compétences nouvelles au-delà des filières classiques, notamment dans la sphère des nouvelles technologies, mais pas seulement. Le capital humain étant au cœur de la stratégie de son développement économique, EY n'a de cesse de gommer les frontières géographiques et culturelles afin d'aller cueillir les talents où qu'ils se trouvent.

## Quelle est la politique d'EY en matière de mobilité ?

Chez EY, la mobilité est naturelle, inscrite dans notre « ADN ». EY Luxembourg fait partie d'un réseau global, présent dans le monde entier et nos collaborateurs ont de ce fait l'opportunité d'effectuer une mobilité internationale d'une durée variable dans l'un des bureaux de ce gigantesque réseau.

Il existe des programmes de mobilité court terme pour encourager les plus jeunes



Marjorie Gorse, Head of HR, EY Luxembourg.

à la mobilité, mais nos employés partent généralement pour une durée de deux ans, parfois plus, parfois moins. Un atout pour le collaborateur qui se voit offrir une formidable opportunité d'expérimenter de nouvelles pratiques professionnelles et découvrir d'autres cultures, la mobilité s'inscrit parfaitement dans notre concept *Building a Better Working World*.

La mobilité est par ailleurs un investissement important pour EY ; c'est la raison pour laquelle nous privilégions les candidatures des meilleurs éléments, telle une

reconnaissance de leur contribution, mais également parce qu'ils incarnent « l'excellence opérationnelle » d'EY Luxembourg et deviennent des « ambassadeurs » de la firme dans le réseau. La mobilité chez EY Luxembourg est donc un partenariat, un engagement réciproque entre l'employé et l'employeur.

## En quoi se distingue le réseau EY ?

Le réseau EY se distingue par sa force d'intégration. Des *process* éprouvés, souvent communs à l'ensemble des pays d'une même région, permettent d'unifier les méthodes en vue de satisfaire les clients. La structure de notre réseau permet par ailleurs de faciliter les contacts et les échanges entre les pays, ce qui a pour conséquence positive d'encadrer les programmes de mobilité dans les meilleures conditions. L'intégration permet en outre à nos collaborateurs d'évoluer naturellement, en toute sécurité, dans une organisation où règnent cohésion et synergie d'équipes multiculturelles, avec l'objectif de toujours mieux servir nos clients, qu'il s'agisse de PME, de multinationales ou de start-up et quels que soient leur secteur d'activité ou leur localisation dans le monde.

Propos recueillis par Isabelle Couset

---

Chez EY, la mobilité est naturelle, inscrite dans notre « ADN ». Il existe des programmes de mobilité court terme pour encourager les plus jeunes à la mobilité, mais nos employés partent généralement pour une durée de deux ans, parfois plus, parfois moins. Un atout pour le collaborateur qui se voit offrir une formidable opportunité d'expérimenter de nouvelles pratiques professionnelles et découvrir d'autres cultures.

---

# A l'occasion, je reste à la maison

Le télétravail constitue une réponse aux problèmes de mobilité. La technologie permet aujourd'hui de travailler, beaucoup plus facilement, depuis son domicile en restant extrêmement bien connecté à l'entreprise.

Un employé coincé dans les bouchons chaque matin, à terme, sera plus stressé, plus fatigué, moins motivé. La saturation des axes de circulation comme les trains en retard et bondés sont des facteurs de stress qui conduisent à une baisse généralisée de la productivité des entreprises. Si le monde économique peut se plaindre d'une situation qui ne fait qu'empirer au fur et à mesure que l'attractivité du Grand-Duché se renforce, les entreprises peuvent aussi revoir leur organisation et permettre à leurs collaborateurs de ne pas avoir à s'enfermer dans les bouchons. Donner accès au télétravail, dans ce contexte, est un moyen parmi d'autres de répondre à cette problématique.

Avant d'aller plus loin, on rappellera que, selon le pays de résidence du travailleur frontalier, les règles fiscales et sociales en vigueur limitent les possibilités de recourir au télétravail. Un travailleur frontalier salarié au Luxembourg ne pourra prêter sur son territoire de résidence qu'un nombre de jours déterminé. Au-delà, il devra rendre des comptes à l'administration fiscale de son pays de résidence. Ce qui est souvent désavantageux...

Cette mise en garde étant faite, on peut s'attarder sur les possibilités technologiques aujourd'hui offertes permettant de travailler depuis son domicile comme si on se trouvait dans l'entreprise.

## Cloud et communication unifiée

Le cloud, désormais, facilite l'accès aux documents et outils de travail quel que soit le lieu où l'on se trouve. Si dans certains secteurs, comme la finance, le régulateur émet encore certaines restrictions liées au traitement de données à caractère sensible depuis un autre territoire, beaucoup d'autres tâches ou missions peuvent être réalisées à distance. A partir d'un poste de travail portable, le travailleur accède à son envi-



ronnement de travail et aux outils dont il dispose au bureau. Il peut donc effectuer l'ensemble des tâches quotidiennes, sans restriction.

Les outils de communication facilitent désormais le travail à distance. A partir d'une plateforme de communication unifiée, le travailleur à domicile reste connecté à l'ensemble de ses collègues. Tous les outils de communication – mail, chat, téléphone – sont réunis au niveau du poste de travail, répliqués sur le smartphone. Un numéro de contact unique permet de joindre la personne, qu'elle soit à son poste de travail au bureau, chez elle ou en déplacement, via son *laptop* ou son smartphone. Des indicateurs permettent par ailleurs de faire savoir à ses collègues si la personne est disponible ou occupée.

## Des outils de collaboration améliorés

Beaucoup pourront prétexter que le télétravail rend plus difficile la collaboration entre employés. La technologie apporte toutefois des réponses pour contrer ces arguments. Les principaux constructeurs

déploient des solutions performantes pour partager des documents, pour les éditer à plusieurs, en même temps, à distance, pour échanger facilement sur le fond et la forme.

Enfin, les connexions haut débit permettent d'échanger par vidéo très facilement. On peut discuter en face-à-face, par écrans interposés, sans que cela ne pose aucune difficulté. Depuis son smartphone ou à partir de son *laptop*, on se connecte désormais aisément à un ou plusieurs collègues, via des solutions de visioconférence. Un nombre croissant d'entreprises, désireuses de limiter leurs déplacements, mettent en œuvre des salles de réunion connectées pour faciliter les échanges à distance entre collaborateurs ou avec les clients.

Désormais, la technologie abolit l'ensemble des freins empêchant de recourir au télétravail. Si le collaborateur, le plus souvent, est demandeur de pouvoir en profiter au moins ponctuellement, il appartient à l'entreprise d'adapter son organisation et sa culture.

Sébastien Lambotte



# La protection des données de l'entreprise lors d'un déplacement

La protection des données commerciales et stratégiques, du savoir-faire et de tout capital immatériel est devenue un souci primordial pour les entreprises. Tous ces actifs doivent être protégés d'une manière efficace. Mais qu'en est-il lorsqu'ils sortent de l'enceinte de l'entreprise ?

Avec les voyages d'affaires, le télétravail et plus globalement la mobilité, il est devenu monnaie courante de travailler en dehors des locaux mêmes de l'entreprise ou d'accéder à distance au réseau de l'entreprise. A cet effet, les salariés et collaborateurs peuvent être amenés à se connecter à distance au système informatique de l'entreprise par le biais d'un équipement appartenant à l'entreprise ou par le biais de leurs propres équipements (notamment dans le cadre du BYOD ou *Bring Your Own Device*). Dans les deux cas, la pratique soulève des interrogations qui se trouvent souvent à la croisée du droit à la protection des données personnelles, de la cybersécurité, de la réglementation relative au droit du travail ou encore de la fiscalité. A titre d'illustration, des problématiques comme les heures supplémentaires ou l'éventualité d'être considéré comme assujéti dans le pays de travail effectif peuvent se poser en cas de télétravail. Nous nous concentrerons ici essentiellement sur les questions relatives à la sécurité des données et les solutions pratiques à mettre en place.

## Pourquoi protéger les données de l'entreprise ?

Parce que c'est le capital de l'entreprise, mais aussi parce qu'il peut s'agir d'une obligation légale.

Certaines professions ou certains secteurs, tels que les médecins, les avocats, les experts comptables, les professionnels du secteur financier ou des assurances sont soumis au secret professionnel. L'accès non autorisé à leurs données constituerait donc une violation de ce secret professionnel pouvant mener à des sanctions pénales et, le cas échéant, administratives pour les entreprises et leurs représentants.

En outre, si les informations permettent l'identification directe ou indirecte d'individus (c'est-à-dire si l'information qualifie de « donnée personnelle »), les dispositions de la loi du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel (la loi de 2002) doivent être respectées par le responsable du traitement (soit la personne physique ou morale qui détermine les finalités et les moyens du traitement des données personnelles concernées).

En pratique, l'entreprise établie à Luxembourg qui traite les données de ses clients qui sont des personnes physiques ou des personnes de contact et représentants des clients qui sont des personnes morales, ainsi que les données de son propre personnel, qualifiera de « responsable du traitement » et devra respecter la loi de 2002.

L'entreprise doit ainsi mettre en œuvre toutes les mesures techniques et organisationnelles appropriées pour assurer la protection des données contre la destruction accidentelle ou illicite, la perte accidentelle, l'altération, la diffu-

sion ou l'accès non autorisé. L'entreprise est en effet responsable de la sécurité des données personnelles qu'elle traite, y compris lorsqu'elles sont stockées sur des équipements dont elle n'a pas la maîtrise physique ou juridique, mais dont elle a autorisé l'utilisation (par exemple pour accéder à l'infrastructure informatique de l'entreprise) ou lorsque ces équipements permettent l'accès aux données.

L'importance de la sécurité des informations et des réseaux informatiques se fait également ressentir au niveau européen avec l'adoption récente (le 6 juillet 2016) par le Parlement européen de la directive NIS (*Network and Information Security*) qui devra être transposée dans les législations nationales. L'objectif de cette directive est d'établir des mesures harmonisées visant à assurer un niveau élevé commun de sécurité des réseaux et des systèmes d'information dans l'Union européenne.

Par ailleurs, le nouveau règlement européen général sur la protection des données qui entrera en vigueur le 25 mai 2018 (et qui remplacera au moins partiellement la loi de 2002) prévoit non

---

**L'importance de la sécurité des informations et des réseaux informatiques se fait également ressentir au niveau européen avec l'adoption récente (le 6 juillet 2016) par le Parlement européen de la directive NIS (*Network and Information Security*) qui devra être transposée dans les législations nationales. L'objectif de cette directive est d'établir des mesures harmonisées visant à assurer un niveau élevé commun de sécurité des réseaux et des systèmes d'informations dans l'Union européenne.**

---

Le nouveau règlement européen général sur la protection des données qui entrera en vigueur le 25 mai 2018 (et qui remplacera au moins partiellement la loi de 2002) prévoit non seulement que les données personnelles doivent être protégées de façon adéquate par le responsable du traitement et son sous-traitant, mais également des amendes administratives pouvant s'élever jusqu'à 10.000.000 EUR ou 2 % du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent (le montant le plus élevé étant retenu).

seulement que les données personnelles doivent être protégées de façon adéquate par le responsable du traitement et son sous-traitant, mais également des amendes administratives pouvant s'élever jusqu'à 10.000.000 EUR ou 2 % du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent (le montant le plus élevé étant retenu). L'entreprise devra également, dans certains cas, notifier les violations de données à son autorité de surveillance compétente et, le cas échéant, aux personnes concernées.

Finalement, d'un point de vue pratique, il est important d'être conscient des risques et des menaces liés à l'accès à distance aux données de l'entreprise. C'est pourquoi il est primordial pour l'entreprise de mettre en place une politique de sécurité à laquelle chaque employé devrait adhérer.

### Comment sécuriser les données de l'entreprise ?

Afin de respecter les exigences légales en matière de sécurité et de se prémunir contre les risques d'atteinte à la disponibilité, à l'intégrité et à la confidentialité des données ou à la compromission générale du système d'information de l'entreprise (intrusion non souhaitée, virus, etc.), des mesures de sécurité adéquates devraient être mises en place.

Dans un premier temps, il est nécessaire pour l'entreprise d'identifier les risques en tenant compte des spécificités du contexte et en déterminant les équipements concernés, les applications utilisées et les données accessibles.

Dans un second temps, l'entreprise devrait mettre en place des mesures techniques concrètes de sécurité, comme par exemple :

- contrôler l'accès à distance par un dispositif d'authentification (si possible à l'aide d'un certificat électronique) ;
- prévoir une procédure en cas de perte ou de vol du terminal et notamment l'effacement à distance des données stockées sur le terminal ou sa réinitialisation à distance (sans pour autant effacer les données privées de l'employé) ;
- mettre en place un processus de clôture permettant de s'assurer du verrouillage des accès aux ressources de l'entreprise et, le cas échéant, de la désinstallation correcte des outils mis à la disposition de l'employé ;
- dans l'hypothèse de l'usage d'un équipement personnel de l'employé, distinguer les parties personnelles et les parties professionnelles de l'outil de travail (en utilisant par exemple des solutions « container ») ;
- prévoir un processus de signalement en cas de perte ou de vol ;
- assurer une procédure de sauvegarde (*back-up*) et de restauration des données ;
- prévoir un processus de veille interne intégrant le suivi des évolutions technologiques des terminaux mobiles ; et
- prévoir des mesures de chiffrement des flux d'informations (VPN, etc.).

Finalement, il est nécessaire de sensibiliser les utilisateurs aux risques auxquels ils s'exposent et auxquels ils exposent l'entreprise s'ils ne traitent pas les données avec la diligence requise. Cette sensibilisation devrait mettre l'accent sur la nécessité pour les utilisateurs de prendre les précautions nécessaires pour éviter une divulgation des données. Par exemple, l'utilisateur se trouvant dans un lieu public (train, avion, etc.) devrait s'assurer que les personnes dans son entourage ne puissent déceler

des données confidentielles. De plus, il est essentiel que les utilisateurs mettent en place des mesures de sécurité élémentaires comme le verrouillage du terminal avec un mot de passe suffisamment complexe et renouvelé régulièrement, l'utilisation d'un antivirus ou tout simplement le fait de ne jamais laisser les *laptops*, tablettes, téléphones portables ou autres appareils sans surveillance.

### Conclusion

Le travail à distance est un excellent moyen de permettre une flexibilité aux collaborateurs tout en assurant les activités de l'entreprise. Cette possibilité doit par contre être bien encadrée (de façon technique et organisationnelle) afin de permettre à l'entreprise de protéger ses informations confidentielles et de respecter ses obligations légales. ✓



**Dr. Catherine Di Lorenzo**  
Avocat à la Cour



**M<sup>e</sup> Izabela Dutkiewicz**  
Avocat

Allen & Overy SCS

# Mobilité douce et travailleur frontalier

Favoriser la mobilité douce et utiliser les transports en commun pour venir travailler, n'est pas toujours réaliste lorsque l'on est frontalier. Pour la plupart, il est impensable de venir travailler en vélo étant donné la distance qui les sépare de leur lieu de travail. Le bus et le train restent ainsi la seule option envisageable pour ceux qui souhaitent laisser leur voiture au garage. Cela dit, même dans cette situation, les rendez-vous extérieurs ou les déplacements entre les différents sites de la société compliquent encore l'utilisation des transports en commun pour venir travailler. C'est pourquoi, certaines entreprises, commencent doucement à changer leur mode de fonctionnement. Quelles seraient les options que les frontaliers seraient prêts à utiliser si leur société leur en donnait les moyens ?

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 175 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé au mois d'octobre 2016 sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu).

## Si vous venez jusqu'au Luxembourg en train/bus, quel(s) moyen(s) de transport complémentaire(s) seriez-vous prêts à utiliser ?

- Un bus dédié aux employés de votre société → 13 % (41 votes)
- Une voiture électrique disponible sur le lieu de travail → 10 % (30 votes)
- Un vélo électrique disponible sur le lieu de travail → 11 % (35 votes)
- Un vélo classique disponible sur le lieu de travail → 7 % (22 votes)
- Le bus (abonnement payé par l'entreprise) → 13 % (41 votes)
- Le train (pour les rendez-vous plus lointains) → 6 % (20 votes)
- Les bus transfrontaliers (pour des rendez-vous en Belgique ou en France) → 6 % (18 votes)
- Le *carsharing* (voiture partagée) 5 % → (15 votes)
- Je ne viens pas en train/bus 28 % → (88 votes)

## Si vous venez jusqu'au Luxembourg en voiture, quel(s) moyen(s) de transport complémentaire(s) seriez-vous prêts à utiliser ?

- Un bus dédié aux employés de votre société 17 % → (53 votes)
- Une voiture électrique disponible sur le lieu de travail → 13 % (41 votes)
- Un vélo électrique disponible sur le lieu de travail → 10 % (32 votes)
- Un vélo classique disponible sur le lieu de travail → 9 % (27 votes)
- Le bus (abonnement payé par l'entreprise) → 15 % (48 votes)
- Le train (pour les rendez-vous plus lointains) → 8 % (26 votes)
- Les bus transfrontaliers (pour des rendez-vous en Belgique ou en France) → 6 % (20 votes)
- Le *carsharing* (voiture partagée) → 9 % (27 votes)
- Je ne viens pas en voiture → 13 % (41 votes)

## Qu'ajouteriez-vous sur votre lieu de travail pour laisser votre voiture au garage ?

- Une meilleure desserte (bus/train) 32 % → (107 votes)
- Une douche, des vestiaires pour se changer (après être venu en vélo/roller de la gare, par exemple) → 14 % (47 votes)
- Des horaires plus souples pour pouvoir prendre les transports en commun → 21 % (70 votes)
- Des pistes cyclables/zones pour les piétons proches de mon lieu de travail → 15 % (50 votes)
- Des parkings pour vélos → 11 % (35 votes)
- Je ne peux pas me passer de ma voiture → 7 % (24 votes)





# Trajets et déplacements professionnels : quels droits et obligations pour l'employeur ?

Après avoir mis en lumière les difficultés tant juridiques que pratiques liées au télétravail dans un contexte transfrontalier dans le précédent numéro<sup>(1)</sup>, il est certainement juste de dire que de nombreux salariés utilisent quotidiennement leur véhicule et/ou les transports en commun pour se rendre sur leur lieu de travail, et, ensuite, pour rentrer chez eux. A plusieurs égards, ces trajets connaissent un encadrement juridique propre et impliquent des obligations à charge tant du salarié que de l'employeur.

Aussi, selon la nature de l'emploi exercé, des déplacements professionnels, que ce soit au Luxembourg ou à l'étranger, sont effectués chaque jour, notamment pour se rendre auprès d'un client, d'un fournisseur, d'un partenaire ou sur un autre lieu de travail. Là également, l'employeur devra veiller à respecter les règles applicables en la matière.

Les interrogations les plus récurrentes ayant trait aux trajets et déplacements professionnels concernent d'une manière générale la qualification en temps de travail, les obligations en cas d'accident ou encore celles en cas de retard du salarié.

## S'agit-il de temps de travail ?

Il est certainement connu de tous qu'en principe le temps de trajet du domicile du salarié jusqu'à son lieu de travail n'est pas assimilé à du temps de travail devant être rémunéré par l'employeur. En effet, le Code du travail définit le temps de travail comme « le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de son employeur », ce qui, par définition, n'est pas le cas lorsque le salarié est sur la route ou utilise les transports en commun pour se rendre sur son lieu de travail.

Certaines « exceptions » ont toutefois été admises par la jurisprudence. Il s'agit principalement de l'hypothèse des salariés ayant un poste « nomade » qui requiert certains déplacements. Ainsi, il a été retenu que le trajet du domicile du salarié (ou de tout autre lieu que le salarié aura librement

choisi) jusqu'au siège social de l'entreprise n'est pas du temps de travail, mais qu'en revanche le trajet du siège social jusqu'à un autre lieu de travail (par exemple chez un client ou d'autres locaux appartenant à l'employeur) est à qualifier comme tel. D'aucuns noteront immédiatement qu'il ne s'agit alors plus de temps de trajet à proprement parler, mais plutôt d'un déplacement professionnel.

Contrairement au temps de trajet domicile-lieu de travail, le déplacement professionnel se caractérise en effet par le fait que le salarié est d'ores et déjà à la disposition de son employeur et qu'il est alors amené, du fait de ses fonctions, à se déplacer pour le compte de son employeur. De la sorte, et conformément à la définition du Code du travail, le salarié ne peut pas vaquer librement à des occupations de nature privée, mais suit simplement les instructions de l'employeur.

Il peut donc être retenu que de tels déplacements professionnels sont à rémunérer par l'employeur et également à prendre en compte dans les limitations journalières (voire hebdomadaires) de la durée du travail. A titre de rappel – et sauf disposition contractuelle ou conventionnelle plus favorable – un salarié ne peut pas être occupé plus de 8 heures par jour et 40 heures par semaine (respectivement 10 heures par jour et 48 heures par semaine en cas d'heures supplémentaires et/ou d'une mesure de flexibilité) et doit disposer d'un repos quotidien d'au moins 11 heures consécutives

(et un repos hebdomadaire consécutif de 44 heures).

En pratique, lorsque le déplacement professionnel est entièrement inclus dans une journée normale de travail (par exemple le salarié, travaillant habituellement à Luxembourg-Ville, a un rendez-vous à 14 heures auprès d'un client ayant ses bureaux à Leudelange), les règles mentionnées ci-dessus ne posent bien évidemment pas de problème. En revanche, dans certaines situations, il est tout simplement impossible de respecter à la lettre ces maxima : un salarié qui doit se rendre plusieurs jours à l'étranger pour le compte de son employeur (par exemple aux Etats-Unis) sera – en théorie – tout au long du voyage en déplacement professionnel.

Il est évident toutefois que l'employeur ne va pas rémunérer toutes les heures à compter du moment où le salarié se rend à l'aéroport jusqu'à son retour effectif. Aussi, il est alors impossible pour l'employeur de respecter les limites journalières, voire hebdomadaires, de la durée du travail.

Face à ce constat, de nombreux règlements intérieurs mis en place au sein d'entreprises concernées ont alors procédé à une distinction non prévue explicitement par la loi, mais que la jurisprudence (notamment une décision de la Cour d'appel du 17 septembre 2009) semble accepter. Il s'agit – pour ce cas particulier uniquement – de différencier « temps de travail productif » et « temps de travail non productif ». Le premier est à considérer comme du temps de travail presté au sein de l'entreprise, c'est-

à-dire qu'il est rémunéré normalement et est pris en compte pour l'appréciation des maxima journaliers et hebdomadaires. Le « temps de travail non productif » correspond à celui pendant lequel le salarié est certes à la disposition de son employeur, mais peut, dans une certaine mesure, vaquer à des occupations personnelles (il s'agira par exemple des heures passées dans l'avion ou encore de la nuit à l'hôtel). Ce « temps de travail non productif » n'est ni rémunéré normalement, ni pris en compte pour l'appréciation des limites susvisées. En revanche, il est de pratique courante que l'employeur « dédommage » d'une manière ou d'une autre le salarié pour ce « temps de travail non productif » en lui accordant, par exemple, une somme forfaitaire par jour ou du repos compensatoire.

Afin de prévenir toute contestation potentielle quant à cette pratique très usitée, il est alors essentiel soit de prévoir des clauses spécifiques dans le contrat de travail des salariés concernés ou encore de mettre en place un règlement intérieur dédié à ce sujet. D'une manière générale, il est toujours préférable, surtout pour les déplacements professionnels s'étalant sur plusieurs jours, de les faire faire par des cadres supérieurs, qui ne sont pas soumis aux règles restrictives en matière de durée du travail.

## Que faire en cas d'accident ?

En cas de survenance d'un accident, que ce soit dans le cadre du trajet domicile-lieu de travail ou lors d'un déplacement professionnel, les obligations des parties et surtout la prise en charge du salarié seront identiques. En effet, un accident survenu lors d'un trajet professionnel est assimilé à un accident du travail s'il est survenu :

- i) entre la résidence principale, secondaire stable ou tout autre lieu où le salarié se rend de façon habituelle pour des motifs d'ordre familial et le lieu de travail ;
- ii) entre le lieu de travail et le restaurant, la cantine ou d'une manière générale le lieu où le salarié prend habituellement ses repas.

Ce trajet peut ne pas être le plus direct lorsque le détour effectué est rendu nécessaire dans le cadre d'un covoiturage régulier ou pour déposer ou reprendre l'enfant qui vit avec l'assuré, auprès d'une tierce personne à laquelle il est obligé de le confier afin de pouvoir travailler. N'est toutefois pas pris en charge l'accident que l'assuré a causé

ou auquel il a contribué par sa faute lourde ou si le trajet a été interrompu ou détourné pour un motif dicté par l'intérêt personnel et étranger aux nécessités essentielles de la vie courante ou indépendant de l'activité de la personne.

De même, l'accident survenu lors d'un déplacement professionnel est à qualifier d'accident du travail, alors que ce dernier est défini comme étant l'accident survenu à un salarié par le fait ou à l'occasion de son travail.

En cas de survenance d'un accident, que ce soit lors d'un trajet ou d'un déplacement professionnel, chacune des parties a une obligation d'information :

- i) en premier lieu, le salarié doit immédiatement (sauf en cas de force majeure) informer l'employeur de la survenance de l'accident ;
- ii) dès que l'employeur a reçu cette information, il sera tenu de procéder à une déclaration d'accident auprès de l'Association d'Assurance Accident (AAA) par le biais d'un formulaire dédié ;
- iii) enfin, et endéans les 3 jours ouvrés de la survenance de l'accident, le salarié sera tenu, le cas échéant, de faire parvenir à la Caisse nationale de santé le certificat attestant de son incapacité de travail.

Dans ce cas, le salarié aura en principe droit tant aux prestations en espèces que celles en nature, tout comme, si certaines conditions sont remplies et avec certaines limitations, à une indemnisation du dégât causé à son véhicule, voire à des indemnités pour préjudices extrapatrimoniaux.

## Que faire en cas de retard du salarié ?

L'hypothèse du retard du salarié concerne *a priori* uniquement le trajet professionnel, en particulier lorsque le salarié se rend sur son lieu de travail.

Rappelons tout d'abord que le salarié a l'obligation d'arriver à l'heure sur son lieu de travail et qu'il est tenu, en cas de retard prévisible, d'en informer le plus rapidement possible son employeur afin que ce dernier puisse prendre les mesures nécessaires pour tenter d'éviter une perturbation de son entreprise ou de l'équipe dans laquelle travaille le salarié.

Dans ce cadre, la jurisprudence a décidé que les retards du salarié sont « justifiés », c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas donner lieu à sanction de la part de l'employeur, uniquement si le fait générateur du retard

était imprévisible. Or, des embouteillages, des retards dans les transports en commun ou encore des conditions météorologiques difficiles ne sont en général pas des événements imprévisibles qui permettent de justifier d'un retard. Le salarié est dès lors tenu d'organiser son trajet de telle manière à arriver à l'heure, même en cas de survenance d'un tel événement.

A défaut, et selon les circonstances, l'employeur aura la possibilité de prononcer des sanctions disciplinaires, pouvant même aller, notamment en cas de récidive, jusqu'au licenciement. En tout état de cause, l'employeur ne sera pas tenu de rémunérer le salarié pour le temps non travaillé en raison du retard, sauf bien évidemment à ce que le salarié « rattrape » ensuite ce temps en accord avec l'employeur. ✓



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



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

Allen & Overy SCS

(1) Le télétravail dans un contexte transfrontalier : quand flexibilité rime avec contrainte, *Entreprises magazine* n° 79, septembre-octobre 2016, pp. 70 et 71.

# L'impact de la réforme du congé parental pour les employeurs en 10 questions

La loi portant réforme du congé parental <sup>(1)</sup> (ci-après la loi) qui devrait entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre prochain introduit quatre nouvelles formes <sup>(2)</sup> de congé parental afin d'inciter davantage de parents à en bénéficier. Cette flexibilité accrue dans les types de congé parental devrait se traduire par une recrudescence des demandes en la matière. La loi prévoit toutefois un certain nombre de garde-fous à cette flexibilité afin de réduire l'impact de la réforme du côté de l'employeur.

Ainsi, les 10 points-clés de la loi pour les employeurs peuvent être résumés comme suit :

## 1. Tout salarié peut-il prétendre au congé parental de son choix ?

Non. Par exemple, pour bénéficier d'un congé parental fractionné, la loi exige que le salarié demandeur dispose d'un contrat de travail de 40 heures par semaine auprès d'un même employeur. Cette condition d'ouverture au droit de bénéficier d'un congé parental liée à la durée hebdomadaire de travail du salarié demandeur est cependant plus souple s'agissant des autres formes de congé parental : pour prétendre au congé parental à plein temps, il suffit que le salarié dispose d'un ou plusieurs contrats de travail totalisant au moins 10 heures par semaine, tandis que les salariés souhaitant demander

un congé parental à temps partiel doivent disposer d'un contrat de travail avec une durée de travail comprise entre 20 et 40 heures par semaine.

## 2. L'employeur est-il obligé d'accepter une demande de congé parental à temps plein ?

Oui. Dès lors que la demande a été introduite dans les formes et les délais prévus<sup>(3)</sup>, l'employeur doit accepter la demande du salarié qui entend bénéficier du congé parental à temps plein (4 ou 6 mois).

## 3. L'employeur est-il obligé d'accepter une demande de congé parental à temps partiel ?

Non. L'employeur peut refuser l'octroi d'un congé parental à temps partiel. L'employeur ne devra, sous l'égide de la nouvelle loi

ni motiver son refus d'accorder un congé parental à temps partiel, ni soumettre au salarié une proposition alternative. La situation actuelle restera dès lors inchangée.

## 4. L'employeur est-il obligé d'accepter une demande de congé parental fractionné ?

Non. Comme pour le congé à temps partiel, l'employeur n'est pas tenu d'accepter une demande de congé parental fractionné. En cas de refus, l'employeur devra toutefois en informer le salarié par lettre recommandée avec accusé de réception au plus tard dans les 2 semaines de la demande de congé parental fractionné et inviter le salarié à un entretien endéans un délai de 2 semaines à partir de cette notification.

## 5. L'employeur doit-il motiver son refus d'accepter une demande de congé parental fractionné par écrit ?

Non. Cependant, l'employeur est tenu de soumettre par écrit une contreproposition de plan de congé parental. En cas de refus d'accorder un congé parental fractionné, l'employeur peut se contenter d'une motivation orale au moment de l'entretien avec le salarié. S'il le souhaite, l'employeur peut volontairement opter pour une motivation écrite. Le cas échéant, l'employeur devra veiller à ce que les motifs invoqués et les termes employés ne dénotent pas une décision arbitraire ou discriminatoire, mais

---

Pour bénéficier d'un congé parental fractionné, la loi exige que le salarié demandeur dispose d'un contrat de travail de 40 heures par semaine auprès d'un même employeur. Pour prétendre au congé parental à plein temps, il suffit que le salarié dispose d'un ou plusieurs contrats de travail totalisant au moins 10 heures par semaine, tandis que les salariés souhaitant demander un congé parental à temps partiel doivent disposer d'un contrat de travail avec une durée de travail comprise entre 20 et 40 heures par semaine.

---





qu'ils soient de nature objective, tels que par exemple les besoins de service justifiés.

## 6. En cas de refus d'accepter une demande de congé parental fractionné, quelle proposition alternative l'employeur doit-il soumettre au salarié ?

La loi ne le précise pas de sorte que l'employeur reste libre de décider quelle proposition alternative affecterait le moins possible le bon fonctionnement de l'entreprise. L'employeur pourra librement proposer un congé parental fractionné différent (par exemple, un autre jour de la semaine, d'autres mois isolés, un congé parental à temps plein de 4 ou de 6 mois).

## 7. Le salarié dispose-t-il d'un recours en cas de contestation de la motivation de l'employeur ?

Non. La loi ne prévoit pas de recours spécifique. Si le salarié n'entend pas accepter la proposition alternative de l'employeur, il continuera à avoir droit à un congé parental à temps plein de 4 ou de 6 mois suivant son choix.

## 8. L'employeur peut-il licencier avec préavis un salarié en congé parental à temps partiel ou fractionné ?

Non. Même si le salarié en question commet une faute (autre qu'une faute grave) au

cours des périodes où il travaille, il bénéficie de la même protection qu'un salarié en congé parental à temps plein et ne peut donc pas être licencié avec préavis. Cependant, en cas de motifs graves, l'employeur peut procéder à la résiliation du contrat de travail du salarié en congé parental avec effet immédiat.

## 9. Le droit au congé parental à temps partiel ou fractionné est-il maintenu en cas de changement de la durée de travail<sup>(4)</sup> ?

Actuellement, le changement opéré après la date de la demande du congé parental n'est pas pris en compte pour la détermination du congé parental. Sous l'égide de la loi, toute modification de la durée du travail du salarié entre le moment de la notification de la demande de congé parental et le début dudit congé sera prise en compte pour la détermination du droit au congé parental.

## 10. L'accord de l'employeur est-il requis en cas de nouvelle demande sous la loi ?

Oui. S'il s'agit de salariés bénéficiaires d'un congé parental débutant après l'entrée en vigueur de la loi, mais ayant été demandé avant la prédite entrée en vigueur, qui souhaiteraient changer de type de congé parental, l'accord de l'employeur est requis. Cet accord n'est par contre pas exigé pour

les salariés qui souhaitent uniquement opter pour la nouvelle indemnisation financière, à condition qu'ils aient opté avant l'entrée en vigueur de la loi pour un congé parental de 6 mois à temps plein ou de 12 mois à temps partiel et que le début du congé parental se situe après l'entrée en vigueur.

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

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

Employment Law, Pensions & Benefits  
Arendt & Medernach

- (1) Projet de loi n° 6935 du 15 janvier 2016 portant réforme du congé parental et modifiant 1. le Code du travail ; 2. le Code de la sécurité sociale ; 3. la loi modifiée du 4 décembre 1967 concernant l'impôt sur le revenu ; 4. la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat ; 5. la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux ; 6. la loi modifiée du 14 mars 1988 portant création de congés d'accueil pour les salariés du secteur privé ; 7. la loi modifiée du 12 février 1999 portant création d'un congé parental et d'un congé pour raisons familiales ; 8. la loi modifiée du 31 juillet 2006 portant introduction d'un Code du travail.
- (2) Actuellement, le parent bénéficiaire a uniquement le choix entre le congé parental à temps plein de 6 mois ou le congé parental à temps partiel de 12 mois, tandis que sous la loi, chaque parent pourra choisir entre un congé parental à temps plein de 4 ou 6 mois, un congé parental à temps partiel de 8 ou 12 mois ou encore un congé parental fractionné avec réduction de la durée de travail à raison d'un jour de travail par semaine pendant 20 mois, voire avec fractionnement sur quatre périodes d'un mois pendant une période maximale de 20 mois.
- (3) Le salarié doit notifier sa demande à l'employeur par lettre recommandée avec avis de réception au moins 2 mois avant le début du congé maternité (pour le 1<sup>er</sup> congé parental) et 4 mois avant le début du congé parental (pour le 2<sup>e</sup> congé parental).
- (4) Le congé parental fractionné ne s'applique qu'au salarié bénéficiaire détenteur d'un contrat de travail dont la durée de travail est égale à la durée maximale normale de 40 heures par semaine tandis que le congé parental à temps partiel s'applique au salarié bénéficiaire d'un contrat de travail dont la durée de travail par semaine est comprise entre 20 heures et 40 heures.

# La S.à r.l.-S, la société à un euro de capital de départ

Le 13 juillet 2016, le législateur, ayant tiré profit de l'expérience de nos voisins notamment belges et allemands, a adopté le projet de loi 6777 instituant la société à responsabilité limitée simplifiée ou S.à r.l.-S en abrégé<sup>(1)</sup>. Cette loi n'entrera cependant en vigueur que le 16 janvier 2017.

Avant tout, la S.à r.l.-S est une variante de la S.à r.l. classique et, à ce titre, obéit aux mêmes règles légales que sa grande sœur à l'exception des points suivants :

- la S.à r.l.-S. peut être constituée par un acte sous seing privé ;
- la S.à r.l.-S. ne requiert qu'un euro minimum de capital pour constituer la société ;
- la S.à r.l.-S. est réservée aux personnes physiques en ce qui concerne aussi bien les associés que les gérants ; et
- la S.à r.l.-S. ne peut exercer que des activités requérant une autorisation d'établissement au sens de la loi du 2 septembre 2011, à savoir des activités commerciales, artisanales, industrielles ou l'exercice d'une profession libérale.

La S.à r.l.-S. n'a donc en réalité qu'un domaine d'application réduit.

Il s'agit également d'une forme de société transitoire à durée indéterminée. Elle requiert en effet l'allocation de 5 % de son bénéfice commercial annuel net dans une réserve non disponible. L'objectif de cette réserve est de transformer à terme la S.à r.l.-S. en S.à r.l. classique une fois que les capitaux propres de la société auront atteint le montant de 12.000 EUR. Une telle transformation sera soumise aux conditions de constitution de la S.à r.l. classique, à savoir, entre autres, la passation d'un acte notarié.

## Pas pour tous les entrepreneurs

La somme de ces caractéristiques fait de la S.à r.l.-S. une forme de société qui ne convient pas à tous les entrepreneurs. Ainsi, par exemple, une start-up n'exerçant pas une activité commerciale soumise à une autorisation d'établissement préalable ne peut pas choisir la S.à r.l.-S. comme forme sociale.

En outre, la S.à r.l.-S. pose de sérieux obstacles à la recherche d'investisseurs. En effet, les investisseurs d'une S.à r.l.-S. :

- doivent être des personnes physiques ;
- ne peuvent être associés que d'une seule S.à r.l.-S. ;

- ne peuvent investir un montant dont l'addition au capital existant donne une somme égale ou supérieure au montant de 12.000 EUR, auquel cas la société devra passer en S.à r.l. classique par acte notarié.

La S.à r.l.-S. vise en général non pas les start-up mais les micro-entreprises (personnes physiques) exerçant une activité commerciale nécessitant peu de fonds de départ.

Le coût de constitution de la S.à r.l.-S. est évalué au montant de 191 EUR par opposition à celui de la S.à r.l. classique qui dépasse généralement le montant de 13.000 EUR ; mais ce gain de coût reste relatif car il peut donner un mauvais a priori sur la stabilité financière de la société et trouver des financements externes peut s'avérer difficile.

## Une option transitoire intéressante

Néanmoins, il est possible d'envisager des hypothèses où la constitution d'une S.à r.l.-S. est une option intéressante dans une perspective transitionnelle. Ainsi, si pour des raisons pratiques ou circonstancielles, une équipe de fondateurs ne dispose pas des moyens nécessaires pour constituer une S.à r.l. classique mais a cependant besoin de rassembler les apports de chacun dans une seule et même structure, pour plus d'efficacité et/ou de sécurité (par exemple en matière de propriété intellectuelle), constituer une S.à r.l.-S. peut alors se révéler intéressant, toujours sous réserve de son objet social restreint.

En effet, la S.à r.l.-S. bénéficie comme sa grande sœur de la personnalité juridique et de la limitation de responsabilité. Elle peut donc temporairement répondre à ce besoin pour une période de temps indéterminée, jusqu'à ce que les fondateurs trouvent les moyens nécessaires pour passer en S.à r.l. classique.

Rappelons que cette hypothèse reste limitée à des start-up exerçant des activités commerciales soumises à une autorisation d'établissement préalable.

En conclusion, la S.à r.l.-S. n'est pas destinée aux start-up en général mais aux entrepreneurs personnes physiques pour qui elle constitue un départ leur permettant d'exercer une activité sous forme de personne morale, de manière plus abordable que sous la forme d'une S.à r.l., tout en faisant bénéficier ses associés de la limitation de leur responsabilité.

Encore une fois, il convient de garder en mémoire qu'il s'agit d'une option transitoire, jusqu'à ce que l'activité génère assez de bénéfice pour que les associés la transforment naturellement en S.à r.l. ☑



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



**Xavier Picquet**  
Junior Associate

Wildgen, Partners in Law

(1) Loi du 23 juillet 2016 modifiant, en vue d'instituer la société à responsabilité limitée simplifiée : (i) la loi modifiée du 10 août 1915 concernant les sociétés commerciales ; et (ii) la loi modifiée du 19 décembre 2002 concernant le registre de commerce et des sociétés ainsi que la comptabilité et les comptes annuels des entreprises, publiée le 4 août 2016 au *Mémorial A* n° 157, p. 2662.

# La révision des congés spéciaux

Dans la continuité des réformes relatives au congé parental du projet de loi n° 6935, un projet de loi n° 7060 portant 1. Modification du Code du travail ; 2. Abrogation des articles 13 à 18 de la loi modifiée du 12 février 1999 portant création d'un congé parental et d'un congé familial, a été déposé le 13 septembre 2016.

Ce projet de loi « tend à contribuer à la politique de modernisation des dispositions légales et vise d'une part à permettre un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, et d'autre part à mieux tenir compte des réalités actuelles de notre société »<sup>(1)</sup>.

Le projet modifie ainsi, de manière plus précise, les trois types de congé que sont le congé pour raisons d'ordre personnel, le congé pour raisons familiales et le congé postnatal.

## Le congé pour raison d'ordre personnel

Tout salarié a droit à un certain nombre de jours de congé pour des raisons d'ordre personnel, dès son entrée en service. Lié à un événement particulier, ce congé doit en principe être pris au moment où l'événement se produit.

Le projet de loi propose de modifier les dispositions de l'article 233-16 du Code du travail relatif aux congés pour raisons d'ordre personnel de la manière suivante :

- le service militaire obligatoire ayant été supprimé, le jour de congé un jour avant l'enrôlement serait lui aussi été supprimé ;
- le congé accordé au père en cas de naissance d'un enfant passerait de 2 à 5 jours. Ces jours seraient néanmoins à prendre de manière consécutive et dans les 10 jours de la naissance ou du jour où l'enfant rentre à la maison ;
- le congé accordé aux parents en cas de mariage d'un enfant serait réduit à 1 jour (au lieu de 2 actuellement). Du fait de l'instauration du mariage pour tous, le congé précédemment accordé aux parents en cas de déclaration de partenariat serait supprimé ;
- le nombre de jours de congé accordé en cas de déménagement resterait fixé

à 2. Ces jours ne pourraient toutefois être pris qu'une fois par tranche de 3 ans, sauf si le déménagement a lieu pour des raisons professionnelles ;

- le nombre de jours de congé en cas de mariage du salarié est réduit à 3 jours, au lieu de 6 actuellement, et 1 seul jour serait accordé en cas de déclaration de partenariat ;
- le congé d'accueil d'un enfant de moins de 16 ans en vue de son adoption passerait de 2 à 5 jours. Tout comme en cas de naissance, ces jours seraient à prendre consécutivement et dans les 5 jours de l'adoption de l'enfant.

## Le congé pour raisons familiales

Le projet propose d'introduire de nouveaux articles, L.234-50 à L.234-55, au Code du travail dans une section qui s'intitulerait *Congés pour raisons familiales*. L'idée du projet est ici de créer une plus grande flexibilité pour utiliser ces jours de congé en fonction de l'âge et donc des besoins de l'enfant. A la place des 2 jours de congé par an et par enfant, le projet propose un nombre plus important de jours, utilisables par tranche, en fonction de l'âge de l'enfant. Ainsi, si l'enfant est âgé de moins de 4 ans, chaque parent bénéficierait d'un congé de 12 jours sur cette période de 4 ans ; si l'enfant a entre 4 et 13 ans, chaque parent bénéficierait sur la période de 18 jours de congé. Si l'enfant a entre 13-18 ans, chaque parent disposerait de 5 jours de congé. Dans ce dernier cas, une condition d'hospitalisation de l'enfant serait ajoutée.

## Le congé postnatal

Le projet propose d'allonger le congé postnatal à 12 semaines « pour ne plus défavoriser les femmes accouchées qui ne souhaitent pas ou ne peuvent pas allaiter

leur enfant ». Cette durée deviendrait la durée légale et ne serait plus soumise à une condition particulière d'allaitement ou de naissance prématurée ou multiple. Au-delà de cette période de 12 semaines, toutes les protections de la femme allaitante ayant recommencé à travailler restent applicables.

Enfin, le projet de loi abroge les articles 13 à 18 de la loi du 1<sup>er</sup> février 1999 concernant le congé parental, ce congé spécial étant actuellement en cours de réforme dans le cadre du projet de loi n° 6935.



**M<sup>e</sup> Céline Lelièvre**  
Avocat à la Cour inscrite  
aux barreaux de Luxembourg (Etude Mayer)  
et du canton de Vaud/Suisse  
(Etude Lexartis Avocats à Lausanne)

(1) Exposé des motifs du projet de loi.



# Le statut des agents commerciaux en droit luxembourgeois

L'agent commercial est un acteur important dans les réseaux de distribution des biens et services au Luxembourg. La présence de cette profession correspond à la nécessité économique des entreprises d'étendre leurs activités commerciales à un secteur géographique déterminé, au sein duquel la création de structures stables, telles que l'implantation d'une succursale ou la représentation par le biais de salariés, serait trop coûteuse et hasardeuse.

L'agent commercial, implanté dans le territoire visé, présente l'avantage de connaître les clients, la langue, la culture et les pratiques des affaires de celui-ci.

La conclusion d'un contrat d'agence commerciale permet également aux entreprises d'avoir un contrôle plus important sur le prix de vente de leurs produits, le choix des clients ou encore la stratégie de marketing que dans d'autres formes d'accords d'intermédiation.

## UN STATUT STRICTEMENT RÉGLEMENTÉ

### Réglementation spécifique

Avant 1994, l'agence commerciale ne bénéficiait d'aucune réglementation spécifique en droit luxembourgeois, les tribunaux appliquant à ce type de contrat le droit commun des obligations, et plus particulièrement les règles relatives au mandat.

La loi du 3 juin 1994 portant organisation des relations entre les agents commerciaux indépendants et leurs commettants (la loi du 3 juin 1994) est venue combler ce vide législatif.

Cette loi régit la formation, l'exécution et la cessation du contrat d'agence commerciale et transpose la directive du Conseil 86/653/CEE du 18 décembre 1986 ayant pour but de supprimer les différences entre les législations des Etats membres en matière de représentation commerciale et de renforcer la protection des agents commerciaux dans leurs relations avec les commettants.

### Autorisation préalable obligatoire

Etant assimilés à des commerçants, les agents commerciaux doivent obtenir une autorisation d'établissement auprès du



ministère de l'Economie afin de pouvoir exercer leur activité.

L'obtention de l'autorisation est soumise à l'accomplissement de certaines conditions, dont notamment :

- l'honorabilité professionnelle ;
- l'existence d'un lieu d'exploitation fixe au Grand-Duché de Luxembourg, une simple boîte à lettres n'étant pas suffisante ; et
- la gestion effective et permanente de l'entreprise par le détenteur de l'autorisation d'établissement.

Une fois l'autorisation obtenue, son numéro doit figurer sur les documents émanant de l'agent commercial, tels que les courriers, devis, factures et, le cas échéant, site Internet.

La violation de ces prescriptions est passible de sanctions pénales, consistant, pour les personnes physiques, en cas d'absence d'autorisation d'établissement, en une peine d'emprisonnement de 8 jours à 3 ans et en une amende de 251 à 125.000 EUR ou en une de ces peines seulement.

## UN STATUT PARTICULIER Caractéristiques distinctives

L'agent commercial est défini par l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 3 juin 1994 comme un intermédiaire indépendant chargé de façon permanente, à titre principal ou accessoire et contre rémunération, soit de négocier la vente ou l'achat de marchandises pour

une autre personne, le commettant, soit de négociier et de conclure des affaires au nom et pour le compte du commettant. Sont ainsi exclues les activités exercées à titre occasionnel.

Les tribunaux luxembourgeois<sup>(1)</sup> qualifient le contrat d'agence commerciale de mandat d'intérêt commun, étant donné que l'agent commercial agit uniquement comme intermédiaire entre le commettant et les clients et ne prend pas d'engagement personnel.

Constitue, par exemple, un contrat d'agence commerciale la mission de démarcher différents hôtels sur le territoire Benelux pour leur présenter les produits d'une certaine marque.

### Délimitations

Dans la pratique, se pose parfois le problème de différencier l'activité d'agent commercial de celle d'autres intermédiaires :

- le critère qui distingue l'agent commercial du représentant salarié est le lien de subordination auquel est soumis ce dernier, qui entraîne l'application du droit du travail ;
- le concessionnaire se différencie de l'agent commercial par le fait qu'il n'est pas mandataire et qu'il commercialise les produits du concédant en son propre nom et pour son propre compte ;
- la différence entre le commissionnaire et l'agent commercial réside dans le fait que le premier agit en son propre nom, mais pour le compte d'autrui, alors que l'agent commercial agit au nom et pour le compte d'autrui.

### UN STATUT PROTECTEUR

Avant l'avènement d'une réglementation spécifique, le statut des agents commerciaux luxembourgeois était particulièrement précaire, notamment en cas de rupture du contrat d'agence, l'agent commercial pouvant se retrouver, du jour au lendemain, privé de tout ou partie de ses revenus commerciaux.

La loi du 3 juin 1994 a remédié à cette situation en prévoyant des règles protectrices pour les agents commerciaux, dont les plus importantes concernent les commissions et l'indemnité d'éviction.

Eu égard aux objectifs affichés de protection de l'agent commercial, bon nombre des dispositions de cette loi sont

impératives et s'imposent aux parties au contrat d'agence, sans que celles-ci ne puissent y déroger.

### Commissions

La rémunération de l'agent commercial peut consister soit en une somme fixe, soit en des commissions qui varient avec le volume ou la valeur des opérations, soit en une combinaison des deux.

Pour les cas où l'agent commercial est rémunéré à la commission, la loi précitée établit les circonstances dans lesquelles la commission est due pendant la durée du contrat d'agence et après sa cessation. Il s'agit notamment des situations où l'agent commercial a déployé des efforts pour la conclusion d'une opération (par exemple, si une vente a été conclue grâce aux stratégies de promotion utilisées par l'agent commercial).

Les parties peuvent déterminer par contrat d'autres hypothèses de paiement de la commission. En revanche, elles ne pourront prévoir d'autres cas d'extinction du droit à la commission que celui prévu par l'article 13 de la loi du 3 juin 1994, à savoir l'impossibilité d'exécution du contrat entre le tiers et le commettant, non imputable à ce dernier.

### Indemnité d'éviction

Selon l'article 19 de la loi du 3 juin 1994, l'agent commercial a droit, après la cessation du contrat, à une indemnité d'éviction dès lors que les conditions cumulatives suivantes sont remplies :

- l'agent commercial a apporté de nouveaux clients au commettant ou développé sensiblement les opérations avec les clients existants et le commettant tire encore des avantages substantiels résultant des opérations avec ces clients ;
- le paiement de cette indemnité est équitable, compte tenu de toutes les circonstances pertinentes.

Pour pouvoir prétendre à une indemnité d'éviction, l'agent commercial doit ainsi démontrer que la clientèle du commettant a été augmentée suite aux efforts particuliers déployés par lui<sup>(2)</sup>. Sous certaines conditions, l'indemnité sera due même si les clients apportés par l'agent commercial entretenaient déjà des relations d'affaires avec le commettant.

L'agent doit également notifier au commettant son souhait de bénéficier de

l'indemnité d'éviction dans un délai d'un an après la cessation du contrat, sous peine de perdre le droit à cette indemnité.

Les parties ne sont pas autorisées à déroger par contrat à ces règles au détriment de l'agent commercial.

L'agent commercial ne pourra prétendre à une indemnité d'éviction lorsque le commettant a mis fin au contrat pour manquement grave imputable à celui-ci, ou encore s'il met fin au contrat, à moins que cette cessation ne soit justifiée par des circonstances imputables au commettant ou par l'âge, l'infirmité ou la maladie de l'agent commercial. ☑



**M<sup>e</sup> Claire Denoual**

Avocat à la Cour  
Senior Associate IP/IT & Media  
et Business & Commercial



**Corina Ciornii**

Junior Associate IP/IT & Media

Molitor Avocats à la Cour

(1) Tribunal d'arrondissement, 13.02.2008, n° 103386 du rôle ; Cour d'appel 4<sup>e</sup> chambre, 15.11.2006, n° 30367 du rôle.

(2) Cour d'appel (commercial), 19.10.2011, Pasicrisie, Tome 35.

# Cybersécurité : l'État aide les entreprises à se protéger

Les entreprises sont toutes concernées par la sécurité de l'information. La digitalisation de l'économie est porteuse de grandes opportunités mais aussi de nouveaux risques. Les menaces contre la sécurité de nos informations se développent constamment. Chaque semaine nous apporte son lot de révélations sur des fuites de données ou autres incidents informatiques impliquant des grandes marques.

Certains seraient tentés de croire qu'étant « petits » et peu visibles, ils présentent moins d'intérêt pour les hackers et seraient à l'abri des attaques. C'est une erreur. Les attaques contre les systèmes d'information sont la plupart du temps menées par des robots qui utilisent les vulnérabilités les plus connues pour tenter de prendre le contrôle d'un ordinateur ou d'un serveur. De ce fait, les victimes ne se rendent pas toujours compte qu'elles le sont. Une fois entrés, les attaquants ne se font pas forcément remarquer. Ils peuvent simplement utiliser nos ordinateurs pour mener d'autres attaques.

Il est donc primordial de protéger correctement son système d'information et les données qui y sont stockées. Le gouvernement luxembourgeois a développé différents outils que les PME peuvent utiliser pour progresser dans ce domaine. Voici les 4 mousquetaires de la cybersécurité :

1. Start-up Security Kit
2. Diagnostic CASES
3. Analyse des risques
4. Aides publiques (nouveau)

Le Start-up Security Kit est un outil d'évaluation en ligne permettant aux entreprises de faire un check-up rapide de leur niveau de sécurité. L'outil s'adapte aux différents secteurs d'activité au travers d'un questionnaire modulable. Il comporte également une dimension progressive en permettant aux entreprises d'avancer à leur rythme à travers 3 niveaux de protection : Start, Fit et Top. Les entreprises qui veulent progresser davantage et bénéficier d'un regard externe sur leur sécurité peuvent s'adresser à CASES pour un diagnostic gratuit.

Ensuite, rien de tel qu'une analyse complète des risques pour pouvoir les



gérer d'une manière systématique. CASES propose à ce stade une méthode spécialement dédiée aux PME, qui permet à ses utilisateurs d'économiser beaucoup de temps et d'argent grâce à la capitalisation réalisée sur les analyses de risques antérieures. Cette méthode baptisée MONARC (Méthode Optimisée d'Analyse des Risques CASES) a l'immense avantage d'abaisser considérablement la barrière d'accès à une analyse de risques complète. Il s'agit d'un outil performant qui s'utilise uniquement si on ne s'en sert pas.

Enfin, la cerise sur le gâteau est d'ordre financier : les entreprises qui feront appel à des experts en matière de sécurité de l'information pourront recevoir des aides allant jusqu'à 50 % des frais. Le conseil ET l'implémentation des mesures de protection sont éligibles à ces aides.

Cette aide financière est destinée aux PME artisanales et commerciales. Celles-ci doivent disposer d'une autorisation d'établissement octroyée par la Direction générale PME et Entrepreneuriat du ministère de l'Économie pour des services fournis par des conseillers extérieurs et prestés

occasionnellement pour des projets ponctuels. La demande d'aide se fait à l'aide d'un formulaire disponible sur le Guichet Entreprises.

Lors de la journée *Cybersecurity4Success* qui s'est déroulée à la Chambre de Commerce, la secrétaire d'État Francine Closener a rappelé que la cybersécurité faisait partie intégrante de la stratégie économique du Luxembourg. Elle a indiqué que les entreprises qui désirent relever le défi du marché unique numérique peuvent compter sur le soutien du ministère de l'Économie. Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce, a pour sa part insisté sur la nécessité pour les entreprises de se protéger davantage « face à la multiplication des risques numériques et à la recrudescence des cyberattaques de plus en plus sophistiquées ». Plusieurs entreprises ont ensuite témoigné de l'importance de la formation et de la valeur ajoutée du Diagnostic CASES. A bon entendre...

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





# La Province de Luxembourg en route vers l'énergie positive

Avec son initiative PEP'S Lux, la Province de Luxembourg entend se positionner comme un territoire à énergie positive à l'horizon 2050. Pour répondre à cet objectif ambitieux, la plateforme soutient les actions mises en place par les communes et les citoyens impliqués dans le projet.

Depuis novembre 2014, soutenue par l'Université de Liège-Campus d'Arlon et l'Intercommunale IDELUX, la Province de Luxembourg s'est engagée dans la transition énergétique via PEP'S Lux ([www.pepslux.be](http://www.pepslux.be)). L'acronyme choisi, signifiant Province à Énergie Positive, reflète toute la volonté de ses initiateurs. L'objectif, d'ici 2050, est de parvenir à une neutralité énergétique, dans une optique de développement durable qui allie à la fois environnement, économie et société. En d'autres termes, il s'agit de produire sur le territoire plus d'énergie que celle qui est consommée par la communauté. Il s'agit aussi de protéger le patrimoine environnemental, de redynamiser l'économie locale et de contribuer au bien-être de tous les citoyens. Comment ? Grâce à une diminution des émissions de gaz à effet de serre, en soutenant les actions citoyennes, en augmentant la part des productions d'énergies renouvelables, en encourageant les filières vertes et l'habitat durable.

## Mobiliser tous les acteurs

« Avec PEP'S Lux, la Province de Luxembourg met en place une dynamique innovante. Elle repose sur un travail avec les communes et sur une volonté de processus de coconstruction avec l'ensemble des acteurs du territoire », précise Thérèse Mahy, députée provinciale en charge du Développement durable. Dans ce cadre, PEP'S Lux s'articule autour de quatre piliers. Le premier concerne la mobilisation des citoyens, par la mise en place notamment d'un « Parlement Citoyen Climat ». Tirés au sort, des habitants de la Province sont invités à débattre autour des enjeux climatiques, à partir d'interventions d'experts. Le but final consiste à « formuler des propositions concrètes au Conseil provincial et élaborer des outils d'action », explique-t-on sur le site dédié aux territoires à énergie positive. Le second volet concerne l'exemplarité provinciale, qui se manifeste



entre autres par « un suivi mensuel de la consommation énergétique des bâtiments, la sensibilisation du personnel à l'utilisation rationnelle de l'énergie et l'intégration de la dimension énergétique lors de l'élaboration du budget extraordinaire », précise-t-on du côté de la cellule Développement durable de la Province. Enfin, les deux derniers aspects s'attachent à mettre en place des projets innovants pour le territoire et à accompagner les collectivités locales dans leurs actions.

## « A défi global, solutions locales »

Comme le mentionne Thérèse Mahy, « les défis énergétiques et climatiques nécessitent une mobilisation de tous et en tous lieux. Les territoires ruraux, comme les villes, ont un rôle majeur à jouer. A défi global, solutions locales ». Ainsi, par le biais de PEP'S Lux, la Province de Luxembourg encadre les 27 communes (sur 44) déjà membres de la Convention des Maires, un mouvement européen invitant à

réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 40 % d'ici 2030. « Notre rôle de coordinateur consiste à aider chaque commune à construire un plan d'actions qui lui permettra de concrétiser ses objectifs », déclare Daniel Conrotte, coordinateur de la Convention des Maires en Province de Luxembourg.

Deux ans après le lancement de la dynamique PEP'S Lux, la mayonnaise a déjà bien pris. De nombreuses initiatives ont vu le jour et continuent à fleurir : ateliers et formations, opérations en milieu scolaire, installation de panneaux thermiques et photovoltaïques, remplacement de châssis, de chaudières, de luminaires énergivores... Autant d'actes concrets qui portent leurs fruits. « Si l'on considère l'ensemble des plans d'actions, en 2050, ce sont au minimum 50 % des émissions de CO<sub>2</sub> du territoire qui seront économisées », conclut Daniel Conrotte. ✓

Jeanne Renaud

# Radioscopie du golf européen

## 4.142.661 joueurs sur 7.097 parcours !

L'année 2016 a vu quelques changements notables dans l'univers du golf luxembourgeois et transfrontalier. La fermeture définitive du Golf de La Gaichel, les difficultés rencontrées par certains clubs luxembourgeois ainsi que par le Golf Club d'Amnéville sont balancées par l'ouverture du Golf International de Longwy, la très bonne fréquentation de nombreux parcours de golf au niveau national et transfrontalier, et la promesse de l'ouverture à moyen terme du Golf du Château du Bois d'Arlon, chez nos amis belges.

Quelles est la fiche signalétique du golf européen ? Comment se porte-t-il ? L'étude *Golf Participation Report for Europe 2016*, réalisée par KPMG, apporte une réponse détaillée et précise sur ces questions. « En 2015, l'étude constate que le marché européen du golf avait tendance à se stabiliser, aussi bien en termes de nombre de joueurs que de parcours de golf, après avoir connu une baisse certaine lors des années précédentes, notamment depuis 2008 », indique en préambule Andrea Sartori, Partner KPMG Global Head of Sport. En Europe, en 2015, 4.142.661 personnes, dont 66 % d'hommes, 25 % de femmes et 9 % de juniors, se sont affiliés à une fédération de golf. Le nombre de licenciés a chuté de 0,3 % par rapport à 2014, tandis que le nombre de parcours s'établit à 7.097, soit 18 parcours de plus qu'en 2014. Par rapport à la population européenne 0,9 % de passionnés jouent au golf.

### Le Top 10 des pays totalise 85 % des golfeurs

Sans surprise, le nombre de golfeurs et de parcours sont irrégulièrement répartis. Les 10 nations les plus importantes totalisant 85 % des golfeurs et 82 % des parcours. L'Angleterre avec 16 % des golfeurs et 27 % des parcours arrive en tête devant l'Allemagne (15 % des golfeurs et 10 % des parcours), puis la Suède (11 % des golfeurs et 6 % des parcours) et la France (10 % des golfeurs et 9 % des parcours). Par contre, le taux de participation des golfeurs par rapport à la population totale par pays laisse apparaître que les Suédois devancent les Irlandais, les Ecossais, les Danois et les Finlandais. Historiquement, le marché du golf a connu une croissance



Le Golf de Morfontaine, situé dans le Parc naturel régional de l'Oise, est l'un des plus beaux de France.

régulière d'environ 3 % par an pendant 25 ans pour arriver à son apogée en 2009. Durant cette même période, le nombre de golfeurs connaissait une croissance linéaire, d'environ 5 % par an, ce qui permettait d'équilibrer le marché en matière d'offre et de demande.

Entre 2009 et 2013 le nombre de golfeurs a baissé de 4 %, alors qu'il ne baissait plus que de 0,3 % entre 2014 et 2015. L'étude constate qu'en 2015 le marché se stabilise avec une baisse du nombre de parcours en Angleterre (- 6) ou en Irlande (- 5), tandis que les Pays Bas (+ 8), la Slovaquie (+ 4) ou la Lettonie (+ 4) voyaient le nombre de leurs parcours augmenter.

Dans les pays ayant une présence golfique de longue date, on dénombre 1 parcours pour une population allant de 25.000 à 100.000 habitants. Dans les pays où le golf se développe, ce nombre peut aller

jusqu'à 1 parcours pour 300.000 habitants. Concernant le nombre de golfeurs par parcours, les Pays-Bas et la Suède sont les seuls pays à compter plus de 1.000 membres par parcours, suivis de près par la Suisse et la Finlande avec respectivement 933 et 918 membres par parcours. A contrario, le Pays de Galles et l'Islande sont les seuls pays à proposer un parcours pour moins de 300 membres. La moyenne européenne se situe entre 600 et 900 membres par club. Le Luxembourg se situe dans la moyenne européenne avec cependant un déficit au niveau des juniors. Il serait judicieux d'inciter la jeune génération à s'intéresser à ce sport qui, avec plus de 60 millions de joueurs, est l'un des plus pratiqués au monde !

Gérard Karas  
Photo-Gérard Karas

# Saveurs d'Équateur

Installé depuis quatre mois à Bonnevoie, le Galapagos vous emmène le temps d'un repas au cœur de l'Amérique latine, à travers son ambiance et sa cuisine douce et raffinée.



**Wilson Zambrano**

Le Galapagos vous invite à partir à la découverte des saveurs de l'Amérique latine. Et plus précisément de l'Équateur. Depuis quatre mois, l'ancienne brasserie située au carrefour des rues Pierre Krier et Jean-Baptiste Gellé a été complètement réaménagée, histoire d'amener un peu de soleil au cœur de ce quartier résidentiel de Bonnevoie.

Appréciez un moment d'évasion, dans cette ambiance aux couleurs douces. Sur les murs, des photos vous emmènent en bord de mer, au cœur de ce petit pays enclavé entre la Colombie et le Pérou. Ici, le temps de midi, on s'éloigne du brouhaha de la ville et on profite d'un moment de quiétude et de soleil, même au cœur de l'automne.

C'est Wilson Zambrano, Équatorien d'origine, qui a investi dans ce lieu avec son associé, Jean-Douros Escobar. Vivant depuis plusieurs années au Luxembourg, le chef Zambrano souhaitait partager avec ses clients les saveurs de son pays. « Notre volonté a été de proposer un mélange de cuisine mexicaine et équatorienne, à

travers des plats différents de ceux que l'on peut retrouver dans de nombreux autres restaurants latino-américains », nous confie-t-il. La cuisine, raffinée, vous fera sans nul doute oublier le Tex-Mex du coin, où l'image que vous vous en êtes faite. La carte, d'ailleurs, est bien plus exotique. C'est principalement dans la gastronomie équatorienne que Wilson Zambrano est allé chercher des idées.

## Un large choix

Si les clients pourront déguster un chili con carne, d'exception, ou choisir dans un large choix de fajitas (bœuf, poulet, saumon) ou burritos, les aventuriers désireux de découvrir des plats plus exotiques ne seront pas déçus. Ils auront l'opportunité de faire leur choix parmi des plats plus typiques, comme le *Carne en Palito*, une viande de bœuf argentine accompagnée de manioc et d'une sauce à l'avocat, ou le *Lomito Saltado*, une viande de bœuf argentine coupée et sautée à la poêle, avec poivrons, ail, tomates, oignons et persil. Du côté des poissons et crustacés, on se



laissera tenter par les gambas argentines à l'ail ou encore par un peu d'espadon. Précisons encore que la carte propose un choix de plats équatoriens spécialement conçus pour les végétariens.

L'Équateur ne se traduit pas uniquement dans les plats et l'ambiance apaisante de ce restaurant sympathique. Le patron, régulièrement, aime proposer des soirées thématiques afin de partager la culture de son pays natal avec les habitants du quartier.

Et, pour finir, un petit conseil. Pour ceux qui aiment savourer un digestif à l'issue du repas, n'hésitez pas à demander au patron de vous servir une tequila qu'il fait venir directement de là-bas. Celle-ci se savoure avec douceur, sans avoir besoin de recourir au sel et au citron. Vous nous en direz des nouvelles ! ✓

**Sébastien Lambotte**  
Photos-Talk2u

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



# Volvo S90

## A l'attaque du marché premium

Avec son design très réussi, son intérieur épuré et confortable, ses finitions haut de gamme, la nouvelle Volvo S90 marque l'entrée de Volvo Cars dans le club très fermé des berlines premium.



La S90 marque un grand pas en avant pour Volvo Cars. Réputé pour ses SUV ou ses breaks, le constructeur suédois affiche clairement son intention de bouleverser le segment des berlines premium. Dotée d'une large gamme d'équipements com-

prenant des technologies de pointe en matière de sécurité ainsi que des applications et services basés sur le cloud, la S90 est une preuve supplémentaire de la transformation actuellement en cours chez Volvo Cars. « Avec le lancement du

*XC90, nos intentions étaient claires. Nous sommes désormais totalement engagés dans la compétition qui se joue sur le segment des berlines premium. Les onze milliards de dollars investis au cours des cinq dernières années ne nous ont pas simplement permis de repenser ce qu'est Volvo Cars – nous misons dorénavant sur la promesse d'une toute nouvelle marque, plus pertinente », a déclaré Håkan Samuelsson, président et CEO de Volvo Car Group.*

---

**Il y en a sous le capot et, en mode sport, la voiture offre de belles sensations, sans jamais être prise en défaut.**

---



L'intérieur de la S90 est très réussi. Sans artifices. La sobriété est de mise et le beau naturel vient rehausser ce caractère nordique épuré.

Notre véhicule d'essai, mis à disposition par Autopolis, est une S90 D5 AWD, en finition *Inscription*, la plus haute de la gamme actuellement. Ce modèle est équipé de la boîte Geartronic à 8 rapports. Son moteur, un 2 litres 4 cylindres de construction suédoise, développe 235 chevaux. Ce moteur fait preuve d'une grande souplesse. Sa puissance, son couple ainsi que sa sonorité plutôt discrète font de cette Volvo un bel outil pour se déplacer au quotidien, que l'on doive avaler les kilomètres sur autoroute ou rejoindre son entreprise par les routes secondaires. La tenue de route de cette grande Volvo s'avère plus que satisfaisante et le confort général est d'un très bon niveau.

### Sobriété scandinave

Il y en a sous le capot et, en mode sport, la voiture offre de belles sensations, sans jamais être prise en défaut. La nouvelle Volvo est également équipée d'un système de conduite semi-autonome sophistiqué,



baptisé *Pilote semi-automatique*, qui possède notamment la capacité de corriger tout en douceur la trajectoire de la voiture et de suivre le marquage au sol afin de

maintenir automatiquement le véhicule dans sa file, y compris sur autoroute à 130 km/h.

L'intérieur de la S90 est très réussi. Sans artifices. La sobriété est de mise et le beau naturel vient rehausser ce caractère nordique épuré. Sur la console, le grand écran tactile, de la taille d'une belle tablette, permet de contrôler l'ensemble de la voiture, du réglage des sièges à l'accès à la caméra 360° en passant par la définition de l'ambiance musicale distillée par l'installation Bowers & Wilkins (en option). La S90 propose sans aucun doute l'un des habitacles parmi les plus luxueux du marché et l'un des systèmes d'infodivertissement les plus connectés sur son segment. « Notre objectif consistait à proposer quelque chose de totalement nouveau sur ce marché plutôt conservateur, et de concevoir un véhicule exprimant confiance et leadership. Concernant le design intérieur, nous avons atteint un niveau sans précédent en matière de luxe, pour un confort très haut de gamme », a





expliqué Thomas Ingenlath, vice-président chargé du design de Volvo Car Group.

Une fonctionnalité pour la détection des animaux de grande taille, unique au monde, fait également son apparition avec le système *City Safety* et permet, de jour comme de nuit, de détecter de gros animaux tels que des cerfs, des chevaux ou des... élans. Dans un premier temps, cette innovation émet un avertissement puis agit sur le freinage d'urgence afin d'éviter la collision.

### Une alternative aux grandes routières allemandes

« *La S90 marque un grand pas en avant en termes de comportement routier, de performances et de maniabilité. Nous avons totalement repensé l'expérience de la conduite chère à Volvo afin d'optimiser la précision, la maîtrise et le confort* », a conclu le Dr. Peter Mertens, vice-président senior de la Recherche et du Développement chez Volvo Car Group.

Avec ce modèle, il est évident que Volvo entend proposer une alternative sérieuse aux grandes routières allemandes premium que sont l'Audi A6, la BMW Série 5 et la Mercedes Classe E. Volvo n'attaque pas de front, mais veut séduire celles et ceux qui recherchent quelque chose de différent au sein de la catégorie, en misant sur le confort, le style épuré et, bien entendu, la sécurité.

En attendant l'arrivée d'une version R-Design, la Volvo S90 est disponible en différentes versions essence (T5 (254 ch) et T6 AWD (320 ch)) ou diesel (D3 (150 ch), D4 (190 ch) et D5 AWD (235 ch)) ainsi qu'en trois niveaux de finitions : *Kinetic*, *Momentum* et *Inscription*. Notre véhicule d'essai très bien équipé est proposé au prix de 68.000 EUR TTC, mais il y a déjà une Volvo S90 à partir de 37.810 EUR. ✓

Michaël Peiffer  
Photos-Volvo

# NEWS

## ALFA ROMEO LA GIULIA REMPORTE LE PRIX AUTO EUROPA 2017



Photo-Alfa Romeo

Au terme de deux journées d'essais sur routes et sur circuit, le **prix Auto Europa 2017**, décerné par l'Union des Journalistes Automobiles Italiens, a été attribué à l'**Alfa Romeo Giulia**. La gamme Giulia comprend quatre niveaux de finitions (*Giulia*, *Super*, *Veloce* et *Quadrifoglio*) et cinq options moteurs, tous construits en Italie et réalisés en aluminium.

Grâce aux versions spécifiques *Business*, la popularité de la Giulia sur le marché fleet en Europe connaît une excellente dynamique, hautement appréciée par les utilisateurs professionnels. ✓

## FORD PETITE CITADINE À PETIT PRIX



Photo-Ford

La Ford Fiesta, petit véhicule le plus vendu en Europe, accueille une nouvelle petite sœur au sein de la famille des citadines **Ford**. La toute nouvelle **KA+** offre une nouvelle alternative attrayante pour les clients qui souhaitent une petite voiture élégante et bien équipée, dès 9.862,81 EUR au Grand-Duché.

Berline compacte à 5 portes, la nouvelle KA+ est basée sur la plateforme globale des petites voitures de Ford et offre

un espace généreux pour cinq personnes, pour une longueur totale de moins de 4 mètres. ✓

## MINI LE CLUBMAN EN VERSION JCW



Photo-Mini

La nouvelle **MINI John Cooper Works Clubman** est le plus grand modèle de l'histoire de la marque britannique à ce jour. Disponible au prix de 35.390 EUR TTC au Luxembourg, sa production débute en novembre.

Cette version survitaminée du MINI Clubman est équipée du moteur à essence de 2,0 litres actuel développé pour les modèles John Cooper Works et de la nouvelle génération de la transmission intégrale ALL4 : quatre cylindres bénéficiant de la technologie TwinPower Turbo et délivrant 231 ch (170 kW). ✓

## BMW LA SÉRIE 5, SEPTIÈME DU NOM



Photo-BMW

Annoncée sur les marchés pour le mois de février 2017, la **BMW Série 5 berline** a été récemment dévoilée. Selon le constructeur allemand, cette 7<sup>e</sup> version de la grande routière premium dégagera sportivité, élégance et style.

Parmi les principales nouveautés : un dynamisme de conduite encore accru, un maximum de systèmes d'aide au conducteur, un niveau d'interconnexion sans égal et un nouveau système de commande innovant. Nul doute qu'elle sera l'une des stars du prochain Autofestival. ✓



# Sur les traces du Minotaure

Destination ensoleillée, la Crète recèle de nombreuses merveilles. Si elle est appréciée pour ses plages, son huile d'olive et son régime particulièrement sain, l'île ravira aussi les visiteurs par ses vestiges de la civilisation minoenne, son histoire et ses traditions.

Une visite en Crète, c'est la promesse d'un réel dépaysement, aux confins de la Méditerranée, mais aussi d'un voyage au cœur de la mythologie grecque.

La Crète présente bien des atouts pour le touriste, qu'il souhaite se reposer tranquillement au bord d'une piscine, entre amis ou en famille, ou qu'il veuille s'extasier devant les merveilles de l'un des berceaux de la civilisation. Quelles que soient vos envies, il ne fait aucun doute que vous passerez un très bon moment sur cette île qui s'étend sur 260 kilomètre de long et 60 kilomètres de large. La relative étroitesse de cette bande de terre située au cœur de la mer Egée n'empêche pas un relief accidenté. Si la plupart des visiteurs se contenteront de la côte, les amateurs de randonnées en altitude pourront tenter d'atteindre son point culminant, situé à 2.456 mètres, le Mont Ida, qui selon la mythologie a vu naître Zeus.

## La mythologie omniprésente

En visitant la Crète, il est tout bonnement impossible d'ignorer cette riche mythologie grecque. Elle est omniprésente, en bord de



Santorin et son architecture typique.

Photo-CC

mer comme à travers les terres intérieures. Depuis Héraklion, où nous vous proposons immanquablement de passer, observez la silhouette formée par cette île visible au large. N'y voyez-vous pas un lézard qui

sommeille ? L'histoire raconte qu'un reptile géant a essayé, tout simplement, de manger la Crète. Zeus, qui veillait sur le territoire qui l'a vu naître, l'a alors pétrifié d'un coup de foudre, formant par la même occasion l'île de Dia. Ce récit figure parmi de nombreux autres que l'on vous contera lors de votre visite. Le plus célèbre, évidemment, est celui qui entoure le palais de Knossos (ou Cnossos), l'un des plus fameux vestiges de la civilisation minoenne qui régnait sur la Crète de 2700 à 1200 avant notre ère. La mythologie attribue la confection de ce palais à Dédale. Ses nombreux couloirs lui vaudront le surnom de Labyrinthe. L'architecte y sera retenu prisonnier, sur ordre du roi Minos, avec son fils Icare. Ils s'échapperont, d'ailleurs, par la voie des airs. Icare, lors de cette envolée, s'approchant trop près du soleil, brûlera ses ailes. L'autre être mythologique qui résidera dans le Labyrinthe n'est autre que le Minotaure, le monstre au corps d'homme et à la tête de taureau. Qui fut vaincu par Thésée, aidé du fil d'Ariane... Et ce n'est là qu'un aperçu



Le port d'Héraklion, vu de nuit.

Photo-Y Skoulas/EOT



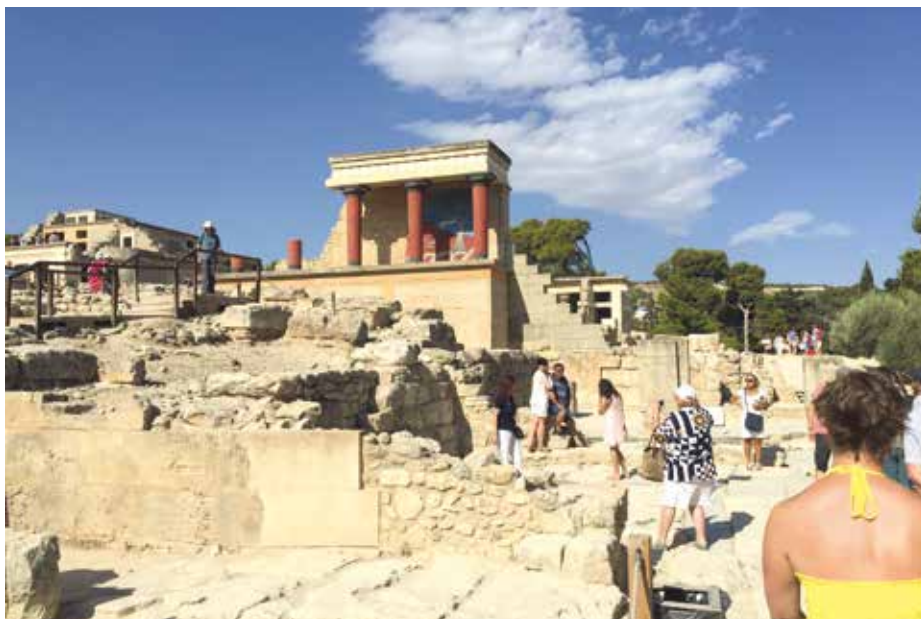
des fabuleuses histoires qu'un guide professionnel ne manquera pas d'évoquer. A la découverte de la mythologie, on se plaît à vouloir démêler le vrai du faux en visitant ces vestiges. Mais, surtout, on reste émerveillé par la richesse de cette civilisation, les progrès qu'elle a mis en œuvre, son sens de l'innovation autant que par son goût pour le beau et le bon.

### Les trésors de Cnossos

La visite du palais de Cnossos, idéalement, sera complétée par celle du musée archéologique d'Héraklion, avec ses pièces rares et sublimes, des bijoux précieux raffinés aux fresques colorées en passant par les armes. On en apprendra beaucoup sur les peuplades qui se sont succédé sur cette île, géopolitiquement stratégique. A Héraklion, capitale de la Crète, métropole agréable et dynamique, se côtoient églises byzantines, palais vénitiens, fontaines turques, bâtiments néoclassiques... Profitez d'une balade agréable le long du port.

### Au cœur du pays

La Crète ne se limite pas à quelques vestiges et à des histoires cocasses mêlant quelques dieux. Aujourd'hui, le pays jouit d'une culture vivace. Ou, devrait-on plutôt dire, de cultures. Sans doute avez-vous déjà entendu parler du « fameux » régime crétois et de ses bienfaits pour la santé. Une visite en Crète vous donnera une opportunité d'y goûter. Sans doute, cependant, vous faudra-t-il vous éloigner des buffets dressés par les complexes hôteliers pour le savourer pleinement. Une petite escapade dans



Le palais de Cnossos, une merveille archéologique.

Photo-Sébastien Lambotte/Talk2u

les terres vous conduira sans doute à une table agréable pour savourer des spécialités typiques à l'ombre de quelques arbres. Autour de vous, les oliviers très nombreux donnent leurs fruits. L'huile d'olive, au cœur du régime crétois, accompagnera tous vos plats et notamment de savoureuses spécialités principalement à base de légumes ou de poissons.

A l'intérieur des terres, vous aurez la possibilité d'aller à la rencontre des habitants et de leurs traditions. Vous y croiserez ces femmes vêtues de noir, qui portent le deuil. Vous y verrez des hommes, en terrasse, sirotant un café grec, jouant d'une main avec leur komboloi, une sorte de petit

chapelet avec lequel ils passent le temps. Profitez d'une escapade dans l'intérieur du pays pour visiter l'une ou l'autre église orthodoxe, l'une des nombreuses grottes que compte l'île ou encore des petits artisans locaux.

### Détour par Santorin

La mer, en outre, reste l'un des principaux centres d'intérêt de la Crète. On en profite depuis les nombreuses plages existantes. Le soleil y brille toute l'année. La température de la Méditerranée est idéale, souvent meilleure que celle de l'eau des piscines des hôtels. De nombreuses activités aquatiques sont proposées, de la plongée, du kitesurf, des balades en bateau. Si votre emploi du temps le permet, pourquoi ne pas partir à la découverte d'autres îles ? Parmi celles considérées comme incontournables, depuis la région d'Héraklion, il y a Santorin. Cette petite île, à l'architecture typique, est accessible en bateau. Il faut cependant compter la journée. L'île est formée par le cratère d'un volcan enfoui sous l'eau, dont la caldeira sous-marine est considérée comme la plus grande du monde, avec 83 km<sup>2</sup>. Santorin, c'est la Grèce dans ce qu'elle a de typique, avec ses maisons blanches et leur toit bleu, vues et revues dans des publicités pour du yaourt ou pour de la feta. Vous y passerez une journée agréable. Si vous avez l'opportunité d'y passer une nuit, vous en profiterez d'autant plus.



La plage crétoise, un des principaux atouts de la destination.

Photo-Y Skoulas/EOT

Sébastien Lambotte

# Sandrine Bonnaire : « Avant de juger les dérives, il faut les comprendre »

Même si elle s'en défend, Sandrine Bonnaire est une actrice qui aime s'engager. Avec un caractère fort, un talent multifacette récompensé dès 1984 par un César (alors qu'elle n'avait que 17 ans, pour *A nos amours* de Maurice Piala), elle choisit des interprétations intenses véhiculant toujours un message. Devenue réalisatrice en 2007 afin de conter l'histoire de sa sœur autiste (*Elle s'appelle Sabine*), l'artiste reste aussi devant la caméra. A l'affiche, en cette fin d'année, du docu-film *Le ciel attendra*, elle y incarne la mère d'une adolescente sur le point de partir en Syrie après avoir été séduite par des messages sur Internet. Un sujet actuel, filmé sans concession par son amie la cinéaste Marie-Castille Mention-Schaar, et dont elle parle gravement mais passionnément.

**Les prises de vue de ce long métrage ont commencé le 14 novembre 2015, c'est-à-dire le lendemain des attentats multiples survenus à Paris. Quel était votre état d'esprit sur le tournage ?**

Nous avons été beaucoup secoués. Comme tout le monde, je crois. Mais en même temps, cette tragédie m'a encore plus donné envie de tourner ce film. En fait, nous nous sommes posé la question – le faire ou pas – juste le premier clap. Et on a décidé d'y aller parce qu'il devient de plus en plus important de dire comment ça se passe pour les jeunes embrigadés. Comment cet endoctrinement naît doucement et insidieusement.

**Le film a-t-il plus pour but d'excuser ou d'expliquer leur comportement ?**

Il faut surtout expliquer, développer, montrer, je pense. Parce que sans détails, il y a trop de colère, on s'empresse de condamner



Catherine (Sandrine Bonnaire) et sa fille Sonia (Noémie Merlant).

sans juger. Ce n'est pas suffisant. Comme le dit très justement Dounia Bouzar (anthropologue fondatrice de l'association Centre

de prévention contre les dérives sectaires liées à l'islam : CDSI) qui a un rôle central dans le film, les personnes endoctrinées sont des coupables mais aussi des victimes.

**Le souligner est donc essentiel...**

En effet. Car considérer ces jeunes individus uniquement comme des coupables entraîne aussi des dérives dangereuses. Comprendre permet, au contraire, de progresser, de se soigner. Et nous ne devons en aucun cas nous leurrer. Ce phénomène est le signe

Considérer ces jeunes individus uniquement comme des coupables entraîne aussi des dérives dangereuses. Comprendre permet, au contraire, de progresser, de se soigner. Et nous ne devons en aucun cas nous leurrer. Ce phénomène est le signe que notre société ne va pas bien. Il faut en prendre pleinement conscience, ne pas verser dans le déni.



## Ce ne sont pas les religions qui sont un problème, c'est ce que l'on en fait !

que notre société ne va pas bien. Il faut en prendre pleinement conscience, ne pas verser dans le déni. Je ne suis pas surprise par ce qui arrive. Avant, sont apparus les talibans. Pour moi, c'était du même ordre. Cela préfigurait déjà autre chose à venir. Et demain, nous devons sans doute faire face à d'autres groupes que Daech...

### Avons-nous plutôt affaire à des effets de secte ?

Oui, ce n'est pas la religion qui est en cause. Les musulmans sont les plus stigmatisés car les terroristes se servent du fait religieux. Mais ce n'est pas une guerre de religions, c'est une guerre de mensonges, un ensemble de faits troubles. D'ailleurs, parmi les personnes endoctrinées, on ne trouve pas que des gens de confession musulmane : beaucoup sont athées, même catholiques. Il y a aussi toutes sortes de niveaux sociaux. Mais, hélas, l'amalgame ayant tendance à se créer me paraît très préoccupant. Tout comme ce que la presse en dit. Cette dernière doit être très prudente, faire très attention au fond et à la forme de



Catherine (Sandrine Bonnaire) et sa fille Sonia (Noémie Merlant).

ce qu'elle présente. Elle met toujours en avant de petits banlieusards issus de cités.

### Ce qui est un cliché...

Bien sûr ! Le film le montre : ce sont deux jeunes filles françaises, dites « de bonne famille », pas de religion musulmane, que l'on voit perdre pied et tout repère. Ces adolescentes d'une génération et d'un monde capitalistes, individualistes cherchent un sens à leur existence. Voilà pourquoi nous sommes aussi responsables en tant que citoyens. On est poussés vers une sorte de docilité et, souvent, on y adhère parce qu'on n'a pas le choix. Cela peut devenir un cercle vicieux. Même nous, adultes, perdons un peu la boussole, on doit bosser

comme des dingues, tenter d'être heureux malgré le peu de perspectives qui nous sont proposées. Et pourtant, la France n'est pas la plus mal positionnée socialement. Mais les jeunes sont en quête d'absolu. Ils veulent être utiles, aussi.

### Donc, si un discours rassurant leur offrant cela leur est proposé, ils peuvent vite s'y intéresser...

Oui, ce genre de discours est hélas bien fait. J'ai été stupéfaite en lisant le scénario. Quand ce texte critique notamment le capitalisme et ses effets nocifs, il touche à un sujet qui est vrai. Il n'est pas uniquement constitué de propagande.

### Votre mère a été témoin de Jéhovah et vous avez vécu un temps selon ces principes. Y avez-vous pensé en tournant *Le ciel attendra* ?

Non. Dans mon cas, ce n'était pas aussi dangereux. Le seul élément que je reproche aux témoins de Jéhovah est l'interdiction de transfusion de sang... Puis, toute communauté ou religion a ses défauts. Le téléfilm dans lequel j'ai tourné l'an passé, *Bébés volés* d'Alain Berliner, raconte comment l'Eglise, à l'époque de l'Espagne franquiste, a volé et vendu des enfants nés dans des couvents. Ce ne sont pas les religions qui sont un problème, c'est ce que l'on en fait !



Catherine (Sandrine Bonnaire) face à Sylvie (Clotilde Courau) dont la fille a disparu en Syrie.

Propos recueillis par Carol Thill  
Photos-Cinéart/UGC Distribution



## Trussardi

L'élégance italienne



**Uomo The Red** est un parfum pimenté, boisé et floral conçu pour envelopper durablement la peau et marquer les esprits. La couleur spécifique de son flacon, mélange de rouge bordeaux et rubis, et son emballage en velours rouge démontrent à nouveau l'excellence italienne dans la mode pour hommes.

## Estée Lauder

Un applicateur malin

Le **Double Wear Nude Cushion stick teint naturel lumineux** est simple d'utilisation puisqu'il possède un embout en mousse intégré qui permet d'appliquer la juste dose de fond de teint et qui change de taille en fonction de la quantité de produit restant dans le tube. Vous savez donc quand le remplacer. L'embout se retire aussi facilement pour un nettoyage hygiénique. Disponible en 12 teintes.



## Mia Fit et Alpha Fit de Clarisonic

Une peau rayonnante à portée de main



Choisissez simplement votre programme : nettoyage délicat ou nettoyage intensif (peau rasée ou barbe pour les hommes) et l'embout brosse Eclat et le lait nettoyant moussant élimineront impuretés, produits solaires et maquillage. Spécifiquement conçu pour être utilisé avec le système **Mia FIT (Alpha Fit pour les hommes)**, le lait nettoyant *Skin Illuminating* contient des extraits de racine de réglisse, de feuille de menthe et de feuille de Ginkgo Biloba. Pour les hommes, le gel moussant *Alpha Cleanse* contient des acides de fruits, de la caféine, du ginseng et de l'aloé. Boîtier rechargeable waterproof.

Prix donné : 199 EUR – Disponibles uniquement chez Ici Paris XL.

## La prairie

Du caviar à l'eau

Alors que les lotions classiques contiennent de l'eau ordinaire, la lotion **Skin Caviar Essence-In-Lotion** est élaborée à partir d'eau de caviar exclusive, distillat obtenu par hydrodistillation des perles de caviar. Cette puissante infusion fraîche et légère contient bien sûr le complexe cellulaire exclusif **la prairie**. A utiliser matin et soir sur la peau préalablement nettoyée et tonifiée, avant le sérum et les soins habituels.



## YSL

Scandal Collection



Cet automne, osez le clash des couleurs avec la **Couture Palette Collector**, subtil alliage d'un bordeaux détonnant, d'un vert vintage, le tout illuminé par un beige éclatant ; les lèvres provocantes avec les rouges à lèvres **Rouge Pur Couture Mats**, les **Tint-In-Oil** ou les **Kiss & Blush** ; et les ongles vernis de vert vintage ou de prune rétro.

Ombre et lumière



La **Couture Contouring Palette** comprend deux teintes de poudre, claire et foncée, et se décline en deux variations (Golden Contouring ou Rosy Contouring). Pour bien l'appliquer, un pinceau double-face a été créé. Une nouvelle teinte ultra nacrée (**Baby Doll Kiss & Blush Strobing**) permet un fini éclatant, offrant encore plus de luminosité aux pommettes, aux sourcils et au front.

## Lalique

Singulier et séducteur



Considéré par les connaisseurs les plus exigeants comme l'interprétation contemporaine de référence du vétiver, *Encre Noire* est devenu un classique. Pour célébrer les 10 ans de cette icône de la parfumerie masculine, **Lalique** confie à son auteur, **Nathalie Lorson**, l'écriture d'un nouveau chapitre de la saga : **Encre Noire à l'Extrême**.

## Sonia Rykiel et Lancôme

Une féminité à la française



La griffe emblématique de la mode du boulevard Saint-Germain et la marque de maquillage du Faubourg Saint-Honoré se rencontrent le temps d'une collection éphémère. Résultats : des objets de maquillage intuitifs, faciles à appliquer, au fini personnalisable et qui permettent une mise en beauté éclair.

## Chanel

Le pouvoir du rouge

Creative Designer pour le Maquillage et la Couleur de **Chanel** depuis 2014, **Lucia Pica** nous fait découvrir son univers avec sa 1<sup>ère</sup> collection de maquillage, *Le Rouge – Collection N° 1*, dans laquelle les idées d'opposition et de dualité de textures, de tons et de sous-tons révèlent toute la puissance de la couleur rouge.

Photo-Chanel



## Lancôme

Taille mini, effet maxi



Une simple pression de la houpette cocoon de **Teint Idole Ultra Cushion** et la formule affleure à la surface. À la fois légère et couvrante, celle-ci floute la moindre imperfection tout en restant finement subtile pour un fini satiné. Et pour sublimer le teint, le **Cushion Blush Subtil** s'utilise à l'envi, en appliquant une seule teinte ou en combinant plusieurs.

## Clinique

La tendance est au mat

Clinique lance deux nouvelles formules mates pour les lèvres : **Clinique Pop Matte Lip Colour + Primer** et **Clinique Pop Liquid Matte Lip Colour + Primer**. Un look matifié contemporain, dans des couleurs joyeuses !

La famille Pep-Start s'agrandit



Clinique a lancé 4 nouveautés : **Pep-Start Hydrorush Moisturizer SPF 20**, un hydratant quotidien qui contrôle la production de sébum tout en offrant une protection complète contre les agressions environnementales et solaire ; **Pep-Start Hydroblur Moisturizer**, un hydratant matifiant qui prépare la peau au maquillage, camoufle les imperfections et contrôle la production de sébum, **Pep-Start 2-in-1 Exfoliating Cleanser**, un gel nettoyant et exfoliant non gras et **Pep-Start Quick Cleansing Swipes**, des lingettes rafraîchissantes et purifiantes.

## Salvatore Ferragamo

Tout en masculinité

La solide bouteille en verre garde captives les vibrantes notes boisées s'entremêlant avec les notes gourmandes de pure séduction d'**UOMO Salvatore Ferragamo**.



## Versace pour homme

Très distinctif



Un flacon intemporel qui frappe l'œil par son bleu vif et son doré pour garder précieusement la nouvelle fragrance **Dylan Blue**, un boisé aromatique au caractère franc.

## Maison Berdoues

Un parfum solaire et exotique



Délicat assemblage de vanille de Tahiti, orange du Brésil et petit grain du Paraguay, **Vanille Moorea** se révèle voluptueux et sensuel.

Trois ouvrages professionnels dont deux consacrés aux relations humaines dans l'entreprise, l'épopée de quatre voyageurs venus de loin, plusieurs romans dont certains portent à la réflexion et une suggestion pour une visite exceptionnelle figurent au programme de cette rubrique automnale.

Michel Nivoix

## La force de l'exemple

Un vrai leader est celui qui place les intérêts des autres avant ses propres intérêts, qui marche à la tête de ses troupes, qui fait passer les besoins de ses équipes avant les siens et qui est capable d'instaurer un climat protégeant l'organisation des rivalités internes et du désengagement. Un exemple : chez les Marines, les officiers mangent en dernier.



Si un leader inspire un sentiment d'appartenance et d'exemplarité, les salariés le suivent et sont capables de performances remarquables. C'est le sujet de cet ouvrage qui n'est pas une simple réflexion et qui explique aux leaders comment se comporter dans l'intérêt de l'entreprise et de ses salariés. Beaucoup devraient le lire.

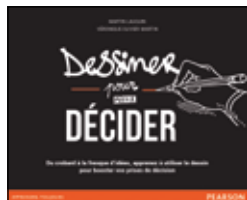
### Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier

de Simon Sinek

Pearson (297 pages – 29 EUR)

## Outil original

Les matrices, grilles et courbes sont des outils d'aide à la décision bien connus qui ont fait leurs preuves. Un autre, moins connu, tend à se développer : le dessin, qui ne nécessite pas de posséder un bon coup de crayon et qui est considéré par beaucoup comme un chaînon indispensable dans le cycle de décision.



Cet ouvrage riche en illustrations, fiches pratiques et études de cas le démontre méthodiquement. Structuré en trois grands chapitres et quatorze sous-chapitres, il explique les différentes vertus du dessin dans la rapidité d'une prise de décision claire et immédiatement efficace. Très intéressant.

### Dessiner pour (mieux) décider

de Martin Lauquin et Véronique Olivier-Martin

Pearson (251 pages – 30 EUR)

## Au centre : l'humain

Une entreprise n'est rien sans les hommes qui y oeuvrent, quelle que soit leur fonction. Il est donc essentiel de mettre l'humain au cœur du système et de créer un climat de confiance. Obnubilés par le pouvoir du bénéfice, beaucoup de dirigeants oublient la force de l'humain.



Cet ouvrage, dont le dénominateur commun à tous les chapitres est l'indispensable harmonie des hommes et des stratégies, rappelle les principes fondamentaux de cette force, explique le B.A.BA de la construction d'équipe et précise les outils de la congruence. Un livre émaillé d'histoires vraies et d'expériences qui illustrent parfaitement le propos de l'auteur.

### Managez humain

de Franck Martin

Deboeck (159 pages – 20 EUR)

## Le voyage de l'espoir

Le sixième ouvrage de Fawaz Hussain, originaire de Syrie mais installé depuis longtemps à Paris, met nos pas dans ceux de quatre jeunes hommes qui fuient leur pays : Sino, la Turquie des militaires, Dara, l'Irak de Saddam Hussein, Shérko, l'Iran des Mollahs, et Rustemé Zale, le baathisme de la Syrie.



Chacun a une motivation bien précise et, après un voyage fertile en rencontres « diverses », tous se retrouvent à Paris, porte d'Orléans, où le passeur les a déposés. L'heure de vérité a sonné : chacun va tenter de réaliser son rêve. N'était-il qu'une illusion ou non ? Au lecteur de le découvrir. Ce roman au sujet sérieux et fort bien écrit est plein d'esprit.

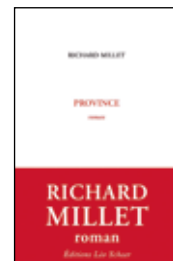
### Orages pèlerins

de Fawaz Hussain

Le Serpent à Plumes (173 pages – 17 EUR)

## Questionnements

Un homme vient d'arriver à Uxeilles, ville imaginaire de onze mille habitants proche d'Ussel, au cœur du Limousin. En fait, il s'agit d'un retour aux sources dont on ne connaît pas la (les) raison(s) : journalisme, écriture littéraire, histoire familiale, affaire amoureuse ?



Ce roman procède à la fois de l'introspection et de la chronique d'une province : il pose de multiples questions d'une réelle profondeur en rapport avec soi-même mais aussi avec les problèmes de l'époque actuelle. Des phrases souvent longues (que l'on apprécie) et une très belle écriture font de ces pages un moment privilégié que nous vous recommandons vivement.

### Province

de Richard Millet

Editions Léo Scheer (319 pages – 19 EUR)

## Galerie de portraits

Veuf depuis cinq ans, Cesare Annunziata vit dans un vieil immeuble de Naples dont les habitants y ont toujours vécu. L'un d'eux, Cesare, 77 ans, est un vieux ronchon qui ne ménage pas ses contemporains, notamment du troisième âge. Ses relations avec sa fille sont compliquées et son fils n'ose pas lui avouer son homosexualité.



Lorsqu'un jeune couple arrive dans l'immeuble, il entend de violentes disputes. Il va alors tout faire pour sauver la jeune femme des griffes d'un mari violent et dangereux. Une façon pour lui de se racheter car une question le taraude : n'a-t-il pas failli à ses rôles d'époux et de père ? Cette galerie de portraits est un vrai régal.

### La tentation d'être heureux

de Lorenzo Marone

Belfond (323 pages – 20 EUR)



## Invitation au voyage

Edifié au XII<sup>e</sup> siècle, le château du Haut-Koenigsbourg domine, sur l'un des contreforts des Vosges à quelques kilomètres de Sélestat, la plaine d'Alsace. Partiellement reconstruit au début du XX<sup>e</sup> siècle par l'empereur Guillaume II, il est le plus éclatant exemple de ce qu'était un château fort à la fin du Moyen Age.

Canons, ponts-levis, salle d'armes, donjon, tours, mâchicoulis, salles somptueuses, superbes escaliers, moulin, chemin de ronde et galeries, forge, jardins et cours : cette leçon d'Histoire est aussi un régal pour les yeux, ce qui explique que 600.000 visiteurs s'y pressent chaque année. Ce livre est à la hauteur du lieu.

### Le château du Haut-Koenigsbourg

de Maryvonne Waechter (textes) et Yves Noto Campanella (photos)  
Editions Ouest-France (140 pages – 22 EUR)



## Choix cornélien

Emilio, dix-huit ans, a quitté sa famille en Catalogne pour venir travailler comme ouvrier agricole dans un vignoble des Cévennes dont le patron apprécie son sérieux et sa connaissance de la vigne. Mais Emilio tombe fou amoureux de sa fille cadette et son quotidien bascule. Jusqu'au jour où un grand reporter lui propose de l'accompagner en qualité d'interprète pour couvrir le conflit espagnol. Nous sommes en 1936 et Emilio a maintenant vingt ans.

Va-t-il renoncer à ses profondes convictions et abandonner les siens et sa fiancée de toujours qu'il n'a pas oubliée et qui l'attend ? L'heure d'un choix cornélien est venue.

### Le Goût du soleil

de Christian Laborie  
Presses de la Cité (575 pages – 22 EUR)



## Une vie

Après quarante-cinq livres – dont plusieurs best-sellers – et des collaborations avec le cinéma et la télévision, Janine Boissard parle enfin d'elle. Une décision prise à la suite du décès de son fils aîné, François, à qui elle dédie ce récit de sa vie, de la petite fille mal dans sa peau qui rêvait de devenir un écrivain reconnu à la grand-mère qu'elle est maintenant en passant par la femme mère de quatre enfants obligée de se séparer de son mari.

Souvenirs, rencontres, bonheurs, déchirures, joies, désillusions, surprises, optimisme : ce livre est à l'image de Janine Boissard : délicat, tendre, joyeux, subtil. Bien des femmes peuvent s'y reconnaître.

### Une femme

de Janine Boissard  
Flammarion (336 pages – 19,90 EUR)



## Pour un domaine

Les Chastagnol et les Fontcroze, deux familles terriennes qu'opposent depuis des générations d'obscures querelles de voisinage, se font face sur les rives d'un lac artificiel alimenté par la Dordogne. Une réconciliation est en vue lorsqu'une idylle naît entre le fils Chastagnol et la fille Fontcroze. Mais les rivalités renaissent à propos d'une statue de la chapelle dédiée à sainte Madeleine, engloutie plus de trente ans plus tôt lors de la mise en eau du lac.

En effet, la famille qui pourra présenter cette statue à un notaire héritera de l'immense domaine d'une congrégation religieuse. Mais la statue a disparu et les hostilités reprennent : tous les coups sont permis. Suspense garanti.

### La statue engloutie

de Louis-Olivier Vitté  
Calmann-Lévy (287 pages – 19 EUR)



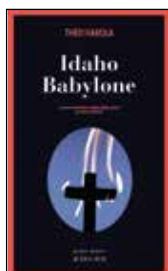
## Quête(s)

Macie, la fille aînée de Marnie, vient de disparaître lors d'un camp de vacances organisé par l'Eglise, dont elle est devenue une adepte. Affolée, Marnie appelle son frère, Peter Fellenberg, metteur en scène originaire de Spokane (État de Washington) qui réside en France depuis trente ans à la suite d'un problème familial.

Peter, qui était le grand ami d'enfance de Tom Palm, pasteur de l'Eglise, revient à Spokane (dont il a la nostalgie) pour tenter d'arracher Macie aux griffes de celle-ci. Ce roman, à l'écriture cinématographique où l'on croise des personnages hors normes, traite d'un sujet grave mais avec, parfois, un certain humour.

### Idaho Babylone

de Theo Hakola  
Actes Sud (364 pages – 23 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Sur le fil

d'Elise Fischer  
Presses de la Cité (440 pages – 20 EUR)

### Brunetti en trois actes

de Donna Leon  
Calmann-Lévy (338 pages – 21,50 EUR)

### Le roman égyptien

d'Orly Castel-Bloom  
Actes Sud (199 pages – 19,80 EUR)

L'année musicale a débuté sous les meilleurs auspices, qu'il s'agisse de musique classique, de musique électro-acoustique, de jazz ou de productions vocales. Cette sélection n'est pas restrictive : votre disquaire habituel saura vous proposer d'autres enregistrements eux aussi fort intéressants.

**Michel Nivoix**

## Imaginatif

Né à La Havane dans une famille de musiciens, Harold López-Nussa a commencé à étudier le piano à huit ans. Pendant dix ans, il s'est consacré exclusivement à la musique classique. Pour lui, le jazz était « effrayant ». Il est maintenant l'un des meilleurs jazzmen de sa génération.



Une nouvelle démonstration nous est donnée avec ce disque qui est une invitation à un voyage musical. Six des onze morceaux sont de sa composition. Technique et virtuosité sont les marqueurs de cette musique puissante, élégante et rafraîchissante. A écouter absolument.

**Harold López-Nussa**

**El Viaje**

(Mack Avenue par Harmonia Mundi)

## Un autre monde

Trompettiste aux multiples talents, Nicolas Folmer n'est pas seulement un trompettiste soliste incontournable (qui a travaillé avec Wynton Marsalis, Claude Nougaro, Richard Galliano, Daniel Humair, Lucky Peterson et Dave Liebmann) : c'est un compositeur talentueux et un directeur artistique exigeant.



Cette dernière production, fruit de diverses influences, comporte sept compositions en version longue et les mêmes en version courte. Entré dans son monde, on n'a pas envie d'en sortir. Écoutez : vous comprendrez pourquoi.

**Nicolas Folmer**

**Horny Tonky Experience**

(Cristal Records)

## Moment privilégié

Martha Argerich et Itzhak Perlman avaient déjà enregistré un récital en concert en 1998 à Saratoga, aux États-Unis. Ils viennent de se retrouver pour la première fois en studio pour ce disque consacré à Schumann, Brahms et Bach.



La pianiste et le violoniste, tous

deux considérés à juste titre comme des virtuoses réellement exceptionnels, nous offrent un programme qui requiert technique, virtuosité et sensibilité. Ce sont des instants de grâce totale qu'il faut ne pas manquer. Ce disque est une pure merveille.

**Martha Argerich – Itzhak Perlman**

**Schumann – Bach – Brahms**

(Warner Classics)

## Événement

Norah Jones a toujours voulu devenir chanteuse de jazz. Elle a parfaitement réussi : son premier disque, *Come away with me*, sorti en 2002, s'est vendu à vingt millions d'exemplaires et lui a valu en 2003 pas moins de cinq Grammy Awards. Bill Evans, Miles Davis, Billie Holiday et Nina Simone font partie de son panthéon personnel.



La chanteuse, qui s'accompagne au piano, a fait un parcours musical très large. Elle revient ici à ses racines jazz, avec douze titres dont neuf compositions personnelles. Un disque-événement.

**Norah Jones**

**Day breaks**

(Blue Note)

## Magnifique travail

Et voilà Madeleine Peyroux ! Comme les précédents, ce disque est un événement. La chanteuse américaine a enregistré ce programme de dix chansons dans... une église du XII<sup>e</sup> siècle, proche d'Oxford. Elle y avait donné un concert et avait observé que le plafond en bois donnait à sa voix une sorte de réverbération naturelle.



L'artiste reprend ici des chansons des légendes du blues, du gospel et du dub, terminant par un traditionnel afro-américain. On est de nouveau charmé par sa voix légèrement enrouée et la subtilité de ses interprétations.

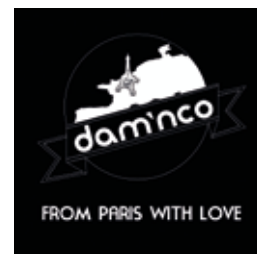
**Madeleine Peyroux**

**Secular Hymns**

(Impulse! par Universal)

## Découverte

Damien Schmitt, qui est né dans une famille de musiciens, a appris la batterie avec son père. Il n'avait que quatre ans lorsqu'il s'est produit sur scène avec l'orchestre familial. Ce personnage étonnant a été batteur dans des formations de funk, de métal, de jazz fusion, de hip-hop et de jazz (en trio, en quartet et en big band). Il a aussi accompagné des chanteurs très connus.



Ce disque, qu'il a composé en quelques semaines, est interprété par sa formation personnelle, dam'nco. Une découverte à côté de laquelle il faut ne pas passer.

**dam'nco**

**From Paris with love**

(Musikland/UVM)