

Entreprises *magazine*

Numéro 95 – Mai/Juin 2019 – 8 EUR



Innovation

Dossier pages 24 - 60



News

- 5** Quelles innovations en matière d'archivage ?
16 Combien de temps mettez-vous pour venir travailler au Luxembourg ? Résultats du sondage diffusé en mars-avril 2019 sur le site lesfrontaliers.lu

Carte blanche

- 18** Vun Davos bis op de Kierchbiereg – Roserei op de Kapitalismus?

Communication

- 19** 6 bonnes pratiques à connaître quand on veut communiquer avec la presse

Entreprendre au féminin

- 20** Stéphanie Deltente : « La clé, c'est de se faire confiance »

Formation tout au long de la vie

- 22** Regard sur les comportements de formation des entreprises par secteur d'activité
23 PwC's Academy – Learning designed for me

Dossier Innovation

- 24** Ce que n'est pas l'innovation
26 Innover pour les citoyens, innover avec les citoyens
28 « Parvenir à faire rimer innovation et progrès »
30 Numérique et droit du travail – L'usage des outils numériques fait débat à l'ère du digital, du développement du télétravail et du droit à la déconnexion
32 Loi RDI – L'innovation à portée de tous
34 TrademarkMarketplace, la première plateforme d'échange pour vos marques en Europe
36 PwC's Accelerator – Accélérateur d'entreprises dans des régions en expansion complexes
40 ParLuxite – Une zone d'activités pour l'innovation et la recherche
42 Centres de recherche publics : des plus et des moins
44 Comment est financée la recherche au Luxembourg ?
45 Attirer et intégrer les talents grâce à EURAXESS
46 Utiliser les données spatiales pour améliorer la surveillance maritime

- 48** La digitalisation : c'est une évolution globale, stratégique et humaine pour votre entreprise – Retour sur 2 années d'expérience chez Kolmio
49 Vers le monde de demain
50 RegTech ou comment délester les banques du poids du réglementaire
52 Je suis devenu ami avec ma déclaration d'impôt
54 Le livre numérique : une épopée tragique ?
56 Comment réussir la centralisation de ses achats
58 Transport routier de marchandises, une digitalisation en cours
60 L'Europe et ses supercalculateurs ou comment se hisser au niveau des grands...

Bon à savoir

- 62** La réforme du droit d'auteur
63 Les conditions générales de vente entre professionnels

A nos frontières

- 64** Encourager l'économie sociale et solidaire en Grande Région

Etapas gourmandes

- 65** La nouvelle Annexe

Auto

- 66** Volvo XC40, le SUV compact qui a tout d'une grande

Check-in

- 69** Un road trip de rêve sur la côte ouest des Etats-Unis

Rencontre

- 72** Laetitia Casta : « La résilience est nécessaire face aux obstacles ! »

74 Beauty Case

76 Livres

78 Musique

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

Directeur de la publication /
Rédacteur en chef

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

Isabelle Couset, Quentin Deuxant, Sébastien Lambotte, Michel Nivoix, Michaël Peiffer, Jeanne Renauld, Carol Thill

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro : Romain Sinnes-lesfrontaliers.lu, Marc Hostert, Netty Thines, INFPC, Sarah Mellouet, Martine Borderies, M^e Catherine Graff, Catherine Frideres, Daniela Cedola, Philippe Docquier, Elodie Ruche, Steve Boukhers, Clément Debever, Christian Schlessler, M^e Emmanuelle Ragot et M^e Céline Lelièvre.

Mise en page / Tessy Vandermerghel / weprint, Luxembourg
Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle
Abonnements

1 an – 6 numéros : 40 EUR
2 ans – 12 numéros : 72 EUR

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



© 2019 – 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

FEDIL

ENQUÊTE LES QUALIFICATIONS DE DEMAIN DANS L'INDUSTRIE

Les résultats de la 11^e enquête consécutive de la **FEDIL** portant sur les prévisions d'embauche des entreprises dans les secteurs de l'industrie et de la construction au Luxembourg témoignent d'un potentiel d'embauche très important dans les 2 années à venir, avec un total de **1.397 embauches pour 98 entreprises**, dont 44,95 % pour remplacer des départs et 55,05 % pour occuper des postes qui viennent d'être créés. Le chiffre total d'embauches est le plus élevé depuis 2003.

Les entreprises sont très demandeuses de formations DAP (Diplôme d'Aptitude Professionnelle) (31,6 % du chiffre total), mais aussi de BTS (Brevet de Technicien Supérieur) (16,7 % du chiffre total), de Bachelor (13,5 % du chiffre total) et de master/doctorat (15,8 % du chiffre total).

Hello Future (www.hellofuture.lu) propose, entre autres, sur son site Internet des outils interactifs permettant aux élèves/étudiants d'orienter leur avenir professionnel vers le monde industriel de demain.

La brochure *Les qualifications de demain dans l'industrie* est consultable en ligne sur www.fedil.lu.

BGL BNP PARIBAS

GENIUS, UN ASSISTANT DIGITAL PERSONNALISÉ ET INTELLIGENT

BGL BNP Paribas a lancé **Genius**, un service 100 % digital destiné à assister les clients dans la gestion quotidienne de leurs comptes. Basé sur un algorithme d'intelligence artificielle, Genius envoie des messages personnalisés sous forme de conseils, d'alertes ou de recommandations permettant de mieux gérer son budget et contrôler ses dépenses.

Développé en étroite collaboration avec la Fintech **Personetics**, Genius by BGL BNP Paribas est capable d'analyser l'évolution des dépenses des clients, de catégoriser les achats et paiements effectués, d'alerter le client en cas d'opérations inhabituelles ou d'éventuels problèmes de trésorerie et, de manière générale, sensibiliser aux bons comportements bancaires.

Genius est un service auto-apprenant qui adapte ses messages en fonction des notes attribuées par l'utilisateur. Le nouveau service est proposé d'office et de manière sécurisée dans l'application Web Banking pour smartphone, sans facturation supplémentaire, et peut à tout moment être désactivé.

www.bgl.lu

LEGITECH ET ANTHEMIS ONT UNI LEURS FORCES



De g. à dr. : **Marc-Olivier Lifrange** (CEO, Legitech), **Patricia Keunings** (administratrice déléguée, Anthemis), **Nicolas Buck** (actionnaire, Legitech) et **Anne Eloy** (administratrice déléguée, Anthemis).

En mars dernier, la maison d'édition luxembourgeoise **Legitech** a acquis la maison d'édition belge **Anthemis**. L'union est une étape importante pour les deux maisons qui se renforcent mutuellement en vue de développer une offre éditoriale multisupport complète, tant en Belgique qu'au Luxembourg. Cette opération va permettre aux deux entités de poursuivre ensemble les innovations technologiques, éditoriales et commerciales nécessaires afin de concrétiser leur ambition de proposer une nouvelle génération d'information professionnelle, tout en préservant leurs identités respectives.

Depuis sa création en 2005, Anthemis a développé un catalogue de grande qualité d'ouvrages, de revues et de formations juridiques à destination du marché belge et européen. Forte de ses monographies, collections et périodiques ainsi que de son offre numérique avec Jurisquare, la maison d'édition a bénéficié de la confiance de plus de 4.000 auteurs.

Legitech, éditeur juridique luxembourgeois de référence depuis 2006, a connu un important développement depuis la

fin 2017 avec de nouveaux produits et services : formations, revues juridiques, codes annotés, ouvrages de référence et LexNow, nouvelle base de données juridiques (www.lexnow.lu).

« La mise en place rapide de synergies éditoriales et commerciales transfrontières ainsi que la concrétisation d'une offre numérique complète belgo-luxembourgeoise et à moyen terme, européenne, installera ces deux maisons dans un projet d'avenir pérenne et innovant », a déclaré Marc-Olivier Lifrange, CEO de Legitech.

www.legitech.lu

ESCH2022

APPEL À PROJETS CULTURELS

La **Capitale européenne de la Culture Esch2022** entre dans une nouvelle phase et lance un **appel à projets pour sa programmation culturelle**. Sous condition que le projet ait lieu sur le territoire d'Esch2022, toute personne privée, association, commune ou institution désireuse de réaliser un projet culturel dans le cadre de la Capitale européenne de la Culture est invitée à le soumettre **avant le 31 juillet** via un formulaire dédié téléchargeable sur www.esch2022.lu. Les projets reçus seront évalués sur base des lignes directrices définies et ceux qui seront retenus constitueront la programmation culturelle et artistique d'Esch2022.

Le thème central de cet appel à projets est **Remix Culture**. Mixité de sa population, flux transfrontaliers, développement post-sidéurgique... Basé sur les particularités propres au territoire d'Esch2022, le remix est avant tout le résultat d'un contexte sociétal en transformation avec 4 lignes d'interrogation définies : Remix Europe, Remix Nature, Remix Yourself et Remix Art.

Une fois la conformité établie quant aux propositions, la direction artistique se chargera de chapeauter la programmation culturelle et accompagnera les porteurs de projet dans le développement de leurs idées en fédérant les synergies avec les acteurs locaux tout au long du processus.

Quelles innovations en matière d'archivage ?

Depuis la fin des années 50, c'est-à-dire la préhistoire du traitement de l'information, on est capable de photocopier un document papier, de le « scanner » et même d'en extraire le texte par reconnaissance optique des caractères (OCR). Mais l'interprétation des données écrites ou imprimées sur la feuille de papier restait jusqu'il y a peu l'apanage et le monopole de l'être humain... Cette période est révolue !

L'intelligence artificielle a en effet trouvé une nouvelle application : la lecture automatique des documents papier (LAD) et la conversion des signes imprimés en données électroniques.

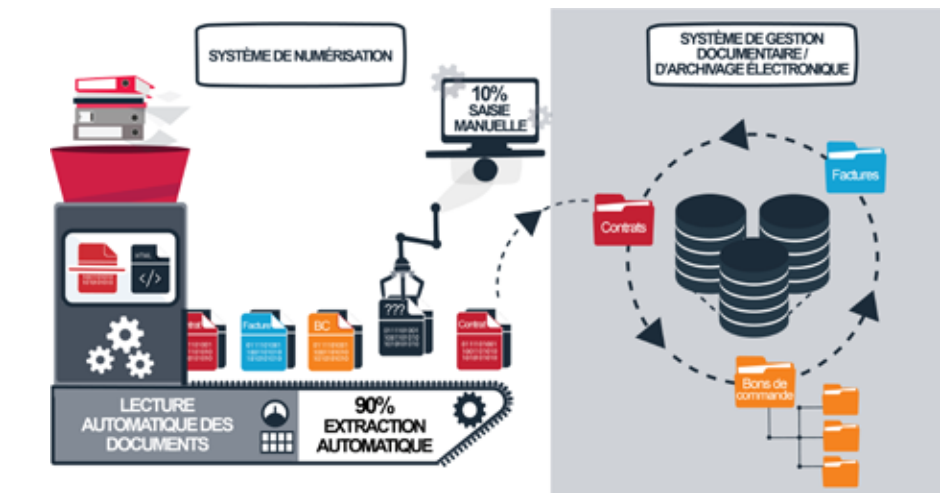
Pour quoi faire ?

Prenons le cas de la facture entrante. Quand bien même elles sont produites sous forme électronique, les données de facturation envoyées par un fournisseur sont encore trop souvent imprimées. Pour être enregistrées en comptabilité, ces données doivent alors être lues et encodées par un(e) employé(e) dont les compétences seraient mieux utilisées à des tâches plus exigeantes.

En tirant avantage de la technologie de LAD, les données des factures papier reçues ou imprimées par l'entreprise cliente pourront être directement comptabilisées, ce qui induit une économie substantielle de +/- 60 % des coûts de traitement.

Comment ça marche ?

La LAD est un progrès majeur par rapport à la reconnaissance automatique de documents (RAD) qui nécessitait de modéliser préalablement à son traitement chaque nouvelle disposition de facture dans la mémoire du logiciel de capture. Grâce à l'intelligence artificielle, le logiciel en question est maintenant capable de « lire » au moins partiellement une facture dont la disposition lui est soumise pour la première fois et de mémoriser par lui-même ses caractéristiques. Dans le contenu textuel « reconnu » par référence à un dictionnaire multilingue, les données recherchées, à savoir les 12 informations qui doivent figurer obligatoirement sur une facture, vont être repérées. La date



de livraison sera identifiée distinctement de la date de facture, quels que soient le séparateur ou la langue utilisée ; le montant hors taxes sera distingué de celui de la TVA et du total des deux ; le taux de TVA sera retrouvé et servira à contrôler le montant indiqué... tout cela dans le meilleur des cas, c'est-à-dire 9 fois sur 10 en moyenne, après la phase d'apprentissage.

En effet, tout comme un enfant apprend progressivement à lire, il faut développer l'intelligence logicielle en pratiquant le *Machine Learning* ou apprentissage statistique par renforcement. Quand la machine est dans le doute sur la validité de sa lecture, c'est l'être humain qui reprend la main pour confirmer ou infirmer la suggestion de la machine. Si par exemple, la machine ne sait pas, à coup sûr, associer une date et un libellé (date de facture ou date de livraison ?), l'opérateur devra instruire la machine en lui indiquant la bonne association.

Ces interventions humaines seront évidemment plus fréquentes lors des premiers traitements, puis de moins en moins au fur et à mesure que l'intelligence de la machine est renforcée par l'expérience.

Et l'archivage ?

Les documents papier peuvent désormais être intégralement digitalisés avant d'être détruits, puisque c'est leur copie électronique qui sera archivée, pour un coût moindre.

www.labgroup.com

DIGITAL TRANSITION HUB :
l'innovation se construit à Grass !



BMW GROUP ET DAIMLER AG

MISE EN COMMUN DE LEURS SERVICES MOBILITÉ

BMW Group et **Daimler AG** ont annoncé qu'ils mettaient en commun leurs services de mobilité pour **créer un nouvel acteur mondial** offrant aux clients une **mobilité urbaine durable**. Les deux groupes investissent plus d'1 milliard EUR pour développer leurs offres de covoiturage, de Ride Hailing, de stationnement, de recharge et de transport multimodal. Le conglomérat comprend 5 joint-ventures: REACH NOW (multimodal), CHARGE NOW (recharge), FREE NOW (Ride Hailing), PARK NOW (stationnement) et SHARE NOW (covoiturage).

Fortes de nombreuses années d'expérience dans le domaine des services de mobilité, les deux sociétés, qui disposent déjà d'une clientèle comptant quelque 60 millions d'utilisateurs actifs, principalement dans les régions-clés d'Europe et d'Amérique, visent une présence mondiale. Dans le cadre de cette coopération, les services de mobilité existants des deux constructeurs automobiles ont été regroupés dans 5 joint-ventures : **REACH NOW** (permet à plus de 6,7 millions de personnes d'accéder directement à différentes solutions de mobilité au sein d'une plateforme de mobilité multimodale, de réserver et de payer directement un billet dans les transports publics ainsi que diverses autres options de mobilité, telles que le covoiturage, le Ride Hailing ou la location de vélos) ; **CHARGE NOW** (permet aux conducteurs de véhicules électriques de trouver, d'utiliser et de payer aisément les bornes de recharge (plus de 100.000 bornes de recharge dans 25 pays)) ; **PARK NOW** (permet aux clients de trouver la solution de parking optimale en un coup d'œil, de réserver des places de parking, de contrôler la durée de stationnement, d'entrer et de sortir des parkings sans ticket et de payer automatiquement les frais de parking sans espèces) ; **FREE NOW** (l'un des plus grands *ride hailer*s en Europe et en Amérique latine, permet aux utilisateurs, d'une simple pression du doigt, de commander un taxi, un chauffeur privé avec une voiture de location, un e-scooter moderne...) ; et **SHARE NOW** (service de covoiturage gratuit, les clients peuvent louer et payer leurs véhicules partout et à tout moment avec leur smartphone).

Au cours des prochaines années, jusqu'à 1.000 nouveaux emplois devraient être créés dans le monde entier.

RANDSTAD

WORKMONITOR DU 1^{ER} TRIMESTRE 2019

Le feedback en temps réel est un système qui permet de donner un retour d'informations immédiat suite à un événement. L'étude **Workmonitor** a sondé les participants afin de savoir s'ils pratiquent le feedback continu et de quelle façon se déroule l'évaluation de la performance au sein de leur entreprise. Constat : le Luxembourg est encore un peu réticent vis-à-vis de cette nouvelle approche.

Bien que 3/4 des employés au Luxembourg soient évalués au regard de leurs performances, le feedback en temps réel est encore très peu utilisé. Avec 27 % de répondants concernés, le Luxembourg est, avec l'Autriche, en dernière position sur les 34 pays étudiés. En moyenne, le feedback continu est pratiqué par 46 % des personnes interrogées et beaucoup plus encore en Asie (plus de 75 % en Inde, Chine et Malaisie) et sur le continent américain.

Au Luxembourg, 67 % des salariés affirment être à l'aise avec le fait d'échanger du feedback avec leur manager (c'est davantage le cas sur la totalité des pays étudiés : 72 %). Et 60 % affirment que leurs collègues les encouragent à le faire. Pour la majorité, c'est considéré comme positif car cela leur permet de comprendre ce qu'on attend d'eux (49 %), d'améliorer la communication (45 %), de développer leur motivation (43 %) ou d'apprendre et de se développer (42 %). Toutefois, pour un certain nombre de répondants, il est difficile de ne pas prendre un feedback négatif personnellement (33 %) et ils ne savent pas comment réagir face à cela (22 %).

L'évaluation de la performance se fait encore principalement de façon annuelle (41 %) au Luxembourg et pour plus d'1/3 des salariés (35 %), elle n'a même jamais lieu. Très peu d'entreprises (13 %) adoptent une fréquence accrue (trimestrielle, mensuelle ou hebdomadaire) alors que cela se pratique beaucoup plus couramment (37 %) dans les autres pays.

Seuls 41 % des employés au Luxembourg considèrent que l'entretien d'évaluation est un moment pour échanger du feedback avec son manager (67 % dans les autres pays). Et moins de la moitié des salariés (47 %) disent se sentir capables d'ouvrir une discussion avec lui à cette occasion.

C'est très peu en comparaison avec les 68 % relevés sur l'échantillon global. Non seulement les salariés sont réticents à le faire, mais selon leurs dires, ce n'est pas vraiment encouragé.

www.randstad.lu

EDEBEX

UNE CROISSANCE DE 83 % EN 2018

Edebex, la scale-up FinTech bruxelloise, qui a déjà vendu pour plus de 300 millions EUR de factures en ligne, clôture l'année 2018 avec un taux de croissance une fois encore impressionnant de 83 % et des pics locaux jusqu'à 109 % (France) et 95 % (Grand-Duché de Luxembourg).

Créée en 2013, la start-up a décuplé son nombre de collaborateurs (de 4 à 40 personnes) et a conquis de façon fulgurante la France, le Luxembourg et le Portugal. Pour faire face à la croissance, Edebex prévoit de recruter au moins 20 nouveaux profils d'ici la fin de l'année.

Ces chiffres prouvent la force de son concept qui, par sa simplicité, est aussi unique qu'ingénieux : les PME en manque de cash-flow peuvent vendre leurs factures clients ouvertes via la plate-forme en ligne d'Edebex afin de disposer immédiatement des liquidités nécessaires (en d'autres termes, sans attendre la fin du délai de paiement) ; les entreprises qui disposent de liquidités excédentaires peuvent quant à elles les acheter en guise de placement très peu risqué, mais avec un rendement plus attractif que ce que l'on trouve ailleurs sur le marché.

www.edebex.com

PWC

22^E ENQUÊTE AUPRÈS DES CHEFS D'ENTREPRISE



Au cours des 22 dernières années, **PwC Global** a mené une enquête auprès des dirigeants d'entreprise du monde entier pour recueillir leurs points de vue sur la croissance et comprendre les tendances qui transforment le monde des affaires et la société. C'est la 2^e année que PwC Luxembourg inclut dans cette enquête un échantillon de chefs d'entreprise luxembourgeois.

À l'horizon 2019, les dirigeants luxembourgeois sont confiants quant aux perspectives de croissance du chiffre d'affaires de leur organisation à court et à moyen terme. Ils sont également largement optimistes quant aux perspectives de croissance économique locale. Malgré cela, beaucoup sont prudents face à la situation économique mondiale et sont même pessimistes vis-à-vis de l'Europe. Les dirigeants luxembourgeois restent attentifs aux défis d'un monde de plus en plus complexe. L'un de ces défis provient de l'intelligence artificielle et un 2^e se pose lorsque les chefs de direction aux niveaux mondial et local confirment qu'ils sont confrontés à un besoin de compétences plus poussé, mais ont de plus en plus de mal à trouver ce talent.

Au Luxembourg, l'enquête a été conduite pour la première fois en 2017 auprès d'un échantillon de 49 dirigeants. Cette année, l'échantillon a porté sur 59 dirigeants de divers secteurs. ✓

L'étude *22nd Annual Global Survey – Luxembourg findings – Tackling growth in an uncertain environment* est téléchargeable sur www.pwc.lu/ceosurvey.

GREAT PLACE TO WORK FOR ALL 2019

14 ENTREPRISES LABELLISÉES



Photo-Charles Caratini

Le 21 mars dernier, l'Institut **Great Place to Work®** Luxembourg a accueilli près de 200 CEO et responsables RH lors de

la 9^e cérémonie annuelle **Great Place to Work for All**.

Christelle Brignoli, Managing Director de l'Institut, a ouvert la cérémonie avec le thème de cette année : l'engagement au travail. Ensuite, 4 intervenant(e)s ont partagé leur expertise et leurs expériences pour donner des conseils et des pistes de réflexion à l'audience : **Carl Azoury**, CEO de Zenika, 1^{ère} du palmarès français 2018 (catégorie 100 à 499 salariés), **Delphine Hosy**, enseignante-chercheuse à l'ESAIIP, **Michèle Detaille**, dirigeante du groupe ALIPA et présidente de la FEDIL, et **Arthur Meulman**, General Manager de jobs.lu.

14 lauréats se sont vu décerner le label **Best Workplace Luxembourg** dans les 5 catégories suivantes : **Very small companies (10-19)** : Prodware Luxembourg ;

Small companies (20-49) : Aviva Investors Luxembourg et Tracol Immobilier ; **Medium companies (50-99)** : Agile Partner, ALD Automotive, AkaBi, Pictet Technologies et System Solutions Luxembourg ; **Large companies (100-499)** : Temenos Luxembourg, InTech, Atoz, CTG Luxembourg et The Adecco Group Luxembourg ; **Very large companies (+ 500)** : Avery Dennison Luxembourg. ✓

www.greatplacetowork.lu

GROUPE FOYER ET FINOLOGEE SIGNATURE À DISTANCE DE DOCUMENTS



L'équipe Foyer et Finologiee qui a travaillé sur le projet e-Sign.

La récente directive sur la distribution d'assurances (DDA-IDD) établit la liste des informations que les assureurs doivent remettre à leur clientèle avant la conclusion du contrat. Pour se conformer à ces nouvelles règles, l'assureur **Foyer** a établi une étroite collaboration avec **Finologiee**, spécialiste FinTech et RegTech basée au Luxembourg. Le but de cette coopération a été de construire un processus digital efficace, répondant aux exigences

réglementaires pour la certification de l'intégrité, l'attestation de réception et la **signature à distance de documents** par les clients de la compagnie.

Un processus itératif, codirigé par l'assureur et sa partenaire, a abouti à la définition des besoins en termes d'utilisation, de même que les contraintes techniques et réglementaires. La capacité opérationnelle de Foyer à implémenter cette solution et sa volonté d'améliorer l'expérience de ses clients grâce aux nouvelles technologies, associées à l'expertise technique et réglementaire de Finologiee, et à sa plateforme polyvalente, ont permis un lancement en un temps record : moins de 2 mois se sont écoulés entre la définition et la mise en production. ✓

www.foyer.lu, www.finologiee.com

EY

ETUDE SUR LE SECTEUR DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Selon le nouveau classement établi par **EY** et intitulé **10 risks for telecommunications operators**, l'inefficacité de la croissance en matière de services numériques occupe désormais la 1^{ère} place de l'agenda des dirigeants du secteur des télécommunications. En outre, à l'heure où les télécoms se préparent à l'introduction de la 5G sur le marché, les exigences en matière de sécurité induites par un renforcement de la réglementation en matière de protection des données et le manque toujours plus criant de talents qualifiés sont autant de risques croissants qui requièrent un changement d'approche.

La sous-estimation des impératifs de transformation liés à la vie privée, à la sécurité et à la confiance occupe la 2^e place du classement des risques. L'Internet des objets et la 5G vont conduire à l'augmentation des flux de données, intensifiant par là-même le paysage des risques. Le dernier baromètre d'EY intitulé *Global Capital Confidence Barometer* met d'ailleurs cette tendance en évidence. 47 % des cadres du secteur des télécoms indiquent en effet que les questions réglementaires et gouvernementales présentent la plus grande menace à la conclusion de contrats au cours des 12 prochains mois.

En 4^e place du classement figure l'incapacité d'établir des priorités en matière de planification des ressources. Alors que

les opérateurs de télécoms reconnaissent que leurs organisations ne disposent pas suffisamment de talents dûment qualifiés dans le secteur du numérique.

L'incapacité à lutter contre la charge que représente l'augmentation des dépenses en capital occupe la 5^e place, alors que les opérateurs de télécoms doivent composer avec une nouvelle vague d'investissements en réseaux – y compris en matière de 5G, de réseaux longue distance à faible puissance et de fibre optique giga-octets. Le rapport met en évidence le fait que l'augmentation de l'intensité capitalistique et un portefeuille plus diversifié d'actifs de réseaux rendent les retours significatifs sur investissements bien plus difficiles pour les opérateurs de télécoms.

À l'heure où la demande pour davantage de connectivité poursuit sa progression, l'incapacité à composer avec les scénarios de rupture (6^e dans le classement) et à collaborer avec des partenaires stratégiques dans une démarche novatrice (10^e dans le classement) sont également identifiés comme des risques critiques pour l'activité.

D'autres risques inclus dans le classement intègrent notamment la gestion inadéquate de portefeuille (7^e position) et un engagement insuffisant envers certains fondamentaux de l'industrie et du secteur public (9^e position).

www.ey.com/lu

ADVANIA BANK UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 27 %

La banque en ligne européenne spécialisée dans les cartes de crédit et les solutions de paiement, **Advanzia Bank**, achève une nouvelle année consécutive d'expansion et de croissance. Son chiffre d'affaires 2018 a augmenté de **27 %** et atteint 2,93 milliards EUR, le résultat avant impôts s'établissant à 75 millions EUR. Ces résultats clôturent une année marquée à la fois par une croissance significative sur ses principaux marchés (Allemagne, France et Autriche) ainsi que par son entrée sur le marché espagnol.

En 2018, Advanzia a enregistré un nombre record de **290.000 nouveaux utilisateurs** de cartes de crédit, le nombre total des détenteurs de cartes Advanzia atteignant ainsi 1,4 million de personnes en Europe. L'encours (brut) de crédits en fin d'année

a augmenté de 21,5 % pour atteindre 1,5 milliard EUR. Bénéficiant d'une forte présence sur 5 des principaux marchés financiers européens, Advanzia affiche une croissance stable du nombre de ses effectifs, atteignant ainsi, fin 2018, 163 collaborateurs et près de 300 agents de centres d'appels intervenant en 4 langues.

L'Allemagne reste son marché le plus important et le plus rentable, avec un encours brut de crédits de 1,3 milliard EUR et 1,3 million de détenteurs de cartes. La croissance de la banque en France a été confortée par l'intégration totale du portefeuille de prêts de My Money Bank, avec un encours brut total de plus de 100 millions EUR en 2018. La présence de la banque en Autriche a également fortement progressé en 2018, grâce à de nouveaux partenariats et des campagnes marketing innovantes, avec une augmentation de près de 60 % du nombre de détenteurs de cartes.

Pour 2019, Advanzia prévoit une poursuite de sa croissance en bénéficiant notamment des fruits du rachat du portefeuille de cartes de crédit de Catella Bank et du déploiement de Tarjeta YOU en Espagne.

www.advanzia.com

BGL BNP PARIBAS RÉSULTATS 2018

Le produit net bancaire atteint **1.447 millions EUR** (+ 8 % par rapport à 2017). Dans un contexte de taux bas et de marchés particulièrement défavorables en fin d'année 2018, l'activité commerciale reste très soutenue dans les différents domaines d'activité. Les frais généraux s'élèvent à 763,9 millions EUR (+ 12 % par rapport à 2017). Le résultat brut d'exploitation s'élève à 683,1 millions EUR (+ 3 % par rapport à 2017). Le coût du risque s'établit à 60,4 millions EUR, un niveau qui reste bas au regard des encours de l'ordre de 32 milliards EUR.

La **Banque de Détail et des Entreprises à Luxembourg** réalise une belle progression des encours moyens de crédits de 8 %, portée par les crédits immobiliers et les crédits d'investissement. Les volumes moyens des dépôts enregistrent une croissance de 12 %.

Le métier **Wealth Management**, qui en 2018 a intégré les activités bancaires de ABN AMRO Bank (Luxembourg) S.A., affiche une croissance de 23 % de ses

actifs sous gestion. Le développement commercial des activités de **Leasing International** se poursuit dans les géographies stratégiques, générant une croissance des encours moyens de crédits de 16 %.

Le résultat net consolidé part du Groupe s'élève à 338,9 millions EUR (365,8 millions en 2017). Le ratio de solvabilité de la banque s'élève à 22,6 %, largement au-dessus du minimum réglementaire requis.

Parmi les faits marquants de l'année 2018 : l'acquisition d'ABN AMRO (Luxembourg) S.A., l'ouverture d'un Centre d'affaires dédié aux professions libérales, le lancement d'une formule de location de véhicules longue durée s'adressant aux particuliers (Private Lease)... En parallèle, la Banque a continué à investir dans la digitalisation de ses canaux.

Cette année, BGL BNP Paribas fête ses **100 ans**. Des manifestations se dérouleront à partir du 17 juin sous forme d'une cérémonie officielle, des événements clients et un temps fort pour les collaborateurs.

www.bgl.lu

CUSHMAN & WAKEFIELD LES BÂTIMENTS K2 ELLIPSE ET FORTE LOUÉS À KPMG



La compagnie Union Investment Real Estate GmbH, propriétaire depuis 2014 de 3 des **bâtiments K2 sis avenue J.-F. Kennedy au Kirchberg**, avait mandaté **Cushman & Wakefield Luxembourg** pour rechercher un nouveau locataire pour ses surfaces de bureaux dans les bâtiments **Ellipse et Forte**. Ces deux bâtiments font partie du complexe K2 totalisant 48.000 m² d'espaces de bureaux, 5.000 m² de commerces et incluant quelque 1.000 places de stationnement. La mission consistait à trouver un repreneur aux surfaces laissées vacantes par le cabinet d'avocats **Allen & Overy** pour un total de 8.425 m².

Cushman & Wakefield a ainsi conclu une transaction majeure avec **KPMG Luxembourg** qui intégrera le complexe au printemps 2020. Cette extension à proximité directe de son siège s'inscrit également dans une réflexion stratégique de positionnement optimal de la firme. ☑

www.cushwake.com

THE HOW INSTITUTE

LANCEMENT AU LUXEMBOURG

Afin de se préparer aux défis du 21^e siècle tout en faisant face à un monde en constante mutation, les entrepreneurs **Audrey Rouach Baverel** et **Marco Houwen** ont lancé The **HOW Institute**. Tout au long de l'année, plusieurs ateliers et conférences seront organisés, axés, entre autres, sur le leadership, la responsabilité sociale de l'entreprise..., visant à responsabiliser ceux qui sont au centre des écosystèmes actuels, en présentant de nouveaux modèles de leadership, des pratiques de développement durable tournées vers l'avenir, etc.

Dans le cadre de son lancement au Luxembourg, le HOW Institute avait organisé, le 24 avril dernier, son 1^{er} atelier sur la thématique *Demystifying Creativity and Leadership in an AI future*. Deux experts en leadership, David Goldsmith, auteur du livre *Paid to Think*, et Grace Rachmany, co-auteur du livre *So you have a DAO...* ont donné quelques clés aux participants pour mieux conserver leurs talents et clients, faire face aux défis à venir, mais surtout pour développer les opportunités d'affaires et surtout transformer les menaces en opportunités. ☑

www.how-institute.lu

PME INNOVANTES

20 MILLIONS EUR GRÂCE AU FEI ET À LA BIL



De g. à dr : **Ashot Ter Avanesian** (Chief Financial Officer Ujet) et **Bernard Eresch** (Corporate Advisor, BIL).

Ujet a conclu un prêt InnovFin auprès de la BIL afin de faciliter sa phase de commercialisation.

Le renforcement de l'**accord InnovFin liant le FEI et la BIL** va permettre d'accroître l'accès aux financements pour les PME et les petites ETI luxembourgeoises qui misent sur l'innovation. L'opération bénéficie du soutien du Fonds Européen pour les Investissements Stratégiques (FEIS), l'élément central du Plan d'investissement pour l'Europe.

En 2015, la BIL a conclu avec le FEI un accord InnovFin qui portait sur une garantie totale de 30 millions EUR couvrant un portefeuille de prêts de 60 millions EUR en faveur des PME et des petites ETI. Compte tenu de la demande du marché, la dotation supplémentaire de 10 millions EUR au titre d'InnovFin porte le montant total de la garantie à 40 millions EUR, ce qui permettra à la BIL de couvrir un portefeuille de prêts de 80 millions EUR pour les entreprises luxembourgeoises. ☑

www.bil.com, www.eib.org

DACHSER



Au cours de l'exercice 2018, le prestataire de services logistiques dans le monde entier **Dachser** a augmenté son **chiffre d'affaires consolidé de 5,5 %, le portant à 5,57 milliards EUR**. Le nombre des envois a crû de 2,5 %, comme l'année précédente, pour atteindre 83,7 millions, tandis que le tonnage global a progressé de 3,0 %, pour atteindre 41,3 millions de tonnes. Avec 1.511 de plus que l'année précédente, Dachser compte 30.609 collaborateurs.

Au Benelux, la firme a augmenté son chiffre d'affaires brut de 9,9 % à 305,8 millions EUR. Le nombre de missions a augmenté de 5,0 % à 3,0 millions ; le tonnage a augmenté à 1,3 million de tonnes.

Au **Luxembourg** également la croissance observée ces dernières années s'est poursuivie. Le chiffre d'affaires a augmenté de 11,3 % à 15 millions EUR, le tonnage de 6,4 % à 80.000 et le nombre d'expéditions

de 6,1 % à 0,2 million. Cela s'explique en partie par les conditions économiques favorables, mais l'expansion croissante du réseau européen joue également un rôle. En 2018, l'effectif de Dachser au Luxembourg comptait 42 employés (+ 8 % par rapport à 2017).

Dachser Luxembourg S.à r.l. est située à Grevenmacher et a ouvert ses portes en 2011. Elle fait partie de l'entreprise familiale Dachser Group SE & Co. KG dont le siège social est situé à Kempten (Allemagne). Dachser offre des solutions complètes de transport et de logistique, des prestations d'entreposage et des services axés sur les besoins de la clientèle au sein de deux divisions : Dachser Air & Sea Logistics et Dachser Road Logistics. ☑

<https://www.dachser.com/lu>

PRIX DE L'INNOVATION DANS L'ARTISANAT

LES INSCRIPTIONS SONT OUVERTES



La **Chambre des Métiers** a lancé la **6^e édition du Prix de l'Innovation dans l'artisanat**, en partenariat avec la Mutualité des PME, la Société Nationale de Crédit et d'Investissement, la Banque Raiffeisen, Enovos Luxembourg S.A., la Fiduciaire des PME, Lalux Assurances, Digital Luxembourg GIE et Luxinnovation GIE.

Organisé comme un concours, cet événement invite toutes les entreprises des secteurs de l'artisanat à soumettre leur **candidature jusqu'au 20 juillet 2019** sur le site dédié <http://innovation.cdm.lu>. Les entreprises sont appelées à postuler dans 6 catégories différentes : Produit/Design, Service, Processus/Système de production, Marketing/Communication, Gestion/Organisation/Management et Digitalisation. Au total, 12 projets seront retenus et 2 entreprises s'affronteront dans chaque catégorie. Les finalistes seront annoncés en octobre 2019.

Le vainqueur du Grand Prix *The Hands of Innovation by Mutualité des PME* se verra remettre un chèque de 6.000 EUR et un trophée. ☑

TÊTE-À-TÊTE(S) AVEC UN ENTHOUSIASTE OU LE PARCOURS EXCEPTIONNEL DE NORBERT FRIOB



Norbert Friob a créé ou participé à la création de plus d'une cinquantaine d'entreprises.

Photos-Jan Henrion

En l'espace de près d'un demi-siècle, **Norbert Friob**, infatigable entrepreneur parti de rien, a créé ou participé à la création de plus d'une cinquantaine d'entreprises.

Écrit avec **Anne-Claire Delval** et **Jean-Michel Gaudron**, et édité par **Dots**, l'ouvrage **Norbert Friob – Tête à Tête(s) avec un enthousiaste** est le témoignage authentique d'un *self-made-man* désireux de transmettre son savoir, son expérience et la richesse de son parcours hors du commun. Riche de 220 pages, il donne aussi l'occasion de se pencher sur des thématiques d'actualité telles que le chômage, les énergies renouvelables ou encore l'esprit d'entreprise, au travers de conversations à bâtons rompus avec des acteurs de terrain.

« Ce livre permet de regarder dans le rétroviseur, bien sûr, mais aussi de se projeter dans l'avenir, qui s'appuie sur les richesses de ce passé comme autant de murs porteurs. J'ose espérer qu'il inspirera de futurs entrepreneurs », explique Norbert Friob.

Norbert Friob – Tête-à-tête(s) avec un enthousiaste, éditions Dots, 220 pages, 39 EUR.

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

NOMINATION DE ROBERT VAN KERKHOFF



Robert van Kerkhoff, responsable Luxembourg, Pays-Bas et pays nordiques, BNP Paribas Securities Services.

BNP Paribas Securities Services a nommé **Robert van Kerkhoff** en tant que **responsable de ses activités au Luxembourg, aux Pays-Bas et dans les pays nordiques**.

Robert van Kerkhoff, qui dirige actuellement BNP Paribas Securities Services aux Pays-Bas et dans les pays nordiques, a ajouté – depuis le 1^{er} mars 2019 – le Luxembourg à son mandat actuel, et a ainsi pour responsabilité de poursuivre le développement des activités de la banque sur ces trois marchés.

BNP Paribas Securities Services, conservateur et administrateur de fonds de premier plan au Luxembourg et aux Pays-Bas, a développé sa présence dans les pays nordiques au cours des dernières années.

En tant que responsable de BNP Paribas Securities Services au Luxembourg, Robert van Kerkhoff est basé au Grand-Duché et reste sous la responsabilité d'Alessandro Gioffreda.

Quant à **Frédéric Perard**, ancien responsable de BNP Paribas Securities Services Luxembourg, il a été nommé **responsable Global des Opérations d'Investissement et de Services aux Fonds**.

www.securities.bnpparibas.com

LBAN

NEW BOARD

Suite à son assemblée générale annuelle du 5 mars dernier, le **nouveau conseil d'administration** de **LBAN (Luxembourg Business Angel Network)** se compose dorénavant comme suit : **Larissa Best** (présidente), **Philippe Linster** (trésorier), **Fabrice Testa** (administrateur), **Stephane Peters** (administrateur), **Tom Baumert** (administrateur), **Diane Tea** (administrateur), **Elias Chbeir** (administrateur), **Arnold Spruit** (administrateur) et **Eric Nolen** (administrateur). Le nouveau conseil a remercié les membres sortants Nicolas Fries (trésorier) et Hedda Pahlson-Moller (administrateur), ainsi que **Cécile Sevrain**, directrice générale sortante, pour leur engagement et leur travail tout au long de ces dernières années. C'est **Philip Grother** qui assure dorénavant la fonction de directeur du LBAN.

En 2018, le montant total investi par les membres de LBAN a augmenté pour dépasser 5,5 millions EUR, dont plus de la moitié dans des sociétés luxembourgeoises.

www.lban.lu ✓

KYMCO LUX

STÉPHANE GOEURY À LA DIRECTION GÉNÉRALE



Stéphane Goeury, directeur général, Kymco Lux.

Jean-Luc L'Hermine et Kymco Taiwan ont décidé d'un commun accord de mettre un terme à leur collaboration. **Stéphane Goeury**, qui était directeur commercial de la filiale **Kymco Lux**, lui a succédé depuis le 1^{er} mars 2019 au poste de **directeur général**.

Stéphane Goeury a intégré Kymco Lux en janvier 2013 au poste de Country Manager en charge des marchés belge et luxembourgeois. Fort d'une expérience de 20 ans dans le monde de la moto et du scooter, il a enrichi ses compétences auprès de différentes marques européennes, taiwanaises et japonaises. Il avait été nommé directeur général adjoint en 2016, puis directeur commercial de tous les marchés en juin 2018.

Kymco est un fabricant taiwanais et l'une des principales marques de véhicules motorisés dans le monde. Sa gamme de produits comprend des scooters, motos, véhicules tout-terrain et utilitaires. C'est le 1^{er} constructeur à proposer des scooters connectés avec la technologie Noodoe (système de connectivité embarquée). ✓

<https://www.kymco.fr/lu>

OCORIAN LUXEMBOURG

JEAN-MARIE BETTINGER, NOUVEAU DIRECTEUR



Jean-Marie Bettinger, directeur général, Ocorian Luxembourg.

Jean-Marie Bettinger a rejoint **Ocorian**, fournisseur mondial et reconnu de services d'administration et de services fiduciaires sur mesure proposés aux investisseurs privés et institutionnels, en tant que **directeur des équipes et activités luxembourgeoises** du Groupe.

Jean-Marie Bettinger compte plus de 20 ans d'expérience dans les services aux entreprises et aux fonds, ayant transformé et dirigé des organisations du secteur depuis plus de 10 ans, et consultant également les sociétés d'investissement intéressées d'investir dans ce secteur. Durant son dernier mandat de haut dirigeant, il dirigeait le siège luxembourgeois de l'un des plus importants fournisseurs mondiaux de services aux entreprises et aux fonds. Il possède notamment une solide expérience dans la structuration d'investissements alternatifs et dans la structuration de tout type d'actifs pour le compte de multinationales, HNWI/UHNWI et clients institutionnels. Il possède également une expérience significative en tant que membre de conseils d'administration (exécutif et non exécutif) pour des groupes internationaux et est toujours membre de conseils d'administration de plusieurs sociétés commerciales et sociétés d'investissement (investissements alternatifs et UCITS). ✓

<https://www.ocorian.com/jurisdiction/luxembourg>

BIL

MARCEL LEYERS SUCCÈDE À HUGUES DELCOURT



Marcel Leyers, CEO, BIL.

Après avoir assumé la responsabilité de CEO de la **BIL (Banque Internationale à Luxembourg)** pendant 5 ans, **Hugues Delcourt** a décidé de quitter ses fonctions. Le conseil d'administration, sous réserve de l'approbation définitive des autorités de supervision, a unanimement nommé **Marcel Leyers** nouveau **CEO** de la BIL.

Marcel Leyers a rejoint la BIL en 1983. Avant de prendre son nouveau poste, il était Head of Corporate and Institutional Banking et membre de la direction autorisée de la BIL. ✓

www.bil.com

UEL

UNE AVOCATE FISCALISTE ET UNE EXPERTE EN COMMUNICATION REJOIGNENT L'ÉQUIPE



Flora Castellani, avocate fiscaliste, UEL.



Vania Henry, experte en Communication, UEL.

Dans le cadre de son évolution, l'**UEL (Union des Entreprises Luxembourgeoises)** a étoffé son équipe avec l'arrivée de **Flora Castellani** et **Vania Henry** pour développer son expertise dans la fiscalité et la communication. L'organisation représentative des entreprises souhaite en effet apporter à l'avenir un soutien accru à ses membres et renforcer sa présence aux côtés des instances gouvernementales afin de continuer à assurer au Luxembourg un cadre attractif.

Flora Castellani, avocate de formation, dispose d'une expérience professionnelle de plus de 17 ans. Elle a commencé sa carrière en France au sein d'un cabinet d'avocats d'affaires avant de rejoindre le Luxembourg en 2005, où elle a continué à consolider son expertise en matière de fiscalité locale et internationale en conseillant les entreprises multinationales et en dirigeant le département de doctrine fiscale au sein d'un grand cabinet d'audit.

Forte d'une expérience marketing et communication internationale, acquise tout au long de sa carrière qui l'a menée d'Abu Dhabi à Luxembourg, en passant par Londres et Paris, Vania Henry a participé avec succès au développement de marques pour des sociétés et des services de renom dans un contexte pluriculturel. ☑

www.uel.lu

GROUPE ALIPA UNE NOUVELLE EMPLOYÉE ADMINISTRATIVE



Aline Cremer, employée administrative, groupe ALIPA.

Fraîchement diplômée d'un baccalauréat en Comptabilité, option Gestion des entreprises, de l'HELMo Sainte-Marie à Liège (Belgique), **Laurine Cremer** vient renforcer les **services de Comptabilité et des Ressources humaines du Groupe ALIPA**.

Le Groupe ALIPA est composé de 6 sociétés actives dans le lavage et l'emballage : CODIPRO (anneaux de lavage articulés), NO-NAIL BOXES (caisses pliantes en bois contreplaqué et acier pour l'industrie), LIFTEUROP et STAS (matériel et accessoires de lavage), AllPack Services et WaluPack Services (emballage industriel). Les sociétés du Groupe ALIPA emploient environ 130 personnes dans 3 pays : au Grand-Duché de Luxembourg, en Belgique et en France. ☑

www.alipa.lu

CHAMBRE DE COMMERCE LUC FRIEDEN À LA PRÉSIDENTE



La nouvelle assemblée constituante du 3 avril 2019. Assis, de g. à dr. : Valérie Massin, Michel Wurth (président sortant), Etienne Schneider (vice-Premier ministre, ministre de l'Economie et ministre de tutelle de la Chambre de Commerce d'après la loi), Luc Frieden (nouveau président), Fernand Ernster et Alain Rix. Debout, de g. à dr. : Georges Thielen, Jean Diederich, Maxim Straus, Frank Wagener, Roland Bastian, Marianne Welter, Marc Niederkorn, Laurent Schonckert, Robert Goeres, Colette Dierick, Michel Rodenbourg, Carine Federspiel, Frank Krings, Marc Lauer, François Koepp, Jos Sales, Geoffroy Bazin, Robert Faber, Jean-Marc Kieffer, Evie Roos et Carlo Thelen (directeur général). Absent sur la photo: Guy Hoffmann.

C'est sous la présidence du vice-Premier ministre et ministre de l'Economie, Etienne Schneider, que la **Chambre de Commerce** a tenu ce mercredi 3 avril 2019 son **assemblée plénière constituante**. Dans ce contexte, le ministre de tutelle de la Chambre de Commerce a officiellement présenté les résultats des élections de 2019 qui ont désigné les nouveaux membres élus de la Chambre de Commerce pour un mandat de 5 ans. L'assemblée plénière est l'organe de décision suprême de la Chambre de Commerce et représente l'ensemble de ses plus de 90.000 entreprises membres. Elle fixe l'organisation interne de la plus grande organisation professionnelle du pays, approuve son budget et détermine les grandes orientations stratégiques de son action.

La composition de l'assemblée plénière de la Chambre de Commerce reflète l'ensemble des secteurs économiques luxembourgeois (hormis l'artisanat et le secteur agricole). Les **6 groupes électoraux** représentés à l'assemblée plénière de la Chambre de Commerce comptent au total **25 membres élus effectifs (et le même nombre de suppléants)**.

Groupe 1 (Commerce et autres activités commerciales non spécialement dénommées)/Membres effectifs : Jean Diederich (consultant, Luxembourg) ; Fernand Ernster (commerçant, Luxembourg) ; Karin Federspiel (médecin directeur, Goetzingen) ; Robert Goeres (commerçant, Luxembourg) ; Michel Rodenbourg (commerçant, Luxembourg) ; Jos

Sales (administrateur-délégué, Bascharage) ; Laurent Schonckert (employé privé, Luxembourg) ; et Marianne Welter (employée privée, Luxembourg). Membres suppléants, dans l'ordre suivant lequel ils doivent remplacer les membres effectifs : Netty Thines (experte en communication, Bertrange) ; Nadine Wagner épouse Kirsch (indépendante, Beidweiler) ; Gérard Wagner (directeur, Roeser) ; Arthur Carvas (administrateur de sociétés, Mersch) ; Jean-Paul Scheuren (salarié, Steinsel) ; Jacques Lorang (employé privé, Kockelscheuer) ; Giovanni Pietrangelo (directeur général, Luxembourg) ; et Georges Zahlen-Karanatsios (gérant, Itzig).

Groupe 2 (sociétés de participations financières)/Membre effectif : Robert Faber (expert-comptable, Heisdorf). Membre suppléant : Cornelius Bechtel (employé privé, Luxembourg).

Groupe 3 (industrie, PMI et PME)/Membres effectifs : Roland Bastian (vice-président du conseil d'administration, Kehlen) ; Jean-Marc Kieffer (administrateur de sociétés, Strassen) ; Valérie Massin (Luxembourg HR Coordinator, Bertrange) ; Marc Niederkorn (partner/management consultant, Luxembourg) ; Evie Roos (Chief HR Officer, Sandweiler) ; Maxim Straus (CFO, Luxembourg) ; Georges Thielen (Manager Gov. Rel. and R&D Partnerships, Schouweiler) ; et Frank Wagener (directeur administratif et financier, Reckange/Mess). Membres suppléants dans l'ordre suivant lequel ils doivent remplacer les membres effectifs : Marie-Christine Mariani

(CEO, Dudelange) ; Gérard Zoller (CEO, Schwebach) ; Anouk Hilger (ingénieur, Luxembourg) ; Betty Fontaine (ingénieur, Kehlen) ; Eric Klückers (directeur général, Wellenstein) ; Jan Vandenneucker (CEO, Hoegaarden) ; Pierre-Nicolas Werner (chef de service, Kayl) ; et Eric Henrotin (Director Strategic Projects EMEA, Arlon).

Groupe 4 (banques, caisses rurales et autres activités financières)/Membres effectifs : Geoffroy Bazin (président du Comité exécutif, Luxembourg) ; Colette Dierick (administrateur-délégué, Luxembourg) ; Luc Frieden (président du Conseil d'administration, Contern) ; Huy Hoffmann (CEO, Pontpierre) ; et Frank Krings (CEO, Luxembourg). Membres suppléants dans l'ordre suivant lequel ils doivent remplacer les membres effectifs : Pierre Ahlborn (employé de banque, Mersch) ; Arnaud Jacquemin (cadre de banque, Luxembourg) ; Doris Engel (directeur de banque, Soleuvre) ; Yves Maas (président du Conseil d'administration, Munsbach) ; et Jerry Grbic (directeur général, Bivange).

Groupe 5 (Assurances)/Membre effectif : Marc Lauer (employé privé, Sandweiler). Membre suppléant : Christian Strasser (directeur général, Mondorf-les-Bains).

Groupe 6 (hôtellerie, restauration et cafetiers)/Membres effectifs : François Koepp (salarié, Luxembourg) et Alain Rix (hôtelier, Bridel). Membres suppléants dans l'ordre suivant lequel ils doivent remplacer les membres effectifs : Romain Weber (hôtelier, Bertrange) et Marcel Goeres (hôtelier, Luxembourg).

Les membres élus constituant l'assemblée plénière ont unanimement accepté la proposition du groupe 4 de nommer **Luc Frieden à la présidence de la Chambre de Commerce**. L'assemblée plénière, sur proposition du président, a élu comme **vice-présidents Fernand Ernster, Valérie Massin et Alain Rix**, qui forment, avec le président, le bureau.

Le nouveau président a souligné le remarquable travail réalisé par son prédécesseur, **Michel Wurth**, qui, durant ses 3 mandats consécutifs, a su avec le soutien des membres élus sortants, de la direction et du personnel positionner la Chambre de Commerce en tant qu'acteur incontournable de la vie socio-économique du Luxembourg. ☑

www.cc.lu

PWC LUXEMBOURG UNE NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION



De g. à dr : Anne-Sophie Preud'homme, François Généaux, Rima Adas, John Parkhouse, Marie-Elisa Roussel, Olivier Carré, François Mousel et Gérard Cops.

La nouvelle équipe de direction par pays (Country Leadership Team (CLT)) a été approuvée par les partenaires de **PwC Luxembourg** le 26 février dernier. Elle se compose de 8 membres : **John Parkhouse** (CEO), **Rima Adas** (Deputy), **Marie-Elisa Roussel** (Assurance Leader), **François Généaux** (Advisory Leader), **Gérard Cops** (Tax Leader), **François Mousel** (Clients and Markets Leader), **Olivier Carré** (Financial Sector Leader) et **Anne-Sophie Preud'homme** (Operations Leader).

« Notre nouvelle équipe est diversifiée non seulement en termes d'années d'expérience et de secteurs d'activité mais également en termes de genre et de nationalité (LU, UK, FR, BE) », a notamment commenté John Parkhouse.

La nouvelle équipe a pris ses fonctions le 2 avril 2019. ☑

www.pwc.lu

FEDAMO 1ÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Suite à la fusion des 2 fédérations ADAL et FEGARLUX fin de l'année passée, la **1ère réunion du conseil d'administration commun** de la **FEDAMO** (Fédération des Distributeurs Automobiles et de la Mobilité) a eu lieu au début du mois de mars.

Après un bilan du 55^e Autofestival et la mise en place de plusieurs groupes de travail, le conseil a procédé à la répartition des différentes tâches en son sein et a désigné, jusqu'aux élections à l'assem-

blée générale de l'an prochain, **Philippe Mersch** comme président et confirmé dans leurs fonctions de vice-présidents Robert Haas et Ben Krettels. Benji Kontz et Yves Binsfeld se sont vu confier les fonctions respectivement de secrétaire général et de trésorier.

BRITISH CHAMBER OF COMMERCE FOR LUXEMBOURG

DANIEL EISCHEN, PRÉSIDENT



Daniel Eischen, président, BCC.

Suite à l'assemblée générale qui s'est tenue le 3 avril dernier, la **British Chamber of Commerce for Luxembourg (BCC)** a annoncé la nomination de **Daniel Eischen** à la **présidence**.

Membre de la BCC depuis 1999, Daniel Eischen y a occupé différentes fonctions. Il est cofondateur et Managing Partner de plusieurs agences de conseil en communication (Concept Factory, Interact, Exxus, Sustain) et président de l'accélérateur de start-up InnoHub. Il est également président du Conseil de la publicité du Luxembourg.

Le BCC Officers Group est dorénavant composé comme suit : Daniel Eischen (President, Interact S.A.), Arjan Kirthi Singha (Financial Secretary, Independent Director), Christopher Clarke (General Secretary, Maples and Calder (Luxembourg) S. à r.l.), Sarah Battey (Vice Chair, Business Coach & Consultant), Andrew Notter (Vice Chair, Badenoch & Clark) et Jill Saville (Vice Chair, Jill Saville Associates). ☑

www.bcc.lu

Combien de temps mettez-vous pour venir travailler au Luxembourg ?

Embouteillages sur l'A31 aux heures de pointe, agrandissement de la gare centrale de Luxembourg, gratuité des transports, installation du tram au centre-ville... La mobilité est un sujet qui se retrouve régulièrement au coeur des conversations.

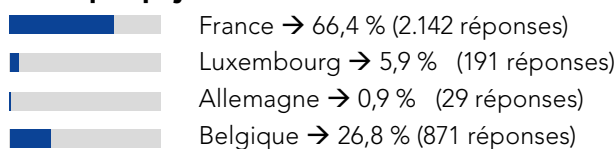
Alors que de nombreux chantiers visant à améliorer le confort des usagers sont en cours de réalisation ou à l'état de projet, nous nous penchons sur les habitudes des

frontaliers et travailleurs luxembourgeois en matière de transport.

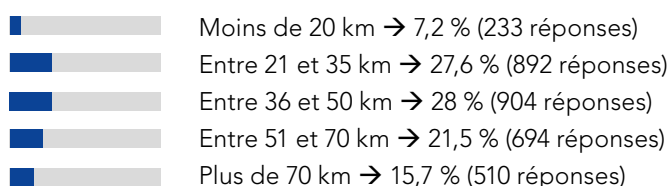
Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli

3.233 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé en mars-avril 2019 sur le site lesfrontaliers.lu.

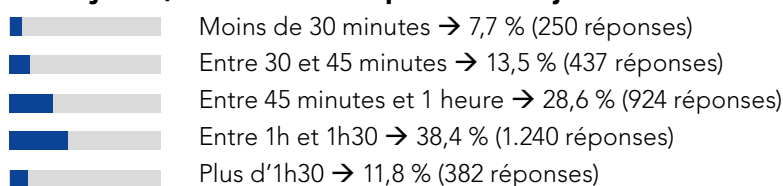
Dans quel pays résidez-vous ?



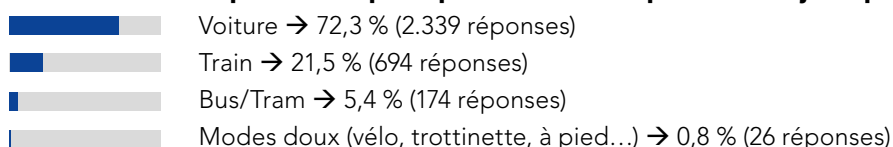
Quelle est la distance entre domicile et votre lieu de travail ?



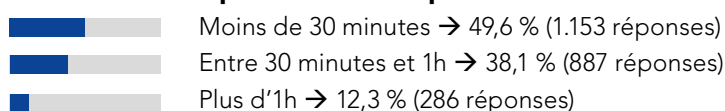
En moyenne, combien de temps dure le trajet de votre domicile à votre bureau ?



Quel mode de déplacement principal utilisez-vous pour vos trajets quotidiens ?



Combien de temps estimez-vous perdre dans les bouchons chaque jours (aller-retour) ?



Vun Davos bis op de Kierchbiereg

Roserei op de Kapitalismus?

Enn Januar ass all Joer an der Schwäiz zu Davos den World Economic Forum. Hei am Land um Kierchbiereg am Februar Journée de L'Économie. Op béide Foren gëtt, no hiren jeeweilegen Méiglechkeeten, iwwert déi spierbar éischt nei Trenden an der Ekonomie diskutéiert. Journée de L'Économie hat dëst Joer de Sujet: Protectionism, nationalism, global trade tensions on the rise.

D'Länner an hier Matbiereg sinn den Moment mat enger grousser Transformatioun confrontéiert déi duerch d'Globalisatioun mat ausgeléist gouf. Des grouss Transformatioun ass haaptsächlech dem ëmmer méi groussen Welthandel an der Entwécklung vun neien Technologien wei der Digitalisatioun zouzerechnen. Eng Konsequenz heivunner sinn ëmmer méi grouss global Mäert déi sech iwwer méi Kontinenter erstrecken dat heescht iwwer méi wei eng Juridiktioun eraus.

Den Welthandel hellt zou an vun dësem profitéieren all Länner, déi eng awer vill méi wei déi aner. Dëst huet eis et déi lescht Joerzénge zum Beispill erlaabt Turnschange, T-Shirten, Elektronik, etc. zu absolut an relativ nidderegen Präisser ze kafen. Den Rapport Fontagné hat 2005 den Avantage vun der Globalisatioun beim Konsum eleng pro Resident op méi wei 1.200 EUR pro Joer gerecht.

Global Mäert sinn entstanen an al an nei weltwäit Produkter an Services hunn sech ausgebreit. Politik huet an deenen mëschten Juridiktioneen wei an der EU, China, Japan an Europa des Entwécklung gréisstendeels matgedroen ouni awer den Politeschen Kader an där selwechter Vitesse wei den Développement vun dem Welthandel unzepassen an hunn vun hirem Pouvoir par rapport vun den groussen Entreprises un Afloss verluer. Dobäi kennt

datt Welthandelsorganisatioun déi dat ganz regelen soll, blockéiert gett.

Des Debatt ass richtig an awer och falsch

Eng vun den Konsequenzen ass dass éischters den Ënnerschied tëschent den Länner, méi, besonnesch, zweetens, d'Ënnerscheeder an den Länner massiivst zouhuelen an dass ëmmer méi Bevëlkerungsgruppen sech net méi an dësem System erëm fannen. Et ass an dënen leschten Joren en Gerechtegkeetsdebatt entstanen an den Ruff no Protektionismus an deelweis Nationalismus ass opkomm. Des Debatt ass richtig an awer och falsch, well objektiv gëtt dënen Mëschten besser just dass et änneren vill, vill besser gëtt.

Des Debatt gëtt och alimentairen doduercher dass zum Beispill GAFAs bis haut nach ëmmer keng oder bal keng Steieren bezuelen.

Eng kohärent Äntwert op Erausforderungen vun dëser Transformatioun gëtt et net. Méiglech Äntwerten vun den Experten sinn et den Kapitalismus anzedämmen, Steiererhéijungen virzehuelen, den Kader vun Welthandel besser ze definéieren, an dëst jee nodeems vun wat fir engem politeschen Bord se sinn.

Fir mech ass fir Europa déi gréisst Erausforderung seng Wäerter vun der sozialer Maartwirtschaft oprecht ze halen,

DNA vun Europa. Eng Propose déi mir opgefall an dësem Sënn ass déi vum Prof. Dani Rodrik. Hien proposéiert an Zukunft net méi einfach Zougang op en Maart ze ginn mäi an en politeschen Raum mat Normen an Standarden.

Dëst ass op jiddefall eng lwwerleung wäert!



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

6 bonnes pratiques à connaître quand on veut communiquer avec la presse

Avec des rédactions plus petites et des afflux d'informations toujours plus nombreux, le temps des journalistes est compté. De ce fait, le rôle des responsables presse gagne en importance, sous condition qu'ils respectent les bonnes pratiques du métier. En voici 6 à appliquer absolument.

Définissez vos cibles et vos messages

Rien ne sert d'inonder les médias et d'envoyer votre communiqué de presse à tous les journaux que vous connaissez. Avant de réaliser votre communication, il est important de bien définir votre message et votre cible. Est-ce que votre sujet est plutôt économique ou est-ce une actualité locale ou encore est-ce une innovation ? Demandez-vous ce qui pourrait intéresser les lecteurs, et forcément les journalistes. Que doivent-ils absolument savoir ? Des réponses à ces questions découlera votre ciblage des médias. Cependant, attention à ne pas tomber dans le travers de la communication commerciale que les journalistes détestent.

Construisez des dossiers pertinents

Si vous désirez faire de la communication commerciale, il faut payer les espaces médias.

Pour que votre contenu soit d'un intérêt pour un journaliste, il faut préparer un dossier avec des informations qui lui sont utiles.

Les journalistes cherchent la nouveauté et l'innovation. Ils vous remercient pour les chiffres et pour un regard derrière les coulisses, mais n'essayez pas de vous substituer à eux. N'oubliez jamais que la presse a un rôle social et respecte un code déontologique. Elle est tenue d'analyser d'un regard critique tous les chiffres et toutes les informations qu'on lui soumet.

N'oubliez pas de leur offrir la possibilité de faire une interview et désignez une personne de contact.

Structurez votre message

Que ce soit au sein de votre communiqué ou dans le mail l'accompagnant, il est important d'être concis et direct. Il ne faut pas oublier que les journalistes sont inondés de mails, c'est pourquoi ils décideront, en quelques minutes, si votre communiqué est intéressant ou pas. Évitez les longues mises en situation et choisissez bien votre titre, qui doit être accrocheur. Le chapeau doit ensuite développer votre titre et répondre à 6 questions clés : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Un résumé en fin de communiqué peut également être intéressant pour le journaliste qui y retrouvera uniquement les informations clés.

Rendez votre communication attrayante

Le communiqué de presse contribue à votre image et doit séduire les journalistes. Un communiqué rempli de fautes d'orthographe sera déjà réhibitore et nuira à votre image. Si vous le souhaitez, habillez votre communiqué avec votre charte graphique. N'hésitez pas non plus à jouer avec la typographie en mettant les mots clés en gras, par exemple, ce qui facilitera la lecture. Attention cependant à donner la possibilité aux journalistes de copier votre texte même si vous envoyez votre communiqué en PDF. Par ailleurs, évitez d'envoyer votre communiqué dans un format non standard et veillez à que sa taille ne dépasse pas les 5 Mo.

N'oubliez pas les légendes

Cela peut paraître évident mais il n'est pas rare de recevoir un communiqué accom-

pagné de photos ou de graphiques qui ne comportent pas de légende. Tout comme le copyright (qui est obligatoire), la légende sera reprise par le journal en cas de publication. Soit, vous pouvez renommer la photo ou toute autre illustration avec la légende. Soit, si cette dernière est trop longue, vous pouvez l'ajouter en annexe au communiqué de presse.

Relancez

Comme dit auparavant, les journalistes étant inondés de messages, il n'est pas rare que certains passent à la trappe sans le vouloir. La relance est donc essentielle pour s'assurer que le communiqué a bien été reçu et lu. La relance permet également d'affiner son ciblage et de donner des informations complémentaires comme la possibilité d'interviews. Enfin, avec la relance, vous pouvez également convaincre des journalistes qui n'avaient peut-être pas perçu l'intérêt de votre communiqué en premier lieu.

Les relations presse sont un puissant outil de communication qui ne doit pas être pris à la légère. En créant une relation *win-win* avec les journalistes grâce à des communiqués à forte valeur ajoutée pour leurs lecteurs, vous construirez des relations fortes et contribuerez à la légitimité de votre entreprise. ✓

Netty Thines

Conseil en communication

Mediation S.A.



Stéphanie Deltenre : « La clé, c'est de se faire confiance »

Depuis dix ans, à travers sa structure Forethix, Stéphanie Deltenre participe à la valorisation des bonnes pratiques sociales et environnementales au sein des entreprises. Elle évoque avec nous son parcours et sa vision de l'entrepreneuriat.

Quelles ont été les grandes étapes qui vous ont menée à la création de votre entreprise Forethix ?

Après des études en Gestion des Ressources humaines, j'ai travaillé dans différentes entreprises au Luxembourg. J'ai commencé ma carrière chez KNEIP au début des années 2000. Cette première expérience dans l'industrie des fonds a été très riche, j'ai beaucoup appris humainement et professionnellement. Par la suite, j'ai participé au développement de Manpower Banque & Finance, à travers le déploiement et la gestion de grands comptes ainsi que la mise en place de processus de recrutement et de sélection dédiés. J'ai ensuite rejoint le groupe Arcelor puis ArcelorMittal au sein du Corporate Finance pour les fonctions RH. Parallèlement, j'ai suivi un mastère spécialisé à l'ESSEC Business School de Paris, avant de rejoindre RBC Dexia Investor Services en tant que HR Business Partner. Mon expérience en Gestion des Ressources humaines m'a amenée à me poser certaines questions : Qu'est-ce qu'une gestion des ressources humaines à valeur ajoutée ? Comment calculer cette valeur qui permet de justifier les projets de développement et les investissements associés ? Comment valoriser une bonne RH ?

Pourquoi ce questionnement ?

En tant que RH, nous sommes amenés à défendre nos projets, à justifier les investissements et leurs impacts positifs pour l'organisation. Or, il peut être difficile de trouver des indicateurs de performance mesurables des retours sur investissement en matière RH pour une entreprise. Je



Stéphanie Deltenre, Managing Director, Forethix.

suis persuadée que cette performance ne peut être créée que lorsque les collaborateurs travaillent avec leur cœur, dans des organisations où l'on encourage leur participation, leur créativité, leur engagement. La performance ne peut naître dans des ambiances cloisonnées, où les travailleurs sont en souffrance, manquent de dynamisme ou d'envie en raison d'un système. Dans ce contexte, il fallait créer, à mes yeux, une « quotation » de la gestion des ressources humaines afin de mesurer son impact positif sur les performances, les collaborateurs et la société dans son ensemble. C'est à ce moment que le lien entre ressources humaines et responsabilité sociétale des entreprises s'est créé. Une entreprise a un rôle à jouer en matière de responsabilité environnementale, mais également au niveau social et sociétal

pour ancrer une démarche responsable, rentable et durable. Une entreprise se doit par exemple de donner à tous ses collaborateurs les moyens de maintenir leur employabilité. Je n'avais jamais pensé entrer dans l'entrepreneuriat, mais c'est ce cheminement qui m'a conduite à mettre mes compétences au service d'autres personnes. Je vois en effet l'entrepreneuriat comme un moyen de partager et d'exprimer ses compétences.

Aujourd'hui, comment accompagnez-vous les entreprises dans le développement de leur RSE ?

Forethix présente deux grandes spécialités. D'une part, nous proposons au corporate un accompagnement dans le développement et la valorisation de leur performance extra-financière, en déployant des stratégies adaptées et pilotées par des indicateurs de mesure extra-financiers. Forethix est GRI certified Training Partner et GRI Data Partners pour le Luxembourg, la France et le Maroc. D'autre part, nous mettons notre expérience en matière de responsabilité sociétale à disposition du monde financier et plus spécifiquement de l'industrie des fonds. Nous aidons à transformer les portefeuilles traditionnels en investissements ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), une niche en plein essor au regard des nouvelles exigences des marchés (investisseurs et régulateurs). Nous avons ainsi été le premier signataire d'UN PRI Service Provider pour le Luxembourg (Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies, reconnu mondialement).

« *Vis-à-vis de mes clients, je ne perçois pas de différence de traitement parce que je suis une femme. Lorsque je donne des formations, par contre, je me sens plus souvent obligée de « dérouler mon CV », de prouver mes compétences. Mais ce n'est pas important, cela me tire encore plus vers le haut. Être une femme n'a jamais été un frein à mes ambitions.* »

Aujourd'hui, suite à la transposition nationale de la directive européenne, les entreprises d'intérêt public de plus de 500 personnes ont l'obligation de rendre compte de cette performance extra-financière dans leur rapport de gestion. Vous avez donc eu le nez fin...

Oui, si on peut dire, mais je ne l'ai pas calculé. J'ai créé mon entreprise dans ce secteur parce que c'est ce qui, pour moi, avait du sens et répondait à mes questions de valorisation des impacts positifs. À l'époque, on commençait juste à parler du développement durable ou de la RSE au Luxembourg. Il a donc fallu beaucoup de sensibilisation. Dix ans plus tard, nous sommes leaders au Grand-Duché sur cette matière. Et surtout, je peux dire qu'à travers Forethix et ses collaborations, avec les associations pour la RSE au Luxembourg, nous avons contribué à valoriser les bonnes pratiques au sein des entreprises et participé au développement de la valeur créée et partagée avec et pour leurs parties prenantes.

À quoi est due votre réussite selon vous ?

Qu'est-ce que réussir ? Je pense que, là où j'ai réussi, c'est en démontrant qu'il

est possible de créer de la valeur et de la performance économique en respectant ses valeurs, en questionnant ses pratiques et en se faisant confiance. Il faut suivre ce qui nous anime, car c'est dans ce domaine que l'on est bon. Or, on oublie parfois de se poser la question de ce qui nous fait réellement plaisir. Pour moi, le travail, c'est un accomplissement de soi, on ne peut être heureux et performant que dans ces conditions. Mais il est certain que je n'aurais pas pu avoir ce parcours sans le soutien de mon mari et de ma fille. L'entrepreneuriat, c'est un vrai projet de famille. Il faut pouvoir s'appuyer sur ses proches car les débuts, particulièrement, sont difficiles. C'est pourquoi je cherche toujours à encourager et supporter l'entrepreneuriat au Luxembourg. On m'a permis de démarrer et de faire mes preuves, à moi de donner cette chance à mon tour, à d'autres.

Quel type de manager êtes-vous ?

Je considère mon équipe non pas comme des salariés, mais comme une communauté d'experts qui participe à la transition du monde économique, qui conseille les entreprises, les aide à mettre en place et valoriser de bonnes pratiques. Au sein de Forethix, nous prenons des décisions collectives et participatives, nous nous

écoutons, nous partageons nos points de vue et coconstruisons ensemble les processus de demain. Parallèlement, nous sommes proches de nos clients. Nous veillons à rester agiles, à personnaliser nos approches et à leur apporter de la valeur ajoutée à court et à long terme.

Éprouvez-vous des difficultés en tant que femme dirigeante ?

Vis-à-vis de mes clients, je ne perçois pas de différence de traitement parce que je suis une femme. Lorsque je donne des formations, par contre, je me sens plus souvent obligée de « dérouler mon CV », de prouver mes compétences. Mais ce n'est pas important, cela me tire encore plus vers le haut. Être une femme n'a jamais été un frein à mes ambitions.

Pourquoi avoir choisi le Luxembourg pour développer votre activité ?

J'ai toujours été très liée au Luxembourg. Mes parents y travaillaient déjà et nous y habitons. Je peux donc m'appuyer sur un vaste réseau de connaissances. Et puis, le marché grand-ducal est particulièrement dynamique et ouvert à l'international, les clients sont agréables, c'est une mentalité à part. En tant qu'entrepreneur, on peut aussi compter sur une certaine proximité et simplicité des administrations. Pour toutes ces raisons, Luxembourg, c'était une évidence. Je n'ai pas considéré d'autres options. Mon nid est ici. ☑

Propos recueillis par Jeanne Renauld

« *Il faut suivre ce qui nous anime, car c'est dans ce domaine que l'on est bon. Or, on oublie parfois de se poser la question de ce qui nous fait réellement plaisir. Pour moi, le travail, c'est un accomplissement de soi, on ne peut être heureux et performant que dans ces conditions.* »

Regard sur les comportements de formation des entreprises par secteur d'activité

L'Observatoire de la formation produit chaque année 11 dépliants caractérisant l'intensité et les modalités de mise en œuvre des politiques de formation des entreprises par secteur d'activité. Une entreprise peut ainsi jauger ses pratiques de formation au regard de celles de son secteur d'appartenance.

Zoom sur le secteur Activités financières et d'assurance

En 2016, les entreprises de ce secteur qui ont sollicité la participation financière de l'État ont consacré 2,3 % de leur masse salariale à la formation.

L'aide accordée à ces entreprises s'est élevée, en moyenne, à 419 EUR par salarié.

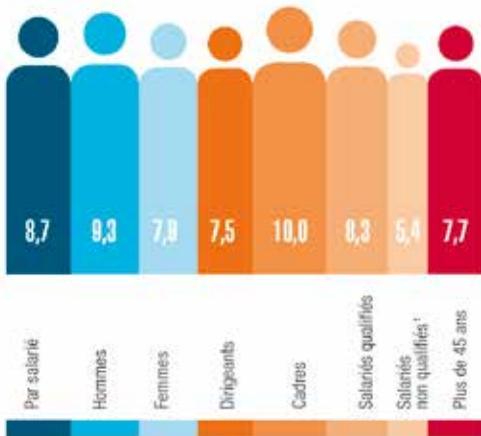
Les hommes ont suivi davantage de formations que les femmes (respectivement 9,3 et 7,9 participations).

Les cadres ont suivi 10,0 formations contre 5,4 pour les salariés non qualifiés.

ACCÈS À LA FORMATION

Nombre moyen de participations à des formations

- Par salarié
- Selon le sexe
- Selon le statut professionnel
- Par salarié âgé de plus de 45 ans

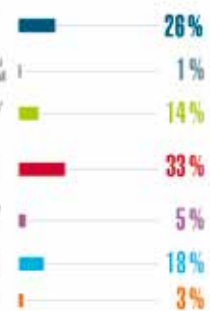


¹ Sans diplôme reconnu et ancienneté < 10 ans.
Source: Observatoire de la formation
Secteur: Activités financières et d'assurance. Année de référence: 2016

Répartition du nombre d'heures de formation selon le domaine de formation



Répartition du nombre de participants selon le domaine de formation



Source: Observatoire de la formation
Secteur: Activités financières et d'assurance. Année de référence: 2016

Le domaine Management/GRH concentre 17 % des heures de formation et 14 % de l'ensemble des participants du secteur Activités financières et d'assurance.

Les publications, proposant les indicateurs clés par secteur d'activité des entreprises, sont consultables sur lifelong-learning.lu/fpc. ☑

Source

Le périmètre d'analyse des publications *Formation professionnelle continue – Avril 2019* est fixé par les données brutes extraites des demandes de cofinancement éligibles en matière de formation professionnelle continue pour l'exercice 2016 à la date d'extraction des données : 28 janvier 2019.



Ce que n'est pas l'innovation

Nous avons tous une idée, même lointaine, voire erronée, de ce qu'est l'innovation, incarnée par le dernier smartphone, par le robot aspirateur, par l'automatisation des chaînes de production ou encore par l'e-commerce... Le terme est, plus que jamais, sur toutes les lèvres. Impérative à bien des titres, l'innovation vire, tendanciellement, à l'injonction... Mais en la matière, les incompréhensions sont légion.

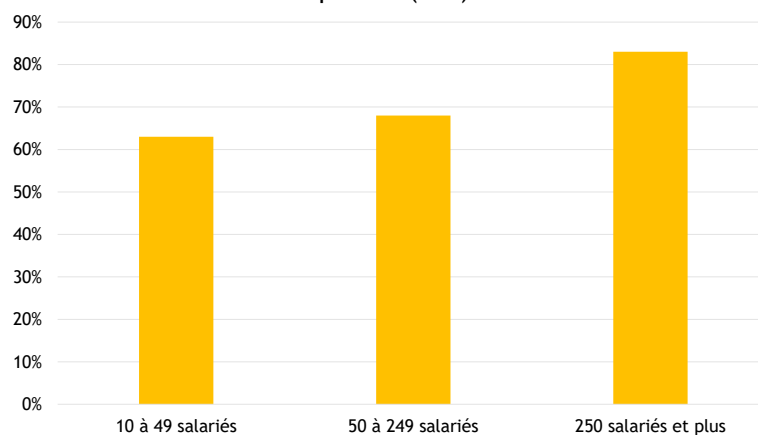
Le *Manuel d'Oslo* (OCDE, 2005), devenu une référence dans le domaine de l'innovation, définit l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». En somme, cette définition permet d'identifier 4 types d'innovation : les innovations de produit, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation et les innovations d'organisation. Pas si simple finalement. Une innovation n'est donc pas (toujours) égale à un produit. Poursuivons.

L'innovation n'est pas (toujours) synonyme de progrès. Dans le domaine agroalimentaire, les pastèques carrées, voire sans pépins, ont connu leur petit succès sur les étals nippons et grecs voilà quelques étés. S'il s'agit bien d'innovations (de produit), on peut douter qu'il s'agisse vraiment d'un « grand pas pour l'humanité ».

Par ailleurs, l'innovation ne saurait se résumer à des caractéristiques technologiques. A l'heure où l'on érige des cathédrales aux « licornes de la tech », vraies cumulardes de l'innovation, le risque est grand de ringardiser, injustement, d'autres entreprises tout aussi innovantes sur d'autres plans. Ainsi, la mise en œuvre d'une nouvelle méthode d'organisation du temps de travail comme le *flexitime*⁽¹⁾ n'en est pas moins une innovation, dite « organisationnelle » selon le *Manuel d'Oslo*.

De plus, l'innovation n'est pas l'apanage des start-up « opposées » à des organisations établies ou *corporates* forcément « sclérosées ». Il apparaît d'ailleurs que la proportion d'entreprises qui innovent augmente avec la taille (voir graphique).

Entreprises ayant une activité d'innovation (2012-2014) par taille (en %)



Source : STATEC

De fait, l'innovation n'est pas réservée au secteur privé lucratif en général. Ainsi, les innovations publiques sont à l'origine de nombreuses opportunités d'affaires comme en témoignent le déploiement d'Internet ou du GPS⁽²⁾.

Enfin, l'innovation n'est pas toujours synonyme de succès, soulevant la question des limites à sa diffusion, principalement de trois ordres : économiques, sociales et réglementaires.

Des obstacles et des limites

En premier lieu, le manque de rentabilité et de ressources peut stopper net la diffusion de l'innovation, révélant une limite économique. L'exemple du MiniDisc de Sony est, à ce titre, très parlant. Il se voulait

être le digne successeur de la cassette audio mais peu s'en rappellent encore aujourd'hui. L'innovation ne saurait être une simple « invention ». Elle poursuit un objectif de rentabilité et/ou d'efficacité, doit créer ou répondre à un besoin et séduire « une masse critique » sous peine de virer à l'échec commercial⁽³⁾. De même que start-up doit, à terme, rimer avec scale-up, innovation doit rimer avec standardisation.

Cependant, la diffusion d'une innovation qui répond bel et bien à un besoin identifié et partagé peut se heurter à nos habitudes et réclamer « du temps » (or, il paraît que « c'est de l'argent »). L'Etat, moins pressé par ce dernier, peut alors se substituer à l'initiative privée. Il en va

L'innovation n'est pas l'apanage des start-up « opposées » à des organisations établies ou des *corporates* forcément « sclérosées ». Il apparaît d'ailleurs que la proportion d'entreprises qui innovent augmente avec la taille.



Toute innovation est susceptible d'interroger notre acceptabilité sociale et d'appeler à des considérations éthiques (entreprise) et morales (individu). Les réseaux sociaux en sont une bonne illustration. D'anciens cadres de chez Google et Facebook ont ainsi créé en 2018 le Center for Humane Technology, entrant en croisade contre l'addiction aux réseaux sociaux avec une campagne musclée inspirée des campagnes antitabac intitulée *Truth about Tech*. De même, si l'économie improprement qualifiée « du partage » apparaît séduisante par bien des aspects, les dérives des *business models* de certaines de ces firmes « *disruptives* » ne peuvent plus être ignorées (droit du travail, sécurité sociale, fiscalité...).

ainsi du déploiement, par l'ex-ministère du Développement durable et des Infrastructures, de la plateforme *Copilote*, destinée à favoriser le covoiturage domicile-travail, d'autres initiatives privées s'y étaient essayées sans grand succès.

En outre, toute innovation est susceptible d'interroger notre acceptabilité sociale et d'appeler à des considérations éthiques (entreprise) et morales (individu). Les réseaux sociaux en sont une bonne illustration. D'anciens cadres de chez Google et Facebook ont ainsi créé en 2018 le Center for Humane Technology, entrant en croisade contre l'addiction aux réseaux sociaux avec une campagne musclée inspirée des campagnes antitabac intitulée *Truth about Tech*. De même, si l'économie improprement qualifiée « du partage » apparaît séduisante par bien des aspects, les dérives des *business models* de certaines de ces firmes « *disruptives* » ne peuvent plus être ignorées (droit du travail, sécurité sociale, fiscalité...). Il est donc légitime de s'interroger, sinon de culpabiliser, de se faire livrer un

poke bowl par un coursier à vélo indépendant dans un appartement loué à un (faux) particulier...

Enfin, un autre obstacle, sans doute plus « radical », à la diffusion de l'innovation est d'ordre réglementaire. Comprendre : lorsque les pouvoirs publics la limitent ou l'interdisent, au nom du principe de précaution et de l'intérêt général – avec des niveaux de tolérance qui fluctuent grandement en fonction du contexte sociopolitique. Ainsi, les cigarettes aromatisées ont été interdites en France pour des raisons de santé publique mais sont toujours en vente au Luxembourg. Une directive européenne devrait cependant harmoniser les pratiques entre les Etats membres à l'horizon 2020. Pour illustrer ce volet « réglementaire », le cas de l'entreprise américaine Uber au Luxembourg est également éclairant. Sans vouloir délibérément brider l'innovation, l'ancien ministre du Développement durable avait clairement affiché la position du gouvernement en s'appuyant sur les règles existantes : « *L'objectif n'est pas de favoriser, en raison d'un*

L'innovation ne saurait se résumer à des caractéristiques technologiques. A l'heure où l'on érige des cathédrales aux « licornes de la tech », vraies cumulardes de l'innovation, le risque est grand de ringardiser, injustement, d'autres entreprises tout aussi innovantes sur d'autres plans.

quelconque opérateur, le travail effectué par des faux indépendants ou d'accepter un nivellement vers le bas des standards sociaux ». Les conséquences sont, encore aujourd'hui, claires : en l'état, le *business model* de la firme ne peut se déployer sur le territoire luxembourgeois.

Cependant, dans le secteur des transports comme dans d'autres industries, le risque de *disruption*, en situation de concurrence, est aussi une source d'émulation technologique pour des entreprises traditionnelles avec, à la clé, une amélioration du produit pour le consommateur.

En conclusion, il convient de s'inspirer, d'innover donc, mais de progresser surtout. Car les pastèques rondes avec pépins, c'est très bien. Sans conservatisme aucun. ☑



Sarah Mellouet
Economiste

Fondation IDEA asbl



- (1) Le *flextime* ou horaires flexibles permet au salarié de ne pas se cantonner à des heures d'arrivée et de départ fixes convenues par l'employeur mais de les adapter à sa charge de travail, aux transports, etc.
- (2) Mariana Mazzucato, *The entrepreneurial state*, 2013. L'économiste s'appuie sur l'exemple de l'iPhone et ses composants « révolutionnaires » (Internet, communication cellulaire, GPS, micro-proce, Siri et écran tactile) pour montrer le rôle crucial de l'Etat, qui les a financés, dans l'innovation privée et la création de valeur économique (création et formation des marchés, recherche appliquée, investissement en capital risque, etc.).
- (3) Au sujet de la diffusion des innovations, voir la courbe d'Everett Rogers.

Innover pour les citoyens, innover avec les citoyens

Par les temps qui courent, il y a nécessité à penser, expliquer et gérer l'innovation. Si l'on veut éviter en effet une plus grande fracture sociale avec, d'un côté une nouvelle élite qui construit un monde et son langage et, de l'autre, une majorité de personnes laissée sur les bas-côtés car non formée/informée.

La première question à se poser est certainement celle de la valeur d'une innovation qui n'est pas déployée et utilisée par un plus grand nombre ; la philosophie s'est récemment emparée de cette question, la considérant comme une priorité.

L'innovation à l'épreuve de la philosophie

L'innovation, du latin *innovare* désigne le changement à l'intérieur de quelque chose ou de quelqu'un. Ceci étant posé, pourquoi diable changer ? Pour la survie, répondent les philosophes des sciences. Un corps, une entreprise, un pays change parce que l'environnement se transforme et contraint à s'adapter à cette évolution. Aujourd'hui, la concurrence industrielle, impitoyable, pousse à l'innovation. Quelle(s) innovation(s) ? C'est là l'essentiel du débat qui vient de s'ouvrir. Le choix du dirigeant d'entreprise en matière d'innovation par exemple peut être un choix qui le dépasse et il en portera néanmoins la responsabilité (environnementale, santé publique). L'innovateur, de son côté, ne peut plus faire l'économie d'une réflexion en amont, faute de quoi son innovation risque fort de lui échapper. Un peu comme Frankenstein, dépassé par sa propre créature. Il est le seul pourtant à pouvoir en mesurer les conséquences (et non le consommateur) car lui seul sait comment son produit est fabriqué. Enfin, doit-on toujours répondre aux besoins des individus comme cherche à nous le faire croire le marketing ? Continuer par exemple de mettre sur le marché des millions d'appareils à écran tactile, lesquels utilisent des métaux dont l'extraction est terriblement polluante, est franchement irresponsable. Aujourd'hui, l'innovation est partout. Partant, il faut s'intéresser en



L'innovation est liée à celle de l'intelligence collective ; elle doit être le résultat de pistes d'amélioration fournies par les expériences de chacun, clients et salariés, et adoptées par tous. Elle est la révolution de chacun, le *Do it yourself*.

priorité à l'innovateur afin de l'inciter à adopter une nouvelle posture.

L'innovateur, citoyen, maîtrise son innovation

La plupart des innovateurs, comme il est aisé de le constater, sont le plus souvent en dehors des règles. Ils ont une pro-

pension à montrer leur puissance destructrice. Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Elon Musk sont des personnes géniales mais destructrices à bien des égards. A la différence, l'innovateur responsable sera un individu libre, non asservi à la technologie, faisant preuve d'empathie en prenant en compte l'avis d'autrui,



c'est-à-dire celui des individus, des entreprises, des citoyens. Tout le monde est concerné par l'innovation.

Innover ensemble

L'innovation est liée à celle de l'intelligence collective ; elle doit être le résultat de pistes d'amélioration fournies par les expériences de chacun, clients et salariés, et adoptées par tous. Elle est la révolution de chacun, le *Do it yourself*. L'économie circulaire, le *crowdfunding*, le *biohacking* sont autant de démarches d'innovation « sobres » qui montrent l'importance de l'inventivité, du jeu collectif, de la mobilisation de capacités inutilisées pour faire mieux. Mieux, en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières ; mieux, en épargnant des sources d'énergie non renouvelables. Dans l'entreprise, chacun doit aussi avoir la possibilité et la responsabilité de tester, d'expérimenter, d'approprier les technologies qui s'imposent à lui afin de ne pas les subir. Dommage que, dans ce domaine, le management actuel, compliqué, déresponsabilisant, maudit par la plupart des salariés empêche l'innovation. Engourdis,

assommés par de nombreux séminaires, formations ludiques, réunions interminables, ces derniers sont démotivés et peu enclins à désirer l'innovation.

Comment développer l'esprit d'innovation ?

Dans l'entreprise, le rôle des managers étant essentiel, ceux-ci doivent présenter les compétences managériales requises (management des projets innovants, management des stratégies numériques, management des risques) pour développer la capacité d'adaptation aux changements technologiques et/ou organisationnels. Apprendre à dénicher en outre les dernières technologies. Pour que les salariés, les clients développent un comportement ouvert face à l'innovation, il est essentiel d'examiner avec eux ce que cela signifie, comment on peut l'appliquer. En faisant appel par exemple à Google, on peut apprendre à développer une culture de l'innovation et de la créativité. A moindre coût. Il appartient enfin aux dirigeants d'entreprise de cultiver l'esprit d'innovation au sein de leur entreprise, redonnant ainsi du sens au travail, lequel est aujourd'hui très individualisé.

Admettre que l'on ne sait pas, remettre en cause ses certitudes, chercher la vérité auprès des utilisateurs et des consommateurs, cela demande des efforts importants à l'innovateur. La philosophie, la lecture, le dialogue et l'examen de conscience peuvent aider. Toute une révolution. ☑

Martine Borderies

Sources :

Xavier Pavie, professeur à l'ESSEC-Paris, *L'innovation à l'épreuve de la philosophie*, collection PUF, 2018, et article en ligne *Il est urgent que la philosophie questionne l'innovation ? Le Monde* en ligne.

Quelle(s) philosophie(s) pour l'innovation ? Emission *La Conversation scientifique*, France Culture (Podcast) Etienne Klein/Xavier Pavie.

<https://www.franceculture.fr/emissions/la-conversation-scientifique/quelles-philosophies-pour-linnovation>

Arts&Métiers-Paris Tech : formation Managinov destinée aux ingénieurs qui piloteront des projets industriels et technologiques.

<https://artsetmetiers.fr/fr/management-de-linnovation-managinov>

MINES ParisTech, formation Option Innovation et entrepreneuriat.

<http://www.mines-paristech.fr/Ecole/Entrepreneuriat/Option-innovation-et-entrepreneuriat/>

« Parvenir à faire rimer innovation et progrès »

L'évolution technologique rime-t-elle forcément avec progrès ? Pas forcément, si l'on en croit Marc Giget, grand spécialiste français de l'innovation. Le 28 mars dernier, à l'occasion de la conférence WOOP, qui se tenait à la Maison du Savoir à Belval, le président de l'European Institute for Creative Strategies and Innovation et membre de l'Académie des Technologies, évoquait l'importance de mettre davantage l'innovation au service de l'humanité.

Depuis quelques années, avec la multiplication des technologies et l'accélération de leur évolution, tout semble s'emballer. L'automatisation des processus dans les métiers de services, l'intégration de l'intelligence artificielle au cœur des organisations, le développement de l'Internet des Objets, la possibilité d'être connecté en permanence, où que l'on soit, sans oublier le changement de paradigme que promet la blockchain..., tout cela fait en sorte que le monde change à une vitesse folle. Dans ce contexte, il est bien difficile d'évaluer les impacts de la technologie sur la vie des uns et des autres. Une chose est certaine : ils sont non négligeables. Les évolutions technologiques redessinent nos modes de vie, façonnent nos sociétés. Elles altèrent nos démocraties, modifient la manière dont nous interagissons les uns avec les autres. La prise de conscience de cette influence devrait sans doute nous inviter à plus de prudence et de responsabilité dans l'intégration de ces nombreuses solutions innovantes dans nos vies.

Questionner les futurs possibles

Le 28 mars dernier, à Belval, la conférence WOOP, pour World of Possibilities, entendait stimuler le débat d'idées autour de ces enjeux. « Quand on parle de technologie, on évoque souvent le caractère pragmatique des acteurs luxembourgeois dans la mise en œuvre de solutions digitales ou de projets de transformation, expliquait Fabrice Croiseaux, CEO d'InTech, à l'initiative de cette première conférence WOOP. Notre appréhension de la technologie ne prend toutefois que trop rarement en considération l'impact qu'elle a sur nos sociétés. Or, c'est un enjeu pourtant



Marc Giget, président de l'European Institute for Creative Strategies and Innovation et membre de l'Académie des Technologies.

essentiel si l'on veut placer le digital au service d'une transformation voulue plutôt que subie. » Aussi, il est intéressant de questionner les futurs qui s'offrent à nous. Et, pour cela, de prendre en considération une grande variété de points de vue. WOOP a donc invité un panel diversifié d'orateurs : journalistes, philosophes, médecin de l'espace, paléontologiste, spécialiste de l'intelligence artificielle, acteur de la Tech for Good, auteur de science-fiction, sociologues... « A travers un contenu original, la volonté est d'initier un questionnement sur le monde que l'on façonne à travers la technologie, poursuit Fabrice Croiseaux. Par exemple, je trouve

personnellement qu'il serait intéressant de se demander, aujourd'hui, ce qu'il conviendrait d'apprendre aux jeunes à l'école dans un monde où il n'y aurait plus besoin de travailler. »

Une question de confiance et de liberté

A travers WOOP, de nombreuses questions ont été abordées. Elles étaient relatives à l'impact des fake news sur nos démocraties, à la technologie et à la géopolitique – avec les cyberguerres – ou encore de nouveaux jeux d'influence et de manipulation de masse. On y a aussi parlé de la future organisation du travail, de l'incroyable capacité de l'humain à s'adapter, de la possibilité d'un jour quitter cette terre. Au cœur des débats, il a essentiellement été question de confiance et, associée à cette dernière notion, de la liberté, thème central de cette journée.

Pourquoi innove-t-on ?

C'est à Marc Giget, grand spécialiste français de l'innovation et de son impact sur le progrès humain, qu'est revenu l'honneur de conclure une journée particulièrement riche en débats. « Depuis toujours, l'homme a été animé par cette volonté de se dépasser. Léonard de Vinci, par exemple, explique 'avoir imaginé toutes ses inventions parce qu'il était possédé, comme tous les hommes de son temps, par une volonté de puissance, un désir de dompter le monde'. L'humanité a toujours été nourrie par des passions puissantes, des rêves, des idées, des utopies..., explique-t-il, s'interrogeant sur les moteurs de l'innovation. Elles sont profondément inscrites dans la nature de l'homme. Au-delà de cette caractéristique,



« *Personne ne rêve de cloud computing ou de big data, mais bien de pouvoir se loger décentement, de vivre heureux auprès de ses proches, en bonne santé, d'avoir la possibilité de voyager...* » (Marc Giget)

le deuxième moteur réside dans l'avancée constante des sciences et des techniques qui soutiennent l'humain dans ses quêtes passionnées. »

Une ère « techno-chiante »

Cependant, innovation n'est pas forcément synonyme de progrès. L'innovation concerne l'introduction d'un élément nouveau dans une réalité donnée. On parlera de progrès pour évoquer une marche en avant, une avancée positive dans la poursuite d'un idéal humaniste. Dès lors, une nouveauté, qu'elle soit de nature technologique ou organisationnelle, n'est ni bonne ni mauvaise. On ne parlera de progrès que si elle génère un profit pour l'humanité. Pour évoquer le progrès, Marc Giget évoque par exemple des changements améliorant la condition humaine, les relations entre les hommes, la vie dans la cité, notre rapport à la nature.

Or, il semble que, depuis plusieurs décennies, les évolutions technologiques n'aient pas vraiment généré d'améliorations majeures. Le spécialiste qualifie cette époque « d'ère techno-centrée » ou encore « d'ère techno-chiante ». « Certes, on constate une accélération des cycles de transformation. Mais il s'agit là plus de transformation de l'existant, de numérisation et d'automatisation que de la réelle création d'activités nouvelles, explique Marc Giget. Rien de comparable avec, par exemple, ce qu'a pu représenter l'invention de l'automobile et de l'avion dans les transports ou du cinéma au service du divertissement... On parle beaucoup de destruction créatrice. Cependant, actuellement, la destruction se fait plus rapide que prévu et la création se fait attendre. »

Connecter innovation et aspirations humanistes

Doit-on dès lors s'alarmer ? Si l'on écoute Marc Giget, l'innovation devrait naturellement se reconnecter avec les aspirations de la société pour générer du progrès. « Elle n'a pas le choix. Si elle ne le fait pas, elle sera tout simplement rejetée », explique-t-il. Aujourd'hui déjà, les évolutions technologiques suscitent souvent davantage de craintes qu'un réel enthousiasme. Marc Giget explique que l'histoire est faite de cycles. Et que, chaque fois, des périodes de fort développement technique et technologique n'améliorant pas de façon évidente la situation des hommes, à l'instar de celle que nous traversons actuellement, ont précédé des moments de progrès intense : la Renaissance, la Belle Époque, les Lumières.

Synthèse créatrice au service de l'humanité

« A un moment, la société reprend la main, pour effectuer une synthèse créatrice au service de l'humanité, commente le spécialiste. Il faut donc repenser la manière dont on innove, qui ne dépend qu'à hauteur de 20 % de la technologie. Le reste a trait aux souhaits des utilisateurs, au

sens que crée la nouveauté, au respect des valeurs. L'innovation doit davantage être envisagée au service des aspirations de l'homme, s'articuler autour des valeurs humanistes et éthiques communément partagées. »

A nous, dès lors, d'apprendre alors à mieux combiner la technologie au service de grands projets de société. « Personne ne rêve de cloud computing ou de big data, mais bien de pouvoir se loger décentement, de vivre heureux auprès de ses proches, en bonne santé, d'avoir la possibilité de voyager... », commente le spécialiste. A ses yeux, le changement est à l'œuvre. Il suffit, pour cela, de considérer comment les grands forums et les organisations mondiales replacent les valeurs au cœur des débats, au service de la poursuite d'un idéal commun. Comme le veut sa nature, l'homme va donc continuer à innover, mais sans doute davantage au service d'une société meilleure. « En la matière, le meilleur est à venir et il arrive toujours à la fin », conclut Marc Giget. ☑

Sébastien Lambotte

Il semble que, depuis plusieurs décennies, les évolutions technologiques n'aient pas vraiment généré d'améliorations majeures. Le spécialiste qualifie cette époque « d'ère techno-centrée » ou encore « d'ère techno-chiante ».

Numérique et droit du travail

L'usage des outils numériques fait débat à l'ère du digital, du développement du télétravail et du droit à la déconnexion

Le développement des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), qui a bouleversé le monde du travail dans les années 1990, se traduit aujourd'hui, à l'ère du digital, par une utilisation sans cesse croissante, voire, selon certains, excessive, des outils numériques professionnels à travers notamment la mise à disposition de smartphones, tablettes et ordinateurs portables. Il trouble à minima la frontière entre vie privée et vie professionnelle, amenant de nombreux salariés à travailler hors lieu et temps de travail réglementaires.

Si l'utilisation des TIC peut entraîner un développement de l'autonomie au travail, un sentiment de satisfaction ou une relation de confiance entre l'entreprise et le salarié, et une certaine qualité de vie au travail, laquelle peut être corroborée par de nouveaux modes de travail tels que le télétravail, le *flex office* (ou bureau flexible en français), le *coworking*, etc., elle peut inversement, si elle est mal maîtrisée ou mal régulée, être associée à des relations de travail dégradées (affaiblissement des relations interpersonnelles ou collectives de travail, augmentation du rythme et de l'intensité de travail, surcharge informationnelle), voire à un brouillage des frontières spatiales et temporelles entre vie privée et vie professionnelle, amplifiant les facteurs à l'origine des risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel, etc.).

Pour rappel, les risques psychosociaux (RPS) ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui au Luxembourg. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, d'où le terme de risque psychosocial, et sont susceptibles d'impacter négativement tant la vie de l'entreprise que l'état de santé des salariés. Le stress n'est qu'une des manifestations des RPS sachant que l'on distingue les situations de stress aigu (quand une personne doit faire face à un événement ponctuel) et des situations de stress chronique, lorsque cette



situation est durable, entraînant des effets délétères sur la santé des salariés et des dysfonctionnements dans l'entreprise.

C'est dans ce contexte et afin de favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle que certains Etats dont notamment l'Allemagne, la Belgique, l'Italie, le Canada et le Québec, pour ne citer qu'eux, se sont penchés sur la question du droit à la déconnexion et envisagent de légiférer sur ce sujet suivant les différents projets de loi déposés à ce jour, tandis que la France, elle, a déjà légiféré en la matière. Le Code du travail français prévoit, en effet, en son article L.2242-8

l'obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés d'engager une négociation avec les partenaires sociaux portant sur « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à



De nombreux employeurs de la Place ont déjà pris en considération le fait que le temps de travail est un des éléments qui, avec le numérique, se sont transformés et doivent être adaptés pour prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la santé psychosociale sur le lieu de travail. Instaurer un environnement sain et bienveillant est devenu, en effet, une priorité à part entière pour bon nombre d'employeurs et de responsables.

destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques ».

L'application de cette loi a d'ailleurs donné lieu à une décision de justice rendue par la Cour de cassation le 12 juillet 2018. Dans cette affaire, le salarié avait dû « *laisser en permanence son téléphone allumé (...) pour répondre aux sollicitations de ses subordonnés ou clients* » et rester ainsi joignable en cas de problème. Cette obligation contraignante n'était pourtant pas considérée par l'entreprise comme une « astreinte », c'est-à-dire compensée de manière financière ou en jours de repos. Or, l'obligation d'être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise constitue bien une astreinte selon les dispositions du Code du travail français bien que l'astreinte n'inclut plus l'obligation pour le salarié de rester à son domicile pour être à la disposition de son employeur. Autrement dit, le simple fait de devoir rester « connecté » en dehors du temps de travail suffit donc désormais à définir une période d'astreinte. C'est précisément pour encadrer ce devoir de connexion que la Cour de cassation française a tranché et condamné l'entreprise à verser des dommages et intérêts à son salarié (+/- 60.000 EUR).

Au Luxembourg

Si le droit à la déconnexion n'est pas clairement inscrit dans le Code du travail, il n'en demeure pas moins qu'il est indirectement encadré par différentes législations relatives notamment à la santé et la sécurité au travail, au harcèlement, ainsi qu'au temps de travail, en ce compris précisément dans la convention relative au régime juridique du télétravail⁽¹⁾, laquelle

est, à ce stade, le seul texte évoquant l'usage des TIC.

Si la nécessité de légiférer le droit à la déconnexion ne semble pas encore à l'ordre du jour, il est clair que l'objectif premier de ce droit consistant en une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle et familiale est un fait reconnu par tous.

De nombreux employeurs de la Place ont déjà pris en considération le fait que le temps de travail est un des éléments qui, avec le numérique, se sont transformés et doivent être adaptés pour prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la santé psychosociale sur le lieu de travail. Instaurer un environnement sain et bienveillant est devenu, en effet, une priorité à part entière pour bon nombre d'employeurs et de responsables.

Suivant l'étude de la Chambre des salariés portant sur la situation du travail et la qualité des conditions de travail des salariés au Luxembourg (*Quality of Work Index*) réalisée en 2018, la présence des problèmes psychosociaux au travail comme principal problème dans le monde du travail moderne se confirme. Le niveau du stress au travail continue donc d'augmenter.

Tous les travailleurs ne vivent cependant pas de la même façon la problématique à la connexion permanente permise par les outils numériques. La fonction occupée et le niveau de responsabilités sont déterminants à cet égard. Ainsi, suivant la même étude, les réponses aux courriels professionnels à domicile ont surtout été signalées par les employés des professions intellectuelles et scientifiques, et les dirigeants, cadres de direction et gérants (plus d'un tiers des réponses étaient « souvent/ (presque) toujours » et entre 21 % et 26 % « parfois concernés »).

A chaque entreprise de définir les règles

Créer des règles générales régissant le droit à la déconnexion peut donc s'avérer difficile, toutefois l'articulation entre vie professionnelle et vie privée doit être prise en considération par tout employeur soit par des accords types de « droit à la déconnexion » dont le respect pèse sur le salarié, soit par la formalisation expresse du droit du salarié de ne pas répondre aux sollicitations en dehors des heures de travail et notamment par l'intégration de ce droit dans une charte informatique et/ou toute autre réglementation interne, soit même par des dispositifs plus rigides, par exemple, en fermant les serveurs de messagerie pendant le week-end à l'instar de ce que certaines sociétés de droit français ont mis en place. Dans ce cas, l'entreprise porte la responsabilité de la régulation.

Les modalités d'exercice du droit à la déconnexion sont et seront, dans le futur, évidemment variables selon les entreprises, leurs organisations internes, leurs enjeux et modes de fonctionnement managérial, chaque entreprise devant construire son propre système de gouvernance en fonction de sa culture, son métier, ses salariés, en ayant pour objectif de mieux protéger ceux dont les conditions de travail sont impactées par le développement des outils numériques et en particulier par leur usage intensif. Vaste chantier à mener avec agilité notamment au regard d'une génération de jeunes travailleurs à ce jour hyperconnectés sur les réseaux sociaux privés ! ☑

M^e Catherine Graff

Partner

Collin Maréchal –
Luxembourg Law Firm



(1) Règlement grand-ducal du 15 mars 2016 portant déclaration d'obligation générale d'une convention relative au régime juridique du télétravail.



Loi RDI

L'innovation à portée de tous

Avec la loi du 17 mai 2017 relative à la promotion de la RDI, les entreprises bénéficient d'une vaste gamme d'outils pour appuyer leurs démarches d'innovation.

Entrée en vigueur au Luxembourg en juin 2017, la « nouvelle » loi RDI se veut exhaustive. « Les règles de l'Union européenne en matière d'aides d'État ont été transposées à l'identique, de sorte que nous proposons le cadre réglementaire le plus complet qui soit », analyse Marco Valentiny, chargé de la Direction de la Recherche et de l'Innovation au sein du ministère de l'Économie. « Notre dispositif couvre toute la chaîne de l'innovation, y compris pour des PME pour qui une démarche d'innovation est inédite et pour qui nous pouvons cofinancer l'intervention d'un expert externe. »

Toutes les étapes suivantes sont également couvertes, depuis les études de faisabilité jusqu'aux développements technologiques en eux-mêmes. « Un accent particulier est mis sur la collaboration avec d'autres entreprises ou des centres de recherche publics, et sur la possibilité de partager des installations, des équipements ou des laboratoires de recherche », précise Marco Valentiny.

Des programmes dédiés

Si les entreprises intéressées peuvent évidemment solliciter directement de tels mécanismes d'aide, elles ont tout intérêt à se faire accompagner gratuitement par l'équipe R&D and Innovation Support de Luxinnovation. « Nos conseillers disposent d'une connaissance approfondie des programmes de financement nationaux et européens, et peuvent ainsi guider les entreprises, quelles que soient leur taille ou leur activité, dans la structuration de



Marc Ferring, Director R&D and Innovation Support, Luxinnovation.

Photo-Luxinnovation

leurs projets », explique Marc Ferring, Director R&D and Innovation Support chez Luxinnovation. « Ainsi, nous sommes en mesure de définir, ensemble, les solutions les mieux adaptées à leurs besoins. Cela peut aussi passer par un de nos programmes de performance Fit 4. »

Ces programmes peuvent en effet constituer un tremplin pour les entreprises susceptibles de faire appel à un tel mécanisme d'aide. « Elles peuvent ainsi se rendre compte de l'impact que peut avoir une démarche d'innovation et, alors, vouloir aller plus loin dans le cadre de la loi de 2017 », note Marc Ferring.

C'est, ainsi, par le biais du programme Fit 4 Start que la société Aiva Technologies, qui développe des algorithmes basés sur l'intelligence artificielle pour composer des

musiques, est entrée dans une démarche accélérée d'innovation. « Nous avons reçu 150.000 EUR au terme des 16 semaines de coaching. Cela nous a permis dans un premier temps de boucler une levée de fonds auprès, notamment, de Kima Ventures, le fonds de Xavier Niel », témoigne Pierre Barreau, un des fondateurs d'Aiva. « Nous avons ensuite travaillé avec Luxinnovation pendant trois mois, début 2018, sur la préparation d'un dossier dans le cadre du régime Innovation de procédé et d'organisation. Nous avons pu obtenir une aide supplémentaire du ministère de 450.000 EUR pour cofinancer un projet de recherche dont nous avons déjà réalisé la moitié. »

Dans un tout autre domaine, la société PM-International, basée à Schengen, et qui développe et commercialise des compléments alimentaires et des cosmétiques haut de gamme, a également fait appel à Luxinnovation pour être accompagnée dans le cadre de deux dossiers pour le cofinancement de deux projets de recherche, dont l'un en partenariat avec le LIST. « Nous savons qu'une telle démarche peut nous donner un avantage concurrentiel décisif », explique le Dr. Tobias Kühne, Chief Scientific Officer chez PM-International. « Le savoir-faire et les conseils pertinents que nous avons reçu de Luxinnovation nous ont permis de gérer plus facilement ce processus complexe de demande d'aide. Au final, nous avons pu obtenir un financement public pour un volume de projets en cours de 1,1 million EUR. »

En 2018, un montant de près de 34 millions EUR d'aides a été accordé par le ministère de l'Économie au titre des aides à la recherche, au développement et à l'innovation pour un total de 86 programmes ou projets avisés. ☑

En 2018, un montant de près de 34 millions EUR d'aides a été accordé par le ministère de l'Économie au titre des aides à la recherche, au développement et à l'innovation pour un total de 86 programmes ou projets avisés.

www.luxinnovation.lu



TrademarkMarketplace, la première plateforme d'échange pour vos marques en Europe

TrademarkMarketplace est LE site idéal pour acheter, vendre, chercher ou donner des licences de marques. Si vous cherchez une nouvelle marque pour développer votre activité, vous pourrez gagner du temps et de l'argent en tirant parti des droits de marque existants.

TradeMarkMarketPlace pour acheter une marque

Pour pallier la difficulté de créer une marque, vous avez aujourd'hui la possibilité d'acheter un droit ou une marque existante. Cette solution peut vous éviter les risques liés aux marques antérieures et rendra le processus plus rapide et plus efficace.

L'enregistrement d'une marque nécessite de la patience, car il ne peut pas être achevé rapidement. Cet enregistrement de marque est associé à des risques d'opposition, de conflits, etc. Personne n'aime attendre longtemps ou investir de l'argent dans des conflits. Pour éviter cette situation, vous voudrez peut-être acheter une marque déjà enregistrée par quelqu'un d'autre, et ainsi éviter tout le processus d'enregistrement et les conflits qui y sont liés.

TradeMarkMarketPlace (TMMP) est la solution idéale pour acheter facilement et rapidement des droits de marque. Vous sélectionnez les activités et les pays qui vous intéressent, et vous choisissez votre nom parmi les marques proposées et ... TMMP se chargera de tout le processus en votre nom, jusqu'à l'enregistrement du transfert de la marque à votre nom !

L'achat de marques devient facile... et sécurisé !

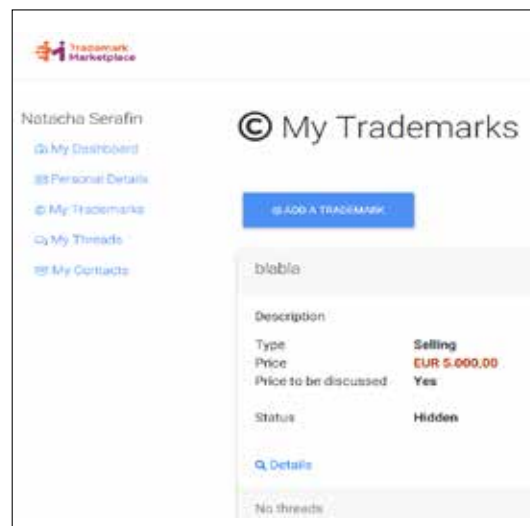
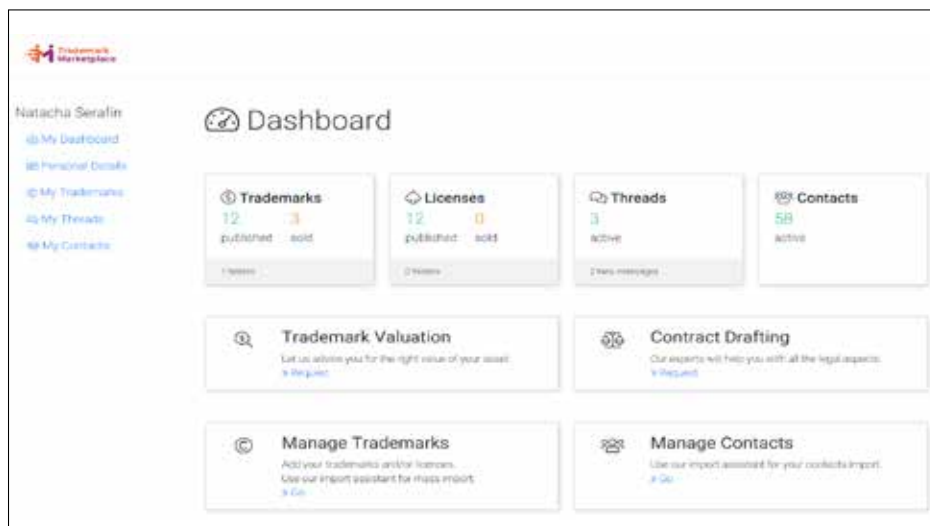
Et c'est pourquoi nous vous offrons une garantie de remboursement : si vous n'obtenez pas le transfert de la marque à votre nom, nous vous rembourserons le prix que vous avez payé pour la marque.

Nos services complémentaires à l'achat de marque

Nous proposons également des services

d'évaluation de la valeur financière des marques. Si vous souhaitez acheter une marque, en déterminer sa valeur n'est pas si simple, et il peut être difficile de s'entendre sur un prix juste ou acceptable pour les deux parties. La valeur d'une marque dépend, entre autres facteurs, de son utilisation antérieure, de sa part de marché, de sa capacité à générer des revenus, de sa croissance historique et de sa reconnaissance par les consommateurs. Vous aurez alors peut-être besoin d'une expertise pour déterminer un prix juste ou équitable. Nous pouvons vous aider à déterminer une fourchette de prix acceptable en fonction de critères internationalement acceptés, suivant la norme ISO 10668.

Et si vous ne trouvez pas la marque de vos rêves ou de vos besoins parmi celles qui sont présentes sur le site, nous pou-





vons lancer une recherche pour trouver des marques de commerce à acquérir.

TradeMarkMarketPlace pour vendre votre marque

Votre ancienne marque non utilisée a toujours de la valeur ! Vous pouvez la vendre ou la donner en licence et obtenir une contrepartie financière.

TradeMarkMarketPlace vous aide à monétiser vos droits de marque. L'ajout de votre marque sur la plateforme d'échange est gratuit ; si vous décidez de la conserver, vous pouvez la retirer à tout moment, sans frais.

Votre marque est un actif incorporel et permet de protéger son propriétaire contre l'utilisation non autorisée d'une marque identique ou similaire. Parce que votre marque est un actif et un atout, vous pouvez la vendre ou la transférer à une autre partie, tout comme vous vendriez toute autre propriété physique.

TradeMarkMarketPlace (TMMP) est la solution idéale pour vendre ou donner en licence vos droits de marque : le site permet une mise en relation facile entre les vendeurs et les acheteurs, ou entre le titulaire et ses licenciés. Il offre une interface neutre et sécurisée, qui facilite les transactions. Vous insérez votre marque sur la plateforme... TMMP se chargera de trouver un partenaire et de gérer la suite du processus !

Vendre des marques en toute simplicité... et en toute sécurité !

C'est pourquoi nous offrons la garantie de remboursement : nous vous garantissons que vous serez rémunéré pour la marque que vous vendez.

Nos services complémentaires à la vente de marque

Le transfert d'une marque implique un contrat de cession, sécurisé juridiquement légal, ainsi que la modification du titulaire de l'enregistrement de marque auprès des différents offices et registres compétents. Vous devez donc vous assurer de respecter toutes les réglementations en vigueur pour pouvoir la transférer correctement. TradeMarkMarketPlace (TMMP) simplifie toute la gestion de l'inscription de ce transfert, en vous accompagnant tout au long du processus.

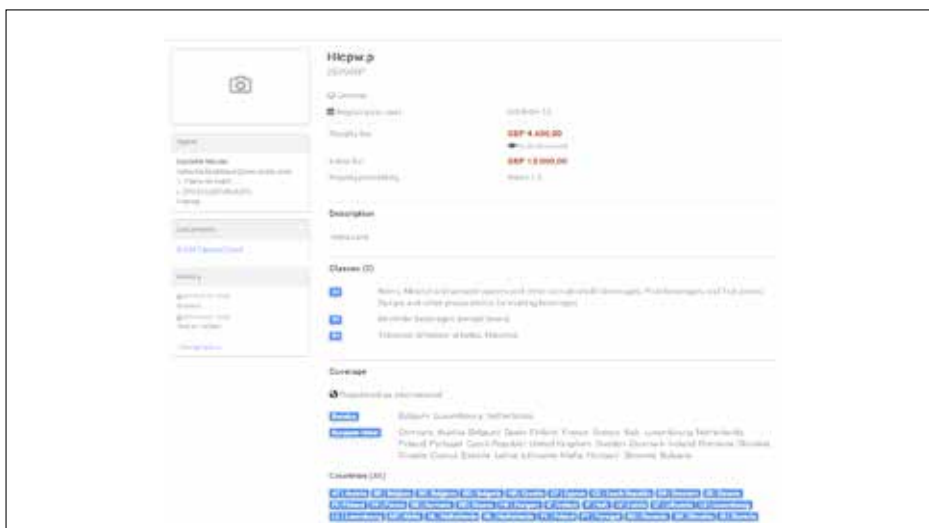
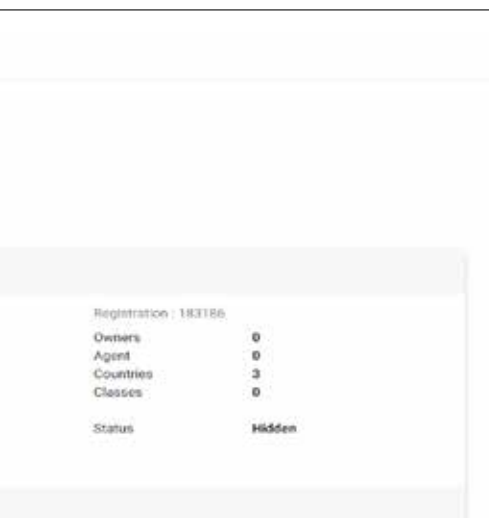
Vous pouvez également charger facilement une liste complète des droits de marque que vous souhaitez vendre en bloc, en utilisant gratuitement l'outil d'importation en masse intégré à TMMP.

Nous proposons également des services d'évaluation de marques. Si vous souhaitez vendre une marque, déterminer la valeur d'une marque n'est pas aussi simple, et il peut être difficile de s'entendre sur un prix équitable.

La valeur d'une marque dépend, entre autres facteurs, de son utilisation antérieure, de sa part de marché, de sa capacité à générer des revenus, de sa croissance historique et de sa reconnaissance par les consommateurs. Vous devrez alors peut-être faire appel à une expertise pour déterminer le prix de votre marque. Nous pouvons vous aider à déterminer une fourchette de prix acceptable en fonction des critères internationalement acceptés, et notamment la norme ISO 10668, qui permettra de fournir une indication du prix de vente, neutre et indépendante. ✓



Pour toute demande d'information, contactez-nous à l'adresse suivante info@trademarkmarketplace.com ou par téléphone au +352 20 20 21 98 Neomark S.à.r.l.
14 A, rue de la Gare
L-4924 Hautcharage
www.trademarkmarketplace.com





PwC's Accelerator

Accélérateur d'entreprises dans des régions en expansion complexes

Le développement à l'international des Petites et Moyennes Entreprises (PME) constitue un thème présentant un intérêt particulier pour l'Union européenne (UE). La dernière édition du rapport annuel sur les PME publié en 2018 par la Commission européenne (le *SME Performance Review*) démontre que l'augmentation de la capacité d'exportation alliée à l'exploration de nouveaux marchés permet aux PME de croître de façon exponentielle.

Les sociétés innovantes, et en particulier les start-up, sont souvent le mieux placées pour exploiter les opportunités de croissance qu'apportent les collaborations sur de nouveaux marchés. Cependant, à l'heure actuelle, seulement 7 % des 24 millions de PME européennes exportent au-delà des frontières européennes. Que peut-on faire pour les 93 % restantes qui laissent échapper des occasions potentiellement intéressantes ?

PwC's Accelerator au Luxembourg apporte quelques réponses à ces questions. À ses débuts, PwC's Accelerator était une plateforme conçue pour accompagner la croissance de PME innovantes dans des secteurs technologiques particuliers et pour les aider à conquérir de nouveaux marchés. Depuis notre création, nous accélérons plus de 400 sociétés par an sur 14 différents marchés en expansion et nous enregistrons un taux de satisfaction de plus de 90 %.

L'innovation, le grand défi des marchés internationaux

Notre objectif est simple : renforcer les compétences de sociétés innovantes et en forte croissance afin de leur permettre de se développer à l'international plus rapidement et plus intelligemment. Dans un contexte d'évolutions économiques mondiales qui transforment tous les secteurs ainsi que la façon dont les entreprises exercent leurs activités au-delà de leurs frontières, nous avons constaté que nous étions non seulement de plus en plus à même de conseiller ces sociétés sur



Depuis sa création, PwC's Accelerator accompagne plus de 400 sociétés par an sur 14 différents marchés en expansion et enregistre un taux de satisfaction de plus de 90 %.

la façon dont elles pouvaient tirer parti de ces évolutions, mais que nous étions également très bien placés pour aider des gouvernements, des grandes institutions ainsi que le secteur public dans la conception et la mise en œuvre de programmes d'accélération sur mesure, dynamiques et solides de croissance, d'accès aux marchés et d'expansion mondiale.

L'innovation, en tant qu'élément constitutif de la chaîne de valeur de la croissance, se situe au cœur de nos activités. En Europe, l'obtention de la preuve de concept et de l'accompagnement dont les petites entreprises et les start-up spécialisées en technologie de nouvelle et dernière génération ont besoin afin de commercialiser leurs produits plus rapidement



Les sociétés innovantes, et en particulier les start-up, sont souvent le mieux placées pour exploiter les opportunités de croissance qu'apportent les collaborations sur de nouveaux marchés. Cependant, à l'heure actuelle, seulement 7 % des 24 millions de PME européennes exportent au-delà des frontières européennes. Que peut-on faire pour les 93 % restantes qui laissent échapper des occasions potentiellement intéressantes ?

constitue le plus grand défi auquel ces entreprises se trouvent confrontées.

Pour leur permettre de relever ce défi, nous aidons les sociétés à pénétrer de nouveaux marchés en s'appuyant sur des stratégies de croissance plus intelligentes, particulièrement axées sur l'internationalisation. La mise en adéquation entre opportunités clairement définies, d'une part, et nouveaux produits et solutions novatrices, d'autre part, constitue la clé de voûte de notre approche, allée à l'établissement de partenariats solides et durables entre des entreprises qui se complètent avantageusement. Les entreprises exportatrices qui réussissent le mieux sont généralement celles qui axent leur stratégie de croissance non pas sur leurs clients, mais sur leurs partenaires.

Quelques pistes

Nous vous livrons ici quelques meilleures pratiques et quelques enseignements que toute entreprise peut suivre afin de rendre son parcours plus intelligent.

1. Où trouver vos opportunités ?

Les PME peuvent utiliser plusieurs programmes commerciaux et d'exportation afin d'exporter vers de nouveaux marchés. Au niveau de l'UE, nous pouvons notamment citer l'exemple du programme phare *EU Gateway / Business Avenues*, mis en place par la Commission européenne pour aider les entreprises à établir des collaborations d'affaires durables sur des marchés asiatiques clés. Ce programme met l'accent sur des opportunités commerciales au Japon, en Corée du Sud et en Asie du Sud-Est. Citons encore l'instrument pour PME du Conseil européen de l'innovation, qui donne aux start-up

innovantes l'occasion de bâtir des partenariats avec des investisseurs et des sociétés bien établies. Ces 2 programmes offrent aux sociétés innovantes un cadre d'accompagnement complet, comprenant des informations de marché, du coaching et des rapprochements entre entreprises afin d'accompagner la croissance.

2. Comment (mieux) comprendre votre marché cible ?

Les éléments suivants sont d'une importance fondamentale pour toute entreprise : connaître la concurrence, les barrières à l'entrée sur le marché, le fonctionnement de l'environnement réglementaire, la façon d'accéder aux clients et, surtout, les opportunités commerciales présentes sur le marché. Ces éléments constituent les bases sur lesquelles une entreprise peut s'appuyer afin d'exercer ses activités sur les marchés de son choix. Vous pouvez commencer par choisir un marché cible par affinités, par exemple lorsque vous rendez des services à un client existant ou en prenant contact avec des clients potentiels. Vous pouvez également vous y prendre en effectuant des recherches. Peu importe l'approche que vous choisissiez, il est important que vous utilisiez toute phase exploratoire initiale afin de comprendre au mieux le nouveau marché, de préférence de façon structurée.

3. Évaluez votre aptitude à l'internationalisation

La compréhension du marché cible ne suffit pas, si elle n'est pas agrémentée d'un inventaire de vos propres capacités en matière d'internationalisation. PwC's Accelerator propose aux sociétés d'évaluer leur aptitude à l'internationalisation grâce à notre

International Readiness Assessment. Cet outil leur permet de comprendre leurs forces et leurs faiblesses dans 6 dimensions qui ont un impact sur l'internationalisation : la connaissance du marché, l'adaptation de leurs produits, les compétences internes, le soutien financier, la structure organisationnelle et l'adéquation culturelle. Grâce à une analyse détaillée de chaque dimension, les entrepreneurs peuvent identifier quelles parties de leurs activités ont besoin d'être renforcées afin de réussir leur entrée sur un nouveau marché.

4. Pour bien vous préparer, posez-vous des questions sur tout

De nombreux entrepreneurs démarrent ce processus de façon « opportuniste » : ils trouvent un client initial sur un nouveau marché et décident d'explorer les conditions environnantes. Une exécution réussie peut permettre à cette opportunité initiale de devenir un raccourci vers un nouveau marché et devrait être explorée pour obtenir des résultats avantageux. Cependant, de telles opportunités manquent souvent de durabilité et bon nombre d'entre elles ne se répètent pas. Une bonne préparation devrait vous permettre d'aborder le marché de façon plus systématique et de mettre ensuite en œuvre une stratégie plus forte, envisageant par exemple de nouveaux scénarios qui n'avaient pas été identifiés au cours des étapes initiales de l'entrée sur le marché. Afin de déchiffrer la complexité liée au développement d'une entreprise, vous devriez vous poser des questions stratégiques difficiles : quels marchés devraient être ciblés par mon entreprise et pour quelles raisons ? Parmi nos avantages concurrentiels existants, lesquels pourraient être exportés ailleurs ? Que faut-il changer dans l'organisation ? Quels sont nos besoins de financement ? Cette phase implique également la fixation d'objectifs (par exemple, la conclusion de 5 contrats sur le marché en question), la définition de la vision et l'identification des outils nécessaires à l'atteinte des objectifs.

5. Prenez contact avec des spécialistes sur le marché local

Les contacts avec des partenaires commerciaux présents sur le terrain dans les marchés cibles sont un facteur clé de réussite dans le cadre de relations d'affaires internationales fructueuses.



Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance d'avoir les bons contacts locaux. Un partenaire local adéquat vous aidera à comprendre les processus appropriés pour l'établissement de vos activités sur place ainsi que la façon d'avoir accès à des clients intéressants. Investissez dans vos contacts initiaux avant même de vous déplacer sur un nouveau marché. Ces conversations peuvent commencer à distance et être complétées par des rencontres en personne, qui pourront ensuite se transformer en des relations d'affaires importantes pour vous.

6. Un bon suivi est essentiel

Une bonne préparation, une connaissance du marché, une analyse stratégique et de bons contacts constituent les piliers d'une stratégie d'internationalisation solide. La transformation de cet investissement en de la valeur ajoutée pour votre entreprise va nécessiter un suivi

sérieux. Renseignez-vous sur la culture d'entreprise des marchés que vous aurez choisis, car ceci jouera certainement un rôle dans l'établissement d'un climat de confiance. Et, par-dessus tout, assurez-vous de l'excellente exécution du suivi et de la négociation de partenariats. Nous conseillons les sociétés sur les ressources et les approches les plus efficaces en matière de suivi, telles que les contacts avec des agents locaux, les foires commerciales, les activités de création de pistes commerciales ou encore les relations avec des entités gouvernementales de promotion du commerce et de l'investissement.

Toutes les entreprises, mais plus particulièrement les PME, sont confrontées à de nombreuses barrières tant internes qu'externes, lorsqu'elles souhaitent explorer de nouveaux marchés. Les barrières internes – c'est-à-dire celles au sein même de votre entreprise – peuvent parfois présenter un défi aussi grand que les barrières externes

et ces 2 types d'obstacles doivent être surmontés afin de garantir votre réussite. Et surtout, n'ayez pas peur de vous lancer sur des nouveaux marchés en expansion. Notre expérience dans l'accompagnement de PME lors de leur entrée sur des marchés asiatiques montre que, dans le monde d'aujourd'hui, l'internationalisation n'est plus la chasse gardée des multinationales et des entreprises établies. La réussite appartient aux entreprises qui sont bien préparées et qui disposent d'une stratégie claire de leur développement à l'international. ☑

Catherine Frideres
Senior Manager

Daniela Cedola
Director

PwC Luxembourg

ParcLuxite

Une zone d'activités pour l'innovation et la recherche

A quelques kilomètres de Luxembourg-Ville, dans l'écrin de verdure que constituent les 70 hectares du site de la Poudrière de Luxembourg, une trentaine d'entreprises y ont déjà domicilié leurs activités. Rencontre avec Ipek Akalin, la responsable commerciale de ParcLuxite.

On ne peut pas parler de l'avenir sans évoquer le passé. Pouvez-vous nous expliquer brièvement l'histoire du site ?

En 1872, Norbert Reuter obtient l'autorisation de construire une usine de fabrication d'explosifs, de poudre noire plus précisément, destinée au secteur civil pour l'exploitation des mines, des carrières... Mais la véritable naissance du groupe a lieu en 1906 avec l'arrivée de nouveaux actionnaires et la nomination de Louis Ackermann en tant que directeur. En 1908, le succès grandit grâce au brevet d'un nouvel explosif, le *Sprengsalpeter*, commercialisé sous le nom de *Luxite* (contraction de Luxembourg et de dynamite), et qui, par rapport au bâton d'Alfred Nobel, permet de travailler dans des endroits humides grâce à sa compression en cartouche et son emballage en papier paraffiné. Dans le milieu des années 1970, suite, entre autres, au déclin de l'exploitation minière, les actionnaires de la Poudrière de Luxembourg décident de changer radicalement d'activité et de fonder Accumalux (1976) spécialisée dans le moulage par injection pour batteries. Différentes sociétés et filiales verront le jour dans les années 1990. Mais, sur le site de Kockelscheuer, les activités ne nécessitant plus 70 hectares de terrain, il est donc décidé de dédier 35 hectares à l'implantation de sociétés actives dans l'innovation, la recherche, les technologies de pointe ou la production et de nommer ce site ParcLuxite, du nom des explosifs qui ont fait connaître les lieux dans le monde entier.



Ipek Akalin, responsable commerciale, ParcLuxite.

Sur un site aussi grand et verdoyant que celui-là, y a-t-il des contraintes ?

L'idée est d'accueillir des entreprises sur un beau site, rénové par nos soins et repensé selon les concepts d'aujourd'hui tout en préservant l'environnement. Le site comporte de nombreux étangs, bois, roches... ainsi qu'une faune et une flore qui en découlent, et que nous entendons préserver. Dès lors, il y a la volonté de garder une harmonie entre les anciennes et les nouvelles structures. C'est dans ce même objectif qu'aucun terrain n'est vendu, mais loué sous forme de bail emphytéotique (durée minimale légale de 27 ans, voire plus en fonction des investissements).

Actuellement, où en êtes-vous quant à l'aménagement des différentes zones ?

Le masterplan prévoit 3 phases. La 1^{ère} est terminée et accueille déjà des entreprises de pointe, des sociétés plus petites

sorties d'incubateurs... et nous sommes en discussion avec une dizaine de sociétés désireuses de s'y implanter. D'ici deux ans, la partie du Parc dédiée aux entreprises innovantes devrait être remplie. La construction des infrastructures de la phase 2 doit commencer sous peu. Cette partie du Parc sera consacrée à l'artisanat. Quant à la phase 3, elle est encore en projet.

Quels arguments mettez-vous en avant pour promouvoir ParcLuxite ?

Dans un pays comme le Luxembourg, où les loyers sont très élevés et où certains quartiers regorgent déjà de sociétés, ParcLuxite est un endroit calme où il y a de l'espace, des places de parkings, sentiers de promenade ou jogging, bref, où il fait bon travailler... Le site se trouve près des autoroutes, à 10 minutes du centre-ville, et bénéficie de connexions et d'équipements énergétiques de dernière génération. Nous sommes occupés à installer une brasserie, qui offrira des plats du jour et des menus à la carte. Dans un rayon de quelques kilomètres, on trouve des hôtels, restaurants, salles de sport, crèches... afin d'allier vie privée et travail. C'est un endroit paisible, une localisation idéale pour de nombreuses entreprises. Découvrez-le sur www.parcluxite.lu !

Propos recueillis par Isabelle Couset



Centres de recherche publics : des plus et des moins

Pour la première fois, les trois centres de recherche publics du Luxembourg ont été évalués de manière approfondie par des acteurs externes et internationaux. Si plusieurs points positifs ressortent de cette analyse, d'autres éléments mériteraient d'être améliorés.



Par le passé, le Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST), le Luxembourg Institute of Health (LIH) et le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) ont déjà fait l'objet d'évaluations pour certains de leurs départements, de manière individuelle. Mais pour la première fois, les trois Centres de Recherche Publics du pays (CRP) ont été soumis à une analyse globale.

L'ensemble des activités des centres, à savoir les départements de recherche, l'administration centrale et la gouvernance, ont ainsi été étudiées pour la période 2014-2017. Plus de 35 experts internationaux ont été réquisitionnés pour remplir cette tâche, selon le principe de l'évaluation par les pairs. Les résultats de cette étude ont été dévoilés en mars dernier par Claude Meisch, ministre de l'Enseignement

supérieur et de la Recherche. Ils doivent permettre d'orienter le gouvernement dans le développement de sa stratégie nationale pour la recherche et dans la définition des conventions pluriannuelles avec les CRP.

Une bonne performance globale
Selon les experts, les CRP affichent de bons résultats scientifiques dans



Bénéficiant de dotations qui proviennent de l'État et qui s'élèvent à quelque 95 millions EUR par an, les centres de recherche s'appuient sur du personnel de haut niveau et de bonnes infrastructures. Ils se montrent également attractifs aux yeux des jeunes chercheurs locaux et étrangers.

certains domaines, et ce même à l'échelle internationale. « *Les recherches menées sont généralement pertinentes pour la société : pour les entreprises privées ainsi que pour les organisations publiques* », précisent les experts. Plus particulièrement, le LISER et le LIH, à travers l'Integrated Biobank of Luxembourg (IBBL), jouissent d'une visibilité internationale. Le rapport épingle également un grand potentiel de développement dans ce domaine pour le LIST, à travers la mise en place d'une stratégie thématique et d'internationalisation. Ce centre de recherche a aussi été salué pour l'intensification des synergies et coopérations entre ses différents départements, tandis que le LIH se distingue par ses très bonnes performances scientifiques et le LISER par ses banques de données uniques.

Bénéficiant de dotations qui proviennent de l'État et qui s'élèvent à quelque 95 millions EUR par an, les centres de recherche s'appuient sur du personnel de haut niveau et de bonnes infrastructures. Ils se montrent également attractifs aux yeux des jeunes chercheurs locaux et étrangers. À cet égard, « *la collaboration entre les CRP et l'Université du Luxembourg en matière de formation doctorale constitue un atout majeur* », indique l'étude.

Viser plus haut

Mais tout n'est pas encore parfait. Pour accroître les performances des CRP, certains points méritent une attention particulière. L'étude encourage ainsi les centres de recherche à atteindre un plus grand équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Parallèlement, « *des stratégies plus explicites et mieux*

ciblées sont nécessaires dans les trois CRP pour obtenir une recherche et un impact de plus haut niveau », commentent les experts.

S'ils veulent notamment profiter de revenus externes plus importants – ceux-ci étant limités comparativement à l'ensemble des centres de recherche dans le monde –, les CRP doivent également déployer une approche plus stratégique et structurée de coopération avec des acteurs publics ou privés et réaliser « *des efforts plus soutenus en matière de rayonnement international et de participation aux programmes européens* ».

Nul doute que ces différentes recommandations seront prises en compte par le gouvernement et les centres de recherche eux-mêmes. ☑

Jeanne Renauld

Pour accroître les performances des CRP, certains points méritent une attention particulière. L'étude encourage ainsi les centres de recherche à atteindre un plus grand équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Parallèlement, « *des stratégies plus explicites et mieux ciblées sont nécessaires dans les trois CRP pour obtenir une recherche et un impact de plus haut niveau* », commentent les experts.

Comment est financée la recherche au Luxembourg ?

Les centres de recherche actifs au Luxembourg, comme partout dans le monde, ont besoin de ressources financières parfois importantes pour fonctionner. Depuis le mois de janvier dernier, Philippe Lamesch est en charge d'un département qui, au sein de l'Université du Luxembourg, se concentre exclusivement sur la levée de fonds. Il nous explique le fonctionnement de cette pratique ainsi que ses enjeux.

Sans recherche, il est évidemment impossible d'innover. Quel que soit le domaine scientifique, ce sont les études menées dans les différents centres de recherche qui permettent d'obtenir des avancées significatives à la base du développement de nouveaux médicaments, de nouvelles technologies ou, tout simplement, de nouvelles connaissances théoriques. Toutefois, la recherche a un coût important, qu'il est impossible d'assumer en propre. « A l'Université du Luxembourg, un budget nous est accordé tous les quatre ans par l'Etat. La dotation de l'Etat est répartie entre les différentes unités de l'Université, et chaque doyen ou directeur de centre alloue les ressources nécessaires à chaque département ou laboratoire, explique Philippe Lamesch, Head of Fundraising au sein de l'Université du Luxembourg. En outre, les chercheurs peuvent solliciter des fonds supplémentaires auprès du Fonds National de la Recherche. »

Les programmes du FNR

Le FNR accorde ces financements en fonction de ses différents programmes. « L'institution dispose d'un programme de bourses pour étudiants, mais aussi d'un 'core program' doté de quelques millions d'euros, de fonds qui servent à attirer les talents venus de l'étranger, ainsi que de 'pearl grants', les financements les plus prestigieux qui permettent d'obtenir plusieurs millions sur cinq ans pour un professeur et son groupe de recherche, détaille Philippe Lamesch. A l'Université du Luxembourg, nous avons mis en place un bureau central, chargé d'aider les chercheurs à remplir correctement le dossier qu'ils soumettent au FNR. »



Philippe Lamesch, Head of Fundraising, Université du Luxembourg.

La chasse aux financements privés

Philippe Lamesch n'est toutefois pas actif dans ce bureau. Depuis janvier, il est en effet à la tête d'un département chargé de dénicher des financements privés pour les trois centres de recherche et les trois facultés de l'Université. « Cela fait en réalité six ans que je fais de la levée de fonds pour le LCSB, précise-t-il. Mais le nouveau recteur de l'Université, Stéphane Pallage, a estimé que la levée de fonds au profit de nos centres de recherche devait être plus structurée. Depuis janvier, une équipe de quatre personnes se dédie donc à cette tâche. »

Une transparence totale

Concrètement, c'est à travers des réseaux nationaux et internationaux que de potentiels « investisseurs » se manifestent : il peut s'agir d'individus seuls, de familles, de

fondations ou d'entreprises. « Toutefois, nous ne considérons pas comme des dons les contributions de sociétés qui veulent avoir l'exclusivité des résultats d'une recherche. Si c'est leur souhait, nous les orientons plutôt vers une recherche sponsorisée, poursuit Philippe Lamesch. Nous recevons par contre souvent des dons de fondations qui travaillent sur

une seule maladie comme le cancer ou la maladie de Parkinson ou d'Alzheimer, par exemple, ou encore de personnes sans famille qui veulent nous léguer leur fortune. Notre force est de leur proposer une transparence totale par rapport à leur argent : nous les invitons à venir dans nos laboratoires pour constater concrètement le travail qui a été mené. »

Pour Philippe Lamesch, la concurrence est plus rude auprès du FNR que par rapport à ces donateurs privés, qui sont encore peu sollicités par les centres de recherche. « Par contre, il n'est pas rare que des donateurs nous confient une certaine somme en nous demandant de collaborer avec une autre institution. Pour nous, ce n'est pas du tout un problème puisque nous collaborons déjà régulièrement avec d'autres centres de recherche. » ☑

Quentin Deuxant



Attirer et intégrer les talents grâce à EURAXESS

Promouvoir les carrières dans la recherche et faciliter la mobilité des chercheurs est l'objectif du portail national www.euraxess.lu.

Comment ?

Le portail fournit informations pratiques et assistance aux chercheurs mobiles. EURAXESS aide les chercheurs et leur famille à s'installer dans un pays étranger en fournissant une assistance pour toutes les questions liées à la mobilité. Tous les services du réseau sont gratuits. EURAXESS publie également *Foreign Researcher's Guide to Luxembourg* qui regorge d'informations pertinentes sur des sujets-clés tels que les conditions d'entrée au Luxembourg, les procédures d'obtention d'un visa, la sécurité sociale, la fiscalité...

15.500 jobs à l'international

Le portail est avant tout une plate-forme de contact entre ceux qui cherchent un talent (universités, instituts de recherche, entreprises...) et les chercheurs qui souhaitent poursuivre leur carrière au Luxembourg ou à l'étranger. Ainsi, des milliers de CV, d'offres d'emploi et de financement sont disponibles en ligne. Le chercheur qui publie son profil peut donc facilement entrer en contact avec son futur employeur et vice versa.

Le secteur privé concerné

Lorsqu'on parle de recherche, on pense, à tort, qu'elle ne concerne que les centres de recherche, les laboratoires... Les entreprises privées sont également concernées car les doctorants et post-doctorants travaillent aussi dans 40 domaines aussi variés que le droit, l'économie, la finance, l'informatique... Les entreprises, l'industrie et les start-up à la recherche de profils spécifiques sont donc encouragées à publier leurs offres sur le portail car EURAXESS est un véritable vivier de talents.

Utiliser les données spatiales pour améliorer la surveillance maritime

Partageant son temps entre le Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) et la société LuxSpace dans le cadre d'une bourse industrielle (Industrial Fellowship du Fonds National de la Recherche, FNR), Ramona Pelich, postdoctorante, utilise les données des satellites d'observation de la Terre pour améliorer la surveillance maritime et le suivi des inondations.

L'objectif global est de mettre au point des méthodes novatrices de surveillance des navires et de prévision de leurs routes à l'aide de Radars à Synthèse d'Ouverture (RSO–Synthetic Aperture Radar, SAR) spatioportés et des données acquises par des systèmes d'identification automatique (AIS–Automatic Identification System).

Utiliser les données de l'espace pour surveiller la Terre

Les principaux objectifs de recherche de Ramona Pelich portent sur l'utilisation des données d'observation de la Terre pour l'amélioration des applications de surveillance maritime et de suivi des inondations. Ses recherches actuelles portent sur des défis tels que la caractérisation des inondations dans les zones urbaines et l'estimation de la vitesse des navires : « Je travaille sur l'interprétation des signatures radar distribuées temporellement et spatialement dans différentes parties du monde. Mon objectif est d'utiliser ces connaissances pour développer des applications innovantes qui répondent aux défis sociétaux à l'échelle mondiale. La cartographie en temps quasi réel des inondations et la détection automatique des navires à l'aide des flux de données générés par le programme Copernicus de l'Agence spatiale européenne (ESA) en est un exemple », explique Ramona Pelich.

Il s'agit de travailler avec divers types de données de surveillance de la Terre acquises à l'aide de capteurs spatiaux,

comme les capteurs radar à synthèse d'ouverture (RSO) spatioportés et les récepteurs de systèmes d'identification automatique (AIS). Ramona utilise les techniques de traitement de l'information (signal et image) qu'elle a acquises au cours de ses études d'ingénierie et de doctorat pour faire parler les données.

Une occasion unique de développer de nouvelles applications

Des temps forts s'annoncent pour la recherche au Luxembourg dans le domaine de l'espace et de la recherche fondée sur des données issues de l'espace ainsi que pour les collaborations scientifiques entre l'industrie et la recherche. Ramona Pelich rappelle, qu'en 2017, le Luxembourg a signé un accord de collaboration avec l'Agence spatiale européenne (ESA) dans le but d'établir le Luxembourg Sentinel Collaborative Ground Segment (LUCollGS) qui permettra au Luxembourg d'avoir un accès privilégié aux données d'observation de la Terre du programme Copernicus de l'ESA.

« Je suis l'une des premières bénéficiaires d'une bourse de recherche industrielle (Industrial Fellowship du FNR) pour un projet qui évalue la surveillance maritime à l'aide des données radar Sentinel-1 faisant partie du programme Copernicus. Mon expérience de la recherche au sein d'un organisme de recherche et de technologie (RTO tel que le LIST et dans une société privée, à savoir LuxSpace, s'inscrit parfaitement

dans le LUCollGS. Il s'agit d'une occasion unique de développer de nouvelles applications utilisant cette infrastructure et de les mettre sur le marché en étroite collaboration avec l'industrie locale. Je crois que de telles collaborations se perpétueront puisque les laboratoires de recherche et les entreprises privées peuvent bénéficier de projets conjoints. »

Ramona Pelich explique que la collaboration avec un partenaire industriel lui permet d'avoir une vision issue du secteur privé dans le domaine de la surveillance maritime : « Un exemple concret de cette collaboration est le fait que je peux valider mes algorithmes de détection de navires fondés sur des images de RSO (Radar à Synthèse d'Ouverture) avec les flux de données AIS (système d'identification automatique) fournis par LuxSpace. Par ailleurs, le Luxembourg est particulièrement actif dans le domaine de la surveillance maritime, par exemple à travers son Commissariat aux Affaires Maritimes (CAM), qui s'est montré intéressé par mon projet de bourse industrielle. »

Le projet de collaboration de Ramona avec LuxSpace progresse si bien qu'il a déjà débouché sur un nouveau projet, TransparentSea, une collaboration entre le LIST et LuxSpace, financée par l'ESA et axée sur la surveillance maritime à petite échelle pour la gestion durable de la pêche. ☑

www.fnr.lu



La digitalisation : c'est une évolution globale, stratégique et humaine pour votre entreprise

Retour sur 2 années d'expérience chez Kolmio

L'ère technologique fait partie de ces évolutions qui animent le monde. Et comme toute évolution, elle fait peur à certains et elle en motive d'autres.

Une évolution globale nécessite une approche cohérente

Combien de temps a-t-il fallu à nos grands-parents pour utiliser un smartphone ? Qui leur apprend à utiliser une tablette ?... Le jour où votre sagesse ou votre expérience ne suffisent plus à (trans)former ou à convaincre vos clients, posez-vous cette question : qu'est-ce que je dois accepter dans ce nouveau monde pour en faire partie ?

Chez Kolmio, nous avons pris conscience de l'impact global de la digitalisation de la comptabilité. Que ce soit en termes de processus de travail, de communication entre les collaborateurs, de rapidité de traitement des informations, de régularité de mise à disposition aux clients et plus globalement de transformation de notre métier.

A quoi sert de digitaliser sa relation client si c'est pour lui rendre ses résultats comptables 6 mois plus tard ? Comment comprendre l'utilité de la digitalisation sans la vivre soi-même ? Le client m'envoie ses factures, elles sont comptabilisées rapidement... et ensuite je lui demande de régler ma facture papier !

Une transformation stratégique demande de l'audace

Que dire aujourd'hui d'une personne qui n'a pas son permis de conduire ou qui n'a jamais regardé la TV ? Et demain, ma voiture roule toute seule et plus besoin de TV pour s'informer et se divertir ? La majorité de vos nouveaux clients ont les nouvelles technologies comme ADN.

A moins de se trouver une niche *vintage*, moins durable, le choix devient stratégique.

Chez Kolmio, nous avons choisi de devenir précurseur dans la digitalisation de votre comptabilité. Oser progresser ensemble avec nos partenaires et nos clients : projet pilote, essai de plusieurs logiciels et, au final, la satisfaction de trouver des solutions innovantes et simples.

On lit partout « Comptable, un métier qui va disparaître ! »... bien au contraire ! Comment saisir l'opportunité de la digitalisation dans notre métier ? Son gain principal n'est pas à l'entrée de l'information financière, il est à la sortie : une comptabilité plus rapide permet d'utiliser ses chiffres pour gérer votre entreprise, de faire gagner du temps administratif à l'entrepreneur et d'accéder aux archives du bout des doigts, sans poussière !

Le changement d'attitude est indispensable

Tout changement commence par un rejet : « Va jouer au ballon dans le jardin plutôt que de rester devant Fifa 2018 ! »... Et pourtant tout évolue vers le monde de demain : « Dis, tu m'aides à créer mon compte WhatsApp ? »

Chez Kolmio, nous impliquons nos collaborateurs dans les projets de digitalisation. Ils testent, mettent en place, forment nos clients et améliorent l'utilisation des plateformes informatiques. Par ce biais, ils créent leur environnement de travail de demain et activent leurs aptitudes au changement.

Certains adhèrent, d'autres hésitent... Laissez faire ! Le challenge est de faire comprendre aux comptables expérimentés et aux comptables *geek* de demain qu'ils doivent respecter leurs différences et se concentrer sur leurs talents respectifs : comment répondre aux besoins des entrepreneurs sans expertise et comment les accompagner efficacement sans automatisations technologiques ?

Retenez ces 3 conseils :

1. Digitalisez vos clients et votre organisation
2. Osez : je teste, je partage, j'avance...
3. Impliquez tous vos collaborateurs dès le départ et prenez le temps de les former.

Kolmio participe à la digitalisation comptable de ses clients. Mais notre accompagnement va plus loin : former nos clients à utiliser la puissance de ces nouveaux outils et accompagner leurs projets de transformation numérique.



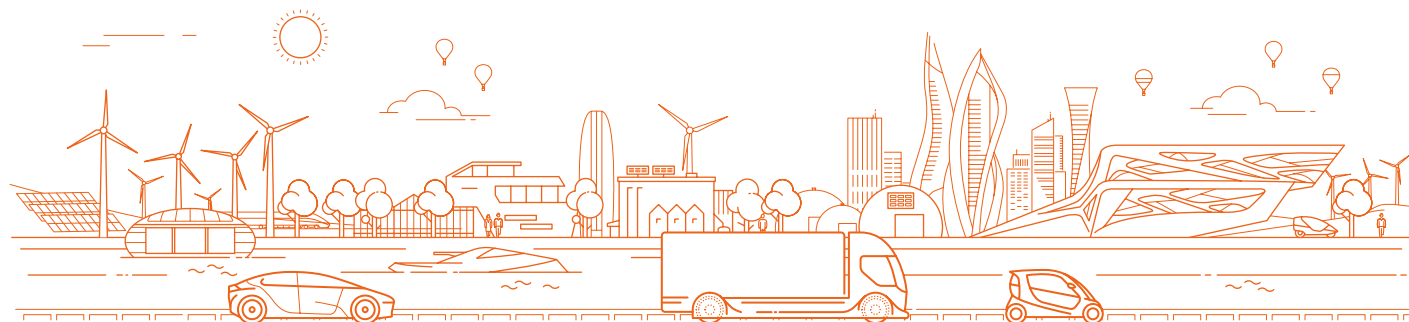
Philippe Docquier

Kolmio S.A.

www.kolmio.lu

Vers le monde de demain

ING a pour ambition de soutenir davantage ses clients qui ont un impact positif et à long terme sur la société.



Nos opérations sont neutres en CO₂ depuis plus de 10 ans et, en 2006, nous sommes associés aux Nations Unies en signant le *UN Global Compact*. Nous soutenons aujourd'hui activement les dix-sept objectifs de développement durable (ODD). Mais nous avons décidé d'aller plus loin. Nous sommes persuadés qu'au travers de leurs décisions de financement, les banques ont l'opportunité de jouer un rôle clé dans la création du monde de demain.

« Sustainable business is better business »

Telle est notre devise chez ING. C'est pourquoi nous nous engageons à soutenir en priorité l'activité des entreprises innovantes qui contribuent au développement d'une société plus saine et durable. En soutenant nos clients dans leurs démarches pour améliorer leur empreinte environnementale et sociétale, nous avons un impact positif et à long terme sur la société.

Nos ambitions

Nous poursuivons notre mission au travers de différents engagements forts : ING a pour objectif de doubler son financement envers les entreprises qui participent à maintenir le réchauffement climatique sous la barre des deux degrés, et ce d'ici 2022. De plus, au travers de l'approche *Terra*, nous nous engageons à mesurer l'impact de notre portefeuille de crédit et de le rendre compatible avec un scénario largement en dessous des deux degrés, en ligne avec l'accord de Paris. Nous priorisons ainsi, dans notre stratégie crédit, les activités et

Le fonctionnement du Sustainability Improvement Loan (SIL) est très simple : le taux d'intérêt de l'emprunteur dépend de sa performance RSE. Dès lors, le prix du crédit reflète non seulement des critères financiers, mais également extra-financiers.

les secteurs qui s'engagent le plus dans la transition durable.

Focus sur le Sustainability Improvement Loan (SIL)

En avril 2017, ING élaborait le tout premier SIL sur le marché syndiqué. En un peu plus de deux ans, le marché a explosé et est toujours en pleine croissance.

Le fonctionnement de ce produit innovant est très simple : le taux d'intérêt de l'emprunteur dépend de sa performance RSE. Dès lors, le prix du crédit reflète non seulement des critères financiers, mais également extra-financiers.

Il y a deux types de SIL : dans le premier cas, les performances RSE de l'emprunteur sont mesurées par une agence de notation externe (Sustainalytics, Ecovadis...). Par exemple, si une entreprise à un score RSE initial de 70/100 et que son score augmente de 70 à 75, le taux d'intérêt sera réduit. Au contraire, si le score diminue à 65, le taux d'intérêt sera majoré.

Dans le second cas, les performances RSE dépendent d'indicateurs de performance précis et ambitieux définis par l'entreprise. Si elle atteint les objectifs fixés, le taux sera réduit, et vice-versa.

Ce produit, actuellement utilisé majoritairement par les grandes entreprises, est déclinable et peut être employé par tout type d'emprunteur.

Depuis 2017, ING a coordonné plus de vingt SIL. Par exemple : pour Gecina (une entreprise de construction française) le premier contrat de crédit dont le taux d'intérêt dépend de son score GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) a été structuré pour un montant de 150 millions EUR.

ING a également coordonné un SIL syndiqué de 600 millions EUR pour Adecco, leader de solutions en ressources humaines, pour lequel la marge est liée au score Sustainalytics.

Au Luxembourg, nous soutenons vivement les initiatives menées par ING Group et nous nous préparons à ouvrir le dialogue avec nos clients sur le marché local. Nous sommes impatients d'aborder ces sujets avec nos clients et de réfléchir ensemble à des solutions adéquates et durables.

Elodie Ruche

Sustainable Finance – Wholesale Banking

ING Luxembourg S.A.

www.ing.lu

RegTech ou comment délester les banques du poids du réglementaire

Depuis la crise financière, se mettre en conformité est devenu pour les institutions financières une priorité absolue. D'autant que les régulateurs n'ont cessé de renforcer les réglementations et les contrôles. Les difficultés de mise en œuvre représentent cependant un obstacle majeur.



Des solutions innovantes existent. Elles viennent des nouvelles technologies (RegTech ou Regulatory Technology) et sont portées depuis quelques années (2015) par de jeunes start-up spécialisées ; la *Machine Learning*, par exemple, est une technologie qui permet de répondre de manière extrêmement rapide, efficace et à moindre coût aux exigences liées à la conformité. Des solutions technologiques que les institutions financières ne peuvent pas concevoir à partir de leurs propres systèmes informatiques, trop lourds et anciens.

L'avalanche réglementaire en question

Depuis 2008, on constate une envolée des règles bancaires prudentielles, normes comptables, directives financières européennes, dispositifs de lutte contre le blanchiment et le financement du terro-

risme. Les manquements à ces différents dispositifs réglementaires se sont multipliés, et ont donné lieu à des amendes colossales comme le rapporte le Boston Consulting Group dans son étude *Global Risk 2018*. Les banques européennes notamment ont dû s'acquitter de 118 milliards USD, soit 37 % du montant total des amendes infligées par le régulateur européen. En outre, les coûts inhérents à la conformité sont considérables – 300 milliards USD selon le cabinet de conseil Deloitte – et viennent parfois s'ajouter à une amende exorbitante.

Les solutions viennent de la RegTech

Un des atouts de la RegTech est de permettre de collecter, d'analyser, de stocker rapidement une très grande quantité de données, outre la possibilité d'automatiser des tâches de vérification très coûteuses

et chronophages, et d'accéder au partage des données. L'exemple du client qui a déjà eu affaire à la justice est parlant : dans cette situation, l'intelligence artificielle (*Machine Learning*), en lisant des milliers d'articles de presse, révélera, en un temps record, si celui-ci a fait l'objet d'un jugement dans lequel il pourrait être cité en tant qu'accusé ou simple témoin. La cryptographie, la biométrie, le *Data Mining* sont autant de nouvelles techniques mises à la disposition des institutions financières. Les établissements financiers font principalement appel à des RegTech pour 2 types de réglementations : la 5^e directive européenne relative à la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption, le financement du terrorisme (MiFID2) et le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) qui porte l'obligation de connaître son client (KYC pour Know Your Partner).



Selon la dernière étude de KPMG, les RegTech représenteraient 6 % des investissements privés en 2018.

Les solutions innovantes portées par des start-up

Une enquête de CB Insights effectuée entre 2012 et 2016, révèle que 2,3 milliards USD ont été investis dans la sphère mondiale des RegTech. Ces Regtech combinent les technologies avancées de *Machine Learning*, *robo-advisors* et d'intelligence artificielle dans le but d'aider les juristes des secteurs bancaires à mieux appliquer les réglementations. Aux manettes, on trouve de jeunes start-up dont la plupart sont basées, selon une étude de Sia Partners datant de 2017/2018, dans les pays anglo-saxons, notamment au Royaume-Uni. Parmi les technologies qu'elles utilisent, l'intelligence artificielle et le *Machine Learning* arrivent en première position (26,9 %), ensuite le cloud (19,4 %), le Big Data (18,5 %) et les API, les interfaces de programmation applicative (14,8 %).

La start-up munichoise IDnow, fondée en 2014, a mis au point un système d'identification vidéo permettant d'éviter les déplacements dans une agence pour ouvrir un compte bancaire. Elle utilise des algorithmes de reconnaissance faciale et des reconnaissances optiques des caractères (OCR) pour analyser la ligne codifiée située au bas du passeport. Au Luxembourg, la start-up Scorechain, créée en 2015, a de son côté développé une compétence Blockchain. Pour cela, elle fait appel aux technologies du Big Data et de Business Intelligence pour analyser les transactions en Bitcoins. Le Luxembourg serait, selon elle, le premier pays européen qui délivre des licences Bitcoins. Par ailleurs, les rançons exigées lors d'une attaque informatique du type infiltration sur un système d'information (e-mails frauduleux) et chiffrement de tous les fichiers, sont payables en Bitcoins. Ces procédés sont extrêmement répandus. Aux Etats-Unis, par exemple, les hôpitaux en sont la cible privilégiée (cf. l'affaire du Kansas Heart Hospital). Tous les types d'entreprises sont en réalité visés. Certaines enquêtes rapportent que les rançons en Europe s'élèvent en moyenne à 50.000 EUR. Parmi les pays visés, figurent dans l'ordre l'Italie, le Canada, le Royaume-Uni, l'Espagne, la France arrivant en 7^e position.

Une enquête de CB Insights effectuée entre 2012 et 2016, révèle que 2,3 milliards USD ont été investis dans la sphère mondiale des RegTech. Ces Regtech combinent les technologies avancées de *Machine Learning*, *robo-advisors* et d'intelligence artificielle dans le but d'aider les juristes des secteurs bancaires à mieux appliquer les réglementations. Aux manettes, on trouve de jeunes start-up.

Au Luxembourg, sont installées trois start-up RegTech reconnues à l'échelle internationale. La première, Algoreg, est spécialisée dans des procédures d'enregistrement des clients et propose une solution basée sur la vidéo ; la deuxième, UME, a élaboré une plateforme centralisant les données nécessaires au rapprochement des acteurs financiers. Governance.com est quant à elle spécialisée dans la gouvernance des fonds d'investissement.

Les RegTech sont-elles une solution ? De toute évidence. Un boulevard s'ouvre partout dans le monde pour ces jeunes start-up spécialistes des nouvelles tech-

nologies et pour lesquelles la RegTech représente une manne. ☑

Sources :

Global Risk 2018: Future-Proofing the Bank Risk Agenda

<https://www.bcg.com/publications/2018/global-risk-2018-future-proofing-bank-agenda.aspx>

Juliette Raynal, Oubliez les fintechs, voici les regtechs !, article paru sur www.Usine-Digitale.fr le 27 janvier 2017.

<https://www.usine-digitale.fr/editorial/oubliez-les-fintechs-voici-les-regtechs.N493964>

Kamel NaïtOutaleb, *De la Fintech à la RegTech, ces start-up spécialistes de la conformité* publié en ligne sur <http://www.mbadmb.com>.

<http://www.mbadmb.com/2018/01/21/la-regtech-start-up-conformite>

Je suis devenu ami avec ma déclaration d'impôt

Etablir ma déclaration d'impôt devient simple... et efficace ! Chaque année vous devez la faire et pourtant chaque année vous vous y prenez à la dernière minute... Peu y parviennent pour le 31 mars, le délai légal et beaucoup utilisent la tolérance administrative et la rendent pour le 31 octobre.

La déclaration fiscale des personnes physiques est une contrainte, une de ces obligations légales que personne n'anticipe, que beaucoup font trop rapidement alors que tout le monde peut y gagner à bien la faire !

Comment prendre plaisir à faire sa déclaration fiscale ?

Si je pouvais éviter de me rendre chez mon comptable, je gagnerais déjà du temps. Si je pouvais lui remettre tous les documents sans en oublier, je suis persuadé que je paierais moins d'impôts. Et si, et si... je serais le plus heureux des contribuables. Savez-vous que c'est possible ?

Chez Kolmio, grâce à notre partenariat avec la société Skwarel, nous avons développé une plate-forme dédiée à l'impôt sur le revenu qui va vous faciliter l'accès à toutes les déductions fiscales possibles. Encore une fois, Kolmio est pilote dans un projet de digitalisation !

Vous y remplissez vos données privées, réutilisables d'année en année. Vous y déposez au fil de l'eau tous les documents justificatifs. Vous échangez vos fiches de paie. Vous recevez vos déclarations, décomptes et simulations. Rien n'est laissé au hasard, tout est disponible en ligne !

Comment ne rien oublier pour réduire ses impôts ?

La collecte des documents est un labyrinthe, une course d'orientation... Comment

s'y retrouver dans ce dédale de lois, de réformes régulières, de plafonds variables... sans parler de l'aspect transfrontalier qui vient complexifier et augmenter la masse de documents à remettre !

Chez Kolmio, nous y avons réfléchi en mettant en place un logigramme intuitif qui va vous guider dans l'établissement de votre déclaration. Mieux qu'une carte ou qu'une boussole, aussi précis que votre GPS, vous surfez de question en question. Simplement et rapidement, vous découvrez les documents qui vous feront payer moins d'impôts.

Quels sont les avantages pour le contribuable ?

La collecte des documents est en ligne : pas de bouchons, de prise de congé pour nous amener vos documents. Notre questionnaire intelligent vous permet de penser à tout : vous bénéficiez de toutes les déductions possibles en rendant le document disponible dès que vous le recevez.

Chez Kolmio, les contribuables apprennent à respecter les délais de dépôt de leur déclaration et à ne plus procrastiner.

Cette collaboration technologique avec Skwarel nous aide à transformer notre temps de collecte d'informations en temps productif pour nos clients : plus de conseils fiscaux, une simulation plus précise et, « *last but not least* » un gain sur les impôts à payer à la clef !

Une méthode de travail évolutive

Toutes les données sont sauvegardées dans le respect des lois sur la conservation des données relatives à la vie privée. Vos documents, déclarations, simulations et décomptes sont accessibles en ligne. Le questionnaire intuitif sera revu lors de chaque changement de législation afin de vous faire profiter des nouvelles astuces fiscales.

Le plaisir fiscal en 3 étapes

Vous avez loupé le délai du 31 mars 2019 pour remettre votre déclaration fiscale... quelle chance, vous pourrez utiliser notre plate-forme ! Vous avez déjà rentré votre déclaration 2019 mais ne souhaitez plus revivre cette course effrénée à la recherche de documents, rassurez-vous, la solution existe.

Une solution, comme un client aime à nous le dire : « *Plus rapide, plus précise et moins chère* ».

1. Plus rapide : être connecté à la plate-forme Kolmio/Skwarel
2. Plus précise : compléter ses données privées et suivre le logigramme pour attacher vos documents tout au long de l'année
3. Moins chère : optimiser vos déductions fiscales

Le monde change pour vos impôts aussi : plus digital et plus convivial.

Nous avons mis en place un logigramme intuitif qui va vous guider dans l'établissement de votre déclaration. Mieux qu'une carte ou qu'une boussole, aussi précis que votre GPS, vous surfez de question en question.

Philippe Docquier

Kolmio S.A.

www.kolmio.lu



Le livre numérique : une épopée tragique ?

Le livre, voilà un marché de masse. En 2018, ses ventes mondiales ont généré 128 milliards USD de revenus. Dématérialisé, il rencontre un succès marginal. En France, les ventes numériques tutoient à peine les 7 % du chiffre d'affaires total des éditeurs. Le livre ferait-il exception à la digitalisation ?

En format broché ou relié, il est leader culturel et économique ; en version numérique, il est niche. Alors que l'on pensait qu'aucune digue ne résisterait éternellement aux vagues de l'ubérisation, le livre se joue du digital au point de faire l'exception. La filière culturelle du livre et le monde de l'édition ont pourtant entamé cette révolution depuis de nombreuses années. Aux assises du livre numérique du 3 décembre 2018, on parle d'expérience renouvelée à la faveur d'un dialogue entre un lecteur et un personnage *chatbot* de Molière mu par une intelligence artificielle. Malgré tout, les éditeurs français font preuve de prudence sur le numérique : ceux qui ne disposent pas encore d'offre numérique n'ont plus de projets à court terme selon le baromètre de l'offre de livres numériques en France du cabinet KPMG. Politiques de prix sensibles et contrat de lecture bouleversé sont les protagonistes de l'épopée numérique du secteur de l'édition.

Le livre numérique, une affaire de grands lecteurs

A l'occasion de Livre Paris 2019, le Syndicat National des Editeurs, la Sofia, la SGDL et le cabinet Opinion Way ont rendu public le baromètre des usages du livre numérique. Premier constat : la lecture numérique est une activité de grands lecteurs. En effet, 16 % des lecteurs de livres numériques lisent au moins 20 livres par an. Et, 74 % d'entre eux ont aussi lu un livre imprimé au cours du mois précédent. Parmi les supports utilisés, l'ordinateur portable est en pole position avec un taux d'utilisation de 40 %. La tablette, quant à elle, est plébiscitée par 38 %, talonnée par le



smartphone à 37 %. La lecture de livres numériques s'opère de plus en plus sur une diversité de supports, y compris pour la lecture d'un même titre. Ils sont près de la moitié à utiliser différents supports.

En matière d'usage, les marchés ne sont pas égaux. Au Japon, par exemple, le téléphone mobile est devenu un incontournable de la lecture de livres numériques au point d'en devenir une forme d'écriture à part entière. Le *Keitai Shosetu* ou roman de téléphone portable, inspiré du roman épistolaire, s'est développé pour répondre au format de l'écran du téléphone et à la capacité de stockage des appareils.

En Europe, c'est le livre audio qui entame une percée significative. Ils sont désormais 14 % de la population française âgée de 15 ans et plus à déclarer avoir déjà écouté

un livre audio, contre 22 % pour le livre numérique.

Un marché *price sensitive* et une qualité discutable

Coté expérience, le livre numérique a tout pour plaire. Plébiscité pour sa facilité de stockage et de transport, il disposerait, selon Amazon, d'une sélection de plus d'un million de titres (principalement en anglais) et d'un large éventail de journaux et de périodiques nationaux et internationaux. En outre, Amazon fournit un accès à 1,8 million de livres gratuits appartenant au domaine public. Alors, comment le livre numérique peut-il encore être un marché émergent ? Les principaux freins à la démocratisation de ce marché sont à chercher du côté de la politique de prix et de la qualité.



Alors que l'on pensait qu'aucune digue ne résisterait éternellement aux vagues de l'ubérisation, le livre se joue du digital au point de faire l'exception.

Le prix de vente au public d'un livre neuf, imprimé ou numérique, est fixé par l'éditeur. Cette réglementation confère à ces derniers un contrôle total sur le prix des ouvrages. Dans les faits, *Un appartement à Paris* de Guillaume Musso, roman le plus vendu sur le marché français, revient à 8,10 EUR en version poche contre 12,99 EUR pour l'e-book. Face à une politique de *pricing* sensible, pas étonnant que le lecteur peine à passer de l'imprimé au numérique.

Autre préoccupation pour l'avenir de la culture littéraire : certains livres électroniques ne sont pas tous soumis au regard et à la critique de l'éditeur traditionnel. Il est compliqué pour un nouvel auteur d'être publié par des éditeurs traditionnels. Cette réalité limite la volonté des éditeurs traditionnels de publier et d'absorber les coûts d'un ouvrage expérimental. Les livres numériques rendent ainsi la publication et la distribution des livres expérimentaux plus accessibles.

Un contrat de lecture modifié

Le débat actuel tend à se porter sur l'activité de lire, c'est-à-dire l'interaction que le lecteur entretient avec le texte et ce que la lecture signifie dans un contexte dématérialisé. Dans un monde numérisé, le texte est à la fois primaire et secondaire, premier plan et arrière-plan. Dès lors, dans quelle mesure notre lecture est-

elle transformée par le livre numérique ?

Lire un texte, c'est activer un « ensemble d'attentes » par rapport à ce texte. Selon le théoricien Hans Robert Jauss, tout texte qui paraît s'inscrit toujours dans un horizon d'attente, c'est-à-dire dans l'ensemble des textes antérieurs dont les lecteurs ont l'expérience. L'horizon d'attente est en devenir ; il est sans cesse redéfini par l'écart esthétique qui peut survenir entre le texte et l'attente des lecteurs. En d'autres termes, le texte s'inscrit dans un contexte de communication graphique. Il utilise des indices fournis par la mise en page et les autres éléments typographiques qui font eux-mêmes appel à des outils cognitifs mentaux que sont les schèmes de décodage des signes alphanumériques, et les schèmes d'organisation de ces signes en mots, phrases et paragraphes.

L'activité de lecture telle que décrite ne peut, dès lors, que se dérouler selon un contrat de lecture. Avec le livre numérique, l'écran devient le lieu d'interaction entre le lecteur et l'œuvre. Le lecteur doit ainsi se construire de nouveaux repères, mettre en place une nouvelle grille de lecture et mémoriser des passages ou des détails. Aujourd'hui, un texte, même ancien, débute une nouvelle carrière lorsqu'il est numérisé. Il perd son paratexte, c'est-à-dire « *une frange sans limites exactes qui assure une fonction de passage du hors-texte au texte et vice versa* », comme l'indique

le critique littéraire Gérard Genette. Selon cette conception, le livre électronique modifie radicalement le paratexte en s'affranchissant de sa forme papier. Or, un livre numérique n'est pas totalement dépourvu de forme. Nous avons besoin d'un support pour le lire. Un lecteur numérique devient donc partie intégrante du paratexte. De facto, le lecteur entre dans une relation compliquée avec un fabricant, qui vient avec les termes et conditions qui lui sont imposés. Nous pouvons le lire sur divers appareils, mais nos options sont limitées. Les formats utilisés par Amazon Kindle sont exclusifs. En modifiant le format dans lequel le livre est lu, les supports de lecture numériques changent la nature du livre et notre manière de le lire. Les notions de conservation, de stockage et de propriétés à l'objet en sont également bouleversées.

Au fond, acheter un livre numérique est en fait une forme de bail à long terme, il impose toujours des limites et des restrictions d'utilisation. A titre d'exemple, en juillet 2009, Amazon a supprimé les livres électroniques des utilisateurs de la Kindle 1984 et *Animal Farm* de George Orwell, invoquant des droits d'auteur. L'e-book est, dans ce contexte, ramené à un code informatique qui affiche du texte et des images sur un support numérique. Alors, comment gérer l'adaptation de ces œuvres aux nouvelles générations d'appareils ? Si nous pouvons toujours lire des textes imprimés datant du siècle dernier, pourrions-nous en faire de même avec nos livres numériques, alors que plus aucun appareil ne lit de CD-ROM ?



Steve Boukhers

Storyteller, Analyste digital et Marketeur

SBK Com'sulting

Le prix de vente au public d'un livre neuf, imprimé ou numérique, est fixé par l'éditeur. Cette réglementation confère à ces derniers un contrôle total sur le prix des ouvrages. Dans les faits, *Un appartement à Paris* de Guillaume Musso, roman le plus vendu sur le marché français, revient à 8,10 EUR en version poche contre 12,99 EUR pour l'e-book. Face à une politique de *pricing* sensible, pas étonnant que le lecteur peine à passer de l'imprimé au numérique.



Comment réussir la centralisation de ses achats

Les bénéfices générés par la centralisation des achats ne sont plus à démontrer. Alors quoi de neuf pour plus de performance ? A la nécessité de choisir un modèle opérationnel adapté s'ajoute la possibilité d'une collaboration accrue entre acheteurs et département finance au sein des entreprises.

Selon la thématique et les spécificités marchés, l'entreprise cherchera à construire une harmonie de travail entre acheteurs évoluant sur des périmètres distincts :

- les acheteurs dits locaux, ou acheteurs sur site, auront la responsabilité de rechercher les produits et services comportant les principales caractéristiques suivantes :
 - une proximité immédiate du fournisseur (délais d'intervention, stocks, etc.) ;
 - marché très éclaté avec une prépondérance de petits intervenants locaux ;
 - cahier des charges technique spécifique au site.
- les acheteurs régionaux auront la responsabilité des produits et services pour lesquels le cahier des charges est commun à un nombre limité de sites (par exemple du fait de normes propres à un pays) et dont la majorité des fournisseurs évolueront sur un marché domestique ;
- les acheteurs globaux, ou « acheteurs centraux », seront, eux, chargés de rechercher les besoins communs à la majorité des sites sur un périmètre géographique large et pour lesquels des fournisseurs non domestiques sont qualifiés pour intervenir sur la totalité, ou une grande partie, du périmètre concerné.

Dans un monde globalisé, c'est naturellement les acheteurs centraux qui seront amenés à gérer les plus gros volumes d'achats. C'est donc également leurs actions qui généreront pour l'entreprise le plus de résultats en termes d'économies de coûts.

Une fois défini le portefeuille de produits et services des acheteurs globaux – étape clé pour laquelle l'assistance d'un expert en stratégie achat sera souvent nécessaire –, l'entreprise devra alors décider où installer sa plateforme d'achat centrale.

Le site sélectionné devra répondre à trois préoccupations majeures :

1. facilité de recruter des acheteurs professionnels, expérimentés et parlant plusieurs langues ;
2. situation géographique et diversité des infrastructures de transport ;
3. qualité des infrastructures télécoms et proximité de fournisseurs, de solutions techniques de premier rang.

Sur tous ces points, un pays en particulier se distingue, il s'agit du Luxembourg :

- beaucoup d'organisations internationales ont choisi le Luxembourg pour y installer leur plateforme d'achat globale. Le pays est par conséquent un véritable réservoir de talents expérimentés et internationaux (170 nationalités présentes au Grand-Duché). Le Luxembourg est d'ailleurs classé 3^e mondial pour sa capacité à attirer les talents d'une part et, d'autre part, classé second au monde pour sa capacité à retenir les talents ;
- le Luxembourg est situé au cœur de l'Europe et occupe la seconde place mondiale pour la performance de ses infrastructures de transport (données 2016 World Bank). Avec plus de 70 destinations desservies, l'Aéroport International de Luxembourg est une véritable plaque tournante, situé à peine à 10 km du centre-ville ;
- 98 % de la population est reliée à Internet et 23 data centers sont disséminés

sur le territoire. Un très grand nombre de développeurs de solutions achats ont, de plus, une représentation au Luxembourg.

Centralisation des achats indirects : un vivier d'économie très significatif

Les acheteurs centraux sont les mieux placés pour optimiser les achats indirects, ou hors production, ces derniers représentant des montants de dépenses non négligeables pour les entreprises. Ces achats peuvent notamment concerner des équipements, des flottes de véhicules (poids lourds compris), des logiciels, des chariots élévateurs et des grues ou des immeubles.

En plus de leur action d'optimisation, les acheteurs centraux peuvent contribuer à créer encore plus de valeur pour l'entreprise grâce à l'instauration d'une collaboration systématique avec le département finance. Le directeur financier va, en effet, aider l'entreprise à améliorer les paramètres financiers et fiscaux propres aux achats. Dans les faits, pour bénéficier des meilleurs prix et conditions, certaines décisions d'achats, souvent pluriannuelles, se portent sur des volumes de dépense très importants et le trésorier garantit que les besoins de financement sont servis en interne ou recherchés auprès de prestataires financiers externes. Une collaboration efficace entre les acheteurs centraux et le département financier permet d'identifier très vite quelle société présente un besoin de financement et de clarifier les conditions financières dans lesquelles ces achats peuvent être exécutés. Par exemple, lorsqu'une chaîne de distribution



En plus de leur action d'optimisation, les acheteurs centraux peuvent contribuer à créer encore plus de valeur pour l'entreprise grâce à l'instauration d'une collaboration systématique avec le département finance.

décide de remplacer l'ensemble des présentoirs ou réfrigérateurs pour une région précise et que ces grands volumes d'achats doivent être financés par un établissement bancaire externe, le banquier demande régulièrement que les actifs soient achetés et détenus par la société qui a obtenu le financement bancaire. Lorsque les actifs sont acquis par d'autres sociétés du groupe, des garanties supplémentaires doivent être fournies à la banque par la société qui a obtenu le financement, ou par une autre société du groupe.

Les entreprises qui achètent des machines et équipements amortissables peuvent bénéficier de la bonification d'impôt sur le revenu en raison des investissements qu'elles effectuent dans un établissement situé au Luxembourg, lorsque ces actifs sont destinés à y rester de façon permanente. Les actifs mis en œuvre sur le territoire luxembourgeois donnent droit à une bonification d'impôt sur le revenu pour investissements qui peut réduire la charge d'impôt sur le revenu des collectivités. La consommation de la bonification d'impôt sur le revenu pour investissements peut être étendue sur une période qui ne peut pas dépasser 10 ans. Un expert fiscal aidera l'entreprise à identifier les actifs qui qualifient pour la bonification d'impôt sur le revenu pour investissements. L'économie peut être considérable financièrement étant donné que cette bonification d'impôt sur le revenu pour investissements peut atteindre jusqu'à 13 % du prix d'acquisition

des machines et équipements acquis. Elle est également accordée lorsque les actifs sont mis en œuvre physiquement sur le territoire d'un autre Etat partie à l'Accord sur l'Espace économique européen.

Les aspects pratiques et financiers de la bonification d'impôt sur le revenu pour investissements doivent être discutés et étudiés de manière collégiale entre les responsables de la stratégie achat, des finances et des opérations afin de confirmer la structure d'acquisition et d'exploitation qui génère le plus de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Enfin, le département financier et fiscal veillera à ce que les bénéfices réalisés par une organisation améliorée des achats indirects soient partagés entre les parties qui ont contribué à la réalisation de ces synergies. Ceci est important afin d'assurer le bon fonctionnement des opérations et de respecter le principe de pleine concurrence applicable dans les transactions intragroupes, qui garantit que les revenus soient comptabilisés et imposés dans les sociétés qui assument économiquement les risques associés à la fonction d'achat, à la détention et à l'exploitation des biens en question.

Conclusion

Il est crucial pour une entreprise de choisir le bon modèle opérationnel achat. Lorsqu'elle fait ce choix, elle prend en compte les caractéristiques et les marchés respectifs importants dans sa recherche de familles de produits et de services.

Il est également établi que la performance d'une entreprise dépend de la façon dont les achats centraux, les départements financiers et les opérations collaborent entre eux. La concertation proactive entre ces responsables permet d'influencer positivement les résultats des entreprises qui peinent à développer leur chiffre d'affaires ou doivent faire face à une pression accrue sur leurs marges, à condition que cette collaboration soit mise en place, tôt, en amont des décisions d'achat.



Clément Debever
Senior Manager
Procurement Leader



Christian Schlessler
Partner
Tax Leader Consumer Products
and Public Sector

EY Luxembourg

La performance d'une entreprise dépend de la façon dont les achats centraux, les départements financiers et les opérations collaborent entre eux.

Transport routier de marchandises, une digitalisation en cours

Afin de répondre aux demandes de traçabilité, de collaboration, de visibilité, la digitalisation se développe dans le secteur du transport routier de marchandises. Là où un certain nombre de processus étaient réalisés manuellement, aujourd'hui, il y a un basculement vers un outil technologique, Web ou logiciel. Cette migration technologique représente un atout majeur pour les petites entreprises.



La digitalisation est rappelons-le, au service d'un secteur fragmenté, avec une multitude d'intermédiaires sous-traitant aux PME du secteur du transport des lots faiblement rémunérés. La concurrence sauvage qui y règne ajoute à la pagaille ambiante : dumping social des uns ⁽¹⁾, trucage des moteurs des autres ⁽²⁾ afin de gagner des parts de marché toujours plus importantes. Dans ce secteur de l'économie qui est important – 99 % des biens sont transportés en Europe par la route –, 25% des camions continuent de rouler à vide, la preuve s'il en faut de la nécessité de trouver une solution globale. Celle-ci passe par la numérisation de chaque maillon opérationnel de la chaîne transport, cela grâce à un *back-office* ouvert et collaboratif permettant, par exemple, d'améliorer significativement le taux de remplissage des véhicules. Utiliser les nouveaux moyens de communication pour diminuer les coûts, voilà l'objectif que ce secteur se doit de poursuivre.

Deux vagues ont pu être observées dans la digitalisation au sein de l'entreprise : d'une part l'utilisation de plateformes collaboratives (exit papier, fax et appels téléphoniques) et, d'autre part, la digitalisation des processus au sein de l'entreprise, permettant l'accélération d'un certain nombre de ceux-ci dans la chaîne de transport grâce en partie à l'échange d'informations.

Partage des connaissances en temps réels, compétences et retours d'expédition

Les plateformes collaboratives jouent le rôle d'intermédiaire entre les acteurs-clés de la logistique européenne que sont les professionnels et les clients. Comme déjà évoqué, elles permettent d'organiser les livraisons de façon à éviter des pertes de temps, d'argent ainsi que le déplacement à vide de camions qui, mieux remplis, seront moins nombreux sur les routes. Parmi les plateformes européennes les

plus connues et françaises : Shippco qui offre une visibilité en temps réel de la Supply Chain ; Fretlink⁽³⁾, une jeune start-up créée en 2015 et spécialisée dans l'optimisation de flux de transport routier qui accompagne 1.200 entreprises dont 200 au quotidien ; Everoad (2016) qui bouscule le secteur en mettant en relation expéditeurs et transporteurs européens, numérisant systématiquement les documents nécessaires à ces échanges (assurances, droit d'exercer, attestation de capacité). Les expéditeurs peuvent ainsi y trouver en 2 clics un camion et suivre l'acheminement. Numérisation également des appels d'offres et des paiements. Procter & Gamble et Habitat ont déjà réalisé des appels d'offres via cette plateforme.

Parmi les services annexes proposés par la start-up, grâce à un partenariat conclu avec l'assureur suisse Helvetia, les marchandises transportées via sa plateforme sont assurées gratuitement, cela jusqu'à un certain seuil. Auquel s'ajoute



un partenariat avec La Poste qui permet de payer les transporteurs routiers en 72 heures (en moyenne 50 jours en France).

Par ailleurs rappelons que la lettre de voiture papier, qui a été durant des années un obstacle majeur à la numérisation du transport international, est désormais remplacée par une version électronique (e-CMR, protocole ratifié par la France en 2016 seulement). Une démarche éco-responsable et un gain estimé en moyenne de 6 EUR par lettre.

Quant aux solutions digitalisées

Elles viennent répondre aux nouveaux besoins liés aux exportations internationales. Ces logiciels, ceux de l'américain Amber Road en particulier, éditeur mondial, aident au développement du commerce international dans le respect des réglementations douanières érigées par les Etats. Ainsi, en 2017, Amber Road est en mesure de fournir à ses clients un

logiciel spécialisé dans la digitalisation des licences requises et autres documents complexes exigés lors du transit de produits chimiques à travers les frontières.

La prochaine étape

Une plateforme collaborative de pilotage des opérations transfrontalières et de douanes via la technologie SMS/cloud devrait permettre de se concentrer sur ce qui bloque.

Les transporteurs ont de toute évidence un grand besoin de visibilité sur le marché. Pour cela, ils doivent pouvoir faire appel à des outils les autorisant à répondre aux cahiers des charges des grands industriels (en termes de délais et de coût).

Pourtant, bien que l'accès aux informations et les capacités de traitement numériques des processus soient essentiels dans un contexte de concurrence accrue, certains pays comme la France, l'Allemagne et le Benelux restent assez

« immatures » sur ce sujet et continuent d'avoir des difficultés à gérer leurs transports au-delà des frontières.

A l'opposé, en Europe de l'Est et en Russie, de jeunes opérateurs se sont positionnés à l'international (plateformes collaboratives et automatisation de leurs processus) afin de commercer avec la Chine et la Turquie.

Les faits parlent d'eux-mêmes...

Martine Borderies

Source : <https://www.journaldunet.com/economie/expert/69203/la-digitalisation-du-transport-routier-est-en-route.shtml>

- (1) <https://www.ouest-france.fr/economie/transports/routes/transport-ces-camionnettes-de-l-est-zigzaguent-avec-la-loi-5617384>
- (2) <https://www.actu-transport-logistique.fr/routier/allemande-alerte-aux-moteurs-de-camions-truques-517011.php>
- (3) Article de Léna Corot publié le 29 avril 19 relatif à Fretlink <https://www.usine-digitale.fr/article/fretlink-leve-25-millions-d-euros-pour-numeriser-le-monde-du-transport.N836300>



L'Europe et ses supercalculateurs ou comment se hisser au niveau des grands...

L'Union européenne prévoit de construire d'ici 2023 cinq supercalculateurs ou High Performance Computers (HPC). Un projet ambitieux destiné à la hisser au rang mondial des Top 10 dominé actuellement par la Chine, le Japon et les Etats-Unis. Elle tente ainsi de rattraper un lourd retard.

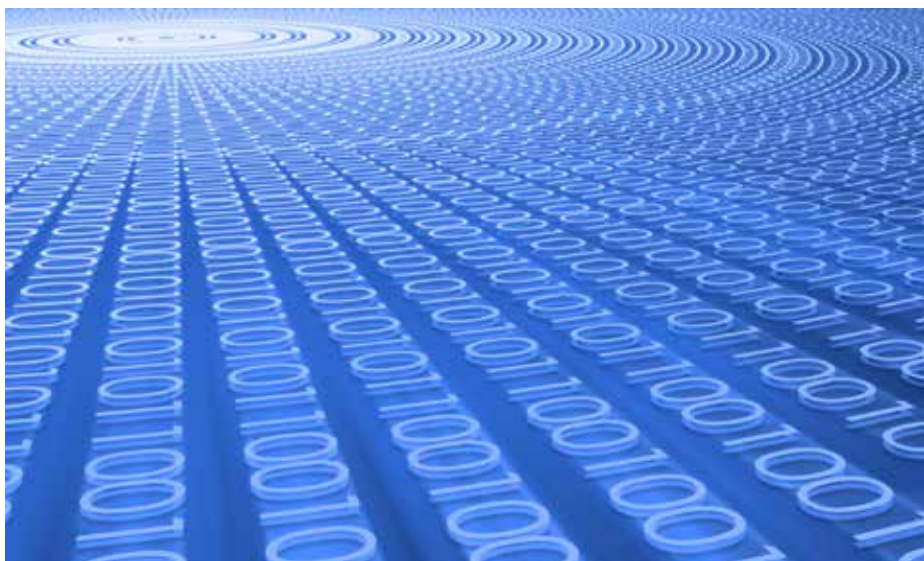
Pour cela, elle vient d'y consacrer 2,7 milliards EUR afin de s'assurer une autonomie technologique et la possibilité d'affronter la concurrence internationale.

Investir dans de superordinateurs

D'ici 2023, le déploiement en Europe d'une infrastructure informatique de classe mondiale, *The European Cloud Initiative*, est la priorité de la Commission européenne. Sont associés à ce projet, des pays comme le Luxembourg, la France, l'Italie, l'Espagne, lesquels œuvrent en étroite collaboration avec les autres Etats membres. Le Luxembourg en particulier s'est récemment vu confier la coordination de ce projet ; il participera au pilotage de la force de calcul européenne depuis la co-entreprise EuroHPC dont le siège vient de s'établir sur son territoire. Cette co-entreprise dont la forme juridique est une *joint undertaking* (ou entreprise commune) est composée des Etats participants à ce projet ainsi que d'entreprises du secteur privé. Elle sera opérationnelle dans les mois prochains.

Un supercalculateur pour le Luxembourg

Après avoir développé les *data centers* et la fibre, le Luxembourg s'attèle à la construction d'un supercalculateur venant ainsi compléter un écosystème particulièrement favorable aux acteurs digitaux. Si le supercalculateur luxembourgeois de nouvelle génération est principalement dédié au monde du business, là où dans d'autres pays cet outil est utilisé principalement par le monde académique, il est également prévu de l'utiliser pour développer une collaboration étroite entre le monde de la recherche (Uni, LIST, Snt, LCSB) et les acteurs de la société civile. Ce projet est encore à l'état embryonnaire.



Les supercalculateurs de nouvelle génération ont une puissance de calcul inégalée jusqu'à présent en Europe avec un milliard de milliards d'opérations par seconde.

Le pays dispose déjà de trois HPC de moindre capacité dont se sont équipés l'Uni, l'entreprise GoodYear et le Luxembourg Institute of Science & Technology (LIST).

Les enjeux

Ces supercalculateurs de nouvelle génération ont une puissance de calcul inégalée jusqu'à présent en Europe avec un milliard de milliards d'opérations par seconde, lesquelles permettent de traiter rapidement et efficacement de très grandes quantités de données en provenance de secteurs tels que l'industrie financière et pharmaceutique, le secteur médical, celui des énergies renouvelables...

Pour des raisons économiques et éthiques, toutes ces entreprises ont de plus en plus recours aux simulations par ordinateurs avant de produire. Mais seuls les ordinateurs de nouvelle génération sont capables d'opérer de multiples analyses et simulations numériques de grande ampleur. Grâce à eux, les satellites sont capables de se débrouiller seuls dans l'espace sans avoir été conçus auparavant, les laboratoires pharmaceutiques analysent avec eux l'efficacité de nouveaux médicaments sans avoir à les tester sur des animaux ou des êtres humains.

Les plus puissants seront probablement développés dans le cadre de ce projet européen en France et en Allemagne. ☑

Martine Borderies

La réforme du droit d'auteur

La procédure législative pour l'adoption le 26 mars dernier par le Parlement européen de la nouvelle directive sur le droit d'auteur a dû surmonter, depuis 2016, une série d'obstacles eu égard au lobbying intense dénonçant une censure de l'Internet et des géants du Web. Les Etats membres auront deux ans pour transposer la directive dans le droit national.

La réglementation actuelle n'avait pas évolué depuis 2001, période où les usages de l'Internet étaient plus limités qu'actuellement.

La Commission européenne militait avec des acteurs sectoriels liés au droit d'auteur pour que ce dernier évolue favorablement pour les artistes et ayants droit titulaires du droit d'auteur afin d'introduire des mécanismes facilitant la défense des intérêts des artistes face notamment aux diverses plateformes Internet. Ces dernières s'étant multipliées et diffusant des œuvres sans rémunérer les auteurs de manière équitable eu égard aux revenus générés par les retombées publicitaires par les vidéos, chansons... hébergées sur leur site.

Le rapport de force dans l'équilibre à trouver a donné lieu à de vives contestations par les GAFAs notamment et les défenseurs de la liberté du Net.

Désormais, la directive rend les plateformes en ligne responsables des contenus téléchargés par les utilisateurs. C'est une nouvelle obligation légale introduite à charge pour les plateformes, lesquelles doivent s'assurer que l'hébergement gratuit des œuvres ne viole pas le droit d'auteur. Cette disposition suppose donc une automatisation de recherche de contenus illégaux par les géants du Net et l'implémentation de filtres. Or, il n'est pas toujours évident que la technologie puisse différencier le téléchargement d'œuvres protégées au contenu licite à des fins de citation, de critique, d'avis, de parodie, de caricature... et un contenu qui violerait le droit d'auteur.

Toutefois, la directive précise que le téléchargement d'œuvres dans des encyclopédies en ligne dans un but non commercial (Wikipédia, par exemple), de même celles des start-up seront soumises à des obligations moins strictes.



La directive européenne réformant le droit d'auteur dans le marché unique numérique : une adaptation controversée, mais un soutien aux artistes et ayants droit, et une volonté de préserver la liberté d'expression.

Un nouveau droit voisin

De surcroît, la directive introduit un nouveau droit voisin au droit d'auteur au profit des entreprises de presse afin qu'elles soient mieux rémunérées lorsque leurs productions sont réutilisées par des agrégateurs de contenus. Toutefois, les hyperliens vers des articles d'actualité, accompagnés de « très courts extraits » pourront être partagés librement. Sur ce point encore, deux visions diamétralement opposées : ceux qui perçoivent le danger de cette disposition pour les modèles économiques liés à la gratuité des sites, lesquels insèrent des liens, et ceux qui, à l'inverse, estiment que cette disposition contribue à pérenniser un journalisme professionnel de terrain pour contrer le risque de désinformation. Les nouvelles règles protègent aussi la liberté d'expression en donnant automatiquement le droit aux éditeurs de presse de négocier des accords au nom des journalistes pour

tout article repris par les agrégateurs de nouvelles.

Retenons que les nouvelles règles sur le droit d'auteur numérique introduit une modification du statu quo en permettant un droit de négociation renforcé pour les auteurs et interprètes, et la signature d'accords de licence équitables avec les titulaires de droits pour l'utilisation de leurs œuvres exploitées par voie numérique, en considérant les sociétés Internet comme responsables du contenu téléchargé par leurs utilisateurs.

M^e Emmanuelle Ragot

Partner
Head of Data – IP –
TMT Practice

Wildgen S.A.



Les conditions générales de vente entre professionnels

L'article 1101 du Code civil définit le contrat comme étant une « convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». Cadre des relations entre deux ou plusieurs parties, l'article 1134 pose comme un principe de notre système juridique que « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites ». L'engagement contractuel oblige son auteur, tant celui qui offre des biens ou des services que celui qui les accepte. Mais pour qu'un engagement ait cette force légale, il importe que chacune des parties puisse donner un consentement libre et éclairé.

Si les consommateurs sont protégés face au professionnel, le rapport de force pouvant remettre en cause le caractère libre et éclairé de leur consentement, qu'en est-il des relations entre professionnels ? Une des parties peut-elle imposer un cadre contractuel à l'autre ? La partie qui accepte ce cadre est-elle forcément faible ? Son engagement a-t-il force de loi ?

Le professionnel est défini comme toute personne, physique ou morale qui agit dans le cadre de sa propre activité commerciale, industrielle, artisanale ou libérale, et toute personne agissant au nom et pour le compte d'un professionnel. Il est dès lors présumé avoir une certaine connaissance du domaine dans lequel il agit, capable de discernement. Dès lors, il ne saurait être question de le protéger comme une partie faible, comme c'est le cas du consommateur.

Les conditions générales de vente constituent l'offre de contrat faite par l'une des parties à l'autre. Celle-ci peut alors soit les accepter, soit les négocier, soit les refuser et donc refuser de contracter.

En toute connaissance

L'article 1135-1 du Code civil dispose toutefois que « les conditions générales d'un contrat préétablies par l'une des parties ne s'imposent à l'autre partie que si celle-ci a été en mesure de les connaître lors de la signature du contrat et si elle doit, selon les circonstances, être considérée comme les ayant acceptées ». Cet article n'étant pas limité à la relation professionnel/consommateur, il pourra également être invoqué par un professionnel en cas de litige avec un autre professionnel. Il appartiendra alors au professionnel qui

a préétabli le contrat, de prouver, pour que celui-ci sorte ses effets, que l'autre partie a été mise en mesure d'en prendre connaissance et d'en apprécier les termes au moment de la conclusion du contrat. « Être en mesure de » ne signifie pas, dans une relation entre professionnels, les avoir expressément validées, signées ou formellement acceptées.

Si les professionnels en cause se trouvent dans une relation contractuelle habituelle, continue et normale, il sera toutefois difficile pour la partie qui s'estime lésée de prouver qu'elle n'a pas pu prendre connaissance des conditions générales de vente pour se dégager d'une obligation, à moins que ces conditions générales de vente n'aient été modifiées sans avis préalable ou information. Dans ce cas encore, le professionnel qui entend se dégager d'une obligation devra établir qu'il n'a pas été en mesure de prendre connaissance de celles-ci ou que l'autre partie a usé de manœuvres pour la pousser à contracter, cachant les modifications le cas échéant. En effet, les parties sont ici réputées être sur un pied d'égalité en termes de connaissance et de pratique commerciale.

Déplaçant alors le litige sur le terrain de la preuve, il convient de mentionner les dispositions particulières de l'article 1107 du Code civil qui précise, en son second alinéa, que « les règles particulières aux transactions commerciales sont établies par les lois relatives aux commerce ». Tel sera le cas notamment pour les dispositions relatives à la preuve. Il est important de relever qu'en matière commerciale, le principe est la liberté des modes de preuve.

Dès lors, outre les termes des conditions générales de vente, les parties pourront, pour établir le contenu de la prestation convenue et des obligations de chacun, se prévaloir, par exemple, des termes d'un devis, du contenu de la facture qui aura été établie par le prestataire ou le vendeur si celle-ci n'est pas contestée. De la même manière, les parties pourront produire leur correspondance pour établir le cadre de leur accord, si celui-ci devait différer des clauses convenues dans les conditions générales de vente. Enfin, les parties en relation d'affaires continue depuis plusieurs années ne manqueront pas de faire valoir les habitudes commerciales ayant existé entre elles.

Ainsi, un professionnel ne pourra se prévaloir de la protection du consommateur. Ecartée du nouveau cadre légal de la concurrence déloyale, qui ne protège que la personne physique, une personne morale se verra également exclue de ce cadre. ✓



M^e Céline Lelièvre

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg (dcl avocats) et du canton de Vaud/Suisse (Etude Mercuris Avocats, Lausanne)
Médiateur affilié à la Fédération Suisse des Avocats
Avocat en droit collaboratif

Encourager l'économie sociale et solidaire en Grande Région

Depuis un an, un cluster dédié à l'économie sociale et solidaire est actif dans la Grande Région. Son ambition ? Mobiliser les acteurs autour d'initiatives communes et transfrontalières en la matière.

Désireux de stimuler l'innovation en son sein et de renforcer son attractivité, le Luxembourg s'appuie sur divers clusters sectoriels, dont le rôle principal consiste à tisser et accroître les liens entre différents acteurs, principalement entre les entreprises, les associations et le monde de la recherche. Petit à petit, des approches de *clustering* se mettent également en place à l'échelle de la Grande Région. Ainsi, le cluster Économie Sociale et Solidaire Grande Région (www.clusteress-gr.eu) a été lancé voici près d'un an.

Vers une économie responsable

Initiative transfrontalière pionnière en Europe, reliant le Grand-Duché et le département de Meurthe-et-Moselle en France, ce cluster a pour ambition de promouvoir l'économie sociale et solidaire, et de développer une véritable dynamique autour de ce sujet en Grande Région.

En tant que laboratoire de l'économie sociale et solidaire, le cluster EES Grande Région vise à « catalyser des projets communs, au-delà des frontières, pour une économie responsable et durable, centrée sur l'humain, pourvoyeuse d'emplois, d'innovation et de développement », souligne le ministère luxembourgeois du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire qui, aux côtés du Département de Meurthe-et-Moselle, est à l'initiative du cluster. À noter que d'autres territoires de la Grande Région pourraient, à terme, rejoindre le projet.

Faire émerger des projets communs et transfrontaliers

Pour relever ce défi, le cluster cherche à mettre en réseau les différents acteurs du monde de l'économie sociale et solidaire, les entreprises privées désireuses de

Moins d'un an après sa création, le cluster Economie Sociale et Solidaire Grande Région organisera son 1^{er} événement le 6 juin à Mont-Saint-Martin.



De son côté, EcoTrans-Faire, pôle de coopération transfrontalier dans le domaine de l'économie sociale et circulaire, assure l'animation du cluster depuis Belvaux, au Luxembourg.

Développer son réseau solidaire

Moins d'un an après sa création, le cluster organisera son 1^{er} événement le jeudi 6 juin à la Salle des Sports de Mont-Saint-Martin (France). Il s'agira d'une convention d'affaires solidaires transfrontalières autour des achats responsables. Un sujet qui nous concerne en tant que particuliers, mais qui devient également majeur pour les entreprises.

Une table ronde mettra en exergue les atouts des pratiques d'achats responsables pour les entreprises et les territoires, à travers le témoignage d'entrepreneurs et d'acteurs locaux. La convention sera également l'occasion de participer à des rendez-vous d'affaires. Ces rencontres en tête-à-tête avec des entreprises de l'économie sociale et solidaire sont destinées à échanger entre acteurs de la Grande Région et à élargir son réseau de partenaires – acheteurs, fournisseurs ou sous-traitants – locaux et régionaux. ✓

Jeanne Renauld

La nouvelle Annexe

Repris voici quelques mois par Kim Mathekowitsch, le restaurant L'Annexe veut surprendre sa clientèle grâce à une fine cuisine française de saison, influencée de saveurs méditerranéennes et internationales. Un bel endroit, à deux pas de la cité judiciaire, pour un lunch savoureux ou une soirée plus gourmande.

Débordante d'énergie et d'idées, Kim Mathekowitsch a de belles ambitions pour L'Annexe, restaurant bien connu qu'elle a repris depuis ce début d'année. Active dans le secteur du tourisme et plus particulièrement dans l'organisation de croisières privées à Majorque, la Luxembourgeoise tenait à retrouver un ancrage local. C'est sur le Plateau du Saint-Esprit, à côté de la cité judiciaire et à deux pas du centre-ville, qu'elle a trouvé son nouveau port d'attache.

D'emblée, elle a tenu à donner au lieu une nouvelle identité. La décoration, qu'elle a elle-même imaginée, donne le ton. Place à l'authentique, au « fait main », au local et au bon goût. Ce même esprit se retrouve en cuisine, dirigée de main de maître par Peter Peerapong, élu meilleur chef *South Asian Gastronomic Food* durant 5 années consécutives.

Un lieu aux multiples facettes

À midi, le restaurant propose sa formule avec entrée et plat ou plat et dessert de 19 à 28 EUR selon les mets choisis. En cette fin avril, on peut notamment goûter la *Salade de bœuf thaï, piment d'ange, riz en poudre et persil thaïlandais* en entrée. Dépaysement garanti. Parmi les plats, on retrouve quelques classiques comme le vol-au-vent et le cordon bleu, tous deux

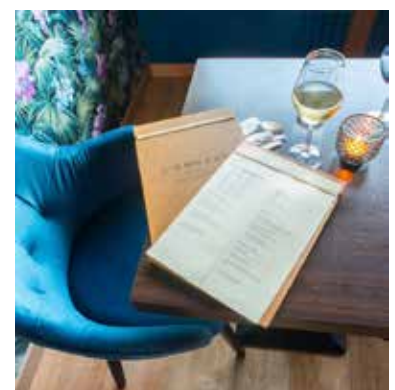


de haute volée, ou encore un plat végétarien et un poisson. Pour les desserts, faites confiance au chef pâtissier Dorian Molina pour vous concocter une petite douceur dont il a le secret...

En soirée, on change d'ambiance pour entrer dans un nouvel univers gastronomique. La salle se transforme en palais des délices et propose des plats de saison aux accents asiatiques et une très belle carte des vins qui fait la part belle aux grands crus du pays.

Pour les beaux jours, la terrasse vous accueillera toute la journée pour déguster un cocktail, prendre un dessert ou partager un petit plat de la carte. La vue sur les faubourgs du Grund vous invite à passer un moment de détente, à l'écart de l'agitation du quartier. ✓

Michaël Peiffer
Photos-L'Annexe



L'Annexe
7, rue du Saint-Esprit
L-1475 Luxembourg
www.lannexe.lu

Volvo XC40, le SUV compact qui a tout d'une grande

Présenté comme un SUV compact à vocation urbaine, le Volvo XC40 bénéficie du même standing que ses grands frères XC60 et XC90. En plus d'une ligne très réussie, il concentre en effet une rigueur routière impressionnante, une connectivité haut de gamme et des technologies qui assurent une sécurité optimale aux occupants du véhicule ainsi qu'aux autres usagers de la route.



S'affirmant depuis quelques années comme un constructeur Premium – au même titre que les grandes marques allemandes –, Volvo a bâti sa nouvelle réputation au départ de modèles breaks ou SUV à succès, comme les XC60, XC90, V60, V90, etc. Avec le XC40, la marque suédoise, qui assemble ce modèle dans son usine de Gand, en Belgique, cherche manifestement à toucher un public plus jeune, urbain, ultra-connecté.

Cette nouvelle orientation n'est pas pour autant l'occasion de revoir à la baisse les

exigences de Volvo en termes de qualité. Dès qu'on voit le véhicule, et plus encore quand on s'y assied et qu'on enchaîne les premiers kilomètres, on comprend que la qualité (des matériaux, du moteur, des technologies) reste le maître-mot.

Une voiture au look très réussi

L'esthétique est souvent affaire de goûts personnels. Cela dit, le nombre impressionnant de précommandes enregistrées pour la XC40 indique que le look de la dernière venue dans la gamme Volvo a

tapé dans l'œil d'un grand nombre de personnes. On peut donc dire sans trop s'avancer que la ligne du SUV compact *made in Volvo* est une vraie réussite. Avec sa garde au sol haute, ses traits épurés et – mode de la personnalisation oblige – la possibilité d'utiliser une couleur « contrastante » – blanc ou noir – pour le toit du véhicule, le Volvo XC40 a en effet tout pour plaire. L'habillage intérieur, lui, ne verse pas dans l'originalité mais respire la solidité. Nous retenons particulièrement le confort des sièges et leur réglage précis,

Le grand atout du XC40, destiné à séduire les plus jeunes générations, est l'attrait technologique qu'il embarque.



jusqu'au soutien lombaire ajustable très précisément.

Bien évidemment, pour vous offrir le look qui a été le plus diffusé dans les médias et sur les supports publicitaires du groupe, il faudra mettre la main au portefeuille. Vous devrez en effet choisir la finition R-Design pour obtenir la Volvo XC40 blanche au toit noir, avec ses jantes 20 pouces. Soit la finition la plus chère

avec la ligne Inscription. Pour les bourses moins bien garnies, il reste la version de base et la finition Momentum...

Des moteurs efficaces, une boîte auto convaincante

Quant à la gamme moteur, elle vous laisse le choix, en essence, entre les T3 et T4 développant 156 et 190 chevaux, et la version T5 de 247 chevaux. Cette dernière

motorisation n'est disponible qu'en quatre roues motrices et avec la boîte automatique 8 rapports Geartronic. Pour les T3 et T4, vous avez le choix entre deux ou quatre roues motrices et entre la boîte manuelle ou automatique. En diesel, pas de D5 mais des D3 (150 chevaux) et D4 (190 chevaux) qui se déclinent également en boîte manuelle ou automatique.

Notons que la boîte 8 rapports Geartronic donne entière satisfaction : réactive et souple, elle permet des accélérations absolument linéaires et assez percutantes. Par ailleurs, les modes Eco, Comfort et Dynamic affectent cette boîte automatique, mais aussi d'autres éléments comme le freinage, l'absorption des chocs, la fonction start-stop, etc.

Seul bémol, lié sans doute au modèle que nous avons eu l'opportunité de tester – D4 AWD avec finition R-Line –, le côté un peu rude des suspensions sur les routes cabossées. Il faut dire que les grandes jantes de 20 pouces n'augmentent en aucun cas le confort des passagers sur ce type de routes...

Une technologie de pointe qui reste intuitive

Mais le grand atout du XC40, destiné à séduire les plus jeunes générations, est l'attrait technologique qu'il embarque, et qui prend vie sur deux (grands) écrans digitaux : le tableau de bord digital de 12,3 pouces et l'écran central avec contrôle de la navigation, des appareils connectés... qui atteint les 9 pouces.

Facilement connectable à un smartphone, cette interface technologique permet surtout de dispenser une série d'aides qui garantissent la sécurité des occupants du véhicule, mais aussi celle des autres usagers de la route.





On peut par exemple citer le système City Safety, qui active un freinage d'urgence en cas de détection de cyclistes, piétons ou grands animaux, ou encore l'alerte trafic en marche arrière avec freinage automatique. Le Volvo XC40 vous maintient aussi dans votre voie de circulation si vous franchissez la ligne sans avoir marqué votre déplacement avec votre clignotant. Entre autres choses, vous pourrez également décider de rester sous la vitesse maximale autorisée en laissant la voiture lire les panneaux de signalisation et adapter la vitesse en fonction. A l'usage, on apprécie particulièrement le fait que ces différentes aides soient facilement (dés)activables au départ de la console centrale.

Avec le XC40, Volvo réussit donc parfaitement son pari de venir concurrencer les petits SUV du type BMW X1. La marque suédoise le fait d'autant mieux qu'elle propose un modèle à l'esthétique originale, et pas une reproduction plus petite d'un modèle existant. Le succès des premières commandes semble indiquer que le public a été réceptif à cet effort. Et encore, l'arrivée de la voiture sur le marché chinois et la sortie de versions hybrides et électriques devraient contribuer à doper un peu plus encore les ventes...

Michaël Peiffer

Photos-Volvo



NEWS

NOUVEL ÉLAN POUR LA JEEP CHEROKEE



Photo-Jeep

Propulsée par moteur turbo diesel Multi-Jet II de 2,2 litres offrant le choix entre deux puissances (150 et 195 chevaux), la **Jeep Cherokee** se met aussi à l'essence. Son nouveau moteur 2,0 litres turbo à quatre cylindres en ligne et injection directe développe 268 ch et garantit des performances et une efficacité énergétique exceptionnelles.

La nouvelle Jeep Cherokee est disponible en versions Sport, Longitude, Limited et Overland, et proposée à partir de 33.746 EUR au Luxembourg.

MINI : UNE SÉRIE SPÉCIALE POUR LE 60^E ANNIVERSAIRE



Photo-MINI

Lancée à l'été 1959, la **MINI** souffle ses **60 bougies** cette année. Pour fêter cet anniversaire, une série spéciale 60 Years Edition fait son apparition. Présentée dans la célèbre teinte British Racing Green, elle prend la pose en compagnie de son illustre ancêtre.

L'édition spéciale se décline en version MINI 3-portes et MINI 5-portes avec quatre motorisations disponibles pour chacune d'entre elles. À noter que des packs 60^e anniversaire sont également disponibles sur les autres modèles de la gamme.

MERCEDES-BENZ GLS : LA CLASSE S DES SUV



Photo-Mercedes

Le plus grand et le plus luxueux SUV de **Mercedes-Benz** s'offre un coup de jeune pour plus d'espace, de confort et de luxe. Grâce à sa stature imposante et ses dimensions en hausse, le véhicule gagne en habitabilité au niveau de la deuxième rangée. Les trois rangées de sièges à réglage entièrement électrique garantissent aux passagers un espace généreux et un confort d'assise maximal.

Le GLS 580 4MATIC est animé par un moteur V8 hybridable à l'électricité avec système de 48 volts baptisé EQ Boost et alterno-démarréur intégré qui fête sa première mondiale.

VW MULTIVAN 6.1 NUMÉRIQUE



Photo-VW

S'il existe une icône dans le monde des véhicules utilitaires, c'est bien le **Combi Volkswagen**. En six générations (du T1 au T6), Volkswagen Véhicules Utilitaires en a vendu presque douze millions d'exemplaires dans le monde. La gamme reçoit aujourd'hui une mise à jour majeure avec le T6.1, qui s'annonce numérique et connecté. L'ensemble sera animé par des TDI de dernière génération développant de 90 à 199 ch.

Pour la première fois, le Combi pourra être entraîné par un moteur 100 % électrique. Arrivée prévue dans quelques pays à l'automne 2019.

Un *road trip* de rêve sur la côte ouest des Etats-Unis

S'offrir un *road trip* sur la côte ouest des Etats-Unis, c'est alterner entre la découverte de mégapoles célèbres dans le monde entier et la plongée au cœur de la nature, dans des parcs nationaux parmi les plus célèbres du pays. Prêt(e) à vous lancer sur la route ?



Los Angeles, c'est la ville du cinéma, avec les studios hollywoodiens et le Walk of Fame.

L'ouest des Etats-Unis a quelque chose de mythique. Dernier bout de terre atteint par les colons américains, souvent attirés par l'or qu'on y a découvert à la moitié du XIX^e siècle, cette zone gigantesque, qui court le long de l'océan Pacifique, de la frontière mexicaine aux portes du Canada, a toujours généré des histoires extraordinaires. Des récits de la mythologie indienne aux *success stories* de groupes comme Nirvana, la côte ouest est véritablement une terre de légendes.

Des villes à l'aura incroyable

Cette région des Etats-Unis est d'abord connue pour les différentes villes qui

jalonnent sa côte, entre les Etats de Californie, d'Oregon et de Washington. Au sud, Los Angeles et San Francisco sont sans conteste les plus iconiques. Elles constitueront un point de départ idéal pour louer une voiture ou tout autre véhicule, que vous pourrez restituer, sans difficulté aucune, à l'autre bout de votre parcours. Ces deux villes ont par contre des identités très différentes. Los Angeles, ce sont les studios de cinéma, les étoiles et les théâtres d'Hollywood Boulevard, les plages de Santa Monica ou Malibu. Très marquée par la culture latino, la ville n'est pas forcément la plus agréable à vivre, spécialement son centre, relativement désert et décati.

San Francisco, plus au nord, est par contre foisonnante d'activités et de cultures diverses. Ses quartiers chinois, sud-américain (Mission District), hippie (Haight-Ashbury), homosexuel (Castro), donnent un aperçu de la diversité de cette ville connue pour promouvoir les cultures alternatives, à quelques dizaines de kilomètres de l'épicentre de la culture numérique, la Silicon Valley. San Francisco, c'est évidemment aussi le Golden Gate – nous vous recommandons une promenade dans son superbe parc – et la prison d'Alcatraz, dont la visite vaut vraiment le détour.



Face aux séquoias géants, on ne peut que se sentir minuscule.



Le Golden Gate, véritable icône de la ville de San Francisco.

Des brasseries et du grunge

Mais la côte ouest, au-delà de la Californie, recèle aussi des pépites urbaines que sont Portland, en Oregon, et Seattle, dans l'Etat de Washington. Portland est une petite ville bordée par la nature et qui a remarquablement abordé sa reconversion : centre industriel important dans le passé, elle compte aujourd'hui plus de brasseries que n'importe quelle autre ville au monde ! La douceur de vivre que chérissent les habitants de Portland ne se limite pas à la bière, puisque le nombre de restaurants et de *food trucks* qu'on y trouve est également impressionnant. Encore une chose : ne soyez pas effrayé(e) si l'on vous aborde dans la rue, les autochtones aiment à savoir d'où viennent leurs visiteurs et sont très accueillants.



Castro est l'un des nombreux quartiers très typés de San Francisco.

Encore un peu plus au nord, Seattle est la plus grande ville de l'Etat de Washington, surnommé *the evergreen state* (l'Etat toujours vert) en raison de la nature luxuriante qui s'étale sur la majorité de sa surface. Elle est aussi la ville de naissance du grunge, phénomène musical des années 90, porté par des groupes comme Nirvana, Alice

in Chains ou Pearl Jam. Pour redécouvrir cette histoire, nous vous invitons à vous rendre sur le site de l'exposition universelle de 1962 où, outre la Space Needle, vous pourrez visiter le musée de la pop culture, incroyable lieu rempli d'objets qui ont marqué la culture populaire de la fin du XX^e siècle.



Alcatraz est sans doute l'une des prisons les plus célèbres du monde.

Yosemite, Sequoia, Kings Canyon...

La côte ouest est aussi, et peut-être avant tout, une zone naturelle exceptionnelle, tant par son étendue que par sa diversité. En Californie, les parcs de Yosemite, de Sequoia ou de Kings Canyon sont ahurissants de beauté et permettent de voir ours noirs et bruns, ou cervidés divers à l'état sauvage. El Capitan et le Half Dome à Yosemite, les séquoias géants à Séquoia National Park et les gouffres d'une profondeur vertigineuse à Kings Canyon sont autant de merveilles que vous ne pouvez pas rater. Si vous avez le temps, vous pourrez vous rapprocher de Las Vegas et découvrir Death Valley, le Grand Canyon, Joshua Tree, etc.

Attention toutefois à bien planifier votre voyage en tenant compte des distances : pour un Européen, il n'est pas toujours évident de se rendre compte de l'immensité que ce territoire représente !



Dans Kings Canyon, le dénivelé est par moments plus important que dans le Grand Canyon.

Quentin Deuxant

Photos-Quentin Deuxant



Les vestiges de la conquête de l'Ouest sont encore bien visibles dans l'arrière-pays.

Laetitia Casta : « La résilience est nécessaire face aux obstacles ! »

D'abord mannequin, découverte par hasard sur une plage de Corse, son pays d'origine, Laetitia Casta est devenue une actrice de talent. Elle a notamment interprété Brigitte Bardot dans *Gainsbourg, vie héroïque* de Joann Sfar et a récemment brillé dans *L'homme fidèle*, romance douce-amère signée par son compagnon, l'acteur Louis Garrel. La voici maintenant dans *L'incroyable histoire du facteur Cheval* (inspiré de la vie de Joseph Ferdinand Cheval qui créa le célèbre Palais Idéal au 19^e siècle), en paysanne forte mais tendre.

Bien que sa création soit mystérieuse, voire mystique, considérez-vous le facteur Cheval comme un artiste ?

Ah, oui ! Il a d'ailleurs été soutenu par d'autres grands artistes, dont Picasso. Quand j'ai pu visiter le Palais Idéal de Cheval pour la première fois, j'étais comme une petite fille en plein rêve. C'est magique, poétique, on se demande comment un homme a pu faire cela, seul, petit à petit durant plus de trente-trois ans. C'est très encourageant, cela nous montre que nous sommes tous capables de créer des choses formidables.

Pourquoi le personnage de Philomène, l'épouse de Cheval, vous a-t-il intéressée ?

Elle est pleine d'amour, de compassion, de tendresse. Et peu importe si son mari est très secret et a un but qui lui paraît mystérieux. L'amour ne répond pas toujours à des critères précis. Quand on aime, on reconnaît l'autre, on l'apprécie pour ce qu'il est. Philomène sait tout simplement lire son homme. Elle est seule, puis elle rencontre un homme veuf, lui aussi isolé, et ils se comprennent dans leur solitude.

Quand le réalisateur Nils Tavernier vous a proposé ce rôle, vous l'avez notamment accepté afin de vivre votre atavisme paysan...

Eh bien, oui, car je suis de là, de la terre, de la campagne ! Je sais d'où viennent les légumes, les fruits – pas d'un



L'affiche du film *L'incroyable histoire du facteur Cheval*. Photo-SND

supermarché ! – et je peux aussi vous parler des arbres pendant des heures. Je ne suis pas la même lorsqu'on me pose dans de beaux paysages naturels. J'y respire et vis pleinement. Raoul Ruiz avait décelé cela dans ma personnalité dès le film *Les âmes fortes*. Il m'avait avoué voir en moi une paysanne. On ne peut pas cacher qui on est au fond de soi !

Comment avez-vous procédé pour donner la réplique à Jacques Gamblin, alias le facteur Cheval, un personnage presque muet ?

Je me suis d'abord intéressée à l'histoire de Cheval que je ne connaissais pas du tout. J'ai été fascinée par son parcours, son œuvre. Et touchée par sa difficulté à vivre, à communiquer avec les autres.



Le facteur Cheval (Jacques Gamblin) et son épouse (Laetitia Casta) affrontent les on-dit du village. Photo-SND



Laetitia Casta dans *L'homme fidèle* avec Louis Garrel, en 2018.
Photo-Shanna Besson/Why Not Productions



Laetitia Casta, alias Marianne, un autre rôle de femme forte, dans « *L'homme fidèle* ».
Photo-Shanna Besson/Why Not Productions

Ensuite, j'ai imaginé comment pourrait être Philomène, sa seconde épouse. Car en fait, on ne sait pas grand-chose d'elle. J'ai essayé de ne pas tomber dans la caricature du couple avec une femme qui pourrait se plaindre car son époux est trop taiseux.

Cela vous a-t-il donné plus de latitude pour incarner Philomène ?

Oui. Et j'ai surtout pensé à la tendresse parce qu'il en faut énormément pour croire en l'œuvre étrange que construit son mari sans savoir, au départ, ce que cela va donner. Philomène porte sur son compagnon un regard très intelligent et lumineux. J'ai trouvé ça super. Cela vient renforcer leur histoire d'amour.

Votre héroïne est aussi la mère d'une fillette. Vous avez des enfants dans la vie. Quelle

est votre conception de la maternité ?

Je n'ai aucune définition précise. Je n'aime pas trop les clichés réactionnaires actuels selon lesquels les femmes qui n'ont pas eu d'enfants sont des personnes qui comprennent moins bien la vie. Il n'y a pas qu'une seule manière de vivre. Ou de faire. Je n'apprécie pas que l'on enferme qui que ce soit dans des schémas.

A travers Cheval, le film évoque également les personnes en marge que l'on juge trop vite ou mal...

A l'époque où le vrai facteur Cheval construisait son palais, les gens du village le taxaient de fou. Mon personnage aime justement cet homme pour ses bizarreries, sa grandeur d'âme singulière.

Et vous, quelle est votre réaction face à la différence ?

Je l'apprécie. Je suis très intéressée par les gens qui sont eux-mêmes, qui ne sont pas communs. J'aime cette singularité, cette fragilité, ça me rassure. Je la vois chez l'autre comme une force et pas comme une faiblesse, contrairement à la société qui nous renvoie des images de normalité, de contrôle.

Votre personnage, tout comme celui du facteur, est aussi un exemple de résilience. Une qualité importante ?

Absolument. Philomène est concrète, vit sereinement au rythme des saisons malgré l'existence rude de cette époque-là. Et à l'instar de son mari, elle choisit la résilience après avoir perdu son enfant. Ils s'accompagnent l'un l'autre dans la reconstruction. C'est une histoire pleine d'obstacles où il faut tenir, surmonter, pour continuer.

Quant aux artistes semblables à Cheval, que pensez-vous de leurs gestes de création étonnants et leurs douces obsessions ?

Le travail des mains est remarquable. Je fais de la céramique à mes heures perdues. Travailler la matière est très sensuel. Mais aussi très humble car la terre ne se laisse pas dompter facilement. Et cela permet d'oublier tout le reste. Ça ressemble presque à de la méditation ! Quant aux obsessions que l'on peut avoir en tant qu'artiste, je n'en ai pas. En revanche, j'ai des convictions et personne ne me fait dévier de ma trajectoire quand je crois en un projet ou en une personne. J'ai mes propres lois, mes valeurs.



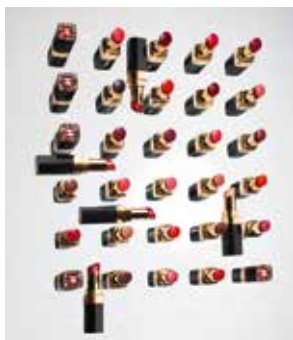
Le facteur (Jacques Gamblin) et Philomène (Laetitia Casta) font connaissance.

Photo-SND

Propos recueillis par Carol Thill

Chanel

Comme des rubans de couleur



Rouge Coco Flash se décline en 27 teintes : du nude à l'orange en passant par le rose, fuchsia, prune, presque noir ou rouge, toutes allient intensité et confort. 3 top coats complètent la gamme. L'un possède des reflets dorés qui subliment la brillance, l'autre des nuances orangées et, le dernier, avec ses tonalités de noir, apporte de la profondeur à n'importe quel rouge.

Kiehl's

Les bienfaits du calendula

La formule ultralégère de **Calendula Serum-Infused Water Cream** (crème à l'eau infusée au sérum de calendula) apporte à la peau une sensation instantanée d'apaisement et une hydratation durable. Utilisée quotidiennement, la formule réduit visiblement les rougeurs.



Lancôme

En duo

Le rouge à lèvres brillant **L'Absolu Made-moiselle Shine**, décliné en 26 teintes, et l'iconique **Blush Subtil**, qui propose 7 nouveaux tons avec au choix un fini mat ou lumineux, sont vos alliés pour sublimer un look frais et naturel.



Le printemps pour briller

Les paillettes ! Loin de les cantonner aux grands soirs où à des occasions uniques, on les arbore désormais tout au long de la journée. Exit le look total ou la touche discothèque et place à l'effet pailleté pour sublimer le regard, rehausser le teint ou apporter une touche pop aux ongles...



L'Oréal Professionnel

Pour créer tous les looks

La gamme iconique **Tecni**.

Art a été complètement revisitée par les meilleurs coiffeurs-stylistes à l'international. Le savoir-faire de **L'Oréal Professionnel** a permis de développer des textures transformatives et innovantes qui ne laissent aucun résidu sur les mains.



Clinique

Les yeux fatigués, c'est du passé !



Le gel aqueux ultraléger du **Moisture Surge Eye** hydrate et régénère généreusement la peau fine et sèche du contour de l'œil. Résultat : une sensation immédiate de resserrement de la peau et donc

un regard plus reposé et frais. Il s'applique aussi en masque de 3 minutes avant une soirée, par exemple.

La Mer

Il est appelé miraculeux

Le Concentré est le puissant sérum de **La Mer** célèbre pour sa capacité extraordinaire à apaiser, renforcer et stabiliser la peau contre des éléments stressants et irritants du quotidien. Sa texture et sa multitude d'avantages en font l'un des soins préférés de la marque.



Ariana Grande Fragrances

Dans les nuages...

Ariana Grande CLOUD s'ouvre sur un mélange composé de fleurs de lavande, de poire juteuse et de bergamote. Le cœur comporte une touche de crème de coco, de praline et d'orchidée vanille exotique. Des muscs sensuels et des bois crémeux disparaissent pour donner une sensation de cachemire qui séduit les sens.



Tom Ford



Sous le soleil de la Côte d'Azur

Dans son flacon tout bleu, **Costa Azzurra Acqua** cache une fragrance boisée qui convient tant aux hommes qu'aux femmes.

Estée Lauder

Addictif !

Hautelement saturé, **Pure Color Desire Rouge Excess Lipstick** vous offre une bouche lissée et maquillée durant 8 h. Existe en 2 finis : crème et chromé.



Multitâche

A une extrémité, le sérum, à l'autre, le correcteur. Le **Correcteur 24 heures Instant Fix Double Wear + Hydra Prep** hydrate pour lisser la peau tandis que l'autre dissimule les imperfections.

Glamglow

Tout ce que vous avez à faire, c'est dormir !



Soin de nuit au fruit de la passion avec des acides exfoliants puissants et un acide hyaluronique qui repulpe la peau, **Good In Bed™** contient une formule qui porte une charge positive, tandis que la peau est naturellement chargée négativement. Résultat : une peau hydratée et lissée en profondeur.

Une peau purifiée

En un seul geste, **Supertoner™** apporte clarté à votre teint en éliminant les cellules mortes qui obstruent les pores et causent des problèmes de peau.



Smashbox

Crystalized

Des surligneurs brillants aux ombres à paupières chatoyantes, chaque pièce est infusée de cristaux pour rehausser la magie du maquillage.

Disponible sur www.smashbox.eu et sur www.iciparisxl.be



Jo Malone

Un monde de fleurs

Jo Malone London présente une nouvelle collection de fragrances fleuries (*Frangipani Flower, Star Magnolia, Silk Blossom* et *Orange Blossom*) pour un temps limité seulement. Chaque parfum de la collection peut être porté seul ou superposé à un autre pour créer une combinaison unique.



Concoctions surprenantes

Wild Flowers & Weeds est une collection de parfums en édition limitée inspirée par les mauvaises herbes, les plantes et fleurs qui bordent les rivières. La collection comprend 5 fragrances : *Pruche & Bergamote, Cade & Bois de cèdre, Lupin & Patchouli, Saule & Ambre* et *Ortie & Achillée sauvage*.



Origins Plantscription™

Sommeil réparateur

Le **Soin Hydratant de Nuit au Rétinol enrichi aux Fleurs Alpines** aide votre peau durant la nuit à lutter contre le vieillissement grâce à 3 « gommages anti-âge » et à se réhydrater.

Disponible chez Ici Paris XL ou sur www.origins.eu



AERIN

Voyage en Méditerranée

Inspirée par le bleu de la mer Egée, gorgée de soleil, parfumée notamment de fleurs d'oranger et de jasmin, la nouvelle fragrance **Aegea Blossom** est lumineuse.

Biotherm

3 concentrés de bienfaits

Biotherm défie les peaux sèches, les teints ternes et les imperfections avec ses 3 super sérums : **Aqua Bounce**

pour une peau raffermie et souple, **Aqua Glow** pour illuminer instantanément le teint et **Aqua Pure** pour resserrer les pores et réduire la brillance.



Un remarquable ouvrage sur les aphorismes, de très beaux romans, une plongée dans le monde du cinéma, des documents professionnels, une incursion dans le fantastique, et du suspense : le programme de cette rubrique devrait vous permettre de trouver matière à vos prochaines lectures.

Michel Nivoix

Design thinking

Processus innovation dont la seule finalité est l'utilisateur, le *design thinking* est une approche qui s'inspire des méthodes des designers. Cet ouvrage permet de comprendre le *design thinking* et le processus qu'il implique. Il donne aussi les clés pour transformer les organisations dans le but de mettre au point un environnement créatif. Il explique aussi comment appliquer le *design thinking* aux défis de la transformation numérique dans les organisations.

Le livre précise enfin comment associer le *design thinking* au raisonnement systémique et à l'analytique de données pour plus d'agilité. Un ouvrage important.

Le guide du design thinking

Activez la méthode

de Michael Lewrick, Patrick Link, et Larry Leifer
Pearson (346 pages – 35 EUR)



Une vie de cinéma

Acteur dans 126 films, producteur de trois d'entre eux, récompensé par deux Golden Globe et nommé sept autres fois, couronné par deux Oscars sur quelque six nominations, et une Coquille d'argent, Michael Caine, 76 ans, évoque dans ce livre ses collaborations avec des réalisateurs comme Joseph Mankiewicz, John Huston ou Brian de Palma, et une multitude d'autres. Ces souvenirs se rapportent aussi à ses partenaires, parmi lesquels Sean Connery, Shirley MaLaine, Leonardo DiCaprio, Jane Fonda, Jack Nicholson, Nicole Kidman...

Michael Caine nous explique aussi sa philosophie de vie. Un très grand moment de cinéma.

Et que les barrières sautent !

de Michael Caine

BakerStreet (331 pages – 21 EUR)



Tout sur la bière

Les marchés de la bière ont, depuis l'Antiquité, façonné l'histoire du monde : ce livre remarquablement documenté en apporte l'incontestable preuve. Tous les aspects du sujet sont développés, de l'origine de ce breuvage à nos jours, de sa fabrication artisanale aux multinationales actuelles, de sa vente en direct aux plateformes de distribution, sans oublier l'influence de la bière sur l'économie des pays et parfois sur leur histoire.

Les fabrications et appellations n'ont également plus de secret pour le lecteur, et chacun des quinze chapitres est absolument passionnant. Un travail très sérieux.

Bièronomics

L'histoire du monde à travers la bière

de Johan Swinnen et Devin Briski
De Boeck (243 pages – 22,50 EUR)



Le monstre

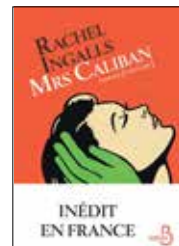
Paru aux Etats-Unis en 1982 et inédit en français, ce roman de Rachel Ingalls voit cette lacune comblée grâce à Belfond. On en soupire d'aise à la lecture de cette histoire hors du commun de Dorothy qui, comme chaque soir, attend le retour de son mari.

La radio annonce qu'un monstre s'est échappé de l'Institut d'Etudes Océanographiques lorsque arrive devant sa porte une créature géante, mi-homme mi-grenouille, haute de près de deux mètres, qui lui dit avoir besoin d'aide. L'existence de Dorothy va en être bouleversée à jamais. Vous n'en saurez pas plus. On plonge avec délice dans cette fable fantastique.

Mrs Caliban

de Rachel Ingalls

Belfond (128 pages – 16 EUR)



La famille

Pauline, Claire, Cécile, Bernadette : on retrouve dans ce nouveau roman de Janine Boissard quatre membres d'une même famille, *Les quatre filles du docteur Moreau*, qui était la nouvelle version de *L'esprit de famille*, grand succès de librairie.

Pauline a maintenant dix-neuf ans et souhaite devenir écrivain. Son soutien viendra de Paul, son amoureux, comme elle artiste blessé, et son inspiration de sa famille. Janine Boissard, qui évoque au passage des sujets sociétaux d'actualité, nous propose ici un roman dans lequel les personnages savent exprimer leurs sentiments. La belle écriture de l'auteur ravit toujours.

Toi, Pauline

de Janine Boissard

Fayard (252 pages – 19 EUR)



Olé !

Deux octogénaires, doña Olvido et Bruna, sa servante depuis plusieurs décennies, partent pour un voyage en voiture à travers l'Espagne. Elles sont liées par de terribles secrets comme les frasques de Benigno, le défunt mari d'Olvido, naguère acoquiné avec les sympathisants pro-indépendantistes de Galice, mais aussi les frasques de son excentrique famille.

Ce voyage, qui devient une fuite échevelée, va être parsemé de divers incidents et de rencontres disparates, cependant que Olvido et Bruna sèmeront de nombreux cadavres échappés du placard de leur passé. Un roman qui ravira les amateurs d'action.

Quelqu'un sous les paupières

de Cristina Sánchez-Andrade

Jacqueline Chambon (291 pages – 22,50 EUR)



Mystère à Port Louis

Rentrant chez elle à bicyclette, une fillette est renversée et tuée par un chauffard qui prend la fuite. Nous sommes à la veille des vacances de Noël de 1991 à Port Louis, dans le Morbihan. Sept jours plus tard, Franck Harmonic, alcoolique et voyou bien connu, est retrouvé pendu à une corde.

Chargé de l'enquête, le gendarme Philippe Derval ne croit pas à un suicide : Franck avait beaucoup d'ennemis. Pourtant, la sœur de Franck, Sterenn, dix-sept ans, qui participait aux nombreuses virées de celui-ci, est interrogée par les gendarmes et fait des aveux édifiants. Mais faut-il la croire ? C'est la question que se pose Philippe Derval. Suspense garanti.

Les Brumes de décembre

de Daniel Cario

Presses de la Cité (554 pages – 20 EUR)



Aphorismes

Phrase qui résume en quelques mots une vérité, un aphorisme est généralement un savoureux moment. Dans son dernier livre, Dominique Noguez, qui nous a quittés le 15 mars dernier, en cite environ cent cinquante – graves, philosophiques drôles, ou graveleux – de Sophocle à Marguerite Duras, d'Eugène Labiche à Charles de Gaulle en passant par bien d'autres.

Intérêt supplémentaire : l'auteur révèle l'origine et les sources de ces excellents aphorismes et les commente, souvent avec humour, toujours avec une érudite précision. Tous ceux qui aiment les traits d'esprit et le beau langage se délectent de la première à la dernière page.

Encore une citation, monsieur le bourreau !

de Dominique Noguez

Albin Michel (215 pages – 18 EUR)



Patron !

Un bar, c'est un lieu où, chaque jour, les clients, qui sont souvent des habitués, refont le monde autour d'un verre. Le patron du Sevilla Bar va voir sa vie quelque peu bouleversée : son épouse doit s'absenter plusieurs jours par semaine. Chaque départ hebdomadaire le perturbe et le conduit à se poser la question du retour de l'être aimé : et si elle ne revenait pas ?

Alex Capus nous décrit ici avec grand talent l'univers d'un bar qui est aussi une sorte de repaire de fraternité chaleureuse où se côtoient les petites joies et les grands désastres du temps présent. Ce roman est une peinture à la fois poétique et amusante de l'univers si particulier des bars.

Au Sevilla Bar

d'Alex Capus

Actes Sud (243 pages – 21,50 EUR)



Âmes damnées

Séparée depuis plusieurs années de Svante dont elle a souhaité divorcer, Eva, dissimulée dans un bosquet, l'espionne : il vient de s'installer avec une jeune femme dans un superbe quartier aménagé dans le parc de l'ancien plus grand hôpital psychiatrique d'Europe. Mais, un jour, Svante est assassiné et c'est Eva qui découvre le corps.

Pour prouver qu'elle n'est pas la coupable, elle doit retrouver une jeune Rom qui faisait la manche et qui a pu assister au meurtre, cependant que d'autres corps sont exhumés dans le parc. Quelle âme damnée erre donc parmi les arbres centenaires ? Une histoire à couper le souffle.

Chant des âmes sans repos

de Tove Alsterdal

Rouergue Noir (452 pages – 23,50 EUR)



Interrogations

Accompagnée d'un étranger, Cécile, une fille du pays, amour de jeunesse de Noël qui exploite avec Madeleine, sa mère, une ferme en Haute-Provence, se présente un jour à celle-ci pour lui proposer de racheter à un bon prix la propriété. Le projet de construction d'une ligne ferroviaire étant dans l'air, la crainte d'une expropriation est ravivée.

Mariée par son père à un vieux paysan, Cécile a abandonné ce dernier pour mener à Digne une vie de plaisirs. Alors, qui est cet inconnu ? Quelles sont ses intentions ? Noël va chercher des réponses à ces questions, mais le drame couve. Ce nouveau roman de Jean Siccardi est un vrai cadeau.

Gaston des vignes

de Jean Siccardi

Calmann-Lévy (229 pages – 18,50 EUR)



Nous vous recommandons aussi

Le cœur de mon père

d'Antonin Malroux

Calmann-Lévy (295 pages – 19,50 EUR)

La place du mort

de Jordan Harper

Actes Sud (267 pages – 22 EUR)

Les sentiers de l'oubli

de Margaret Mizushima

Belfond (328 pages – 20 EUR)

Dans cette sélection, nous avons fait la part belle au piano, qu'il se situe dans le domaine du classique ou dans le secteur du jazz. La voix est également à l'honneur, dans des répertoires très différents, avec deux artistes importantes. Un hommage est rendu aussi à la grande créativité musicale.

Michel Nivoix

Dixième réussite

Après s'être distinguée sur scène dans son pays, la Corée du Sud, Youn Sun Nah est venue à Paris en 1995 pour y compléter une formation musicale déjà solide. Elle a d'ailleurs déjà obtenu maintes récompenses en France et en Corée du Sud, pays dans lesquels elle réalise toujours d'importantes ventes.

Pour ce dixième disque – dont elle signe six compositions et un arrangement sur treize titres – chez Arts Music, Youn Sun Nah démontre une nouvelle fois un brillant éclectisme, sachant jouer de sa voix bien posée, travaillée et très étendue. Magnifique.

Youn Sun Nah

Immersion

(Arts Music par Warner)



Envolées

Ancienne élève de la Maîtrise de Radio France puis du Conservatoire National Supérieur de Musique de Paris, Marie Perbost a toujours nourri une passion pour le lied et la mélodie. Se produisant dans des répertoires variés, elle est invitée dans les plus grands festivals.

Excellamment accompagnée, la soprano nous propose ici des mélodies, des chansons et des airs d'opérette signés par treize auteurs et compositeurs parmi les plus connus. Sa voix très pure et sa diction parfaite sont un ravissement total. Les amateurs du genre sont comblés.

Marie Perbost

Une jeunesse à Paris

(Harmonia Mundi)



Grand Maître

Ukrainien d'origine mais vivant au Luxembourg, le pianiste Vadym Kholodenko a donné ses premiers concerts à l'âge de treize ans aux Etats-Unis, en Chine, en Hongrie et en Croatie. Son parcours a été couronné lors de quatre grands prix internationaux.

Accompagné par le Fort Worth Symphony Orchestra (Etats-Unis) dirigé par le chef péruvien Miguel Harth-Bedoya, il nous interprète sur ce disque trois concertos de Serge Prokofiev d'une très grande difficulté et démontre les multiples facettes de son talent. Eblouissant.

Vadym Kholodenko

Concertos 1, 3, et 4 de Prokofiev

(Harmonia Mundi)



Sommet

Jeremy Denk s'est produit dans de prestigieuses salles de concert en Europe, mais il est davantage connu dans son pays, les Etats-Unis, où il a joué avec les plus grands orchestres. Ce pianiste abonné du Carnegie Hall vient d'enregistrer un album de deux disques sur lesquels il interprète des œuvres de vingt-cinq compositeurs couvrant une période allant du XIV^e au XX^e siècle.

Jeremy Denk fait montre au fil de ces enregistrements d'une maîtrise technique parfaite et d'un toucher tantôt puissant, tantôt délicat. Un album à ne pas manquer.

Jeremy Denk

c.1300 – c.2000

(Nonesuch par Warner)



Brut de prise

Pianiste et claviériste allemand internationalement connu, Frank Woeste a invité des amis musiciens renommés pour dialoguer avec lui sur la base de morceaux qu'ils n'ont jamais joués ensemble. Ils sont ainsi dix à l'avoir rejoint pour enregistrer ces dix duos.

Frank Woeste a effectué trois prises maximum avec chacun, les micros installés dans le même studio, ce qui rend impossible tout ajout, tout réenregistrement partiel et tout montage. Cette démarche originale est complétée par le haut niveau instrumental de chacun. Un grand moment.

Frank Woeste

Libretto Dialogues

(Phonoart)



Créativité

Multi-instrumentiste, Christian Paboef s'intéresse à diverses formes d'art, et notamment au théâtre. Il a participé à plus de deux mille cinq cents représentations en France et dans vingt-et-un autres pays à travers le monde. Il s'est produit aussi dans quatre cents ciné-concerts en France et en Amérique Centrale.

Avec ce nouveau disque, Christian Paboef nous entraîne dans ses univers, entouré de ses complices habituels que sont Régis Lahontaa, Xavier Duprat et Pierre Thibaud, et un invité, son frère Daniel. Ces dix titres sont époustouffants de créativité.

Christian Paboef Quartet

Les chemins aléatoires

(Il Monstro)

