

# Entreprises magazine

Numéro 99 – Janvier/Février 2020 – 4 EUR



**Ressources  
humaines**

**Formation  
tout au long  
de la vie**

**Dossier pages 26 - 85**



Toute l'équipe  
d'Entreprises magazine vous  
souhaite une très belle année  
2020

## News

- 4** Brèves
- 22** IF Group devient Baker Tilly Luxembourg

## Communication

- 24** Les fêtes d'entreprise pour renforcer la relation employeur-employé

## Entreprendre au féminin

- 25** Bénédicte Souy : « J'ai senti qu'il y avait une opportunité à saisir »

## Dossier Ressources humaines

- 26** Retour sur la première édition de Human Capital Europe
- 28** J'aime mes collaborateurs et j'en prends soin ! – Connaître ce que vous avez de plus précieux dans votre entreprise
- 30** EY Luxembourg – Une stratégie RH axée sur la diversité
- 32** L'application du droit du travail dans le contexte des groupes d'entreprises
- 36** La mobilité, un défi pour les Ressources humaines
- 38** Quelle expérience collaborateur en 2020 ? – Découvrez Rydoo, une solution innovante pour gérer vos notes de frais et voyages d'affaires
- 40** Dépoussiérer les approches managériales, les « labs » s'en chargent
- 42** La création d'équipes performantes : la clé de succès pour les entreprises
- 44** Le responsable Digital Working et les RH
- 45** Gagner la « guerre des talents » avec le référencement naturel (SEO)
- 46** L'*upskilling*, stratégie pour un apprentissage perpétuel
- 48** Spring Professional – Du nouveau dans les Ressources humaines au Luxembourg
- 50** S'extraire des habitudes de formation
- 51** Randstad Luxembourg – L'humain pour aller plus loin
- 52** EXPERIA HR Consulting & Recruitment – Des services RH sur mesure pour les entreprises et les particuliers
- 54** jobs.lu – « Le label Made in Luxembourg est une vraie valeur ajoutée »
- 56** Comment trouver votre banque au Luxembourg ?
- 58** SOS Faim : quelle gestion des Ressources humaines ?
- 59** SOS Kannerduerf Lëtzebuerg – Se développer avec l'aide de professionnel(le)s et des entreprises
- 60** Harcèlement moral : des critères obligatoires de durée et de fréquence
- 62** Harcèlement moral au travail – De la responsabilité des RH et de la direction

- 64** La vidéosurveillance sur le lieu de travail – Arrêt de la Cour européenne des droits de l'homme
- 66** ADT-Center – Une écoute externe au service des salariés
- 67** La stratégie nationale VISION ZERO – La sécurité, la santé, le bien-être au travail : retour sur investissement
- 68** La médiation : une démarche stratégique de prévention des risques psychosociaux au travail

## Dossier Formation tout au long de la vie

- 70** Comment limiter les coûts liés à la formation de votre personnel ?
- 72** Les bonnes résolutions du responsable Formation
- 74** House of Training – L'écosystème au service de la formation
- 76** Le Luxembourg Lifelong Learning Center, partenaire pour votre projet de formation continue
- 78** Des parcours de formation signés EiviLux
- 80** Vers une meilleure intégration transfrontalière des politiques de formation ?
- 84** La formation est-elle indispensable pour évoluer dans sa carrière ? Résultats du sondage diffusé en décembre 2019 sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)

## Nouvelles technologies

- 86** ROOM#42 : parce que la réalité dépasse la fiction

## A nos frontières

- 88** ZAD à Arlon : bras de fer entre deux visions du monde opposées

## Etapes gourmandes

- 89** BESTIAL – Le self-service réinventé par Kirsch le boucher

## Auto

- 90** L'hybride qui rime avec plaisir de conduire

## Check in

- 93** Madère, la plus belle île d'Europe

## Rencontre

- 96** Michel Blanc : « J'ai besoin d'enjeux et de défis ! »

## 98 Beauty case

## 100 Livres

## 102 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](mailto:icouset@yahoo.com)

### Rédaction /

Alex Barras, 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 : Netty Thines, Farvest, Philippe Docquier, M<sup>me</sup> Marielle Stevenot, M<sup>me</sup> Mona-Lisa Pierre, Martine Borderies, Pascal Schäfer, ING, M<sup>me</sup> Céline Lelièvre, Catherine Clément Berghmans, Thomas Denis, Carole Houpert, Vincent Hein, Chrystelle Thévenot-les frontaliers.lu et Jean Lareck

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](mailto:icouset@yahoo.com).



© 2020 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - [www.lord.lu](http://www.lord.lu)

## CHAMBRE DE COMMERCE PROGRAMME ÉCONOMIQUE POUR DUBAÏ 2020



De g. à dr. : **André Hansen** (ministère de l'Économie), **Maggy Nagel** (présidente, GIE Expo Dubaï 2020 et commissaire générale du Pavillon), **Carlo Thelen**, (directeur général, Chambre de Commerce), **Cindy Tereba** (directrice, Affaires internationales, Chambre de Commerce) et **Steven Koener**, (attaché, Affaires internationales, Chambre de Commerce)

L'Exposition Universelle de Dubaï se tiendra du **20 octobre 2020 au 10 avril 2021**.

À la différence du programme mis en place lors de l'Exposition Universelle de Shanghai en 2010, la présence luxembourgeoise à Dubaï ne visera pas uniquement le marché local, mais l'Exposition de Dubaï servira de porte d'entrée vers le monde entier via sa dimension internationale, 70 % des 25 millions de visiteurs attendus venant de l'étranger.

Afin de maximiser l'impact commercial de l'événement, la Chambre de Commerce organisera plusieurs missions sectorielles ainsi qu'une **Journée luxembourgeoise** et une **semaine Made in Luxembourg**. Lors d'une mission multisectorielle ayant lieu autour de la Journée luxembourgeoise du 23 janvier 2021, l'Enterprise Europe Network (EEN) de la Chambre de Commerce organisera un **événement de matchmaking B2B**. Par ailleurs, la Chambre de Commerce proposera aux entreprises luxembourgeoises de participer aux grandes foires internationales (UAE Anchor Events) organisées dans la région de Dubaï lors de l'Exposition Universelle.

Le programme ci-après a été établi de concert avec le ministère de l'Économie : du 12 au 16/10/2020 : **IAC** (Space) ; du 1<sup>er</sup> au 7/11/2020 : **Made in Luxembourg** (multisectoriel) ; du 23 au 26/11/2020 : **BIG 5** (Infrastructure) ; du 16 au 21/01/2021 : **Sustainability Week** (EcoTech/Multi) ; du 21 au 23/01/2021 : **Journée LU/b2fair** (multisectoriel) ; du 24 au 27/01/2021 : **Arab Health** (BioHealth) et du 20 au 28/02/2021 : **GulFood** (Food/Horesca).

Chaque mission sectorielle inclura les éléments suivants : visite de la foire spécialisée (UAE Anchor Event) ; invitation du ou des ministre(s) luxembourgeois concerné(s) ; placement d'orateurs luxembourgeois aux foires spécialisées ; pavillon national dans le cadre de certaines foires spécialisées (e.g. Arab Health) ; B2B avec des prospects internationaux via les plateformes des foires spécialisées ; organisation de séminaires / workshops/ateliers ; visite du pavillon luxembourgeois à l'Exposition universelle ; visite d'une sélection de pavillons se rapportant au secteur mis à l'honneur ; participation à des réceptions de *networking* ; et visite d'une entreprise ou d'un projet phare relatif au secteur mis à l'honneur.

Le site [www.cc2020.lu](http://www.cc2020.lu), entièrement dédié à la programmation, permet aux entreprises de se préinscrire aux différentes missions et d'être notifiées lorsque les inscriptions seront officiellement ouvertes. ☑

## ARCELORMITTAL ET LIST PARTENARIAT POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE



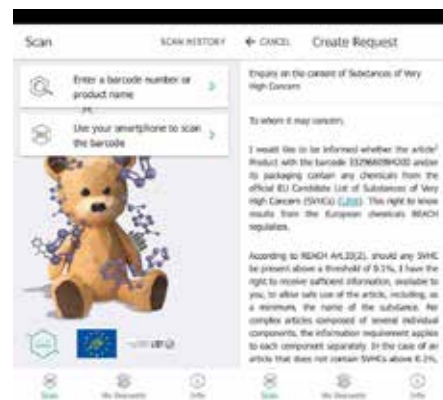
Se serrant la main, de g. à dr. : **Roland Bastian** (directeur général, ArcelorMittal Luxembourg) et **Dr. Thomas Kallstenius** (directeur général, LIST).

Le **Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)** et **ArcelorMittal Luxembourg** ont signé un **accord de partenariat d'une durée de 5 ans** pour travailler conjointement sur la recherche et le développement de projets et de services innovants dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité énergétique et de l'utilisation responsable des ressources, de l'optimisation de multiples mesures d'efficacité énergétique, de récupération de chaleur et de production d'électricité à partir de chaleur excédentaire. Le champ de recherche s'inscrit dans le processus de transition d'ArcelorMittal vers une économie circulaire et la production d'acier circulaire, et sa volonté de réduire significativement son empreinte carbone d'ici 2050.

Il s'agira, en premier lieu, d'analyser les besoins et opportunités permettant d'atteindre les objectifs de diminution des impacts environnementaux des installations sidérurgiques et d'augmentation de leur efficacité énergétique. Sur base de documents techniques et stratégiques ainsi générés, divers projets de recherche plus détaillés pourront ainsi voir le jour. ☑

[www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com), [www.list.lu](http://www.list.lu)

## LIST UNE APP SUR LES PRODUITS CHIMIQUES



Le **Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)** a développé l'application **Scan4Chem** pour aider les consommateurs et les citoyens à se protéger et à protéger l'environnement des produits chimiques extrêmement préoccupants qui se trouvent dans des produits tels que les jouets, les articles de sport, les meubles, les appareils électriques, les vêtements, etc.

Grâce à cette application gratuite *made in Luxembourg*, les consommateurs peuvent utiliser le code-barres d'un produit pour obtenir des informations sur les substances extrêmement préoccupantes présentes dans celui-ci et peuvent signaler aux entreprises qu'ils ne veulent pas utiliser de tels produits. L'application est disponible gratuitement dans les app stores Google Play, App Store.

L'application, développée par le LIST dans le cadre du projet européen *LIFE AskREACH*, en collaboration avec REACH & CLP Helpdesk Luxembourg, est en cours de lancement dans 14 pays européens, à commencer par le Luxembourg, l'Allemagne et la Suède, l'objectif étant de



couvrir la plupart des pays européens au cours des 3 prochaines années.

L'article 33 du règlement européen sur les produits chimiques REACH définit l'obligation des entreprises de communiquer des informations sur les substances extrêmement préoccupantes contenues dans des articles. Si un utilisateur de l'application envoie une demande d'information à un fournisseur, ce dernier doit préciser dans les 45 jours si l'article contient une telle substance dans une concentration supérieure à 0,1 % (en poids). Le droit à l'information s'applique aux produits, c'est-à-dire à la plupart des objets et emballages, mais les produits alimentaires et liquides ou en poudre (cosmétiques, détergents, peintures, etc.) en sont exclus. Dans le cas d'un produit assemblé (par exemple, une bicyclette), le fournisseur doit également fournir des informations sur l'ensemble des pièces individuelles qui le composent (par exemple, les poignées de bicyclette). ☑

[www.list.lu](http://www.list.lu), [www.askreach.eu](http://www.askreach.eu)

## CK

### UN NOUVEAU SHOWROOM



En novembre dernier, **CK Charles Kieffer Group** a ouvert les portes de son tout **nouveau showroom à Leudelange**, baptisé CK Experience Room.

Imaginé par le cabinet d'architectes néerlandais .DAY, le showroom se divise dorénavant en 10 zones correspondant à autant d'univers différents, tels que Production Printing, Office Printing, l'audiovisuel, la digitalisation, l'impression grand format, l'archivage numérique, la finition et le domaine IT. « *Ce showroom permet de montrer toute la variété des produits et services proposés. Les clients ne soupçonnent pas forcément l'étendue des possibilités qui leur sont offertes. En nous rendant visite, ils pourront trouver diverses solutions adaptées à leur entreprise* », explique Laure Elsen, responsable Marketing et Finance au sein du groupe CK.

Par sa philosophie, CK Group a toujours accordé beaucoup d'importance au respect de l'écologie et des normes s'y rapportant. Ainsi, chaque élément, des prises USB aux chargeurs à induction en passant par les écrans tactiles et les stickers colorés au sol, a été pensé de manière à mettre en avant l'ensemble des produits et services proposés par l'entreprise familiale luxembourgeoise. Le design du CK Experience Room n'a d'ailleurs pas été choisi par hasard. « *Nous souhaitons garder cet esprit de famille avec un côté plus moderne, à l'image de CK Group* », confie Laure Elsen. Le nouveau showroom allie subtilement le contemporain et le vintage, avec l'esprit *clubhouse* qu'appréciait Monsieur Kieffer. Une alliance à l'image de l'entreprise familiale qui se veut résolument tournée vers l'avenir. ☑

[www.ck-group.lu](http://www.ck-group.lu)

## JONK ENTREPRENEUREN LUXEMBOURG

### RECONNAISSANCE AU NIVEAU EUROPÉEN



Au centre : **Stéphanie Damgé** (directrice) et **Charles Denotte** (président), asbl Jonk Entrepreneuren Luxembourg.

Lors de la semaine du Global Entrepreneurship Week, qui s'est tenue du 18 au 22 novembre 2019 à Berlin, Junior Achievement (JA) avait rassemblé les pays membres de son réseau pour la Global Leadership Conference.

L'**asbl Jonk Entrepreneuren Luxembourg** y a été récompensée pour la **7<sup>e</sup> fois consécutive** avec le **Model Organisation Award** attribué par Junior Achievement Europe. Cette distinction met en évidence le travail et l'engagement de tous les collaborateurs de l'association mais également l'investissement et le soutien qu'apportent les différents partenaires provenant du monde économique et du monde de l'éducation.

Le président de JEL, **Charles Denotte**, a été honoré du **Leadership Award**, un prix attribué aux administrateurs du conseil d'administration ayant fortement contribué au développement de l'éducation entrepreneuriale au cours des années.

Depuis 2005, l'objectif de l'asbl est d'encourager la créativité et l'esprit entrepreneurial des jeunes et de les initier à la vie professionnelle par le biais de 11 programmes éducatifs organisés à chaque niveau de l'enseignement luxembourgeois. ☑

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

## ALLEN & OVERY

### DORÉNAVANT PORTE DE L'EUROPE

918, c'est le nombre de jours qu'il a fallu patienter aux quelque 200 collaborateurs d'**Allen & Overy** pour fouler le sol de leurs nouveaux bureaux depuis la pose de la symbolique 1<sup>ère</sup> pierre en avril 2017.

Installé depuis plus de 10 ans sur l'avenue Kennedy, le cabinet d'avocats d'affaires voit son nouveau siège gagner en espace et en flexibilité au sein du complexe Infinity, conçu par le bureau d'architecture américain Arquitectonica. Coiffés d'une terrasse avec vue panoramique sur la Philharmonie et la ville, les bureaux de l'étude offrent 8 étages de modernité et d'innovation.

La nouvelle adresse d'Allen & Overy est 5, avenue John F. Kennedy – L-1855 Luxembourg. ☑

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

## DACHSER

### RÉCOMPENSÉE PAR L'IMD GLOBAL FAMILY BUSINESS AWARD 2019



L'IMD Business School de Lausanne a décerné à **Dachser** le **Global Family Business Award**. Depuis 1996, le prix est décerné chaque année à des grandes entreprises familiales multigénérationnelles, actives



dans le monde entier, qui harmonisent de manière exemplaire les intérêts familiaux et commerciaux, la tradition et l'innovation ainsi que la responsabilité sociale des entreprises. Le lauréat est sélectionné par un jury d'experts indépendants.

Le succès de Dachser repose sur 3 générations d'actionnaires. Selon l'IMD, le prestataire de services logistiques est resté fidèle au cœur de son métier. L'entreprise est synonyme de valeurs fortes, d'une croissance durable, d'un champ d'activité mondial, d'une concentration axée sur l'innovation et une durabilité économique, écologique et sociale.

Avec environ 30.600 collaborateurs répartis sur 399 sites dans le monde, Dachser a enregistré un chiffre d'affaires net consolidé de près de 5,6 milliards EUR en 2018. Dachser dispose d'un réseau de filiales locales implantées dans 44 pays. La succursale luxembourgeoise, qui a ouvert ses portes en 2011, est située à Grevenmacher et emploie quelque 42 collaborateurs.

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

## PWC LUXEMBOURG

### PASSAGE À LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE

En intégrant la plateforme de signature développée par **LuxTrust** et en adoptant l'usage de la signature numérique pour ses rapports d'audit – avec une valeur légale équivalente à la signature manuscrite –, **PwC Luxembourg** se positionne en pionnier parmi les firmes d'audit sur le marché luxembourgeois.

La signature électronique sera progressivement proposée à tous les clients audités. L'objectif, à terme, est de numériser l'intégralité de la chaîne de distribution, du client aux intervenants extérieurs, y compris les régulateurs lorsque cela est autorisé, et ainsi de supprimer complètement l'impression papier des rapports annuels.

En se déchargeant progressivement du fardeau administratif que constituent l'impression, le stockage, le tri et le transport des copies papier, tous les acteurs gagnent en efficacité et réduisent leur empreinte carbone.

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

## NO-NAIL BOXES TRAVAILLE POUR LA DÉFENSE



Emballer des produits dangereux dans des caisses pliantes en contreplaqué ? C'est la solution proposée par **NO-NAIL BOXES**. Depuis plus de 55 ans, la société installée

à Wiltz met son expertise au service de l'industrie de la défense et de la sécurité. Un secteur où rigueur, discrétion et confidentialité sont indispensables.

NO-NAIL BOXES propose de nombreuses personnalisations adaptées au secteur de la défense et de la sécurité dont un large panel de couleurs disponibles : RAL + RAL OTAN 6014–6031 + peinture infrarouge (PIR). Il est également possible de personnaliser les caisses pliantes avec l'impression de logos, pictogrammes, marquages séquentiel, etc.

Dans un secteur où discrétion et confidentialité sont indispensables, la société limite la divulgation d'informations aux seules personnes ayant un besoin légitime d'en avoir pris connaissance dans l'intérêt du développement des produits. Face aux cybermenaces, la société a également mis en place des mesures en matière de cybersécurité pour garantir la sécurité de l'information et la protection des données.

Afin de rencontrer les exigences du secteur de la défense et de la sécurité, NO-NAIL BOXES propose également l'homologation de caisses pour le transport de marchandises et produits dangereux. Plus de 50 modèles homologués 4DV (caisses en bois contreplaqué) sont disponibles, certains pouvant contenir jusqu'à 400 kg de matières dangereuses. Ces caisses sont conformes aux règlements en vigueur : ADR pour la route, IATA en aérien et IMDG en maritime.

[www.no-nailboxes.com](http://www.no-nailboxes.com)

## SPUERKEESS

### APPLE PAY EST DÉSORMAIS DISPONIBLE

Les clients de **Spuerkeess** peuvent à présent utiliser **Apple Pay**, un moyen de paiement simple, sécurisé et confi-

dentiel. Les clients peuvent régler leurs achats de manière rapide et pratique en magasin, dans les restaurants, dans des applications, sur Internet... depuis leur iPhone, Apple Watch, iPad ou Mac.

Lorsque le client utilise une carte de crédit ou de débit avec Apple Pay, le numéro de carte n'est jamais stocké sur l'appareil ou sur les serveurs Apple. En effet, un numéro de compte unique lié à l'appareil (*Device Account Number*) est associé à la carte, avant d'être chiffré et stocké en toute sécurité dans le composant *Secure Element* de l'appareil. Chaque transaction est authentifiée à l'aide d'un code de sécurité dynamique propre à la transaction.

Lors d'un achat sur Internet dans Safari avec Apple Pay, plus besoin de créer un compte, de remplir de longs formulaires ou de saisir à plusieurs reprises les informations de facturation et d'envoi. Chaque achat effectué avec Apple Pay est authentifié en un regard ou un toucher avec Face ID et Touch ID, ou avec le mot de passe d'un appareil.

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

<https://www.apple.com/fr/apple-pay>

## FONDATION ALPHONSE WEICKER

### REMISE DU PRIX DU PROGRÈS ÉCONOMIQUE DURABLE À KLIN



De g. à dr. : **Alain Willet** (directeur, CIPA Résidence op der Waassertrap), **René Lebboroni** (responsable département Assistance & Soins, CIPA Résidence op der Waassertrap), **Ben Wahl** (responsable département Accueil & Hébergement, CIPA Résidence op der Waassertrap), **Mathilde Jahan** (BGL BNP Paribas, membre du CA Fondation Alphonse Weicker), **Kik Schneider** (président, Fondation Alphonse Weicker), **Antoine Hron** (Partner, klin), **Geoffroy Bazin** (responsable Pays, Groupe BNP Paribas au Luxembourg ; président du comité exécutif, BGL BNP Paribas, membre du CA Fondation Alphonse Weicker) et **Nicolas Buck** (président UEL et INDR).

Pour la 1<sup>ère</sup> fois, la **Fondation Alphonse Weicker** et **BGL BNP Paribas**, en collaboration avec l'**INDR** (Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises) et l'**UEL** (Union des Entreprises Luxembourgeoises) ont remis le **Prix du progrès économique durable** à l'entreprise **klin** qui propose le premier service de blanchisserie écologique et à la demande au Luxembourg.

La BGL BNP Paribas, associée à ce prix, a tenu à offrir un 2<sup>e</sup> prix doté de 2.500 EUR. Le **Prix du progrès économique durable** a été remis à **CIPA Résidence Op der Waassertrap**.

## FEMMES PIONNIÈRES DU LUXEMBOURG

### A ACCUEILLI ANNE-FLORE MARXER

Le 7 novembre dernier, l'association des **Femmes Pionnières du Luxembourg** – dont le but est de rendre visible les mérites des femmes du passé, du présent et de l'avenir dans l'édification d'une culture plus égalitaire entre femmes et hommes – avait convié **Anne-Flore Marxer**, championne du monde de *snowboard freeride*, qui lutte contre les inégalités entre les hommes et les femmes dans le sport, pour présenter son film ***A land shaped by women*** qui a fait découvrir au public les beautés naturelles de l'Islande ainsi que la culture féministe positive de ce pays.

Issue d'une famille de skieurs de haut niveau, la sportive franco-suisse se lance tôt dans les sports de neige. Son talent est évident, mais, en tant que professionnelle, elle se heurte vite aux inégalités dans le sport : exclusion de femmes dans certaines compétitions, injustices au niveau du sponsoring ou récompenses inégalitaires entre les hommes et les femmes.

Audacieuse et femme pionnière, elle commence à lutter contre cette réalité du monde sportif. Elle contribue notamment à l'intégration des femmes dans les épreuves du *slopestyle*, se bat pour l'égalité des récompenses financières dans le *freestyle*, défend la place des femmes dans les compétitions de *freeride*...

Aujourd'hui, Anne-Flore Marxer s'est tournée vers la réalisation de films où elle peut combiner sa passion pour la montagne avec son combat pour l'équité. *A Land Shaped by Women* a été sélectionné dans plus de 100 festivals à travers le monde et a remporté plus de 15 prix.

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

## ROYAL-HAMILIUS

### DES ENSEIGNES INTERNATIONALES EN PLEIN CŒUR DE LUXEMBOURG-VILLE

#### Fnac Darty



De g. à dr. : **Richard Hoitinga** (directeur, magasin Fnac Luxembourg) et **Charles-Henri de Maleissye** (directeur général, Fnac Vanden Borre Belgique & Luxembourg).

Le 8 novembre dernier, la 1<sup>ère</sup> enseigne du **Royal-Hamilius** a ouvert ses portes au public. Installé à l'angle stratégique de la Grand-Rue et de la rue Aldringen, le magasin **Fnac** totalise 1.800 m<sup>2</sup> sur 2 niveaux (rez-de-chaussée et -1) et met à disposition de la clientèle une large offre culturelle : plus de 33.000 titres en français, allemand, anglais (littérature, BD, ouvrage spécialisés...), aux côtés des univers musique, DVD et photo. Un service de billetterie est proposé pour permettre de réserver, d'acheter ou de retirer des billets pour des spectacles, des festivals et autres événements exceptionnels. Un espace Forum des rencontres accueillera également tout au long de l'année les animations, dédicaces...

Le magasin propose aussi une belle offre de produits high tech (micro-informatique, téléphonie, jeux vidéo...) ainsi que des cartes et coffrets cadeaux.

Les clients bénéficient de la stratégie multicanale déployée par l'enseigne qui leur permet de se faire livrer un produit commandé en ligne dans leur magasin ou à leur domicile. Ils peuvent également souscrire à la carte *Adhérent Fnac* et profiter ainsi de ses nombreux avantages.

Lors de la conférence de presse, les dirigeants de l'enseigne ont tenu à remercier chaleureusement les autorités communales et nationales ainsi que l'ADEM pour l'accueil qui leur a été réservé et pour l'aide qu'ils ont apportée au groupe tout au long du projet.

Fnac Luxembourg a une marraine et un parrain : **Anne Faber** (animatrice de télévision, journaliste gastronomique et

auteur à succès de livres de cuisine) et **Gast Waltzing** (trompettiste et compositeur luxembourgeois).

Dirigé par **Richard Hoitinga**, le magasin luxembourgeois compte actuellement 31 collaborateurs.

Fin 2018, le groupe, qui compte quelque 25.000 collaborateurs, disposait d'un réseau de 780 magasins (563 en France) et se positionnait comme le 2<sup>e</sup> acteur e-commerce en termes d'audience en France avec [fnac.com](http://fnac.com) et [darty.com](http://darty.com).

Ouvert du lundi au samedi de 10h à 19h + ouvertures dominicales légales.

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

## Les Galeries Lafayette



Ouvertes au public depuis le 30 novembre dernier, les **Galeries Lafayette** sont l'une des figures phares du complexe **Royal-Hamilius** imaginé par le cabinet d'architecture britannique Foster + Partners, un projet d'envergure combinant commerces, restaurants, bureaux et logements, et développé par le promoteur immobilier **CODIC**.

Avec une superficie de 6.500 m<sup>2</sup>, ce grand magasin à taille humaine mêle influences locales et savoir-faire français au niveau de son aménagement : matériaux et couleurs inspirés des carrières et ardoises de Luxembourg, mobilier inspiré du style de différents artistes français tels que Charlotte Perriand, Jean Prouvé ou Pierre Chapo, etc.

Installé sur 6 niveaux dédiés à la mode (femmes, hommes, enfants), à la maison et à la beauté, le magasin présente une sélection de 300 marques premium et luxe. Les Galeries Lafayette Luxembourg se sont notamment associées à SMETS, concept store bien connu au Luxembourg, qui dispose ici d'un espace de 150 m<sup>2</sup>. Le magasin dévoile également 3 Labos Créateurs et déploie le dernier concept de haute horlogerie-joaillerie entièrement réinventé de Galeries Lafayette-Royal Quartz Paris.

Le magasin dispose aussi d'un accès privilégié à la terrasse panoramique et au restaurant Manko – qui ouvrira dans le courant du 1<sup>er</sup> trimestre 2020 – imaginé par le chef Gaston Acurio et le groupe événementiel MOMA.

L'enseigne luxembourgeoise compte actuellement quelque 190 collaborateurs  
**Ouvert du lundi au samedi de 10h à 19h + ouvertures dominicales légales.**  
[www.gallerieslafayette.com](http://www.gallerieslafayette.com)

### Decathlon

**Decathlon** va y ouvrir son 1<sup>er</sup> magasin à Luxembourg au 1<sup>er</sup> trimestre 2020. Avec plus de 630 m<sup>2</sup> de surface, 2 niveaux de magasin et une belle visibilité de 25 mètres de vitrine, Royal-Hamilius Decathlon sera situé au coin de la rue Aldringen et du passage qui reliera le boulevard Royal et la rue Aldringen. Decathlon crée pour l'occasion un nouveau concept premium **de magasin de proximité essentiellement centré sur le service** : communauté *Start to run*, cours de yoga, initiations *crossfit*, etc. Les services standard (réparation de vélo, impression textile, recouvrement de raquettes, ...) seront également présents. Le magasin servira également de point de *Click & Collect* pour la Ville de Luxembourg. Les clients pourront commander et récupérer leurs produits au magasin ou le produit sera livré à leur domicile ou bureau. Decathlon étudie la possibilité d'installer un service express (2h) avec des vélos dans la zone de la Ville. ✓

## PRIX ANNE BEFFORT 2019

### LE CONSERVATOIRE DE LA VILLE DE LUXEMBOURG RÉCOMPENSÉ



Photo-Photothèque VDL/Charles Soubry

Le Collège des bourgmestre et échevins a décerné le Prix Anne Beffort 2019 au Conservatoire de la Ville de Luxembourg, représenté par son directeur, **Marc Meyers**, lors d'une cérémonie à l'Hôtel de Ville, en présence de **Claudie Reyland**, présidente de la Commission de l'égalité entre femmes et hommes.

En attribuant le **Prix Anne Beffort 2019 au Conservatoire de la Ville de Luxembourg** pour son cours de danse pour garçons au sein de la section des arts de la scène, le Collège échevinal a tenu à reconnaître les efforts du Conservatoire pour la promotion de l'égalité des chances entre hommes et femmes dans le domaine culturel. En effet, ce cours constitue un réel encouragement pour les garçons qui souhaitent pratiquer la danse et a permis à certains de poursuivre avec succès des études de danse à l'étranger.

Lors de la remise de prix, le Collège échevinal a également salué l'engagement de **Laurence Scassellati**, chef de la section des arts de la scène, le cours de danse pour garçons ayant intégré l'offre du Conservatoire sous sa régie en septembre 2014, après avoir été lancé en tant que projet pilote. ✓

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

## ONET LUXEMBOURG

### UNE FILIALE DANS LA SÉCURITÉ



**ONET**, spécialiste du nettoyage, a créé une nouvelle filiale spécialisée dans la sécurité humaine : **ONET Security Luxembourg**. La dernière-née du groupe international présent depuis 42 ans au Grand-Duché, propose des activités de gardiennage fixe et mobile, événementiel, incendie) sur tout le territoire luxembourgeois. La nouvelle filiale bénéficie également du savoir-faire du groupe en matière de sécurité humaine et électronique, dont l'expertise est concrétisée en France depuis plus de 40 ans avec 4.500 collaborateurs répartis sur 50 agences.

L'entreprise, qui vient de débiter ses activités en 2020, prévoit de recruter plusieurs centaines de collaborateurs sur les 3 prochaines années.

Créée en 1977, ONET Luxembourg est la filiale luxembourgeoise du groupe ONET, né à Marseille dans les années 1860 et aujourd'hui leader français dans

les domaines de la propreté et du multi-service avec une implantation dans 8 pays et plus de 71.000 collaborateurs. ONET Luxembourg propose une large gamme de services aux entreprises qui vont de la propreté à la logistique en passant par la gestion des déchets. ✓

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

## DELOITTE LUXEMBOURG

### UNE CROISSANCE GLOBALE DE 6 % EN 2019



De g. à dr. : **Joël Vanoverschelde** (Advisory & Consulting Leader), **Christiane Chadoeuf** (Audit Leader), **John Psaila** (Managing Partner), **Sophie Mitchell** (Operations Leader) et **Raymond Krawczykowski** (Tax Leader), Deloitte Luxembourg.

Sur l'exercice 2019, **Deloitte Luxembourg** a réalisé un chiffre d'affaires brut de **350 millions EUR**, soit une croissance de 20 millions EUR par rapport à l'exercice précédent. Dans un environnement mondial incertain, les trois lignes de services de Deloitte, Audit, Advisory and Consulting et Tax, ont toutes contribué à la croissance de la firme avec une augmentation de 7 %, 3 % et 10 % de leurs revenus bruts respectifs.

Célébrant cette 9<sup>e</sup> année consécutive de hausse solide, John Psaila, accompagné des leaders des lignes de services, a attribué cette réussite à l'approche multidisciplinaire unique de la firme, au recrutement et à la rétention des talents ainsi qu'à l'agilité qui lui permet de s'adapter en permanence aux marchés sur lesquels elle opère.

Deloitte Luxembourg se prépare pour demain en misant sur les deux grands domaines d'investissement que sont les talents et la technologie.

Au niveau mondial, avec plus de 310.000 professionnels, Deloitte a annoncé une croissance considérable avec un chiffre d'affaires de 45 milliards USD, soit une hausse de 9,4 %. ✓

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



## DELOITTE GLOBAL

### RAPPORT WOMEN IN THE BOARDROOM



La 6<sup>e</sup> édition du rapport **Women in the Boardroom: A Global Perspective** de Deloitte Global révèle, qu'à l'échelle mondiale, les femmes n'occupent que 16,9 % des sièges au sein des conseils d'administration, une augmentation de 1,9 % par rapport à l'édition précédente du rapport, publiée en 2017. Ces chiffres mettent en exergue un défi bien connu : les femmes sont largement sous-représentées au sein des CA des entreprises et les progrès dans ce domaine restent lents.

**Au Luxembourg**, parmi les 36 entreprises analysées, on recense **33 femmes** siégeant au CA. Les secteurs comptant le pourcentage le plus élevé de femmes au sein des CA sont l'industrie manufacturière (17,5 %), les technologies, médias et télécommunications (14,3 %), et les services financiers (6 %).

Il subsiste pourtant des obstacles à la diversité au sein des CA, et plus généralement sur le lieu de travail. Les cultures de travail surannées, les préjugés inconscients et le manque de parrainage ne sont que quelques-uns des facteurs qui empêchent de nombreuses femmes d'accéder à des postes de direction. Au niveau mondial, les femmes ne représentent que 4,4 % des CEO. La diversité est presque trois fois plus élevée chez les CFO, mais les femmes n'occupent encore que 12,7 % de ces postes à l'échelon mondial. Etant donné que bon nombre d'administrateurs sont recrutés parmi les cadres supérieurs, cela contribue aussi à une pénurie de femmes au sein des CA. ✓  
 Pour en savoir plus : <https://www2.deloitte.com/lu/women-in-the-boardroom>.

## LUXEMBOURG ARBITRATION ASSOCIATION ASBL

### UN SITE INTERNET

L'Association Luxembourgeoise d'Arbitrage asbl (**Luxembourg Arbitration**

**Association, LAA**), organisation à but non lucratif fondée en 1996 et dédiée à la promotion et au développement de la pratique de l'arbitrage au Luxembourg, dispose désormais de son site Internet, [www.luxarbitration.com](http://www.luxarbitration.com).

Si vous cherchez un arbitre, un avocat ou un secrétaire de tribunal arbitral, vous pouvez effectuer votre recherche dans l'onglet Members, cette recherche pouvant être affinée en fonction de la langue parlée, de la nationalité ou encore des domaines de spécialisation. Si vous cherchez les dispositions du droit luxembourgeois de l'arbitrage, vous pouvez accéder aux versions française et anglaise de celles-ci dans l'onglet Arbitration in Luxembourg. Et si vous cherchez des informations sur un membre du LAA, il suffit de taper le nom de ce membre dans la barre de recherche et, si cette personne a son CV sur le site, celui-ci apparaîtra.

« *En tant que principal centre de compétences juridiques en Europe, le Luxembourg est la plate-forme idéale pour mener des arbitrages internationaux. Le site Internet de la LAA donne accès à une gamme complète de ressources spécialisées, optimisées en un seul endroit.* », commente M<sup>e</sup> Guy Harles, président de la LAA. ✓

[contact@luxarbitration.com](mailto:contact@luxarbitration.com)

## ETIKA

### REMISE DE PRIX

Pour la 9<sup>e</sup> année consécutive l'association **etika** a récompensé des initiatives luxembourgeoises innovantes dans le domaine de la plus-value sociale et environnementale.

La 1<sup>ère</sup> catégorie récompense une association qui a fait l'objet d'un crédit bancaire de la BCEE accompagné d'une bonification d'intérêts d'etika. Le prix a été attribué au projet *Sleeves Up* de l'**asbl Touchpoints** qui a pour objet de soutenir les nouveaux arrivants au Luxembourg pour convertir leurs talents en un moyen d'auto-emploi par le biais de formations, d'un mentorat individualisé et d'un suivi personnalisé. Ce projet avait déjà reçu une mention dans la catégorie Projet indépendant en 2018. La 2<sup>e</sup> catégorie récompense des projets indépendants. La gagnante est l'**asbl Benu Village** qui développe à Esch/

Alzette des activités liées à l'économie circulaire, dont un atelier de sérigraphie et un restaurant. Benu Village est également impliquée dans l'économie solidaire dans la mesure où elle accueille des jeunes en situation de décrochage scolaire pour les former. Les prix d'une valeur de 2.000 EUR ont été remis par la ministre de la Protection des consommateurs, Paulette Lenert.

Une mention spéciale d'une valeur de 500 EUR a été décernée, dans la catégorie Projet indépendant, à la jeune coopérative **AlterCoop** qui a pour objet de favoriser les circuits courts de vente de produits issus de productions locales et biologiques, et où les coopérateurs ne seront pas des simples consommateurs puisqu'ils seront engagés par du temps de travail bénévole dans la coopérative. ✓

[www.etika.lu](http://www.etika.lu), [www.bcee.lu](http://www.bcee.lu)

## ECOTREL

### 70 % DES APPAREILS RÉCUPÉRÉS REMIS SUR LE MARCHÉ

En novembre 2018, l'**asbl Ecotrel** conjointement avec la **CCN** qui exploite les parcs d'Hesperange, Junglinster et Munsbach ont démarré un **projet pilote** qui vise à favoriser la réparation et la réutilisation des déchets d'équipements électriques et électroniques que les consommateurs apportent dans les parcs.



Ecotrel, organisme agréé qui endosse les obligations à charge des producteurs et importateurs d'équipements électriques et électroniques au Luxembourg, a élaboré une structure qui permet aux opérateurs des parcs de poser un diagnostic immédiat sur les appareils électroménagers pour établir dans quelle mesure ils peuvent être préparés au réemploi, voire réparés par des prestataires sociaux en vue d'être remis sur le marché via leurs réseaux de distribution.

Dans un premier temps, les équipements électriques et électroniques concernés étaient des TV à écran plat, lecteurs DVD, aspirateurs, fours à micro-

ondes et petits appareils électroménagers (machines à café et autres robots ménagers). Ces appareils sont remis sur le marché par Nei Aarbecht dans son magasin d'Helmdange. Dans un deuxième temps, ce sont les laptops, tablettes et smartphones qui ont fait l'objet d'un diagnostic en vue de leur réutilisation dans le respect du Règlement Général de Protection des Données (RGPD) avec un effacement complet des données à caractère personnel qui pourraient encore se trouver dans ces appareils. Ce sont ainsi **plus de 10 appareils qui sont récupérés par mois dans chaque parc et plus de 70 % d'entre eux sont remis sur le marché**. Depuis le mois de juin 2019, le parc du SIVC à Schifflange a également rejoint le projet avec plus de 15 appareils récupérés par mois.

Ecotrel espère ainsi contribuer à augmenter le cycle de vie des appareils électroménagers et donc économiser les ressources nécessaires à leur fabrication tout en aidant les plus démunis et en créant du lien social dans des futurs *Resources centers*. Ce projet vise aussi à éradiquer un certain nombre de vols et à structurer les réseaux de distribution des appareils de seconde main de manière équitable. ☑

[www.ecotrel.lu](http://www.ecotrel.lu), [www.ccn.lu](http://www.ccn.lu)

## LAB LUXEMBOURG S.A.

### CERTIFIÉE ISO 14001 POUR SA GESTION ENVIRONNEMENTALE

**Lab Luxembourg S.A. (Labgroup)** a obtenu la **certification environnementale ISO 14001** pour son engagement et ses pratiques responsables envers l'environnement. Suite à un audit externe réalisé en octobre 2019 par l'organisme de certification Interdigicert Europe S.A. (CertiTrust), Labgroup a reçu son certificat ISO 14001, version 2015.

Réduire son impact écologique tout en menant avec soin une politique respectant les parties prenantes de la société a toujours été une priorité pour l'expert de la transition digitale. Labgroup avait pour objectif d'obtenir la certification ISO 14001 en 2019, et c'est chose faite.

Depuis de nombreuses années, la société s'est investie dans différents projets écologiques comme par exemple la gestion

des déchets (labellisée SuperDrecksKëscht fir Betriber en 2018), la réduction de l'empreinte carbone liées à ses activités, son nouveau bâtiment – le Digital Transition Hub actuellement en construction à Grass – a été conçu pour des solutions innovantes en matière de stockage secondaire et de la digitalisation des documents papier. Le respect de l'écologie a été une ligne directrice pour les décisions prises concernant la conception et l'aménagement du bâtiment.

La CSSF et l'ILNAS (administration publique) supervisent Labgroup en tant que Professionnel du Secteur Financier (PSF) et PSDC (Prestataire de Services de Dématérialisation et de Conservation).

Labgroup a également obtenu le renouvellement de ses certifications ISO 9001:2015 (certifiée depuis 2004), ISO 27001:2013 (depuis 2014) et PSDC (Prestataire de Services de Dématérialisation et de Conservation), garantissant ainsi la plus haute confidentialité et sécurité de l'information à ses clients. ☑

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

## LISER

### 30<sup>E</sup>

#### ANNIVERSAIRE

Il y a **30 ans**, le CEPS/INSTEAD avait été officiellement créé par la loi grand-ducale du 10 novembre 1989, sous la présidence de son fondateur, le professeur **Gaston Schaber**. Entre-temps devenu **LISER (Luxembourg Institute of Socio-Economic Research)**, l'institut de recherche a été intégré dans un cadre légal unifié pour l'ensemble des instituts de recherche publics au Luxembourg à travers la loi du 3 décembre 2014. Il est aujourd'hui l'un

des trois centres de recherche publique qui opèrent à côté de l'Université du Luxembourg et forment ainsi à quatre l'infrastructure de recherche publique au Luxembourg (Research Team Luxembourg).

La mission du LISER est de mener des activités de recherche fondamentale et appliquée en sciences sociales afin de faire progresser les connaissances, d'informer l'action des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques. Dans la mise en oeuvre de cette mission, le LISER a pour vocation d'être un acteur scientifique de poids en Europe et de contribuer de manière proactive et ciblée au développement stratégique du pays, et à répondre aux grands défis sociétaux tant au niveau national qu'international.

Dans le cadre de son 30<sup>e</sup> anniversaire, et dans la continuité de la pensée de son fondateur, le LISER a inscrit les célébrations autour de 3 messages cruciaux afin que la recherche au Luxembourg soit à la hauteur des enjeux du futur : l'utilisation des informations contenues dans les données produites par la société au profit de

politiques et infrastructures intelligentes pour la société ; le rôle décisif des collaborations dans l'avancement de la science ; et l'importance de développer compétences et talents pour développer la recherche de demain. C'est sur ces thématiques que des événements liés à son 30<sup>e</sup> anniversaire ont été organisés en novembre dernier. ☑

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

## STATEC

### LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES 2019



Le **STATEC** a publié la nouvelle version (janvier 2019) du **Répertoire des entreprises luxembourgeoises**. On y trouve des renseignements sur les activités économiques de quelque 36.323 entreprises. Elle se présente en version systématique et classe les entreprises en fonction de l'activité principale en utilisant la NACE-LUX Rév. 2, version luxembourgeoise de la NACE Rév. 2 (nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté européenne) comme nomenclature de référence. En dehors du code et du libellé de la nomenclature, il fournit les noms et adresses des entreprises. Le *Répertoire* ne couvre pas toutes les activités économiques, certaines ayant été exclues du champ observé, principalement à cause d'informations incomplètes ou de par leur nature même. Les codes NACE attribués aux entreprises peuvent être consultés sur <https://guichet.public.lu/fr/entreprises.html>.

La nouvelle édition est disponible sous format PDF, téléchargeable gratuitement à l'adresse <http://www.statistiques.public.lu/fr/publications/series/repertoire-entreprises/2019/repertoire-2019/index.html>. La version en format Excel peut être commandée au STATEC ([unite.repertoire@statec.etat.lu](mailto:unite.repertoire@statec.etat.lu)). ☑

## LUXEMBOURG FUTURE FUND UN RYTHME D'INVESTISSEMENTS SOUTENU

En novembre dernier, la **SICAV-SIF Luxembourg Future Fund (LFF)** a organisé son 1<sup>er</sup> événement annuel de réseautage. A cette occasion, elle a présenté l'activité du fonds créé en 2015 par la **Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI)** et le **Fonds Européen d'Investissement (FEI)**. Le LFF est un fonds de participation de 150 millions EUR (120 millions EUR de la SNCI et 30 millions EUR du FEI), à déployer sur une période de 5 ans. Le LFF investit dans des fonds de capital risque et co-investit dans des PME en phase de démarrage ou de croissance actives dans le domaine des technologies innovantes. Il a pour objectif d'offrir à ses investisseurs un rendement à la mesure du risque tout en favorisant le développement durable et la diversification de l'économie luxembourgeoise.

Au 30 juin 2019, le portefeuille du LFF comprenait un engagement envers le **Paladin European Cyber Fund SCSp-SIF**, un fonds d'investissement actif dans les secteurs de l'informatique et de la cybersécurité d'entreprise, des communications et de la mobilité. Le LFF a également approuvé un engagement en faveur d'un fonds d'investissement qui sera établi au Luxembourg et qui se concentrera sur les sociétés de technologie financière (FinTech) en phase de démarrage, pour l'essentiel au sein de l'UE, dont la 1<sup>ère</sup> levée de fonds a eu lieu début novembre 2019. Le LFF comprend également les co-investissements suivants, parallèlement aux fonds d'investissement mentionnés : **CrossLend GmbH** (avec **Lakestar II LP fund**) dans le secteur FinTech ; **Cyberhedge Europe S.à r.l.** (avec **Paladin European Cyber Fund**) dans le secteur de la cybersécurité ; **Digital Origin Technology Limited** (avec **Prime Ventures IV CV fund**) dans le secteur FinTech ; **LendInvest Limited** (avec **GP Bullhound Fund IV SCSp**) dans le secteur FinTech ; **SolarisBank AG** (avec **Lakestar II LP fund**) dans le secteur FinTech ; et **Spire Global Inc.** (avec **RRE Leaders fund**) dans le domaine spatial.

Grâce à ses activités d'investissement et au soutien appuyé d'acteurs-clés de l'écosystème luxembourgeois de l'innovation, le LFF s'impose comme un catalyseur pour les jeunes pousses internationales

et les fonds d'investissement désireux d'établir leur présence dans l'environnement favorable aux entreprises du Luxembourg. ☑

[www.snci.lu](http://www.snci.lu), [www.eif.org](http://www.eif.org)

## IF PAYROLL & HR MÉDAILLÉE DE BRONZE DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE



De g. à dr. : **Monique Gammaitoni** (vice-présidente, MLQE), **Lucien Komes** (Chief Executive Officer, IF Payroll & HR), **Karine Beauvois** (Chief Operations Officer, IF Payroll & HR), **Isabelle Brandebourg** (Chief Compliance Officer, IF Payroll & HR), **Franck Becherel** (vice-président, MLQE), **Lex Delles** (ministre des Classes moyennes et ministre du Tourisme), **Roger Ianizzi** (secrétaire général, MLQE).

**IF Payroll & HR**, spécialisée dans la gestion des salaires, a remporté la **médaille de bronze du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence**.

Depuis toujours, les notions de service et de satisfaction client sont au cœur de sa culture d'entreprise. IF Payroll & HR, certifiée ISO 9001:2015, bénéficie également d'une maîtrise opérationnelle, reconnue notamment grâce à l'amélioration continue de ses processus de travail et par la satisfaction globale de ses clients. ☑

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

## ACCENTURE ET BÂLOISE LUXEMBOURG

### 1<sup>ÈRE</sup> ÉTUDE MPS DÉDIÉE AU SECTEUR DES ASSURANCES

Le secteur des assurances au Luxembourg, dont le développement a souvent été freiné par les habitudes et la tradition, est appelé à court terme à profiter ou à subir de profonds changements. Il est en tout cas parfaitement positionné pour tirer parti des demandes de plus en plus pressantes des clients qui veulent approfondir leurs relations avec



leurs assureurs et bénéficier de nouveaux services. Telle est la principale conclusion de l'enquête sur le marché de l'assurance au Luxembourg, **2019 Luxembourg Insurance Market Pulse Survey (MPS)**, la 1<sup>ère</sup> du genre dans le pays. Développée conjointement avec **Accenture** et **Baloise**, cette étude a sondé plus de 1.000 participants qui ont répondu à 25 questions portant sur 6 domaines, allant de la Satisfaction à l'Expérience omnicanale.

Avec 92 % des clients qui déclarent avoir très peu de contacts avec leurs assureurs, ces contacts sont autant de « moments de vérité » qui peuvent entretenir positivement ou, au contraire, affecter le cycle de vie de ces relations. C'est pourquoi, le service offert se doit d'être aussi qualitatif que possible. Même si les assureurs ont déjà entamé le développement de nouveaux services plus personnalisés, ils se doivent de poursuivre dans cette voie. En d'autres termes : proposer le bon service, au bon client, au bon moment. L'enquête révèle ainsi un certain intérêt pour des services innovants, allant de la couverture des animaux domestiques à la cybersécurité et à l'e-transport. ☑

[www.accenture.com](http://www.accenture.com), [www.baloise.lu](http://www.baloise.lu)

## BIL ET THE OFFICE

### UN NOUVEAU TOIT POUR LES START-UP



Partenaires depuis 2017, La **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** et **The Office** ont reconduit leur partenariat. Grosse nouveauté : la BIL aura son propre espace de travail dans The Office-City (centre de *coworking* récemment ouvert dans le centre-ville de Luxembourg) pouvant accueillir gratuitement jusqu'à 3 start-up, sur une période de 6 mois.

Cette collaboration s'ajoute à une longue série d'initiatives de la BIL au profit de l'innovation et de l'entrepreneuriat au Luxembourg. La banque est déjà par-

tenaire des principaux incubateurs du pays et soutient de nombreuses start-up. Son service d'accompagnement **BIL Start** permet aux créateurs d'entreprises d'accéder aux différents programmes de financement auxquels la banque participe, notamment **InnovFin**. La BIL est aussi la seule banque partie prenante du Digital Tech Fund lancé en 2016 par le ministère de l'Économie. ☑

[www.bil.com/innovation](http://www.bil.com/innovation), [www.theoffice.lu](http://www.theoffice.lu)

## IMS

### SENSIBILISATION AU PHÉNOMÈNE D'INFOBÉSITÉ



**Caroline Sauvajol-Rialland**, professeure à Sciences Po Paris et auteure de *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante informationnelle*.

En novembre dernier, **IMS Luxembourg** a proposé plusieurs rendez-vous sur le thème de la surcharge informationnelle en milieu professionnel et ses conséquences. Ainsi, les dirigeants de ses entreprises membres ont pu rencontrer **Caroline Sauvajol-Rialland**, professeure à Sciences Po Paris et auteure de *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante informationnelle*. Lors de son Lunch'n'learn intitulé *Mon email, mon ami, la communication professionnelle à l'heure de la digitalisation*, IMS a présenté son baromètre relatif aux flux d'informations professionnels et aux communications au travail. Entre juin et août 2019, IMS, en collaboration avec le LISER, a mené une enquête en ligne, passé au crible les habitudes numériques et analysé leurs effets sur le bien-être des salariés. Quelques chiffres parlants y ont été dévoilés : 32 % des répondants lisent une fois par semaine ou plus leurs e-mails professionnels en se rendant au travail. Cette habitude augmente de 34 % les risques de ressentir du stress et diminue de 50 % l'expression de la satisfaction pour le temps disponible pour sa vie privée ; 61 e-mails/jour en moyenne et 66 %

des répondants vérifient leur boîte dès qu'un nouveau message leur est signalé (soit plus d'une interruption toutes les 8 minutes) ; 36 % des répondants passent à côté d'informations ou de messages importants au moins une fois par mois.

Cette année, via le projet *Info Flow Savvy* financé par le Fonds Social Européen, le ministère d'Etat avec Digital Luxembourg, le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, la Chambre de Commerce et la Chambre des salariés, IMS proposera des formations à ses membres – l'une à destination des salariés, l'autre des managers – pour rester efficace dans un monde hyperconnecté. Il sera également proposé aux membres de mener des projets pilotes au sein de leur organisation et ainsi tester des systèmes et recommandations pour limiter l'afflux d'informations et améliorer le bien-être des salariés dans leur entreprise.

### UN GUIDE PRATIQUE SUR LES JARDINS EN ENTREPRISE



L'agriculture urbaine est un concept en pleine expansion dans le monde entier et le Grand-Duché de Luxembourg est décidé à se positionner comme précurseur en la matière, en se dotant d'une stratégie nationale dédiée à l'*Urban Farming*.

En tant que partenaire de la stratégie nationale, **IMS** a jugé important de sensibiliser ses organisations membres à la pratique de l'agriculture urbaine en général et du *corporate gardening* en particulier. Elle a donc conçu un guide sur le sujet, **Corporate Gardens**, visant à sensibiliser ses membres et à inspirer les entreprises grâce aux bonnes pratiques présentées. IMS Luxembourg espère ainsi mettre en place des groupes de travail interentreprises afin de lancer des projets pilotes. ☑

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

## BNP PARIBAS

### UN CALENDRIER DE SORTIE COMPLÈTE DU CHARBON

Dès 2015, **BNP Paribas** s'était engagée à accélérer la transition énergétique en alignant ses activités de financement et d'investissement avec les conclusions de l'Accord de Paris. Depuis, elle a significativement renforcé ses critères de financement et d'investissement dans le secteur du charbon. En 2017, la banque a été la 1<sup>ère</sup> à annoncer cesser ses activités de financement aux entreprises qui tirent l'essentiel de leurs revenus des hydrocarbures non conventionnels. Les ressources libérées et l'effort commercial sont réorientés en priorité vers le financement des acteurs en transition et des énergies renouvelables. En ligne avec cette stratégie d'accélération de la transition énergétique, BNP Paribas a décidé de réduire à zéro son exposition au charbon thermique à l'horizon 2030 dans les pays de l'UE, et à l'horizon 2040 pour le reste du monde. Afin d'atteindre cet objectif, la banque va intensifier le dialogue avec les entreprises clientes produisant une partie de leur électricité à partir de charbon pour analyser dans quelle mesure leur trajectoire d'évolution est compatible avec les objectifs de sortie du Groupe par zone géographique.

Ces nouveaux engagements vont permettre notamment d'atteindre l'objectif que s'est fixé BNP Paribas de diminuer de 85 % l'intensité CO<sub>2</sub> du mix électrique qu'elle finance dans le monde entre 2014 et 2040. Par ailleurs, le Groupe s'est fixé de nouveaux objectifs de financement des énergies renouvelables pour accélérer leur développement. En 2015, BNP Paribas avait annoncé vouloir doubler ses financements aux énergies renouvelables et ainsi atteindre 15 milliards EUR à l'horizon 2020. Au 31/12/2018, les financements ont dépassé l'objectif initial en atteignant 15,4 milliards EUR. La banque a donc défini un nouvel objectif de 18 milliards EUR de financement à l'horizon 2021.

Selon le classement Dealogic, sur les 9 premiers mois de 2019, BNP Paribas se situe à la 1<sup>ère</sup> place des banques pour le financement de projets d'énergies renouvelables dans la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. Et au 3<sup>e</sup> rang

mondial (avec au total 2,843 milliards USD de financements de projets nouveaux) et également au 3<sup>e</sup> rang en Asie.

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

## FEDIL

### PRIX DE L'ENVIRONNEMENT 2019



ArcelorMittal Luxembourg a reçu le Prix Environnement Fedil – Promotion 2019 dans la catégorie Energy Intensive Industries pour son système de récupération d'excédent de chaleur alimentant le réseau de chauffage du quartier Belval exploité par Sudcal.

Photo-ArcelorMittal Luxembourg

Pour cette 16<sup>e</sup> édition du **Prix de l'Environnement** de la **FEDIL**, les prix ont été remis comme suit : Prix de l'Environnement – Promotion 2019 dans la **catégorie Product** : **iD Revolution de Tarkett GDL S.A.** L'entreprise propose un sol modulaire composé à 83 % de matériaux recyclés, biomatériaux et minéraux. Pour créer ce produit innovateur, Tarkett utilise du PVB recyclé provenant de pare-brise et de lunettes de sécurité pour l'incorporation dans la formule du produit ainsi que du bioplastique PLA et du carbonate de calcium. Son processus de fabrication respecte également le capital naturel de la planète : 99 % de l'eau utilisée pendant la production est recyclée ; 100 % de l'électricité nécessaire provient de sources renouvelables ; 50 % de l'impact carbone est compensé par des crédits carbone via Tambopata, un projet qui soutient la biodiversité de la forêt amazonienne du Pérou. Le produit est recyclable à 100 % et a été spécialement conçu pour être repris à la fin de son utilisation.

Le Prix de l'Environnement – Promotion 2019 dans la **catégorie Process** a

été décerné à *Drinking Water Treatment Plant* d'**APATEQ – PWT S.A.**, un système multifonctionnel de traitement de l'eau, unique en Europe. Le système stationnaire traite l'eau et les eaux usées prétraitées de différents niveaux d'origine et de pollution dans une seule installation, surpassant ainsi les produits concurrents des principaux leaders internationaux du marché de l'eau. La particularité de ce système est que l'eau purifiée est directement introduite dans le réseau d'eau potable de la commune

Le Prix de l'Environnement – Promotion 2019 dans la **catégorie Energy Intensive Industries** a été attribué à *ArcelorMittal/Sudcal Heat Recovery* d'**ArcelorMittal S.A.** Né de la volonté d'ArcelorMittal de valoriser les énergies dissipées sur ses sites, couplée avec une densification de l'habitat urbain autour des sites historiques industriels de l'entreprise dans le bassin du Minett, ce projet consiste à récupérer l'énergie contenue dans les fumées du four d'un des laminoirs (le laminoir Train 2 du site de Belval) pour chauffer de l'eau injectée dans le réseau de chaleur de plusieurs quartiers d'Esch/Alzette desservis par Sudcal. La chaleur est récupérée via un échangeur air/eau placé au pied de la cheminée puis l'eau ainsi réchauffée est envoyée dans le réseau de chaleur de la ville. Ce projet permet de répondre à 70 % des besoins de Sudcal et permet l'économie de 5.000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

Enfin, le Prix de l'Environnement – Promotion 2019 dans la **catégorie Energy Intensive Industries** a été remis à *Circal 75R* de **Hydro Aluminium Clervaux S.A.**

Le produit 75R est un aluminium fabriqué à partir d'un minimum de 75 % de matériau en fin de vie. Son empreinte carbone est la plus faible pour la fabrication d'aluminium au monde. Ce produit innovant est proposé sur le marché uniquement par le groupe Norsk Hydro, auquel appartient l'usine de Clervaux. La spécificité du produit est qu'il a été développé par l'usine de recyclage luxembourgeoise et n'est produit que par celle-ci.

[www.fedil.lu](http://www.fedil.lu), [www.tarkett.com](http://www.tarkett.com),  
[www.apateq.com](http://www.apateq.com),  
<https://luxembourg.arcelormittal.com>,  
[www.hydro.com](http://www.hydro.com)

## PARQUET GÉNÉRAL, LEFEBVRE SARRUT ET LARCIER LUXEMBOURG

### SIGNATURE D'UN PARTENARIAT

Le **Parquet général du Grand-Duché de Luxembourg, Lefebvre Sarrut et Larcier Luxembourg** ont signé un accord de partenariat visant l'évaluation d'algorithmes d'intelligence artificielle aux fins de l'anonymisation en masse de décisions judiciaires et de leur mise à disposition au public. Cet accord permettra au Parquet général du Grand-Duché de Luxembourg de tirer parti des ressources proposées par Lefebvre Sarrut et Larcier Luxembourg pour accélérer la mise en oeuvre de la politique d'ouverture et de partage des décisions de justice, dans la mesure où celle-ci nécessite l'anonymisation des documents mis à la disposition de tous.

Un algorithme d'anonymisation, utilisant des technologies de *deep learning*, est exploité par le département R&D de Lefebvre Sarrut, dont Larcier Luxembourg fait partie.

Cette convention est valable pour une durée de 6 mois et ne donne lieu à aucune participation ou compensation financière. ✓

[www.larcier.com](http://www.larcier.com), [www.justice.lu](http://www.justice.lu)

## APLEONA

### DES ACTIVITÉS DE GARDIENNAGE ET DE SURVEILLANCE



De g. à dr. : **Pascal Seu** (Head of HR), **Marc Wagener** (directeur général), **Sara Rickes** (Head of Operational) et **Marco Ney** (directeur Business Development), Apleona HSG Luxembourg.

En ce début 2020, **Apleona** lance ses **activités de gardiennage et de surveillance** au Luxembourg par le biais de son entité **Apleona HSG Security & Service S.à r.l.** C'est la 3<sup>e</sup> activité du groupe au Luxembourg, en plus de son expertise en Facility Management et parachèvement. En Allemagne et au Royaume-Uni, l'entreprise opère ce type de prestations depuis de nombreuses années déjà. Avec plus de 20.000 collaborateurs dans 30 pays, l'entreprise s'est fait un nom en matière de Facility Management

sur un plan international (du conseil jusqu'à la gestion technique et de l'infrastructure) et a ainsi décidé de rajouter une corde de plus à son arc au Grand-Duché.

Fondée en Allemagne en 1988, l'entreprise est installée au Luxembourg depuis 2004. Actuellement, les branches luxembourgeoises d'Apleona HSG Facility Management et Apleona R&M emploient plus de 60 personnes et comptent en recruter 60 de plus pour répondre aux besoins de cette nouvelle entité. ✓

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

## VOYAGES HUBERTY AU SEIN DE SALES-LENTZ GROUP

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, **Huberty Voyages** a rejoint **Sales-Lentz Group**. Cette union va permettre de créer de nouvelles synergies pour préparer les défis futurs en augmentant l'action du groupe Sales-Lentz sur le marché de la mobilité au Luxembourg.

L'activité de la société Voyages Huberty continue évidemment avec tout le personnel en place. Basée à Rodange avec un parc de véhicules d'une vingtaine de bus, elle compte une quarantaine de collaborateurs. ✓

[www.sales-lentz.lu](http://www.sales-lentz.lu), [www.voyageshuberty.lu](http://www.voyageshuberty.lu)

## WIDE

### 4<sup>E</sup> SOIRÉE DÉDIÉE AUX WOMEN FOUNDERS

En novembre dernier, **WIDE (Women In Digital Empowerment)** a organisé sa **4<sup>e</sup> soirée dédiée aux Women Founders**, en partenariat avec la BIL et le ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes (MEGA). L'événement a réuni 7 femmes talentueuses qui ont partagé leur histoire et leur détermination dans la réalisation de leur projet et le développement de leur carrière entrepreneuriale.

Dans son discours de bienvenue, la présidente de WIDE, **Marie-Adélaïde Leclercq-Olhagaray**, a expliqué les motivations de l'association à soutenir l'entrepreneuriat féminin, les actions menées, telles que le programme *Startup Leadership* ainsi que les 3 premières éditions de Women Founders.

La 1<sup>ère</sup> table ronde, animée par **Marina Andrieu**, cofondatrice et directrice de WIDE, a porté sur l'élargissement et la croissance

des start-up. Shiva Dustdar (Head of Division, Innovation Finance Advisory, EIF), Eva Sadoun (PDG et cofondatrice, LITA.co), Mélanie Gagnon (PDG et fondatrice, MGSII) et Ghela Boskovich (fondatrice, FemTechGlobal) ont ainsi partagé leurs expériences, évoquant leurs débuts, leurs inspirations et motivations mais aussi les difficultés liées au financement.

Le 2<sup>e</sup> panel a réuni Gaëlle Haag (PDG et cofondatrice, StarTalers), Bénédicte Keith (directrice administrative et financière indépendante) et Gosia Kramer (PDG et cofondatrice, The Office Coworking) autour du débat *Getting Ideas Off the Ground* ou comment attirer davantage de femmes vers l'entrepreneuriat.

**Astrid Wagner** (IP, Communication & Technology Partner, Arendt) a également partagé ses observations sur la récente mission WIDE à Tel Aviv où la délégation a pu découvrir l'écosystème israélien des start-up, la *Startup Nation* et la situation des femmes entrepreneurs. ✓

<https://wide.lu>

## PRIX DE L'INNOVATION DANS L'ARTISANAT 2019

Le **Grand Prix The Hands of Innovation by Mutualité des PME** a été décerné à l'entreprise **Wakotec**, lauréate dans la catégorie Processus/Système de production pour le développement du processus *Wakocid* permettant de conserver l'eau de refroidissement nécessaire dans les processus industriels de manière efficace, sûre et écologique. Cette reconnaissance permet à Wakotec de décrocher le trophée conçu par le designer luxembourgeois Gilles Gardula ainsi qu'un chèque de 6.000 EUR.

5 autres entreprises ont également été récompensées : catégorie Produit/Design : **Steffen Holzbau** avec le développement d'une poutre composite bois-béton précontraint ; catégorie Service : **Polygone**, qui a combiné objets connectés et mégadonnées liées au GPS pour optimiser la collecte et la gestion de déchets ; catégorie Marketing/Communication : **Street Wheels** pour sa communication qui rendait une opération contraignante plus conviviale en proposant le changement de pneus à domicile à ses clients ; catégorie Gestion/Organisation/Management : **Coplaning** pour le développement d'une application



de planification des chantiers, permettant une meilleure coordination des projets ; catégorie Digitalisation : **SkyCom** pour sa solution de géolocalisation d'outils en temps réel, qui permet aux entreprises artisanales d'améliorer leur efficacité en réduisant des déplacements inutiles. ☑

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

## LUXPROPTech EST LANCÉE

**LuxPropTech**, l'association luxembourgeoise des PropTech, a été lancée en décembre dernier. Elle accueille des entreprises actives dans le secteur de l'immobilier ou de la technologie (Deloitte, BPI, Panhard Luxembourg, Wildgen law firm, LBH, Inowai, Telkea...), des investisseurs professionnels et des PropTech (31 à ce jour). D'autres organisations nationales (Letzblock, Lban, Hub@luxembourg...) sont également de la partie.

PropTech désigne les technologies qui transforment les produits, services et modèles d'affaires liés à l'immobilier ainsi que les innovations dans la chaîne de valeur de l'industrie et concerne toutes les catégories d'actifs (bureau, logistique, santé, hôtellerie, commerce de détail et résidentiel).

Une organisation européenne, **PropTech House**, a en outre été lancée. Elle réunit désormais 14 associations nationales, dont LuxPropTech. Elle a pour objectif d'organiser des événements européens, ce qui donnera l'opportunité de renforcer la visibilité des acteurs grand-ducaux. A la demande de la Commission européenne, PropTech House a coorganisé les 1<sup>ers</sup> European PropTech Startup Awards en 2018. Il s'agit de la 1<sup>ère</sup> initiative européenne qui donne de la visibilité et soutient les start-up les plus prometteuses dans l'innovation immobilière. La Commission européenne reconnaît ainsi l'importance et le potentiel de l'industrie PropTech. Ces awards seront désormais organisés chaque année et la compétition 2019 est ouverte désormais aux PropTech luxembourgeoises (jusqu'au 31 janvier 2020). La 1<sup>ère</sup> sélection aura lieu à Bruxelles début mai et la finale pour les 10 meilleures PropTech européennes se tiendra lors du Mipim PropTech à Paris, en juin 2020. ☑

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

## EFA

### CERTIFIÉE GOLD PAR ECOVADIS



Depuis des années, **EFA (European Fund Administration S.A.)** s'efforce de réduire son impact sur l'environnement et d'assurer un niveau élevé d'éthique et de droits de l'homme dans le travail quotidien de son personnel. Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, la société indépendante qui gère des fonds de placement, des produits d'assurance en unités de compte, des fonds de private equity, des fonds immobiliers, des hedge funds et des fonds de hedge funds s'est vu décerner la **certification Gold** par l'agence d'évaluation indépendante **EcoVadis**, qui évalue plus de 55.000 entreprises dans 155 pays.

Chaque année, EFA améliore son score EcoVadis, ce qui donne aux gestionnaires de fonds l'assurance que leurs fonds restent « verts » tout au long de la chaîne de valeur. ☑

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

## TANGO ET TELINDUS

### 5G PRÊTE AU DÉPLOIEMENT ET 4G SALUÉE À L'INTERNATIONAL



Lors de la Conférence 5G organisée les 11 et 12 décembre derniers par le SMC (Service des Médias et des Communications) et Digital Luxembourg, **Tango et Telindus** ont donné un aperçu des dernières avancées concrètes s'appuyant sur la technologie 5G, ici en présence de Xavier Bettel, Premier ministre, ministre des Communications et des Médias, et ministre de la Digitalisation.

Sous l'ombrelle de **Proximus Luxembourg**, **Tango et Telindus** sont, depuis avril 2019, les 1<sup>ers</sup> opérateurs luxembourgeois à avoir connecté la 5G sur leur réseau mobile, avec un cœur de réseau 5G opérationnel pour les

déploiements à venir. Il y a peu, une étude internationale a reconnu la qualité de leur réseau 4G, le plaçant devant l'ensemble de ses compétiteurs luxembourgeois.

Présentes lors de la Conférence 5G organisée les 11 et 12 décembre derniers par le SMC (Service des Médias et des Communications) et Digital Luxembourg, les 2 marques ont donné un aperçu des dernières avancées concrètes s'appuyant sur la technologie 5G. Grâce à leur partenaire Ericsson, les visiteurs ont pu découvrir un robot alliant intelligence artificielle et cloud qui, grâce au réseau 5G, peut analyser la musique entendue et danser au rythme de celle-ci. Autre exemple concret réalisé grâce au concours de Nokia : le déploiement d'une antenne 5G en live permettant aux visiteurs de découvrir une démo liée au secteur industriel – la réalité augmentée au service de la qualité de la production – et des utilisations davantage destinées aux particuliers, avec par exemple la possibilité d'accéder en toute simplicité à des *streamings* vidéos en qualité 4K.

Le cœur de réseau est pleinement opérationnel et a déjà suffisamment de capacité pour supporter les vitesses de la 5G dès le démarrage de la commercialisation. Depuis le premier test mené le 26 avril dernier, l'opérateur n'attend plus que l'autorisation Commodo-Incommodo ainsi que l'attribution des fréquences pour débiter le déploiement, l'objectif étant de lancer la 5G, pour les clients Tango et Telindus des plus gros bassins de population, d'ici à 12 mois. ☑

[www.proximus.lu](http://www.proximus.lu), [www.telindus.lu](http://www.telindus.lu),  
[www.tango.lu](http://www.tango.lu)

## INFINITY SHOPPING A OUVERT SES PORTES



De g. à dr. : **Olivier Bastin** (CEO, Immoel Luxembourg), **Jochen Schenk** (CEO, Real I.S. Group), **Lydie Polfer** (bourgmestre, Ville de Luxembourg) et **François Bausch** (vice Premier ministre, ministre de la Mobilité et des Travaux publics), lors de l'inauguration du complexe commercial Infinity Shopping, le 12 décembre dernier.

Après 30 mois de travaux, les 22 commerces, bars et restaurants de l'**Infinity Shopping** au Kirchberg ont accueilli leurs premiers clients en décembre dernier : Delhaize, 5 à Sec, Fauchon, Tango, K Kiosk, Optic 2000, Leonidas, Lounge Act One, Cocottes, Golden Bean, Boulangerie Paul, Burger House, L'Osteria, Aka, Munhowen Le Chai, Jims Fitness, Wellnext, NM Coiffure, Planet Parfum, WLTT-We Love to Travel, Urban Move et Passion'Elles. Situé en face de la Philharmonie, le concept *Live. Shop. Work* de ce programme immobilier mixte au design contemporain illustre la ville durable, à savoir un lieu rassemblant toutes les commodités essentielles, permettant d'éviter les trajets superflus.

Développé par ImmoBel, Infinity Shopping est depuis le 4 novembre 2019 géré par le groupe Real I.S. pour le compte du fonds SMART. ✓

[www.immobelgroup.com](http://www.immobelgroup.com), [www.realisag.de](http://www.realisag.de)

## CMCM

### UNE FIN D'ANNÉE EN BEAUTÉ

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la **CMCM (Caisse Médico-Complémentaire Mutualiste)** a accueilli plus de 5.000 nouveaux affiliés, ce qui totalise 135.000 familles, soit plus de 270.000 membres couverts. En 2019, le montant des remboursements s'est élevé à plus de 50 millions sur l'année : 49 % de ces remboursements concernaient des prestations du Régime Commun, 32 % étaient en lien avec l'option Denta & OptiPlus et 19 % avec PrestaPlus.

En 2020, la CMCM a décidé d'améliorer certaines prestations existantes et d'agrandir son catalogue avec de nouvelles prestations, le tout pour un coût estimatif de plus de 2 millions EUR par an. Les membres de la CMCM peuvent ainsi bénéficier des améliorations suivantes : augmentation des montants remboursés pour la chiropraxie et l'ostéopathie, passant de 10 à 50 EUR/an (Régime Commun) et de 15 à 25 EUR/an (PrestaPlus), soit un montant total de 75 EUR/an ; la période de carence pour l'option Denta & OptiPlus est réduite à 3 mois au lieu de 9 ; le montant remboursé des semelles orthopédiques pour les < 16 ans passe de 25 à 50 EUR par membre et par an. Il n'est par ailleurs plus nécessaire d'attendre 3 ans

avant de pouvoir bénéficier d'un nouveau remboursement (PrestaPlus). Au niveau des soins dentaires (Denta & OptiPlus), les montants remboursés augmentent aussi : les frais remboursés en orthodontie pour les > 17 ans passent de 350 à 1.000 EUR ; l'obturation en composite passe de 8 à 25 EUR/dent avec un forfait maximal de 125 EUR/an (au lieu de 40 EUR) ; le traitement de pulpectomie passe à 50 EUR/an (au lieu de 20 EUR).

La CMCM soutient le DBC du Domaine Thermal Mondorf, un programme de rééducation active pour les douleurs chroniques du dos, de la nuque ou de l'épaule en prenant en charge un montant maximal de 200 EUR du découvert restant à charge de l'affilié, en cas d'achèvement des 24 séances prévues dans le programme de base DBC (PrestaPlus).

Dans le cadre de son partenariat avec la **Bâloise Assurances**, la CMCM lance sa nouvelle assurance annulation voyage, encore plus attractive avec un montant couvert de 1.500 EUR par voyage et par membre, et sans limitation dans l'année. De plus, la parenté jusqu'au 2<sup>e</sup> degré est également concernée. Ce service est inclus gratuitement dans le package de base, tout comme les autres services liés à l'assistance en cas d'accident ou de maladie soudaine à l'étranger.

Des projets dans le cadre de la digitalisation et du déménagement dans le nouveau bâtiment en 2021 sont prévus, comme la migration vers un Data Center externe basé au Luxembourg, l'archivage électronique, un CRM pour une meilleure gestion des membres ou encore le lancement du portail client MyCMCM. ✓

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

## VOYAGES EMILE WEBER

### 2 PROJETS EN ALLEMAGNE

**Voyages Emile Weber** poursuit sa stratégie de croissance avec 2 nouveaux projets de sociétés réalisés en Allemagne : le 1<sup>er</sup> avec **Tempus** dans la région d'Irrel près de Bitbourg, le 2<sup>e</sup> avec **Weber-Nies** à Perl. Ces 2 projets ont pour but la gestion de lignes d'autobus publiques régionales et transfrontalières. Tempus a débuté la desserte de 15 lignes d'autobus dans la région de la Südeifel en décembre dernier

tandis que Weber-Nies reprendra 5 lignes transfrontalières reliant le Luxembourg à la Sarre à partir du 1<sup>er</sup> février prochain.

Pour Tempus, Voyages Emile Weber a créé avec Voyages Bollig la société Tempus Mobil GmbH. Pour 2<sup>e</sup> projet, Voyages Emile Weber a repris la majeure partie des parts sociales de la société Müller-Nies en décembre 2019 et créé la société Weber-Nies GmbH, dont le siège est situé directement à côté de la frontière germano-luxembourgeoise à Perl (D). Cette nouvelle entité reprendra à partir du 1<sup>er</sup> février la gestion de 5 lignes transfrontalières reliant le Luxembourg à la Sarre.

Ces 2 projets compris, le Groupe Voyages Emile Weber occupe désormais plus de 1.300 personnes. ✓

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

## SOS FAIM POURSUIVIE

L'ONG luxembourgeoise **SOS FAIM** a fait l'objet, au même titre que 3 autres ONG luxembourgeoises et belges, d'une poursuite en diffamation, calomnie et injure de la part de l'agro-industriel SOCFIN Luxembourg (Groupe Bolloré), avec constitution de partie civile devant le juge d'instruction luxembourgeois.

L'ONG dénonce les agissements de SOCFIN-Bolloré en Afrique/Asie et notamment au Sierra Leone et au Liberia où la situation s'aggrave.

La gestion de développement durable auquel le Groupe Bolloré s'est engagé depuis quelques années n'est visiblement pas respectée. L'ONG et ses observateurs locaux notent ainsi que les conflits sociaux et fonciers continuent de sévir dans presque toutes les plantations d'hévéa et de palmiers à huile. Déplacements de riverains, harcèlement et abus sexuels souvent commis par des vigiles, managers d'entreprise intermédiaires y sont monnaie courante.

Les populations concernées n'obtiennent en outre aucune compensation sociale (accès à la santé, à l'eau, à l'électricité) ou financière (pillages du foncier).

Ce n'est pas la première fois que le Groupe est confronté à des attaques des ONG relayées par la presse.

On lira à ce sujet un article documenté du journal *Le Monde* (2015) qui conclut aux nombreuses lacunes du droit inter-

national s'agissant de la responsabilité des entreprises transnationales. ☑

[https://www.lemonde.fr/planete/article/2015/07/29/spoliee-de-sa-terre-une-population-autochtone-du-cambodge-assigne-le-groupe-bollere-en-justice\\_4703542\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2015/07/29/spoliee-de-sa-terre-une-population-autochtone-du-cambodge-assigne-le-groupe-bollere-en-justice_4703542_3244.html)

## MOSEL – LICHT UND FLAMMEN UN SPECTACLE UNIQUE LE LONG DE LA MOSELLE



Les 2 et 3 octobre 2020, la région moselane sera entièrement placée sous le signe de la lumière, des produits locaux, du vin et du tourisme. **L'Entente Touristique de la Moselle Luxembourgeoise**, **l'Office Régional du Tourisme Région Moselle Luxembourgeoise** et le **Leader Région miselerland** organiseront pour la 1<sup>ère</sup> fois, avec le soutien de la direction générale du Tourisme du ministère de l'Économie, du ministère de la Mobilité et des Travaux publics, et du ministère de l'Agriculture, de la Viticulture et du Développement rural, un événement entièrement placé sous le signe des attractions touristiques situées le long de la Moselle.

Il est prévu de faire du spectacle **Mosel – Licht und Flammen** un rendez-vous fixe au Grand-Duché, une version plus moderne du *Rhein in Flammen* (le Rhin en flammes). Suivant une approche plus durable et surtout plus écologique que les feux d'artifice traditionnels pour préserver la faune et la flore, les organisateurs recourront au vidéo-mapping. Accompagné d'une musique appropriée, le spectacle mettra en scène les différents bâtiments, la nature et la région dans son ensemble afin de les faire apparaître sous leur meilleur jour. Peu connue dans notre pays, cette technologie permettra de métamorphoser la région viticole en un spectacle extraordinaire.

Le coup d'envoi sera donné à Wasserbillig pour 5 autres étapes (Grevenmacher, Ahn, Wormeldange, Stadtbredimus et Remich). ☑

## MUDAM LUXEMBOURG

### CARINE LILLIU, RESPONSABLE MÉCÉNAT & PARTENARIAT



**Carine Lilliu**, responsable Mécénat & Partenariat, Mudam. Photo-LaLa La Photo | Mudam Luxembourg

**Carine Lilliu** a été nommée par le **Mudam Luxembourg – Musée d'Art Moderne Grand-Duc Jean** au poste de **responsable Mécénat & Partenariat** du musée, en novembre dernier.

Forte d'une expérience de plus de 10 ans en *fundraising* au sein de Médecins Sans Frontières Luxembourg, elle développe et implémente, avec l'équipe en place, une nouvelle stratégie en vue de contribuer financièrement aux activités du Mudam, qu'elles soient issues d'initiatives ciblées ou pédagogiques, dans le cadre de l'organisation des expositions, de la collection du musée ou encore d'événements propres.

Avant de rejoindre MSF Luxembourg, Carine Lilliu a été notamment responsable Partenariats et Événements du groupe de presse Saint-Paul. ☑

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

### CHRISTOPHE PESSAULT A REJOINT MEBS



**Christophe Pessault**, mebs.

Après 10 années chez Arkus Financial Services, **Christophe Pessault** a rejoint **mebs**, un spécialiste de la gouvernance indépendante. Son expérience en matière de gestion des risques va permettre à l'entreprise de renforcer son offre de services afin de répondre aux exigences toujours plus accrues des clients.

Avec son master en Banque et Marchés financiers obtenu en 2003, Christophe

Pessault débute sa carrière en tant qu'inspecteur fédéral au sein du Crédit Mutuel. Quatre ans plus tard, il rejoint une société luxembourgeoise de gestion tierce, avant d'intégrer Arkus en 2010, spécialisée dans la gestion des risques. D'abord Deputy General Manager, il en devient le CEO deux ans plus tard.

Depuis sa création il y a 11 ans, mebs a développé une offre de services cohérente autour de la gouvernance indépendante, renforcée à présent par les compétences en gestion des risques du nouvel arrivant et qui lui permettent dès lors d'accompagner ses clients de A à Z dans la gestion de leur structure au Luxembourg : de la création jusqu'à la liquidation.

mebs prévoit de continuer à se déployer à l'international, comme l'illustrent déjà les ouvertures de mebs France et mebs Malte. ☑

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

## BIL

### RENFORCEMENT DE L'ACTIVITÉ WEALTH MANAGEMENT À L'INTERNATIONAL ET ÉLARGISSEMENT DU COMITÉ EXÉCUTIF



**Hans-Peter Borgh**,  
Group Head international  
et CEO de BIL Suisse.



**Emilie Serrurier-Hoël**,  
Head of Wealth Management,  
BIL.

La **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** a élargi son comité exécutif pour refléter le développement de ses activités internationales de Wealth Management : **Hans-Peter Borgh**, déjà membre du comité exécutif, a été nommé **Group Head international et CEO de BIL Suisse** ; **Emilie Serrurier-Hoël**, nouveau membre, a été nommée **Head of Wealth Management**.

En tant que Group Head International et CEO de BIL Suisse, Hans-Peter Borgh est responsable de toutes les activités de



Wealth Management du *hub* suisse de la BIL. Il supervise également le développement des activités de la banque en Chine et à Dubaï.

Emilie Serrurier-Hoël supervise à présent l'ensemble des activités internationales de Wealth Management de la BIL menées depuis le Luxembourg. Cela inclut également BIL Danemark et des activités transversales telles que la planification patrimoniale, les prêts et le Business Management. ☑

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

## KELLY QUESADA VEGA CHEZ DSM AVOCATS À LA COUR



**Kelly Quesada Vega**, juriste, DSM Avocats à la Cour.

**Kelly Quesada Vega** a rejoint **DSM Avocats à la Cour** en qualité de **juriste** dans les domaines du droit commercial et droit des affaires, fonds d'investissement et gestion de fonds, digital, droit européen et droit de la concurrence, et droit des sociétés/fusions et acquisitions.

Diplômée d'un LLM en Globalisation and Law de l'Université de Maastricht (Pays-Bas), elle prépare les cours complémentaires de droit luxembourgeois.

DSM fournit à sa clientèle nationale et internationale des services pluridisciplinaires et plurilingues adaptés à l'environnement actuel du Luxembourg. ☑

[www.dsm.legal](http://www.dsm.legal)

## CARDIF LUX VIE

### CHRISTIAN GIBOT, NOUVEAU CEO



**Christian Gibot**, CEO, Cardif Lux Vie.

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2019, **Christian Gibot** est le nouveau **CEO** de **Cardif Lux Vie**.

Diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris et ancien élève de la Saïd Business School d'Oxford, Christian Gibot a débuté sa carrière en 2005 comme actuaire, puis en tant que responsable d'équipe actuarielle au sein de la direction technique vie d'AXA France. En 2008, il intègre la Caisse des Dépôts comme conseiller en charge des dossiers économiques et financiers au sein du cabinet du directeur général, puis devient directeur technique France chez CNP Assurances. En 2015, il rejoint BNP Paribas Cardif en tant que directeur de l'actuariat épargne et de l'ALM pour l'ensemble de l'entreprise. Ancien auditeur de l'IHEE (Institut des Hautes Etudes de l'Entreprise) et ancien élève de l'Executive MBA CHEA (Centre des Hautes Etudes d'Assurances), il est également membre et administrateur de l'Institut des actuaires, dont il a été vice-président entre 2018 et 2019.

En tant que CEO de Cardif Lux Vie, Christian Gibot est en charge du développement des activités de la compagnie au Luxembourg ainsi qu'en France, Italie, Belgique, Royaume-Uni, Espagne et Portugal.

Après 5 ans à la tête de Cardif Lux Vie, **Jacques Faveyrol** a pris, le 1<sup>er</sup> janvier dernier, la responsabilité de BNP Paribas Cardif dans les pays nordiques. ☑

<https://corporate.cardifluxvie.lu>

## HOUSE OF STARTUPS

### PHILIPPE LINSTER SUCCÈDE À KARIN SCHINTGEN



**Philippe Linster** (au centre de la photo), nouveau CEO de la HoST, avec **Carlo Thill** (à sa gauche), président du conseil d'administration, entourés de **Karin Schintgen** et des membres du conseil d'administration avec, de g. à dr. : **Nicolas Fries**, **Tom Baumert**, **Bob Greiveldinger**, **Fernand Ernster**, **Michel Rodenbourg** et **Carlo Thelen**.

Avec **Carlo Thill** (président) et **Philippe Linster** (CEO), la **House of Startups (HoST)** s'est dotée d'une nouvelle gouvernance. Carlo Thill a succédé à Michel Wurth – qui a démissionné de sa fonction de président après avoir choisi de ne plus renouveler son mandat à la tête de la Chambre de Commerce – et Philippe Linster succède à Karin Schintgen, dont la mission s'est achevée fin 2019, mais qui reste consultante indépendante.

Philippe Linster est arrivé à la Chambre de Commerce en 2017 pour être conseiller au sein de la House of Entrepreneurship. Il a été notamment en charge de la plateforme Investor care dédiée au conseil des investisseurs étrangers intéressés par le Luxembourg et du programme d'éducation entrepreneuriale et des relations écoles-entreprises de la Chambre de Commerce. Il a représenté l'institution au sein de différents *boards* (Luxembourg Business Angels Network, Luxinnovation...). Avant son arrivée à la Chambre de Commerce, il était conseiller au sein du département Entreprises et entrepreneurs de la Banque de Luxembourg. Il est titulaire d'un master en Comptabilité, Contrôle et Audit de l'EM Strasbourg Business School, après avoir obtenu un bachelor en Administration économique et sociale à l'Université de Strasbourg (faculté de droit, de sciences politiques et de gestion). ☑

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

## EY LUXEMBOURG

### UNE NOUVELLE ÉQUIPE DIRIGEANTE AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2020



**Olivier Coekelbergs** succèdera à Alain Kinsch au poste de Country Managing Partner le 1<sup>er</sup> juillet prochain.

La date du 30 juin 2020 marquera pour **EY Luxembourg** la fin d'un cycle stratégique d'une durée de 10 ans, *Vision 2020*. Place à présent à *Ambition 2026*, un programme sur 6 ans qui définit 10 objectifs précis pour les prochaines années. Pour mener à bien celui-ci, Alain

Kinsch a exprimé le souhait, après 11 ans d'exercice à la tête d'EY Luxembourg, qu'un nouveau Country Managing Partner soit nommé. C'est **Olivier Coeckelbergs** qui prendra sa succession à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020. **Yves Even** se voit confier le rôle de président du conseil d'administration.

Olivier Coeckelbergs, 45 ans, de nationalité belge, dirige la practice Private Equity d'EY Luxembourg, comprenant actuellement 400 collaborateurs. Au service des maisons de Private Equity depuis plus de 20 ans, il a endossé le rôle de vice-président de l'Association du Private Equity et Venture Capital au Luxembourg (LPEA). Il est réviseur d'entreprises agréé au Luxembourg et est titulaire d'une licence en gestion d'entreprise, avec pour spécialisation l'audit et la comptabilité (Facultés Universitaires Catholiques de Mons (Belgique), 1999).

Yves Even, 47 ans, de nationalité luxembourgeoise, dirige le département Secteur public et commercial d'EY Luxembourg, en charge également du programme *Entrepreneur de l'Année*. Il est réviseur d'entreprises agréé au Luxembourg et possède un master en Economie (Université Louis Pasteur de Strasbourg).

Le partnership d'EY Luxembourg a approuvé à l'unanimité la constitution du **Country Leadership Committee (CLC)** suivant, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020 : Country Managing Partner : Olivier Coeckelbergs (Belge) ; Audit : Olivier Lemaire (Belge) ; Tax/Fiscalité : Bart van Droogenbroek (Belge) ; Advisory/Conseil : Laurent Moscetti (Français) ; People/Ressources humaines : Isabelle Nicks (Belge) ; Risk Management : René Ensch (Luxembourgeois) ; Finance et Business Development : Alban Aubree (Français) ; Managed Services et Operations : Bernard Lhoest (Belge).

Les nominations suivantes au sein de l'équipe dirigeante seront effectives au 1<sup>er</sup> juillet 2020 : président du conseil d'administration : Yves Even (Luxembourgeois) ; Real Estate Sector Leader : Dietmar Klos (Allemand) ; Private Equity Sector Leader : Laurent Capolaghi (Français) ; Insurance Sector Leader : Bernard Lhoest (Belge) et Digital Leader : Brice Lecoustey (Français).

Alain Kinsch accompagnera la nouvelle équipe jusqu'en décembre 2020.

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

## JLL LUXEMBOURG

### ANGÉLIQUE SABRON, MANAGING DIRECTOR



**Angélique Sabron**,  
Managing Director, JLL  
Luxembourg.

Succédant à Romain Muller désireux d'aborder de nouveaux défis professionnels, **Angélique Sabron** est la nouvelle **Managing Director** de **JLL Luxembourg** depuis le 1<sup>er</sup> janvier. C'est la 1<sup>ère</sup> femme à accéder à ce poste chez un courtier immobilier au Luxembourg.

Avant d'occuper cette nouvelle responsabilité, Angélique Sabron était Head of Markets et a contribué au succès de JLL Luxembourg ces dernières années grâce à sa bonne expertise du marché, sa capacité à conclure des transactions et son approche centrée sur le client. Elle porte un intérêt particulier au bien-être de ses équipes et aussi à l'équilibre, paritaire, culturel et générationnel de celles-ci. Son premier objectif est d'insuffler le changement dans la continuité et de s'atteler à renforcer la place et le développement de JLL Luxembourg sur le marché national et international.

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

## PWC'S ACADEMY LUXEMBOURG

### ETIENNE HIRSCH, NOUVEAU DIRECTEUR



**Etienne Hirsch**, directeur, PwC's Academy  
Luxembourg.

**Etienne Hirsch** a succédé à **Nicolas Lefevre** en décembre dernier à la direction de **PwC's Academy Luxembourg**. Nicolas Lefevre a dirigé celle-ci au cours des 15 dernières années et l'a positionnée comme

le 1<sup>er</sup> fournisseur de formation commerciale au Luxembourg, au service de plus de 10.000 clients par an. Son évolution continue et sa pertinence par rapport aux besoins du marché restent en phase avec une croissance de 15 % au cours des 2 dernières années. Ayant atteint cet objectif, Nicolas Lefevre a décidé de poursuivre sa carrière en dehors de la firme.

Etienne Hirsch est un expert du secteur de la formation et ancien directeur consulting de PwC avec plus de 20 ans d'expérience.

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

## UNIGR

### UN NOUVEAU TANDEM À LA PRÉSIDENTE



De g. à dr., 1<sup>er</sup> rang : **Pr Stéphane allage** (Université du Luxembourg), **Pr Manfred Schmitt** (Universität de la Sarre), **Pr Pierre Mutzenhardt** (Université de Lorraine), **Pr Michael Jäckel** (Université de Trèves) et **Pr Pierre Wolper** (Université de Liège).

Après 2 mandats de 2 ans à la présidence de **l'Université de la Grande Région (UniGR)**, le professeur Pierre Mutzenhardt (président de l'Université de Lorraine) a passé le relai au **professeur Manfred Schmitt** (président de l'Université de la Sarre). Le **professeur Stéphane Pallage** (recteur de l'Université du Luxembourg) a été élu **vice-président du conseil d'administration de l'UniGR**.

Avec l'approbation du nouveau plan stratégique, les professeurs Schmitt et Pallage ont ouvert de nouvelles perspectives de coopération. Celui-ci est principalement axé sur le développement de nouvelles formes de mobilité et de formations multilingues résolument européennes. Mais l'UniGR poursuivra aussi son développement dans les domaines de la recherche et du transfert de technologies. En s'appuyant sur le dynamisme des coopérations scientifiques, l'UniGR aspire aussi à devenir un haut lieu de recherche et d'innovation et un

acteur majeur du développement territorial transfrontalier. Des écoles européennes seront ainsi créées dans des domaines scientifiques privilégiés pour répondre aux enjeux territoriaux et sociétaux de la Grande Région dans le contexte européen. L'UniGR souhaite se profiler comme une université transfrontalière pionnière pour les universités européennes. ☑

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

## ICN BUSINESS SCHOOL

### WOLFRAM BERGER, DIRECTEUR ACADÉMIQUE ET DE LA RECHERCHE



**Wolfram Berger**, directeur académique et de la recherche, ICN Business School.

**Wolfram Berger**, docteur en Sciences économiques, rejoindra l'ICN Business School de Nancy au printemps 2020 en tant que **directeur académique et de la recherche**. Rattaché à la direction générale et membre du comité exécutif de l'école, il aura pour mission de poursuivre l'intensification de la qualité pédagogique et scientifique de l'établissement engagé dans le cadre du plan stratégique *Ambition 2022*.

De nationalité allemande, Wolfram Berger est docteur habilité de l'University of Hagen (Allemagne). Avant de rejoindre l'ICN, il était Deputy Dean (doyen adjoint) de la Faculté de Management, Droit et Sciences sociales de Cottbus University of Technology, près de Berlin, après y avoir été directeur des études. Il a auparavant exercé notamment les fonctions de directeur du département Comptabilité, Finance et Économie à Oxford Brookes University (Royaume-Uni), et directeur du département Audit et contrôle, finance, économie et méthodes quantitatives à l'IESEG School of Management (France). ☑

[www.icn-artem.com](http://www.icn-artem.com)



# IF Group devient Baker Tilly Luxembourg

Il y a presque 50 ans naissait Interfiduciaire, devenue IF Group en 2009. Une nouvelle page de son évolution s'écrit avec l'adoption, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, du nom du réseau mondial de comptabilité et de conseil aux entreprises qu'il avait rejoint en 2010 : Baker Tilly Luxembourg. Entretien avec son Managing Partner, Jean-Claude Lucius.

## Pourquoi ce changement d'appellation ?

Les besoins croissants de nos clients nous ont toujours poussés à nous surpasser. En 2010, nous avons rejoint, en tant que membre indépendant, le réseau Baker Tilly International, classé dans le top 10 mondial des cabinets de comptabilité et de conseil, en vue d'accompagner nos clients dans leurs projets transfrontaliers. Convaincus par l'expérience, nous avons décidé d'adopter le nom du réseau auquel nous appartenons depuis 10 ans.

## IF Group a-t-il été racheté par Baker Tilly ?

Non, pas du tout. Toujours dans une optique de liberté d'entreprendre et de préservation de notre autonomie, nous avons rejoint ce réseau en qualité de membre indépendant, et nous le restons. Nous avons simplement intégré un réseau qui nous permet, et nous permettra, d'être plus forts, plus compétents sur les questions internationales pour mieux assister nos clients face à la complexité de leurs problématiques. Après avoir pesé le pour et le contre, nous avons pris la décision d'adopter le nom de ce réseau pour asseoir notre réputation locale tout en consolidant notre dimension globale. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, IF Group a donc été rebaptisé Baker Tilly Luxembourg.

## Qu'est-ce que cette dénomination va changer ?

Tout et rien à la fois. Notre indépendance reste intacte, les équipes restent les mêmes (plus de 100 collaborateurs), c'est l'horizon qui s'agrandit. L'accompagnement et les conseils que nous donnons à nos clients n'en seront que mieux renforcés.

« *Nous avons simplement intégré un réseau qui nous permet, et nous permettra, d'être plus forts, plus compétents sur les questions internationales pour mieux assister nos clients face à la complexité de leurs problématiques.* »

Si nous avons fait le choix d'accroître nos compétences à l'international, c'est justement pour offrir à tous nos clients, qu'ils soient PME/PMI locales ou groupes internationaux, de nouvelles opportunités, de nouvelles réponses, de nouvelles solutions. Et Baker Tilly porte cette identité ouverte sur l'international, riche d'une expertise reconnue dans un monde qui fonctionne en réseau. ✓

Propos recueillis par Isabelle Couset



Jean-Claude Lucius, Managing Partner, Baker Tilly Luxembourg.

### Baker Tilly Luxembourg : plus de 50 ans d'existence

**1970** Création de la société sous le nom d'Interfiduciaire

**1995** La société rejoint le réseau KPMG

**2004** Interfiduciaire reprend son indépendance à la suite de la séparation obligatoire des activités d'audit et de comptabilité

**2009** Interfiduciaire prend le nom d'IF Group afin de refléter sa dimension internationale et la diversité de ses activités : Accounting, Tax, Corporate services, Audit, Payroll & HR

**2010** IF Group rejoint le réseau Baker Tilly International en tant que membre indépendant

**2018-2019** IF Group confirme ses ambitions nationales par le rachat de FIBTrust et ses ambitions internationales par une association avec FLUX-audit

**2020** IF Group prend le nom de Baker Tilly Luxembourg

# Les fêtes d'entreprise pour renforcer la relation employeur-employé

Et si on s'autorisait à être heureux au travail ? C'est en tout cas le souhait émis par de plus en plus d'employés, plaçant le bonheur au travail avant même l'intérêt financier. Cet aspect doit être pris en compte par les employeurs car il ne faut pas oublier qu'un employé est avant tout une personne avec une sensibilité propre.

Ce n'est pas nouveau : un employé épanoui et heureux est un employé fidèle et productif. De nombreuses études ont montré que la valorisation et l'esprit d'équipe sont des facteurs déterminants pour le bien-être au travail.

Raison de plus pour bien soigner la communication interne et réfléchir aux actions à mettre en place pour favoriser le bien-être au travail. Un des moments propices pour y contribuer sont les fêtes d'entreprise et les *teambuildings*. Moment idéal pour penser à nouer des liens, prendre des initiatives, oser aller à la rencontre de son prochain. Organiser un événement en interne est aussi l'occasion de lancer de nouvelles initiatives, de revenir sur les actions mises en place et de remercier ses collaborateurs pour leur implication dans l'entreprise.

## Une attention unique qui demande de l'implication

Effectivement, la préparation d'un événement ne se limite pas à son organisation. Il s'agit de l'intégrer dans la politique de communication interne. De réfléchir aux objectifs et aux messages et surtout de communiquer en amont et en aval pour atteindre ses objectifs.

Quant à l'organisation et au format de l'événement, la clé de réussite est l'authenticité. S'il s'agit d'un événement festif, par exemple, point de fausse note en ce jour mémorable ! Un merci, par exemple,



## Rien de tel qu'une fête d'entreprise pour créer une cohésion forte entre les employés et leur employeur. De quoi faire des heureux sur le long terme...

doit être sincère et ne pas ressembler à une corvée. C'est tout un enjeu délicat qu'il faut orchestrer avec brio pour que cet événement reste dans les annales de l'entreprise et puisse, pourquoi pas, devenir un rendez-vous annuel. Eh oui ! il ne faut jamais rester sur ses acquis. Fédérer ses employés est un travail de tous les jours. Une manifestation telle que celle-ci s'avère être une aide précieuse, mais n'est qu'une pierre de l'édifice.

Que ce soit l'invitation, le lieu de l'événement où les animations proposées, chaque petit détail a son importance et doit être pensé en amont afin de ne pas laisser place à une improvisation néga-

tive. L'événement doit être aussi convivial qu'en famille. Toutefois, il faut être innovant et ne pas simplement se cantonner à un dîner. Convivial certes, artisanal pourquoi pas, collaboratif et interactif idéalement.

## Nouvel objectif professionnel : être heureux

Chaque entreprise a son tempo. Il ne faut en aucun cas réaliser une fête qui ne soit pas à l'image de votre équipe. Elle ne s'y reconnaîtra pas et ne sera alors pas à l'aise, et votre investissement aura été nul. Il faut connaître ses collaborateurs et c'est ça qu'ils retiendront à l'issue de l'événement.

Rien de tel qu'une fête d'entreprise pour créer une cohésion forte entre les employés et leur employeur. De quoi faire des heureux sur le long terme...



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.

# Bénédicte Souy : « J'ai senti qu'il y avait une opportunité à saisir »

Après une carrière débutée au sein d'un Big Four puis à l'Université du Luxembourg, Bénédicte Souy est devenue consultante indépendante voici quatre ans. Pour *Entreprises magazine*, elle revient sur son parcours et sa vie d'entrepreneuse.

## Quel a été le parcours professionnel qui vous a amenée à créer Moving People 2 ?

Diplômée d'un master en Droit européen, avec spécialisation en Immigration et Asile, je suis arrivée au Luxembourg en 2007 pour mon premier emploi. C'était chez KPMG, en tant que coordinatrice des Ressources humaines. Je suis restée au sein du cabinet durant trois ans, avant de mener un projet de recherche autour de l'immigration pendant six ans au sein de l'Université du Luxembourg. Lorsque cette mission s'est terminée, il m'a fallu rebondir et trouver autre chose.

## Pourquoi avez-vous décidé de vous lancer en tant que consultante indépendante ?

Je souhaitais avoir plus d'autonomie, plus d'indépendance. Entre-temps, j'étais devenue maman, ce qui avait changé beaucoup de choses dans mon quotidien. Je souhaitais donc avoir plus de liberté pour ma fille, ne plus être confrontée à certaines contraintes, m'organiser comme je l'entendais pour pouvoir mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Parallèlement, j'avais assisté à des conférences sur l'immigration au Luxembourg et constaté que le sujet intéressait beaucoup d'entreprises. De nombreuses sociétés font en effet face à une pénurie de talents et doivent aller recruter des candidats de plus en plus loin, en dehors de l'Europe. Elles ne savent toutefois pas toujours comment s'y prendre. C'est ainsi que j'ai eu l'idée de créer ma propre structure, destinée à apporter un support aux entreprises dans les formalités d'immigration. Peu de sociétés proposaient ce service spécialisé sur la Place. J'ai senti qu'il y avait



Bénédicte Souy, fondatrice et directrice, Moving People 2.

quelque chose à faire dans ce créneau, une opportunité à saisir, alors je me suis dit : « Pourquoi ne pas essayer ? ».

## Quels services proposez-vous ?

L'activité principale de Moving People 2 consiste à aider les entreprises à obtenir les permis de séjour et de travail de leurs futurs collaborateurs issus d'un pays extra-européen. Je ne fais pas de recrutement, les entreprises trouvent elles-mêmes leurs candidats, et je m'occupe des formalités d'immigration nécessaires avec le ministère. Je décharge entièrement les employeurs de cette partie, ce qui rend le processus de recrutement de candidats non européens plus simple pour elles.

## En quoi le Luxembourg constituait-il un endroit idéal pour créer votre structure ?

Je suis Française mais j'ai fait ma vie ici.

C'était donc une évidence. De plus, l'économie luxembourgeoise me semblait plus ouverte à de nouvelles idées. Ici, on a la possibilité d'accéder plus facilement à ses clients, de nouer des relations directes avec les décideurs, les DRH, les dirigeants d'entreprise.

## Certains aspects du travail salarié vous manquent-ils ?

Le fait d'être seule n'est pas toujours évident. L'aspect convivial du travail en équipe peut parfois manquer. Quand on est face à un problème, on ne peut aussi compter que sur un seul cerveau, on n'a pas la possibilité de discuter avec quelqu'un d'autre, ne fût-ce que pour exposer le problème que l'on rencontre. En outre, il faut parvenir à jongler avec toutes les casquettes de l'indépendant. En plus de son cœur de métier, il faut s'occuper à la fois de l'administratif, de la facturation, du démarchage des clients, etc. Mais c'est aussi ça qui est passionnant.

## Qu'est-ce que vous plaît dans l'entrepreneuriat ?

La diversité au quotidien. Chaque jour est différent, rien n'est monotone. Et puis, cela permet d'évoluer comme on en a envie, sans demander l'approbation de personne. Je ne me vois pas être à nouveau salariée un jour.

## Quel conseil donneriez-vous à quelqu'un qui souhaite se lancer en tant qu'indépendant ?

De ne jamais abandonner et de croire en son projet. Même s'il faut essayer quelques revers, vous pouvez y arriver si vous persévérez.

Propos recueillis par Jeanne Renauld





# RETOUR SUR LA PREMIÈRE ÉDITION DE HUMAN CAPITAL EUROPE

Texte : Alexandre Keilmann / Photos : Dominique Gaul

Le 26 novembre dernier, plus de 950 DRH et experts des ressources humaines se sont donné rendez-vous pour assister à la première édition de Human Capital Europe. Ce nouvel événement à envergure internationale mêlait conférences RH et mobilité, salon d'exposition, compétitions de startups ainsi que le traditionnel dîner de Gala HR One lors duquel ont été remis les non moins prestigieux Luxembourg HR Awards.

**A**près les interventions de **Simon Bernard** (CEO et co-fondateur de Plastic Odyssey) et de **Tom Oswald** (Coordinateur général de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire au ministère du Travail du Luxembourg) avec un focus sur les challenges environnementaux et notamment sur la pollution plastique, puis un état des lieux du marché du travail au Grand-Duché, les organisateurs ont accueilli **William Lebedel** (Fondateur de BlueRep), **Abdu Gnaba** (Anthropologue et CEO de Sociolab) et **Patrick Burensteinas** (Auteur et speaker). Les trois experts se sont intéressés au monde du travail actuel ainsi qu'à sa transformation. « Ce qui importe aux générations d'aujourd'hui, c'est la mission et la possibilité d'explorer le monde, » a souligné Abdu Gnaba. Pour Patrick Burensteinas, « l'esprit de l'entreprise est la clé pour maintenir la cohérence du groupe, sans que les intérêts personnels ne passent au premier plan ». Enfin, William Ledebel s'est penché sur le but commun, seul moyen selon lui, d'atteindre les objectifs fixés par la société. Lors de cette intervention, ils ont également abordé la culture d'entreprise et la vision, ainsi que la place du leader, celui-ci devant aujourd'hui faire confiance à ses experts, et poser les bonnes questions plutôt que de n'apporter que des réponses.

Dans l'après-midi, lors du **HR Summit** et du **Mobility Summit**, les experts locaux et internationaux se sont penchés sur les challenges RH (recrutement et talent, mais également transformation digitale et nouveaux usages) et mobilité (congestion et multimodalité au Luxembourg, mais aussi data, tech ou encore conduite autonome) que rencontrent actuellement les différents acteurs du secteur.

De plus, deux sessions de Pitch Your Start-up, compétition réunissant plusieurs jeunes pousses autour d'un format de pitches de 3 minutes 33, se sont déroulées au cours de Human Capital Europe. Deux axes ont ainsi été abordés : HumanTech et SmartMobility. C'est la start-up française **Hunteed** qui a remporté le volet RH : cette solution digitale permet de gérer l'ensemble des recrutements externalisés. Quant à la partie mobilité, elle a été remportée par **UPCITI** qui se spécialise dans le stationnement connecté et vise à fluidifier le trafic routier. Les deux jeunes pousses se retrouveront lors de la grande finale de Pitch Your Start-up, organisée en septembre 2020.

## LUXEMBOURG HR AWARDS

- Employer Brand Strategy : **ING Luxembourg**
- Onboarding Excellence : **ArcelorMittal**
- CSR Initiative of the Year : **Temenos**
- People Experience : **Banque Internationale à Luxembourg**
- Income & Reward Strategy : **East-West United Bank**
- Talent & Competence Management : **Devoteam**
- HR Manager of the Year : **Matthieu Cisowski, HR Manager, Ceratizit**

La deuxième édition de Human Capital Europe se déroulera le 26 novembre 2020 : lors de celle-ci les sujets « Healthcare » seront également discutés, s'ajoutant ainsi aux thématiques RH et mobilité.

Plus d'informations sur [www.humancapitaleurope.com](http://www.humancapitaleurope.com)



# J'aime mes collaborateurs et j'en prends soin !

## Connaître ce que vous avez de plus précieux dans votre entreprise

Qui sont vos employés ? Très souvent, le dirigeant, à qui on demande : « Combien êtes-vous dans votre entreprise ? » hésite sur le nombre exact de personnes qui œuvrent à la réussite de son projet. Et vous, avez-vous su répondre directement et sans compter sur vos doigts ? Si oui, c'est un bon début. Allons voir plus loin : « Combien y a-t-il de princesses ? », « Qui sera le prochain à fêter son anniversaire ? »...

Mais bien sûr, vous ne les avez pas engagés pour leur carte d'identité..., vous les avez engagés pour travailler, pour collaborer, pour être rentables ou encore pour développer un esprit d'équipe. Et pourtant, réfléchissez un instant : est-il possible de faire évoluer une équipe si vous ne la connaissez pas ?

### Donnez de la valeur aux informations salariales

Explorez les méandres de l'information sociale de votre entreprise et dépassez la logique strictement économique du calcul des salaires.

Pour engager, vous signez un contrat, vous collectez des informations sur vos employés, vous les déclarez à la sécurité sociale, ensuite celles-ci prennent précieusement la poussière dans vos bases de données... Quel travail pour rien ! Faites-les vivre, utilisez-les !

Chez Kolmio, nous n'arrêtons pas le traitement des données au calcul des salaires. Nous analysons pour vous l'entièreté des données de vos collaborateurs afin de vous permettre de mieux les connaître et de les surprendre. La pyramide des âges, la parité femme/homme, le poids de chaque nationalité vous permettront d'ajuster vos recrutements futurs. Les jours de congé, le domicile ou encore le poste vous permettent d'équilibrer vos équipes et plannings. Les absences vous permettent de mesurer la motivation du personnel,

et connaître leur date d'anniversaire est aussi une forme de reconnaissance.

En quelques mots, c'est simple : transformez vos Euros employés en Eureux collaborateurs. Communiquez ces données et montrez-leur à quel point ils sont essentiels pour vous, que vous vous intéressez à eux, que vous les connaissez vraiment. Ne vous faites plus piéger à la question : « Combien êtes-vous dans votre entreprise ? », mais surprenez vos interlocuteurs avec bien plus !

### L'évolution salariale doit être maîtrisée

Connaissez-vous la masse salariale mensuelle de votre entreprise ? Oui, bravo ! Et c'est tout... Intéressez-vous à l'évolution salariale de vos employés, restez vigilants à l'équilibre des rémunérations. Ces deux points vous permettent de bien récompenser les efforts de chacun, d'éviter les frustrations liées au salaire, d'être préparé à négocier avec eux.

Chez Kolmio, nous utilisons l'historique du calcul des salaires pour vous accompagner dans la gestion de votre personnel. Ces données sont accessibles à tout moment.

Rappelez-vous Noël, le sapin, les repas et... quand vous devez trouver LE cadeau à votre conjoint... quelle galère ! Trouver un cadeau original, qu'il/elle n'a jamais reçu... sans le/la connaître vraiment et sans vous souvenir de ce que vous avez déjà offert, vous risquez bien de le/la décevoir :

dites-vous que plus vous connaissez vos collaborateurs plus vous avez de chance de les rendre heureux et motivés.

### Connaître leurs « statistiques » oui, mais qui sont-ils vraiment ?

Ne leur en voulez pas d'être parfois moins motivés, de ne pas toujours apporter des solutions ... Tout comme vous, ils ont suivi des cours de « problèmes » en mathématiques, tout comme vous, ils ont vu leurs « fautes soulignées en rouge » lors des dictées.

Une astuce Kolmio pour les orienter solutions : créez une enquête de satisfaction interne avec simplement 3 questions :

1. Sur une échelle de 10, quel est votre niveau de satisfaction au travail ?
2. Quel est le point que vous voudriez conserver ?
3. Quel est le point que vous voudriez aider à améliorer ?



Philippe Docquier

Kolmio S.A.

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



# EY Luxembourg

## Une stratégie RH axée sur la diversité

EY Luxembourg compte actuellement plus de 1.500 collaborateurs provenant de 70 pays et parlant une soixantaine de langues. Le cabinet a toujours fait de la diversité un de ses grands atouts, en incluant notamment la diversité et l'inclusion (D & I) dans tout son processus de recrutement, comme nous l'expliquent Annette Boehm, DRH, et Isabelle Nicks, Audit Partner et People Leader d'EY Luxembourg.

### La diversité et l'inclusion font partie intégrante de la culture chez EY Luxembourg. Pour quelles raisons ?

Notre métier exige un grand nombre de salariés avec des profils variés. Sur les douze derniers mois, nous avons recruté quelque 500 personnes et accueilli, en septembre dernier, 320 nouveaux professionnels, jeunes diplômés pour une majorité d'entre eux. L'évolution des besoins de nos clients et de nos métiers nécessite de recruter sans cesse de nouveaux talents et de créer des équipes aux parcours différents. Pour ce faire, nous avons intégré des indicateurs-clés de D & I très clairs dans notre stratégie RH de recrutement et de rétention des talents, liés par exemple aux compétences linguistiques, à la formation ou encore à l'égalité hommes/femmes. Mais, nous accordons une attention particulière à un équilibre de recrutement hommes/femmes, et ce dans toutes les équipes, quel que soit le profil requis.

L'inclusion chez EY, c'est s'assurer que chaque employé se sente respecté, écouté et intégré au mieux au sein de nos équipes. Pour faciliter cette intégration, nous avons donc mis en place certaines actions. Dans les réunions, par exemple, l'anglais est la langue usuelle quelle que soit la langue maternelle des participants. Autre action : nous organisons régulièrement des événements sociaux pour tous les employés. Tous les vendredis, tous nos collaborateurs sont conviés à un *afterwork* et une fois par mois une nationalité, avec sa cuisine et sa culture, y est mise en avant. Enfin, nous analysons



De g. à dr. : **Annette Boehm**, DRH, et **Isabelle Nicks**, Audit Partner et People Leader, EY Luxembourg.

également les résultats de nos initiatives D & I lors de notre enquête annuelle de satisfaction auprès de nos employés.

### Comment ce D & I est-il décliné dans votre processus de recrutement ?

Nos recruteurs sont formés régulièrement dans le but d'interviewer les candidats en toute objectivité. Nous évitons ainsi tout biais inconscient qui pourrait influencer leurs décisions, comme par exemple lorsqu'un candidat a suivi les mêmes études, dans une même université ou que ce recruteur est de la même nationalité... Nous veillons donc à appliquer cette variété également au sein de nos équipes de recrutement, ce qui reflète bien la diver-

sité EY Luxembourg. Nous réalisons également des *New Joiners Surveys*. Ces enquêtes à questions multiples nous permettent de savoir comment se sont déroulées les différentes étapes du recrutement, et l'expérience D & I de chaque candidat. De longue date, EY est un cabinet reconnu pour sa diversité et son inclusion. Une preuve probante : l'enquête *Universum* qui communique chaque année le classement des employeurs les plus attractifs au monde et dans lequel EY figure en première place parmi les cabinets

de services professionnels, notamment en raison de sa culture de D & I.

### Vos indicateurs clés D & I sont ambitieux. Quels sont les profils atypiques que vous avez dû recruter récemment ?

Grâce à notre image et notre réputation en termes de D & I, EY Luxembourg attire des profils différents, voire atypiques. Nous avons par exemple recruté récemment pour notre département conseil une collaboratrice espagnole diplômée en Digital Business et en Big Data ayant travaillé en Allemagne et aux Etats-Unis dans le domaine de la recherche universitaire, dans l'industrie et dans une banque.

Propos recueillis par Isabelle Couset

« Nous avons intégré des indicateurs-clés de D & I très clairs dans notre stratégie RH de recrutement et de rétention des talents, liés par exemple aux compétences linguistiques, à la formation ou encore à l'égalité hommes/femmes. »





# L'application du droit du travail dans le contexte des groupes d'entreprises

Pour s'adapter à l'internationalisation des échanges et aux enjeux concurrentiels soutenus par l'essor de la digitalisation, les groupes d'entreprises constituent une forme d'organisation qui s'impose dans l'ordre économique mondial.

Le Luxembourg n'échappe pas à la règle et constitue une terre d'accueil de nombreuses filiales de groupes internationaux, voire même de sociétés têtes de groupe.

Face à cette réalité, le droit du travail luxembourgeois, dont une grande partie des lois a été adoptée dans les années 70, dans un contexte d'économie majoritairement basée sur des entreprises locales, a dû s'adapter pour prendre en compte la notion de groupe. Ainsi, les tribunaux luxembourgeois ont été appelés à statuer sur des questions de droit individuel du travail afin de prendre en compte la dimension de groupes d'entreprises, largement absente du Code du travail.

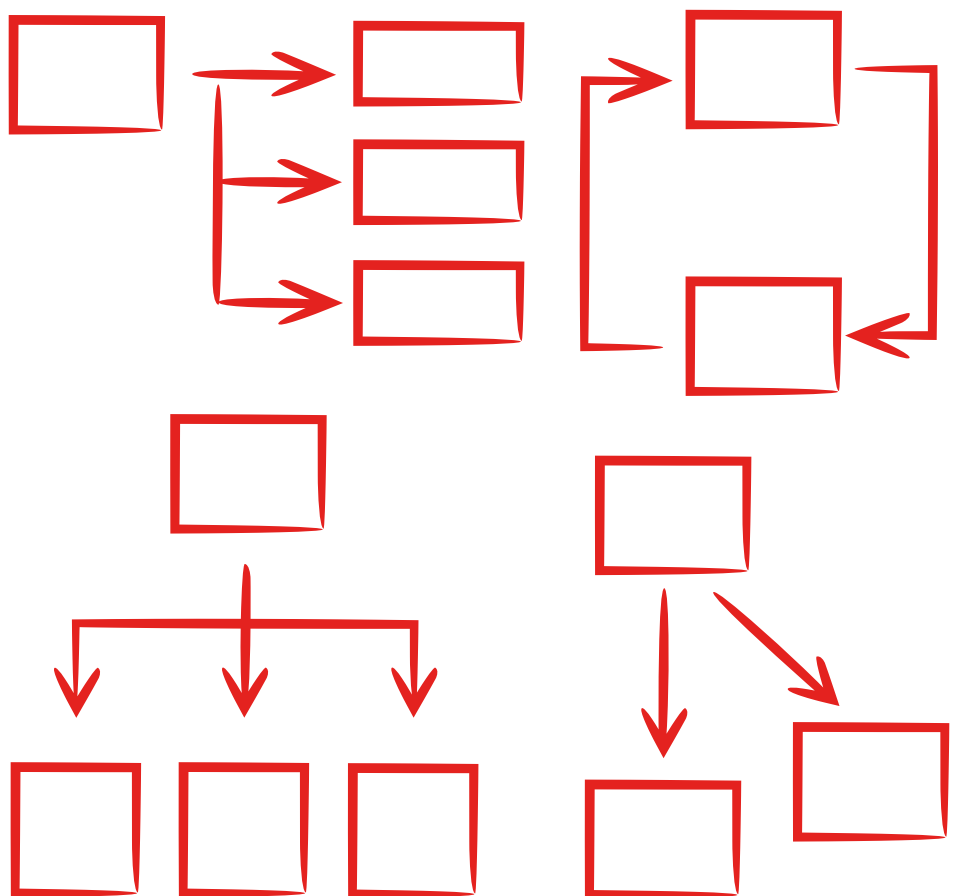
Nous présenterons dans cet article différentes problématiques qui se posent dans le contexte des groupes d'entreprises et les réponses qu'y a apporté la jurisprudence.

## Comment apprécier l'ancienneté d'un salarié dans un groupe d'entreprises ?

La mobilité intragroupe d'un salarié doit être structurée sur le plan juridique.

Si le salarié est détaché de manière temporaire au sein d'une autre société du groupe, il demeure lié par son contrat de travail initial à son employeur. Son ancienneté se poursuit, y compris pendant la durée de son détachement.

En revanche, si un nouveau contrat de travail est signé avec la société du groupe que le salarié intègre (transfert intragroupe), la question est de savoir si l'ancienneté du salarié acquise sous l'égide du contrat de travail initial doit être prise en compte dans le cadre du



---

Des sociétés juridiquement distinctes peuvent constituer en matière de droit du travail une EES (Entité Economique et Sociale), considérée comme une seule entreprise, étant entendu que cette notion est plus restrictive que celle du « groupe » (même si elles peuvent se recouper).

---



Si une EES (entité économique et sociale) est reconnue au niveau des différentes sociétés du groupe, les entités constituent alors une entreprise unique au regard du droit du travail. Dans ce cas, l'ancienneté englobe, au-delà des découpages juridiques, toutes les périodes de travail au sein des sociétés du groupe formant une EES, à moins qu'il n'y ait eu rupture du contrat suivie d'une interruption réelle de service.

nouveau contrat de travail ou bien s'il faut tout simplement remettre le compteur de l'ancienneté à zéro. Cette question est cruciale car elle permet de déterminer les différents droits basés sur l'ancienneté auxquels le salarié pourra prétendre (par exemple : préavis et indemnité de licenciement).

A défaut de clause contractuelle de reprise d'ancienneté, la jurisprudence considère de manière constante que l'intégralité du service doit être prise en compte, pour autant que les sociétés du groupe concernées constituent une Entité Économique et Sociale (« EES »).

En effet, des sociétés juridiquement distinctes peuvent constituer en matière de droit du travail une EES, considérée comme une seule entreprise, étant entendu que cette notion est plus restrictive que celle du « groupe » (même si elles peuvent se recouper). Les critères de l'EES sont (i) au plan économique, une concentration des pouvoirs de direction et des activités identiques ou complémentaires, et (ii) au plan social, une communauté de travailleurs liés par les mêmes intérêts tel qu'un statut social semblable (par exemple l'existence d'un département des Ressources humaines centralisé, des politiques RH communes, etc.). Il s'agit d'une appréciation *in concreto* de faisceaux d'indices soumis à l'appréciation du juge.

Si une EES est reconnue au niveau des différentes sociétés du groupe, les entités constituent alors une entreprise unique au regard du droit du travail. Dans ce cas, l'ancienneté englobe, au-delà des découpages juridiques, toutes les périodes de travail au sein des sociétés du groupe

formant une EES, à moins qu'il n'y ait eu rupture du contrat suivie d'une interruption réelle de service.

### **En cas de transfert intragroupe, est-il possible de convenir d'une nouvelle période d'essai dans le contrat de travail avec une autre société du groupe ?**

L'intérêt d'une période d'essai est de permettre à chaque partie de mettre fin à la relation de travail sans avoir à fournir un motif et en respectant une durée de préavis plus courte qu'en cas de rupture d'un contrat de travail devenu définitif. Par ailleurs, aucune indemnité de départ n'est due par l'employeur.

Dans la mesure où une période d'essai ne peut être prévue qu'au début de la relation contractuelle, est-il possible de prévoir une période d'essai lorsqu'un salarié ayant travaillé pendant un certain nombre d'années dans une société d'un groupe, le cas échéant à l'étranger, conclut un contrat de travail avec une autre société du groupe basée au Luxembourg ? Est-ce une nouvelle relation de travail qui commence ?

Comme pour l'appréciation de l'ancienneté, la jurisprudence considère que des sociétés distinctes du groupe peuvent constituer en matière de droit du travail une entité économique et sociale considérée comme une entreprise unique. Dès lors, en l'absence de rupture donnant lieu à une interruption réelle de service, c'est la même relation de travail qui se poursuit. Toute clause d'essai insérée dans un nouveau contrat de travail avec une autre société du groupe est alors nulle.

Toutefois, une décision de 2015<sup>(1)</sup> est venue nuancer cette position en précisant qu'une clause d'essai peut être valable si la fonction du salarié dans le cadre du nouveau contrat de travail est fondamentalement différente de la fonction exercée au cours du précédent contrat pour une autre société du groupe, et ce même si le nouveau contrat de travail reprend certains avantages acquis auprès du premier employeur.

### **La procédure de l'entretien préalable s'applique-t-elle dans les groupes de 150 salariés et plus ?**

Selon le Code du travail, tout employeur occupant au moins 150 salariés doit organiser un entretien préalable avec le salarié avant toute mesure de licenciement.

Faut-il, pour apprécier ce seuil de 150 salariés, prendre en compte les effectifs de toutes les sociétés du groupe ? En l'absence de précision légale, la jurisprudence a apporté des éléments de réponse à cette question :

- dans le cas d'un salarié travaillant pour une succursale au Luxembourg rattachée à une société mère basée à l'étranger, la jurisprudence rappelle qu'une succursale n'a pas de personnalité juridique distincte de celle de la société mère. Pour déterminer l'effectif de l'employeur, il y a donc lieu de prendre en considération, en sus de l'effectif de la succursale, celui de la société mère, même si celle-ci est basée dans un autre pays que le Luxembourg ;
- dans la situation de sociétés juridiquement distinctes, la jurisprudence reprend également le critère de l'appartenance à une EES en se livrant à une appréciation minutieuse des faits d'espèce. Dès lors qu'une EES est caractérisée, il y a lieu de prendre en considération l'effectif de toutes les entités appartenant à cette EES pour déterminer le seuil d'effectif et l'obligation d'organiser un entretien préalable. Il est à noter toutefois que dans une décision de 2011<sup>(2)</sup>, qui semble être restée isolée, la Cour d'appel avait retenu l'existence d'une EES en se basant principalement sur le fait que les adresses e-mail utilisées par toutes les entités du groupe comportaient une racine commune.



### En cas de licenciement pour motif économique d'un salarié appartenant à un groupe de sociétés, à quel niveau faut-il apprécier l'existence d'un motif économique ?

Tout licenciement doit reposer sur une cause réelle et sérieuse qui peut, entre autres, être d'ordre économique, c'est-à-dire liée aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise ou du service.

S'agissant du motif économique, il est admis que le chef d'entreprise est seul responsable du risque de son entreprise et qu'en corollaire il peut décider de la politique économique de son entreprise. Avec son pouvoir de direction, il peut prendre toutes les mesures qu'il estime nécessaires pour assurer la pérennité de son activité, telles que des mesures de réorganisation entraînant des réductions d'effectifs.

En revanche, l'employeur est tenu d'exposer précisément et de justifier les raisons qui ont conduit à la réorganisation (par exemple les difficultés économiques de la société), les mesures de réorganisation entreprises et l'impact de ces mesures sur le poste du salarié licencié.

Dans le cas de licenciements économiques au sein d'une société basée au Luxembourg appartenant à un groupe d'entreprises, diverses questions liées à la spécificité du groupe d'entreprises ont été soulevées devant les juridictions. Pour justifier le licenciement, l'employeur luxembourgeois doit-il prendre en considération la situation économique du groupe ? Le motif de licenciement peut-il être considéré comme réel et sérieux si le groupe dans son ensemble se porte bien alors que la société luxembourgeoise connaît des difficultés économiques ? Inversement, lorsque l'entité luxembourgeoise est profitable, un licenciement économique est-il justifié au motif qu'une réorganisation globale a été décidée au niveau du groupe ?

Certaines tendances se dégagent de la jurisprudence.

Le courant jurisprudentiel majoritaire tend à considérer que la situation économique du groupe n'a pas à être prise en considération. Il suffit que la société, voire simplement un département ou une branche d'activité, rencontre des difficultés économiques ou décide d'entreprendre une réorganisation pour améliorer sa

Le courant jurisprudentiel majoritaire tend à considérer que la situation économique du groupe n'a pas à être prise en considération. Il suffit que la société, voire simplement un département ou une branche d'activité, rencontre des difficultés économiques ou décide d'entreprendre une réorganisation pour améliorer sa rentabilité. Les bons résultats obtenus par le groupe ne sont pas de nature à ébranler la justification de la décision de l'entité luxembourgeoise de rationaliser ses coûts.

rentabilité. Les bons résultats obtenus par le groupe ne sont pas de nature à ébranler la justification de la décision de l'entité luxembourgeoise de rationaliser ses coûts. Le juge ne peut pas se substituer à l'employeur pour apprécier si la mesure de licenciement était appropriée ou non, sauf au salarié licencié à établir que le motif économique n'était qu'un prétexte pour se défaire de lui.

Toutefois, la jurisprudence a apporté des dérogations à ce principe en prenant en considération la situation du groupe dans l'appréciation du motif économique de licenciement dans certains cas particuliers :

- le lien de dépendance de la société luxembourgeoise par rapport au groupe : une décision de 2012<sup>(3)</sup> a considéré qu'il était nécessaire d'examiner les difficultés économiques au niveau du groupe en se basant sur la notion de « co-employeurs » développée par la jurisprudence française. Dans cette situation particulière, il a été constaté que la société luxembourgeoise n'avait aucune autonomie par rapport à la société anglaise qui la contrôlait. Par conséquent, les difficultés économiques alléguées au niveau de l'entité luxembourgeoise auraient dû être appréciées par rapport à l'ensemble du groupe ;
- la situation du salarié ayant une fonction transversale au sein du groupe : dans une décision de 2008<sup>(4)</sup>, la Cour d'appel a considéré qu'il était insuffisant de prendre en considération la situation de la société basée au Luxembourg. En l'espèce, le salarié licencié, bien qu'embauché par une société luxembourgeoise, exerçait ses fonctions en tant que Deputy Manager pour le groupe.

S'agissant d'un rôle transversal défini par rapport au groupe, la Cour a requis la prise en compte de la situation du groupe dans son ensemble :

- le licenciement lié à une réorganisation au niveau du groupe : si le licenciement au Luxembourg résulte d'une réorganisation globale décidée et mise en œuvre au niveau du groupe, la justification du motif de licenciement nécessite une appréciation au niveau du groupe, peu important la situation particulière, et notamment les résultats générés par la société au Luxembourg. Il est toutefois recommandé dans ce cas de motiver le licenciement tant au regard de la situation du groupe que de celle de la société luxembourgeoise en tant qu'employeur. ☑



**M<sup>e</sup> Marielle Stevenot**  
Partner

**M<sup>e</sup> Mona-Lisa Pierre**  
Senior Associate

Employment  
PwC Legal

(1) CSJ, 8<sup>e</sup>, 30/04/2015, n<sup>o</sup> 39882.

(2) CSJ, 17/03/2011, n<sup>o</sup> 36198.

(3) CSJ, 3<sup>e</sup>, 01/03/2012, n<sup>o</sup> 37078.

(4) CSJ, 28/02/2008, n<sup>o</sup> 30523.





# La mobilité, un défi pour les Ressources humaines

La mobilité constitue un enjeu de taille pour le Luxembourg et ses entreprises. Si le gouvernement s'est doté d'une stratégie très ambitieuse en la matière à l'horizon 2025, certaines sociétés n'hésitent pas à proposer elles-mêmes, dès à présent, des solutions pour attirer et retenir leurs collaborateurs sur le territoire grand-ducal.

Il suffit de se déplacer au Luxembourg pour le constater : le pays est confronté à d'importants problèmes de mobilité, essentiellement aux heures de pointe. « Selon le TomTom Traffic Index, en 2018, il fallait ainsi ajouter en moyenne 33 % au temps de trajet théorique pour réaliser un déplacement en voiture au Luxembourg, un chiffre qui grimpe à 68 % les lundis, mardis et mercredis entre 8h et 9h, et même à 72 % le vendredi entre 17 et 18h », souligne Vincent Hein, économiste au sein de la Fondation IDEA.

Et la situation semble s'aggraver. « Chaque semaine, depuis cinq ans, le Luxembourg crée en moyenne 254 nouveaux postes, analyse Vincent Hein. Quand on sait que 73 % des salariés, résidents et non-résidents, utilisent leur voiture et 19 % d'entre eux les transports en commun pour se rendre au travail, cela représente un potentiel de 155 voitures supplémentaires chaque semaine sur les routes du Grand-Duché et 48 passagers dans les transports en commun, l'équivalent d'un bus ! »

Pour les travailleurs, la situation est fréquemment vue comme de plus en plus problématique. « C'est simple, il suffit de tendre l'oreille le matin quand les collaborateurs arrivent au bureau : les problèmes de mobilité sont un sujet de discussion récurrent », constate Pierre Knoden, HR Director d'ING Luxembourg. Dans ce contexte, la congestion du pays pourrait-elle constituer, pour les employeurs, un frein à l'embauche ou à la retenue de leurs talents ?



Photo-Pixabay

## Difficile de convaincre et garder ses talents

S'il n'existe aucune donnée statistique sur la question, il est clair que la plupart des grandes entreprises y voient un enjeu à ne pas négliger. « Les problèmes de mobilité constituent un vrai problème pour convaincre de nouveaux collaborateurs, affirme Dominique Laurent, Managing Director chez PwC Luxembourg. Auparavant, nous avions des facilités pour recruter. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les plus jeunes se rendent compte que cela devient compliqué de venir travailler au Luxembourg. Si l'on n'est pas résident, il faut soit se loger en ville – ce qui devient de plus en plus compliqué d'un point de vue financier au vu de l'augmentation des

prix de l'immobilier –, soit rester frontalier et affronter chaque jour les embouteillages ou les trajets en transports en commun. »

Si la mobilité contribue à l'attractivité d'un pays aux yeux de candidats, elle joue également un rôle crucial dans la rétention des collaborateurs. « Car ils accordent une importance grandissante à la work-life balance, ils sont de plus en plus nombreux à se poser la question de l'intérêt de travailler au Luxembourg et à vouloir privilégier la qualité de vie, explique Dominique Laurent. Nous avons donc certaines recrues, des frontaliers qui habitent assez loin par exemple, qui retournent dans leur pays d'origine ou se tournent vers un employeur qui se situe plus près de la frontière. » Pour Pierre



## Si la mobilité contribue à l'attractivité d'un pays aux yeux de candidats, elle joue également un rôle crucial dans la rétention des collaborateurs.

Knoden également, « la localisation de l'entreprise et la facilité d'y accéder sont aujourd'hui des critères importants pour rejoindre ou rester dans une entreprise. »

### Une multitude de pistes de solutions

Pour parvenir à attirer et fidéliser leurs collaborateurs, les entreprises n'hésitent pas à mettre en place des solutions. « Nous avons anticipé le problème depuis plusieurs années déjà, confie le HR Director d'ING, notamment en choisissant pour notre nouveau siège social un emplacement stratégique, juste en face de la gare. À l'époque, il s'agissait d'un choix courageux – le quartier était en en plein renouveau – mais aujourd'hui, beaucoup d'entreprises nous envient. »

Quand l'emplacement de la société ne permet malheureusement pas un accès aisé en voiture ou en transports en commun, on peut instaurer un mode de travail plus flexible. Télétravail et horaires modulables sont ainsi grandement appréciés des collaborateurs. « Il faut oser offrir de la flexibilité dans le temps de travail et sa gestion, poursuit Pierre Knoden. Nous sommes convaincus qu'en termes d'image employeur, c'est un atout clé. » Ce mode de fonctionnement n'est toutefois pas adapté à tous les secteurs d'activité ni à toutes les fonctions. En outre, le télétravail se heurte encore à des réglementations strictes en matière de fiscalité et de sécurité sociale pour les collaborateurs frontaliers qui travaillent depuis leur domicile.

Pour contrer cette problématique, une autre solution consiste à rapprocher les gens de leur lieu de travail par l'installation de bureaux satellites aux frontières. PwC en possède aujourd'hui deux, à Wemper-

hardt et Oberpallen, et deux autres vont ouvrir à Belval et Wecker. « Décentralisés de la capitale et proches des lieux de résidence de nos collaborateurs, ces espaces de coworking privés leur permettent de rejoindre plus facilement leur lieu de travail », explique le Managing Director.


Mais « le moyen le plus simple à mettre en œuvre pour diminuer le nombre de voitures sur les routes, tout en augmentant le nombre de salariés, est le covoiturage car il ne nécessite pas le développement de nouvelles infrastructures », indique Vincent Hein. Chez PwC, on propose ainsi des places de parking gratuites aux collaborateurs qui covoiturent au moins à trois. Quinze véhicules sont également disponibles en autopartage pour permettre aux collaborateurs qui se rendent au travail sans voiture de se déplacer pendant la journée. Parallèlement, le Big Four encourage la mobilité douce en proposant des leasings sur des vélos électriques et prochainement sur des trottinettes. « Grâce à ces différentes propositions, nous parvenons à nous distinguer sur le marché de l'emploi », précise Dominique Laurent.

Pour Vincent Hein, de telles pistes nécessitent néanmoins une petite révolution culturelle, un changement d'habitudes au quotidien. Pour accélérer cette transition, des incitants doivent être mis en place. « On pourrait imaginer soutenir le covoiturage et le rendre gratuit pour les utilisateurs, tout en rémunérant davantage les conducteurs. Créer des communautés de covoiturage à l'échelle d'une entreprise ou d'une école aurait également un effet de levier. On pourrait aussi revenir sur le traitement fiscal du leasing automobile ou repenser la déduction des frais de déplacement forfaitaires, qui

peuvent être vus, pour l'instant, comme une prime à l'éloignement. Dans tous les cas, il faut faire attention aux fausses bonnes idées. »

### Vers un cocktail dangereux

Pour l'heure, le Luxembourg demeure attractif pour ses travailleurs. Si l'on s'attarde sur les chiffres concernant les fins de contrat, on constate en effet que, chaque année, 133.000 contrats sont signés quand 120.000 se terminent. « Si les problèmes de mobilité engendraient une importante perte d'attractivité, on devrait voir une croissance des fins de contrat au fil des ans. Il y a une petite augmentation mais les débuts de contrat restent, jusqu'à présent, toujours plus nombreux. De plus, alors que 47 % des salariés du pays sont des frontaliers, ces derniers ne représentent que 40 % des fins de contrat, précise l'économiste. La crainte des entreprises est toutefois bien légitime car la situation pourrait rapidement évoluer en sens inverse. Les premiers touchés seraient alors les profils les moins bien rémunérés. »

Pour Pierre Knoden, les problèmes de mobilité vont, demain, devenir un point crucial pour le Luxembourg et son attractivité. « Le Grand-Duché s'affiche en effet comme le premier pays au monde en termes de besoins en main-d'œuvre qualifiée. Or, son réservoir de talents est seulement classé en 52<sup>e</sup> position. Il y a donc un gap énorme entre les besoins et le potentiel, ce qui oblige le Luxembourg à se tourner, notamment, vers ses pays voisins pour recruter. Sans amélioration de la mobilité, ce cocktail risque de devenir très dangereux. » 

Jeanne Renauld



# Quelle expérience collaborateur en 2020 ?

## Découvrez Rydoo<sup>(1)</sup>, une solution innovante pour gérer vos notes de frais et voyages d'affaires

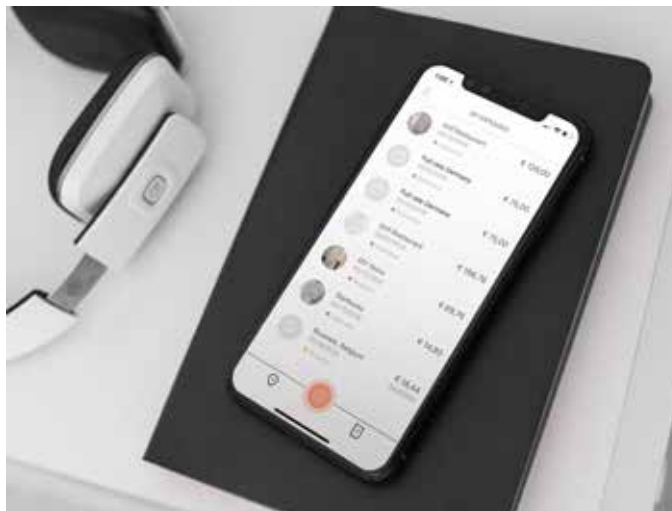
Dans un monde plus que jamais impacté par les évolutions technologiques, 80 % des dirigeants sont conscients des enjeux liés à l'expérience collaborateur, mais seulement 6 % des entreprises sont estimées « expérientielles »<sup>(2)</sup>. Un beau défi pour 2020 !

### Comment éliminer les points de friction dans l'expérience employé ?

Parmi les tâches administratives souvent pointées du doigt, la gestion manuelle des notes de frais arrive régulièrement en tête. Ce processus se révèle frustrant, chronophage et sans valeur ajoutée pour les organisations et leurs collaborateurs. Plus grave, les entreprises perdent de l'argent en raison d'un contrôle insuffisant, des dépenses non conformes, voire des erreurs. Comment remédier à cela ? En faisant de l'expérience utilisateur l'élément incontournable dans son choix d'outil. Rydoo est une solution accessible facilement, via smartphone ou ordinateur, permettant de déclarer, soumettre, approuver et gérer en temps réel les frais professionnels.

### Des politiques dépenses transparentes et plus équitables

Pour que les règles relatives aux dépenses professionnelles soient comprises et appliquées, il faut les formaliser à travers une politique d'entreprise et les communiquer. Et pour aller un cran plus loin et s'assurer de leur respect, ces règles doivent être intégrées dans l'outil de gestion des frais et déplacements professionnels. Un collaborateur sait, dès qu'il soumet une dépense pour remboursement, s'il respecte la politique. La règle est la même pour tous. Quant à la direction financière, elle est à même de mieux piloter le budget



relatif à l'ensemble des frais professionnels. Avec Rydoo, votre politique d'entreprise est directement intégrée dans l'outil. Les règles sont appliquées automatiquement pour un meilleur contrôle de vos dépenses.

### Alors en 2020, comment transforme-t-on sa gestion des notes de frais et des voyages d'affaires ?

Rydoo, *corp-up* du groupe Sodexo, propose une solution logicielle de gestion des frais et déplacements professionnels. Grâce à son module Expense, finis les justificatifs perdus, en vrac, au fond d'un tiroir ou les notes de frais soumises à la dernière minute ; il suffit de prendre en photo ses reçus, tickets, notes de restaurant, etc. avec son smartphone et de les envoyer pour validation, et demander leur rem-

boursement. Vos collaborateurs peuvent facilement calculer leurs indemnités kilométriques et demander leur *per diem* en cas de déplacement. Réserver vos déplacements professionnels avec Rydoo Travel se révèle aussi intuitif que prendre vos prochains billets d'avion pour un week-end, à la différence près que notre offre est

enrichie d'options dédiées aux professionnels. Accès à plus de 1.000.000 d'hébergements, possibilité de réserver des billets d'avion, de train, intégration de la politique voyages ou facturation centralisée... le module Travel dispose des meilleures fonctionnalités afin de vous garantir la meilleure expérience possible.

Bref, en 2020, offrez une nouvelle expérience collaborateurs à vos employés !

(1) Rydoo est un logiciel SaaS de gestion des notes de frais et des voyages d'affaires pour les PME, ETI et Grands Comptes. Rydoo est une *corp-up* du groupe Sodexo : le leader mondial des Services de Qualité de Vie a développé un nouveau type de collaboration combinant l'esprit d'une start-up et la puissance d'un grand groupe.

(2) <https://thefutureorganization.com/introducing-employee-experience-index>





# Dépoussiérer les approches managériales, les « labs » s'en chargent

Nouveaux espaces collaboratifs d'innovation, les « labs » repensent les pratiques de management. Absence de hiérarchie, valeur d'écoute, spontanéité, créativité, agilité esprit critique sont les nouveaux modes de travail promus par ces structures auprès des salariés, des collaborateurs, des RH, dans une volonté d'améliorer la performance de l'entreprise.

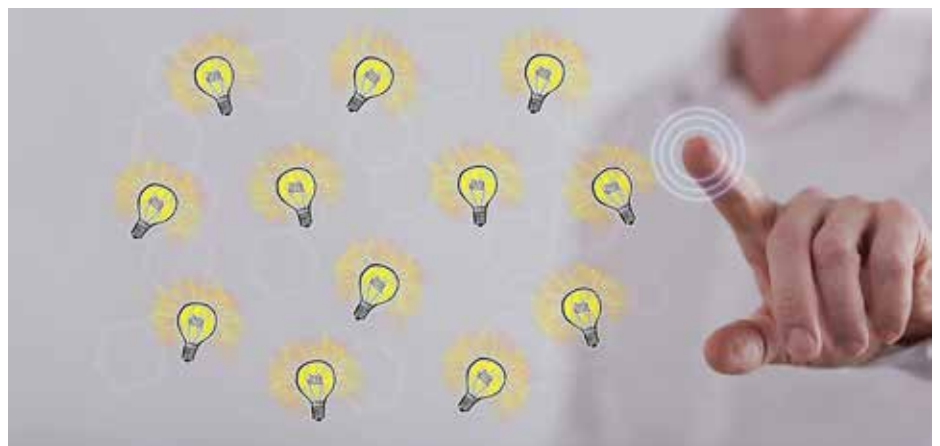
Jusqu'à présent, les entreprises se sont plutôt focalisées sur l'innovation technologique. Désormais confrontées à une nouvelle culture, elles s'intéressent aux autres formes d'innovation, comme l'innovation managériale, désireuses d'attirer et de fidéliser la jeune génération.

## Ordre contre désordre

Le développement de l'Internet est certainement à l'origine de la demande de changements. Les « labs », plateformes d'innovation ouvertes, sont des « usines à innover autrement ». Ils offrent la possibilité de s'approprier la fabrication de l'organisation du travail.

Chaque « lab » ou laboratoire a sa conception de l'innovation et son public cible. Certains s'adressent aux salariés de l'entreprise désireux d'élargir leur horizon, d'exprimer leurs idées, frustrés de ne pouvoir explorer leurs projets dans une entreprise trop pyramidale ; d'autres, aux clients, aux fournisseurs, aux collaborateurs. Pas de statut, pas de hiérarchie, pas de bannière est la démarche que ces laboratoires d'innovation portent. On parle aussi de coconstruction, de co-évaluation, de codirection ; on fait appel à l'intelligence collective.

Le Lab RH, par exemple, association française de 430 membres, soutient et promeut des solutions innovantes dans le domaine des RH auprès des organisations et de leurs personnels. Son objectif est de sensibiliser aux enjeux de l'innovation managériale, présentée comme un accélérateur de performance.



---

**Les « labs », plateformes d'innovation ouvertes, sont des « usines à innover autrement ». Ils offrent la possibilité de s'approprier la fabrication de l'organisation du travail.**

---

Du coup, bon nombre de RH en France fréquentent ces espaces de *coworking*, cherchant à comprendre comment des personnes avec des savoir-faire différents arrivent à collaborer mais, fascinés aussi par la rapidité de création.

De nouvelles techniques de travail sont par ailleurs proposées pour améliorer certaines situations managériales notamment le bien-être, l'engagement, la performance des employés.

## Les innovations intéressantes

L'innovation managériale est l'introduction d'une nouveauté dans une organisation,

une entreprise publique ou privée, ou bien une association. Parmi les innovations adoptées, on peut citer le management par la qualité totale, le *Balanced Scorecard*, qui est un outil prospectif dont la finalité est de construire et de piloter la mise en œuvre d'une stratégie. Une des forces de cette démarche est d'impliquer et d'aligner tous les services de l'entreprise afin d'apporter des réponses concrètes et cohérentes (souvent un point déficient) aux décisions stratégiques ; le concept des 4 P du marketing (Product, Price, Place ou distribution, Promotion) ou la recette choisie par l'entreprise de faire les choses



pour arriver aux objectifs qu'elle s'est fixés. Plus récemment, des outils différents des autres ont vu le jour : le *nudge* ou coup de pouce, une technique (issue de la recherche des sciences comportementales) qui incite des personnes à changer leurs comportements ou faire certains choix sans aucune contrainte. Ce coup de pouce permet d'enrayer le processus qui conduit les individus à prendre des décisions résultant de routines, de schémas cérébraux, de déviation systématique de la pensée rationnelle par rapport à la réalité. Des techniques qui selon BVA Nudge Unit France améliorent le bien-être des individus, leur engagement, leurs performances. Rechercher du côté des structures psychiques est incontestablement une bonne piste.

Recourir à la *Blockchain* intéresse également la gestion d'un certain nombre de processus RH car elle permet de lutter contre les fraudes dont notamment celles des candidatures de plus en plus falsifiées. Les diplômes et certifications peuvent être digitalisés et encryptés dans la *Blockchain* qui est un système difficile à corrompre. Cette technologie de rupture bouscule les entreprises.

Il va sans dire que cette évolution du management rencontre de nombreuses résistances, notamment du côté du top management et des syndicats car elle remet en question l'organisation traditionnelle, le « je maîtrise tout par l'ordre » du dirigeant et de ses collaborateurs directs. Un système qui repose sur des solutions toutes faites générant un phénomène d'ennui au travail, les personnes se mettent en retrait, créant une spirale de défiance et de non-productivité.

Faut-il le souligner, le « lab » n'est pas la négation de l'organisation existante. Il apporte l'innovation qui va permettre, dans un environnement concurrentiel, de prendre certains risques sans mettre

en danger le fonctionnement de l'entreprise ; d'engager aussi la transformation

culturelle dont l'entreprise a tant besoin dans le monde numérique. ☑

**Martine Borderies**

---

**Le « lab » n'est pas la négation de l'organisation existante. Il apporte l'innovation qui va permettre, dans un environnement concurrentiel, de prendre certains risques sans mettre en danger le fonctionnement de l'entreprise.**

---



# La création d'équipes performantes : la clé de succès pour les entreprises

Les entreprises qui ont développé une réelle culture adaptative et qui maîtrisent l'art de la collaboration entre les équipes possèdent les clés qui ouvrent les portes du succès. Alexandra Vanheule, Managing Director de Lead<sup>3</sup>, nous le démontre.

Dans un monde en perpétuelle évolution, le management *top-down* est dépassé et contre-productif. Il est vital que le management adopte une nouvelle façon de gérer les équipes et leur organisation. Les leviers majeurs du succès futur d'une société sont sa culture d'entreprise et la performance de ses équipes. Pour le leader, il ne s'agit plus d'exercer son autorité pour obtenir un objectif défini, mais d'accompagner les équipes dans la recherche de solutions dans un contexte en continuel changement. Cela passe aussi pour celui-ci par une remise en question plus personnelle quant à ses habitudes et ses croyances.

## Comment être un dirigeant efficace en 2020 ?

Le leader 2020 est « adaptatif », c'est-à-dire qu'il est apte à mobiliser les équipes face aux problèmes et défis plus complexes. Il donne la direction, le cadre et le sens. Il mobilise les équipes à gérer les challenges de façon autonome. Il responsabilise, fait confiance, stimule la prise de décision et croit pleinement dans les capacités de chacun. Il stimule la réflexion et pose des questions visant au développement personnel de chacun de ses collaborateurs. Il crée un environnement dans lequel le droit à l'erreur existe car il sait qu'il est source d'apprentissage.

Être leader exige une bonne connaissance de soi, une capacité de remise en question et une posture d'éternel apprenant. Être conscient de ses modes automatiques (pensées, émotions, réactions) et pouvoir les adapter pour obtenir l'impact désiré est essentiel. En fonction du contexte, cette connaissance de soi – y



Alexandra Vanheule, Managing Director, Lead<sup>3</sup>.

compris de ses forces et de ses limites – aide le leader à discerner la posture à adopter, à prendre de la hauteur et à suivre son intuition.

## Créer une équipe performante, une compétence-clé pour un leader...

Créer une équipe hautement performante est probablement l'une des compétences-clés à maîtriser pour un leader. Une équipe performante délivre les résultats attendus et il y règne une culture de coopération et d'engagement forte. Le style de leadership est déterminant. Le leader définit la vision et s'assure qu'elle soit comprise par chacun. Il crée un environnement de « leadership à tout niveau » où chacun peut faire des propositions et prendre des initiatives à son niveau. Au sein de l'équipe règne une réelle confiance, un respect mutuel et aussi une capacité à exprimer ses désaccords ; en effet, avoir des conflits constructifs est source de créativité et d'innovation accrue !

## Comment intervenez-vous dans une organisation qui fait appel à vos compétences ?

Nous mettons en place des solutions expérientielles qui exploitent les trois intelligences du leader : le mental, l'émotionnel et le corporel afin de stimuler la performance individuelle et collective. L'intention est de permettre aux participants de prendre conscience de leurs modes de fonctionnement automatiques, tant individuels que collectifs. Cette prise de conscience est fondamentale pour permettre la remise en question de nos modes de fonctionnement et l'acquisition de nouvelles compétences adaptatives. Les solutions que nous développons intègrent des notions de neuroleadership, des modèles de leadership adaptés à un monde VUCA (volatil, incertain, complexe, ambigu) et sont expérientielles. Nous bénéficions également d'une solide collaboration avec des centres spécialisés en leadership. Dans le cadre d'un accompagnement d'équipe, nous partons d'un diagnostic de performance articulé sur 14 critères. Ensuite, nous accompagnons l'équipe dans l'acquisition d'une culture adaptative forte, basée sur la confiance, un mode de fonctionnement collaboratif et une vision partagée. ☑

[www.lead3.eu](http://www.lead3.eu)







# Le responsable Digital Working et les RH

Dans l'écosystème digital RH, le poste de responsable Digital Working accompagne les transformations digitales et les nouvelles pratiques de travail.



**Le responsable digital est à la fois le pilote et le moteur de la transformation.**

Ce poste est en général mis en place dans des entreprises en cours de réorganisation, qui ont une certaine taille et une bonne vision des enjeux. Outre la dimension technologique, le responsable du poste doit évaluer la maturité numérique de l'entreprise et de ses collaborateurs, réfléchir à l'impact du numérique sur l'organisation interne, l'implication des collaborateurs, accompagner le changement des métiers. Le responsable digital (Digital Officer) est à la fois le pilote et le moteur de la transformation. Néanmoins, sans l'appui convaincu du management, il lui sera difficile de fonctionner.

S'agissant en particulier des équipes RH, qui doivent accompagner les transformations des process et des outils, celles-ci ne pourront le faire que si elles-mêmes évoluent et développent de nouvelles compétences, parmi lesquelles la culture informatique, la culture des data et de l'analytique pour exploiter des données de plus en plus complexes ; culture aussi de service pour positionner les collabora-

teurs comme des clients internes afin de les motiver et de les fidéliser ; orientation business pour prendre en considération les besoins de développement de leur entreprise et, enfin, conduite du changement pour réussir les transformations de l'entreprise.

Dans ce contexte, les salariés pourront se voir offrir le choix dans la manière de travailler (travail à distance, chatbots, généralisation de la vidéo, etc. (politique du Boyd)). S'agissant de l'apprentissage et de la formation, par exemple, ces activités deviennent une activité collective intégrée au flux de travail ; le bureau physique lui aussi change avec des espaces de travail de plus en plus ouverts, voire à configuration variable.

## Malgré les réticences

Rendre le travail visible et audible, voilà le nouvel état d'esprit qu'il lui faudra insuffler. Le partage des activités entre les collaborateurs permet de bénéficier de l'expérience de chacun et ainsi de mieux

identifier et solutionner les problèmes. Cela permet aussi de gagner du temps sur les tâches fastidieuses, très chronophages. De manière générale, l'accessibilité à l'information par tous rend la communication plus fluide, évite les malentendus, bref a un impact positif sur les relations sociales dans l'entreprise.

Pourtant, le déploiement des solutions digitales auquel le responsable digital s'attaque va se heurter à la résistance culturelle des uns et des autres : clivage des générations, déshumanisation des processus, mais aussi au manque de ressources et de compétences en interne ainsi qu'au manque de moyens financiers.

Clairement, pour survivre, le responsable digital doit être comme l'indiquent les fiches de poste en ligne : autonome, rigoureux, responsable, avec une grande capacité d'adaptation et l'esprit d'équipe bien entendu. Bonne résistance au stress et sang-froid en toutes circonstances également.

Ainsi en va-t-il des mutations...

**Martine Borderies**



# Gagner la « guerre des talents » avec le référencement naturel (SEO)

Le référencement naturel (SEO) est bien connu et souvent utilisé dans le marketing digital. Presque toutes les sociétés utilisent le référencement pour obtenir un meilleur classement sur Google et augmenter leurs ventes. Les entreprises doivent maintenant appliquer les mêmes stratégies de référencement à leur processus de recrutement.

Vous avez probablement entendu parler à plusieurs reprises du mot à la mode SEO (Search Engine Optimisation) soit « référencement naturel ». En avez-vous entendu parler en matière de recrutement ?

Tout d'abord, considérons les faits suivants : selon des enquêtes récentes, environ 75 % des recherches d'emploi commencent sur Google. Environ 30 % de toutes les recherches sur Google sont liées à des recherches d'emploi. Le taux moyen de clics pour les 10 meilleurs résultats est d'environ 200 %, ce qui signifie que les utilisateurs cliquent plus de deux fois sur les résultats de la 1<sup>ère</sup> page. Cela montre que le référencement naturel peut générer un trafic gratuit et ciblé sur les sites de carrière et ainsi optimiser le processus de recrutement.

## Qu'est-ce que le référencement naturel (SEO) ?

SEO ou référencement naturel signifie l'optimisation d'un site Web pour les moteurs de recherche. L'objectif est de mettre en place des mesures pour augmenter la visibilité des sites Web dans les moteurs de recherche en obtenant le classement le plus élevé possible dans les résultats de la recherche (organique). Le référencement est une stratégie à long terme qui ne donnera des résultats qu'après quelques semaines, voire quelques mois, et uniquement si elle est utilisée constamment. En tant que tel, le référencement aidera à générer plus de trafic pertinent et à attirer de meilleurs candidats sur le site de carrière.

## Qu'est-ce qui est technique-ment nécessaire pour votre référencement naturel ?

- Créez des structures d'URL (adresse Web) et des méta-titres lisibles pour les moteurs de recherche
- Produisez un contenu unique sur chaque page
- Ayez une page d'accueil bien structurée

## L'importance des mots-clés

La définition des bons mots-clés est essentielle pour le référencement naturel. Ces mots-clés doivent être connus et utilisés par le groupe cible (dans ce cas, les candidats). Le titre de toute offre d'emploi publiée doit toujours contenir le mot-clé qui doit être répété plusieurs fois dans le texte, au moins deux ou trois fois. La méta-description utilisée doit également contenir le(s) mot(s) clé(s). La méta-description est le texte court qui apparaît sous le lien dans les résultats du moteur de recherche organique.

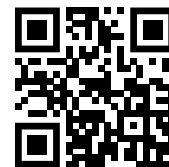
## La diversité est primordiale

De plus en plus de candidats utilisent des sites d'emploi spécialisés et commencent leur recherche d'emploi sur Google (rappelez-vous : 75 % des recherches d'emploi commencent par Google).

Par conséquent, les entreprises doivent se mettre à la place de leurs candidats et suivre la même procédure. Elles doivent définir les mots-clés et identifier les sites d'emploi spécialisés pour ces mots-clés spécifiques.

Si les entreprises recrutent par exemple dans le secteur financier, elles devraient utiliser des mots-clés spécifiques et placer leurs annonces sur des sites spécifiques. Plus l'annonce sera affichée sur le Web, meilleur sera le classement sur Google. Et comme nous l'avons appris, un bon classement Google est la clé d'une stratégie de recrutement efficace.

Vous aimeriez découvrir comment le SEO et le marketing digital peuvent améliorer votre processus de recrutement ? Contactez-moi à l'adresse mail : [Pascal.Schaefer@talentmindz.lu](mailto:Pascal.Schaefer@talentmindz.lu). ✉



**Pascal Schäfer**  
Fondateur et directeur

JobsEurope S.à r.l.-s

talentmindz.lu  
digital recruiting solutions

financejobs.lu  
We are different so are you!



# L'upskilling, stratégie pour un apprentissage perpétuel

Véritables tendances RH de ces derniers mois, l'*upskilling*, le *reskilling*, voire le *cross-skilling*, sont différentes manières de concevoir la montée en compétences des collaborateurs en entreprise. Pour les rendre efficaces, il s'agit d'intégrer ces démarches dans une véritable stratégie globale.

On le sait, l'évolution technologique et la transformation des différents secteurs d'activité se font à un rythme de plus en plus soutenu. Pour que les collaborateurs de l'entreprise s'adaptent à ces changements constants, il est plus essentiel que jamais qu'ils continuent, tout au long de leur carrière, à se former. Cet impératif s'est traduit ces derniers mois en une flopée de nouveaux termes : *upskilling*, *reskilling* ou encore *cross-skilling*. Chacune de ces expressions recouvre toutefois une réalité différente.

Le *reskilling*, tout d'abord, est une pratique consistant à engager un collaborateur pour un poste spécifique, sans qu'il dispose pour autant des compétences nécessaires. A l'embauche, le candidat s'engage toutefois à se former pour acquérir rapidement ces compétences et être à même d'occuper la fonction. La société, elle, finance cette formation. Il s'agit d'une évolution importante pour l'entreprise, puisque le recrutement et la formation s'en trouvent liés d'une certaine façon. Le candidat, en postulant et en s'engageant avec la société, démontre quant à lui sa capacité d'adaptation et sa motivation.

Le *cross-skilling*, est une démarche qui va en quelque sorte dans le sens inverse. Elle consiste à acquérir spontanément des compétences qui ne sont pas liées à ses responsabilités actuelles. En se formant, le collaborateur peut mieux servir son entreprise en y élargissant son champ d'action, en devenant plus polyvalent.

## L'upskilling, la vraie tendance

Au-delà de ces tendances, c'est surtout l'*upskilling* qui retient l'attention des départements RH. Cette pratique vise



Photo-Avery Jensen

---

**Qu'est-ce qui différencie l'*upskilling* d'un dispositif de formation traditionnel ? En réalité, l'*upskilling* consiste en une stratégie globale dont la formation n'est que le point final. Pour une entreprise qui souhaite se lancer dans ce processus, il s'agit d'abord de comprendre quels sont les emplois qui seront les plus impactés par les changements à venir au cours des prochains 9 à 15 mois. L'effort d'*upskilling* devra d'abord se concentrer sur ces profils.**

---

à mettre en place, au sein de l'entreprise, les conditions permettant aux collaborateurs d'apprendre de manière perpétuelle afin de répondre aux défis changeants présentés par leur environnement. L'*upskilling* offre aussi la possibilité à ceux

qui le pratiquent d'être plus compétitifs sur le marché du travail puisqu'ils accroissent constamment leurs compétences, qu'il s'agisse de *soft* ou de *hard skills*.

Mais, finalement, qu'est-ce qui différencie l'*upskilling* d'un dispositif de for-





## On estime aujourd'hui que les compétences approchent déjà de la péremption cinq années à peine après avoir été acquises.

mation traditionnel ? En réalité, l'*upskilling* consiste en une stratégie globale dont la formation n'est que le point final. Pour une entreprise qui souhaite se lancer dans ce processus, il s'agit de prendre les choses dans le bon ordre. En premier lieu, il faudra comprendre quels sont les emplois, au sein de la société, qui seront les plus impactés par les changements à venir au cours des prochains 9 à 15 mois. L'effort d'*upskilling* devra d'abord se concentrer sur ces profils.

### Une véritable stratégie

A côté de l'identification et de la formation des emplois les plus sensibles à un changement rapide, il est également utile, dans le cadre d'une stratégie d'*upskilling*, d'identifier les forces en présence au sein de l'entreprise. En effet, pour savoir qui doit se former à quelles compétences, les affinités des employés peuvent être mises à profit. Prenons l'exemple d'un nouveau robot utilisé dans un hangar de logistique et contrôlé par une commande à distance. Un employé familier avec l'univers des jeux vidéo pourrait être bien plus enclin qu'un autre à se former à l'utilisation de ce nouvel outil. Encore faut-il connaître les affinités de ses collaborateurs...

Il faut donc aborder l'*upskilling* avec son équipe, en toute transparence. Oui, le rythme des changements s'accélère et il faut pouvoir s'y adapter. Mais il est important que l'entreprise fasse comprendre à ses salariés qu'elle compte sur eux pour relever les défis qui s'annoncent. Si on dit à un salarié qu'on sait, en fonction de ses affinités et de ses compétences, qu'il pourrait parfaitement occuper un poste plus en phase avec l'évolution du

business, moyennant un effort de sa part pour se former, on pourra compter plus facilement sur son engagement total dans cette voie. Cette relation de confiance profitera aux deux parties, sur la durée.

### Et pour les PME ?

Si on comprend l'utilité de l'*upskilling* dans une grande entreprise, il reste à savoir s'il est réaliste de développer des stratégies de ce genre au sein de structures plus réduites comme les PME. La clé est en réalité de mettre en place une bonne organisation pour ce processus d'*upskilling*. Si les PME manquent de temps et de moyens humains pour organiser correctement les choses, elles pourront s'en remettre à certains organismes publics, qui proposent un accompagnement adé-

quat, notamment en ce qui concerne la formation des équipes.

Quelle que soit la taille de la structure, il sera dans tous les cas compliqué d'échapper à la nécessité de continuer à se former, jour après jour. On estime aujourd'hui que les compétences approchent déjà de la péremption cinq années à peine après avoir été acquises. Si l'*upskilling* est donc impératif, il faut toutefois veiller, pour l'entreprise, à ce que ce processus nécessaire n'empiète pas sur la rentabilité de la société, qu'elle n'entrave pas la production. Dans ce domaine, demain plus encore qu'aujourd'hui, la survie de l'entreprise sera donc conditionnée par la capacité à trouver le bon équilibre...

**Quentin Deuxant**





# Spring Professional

## Du nouveau dans les Ressources humaines au Luxembourg

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la marque Ajilon s'est transformée pour devenir Spring Professional Luxembourg et a intégré également sous cette marque deux agences Adecco – Adecco Permanent Placement et Adecco Office & Finance.

### Pouvez-vous nous en dire plus sur les raisons de ce changement ?

Julie Noirhomme, Managing Director, Spring Professional Luxembourg : « C'est bien plus qu'un changement, c'est une évolution ». Dans notre bureau place de Paris, nous gérons jusqu'alors trois entités de The Adecco Group :

- Ajilon, présente à Luxembourg depuis maintenant 25 ans et spécialisée dans l'externalisation et la transformation des Ressources humaines ;
- Adecco Permanent Placement, agence de recrutement ; et
- Adecco Office & Finance, l'intérim pour les métiers de l'office et de la finance.

Suite aux retours de nos clients et grâce à la forte expertise en Ressources humaines que nous avons développée au cours de ces années, nous avons pris la décision d'évoluer et d'unir nos forces pour former Spring Professional depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, tout en continuant à bénéficier du support de The Adecco Group.

Alors que le marché du travail se transforme, nous avons pris conscience de la nécessité d'adapter nos services pour mieux aider nos clients et nos candidats à se préparer au monde du travail de demain. En regroupant les offres de recrutement, d'externalisation et de transformation des RH, cette mutualisation offrira un gain d'efficacité considérable. Notre évolution a pour objectif de mettre en commun nos efforts et nos ressources pour proposer un service plus harmonisé sous une même marque, afin de mieux servir nos clients et nos candidats.

### Spring Professional

**Luxembourg** = 25 collaborateurs, 400 clients.

**Monde** = présent dans plus de 25 pays, plus de 860 employés internes.

### The Adecco Group

**Luxembourg** = 10.000 personnes employées chaque année, 1.500 clients, 30 ans d'expertise.

**Monde** = présent dans 60 pays, plus de 34.000 employés dans le monde.

### Quelle sera votre valeur ajoutée ?

Nous souhaitons dédier cette marque au Middle Management et aux professionnels qualifiés.

Avec cette évolution nous anticipons les besoins RH des entreprises, ainsi que les besoins futurs des employés. Cela permettra, d'une part, de faire face à la pénurie de candidats et, d'autre part, nous proposons une approche innovante qui contrera les carences en compétences.

Les besoins des secteurs métiers évoluent vite et c'est pourquoi nous avons décidé de regrouper nos différents

services et former des équipes par secteurs métiers. Nos recruteurs sont des experts des secteurs pour lesquels ils recrutent.

Nous sommes convaincus que la tendance pour les prochaines années sera de lier Matching<sup>(1)</sup>, Assessment<sup>(2)</sup> et Upskilling<sup>(3)</sup>.

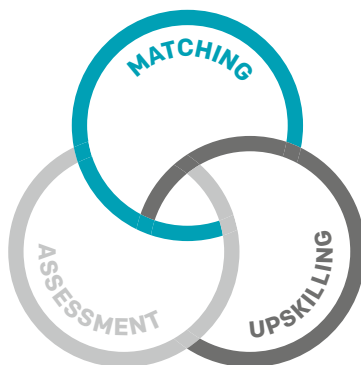
Nos services s'articulent autour de ce cercle vertueux. Par exemple, lors d'un process de recrutement, un candidat pourra être évalué sur ses compétences et sa personnalité (Assessment) ; puis il sera positionné chez un client pour une mission de consultance ou en CDI (Matching). Au sein de son entreprise, il pourra ensuite être amené à perfectionner ou acquérir de nouvelles compétences (Upskilling).

Grâce à cette diversité et à la complémentarité des services RH, l'offre de Spring Professional sera entièrement dédiée aux besoins du marché luxembourgeois.

### Quelle est la vision de Spring Professional ?

Comme le véhicule notre motto « *The professional spirit that drives us forward* », nos clients et nos candidats sont au centre de notre attention. Nous mettons notre esprit professionnel à leur service : nos efforts, nos ressources, nos compétences, notre temps et notre efficacité pour avancer plus loin, ensemble.

- (1) mettre en adéquation ;  
 (2) évaluer ; (3) développer les compétences.



#### MATCHING

- Recrutement Permanent
- Consulting
- Intérim

#### ASSESSMENT

- Assessment Center
- Testing

#### UPSILLING

- Formation
- Transition de Carrière



# S'extraire des habitudes de formation

Le plan de formation qui a prévalu durant plusieurs décennies n'est plus d'actualité, on lui préfère désormais le plan de développement des compétences. Transformation sociétale et organisationnelle obligeant, l'acquisition permanente de nouvelles connaissances et compétences, au bon moment, est incontournable. Les collaborateurs vont devoir s'inscrire dans des temps de partage et d'apprentissage, la fonction RH s'adapter. Une révolution.

Les méthodes d'acquisition des savoirs et les méthodes d'apprentissage sont fortement impactées par le numérique. Dès lors se pose la double question pour les responsables RH de savoir comment aider les collaborateurs à maintenir leur niveau de connaissances et de compétences, et comment faire évoluer leurs propres missions et celles des responsables de la formation.

## Un monde digital se profile

Le département RH doit rendre l'entreprise et les collaborateurs apprenants, multimodaux (*blended, mobile learning*, MOOC (Massive Online Open Course), COOC (Corporate Online Open Course), SPOC (Small Private Online Open Course), réalité virtuelle, présentiel). Les apprentissages entre pairs et en situation de travail permettent aussi d'individualiser leurs formations. L'employabilité des collaborateurs passe en effet par des dispositifs d'apprentissage continu étant entendu que la durée d'une compétence technique par exemple est actuellement de 5 ans, 3 ans en 2025. Certains disent que, dans 5 ans, 60 % des emplois nécessiteront une formation numérique. Privilégier des temps de formation plus courts, répétés et distribués dans le temps plutôt que des sessions de plusieurs heures ou jours nécessitant la présence des collaborateurs apparaît aujourd'hui comme une démarche pragmatique, conforme aux travaux récents des neurosciences (la qualité d'attention diminue sur la durée de concentration).

Ce changement n'est pas, loin s'en faut, du goût de tous les salariés, notamment des

plus âgés, habitués aux formats classiques. Cela nécessite pour les responsables RH et responsables de formation de faire preuve de persévérance, d'intelligence émotionnelle, de capacités à encourager afin de susciter la curiosité, l'envie d'apprendre et d'apprendre autrement. Ils vont aussi devoir accorder une attention toute particulière aux conditions d'apprentissage proposées aux collaborateurs (temps d'attention, bulles anti-distractions). Enfin, les actions de formation seront petit à petit remplacées par celles d'animation de communautés de collaborateurs (les recrutés, les retours de congés maternité, les seniors).

## La fonction RH s'oriente vers le Managing People

De manière générale, une plus grande liberté sera laissée aux individus. Ce qui n'exclut pas de les aider à devenir acteurs de leur développement professionnel : cela fait déjà partie des nouvelles missions des RH ; avec quatre générations qui se côtoient en entreprise, elles doivent se tourner vers des logiques d'individualisations des parcours pour répondre aux souhaits des uns et des autres.

Préparer l'accompagnement du changement, des transformations en cours mais aussi la migration des salariés vers de nouveaux métiers, développer les nouvelles compétences attendues chez les collaborateurs, créer les conditions d'exercice du travail (nomadisme, télétravail, RSE, etc.) sont avant tout du ressort du département RH. Celui-ci doit également assumer sa propre transformation. Un recrutement qui ne serait pas digitalisé

n'est plus envisageable, de même que le marketing RH est incontournable pour attirer et fidéliser les salariés. Enfin, une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit devenir un véritable outil de management tourné vers l'avenir.

## Conclusion

Les responsables RH vont se trouver au cœur d'une transformation où l'homme, qu'il soit collaborateur, client, citoyen, va être, d'une part, mieux compris, et, d'autre part, plus puissant dans sa capacité d'influence. Absence de hiérarchie, écoute, empathie, créativité font partie des qualités requises pour accompagner cette transformation. La profession semble dans les grandes entreprises – aujourd'hui en grande majorité – avoir pris conscience des chantiers à développer. ☑

**Martine Borderies**

## On lira avec intérêt :

[https://www.jobsferic.fr/wp-content/uploads/2019/01/FINAL-HD-JOBSFERIC\\_LivreBlanc\\_DRH\\_Transformeur\\_HD.pdf](https://www.jobsferic.fr/wp-content/uploads/2019/01/FINAL-HD-JOBSFERIC_LivreBlanc_DRH_Transformeur_HD.pdf)





# Randstad Luxembourg

## L'humain pour aller plus loin

En septembre 2019, Marc Lebrun a pris la succession de Jean-Pierre Mullenders, parti en retraite, à la tête de Randstad Luxembourg et de Randstad RiseSmart. L'occasion de faire un point avec lui sur le secteur de l'intérim, des services RH/du recrutement et ses perspectives.

### En préambule, pouvez-vous faire un bref descriptif de votre parcours professionnel ?

Ingénieur de formation, j'ai travaillé une douzaine d'années dans l'industrie avant de rejoindre Randstad en 2006. J'ai dirigé l'agence d'Esch, puis celle de Luxembourg. Parallèlement, en 2009, j'ai été détaché auprès de RiseSmart, au sein de laquelle j'ai pu suivre les prestations d'*outplacement* et de coaching liées à différents plans sociaux. J'ai également travaillé sur l'intégration des sociétés Tempo Team et Start People en 2013.

Depuis 3 ans, Monster et Ausy ont également rejoint le groupe Randstad, et nous développons des synergies avec ces deux entités. Bien évidemment, la succession de M. Mullenders a été préparée longuement en amont.

### Comment se porte Randstad Luxembourg ?

Aujourd'hui, la société gagne en croissance par l'apport des outils digitaux mis en place ces dernières années. Nous disposons d'une plateforme qui offre différents services tant aux entreprises qu'aux intérimaires. Néanmoins, nous continuons à mettre un point d'honneur à privilégier l'humain au cœur de notre métier, à rencontrer les candidats et nos clients, comme l'indique notre promesse de marque depuis deux ans, *Human forward*. Les outils digitaux sont là pour nous faire gagner un temps précieux sur des tâches qui ont moins de valeur ajoutée, ce qui nous permet de nous consacrer pleinement au *matching* entre entreprises et candidats, à trouver des solutions, à démarcher de nouveaux clients...



Marc Lebrun, Managing Director, Randstad Luxembourg et Randstad RiseSmart.

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

### Comment fonctionne cette plateforme ?

Tous nos processus administratifs ont été digitalisés au maximum. Nous avons développé une plateforme constituée de différents services : les clients peuvent désormais signer électroniquement les contrats, connaître l'historique des contrats par intérimaire, bénéficier d'une facturation électronique... Ce service est disponible 24 h/24 et tous les documents sont conservés pendant 10 ans. Cela constitue pour nos clients une aide précieuse en termes d'accès à l'information, de création de statistiques et d'aide à la décision. Nous proposons également un outil digital de planification, qui apporte un gain de temps considérable. Lorsque notre client exprime un besoin en personnel, les intérimaires qui disposent de l'application sur leur smartphone peuvent y répondre immédiatement. L'agenda se constitue donc petit à petit, même les soirs, week-ends et jours fériés ; le client

peut voir minute par minute si le quota de personnel dont il a besoin pour tel jour est rempli ou non. Le client peut aussi faire un choix parmi les intérimaires. Avant, tout cela se faisait par téléphone... Grâce à ces outils, nous pouvons nous concentrer essentiellement sur la recherche et la qualification de personnel, car il faut que le pool reste équilibré en fonction de l'offre et de la demande (périodes de fêtes, vacances...)

### Quels sont vos projets ?

Notre ligne directrice est d'offrir un service personnalisé à chacun de nos clients. Nous travaillons actuellement sur les possibilités d'implémentation de nos solutions chez de gros utilisateurs, qui disposent déjà de leur propre système. Il faut donc trouver des passerelles entre les deux. Nous réfléchissons également à développer notre service Inhouse qui permet à un consultant Randstad de travailler depuis l'entreprise cliente. Notre attention se focalise bien évidemment sur la recherche de candidats. De nombreux profils sont en pénurie sur le marché et il faut être créatif pour réussir à les attirer, que ce soit pour des missions temporaires ou pour des CDI. Aujourd'hui, il est impératif de s'adapter constamment au marché car la société de recrutement ou d'intérim qui fera la différence sera celle qui dénichera le Talent. Et pour cela, il faut continuer à dégager du temps. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



# EXPERIA HR Consulting & Recruitment

## Des services RH sur mesure pour les entreprises et les particuliers

Fondée en 2017, EXPERIA accompagne les entreprises dans la gestion de leur capital humain ainsi que les particuliers dans la gestion de leur carrière. Entrevue avec Florence Marquet, sa fondatrice et directrice.

### Pourriez-vous nous en dire plus sur les activités de votre société ?

EXPERIA est une société de recrutement et de conseil en Ressources humaines, au départ. Experts en recrutement depuis plus de 20 ans, nous aidons les entreprises à trouver les meilleurs talents. Nos recrutements reposent sur une démarche de qualité, et non de quantité. Chaque candidat présenté au client est rencontré afin de valider les critères de sélection, sa motivation, et d'établir une relation de confiance. Les services de consultance s'adaptent aux besoins de chaque client dans les domaines de l'intérim, l'audit, la gestion de projets, la gestion des compétences et des performances, la politique RH, la formation, la gestion administrative et juridique. Il s'agit souvent de remplacement suite à un départ ou d'un support temporaire dans le cadre d'un projet ou d'une surcharge de travail. Nous nous engageons à délivrer des prestations professionnelles, respectueuses de la déontologie et des individus.

Actifs également dans les services d'*outplacement* et de bilans de compétences, nous avons élargi depuis peu le panel de nos activités au coaching et à la médiation. Notre objectif est d'aider les entreprises à gérer leur capital humain dans les meilleures conditions. Nos services couvrent désormais le recrutement, le conseil, l'*outplacement*, la formation, les bilans de compétences, le coaching et la médiation. EXPERIA s'est entourée



**Florence Marquet**, fondatrice et directrice, EXPERIA HR Consulting & Recruitment.

de consultants qualifiés et expérimentés dans leurs domaines de compétences, qui partagent les mêmes valeurs et la même volonté de délivrer des prestations de qualité.

### A qui s'adressent vos services ?

Nos prestations s'adressent aux entreprises de toute taille et tous secteurs d'activité. Nous proposons ainsi des services RH à temps partiel pour les PME de petite et moyenne taille qui ne possèdent pas le budget pour engager un spécialiste RH. Nous pouvons assurer la fonction RH au rythme d'un ou deux jours par semaine, voire plus si nécessaire. Les services de coaching, de bilan de carrière et

d'*outplacement* sont également accessibles aux particuliers. Nous les conseillons dans la gestion de leur carrière via un accompagnement personnalisé. Notre expérience nous permet d'apporter notre aide dans des situations difficiles (épuisement, harcèlement, *burnout*). En conclusion, nos services s'adressent autant aux entreprises qu'aux particuliers. L'humain est toujours au cœur de notre attention.

### La consultance étant un domaine très concurrentiel, en quoi vous distinguez-vous ?

Plus de 25 ans d'expérience RH en entreprise et la passion du métier sont nos meilleurs atouts. Le fait d'avoir une vision globale de l'entreprise, une bonne compréhension des métiers et de différentes cultures, ainsi qu'une excellente connaissance du marché est fondamental dans notre métier. Il est important également d'avoir constitué un bon réseau au fil des années. Nos profils se distinguent par nos qualités humaines, notre formation (master RH), notre professionnalisme et nos valeurs (éthique, respect, confidentialité, bienveillance). Nous mettons toute notre énergie pour atteindre les objectifs fixés avec nos clients. Notre objectif est de devenir le partenaire RH privilégié des entreprises. Notre plus belle réussite est la réussite de nos clients.

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



# jobs.lu

« *Le label Made in Luxembourg est une vraie valeur ajoutée* »

Devenue référence au Luxembourg en matière de recrutement en ligne, jobs.lu – qui fait partie du groupe StepStone – a toujours misé sur son identité locale. Avec l'obtention récente du label *Made in Luxembourg*, l'entreprise ajoute une nouvelle dimension à son engagement « *Recruitment Made Simple!* ». Rencontre avec son directeur général, Arthur Meulman.

## Quelle a été votre motivation pour obtenir le label *Made in Luxembourg* ?

Le label *Made in Luxembourg* est très répandu parmi les entreprises, c'est-à-dire nos clients, et très apprécié par les particuliers qui voient en lui un gage des trois valeurs de référence du *Nation Branding*, à savoir fiabilité, dynamisme et ouverture. La motivation première de notre démarche d'obtention a été celle de renforcer plus profondément notre ancrage local sur le marché professionnel, auprès de nos clients et de nos candidats, mais aussi de notre groupe au sein duquel nous revendiquons par là notre identité locale, et de notre équipe.

## En quoi êtes-vous un acteur local sur le marché du recrutement ?

Voilà 13 ans maintenant que nous existons sur le marché luxembourgeois. Nous pouvons donc dire que notre entreprise y est bien implantée grâce à une équipe locale et multilingue d'une dizaine d'experts qui n'a de cesse de permettre aux entreprises du pays de trouver les bons candidats et d'aider les chercheurs d'emploi à trouver un poste au Luxembourg. Nous avons la chance de servir quelque 500 clients locaux, qui ont chacun leurs spécificités. Notre expérience et notre bonne connaissance du marché nous permettent de jouer auprès d'eux un rôle proactif en leur fournissant analyses et conseils, ceux-ci étant, pour certains, essentiels dans leurs décisions de recrutement.



Arthur Meulman, directeur général, jobs.lu.

## Et maintenant que vous avez le label, comment l'intégrez-vous dans vos actions ?

Nous avons décliné le label dans toute notre communication (corporate, commerciale, média...). Durant tout le mois de

janvier, vous l'avez certainement vue, notre nouvelle campagne de communication annonce la Bonne Année avec le label sur différents supports. Pour nous, le label *Made in Luxembourg* est une vraie valeur ajoutée, un engagement local renouvelé, un élément supplémentaire de rapprochement avec les entreprises déjà labellisées, un gage de sérieux pour nos candidats... bref, un atout gagnant pour les années qui viennent. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

### jobs.lu en 3 chiffres-clés :

- + 500 entreprises
- + 1.500 offres d'emploi
- + 10 ans d'existence

« *La motivation première de notre démarche d'obtention a été celle de renforcer plus profondément notre ancrage local sur le marché professionnel, auprès de nos clients et de nos candidats, mais aussi de notre groupe au sein duquel nous revendiquons par là notre identité locale, et de notre équipe.* »



# Comment trouver votre banque au Luxembourg ?

Si vous venez d'arriver au Luxembourg ou si vous envisagez de vous y installer dans un futur proche, l'une de vos premières démarches sera d'ouvrir un compte bancaire.

Mais quelle banque choisir ? Est-il possible d'ouvrir un compte bancaire avant votre arrivée au Luxembourg ? Voici quelques astuces qui vous aideront à surmonter un certain nombre de difficultés financières auxquelles vous pouvez être confronté(e).

## Ouvrir un compte bancaire

Le processus est généralement simple, dès lors que vous fournissez les documents pertinents. Si vous souhaitez ouvrir un compte particulier, vous aurez besoin d'une pièce d'identité valide, telle qu'un passeport international ou une carte d'identité de l'UE/EEE<sup>(1)</sup>. Vous devez apporter un justificatif de domicile portant votre nom, notamment un certificat de résidence délivré par votre commune. Certaines banques peuvent également demander une preuve d'emploi, comme une copie de votre contrat de travail ou une attestation d'emploi.

Le problème est qu'assez fréquemment, en tant qu'expatrié ou nouvel arrivant, vous avez besoin d'un compte bancaire AVANT votre arrivée, afin de trouver un logement. Si vous prenez une location, vous devrez verser 2 ou 3 mois de caution d'avance. Autrement dit, vous devrez avoir un compte au Luxembourg pour arranger la garantie bancaire. Si vous vous trouvez dans cette situation, pas d'inquiétude ! ING Luxembourg, par exemple, propose aux expatriés des offres avantageuses qui permettent d'ouvrir un compte bancaire depuis l'étranger.

Les banques luxembourgeoises proposent différentes offres en fonction du niveau de support dont vous avez besoin, que vous soyez une famille s'installant



À l'heure actuelle, l'offre des banques est beaucoup plus complète et l'ouverture d'un compte bancaire est beaucoup plus facile que par le passé, en particulier en Europe. Vous n'avez plus besoin d'avoir plusieurs banques. Vous pouvez réaliser toutes vos opérations à partir d'un seul compte au Luxembourg.

au Luxembourg, en déplacement pour des raisons professionnelles, un jeune entrepreneur ou bien si votre situation relève de plusieurs de ces cas de figure.

## Virements à l'étranger

L'une des questions les plus courantes des services bancaires pour expatriés concerne le transfert de fonds d'un pays à l'autre, qu'il s'agisse de transférer des fonds dans le pays d'installation ou d'effectuer des paiements après votre déménagement. Des frais peuvent être imposés aussi bien par la banque émettrice que par la banque

destinataire, les fonds peuvent prendre un délai plus ou moins long avant d'atteindre leur destination. Si vous comptez réaliser des opérations transfrontalières régulières, la meilleure solution est d'en parler avec votre banque afin de bénéficier de la configuration la plus attrayante possible. À l'heure actuelle, l'offre des banques est beaucoup plus complète et l'ouverture d'un compte bancaire est beaucoup plus facile que par le passé, en particulier en Europe. En fait, vous n'avez plus besoin d'avoir plusieurs banques. Vous pouvez réaliser toutes vos opérations à partir d'un seul compte au Luxembourg.

Aujourd'hui, les expatriés et les nouveaux arrivants peuvent réaliser des virements et mettre en place des prélèvements automatiques. Le processus est encore plus fluide grâce à la banque mobile.

## Informations fiscales

Dernier point et non des moindres, de nombreuses banques, dont ING Luxembourg, offrent également aux expatriés et aux nouveaux arrivants un accès exclusif à une équipe d'experts, qui sont en mesure de répondre à leurs questions fiscales.

Plus d'informations sur l'offre ING pour les expatriés : [ing.lu/welcome](http://ing.lu/welcome).

(1) EEE : Espace Economique Européen. Les États membres sont les 28 membres de l'Union européenne (UE), l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège.





# SOS Faim : quelle gestion des Ressources humaines ?

Pendant longtemps, les ONG se limitaient au secours des populations en difficulté. Désormais, elles se positionnent comme de véritables acteurs politiques, alertant les populations civiles et dénonçant. Administrer et gérer les collaborateurs est alors devenu un défi majeur de l'économie sociale et solidaire, ce que nous a confié le directeur de SOS Faim Luxembourg, Thierry Défense.

La gestion des Ressources humaines n'a pas toujours été une préoccupation majeure dans les ONG, observe Thierry Défense qui a œuvré ces 25 dernières années à la professionnalisation et consolidation de l'ONG luxembourgeoise créée (en 1964 en Belgique) à la suite d'un appel de la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture).

La frontière entre militantisme et professionnalisme a longtemps été très floue. Avec l'injection de finances publiques ces dernières années (UE, ministère des Affaires étrangères, direction générale de la coopération belge s'agissant de SOS Faim), on assiste à une professionnalisation du secteur, transformant notamment le fonctionnement interne. Du coup, l'engagement militant de bénévoles a sensiblement diminué au profit du recrutement de salariés permanents, embauchés sur des critères de compétences professionnelles et d'expertise ; ceux-ci bénéficient, à la différence des bénévoles, d'un revenu garanti et d'un déroulement de carrière. Des critères d'efficacité similaires à ceux des entreprises ont été mis en place (obligation de résultat, chasse au gaspillage, hiérarchie), indique Thierry Défense. Ce pourquoi il s'attache à maintenir l'esprit associatif, sa dynamique, évitant une gestion tatillonne et trop formaliste : participation de tous (une équipe de 11 personnes) aux différentes tâches grâce à la mise en réseau (calcul des heures travaillées par exemple, pas de pointage) et aux décisions, esprit de camaraderie et d'amitié, absence de compétition. Il est important, dans la quête toujours plus grande d'efficacité (maîtrise des coûts, gestion des emplois, formation des



Thierry Défense, directeur, SOS Faim Luxembourg.

collaborateurs), de maintenir un niveau élevé de solidarité, constate-t-il.

## Définir les droits et devoirs de chacun

Il existe bien entendu une hiérarchie liée aux compétences/expertises de chacun. Outre le poste de directeur qu'il occupe, il est épaulé par 3 responsables de service, 7 chefs de projets et une assistante administrative. Les salaires sont sensiblement différents les uns des autres sans que les écarts soient trop élevés. La prise en compte de la performance de ces salariés participe, souligne Thierry Défense, à la qualité du service.

Son idée, en faisant appel à un cabinet d'avocats spécialisé en droit du travail, était de mettre de l'ordre dans les pratiques. Notamment en définissant les droits et devoirs de chacun, en élaborant un manuel de procédures RH, dans le strict respect du Code du travail ; les conditions de travail ont été également mises à plat : un contrat de travail prévoyant la rémunération, la flexibilité du temps de travail, les congés

annuels (32 jours au lieu de 26), les récupérations lors de missions à l'étranger, les congés maladie, la formation et l'assurance.

Il s'est en outre attaché à développer ce qu'il appelle une gestion « maison » des RH. Frontaliers, personnels jeunes et féminins sont recrutés sans discrimination. Parmi les avantages extra-salariaux proposés figurent la gratuité des transports, la prise en charge du déplacement en train dans un rayon de 160 km, les chèques repas, une mutuelle de santé complémentaire. Un système d'incitations auquel les salariés sont sensibles.

Enfin, la sécurité et la protection des collaborateurs en terrain dangereux, qui sont des questions centrales dans les ONG ces dernières années, sont régulièrement abordées au sein de l'équipe, souligne Thierry Défense. Les intervenants qui connaissent bien les territoires sur lesquels ils se déplacent, souvent des natifs, évaluent eux-mêmes les dangers et tiennent informés, le cas échéant, l'association.

Regrette-t-il que les valeurs militantes soient soumises à l'épreuve de la professionnalisation ? Non. Plus efficaces et ce faisant plus conformes aux attentes des pouvoirs publics et des financeurs, ces nouvelles pratiques RH, il les soutient tout en s'attachant à maintenir au sein de SOS Faim ces valeurs communautaires auxquelles il est très attaché. Minimisant ainsi les tensions toujours possibles entre salariés professionnels et bénévoles militants.

Martine Borderies



# SOS Kannerduerf Lëtzebuerg

## Se développer avec l'aide de professionnel(le)s et des entreprises

Il y a 51 ans, le concept de l'autrichien Hermann Gmeiner, fondateur des SOS Villages d'Enfants, était de donner la possibilité à chaque enfant/adolescent retiré de son foyer pour diverses raisons (au départ, il s'agissait d'orphelins) de grandir dans un milieu familial, d'être protégé et d'avoir surtout les mêmes chances dans la vie. Depuis 1968, la Fondation SOS Kannerduerf Lëtzebuerg poursuit cette belle mission avec, aujourd'hui, le besoin d'être soutenue par les entreprises du pays.

### Combien de jeunes aujourd'hui sont accueillis par la Fondation ?

D'après les statistiques de l'Office National de l'Enfance, le Luxembourg comptait plus de 1.640 enfants et adolescents vivant dans des structures de prise en charge alternative en 2018. À la Fondation nous accueillons en moyenne 400 enfants et jeunes par an, dont environ 120 de manière stationnaire, c'est-à-dire qu'ils vivent pour une certaine période dans nos familles d'accueil SOS ou nos groupes de vie. À côté de ces structures, nous disposons de divers services ambulatoires à travers le pays offrant une variété de formules et accueillant quelque 280 enfants et jeunes. Il s'agit d'un encadrement éducatif, psychologique, pédagogique... adapté aux besoins spécifiques de ces enfants et de leurs familles. A Mersch, nous disposons également d'un centre de formation préprofessionnelle qui prend en charge des jeunes gens présentant des besoins de soutien spécifiques et dont les perspectives sur le marché du travail sont compromises. L'objectif est de leur transmettre des connaissances de base dans différents domaines (artisanat, agriculture, soins des animaux...), mais aussi de leur inculquer la motivation au travail, la persévérance, le respect mutuel..., un accompagnement de 2 ans maximum visant à les préparer à la vie active.

### Dans ce contexte, vous lancez un appel aux entreprises du pays...

En effet, nous souhaiterions avoir une meilleure visibilité sur le marché de l'emploi et que les entreprises nous aident à accom-



De g à dr : **Josiane Eippers** (présidente du conseil d'administration), **Cynthia Conzemius** (directrice administrative), **Karin Kiesendahl** (directrice pédagogique) et **Jean-Paul-Karpen** (directeur général), SOS Kannerduerf Lëtzebuerg. Photo-Focalize/Emmanuel Claude

pagner ces jeunes gens dans la construction de leur vie active. Nous sommes à la recherche de partenariats pour les encadrer, les rendre autonomes et les former à un métier. Il est indispensable qu'ils aient les mêmes chances que les autres jeunes qui, eux, ont pu grandir dans un foyer familial stable, réussir leur scolarité et s'orienter vers une vie autonome. Je lance donc ici un appel aux entreprises du pays pour qu'elles prennent contact avec nous afin d'élaborer ensemble des projets constructifs.

### SOS Kannerduerf Lëtzebuerg compte aujourd'hui quelque 165 collaborateurs. Une belle PME...

Les besoins de notre société changent et notre organisation s'est considérablement développée au cours des dernières années. Notre volonté est de quitter l'image « institution », qui comporte le risque de stigmatiser nos jeunes, pour proposer

d'autres formes de conseil et d'accueil dans le pays. Nous souhaitons agir plus en amont, au niveau de la famille, et mieux accompagner les parents pour éviter la nécessité d'un placement. Cela signifie donc que nous serons amenés, dans les années qui viennent, à engager des personnes qualifiées (éducateurs, pédagogues, psychologues...), capables de combiner professionnalisme, créativité et engagement au profit de nos enfants

et jeunes. Les entreprises jouent aussi un rôle important dans notre processus de professionnalisation à travers leur apport en compétences et des partenariats sur des thèmes comme la mise en place de notre politique RSE. Nous voudrions également pouvoir compter sur des entrepreneurs et des artisans pour accueillir des jeunes et leur faire découvrir leurs métiers et entreprises, et partager leur passion. Depuis 51 ans, la Fondation met tout en place pour garder ces enfants/jeunes à l'abri de la violence, les faire bénéficier d'une éducation de qualité, les aider individuellement à s'intégrer au mieux dans notre société et à construire une vie active et heureuse. Et nous avons besoin des entreprises pour nous aider à construire un futur durable pour nos enfants et jeunes. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

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



# Harcèlement moral : des critères obligatoires de durée et de fréquence

Contrairement au harcèlement sexuel, le harcèlement moral ne fait l'objet d'aucune définition spécifique dans le Code du travail luxembourgeois. Pourtant, le phénomène prend de l'ampleur au fil des années. Entretien avec le Dr Robert Goerens, médecin chef de la Division de la Santé au travail et de l'Environnement de la Direction de la santé.

## **Votre fonction vous amène à rencontrer régulièrement des salarié(e)s victimes de harcèlement moral. Quelle définition prenez-vous en compte pour qualifier les actes relatés par ces patient(e)s de harcèlement moral ?**

Le harcèlement moral, aussi appelé *mobbing*, du verbe anglais *to mob* signifiant « molester, malmener », implique, comme l'a très bien défini le professeur en psychosociologie suédois Heinz Leymann – considéré comme le pionnier dans la recherche sur le harcèlement moral – que la victime soit molestée systématiquement au moins une fois par semaine pendant au moins 6 mois par une ou plusieurs personnes. La spécificité du harcèlement psychologique est donc sa répétition et sa systématisation sur un laps de temps assez long. Il peut s'agir de mauvaises plaisanteries, taquineries entre collègues, humiliations, allusions mystérieuses, chuchotements, atteinte calomnieuse à sa réputation... ou d'isoler un(e) collègue en critiquant systématiquement son travail, ses capacités, en ne divulguant pas sciemment des informations, des changements, en sabotant son travail, en l'excluant systématiquement des activités sociales du bureau ou du service, le but étant de « détruire » moralement la personne visée.

## **Y a-t-il des secteurs plus sujets que d'autres au *mobbing* ?**

Nous constatons un nombre plus élevé de cas dans le secteur tertiaire, notamment financier et dans la fonction publique.

Cela peut s'expliquer par le fait que les gens travaillent souvent en *open spaces* et sont donc plus proches de leurs collègues toute la journée, ce qui peut donc les amener ou les inciter à répéter ces comportements malveillants. Mais personne n'est à l'abri d'être victime de harcèlement moral, quel que soit son niveau hiérarchique ou le secteur de son entreprise.

## **Le harcèlement moral entraîne-t-il d'office des situations de stress...**

Oui. Chaque personne vit le *mobbing* de manière différente, mais il y a inévitablement un état de stress qui s'installe. Cela peut aller des troubles du sommeil aux états anxieux (avec parfois addictions à l'alcool, médicaments, drogues, tabac) en passant par des impacts psychologiques plus ou moins importants. Lorsque la personne en arrive à avoir un comportement obsessionnel, voire phobique, on peut dire que la situation est déjà très grave.

## **Comment agir lorsque l'on est soi-même victime ou que l'on constate un harcèlement ?**

Lorsque l'on assiste à un comportement anormal de la part d'un(e) collègue, il faut tout de suite agir. Si on le peut soi-même, en répondant à cette personne, en montrant que l'on ne se laisse pas traiter de la sorte. On peut en parler à sa hiérarchie,



**Dr Robert Goerens**, médecin chef de la Division de la Santé au travail et de l'Environnement, Direction de la santé.

au médecin du travail, aux représentants du personnel, à un syndicat... L'ASTF (Association pour la Santé au travail des secteurs Tertiaire et Financier), le STM (Service de Santé au Travail Multisectoriel) et le service de la santé au travail de la fonction publique s'investissent beaucoup pour aiguiller les victimes vers les consultations adéquates, car il ne faut jamais rester isolé(e). Enfin, il faut savoir qu'en cas de harcèlement moral avéré par un certificat d'un médecin traitant et confirmé par le médecin de l'ADEM, toute personne victime de harcèlement moral peut démissionner et avoir droit au chômage. Même si c'est l'ultime option, elle est parfois nécessaire pour tourner définitivement la page. ☑

**Propos recueillis par Isabelle Couset**



## Harcèlement moral au travail au Luxembourg

Les résultats de l'enquête annuelle *Quality of Work Index* montrent que la prévalence du harcèlement moral au travail est passée de 12,4 % en 2014 à 18,1 % en 2018.

Parmi les pays européens, le Luxembourg est, après la France (12,2 %), le pays présentant la prévalence la plus élevée de harcèlement moral (9,6 %).

La situation la plus fréquente pour les salariés est de se voir attribuer des tâches dénuées de sens (entre 6,9 % et 10,9 % de 2014 à 2018). Le 2<sup>e</sup> comportement le plus fréquent est la critique régulière de leur travail (entre 3,9 % et 8,1 % de 2014 à 2018). Le fait d'être ignoré(e) est également régulièrement vécu par une partie significative des salariés (entre 3,7 % et 6,3 % de 2014 à 2018). Puis viennent les conflits avec les collègues ou le supérieur hiérarchique, ce qui a concerné, entre 2014 et 2018, de 2,7 % à 4,7 % des personnes interrogées (« souvent » ou « (presque) toujours »). Le fait d'être ridiculisé(e) par les autres est le type de situation la moins fréquente (entre 0,9 % et 3,1 % de 2014 à 2018).

Aucune différence importante n'apparaît entre les hommes et les femmes. Si l'on observe les groupes d'âge, on remarque que les salariés entre 16 et 24 ans sont plus exposés au harcèlement moral que les salariés âgés de 25 ans ou plus. Les salariés célibataires sont plus concernés par le harcèlement moral que ceux en couple.

Du point de vue du pays de résidence, les salariés vivant au Luxembourg et en France sont relativement plus concernés par le harcèlement moral que les autres salariés.

Si l'on observe les catégories professionnelles, il apparaît que les salariés des métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat ainsi que le personnel des services directs, commerçants, vendeurs sont les plus concernés par le harcèlement moral. Aucune différence majeure n'apparaît entre les salariés ayant un CDD et ceux ayant un CDI. Les salariés travaillant à temps partiel sont un peu moins nombreux à être concernés par



le harcèlement moral que les salariés travaillant à temps plein. Si l'on examine la position hiérarchique, on ne constate ici aussi aucune différence. De même, les différences ne sont que minimales si l'on se base sur l'ancienneté dans l'entreprise.

Les salariés travaillant dans des organisations publiques semblent être plus concernés que les autres par le harcèlement moral. Si l'on examine la taille de l'organisation/entreprise, aucune différence importante n'apparaît.

Dans l'ensemble, les salariés concernés par le harcèlement moral font état de conditions de travail plus mauvaises que les salariés n'étant pas concernés par le harcèlement moral. En effet, les salariés concernés par le harcèlement moral présentent en moyenne des valeurs plus faibles sur les aspects de participation, de

feedback, d'autonomie, de coopération, de satisfaction vis-à-vis du salaire, des possibilités de formation et de promotion, ainsi que de sécurité d'emploi. De plus, ils déclarent en moyenne être plus exposés à la concurrence, à une charge mentale et émotionnelle élevée, à des contraintes de temps plus fortes, à une charge physique importante, à un risque d'accident accru, et rapportent avoir plus de difficultés à changer d'emploi et à gérer leur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle.

Source : Chambre des salariés et Université du Luxembourg/Research Unit INSIDE, P. Sischka et G. Steffen, *Quality of Work Index*, n° 14, *Le harcèlement moral au travail au Luxembourg : quelle est l'ampleur du problème ?* Newsletter n° 5/2019 du 20 juin 2019.





# Harcèlement moral au travail

## De la responsabilité des RH et de la direction

Le harcèlement moral coûte très cher aux salariés qui en sont les victimes mais aussi à la sécurité sociale et, en cas de condamnation, aux entreprises. De toute évidence, les comportements qui y sont associés doivent changer.

Que fait-on pour cela ? Les chefs d'entreprise et leurs RH ont-ils réellement conscience des enjeux ? Eux-mêmes sont-ils suffisamment informés et formés ? Il semblerait que non. Dès lors, à chacun ses boules Quies.

### Le harcèlement moral au travail, mythe ou réalité ?

Bien que complexe à saisir, le harcèlement moral est bel et bien une réalité que nul ne peut contester. Le prouver reste toutefois un exercice périlleux. Il faut ainsi savoir distinguer ce qui relève d'une pratique managériale excessive de l'entreprise (management par la punition, la peur) du comportement d'un individu, le plus souvent un supérieur hiérarchique, patron ou cadre dirigeant, voire un responsable RH, ayant une personnalité obsessionnelle ou perverse et qui agit dans un but gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir. Nous avons tous à un moment de notre vie professionnelle rencontré ce type d'individu. Plus rarement, ce sera le fait d'un collègue. Il peut aussi s'agir de manœuvres d'intimidation de l'entreprise et de ses dirigeants pour obtenir la démission volontaire d'un ou plusieurs salariés et ainsi contourner les règles du licenciement. La presse regorge de tels faits.

S'agissant de la victime, il ne suffit pas qu'elle se sente harcelée par son supérieur hiérarchique pour l'être vraiment sur le plan juridique ; il faut ainsi distinguer le harcèlement moral de la souffrance mentale au travail (stress).

Le harceleur, de son côté, peu conscient de l'agression que constituent ses agissements, ne s'estime que rarement coupable



d'une quelconque faute en raison précisément des pathologies dont il souffre (rigidité, perversion, etc.).

Enfin, une situation avérée de harcèlement moral résultera, selon la jurisprudence et les textes, de propos et/ou de comportements malveillants : reproches, insultes, chantages, vexations, menaces répétées dans le temps et en public de préférence à l'attention d'une seule personne.

La nécessité d'un management éclairé s'impose donc dans les entreprises.

### Et les RH dans tout cela ?

Ne soyons pas hypocrites. Les RH travaillent sous la responsabilité d'employeurs qui ont l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer aux salariés un milieu professionnel exempt

de harcèlement. Notamment sur la base de l'article 1134 du Code civil qui constitue, au Luxembourg, en l'absence d'une législation, la base légale de l'action en dommages et intérêts. Au regard des textes, les RH sont donc tout aussi exposés que le chef d'entreprise. Ils ont une grande responsabilité dans la réussite de l'entreprise car ils assurent plusieurs fonctions décisives (recrutement, relations sociales, formations...) Il leur incombe par conséquent de s'informer/se former pour apprendre à gérer les conflits, de plus en plus fréquents, pouvant survenir dans les équipes et en déceler très tôt les prémices. La formation de ces managers est essentielle. On évitera ainsi les dérapages habituels tels que la sous-estimation des actes pour des raisons liées aux convenances ou bien au maintien de la



---

**Le harcèlement moral posant souvent de sérieux problèmes de preuves, mieux vaut mener une politique de prévention qui dissuadera les auteurs potentiels exposés à des sanctions (mutation, suspension temporaire, licenciement).**

---

paix au sein de l'entreprise. Ou bien la croyance entretenue par certains selon laquelle la victime est responsable de ce qu'il lui arrive, décrivant des personnes vulnérables et fragiles ou bien à l'opposé provocatrices. Ou encore en défendant que les harceleurs présentent des troubles psychologiques, ce qui ne saurait en rien les excuser.

Enfin, le harcèlement moral posant souvent de sérieux problèmes de preuves, mieux vaut mener une politique de prévention qui dissuadera les auteurs potentiels exposés à des sanctions (mutation, suspension temporaire, licenciement). L'obligation de prévention existe du reste dans les textes ; elle pèse sur l'employeur dont le rôle est majeur dans la violence au travail ; et le harcèlement moral en est une, peu connue jusqu'à présent, dans bon nombre d'entreprises.

### **Quelles mesures préventives ?**

La direction de l'entreprise, y compris les RH, doivent faire savoir aux harceleurs potentiels qu'ils ne bénéficieront d'aucune permissivité, via par exemple l'affichage du règlement intérieur dans lequel sera mentionné expressément la tolérance zéro pour le harcèlement moral, ainsi que l'affichage des compétences de l'Inspection du Travail et des Mines. Repérer les comportements pervers d'un supérieur hiérarchique et en discuter avec

lui afin de l'avertir des dérives à éviter, rompre l'isolement de la victime, écouter ses plaintes ou les témoignages, utiliser les compétences de la médecine du travail comptent parmi les actions que les RH doivent mener. Enfin, des activités de formation dans le domaine du harcèlement moral doivent être systématiquement proposées aux responsables de services, chefs d'équipes et aux salariés eux-mêmes avec l'aide éventuelle de conseils extérieurs en gestion des Ressources humaines.

### **Une situation préoccupante...**

La Chambre des salariés au Luxembourg vient de publier une étude qui révèle que le harcèlement moral au travail a augmenté de manière préoccupante entre 2014 et 2018. Au niveau européen, le Luxembourg se situe au 2<sup>e</sup> rang, juste derrière la France qui connaît le plus fort taux de harcèlement moral de l'UE. La Conférence Internationale du Travail vient d'adopter, le 21 juin 2019, la Convention (n° 190) traitant de la violence au travail et du harcèlement moral, et non ratifiée à ce jour par le Luxembourg.

Le harcèlement moral au travail a toujours existé. Mais, aujourd'hui, il n'est plus toléré. Du moins, espérons-le ! ☑

**Martine Borderies**

---

**Au niveau européen, le Luxembourg se situe au 2<sup>e</sup> rang, juste derrière la France qui connaît le plus fort taux de harcèlement moral de l'UE.**

---

### **Les références légales :**

Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000

Article 1134 du Code Civil

Article L.312-2 du Code du travail (§ 3)

<https://www.astf.lu/harcèlement-moral>



# La vidéosurveillance sur le lieu de travail

## Arrêt de la Cour européenne des droits de l'homme

La Cour européenne des droits de l'homme (ci-après la « Cour ») s'est prononcée, dans une décision du 17 octobre 2019<sup>(1)</sup>, sur l'utilisation de la vidéosurveillance au travail.

En mars 2009, le directeur d'un supermarché a noté des incohérences entre le niveau des stocks et les chiffres des ventes. Début juin, les pertes n'avaient cessé d'augmenter. Le directeur a installé des caméras de surveillance, certaines visibles, d'autres dissimulées pour expliquer cette distorsion. Les caméras visibles étaient orientées vers les entrées et les sorties du supermarché. Les caméras dissimulées étaient placées en hauteur et dirigées vers les caisses. Les salariés ont été informés de l'installation de caméras visibles, en raison de soupçon de vols, sans que les caméras cachées ne soient mentionnées.

En juin 2009, les caméras cachées ont permis d'établir des vols de produits aux caisses, commis par des employés ; 14 d'entre eux ont été licenciés avec effet immédiat. Les lettres de licenciement indiquaient que des caméras de surveillance les avaient filmés en train d'aider des clients ou d'autres employés à voler des marchandises et d'en voler eux-mêmes.

Cinq salariés ont attaqué la légalité du licenciement intervenu au motif que le recours à la vidéosurveillance cachée constituait une atteinte à leur droit à la protection de la vie privée. Ils demandaient que les enregistrements obtenus par ce biais ne soient pas admis comme preuve dans la procédure de licenciement.

Dans son analyse, la Cour a rappelé que la notion de « vie privée » était une notion large qui ne se prêtait pas à une définition exhaustive, qui « recouvre l'intégrité physique et morale d'une personne



*ainsi que de multiples aspects de son identité physique et sociale* ». « La notion de vie privée ne se limite donc pas à un « cercle intime » où chacun peut mener sa vie personnelle sans intervention extérieure, mais englobe également le droit de mener une « vie privée sociale », à savoir la possibilité pour l'individu de nouer et de développer des relations avec ses semblables et le monde extérieur, ce qui n'exclut pas les activités professionnelles ni les activités qui ont lieu dans un contexte public ». La Cour définit ainsi une zone d'interaction entre l'individu et autrui qui, même dans un contexte public, peut relever de la vie privée : un cadre global doit donc être examiné pour déterminer si la vie privée d'une personne est touchée par des mesures

prises en dehors de son domicile ou de ses locaux privés.

### Des justifications sérieuses ?

En l'espèce, les caméras étaient dirigées vers les entrées, les caisses du supermarché et leurs alentours. Les personnes travaillant aux caisses ont donc pu être filmées durant toute leur journée de travail. La Cour a toutefois relevé que le supermarché était un lieu ouvert au public et que les activités filmées, à savoir l'encaissement des achats effectués par les clients, n'étaient pas de nature intime ou privée, avant de préciser que, même dans un espace public, la création d'un enregistrement systématique ou permanent d'images de personnes identifiées et le traitement subséquent des images ainsi recueillies peuvent soulever



**Si un seul soupçon de détournements ou d'irrégularités commis par des employés ne saurait justifier la mise en place d'une vidéosurveillance secrète par l'employeur, l'existence de soupçons raisonnables d'irrégularités graves et de large ampleur peuvent apparaître comme des justifications sérieuses.**

des questions touchant à la vie privée des individus concernés. Le responsable d'un tel système devait donc d'avertir au préalable les personnes faisant l'objet de cette surveillance. Tel avait été, en partie, le cas pour les caméras visibles.

La Cour a ensuite vérifié que les juridictions du travail, saisies par les requérantes, avaient accordé, dans leur mise en balance des intérêts, une protection suffisante au droit au respect de la vie privée des salariés. La Cour a alors estimé, vu le degré d'intrusion dans la vie privée des requérantes et compte tenu des raisons légitimes ayant motivé la mise en place de la vidéosurveillance, que les juridictions du travail avaient pu, sans dépasser la marge d'appréciation dont disposent les autorités nationales, considérer que l'atteinte à la vie privée des requérantes était proportionnée.

En effet, si un seul soupçon de détournements ou d'irrégularités commis par des employés ne saurait justifier la mise en place d'une vidéosurveillance secrète par l'employeur, l'existence de soupçons raisonnables d'irrégularités graves et de large ampleur peuvent apparaître comme des justifications sérieuses. Cela est d'autant plus vrai dans une situation où le bon fonctionnement d'une entreprise est mis à mal par des soupçons d'irrégularités commis non par un seul employé mais par l'action concertée de plusieurs employés, dans la mesure où cette situation a pu créer un climat général de méfiance dans l'entreprise.

Dans son analyse du droit interne espagnol, la Cour a dès lors pu relever que les juridictions du travail avaient correctement mis en balance les intérêts en jeu : respect de la vie privée vs intérêt de l'employeur de veiller à la bonne marche de l'entreprise en assurant la protection de ses biens.

Ainsi, et compte tenu du degré d'intrusion dans la vie privée des requérantes (limitation des espaces et de personnel surveillés) et de la durée de la surveillance (10 jours) limitée au temps nécessaire pour confirmer les soupçons de vol, la Cour a pu conclure à l'absence de violation de l'article 8 de la Convention et donc à la validité de la mesure de vidéosurveillance mise en place. ☑



**M<sup>e</sup> 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

(1) CEDH, 17 oct. 2019, n° 1874/13 et 8567/13, aff. López Ribalda et autres c/ Espagne.





# ADT-Center

## Une écoute externe au service des salariés

Depuis une vingtaine d'années, ADT-Center, via son service de soutien psychologique, propose un espace d'écoute et un accompagnement aux salariés en souffrance. Entretien avec Joëlle Letsch, l'une des deux Managing Partners d'ADT-Center.

### Comment les salariés font-ils appel à vous ?

ADT-Center étant un cabinet de consultance en Ressources humaines, en formation et en développement, les contrats que nous avons passés avec certaines entreprises, hôpitaux, institutions... comprennent ce volet de soutien psychologique. Les DRH ou la direction peuvent donc faire appel à nous dès qu'ils en ressentent le besoin.

### Que proposez-vous ?

Dans ce cadre, les collaborateurs en situation de mal-être peuvent venir nous consulter, de manière anonyme. Ce sont souvent des personnes en état d'épuisement professionnel, de fragilité ou qui souffrent d'un autre problème lié à leur environnement de travail. Bien souvent, les personnes n'arrivent pas à mettre des mots sur le mal dont elles souffrent. L'objectif premier de ces entretiens est donc de les aider à s'exprimer, à dire ce qu'elles ont sur le cœur pour ensuite analyser avec elles le contexte, tirer des conclusions et, surtout, développer des solutions. Pour certaines, notre oreille attentive suffit et elles repartent remotivées, mais, pour d'autres, le mal est plus profond et un travail de fond est nécessaire, passant parfois par l'obligation de consulter un médecin ou un psychiatre, car elles sont vraiment très épuisées, déprimées... Certaines sont dans le déni tandis que d'autres souffrent physiquement.

### Quels problèmes récurrents constatez-vous ?

Ce sont surtout des situations ou émotions mal gérées ou négatives que les personnes enfouissent et qui, petit à petit, érodent les relations entre collègues, la motivation, l'établissement des vraies priorités

au travail... Il peut également s'agir de personnes en épuisement professionnel qui se sont vidées de leur énergie en s'investissant trop dans le service aux clients ou aux patients et qui ne savent plus mettre de limites à leur travail. Nous rencontrons également des personnes qui manquent de confiance en elles, qui se sentent dévalorisées par rapport à leurs collègues, qui n'arrivent pas à s'imposer et qui, à un moment donné, craquent. Notre rôle est donc d'être à leur écoute, de les aider à analyser ce qu'elles ressentent, de renforcer leurs qualités et forces, et de faire avec elles un plan de sortie de ce mal-être. Bien souvent, l'origine de la souffrance personnelle peut être multiple : des conflits mal gérés, un chef peu présent, un profil de personnalité fragile, une situation familiale difficile, un environnement de travail stressant.

### Les entreprises jouent-elles le jeu ?

Les entreprises s'engagent bien plus qu'il y a 20 ans dans la prise en charge des salariés en souffrance. Aujourd'hui, dans une période de recherche constante de talents et de compétitivité, le bien-être du personnel et la qualité de l'environne-



Joëlle Letsch, Managing Partner, ADT-Center.

ment de travail sont cruciales pour tout employeur. On ne peut pas dire qu'il y ait plus de souffrance au travail qu'il y a une vingtaine d'années, mais tout le monde s'accorde sur le fait qu'il est préférable de prévenir plutôt que de guérir. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

---

« *Bien souvent, les personnes n'arrivent pas à mettre des mots sur le mal dont elles souffrent. L'objectif premier de ces entretiens est donc de les aider à s'exprimer, à dire ce qu'elles ont sur le cœur pour ensuite analyser avec elles le contexte, tirer des conclusions et, surtout, développer des solutions.* »

---



# La stratégie nationale VISION ZERO

## La sécurité, la santé, le bien-être au travail : retour sur investissement

Le Forum de la sécurité et de la santé au travail s'inscrit dans la stratégie nationale de prévention VISION ZERO, qui défend l'idée que tous les accidents du travail peuvent être évités et qu'un monde sans accidents graves ni mortels est possible.

Des conditions de travail sûres et saines constituent non seulement des obligations légales et morales, mais également des stratégies payantes sur le plan écono-

mique. En moyenne, chaque euro investi dans la sécurité et la santé au travail en rapporte deux.

180 entreprises ont rejoint la VISION ZERO pour contribuer activement à l'objectif commun. Les thèmes forts en sont : responsabilisation, prévention et formation à tous les niveaux de l'entreprise.

La VISION ZERO se base sur 7 règles d'or : leadership, évaluation des risques,

objectifs et programmes, organisation systémique, sécurité-santé des équipements et lieux de travail, développement des compétences et motivation.

2 formations sur les 7 règles d'or sont proposées aux chefs d'entreprise (1/2 journée) et aux professionnels (2 jours).

Participez au Forum SST le 29 avril à Luxexpo. 

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



# La médiation : une démarche stratégique de prévention des risques psychosociaux au travail

Les risques psychosociaux restent un enjeu majeur au sein des entreprises. La médiation peut être une approche stratégique et constituer une mesure de prévention des risques psychosociaux (RPS).

L'employeur est tenu d'assurer la sécurité et la santé de l'ensemble de ses salariés. Il s'agit tout aussi bien de la santé physique que de la santé mentale. Cette obligation pesant sur l'employeur est une obligation de résultat. Dans ce cadre, il doit tenir compte de l'ensemble des risques psychosociaux rencontrés par ses salariés.

## La médiation est un outil stratégique

Face à ce constat, chaque entreprise a intérêt à proposer un panel d'outils dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux au quotidien. La médiation peut être pertinente pour compléter les actions de prévention en entreprise.

La médiation est un processus structuré par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence.

La médiation donne la possibilité aux parties prenantes de se réunir dans un espace protégé pour exposer leurs points de vue et leurs idées afin de parvenir à une solution mutuellement acceptable.

Face à la problématique des risques psychosociaux, la médiation va permettre de restaurer le dialogue, d'exprimer des émotions et d'identifier les besoins de chacun qui peuvent favoriser une meilleure compréhension de la réalité de l'autre. La médiation permet au salarié de s'exprimer vis-à-vis de sa hiérarchie et/ou du département des Ressources humaines. Elle a tout son sens en prévention des relations conflictuelles, du harcèlement, du *burn out* et de la souffrance au travail.



La médiation est une opportunité de faire des choix individuels de façon claire et directe. Les parties prenantes vont pouvoir échanger directement entre elles. Si les parties utilisent une communication indirecte, le médiateur n'hésitera pas à recadrer leur langage dans une approche plus directe et acceptable.

La médiation peut éviter l'aggravation d'un conflit et préserver ainsi la santé des salariés en se basant notamment sur la roue de Thomas Fiutak qui identifie les quatre étapes principales dans la médiation :

- la phase dite du Quoi ?  
Les personnes expriment la perception qu'elles ont de la réalité. Le rôle du médiateur est de permettre à chacun de s'exprimer et de clarifier sa situation ;
- la phase dite du Pourquoi ?  
Elle permet aux parties de se poser des questions l'une à l'autre, de tester

leurs représentations respectives de la réalité. Cette conversation leur donne l'occasion de réfléchir à leurs véritables intérêts ou besoins ;

- la reconnaissance de la réalité de l'autre ou point de catharsis correspond à l'expression des émotions. Ce moment intervient de façon transitoire entre les narrations de chacun et la recherche des options ;
- la phase dite du Comment ?  
Les parties explorent les différentes options avec le plus d'ouverture d'esprit et de créativité possibles. Il est utile d'avoir le maximum d'options ;
- la phase dite du Comment finalement ?  
Elle consiste à élaborer un plan d'action susceptible de créer une nouvelle réalité. Elle permet de choisir parmi les options disponibles celle ou celles qui peuvent le mieux garantir la durabilité de l'accord.



**La médiation permet au salarié de s'exprimer vis-à-vis de sa hiérarchie et/ou du département des Ressources humaines. Elle a tout son sens en prévention des relations conflictuelles, du harcèlement, du *burn out* et de la souffrance au travail.**

## Le médiateur est un facilitateur

Le médiateur, considéré comme un tiers de confiance, a un rôle important dans ce processus en tant que gardien du cadre et du déroulement apaisé de la médiation. C'est un facilitateur dans le traitement global du conflit qui va être traité :

- rapidement ;
- à moindre coût ;
- efficacement ;
- en responsabilisant les parties prenantes ;
- en facilitant le dialogue et la reprise de relations ;
- en accompagnant vers des solutions acceptables, réalistes et durables.

Le médiateur répond également à des standards de qualité (respect d'un code de déontologie, formation, supervision, climat de confiance, bienveillant, empathique, non jugement).

Il respecte les principes fondamentaux de la médiation (indépendance, impartialité, neutralité, autoresponsabilité, confidentialité, processus volontaire, transparence et ouvrir les options).

## Les conséquences positives de la médiation

La médiation va avoir des impacts positifs en permettant de repartir sur de bonnes bases :

- o un impact sur la santé : elle va contribuer à l'amélioration de la santé des travailleurs. On sait que des liens existent entre les risques psychosociaux et les maladies cardio-

vasculaires, les troubles musculo-squelettiques ou les pathologies mentales (dépression, anxiété). Ainsi, la prévention des risques psychosociaux se révèle être un enjeu majeur en termes de santé publique ;

- o un impact sur l'entreprise : les risques psychosociaux ont également un impact sur l'entreprise. Par une meilleure prise en considération des intérêts et des besoins de chaque partie prenante en médiation, cela va contribuer à :
  - l'amélioration des relations au sein de l'entreprise ainsi que de la motivation, la productivité, le climat social et, au final, l'image de l'entreprise ; il est nécessaire de faire des piqûres de rappel dans le temps ;
  - une diminution de l'absentéisme, du taux de rotation du personnel, du non-respect des horaires ou des exigences de qualité, du nombre des accidents du travail et des problèmes de discipline.

La médiation va également être un bon outil d'accompagnement des managers en favorisant la communication et la cohésion dans les équipes au sein de l'entreprise. Le manque de disponibilité pour le management des hommes impacte l'organisation dans sa rentabilité et sa performance (productivité, paix sociale, santé au travail). Afin de faire face à ces différentes problématiques, la médiation va contribuer à développer la posture de

manager-médiateur (ouverture, écoute et empathie). Par la suite, il sera plus aisé au manager-médiateur d'accompagner des collaborateurs en conflit et de les aider à approfondir les intérêts, autrement dit mener une analyse en commun des enjeux sous-jacents. De plus, les collaborateurs auront la possibilité de réfléchir ensemble sur les options possibles dans un espace protégé en vue de parvenir à un accord mutuellement acceptable.

## Conclusion

La médiation est un outil indispensable en entreprise. La médiation, à la fois préventive et curative, s'inscrit bien dans le cadre de la RSE. Le couple RSE et médiation permet ainsi d'allier efficacité économique, respect social, sociétal et environnemental.

Le volet « santé, sécurité et hygiène au travail » fait partie des éléments constitutifs de la question « relations et conditions de travail » selon ISO 26000 (art. 6.4.1.1).

Face à un problème relationnel, l'employeur se doit d'agir le plus tôt possible. Les départements RH disposent ainsi d'un outil performant dont les bénéfices ne sont plus à démontrer.

Par ailleurs, il est intéressant de se référer à la Cour de cassation en France qui reconnaît la médiation en entreprise comme une mesure de prévention des risques psychosociaux (RPS) liés aux situations de conflit qui, si elles ne sont pas traitées de manière constructive, peuvent devenir pour le salarié une source de mal-être pouvant illustrer un risque psychosocial. ✓



**Catherine Clément Berghmans**

Médiateure agréée par le CMCC et CIMAE  
Médiateure inscrite auprès de la Cour d'appel de Metz et de Nancy

[www.clement-berghmans.eu](http://www.clement-berghmans.eu)

**La médiation, à la fois préventive et curative, s'inscrit bien dans le cadre de la RSE. Le couple RSE et médiation permet ainsi d'allier efficacité économique, respect social, sociétal et environnemental.**





# Comment limiter les coûts liés à la formation de votre personnel ?

A l'heure actuelle, de nouvelles obligations légales apparaissent, de nouveaux outils voient le jour, les technologies évoluent... Il est donc important que votre personnel reste compétent et compétitif pour l'évolution de votre entreprise. Cette évolution passe, d'une façon ou d'une autre, par la formation.

Pour l'entreprise, les coûts de la formation représentent un certain investissement, qu'il soit financier ou en temps.

La volonté de l'Etat luxembourgeois est de garantir un accès continu à la formation du personnel des petites, moyennes et grandes entreprises. Son but est que le personnel reste actif sur le marché et que les entreprises puissent poursuivre leur développement. Dès lors, l'Etat luxembourgeois a mis en place différentes aides, parfois non cumulables.

## Le congé individuel de formation

Le congé individuel de formation est assimilé à un congé spécial accordé, sous certaines conditions, à un salarié, à un indépendant ou à une personne occupant une profession libérale.

Ce congé spécial offre 2 avantages : l'un, sous forme de congé, à la personne susmentionnée, intéressée à augmenter ses compétences, évoluer dans sa vie professionnelle. Le second, sous forme d'indemnité financière compensatoire à la société ou l'indépendant accordant le congé.

La demande doit se faire, avec l'aide d'un formulaire, auprès du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, au moins 2 mois avant le congé souhaité.

## A combien de jours de congé formation ai-je droit ?

Ce type de congé est calculé sur base du nombre d'heures de formation à suivre et dispensé par un organisme agréé.

La méthode de calcul est la suivante :

- 1) heures de formations divisées par 8 heures (régime temps plein) = x jours de formation ;

- 2) jours de formation divisés par 3 = jours de congé formation ;
- 3) A arrondir à l'unité inférieure, le cas échéant.

### Exemple :

Nicolas suit 40 heures de formation.

$$40/8 = 5 \text{ jours}$$

$$5/3 = 1,67 \text{ jour de congé formation}$$

Donc pour 40 heures de formation, Nicolas a droit à 1 jour de congé formation.

Le salarié peut bénéficier de maximum 80 jours durant toute sa carrière et de 20 jours sur une période de 2 ans.

## Le subside pour l'apprentissage du luxembourgeois

Cette aide financière n'est octroyée qu'aux entreprises du secteur privé établies sur le sol luxembourgeois. Les indépendants ne peuvent pas bénéficier de ce subside.

Il est impossible de connaître à l'avance le montant du subside qui sera accordé. En effet, cela varie en fonction du nombre d'entreprises ayant introduit une demande et du montant total des frais éligibles. Ces frais sont constitués de la facture de la formation et du matériel didactique.

La demande de subvention est à introduire, sous forme de formulaire avec certains justificatifs, au ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire.

## Le cofinancement de la formation

Cette subvention est une aide financière accordée aux entreprises luxembourgeoises.

Depuis 2018, cette aide a été réformée. Toutefois, il s'agit d'un subside très intéressant à demander.

Il convient d'établir un dossier reprenant

un budget limité à un barème :

- 20 % de la masse salariale pour 1-9 salariés ;
- 3 % de la masse salariale pour 10-249 salariés ;
- 2 % de la masse salariale pour plus de 249 salariés.

Dans ce budget, sont inclus les :

- heures de formation, payées par l'employeur, majorées du salaire moyen horaire (déterminé par des extraits du Centre Commun et de la Sécurité Sociale) ;
- frais de formation ;
- frais de déplacements, restaurations liées aux formations ;
- frais de documentation.

Evidemment, votre dossier devra être documenté, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, au moyen de copies de factures, de listes de présence signées, d'attestations, etc. Dès votre budget déterminé et votre dossier documenté, il convient de l'envoyer par recommandé avec accusé de réception à l'Institut National pour le développement de la Formation Professionnelle Continue (INFPC) avant le 31 mai de l'année suivante.



Thomas Denis

Kolmio S.A.

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



# Les bonnes résolutions du responsable Formation

Janvier, nouvelle année, nouveau départ et ce refrain connu de toutes et tous... les bonnes résolutions.

Sans y déroger, le responsable Formation entame l'année motivé pour s'y tenir. Voici quelques idées simples pour twister son approche et renforcer l'impact de ses actions.

## Une analyse participative des besoins pour une formation réussie

Déterminer précisément les besoins de ses clients demeure la clé du succès. Le responsable Formation peut s'y atteler de façon classique : récolte des besoins collectés lors des entretiens annuels d'évaluation ou encore interviews des responsables de département et/ou de l'apprenant lui-même. D'autres sources riches en information sont néanmoins facilement mobilisables.

Le responsable Formation peut aborder cette étape de façon participative. L'organisation de groupes de discussion représentatifs permet d'écouter les questionnements, difficultés et souhaits des employés et de définir ce que LEUR programme de formation devrait apporter, tant en matière de contenu que de format.

Il est également très simple de déployer une démarche consultative via une enquête ciblée. Les outils digitaux, aujourd'hui plus que jamais, permettent de construire et de diffuser rapidement un questionnaire qui engagera la réflexion autour de la formation au sein de l'entreprise dans son ensemble et ouvrira des pistes d'innovation insoupçonnées.

Au-delà d'une simple source d'information, cette démarche participative permet également de susciter l'engagement de chaque apprenant dans les actions de formation avant même leur mise en place.

## Une attention particulière portée au choix de la méthode pédagogique

Si les besoins sont identifiés avec précision, approuvés par l'ensemble des parties prenantes, et l'engagement créé

autour des actions de formation, cela ne suffira pas néanmoins à faire du plan de formation un succès assuré. Il convient de sélectionner pour chaque action de formation LA pédagogie la plus pertinente. Pour y parvenir, procédez avec méthode.

En premier lieu, traduire les besoins de formation en objectifs de changement via la taxonomie de Bloom : l'objectif est-il un simple besoin de connaissance ? Une compréhension profonde de la notion ? Son application dans les tâches quotidiennes ? Ou encore la capacité à analyser et critiquer une utilisation ?

En second lieu, focaliser la formulation des objectifs sur l'utilisation exclusive de verbes d'action qui démontrent l'atteinte de l'objectif et rendent le changement de compétences visible.

Enfin, aligner la méthode : présentation ou e-learning informatif pour un objectif de connaissance ; cas pratiques, simulations et classe inversée pour une capacité à appliquer et analyser la notion. Le choix s'impose très souvent de lui-même une fois les deux premières étapes réalisées.

Le responsable Formation pourra ensuite combiner l'ensemble des modules développés en un parcours pertinent et adapté à la fois aux besoins et à la culture de l'entreprise.

## Une communication dynamique pour instaurer « l'entreprise apprenante »

Il restera alors un défi à relever : motiver les employés à suivre les formations. Communication interne et formation vont

alors former un duo essentiel à la réussite du plan.

Communiquer en premier lieu les décisions prises à toutes les personnes consultées pendant l'établissement du plan. Au-delà d'une simple marque de considération, il s'agit également de les installer comme relais de ces décisions au sein de l'entreprise.

En second lieu, communiquer à grande échelle, c'est-à-dire à l'ensemble des salariés, pour « vendre » les formations et rappeler qu'elles s'inscrivent dans le contexte général de développement de l'entreprise et des compétences.

Enfin, communiquer sur toutes les actions de formation, tout au long de l'année et en déployant des media variés : communication collective pour inciter les employés à se former ; communication personnalisée pour positionner le responsable Formation comme consultant en développement professionnel.



**Carole Houpert**  
Director Learning & Development

Arendt Institute

[arendtinstitute.com](http://arendtinstitute.com)

---

Une démarche participative pour l'établissement du plan de formation permet de susciter l'engagement de chaque apprenant dans les actions de formation avant même leur mise en place.

---



# House of Training

## L'écosystème au service de la formation

Dans le contexte actuel, les exigences liées à la formation professionnelle continue évoluent constamment, qu'il s'agisse des entreprises ou des particuliers. Aujourd'hui, une inscription ponctuelle à l'une ou l'autre formation ne suffit plus pour développer une compétence. C'est la raison pour laquelle la House of Training a mis en place pour 2020 un véritable écosystème axé sur une offre approfondie de formation continue tout au long de la vie. Découvrons avec son CEO, Luc Henzig, et son directeur, Muriel Morbé, son nouveau *Catalogue de formations 2020*.

### Pouvez-vous nous dire en quoi consiste l'écosystème qui structure votre Catalogue 2020 ?

L'écosystème regroupe toutes les parties prenantes à notre offre de formations, c'est-à-dire les entreprises, les fédérations et associations professionnelles, les clients, apprenants, partenaires académiques... Cela nous a permis de migrer d'une approche « formation ponctuelle pour couvrir des besoins ponctuels » vers une approche « plan de développement personnel » s'inscrivant dans la durée, ce qui a entraîné une refonte complète de notre offre. Celle-ci permet désormais aux entreprises et aux particuliers de mieux identifier leurs besoins en formation, de les aider à préparer un plan de développement professionnel et de sélectionner les formations appropriées par secteur ou activité, par profil professionnel, par bloc de compétences ou par thématique.

### Comment se présente dorénavant votre offre dans le Catalogue 2020 ?

Le *Catalogue* et le site Internet proposent différentes portes d'entrée qui permettent de se former via des cours de formation catalogue ou sur mesure, des parcours de formation certifiants ou des programmes diplômants. Cette année, ce sont 266 nouvelles formations qui sont proposées. La grande nouveauté 2020 est l'approche par



Muriel Morbé (directeur) et Luc Henzig (CEO), House of Training.

profil professionnel. 63 profils ont ainsi été identifiés avec les parties prenantes au sein de 20 domaines de formation. Pour chacun de ces profils, des blocs de compétences-clés ont été retenus et les formations y afférentes permettent d'acquérir ces compétences dans une logique de progression en qualification dans le temps (certificat ou diplôme). Cette année, les programmes diplômants font partie intégrante du *Catalogue*. Quant aux formations qui ne peuvent être rattachées à des profils professionnels, elles comportent une série de thématiques regroupant l'ensemble des formations pertinentes pour un domaine d'activité.

### Le Catalogue s'accompagne également d'outils digitaux...

En effet, au-delà de notre site Internet, la House of Training met à disposition de tout apprenant un espace dédié lui

permettant de gérer son plan de formation personnel, de consulter son planning, de stocker ses évaluations, de télécharger ses supports de cours, certificats... Les entreprises disposent elles aussi d'un espace qui leur est propre pour gérer la formation de leurs collaborateurs et peuvent, sur demande, souscrire à un portail pour regrouper leur offre de formation spécifique. Ce CVTP (Corporate Vocational Training Portal) leur permet de consulter les inscriptions, les présences de leurs collaborateurs aux formations, leurs évaluations, leurs résultats d'examen...

### Pour conclure, pouvez-vous nous donner quelques chiffres-clés de l'année 2019 ?

Nous avons acté quelque 23.000 inscriptions individuelles, provenant essentiellement des entreprises (+/- 88 %). Plus de 850 formations ont été dispensées par nos quelque 800 formateurs/experts, en grande majorité en langue française (70 %), réparties plus ou moins à parts égales entre formations catalogue et formations sur mesure. Pour assurer la bonne marche de notre offre, nous nous appuyons sur une cinquantaine de partenaires et nos 45 collaborateurs.

Propos recueillis par Isabelle Couset



# Le Luxembourg Lifelong Learning Center, partenaire pour votre projet de formation continue

Avec 12.000 candidats par an, le Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC), le centre de formation continue de la Chambre des salariés, est un acteur incontournable de la formation professionnelle continue au Luxembourg. Soucieux de servir à la promotion sociale, le LLLC met un point d'honneur à assurer l'accès à la formation continue au plus grand nombre d'intéressés.

Dans le monde d'aujourd'hui ou les évolutions sont toujours plus rapides, la formation continue n'est plus un simple atout mais une réelle nécessité. La mise à jour et l'acquisition des connaissances doivent donc être facilitées. Pour ce faire, la CSL s'engage pour le développement du cadre légal tel que l'accès collectif à la formation mais également le développement des aides à la formation continue du salarié.

Sur le terrain, le LLLC mobilise ses partenaires et des praticiens. Ils évaluent et développent ensemble une offre de formation en tenant compte des besoins, des évolutions sociales et des aspirations des salariés. Bien conscient des contraintes différentes pour chacun, le LLLC propose de nombreux produits dans de nombreux formats et contribue ainsi au développement d'une offre de solutions variées en proposant des cours du soir, des cours du jour, des séminaires, des formations spécialisées, des formations supérieures et universitaires. Donner aux salariés les moyens de piloter leur carrière professionnelle afin de consolider leur emploi, de se réorienter, d'accroître leurs chances de promotion et d'évolution en entreprise, de s'adapter à l'évolution des environnements de travail et de sécuriser leur parcours professionnel est un défi socio-économique contemporain majeur.

En voici quelques extraits sélectionnés pour vous.

## La création de nouveaux profils de formation dans le domaine IT

Le LLLC est une CISCO Networking Academy. Il collabore avec le Centre de

---

**Sur le terrain, le LLLC mobilise ses partenaires et des praticiens. Ils évaluent et développent ensemble une offre de formation en tenant compte des besoins, des évolutions sociales et des aspirations des salariés.**

---

compétences de l'Université du Luxembourg pour développer l'offre et l'adapter aux besoins du marché. Cette année, 4 nouveaux diplômes traitant des systèmes de réseaux et de la Cybersecurity ont été créés :

- Computer Technician – CompTIA A+ ;
- Network Technician – CISCO CCENT ;
- Network Security Administrator – CISCO CCNA Security ; et
- Operation Center Security Analyst – CCNA Cyber Operating Systems.

Les modules qui composent ces programmes sont proposés en cours du soir, en cours du jour ou encore en *blended-learning*.

## Élargissement de l'offre en formations continues universitaires

Le LLLC renforce sa collaboration avec l'Université de Lorraine et l'Université du Luxembourg.

Le master Management des Organisations du Secteur Sanitaire et Social, organisé avec l'IAE Metz – School of Management de l'Université de Lorraine et le Centre de compétences de l'Université du Luxembourg, répond aux besoins des professions sanitaires et sociales confron-

tées aux problématiques managériales liées à l'évolution rapide des environnements, des modes de gouvernance, des technologies et de la digitalisation. L'originalité de la formation repose sur les liens étroits et permanents tissés entre l'enseignement, la recherche académique et la recherche-intervention menée au sein des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux.

Le master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, organisé avec l'IAE Metz – School of Management de l'Université de Lorraine, forme des spécialistes dans les domaines de l'audit organisationnel (interne et externe) et du contrôle de gestion. Il prépare les candidats à intégrer la vision stratégique des entreprises et des organisations par l'acquisition de connaissances et de compétences nécessaires pour assumer, dans un contexte international, les missions-clés relatives aux fonctions de pilotage des centres de responsabilités, de gestion des coûts et des performances, ainsi que de management des investissements et des financements.

Consultez l'ensemble de notre offre sur [www.LLLC.lu](http://www.LLLC.lu).





# Des parcours de formation signés EiviLux

EiviLux, cabinet de proximité accompagnant les entreprises à porter un regard nouveau sur les Ressources Humaines, a conçu deux parcours de formation, l'un dédié aux Ressources Humaines et le second au Management de proximité. Sa directrice, Céline Campi-Blain en dresse un bref descriptif.

## Pouvez-vous nous en dire plus sur ces programmes ? De quoi s'agit-il exactement ?

Les parcours de formation mis en place par EiviLux sont des programmes de formation professionnelle conçus par des spécialistes en la matière et couvrant différents sujets. Il s'agit d'un ensemble de modules prescrits pour répondre à un besoin croissant visant à acquérir, développer ou consolider des savoirs, savoir-faire, savoir-être. Les objectifs ? Approfondir ses compétences et en développer de nouvelles, optimiser ses capacités managériales. Ces formations peuvent être suivies en intra- ou en interentreprise. De plus, ces modules complémentaires ont été conçus de telle sorte qu'ils soient également relativement indépendants, pouvant être suivis « à la carte ».

## Quelles sont les thématiques abordées ?

Le parcours RH est composé de 4 modules autour du recrutement, de l'évaluation de la performance, de la gestion de la formation et de la gestion des emplois et des compétences. Le parcours dédié au Management de proximité aborde quant à lui 6 sujets : les fondamentaux, comprendre et motiver son équipe, devenir manager coach, la conduite de l'entretien d'évaluation, la gestion de conflit et savoir communiquer. Cela permet ainsi à tout collaborateur de parcourir l'ensemble des sujets qu'il peut être amené à gérer dans sa fonction RH ou managériale.



**Céline Campi-Blain**, directrice d'EiviLux et organisatrice du salon HR LUX Trade Fair.

## Pourquoi avoir notamment décidé de vous focaliser sur le Management de proximité ?

Tout au long de ma carrière, j'ai trop souvent constaté que des promotions au stade de manager/responsable étaient à juste titre octroyées sur base des compétences mais, à contrario, les collaborateurs fraîchement promus n'étaient pas accompagnés pour relever ce nouveau challenge et notamment dans la gestion d'équipe, qui occupe une part importante de toute fonction managériale. Par ailleurs, nous offrons également la possibilité de réaliser des tests individuels permettant d'évaluer le potentiel managérial, les compétences comportementales et le mode de fonctionnement des managers et des dirigeants. Le collaborateur le passe à distance via un accès informatique et à l'issue est établi

un rapport complet, débriefé par la suite en face-à-face. Sur base des résultats, nous pouvons alors mettre en place un accompagnement personnalisé grâce à un coaching individuel et/ou des ateliers de travail collectif puisque je suis certifiée en coaching individuel et d'équipe depuis 2011. Nous aidons le management à se placer au bon niveau de responsabilités tout en installant un fonctionnement pérenne et autonome dans la gestion d'équipe. A noter également que, lors des sessions de coaching, nous garantissons le respect de la confidentialité, respectons une charte de déontologie et permettons une confrontation bienveillante.

## Intervenez-vous également dans d'autres domaines ?

Nous construisons nos programmes de formation sur mesure, en accord avec les attentes spécifiques de nos clients, dès lors que nous détenons les compétences requises. Cela peut donc concerner les domaines liés au management et Ressources Humaines mais également le développement personnel, l'efficacité professionnelle... A titre illustratif, nous avons récemment conçu une session de formation personnalisée sur le travail à distance pour une banque de la Place et que nous avons délivrée à plus de 200 managers. A contrario, si nous ne savons pas faire, nous aiguillons alors notre client vers notre réseau afin de ne pas le laisser seul avec sa problématique.

[www.eivi-lux.com](http://www.eivi-lux.com)



# Vers une meilleure intégration transfrontalière des politiques de formation ?

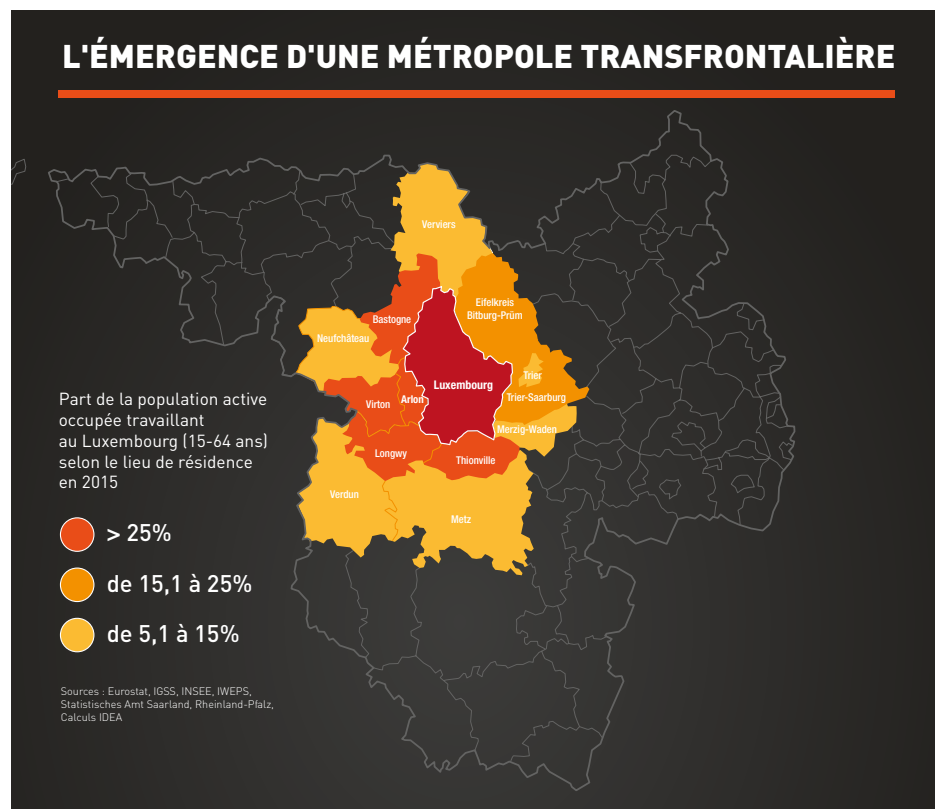
Ces dernières décennies, les moteurs mais aussi les effets de la croissance du Luxembourg ont largement dépassé le cadre des frontières nationales. Cet essor économique et démographique s'est accompagné d'une profonde mutation du territoire transfrontalier dont le Luxembourg est la locomotive, dessinant progressivement une métropole « sans frontières » qui, pour « s'épanouir » durablement, nécessitera une stratégie politique cohérente avec les contours et les défis de ce territoire.

Une logique de codéveloppement pourrait largement contribuer à faire face aux défis économiques auxquels le « Grand Luxembourg » sera confronté et qui ne sauraient se résumer aux questions de mobilité. Les champs du développement économique et de la formation font partie de cette stratégie.

## L'émergence d'un destin commun

Les relations d'interdépendance entre le Luxembourg et les territoires frontaliers se sont considérablement renforcées à tel point qu'il est aujourd'hui difficile d'envisager toute réflexion sur le développement économique et social du Grand-Duché sans prendre en compte les interactions avec ses voisins. Selon le degré d'intégration considéré, l'aire métropolitaine transfrontalière du Luxembourg peut se définir comme un territoire où vivent entre 1,3 million et 2,5 millions d'habitants.

En plus d'une interdépendance accrue qui paraît irréversible, le modèle de développement actuel se caractérise par une spécialisation croissante des territoires, accentuée par les effets de frontière. L'intégration transfrontalière génère indéniablement des opportunités, mais aussi et en l'absence d'un accompagnement approprié, des vulnérabilités pour ses différentes composantes, un constat qui appelle à nuancer le discours sur le caractère automatiquement « gagnant-gagnant » de ce modèle de développement.



## Un nouveau cycle démographique qui pourrait changer la donne

Selon le STATEC, le Luxembourg pourrait compter en 2030 quelque 570.000 emplois, dont 270.000 occupés par des frontaliers, ce qui représenterait des hausses respectives de 32 % et 46 % par rapport à 2017. Or, ces scénarios ne tiennent pas compte des évolutions possibles de main-d'œuvre réellement disponible (et qualifiée) dans

les régions frontalières du Luxembourg. Les projections de population en âge de travailler compilées par le réseau des offices statistiques dessinent une tendance claire : d'ici 2030, le nombre d'actifs en âge de travailler baissera de 380.000 personnes dans la Grande Région, soit un recul de près de 6 %. La Rhénanie-Palatinat (- 10 %) et la Sarre (- 18 %) sont particulièrement touchées par cette baisse.



## Formation tout au long de la vie

Selon le STATEC, le Luxembourg pourrait compter en 2030 quelque 570.000 emplois, dont 270.000 occupés par des frontaliers, ce qui représenterait des hausses respectives de 32 % et 46 % par rapport à 2017. Or, ces scénarios ne tiennent pas compte des évolutions possibles de main-d'œuvre réellement disponible (et qualifiée) dans les régions frontalières du Luxembourg. D'ici 2030, le nombre d'actifs en âge de travailler baissera de 380.000 personnes dans la Grande Région.

Si les projections disponibles ne sont pas suffisamment fines pour déterminer l'ampleur du phénomène dans les territoires où sont « traditionnellement » recrutés les frontaliers du Luxembourg, une population active en déclin est un réel risque pour l'économie du Luxembourg. Son modèle de croissance a en effet jusqu'à présent été très intensif en main-d'œuvre, issue principalement de l'immigration ou de nouveaux frontaliers. La problématique des difficultés de recrutement est aujourd'hui fortement thématiquée par les milieux économiques au Luxembourg, mais aussi dans les territoires frontaliers.

Cette « nouvelle donne » démographique pourrait faire évoluer les intérêts des responsables politiques et économiques des territoires voisins du Luxembourg vers une volonté de mieux « retenir » les actifs qualifiés dans leur région. Dans certains domaines comme l'artisanat ou les soins de santé, des déclarations ont déjà été faites en ce sens dans les régions voisines. Pour augmenter le potentiel de population active, le renforcement de la capacité de tout le territoire (Luxembourg et régions voisines), à attirer de nouveaux actifs au-delà de la Grande Région ainsi qu'une stratégie de formation tenant compte des besoins du marché du travail transfrontalier apparaissent comme des leviers stratégiques d'intérêt commun pour le Luxembourg et ses voisins.

### Codéveloppement : pourquoi ?

Le codéveloppement peut être compris comme une politique de coopération transfrontalière plus appuyée au sein du « Grand Luxembourg » dans le but de renforcer le caractère « gagnant-gagnant » de l'intégration territoriale. Il viserait au moins trois objectifs partagés par le Luxembourg et

ses voisins : jouer sur des effets de « masse critique » pour augmenter l'attractivité du territoire, susciter une dynamique de convergence socio-économique, notamment en faisant émerger des pôles « secondaires » de développement et, enfin, accentuer l'investissement dans les territoires frontaliers. Pour le Luxembourg, le codéveloppement pourrait améliorer sa capacité à agir sur des problématiques d'intérêt direct pour son avenir (formation, mobilité, attractivité, etc.). Pour les régions voisines, il offrirait la possibilité de bénéficier davantage d'effets de diffusion du dynamisme économique du Grand-Duché. Il constituerait enfin une occasion de susciter l'adhésion de tous les acteurs à une vision commune pour l'avenir de ce territoire unique en Europe.

### Vers une meilleure intégration du système de formation

Une meilleure intégration du système de formation dans un contexte de « guerre des talents » serait un pilier important de la politique de codéveloppement. Elle pourrait s'appuyer sur deux axes concrets.

Les coopérations dans l'enseignement supérieur se sont développées ces dernières années (Université de la Grande Région, partenariats bilatéraux pour l'accès au 2<sup>e</sup> cycle d'études de médecine, Diplômes initiés par la Chambre de Commerce en partenariat avec l'Université de Lorraine, etc.). Néanmoins, le développement de masters « codiplômants » lorsque la masse critique ne peut être atteinte dans un seul territoire de l'aire métropolitaine transfrontalière pourrait être accéléré. A titre d'exemple, cette logique pourrait permettre au campus de l'Université de Liège situé à Arlon de renforcer ses activités de formation supérieure dans des

secteurs d'intérêt commun pour les deux pays, comme celui du bois où un projet est en cours. Sur le modèle du DFHI-ISFATES (coopération franco-allemande de la Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes et de l'Université de Lorraine) regroupant environ 450 étudiants sur les sites de Metz et de Sarrebruck, la création d'une « école d'ingénieurs » franco-luxembourgeoise avec cette formule de coopération pourrait renforcer l'offre de formation dans un domaine stratégique à la fois pour la Lorraine et le Luxembourg.

La formation professionnelle (initiale et continue) est également un domaine stratégique dans lequel des initiatives communes pourraient participer à la logique de codéveloppement. Au-delà de la mobilité des apprentis facilitée par des conventions existantes, des investissements partagés dans des formations professionnelles binationales pourraient être étudiés. Une analyse des métiers en tension (personnel de santé, techniciens, etc.) gagnerait à être réalisée avec les partenaires frontaliers concernés pour détecter les domaines dans lesquels des coopérations dans le domaine de la formation seraient prioritaires. Enfin, d'une manière générale, des initiatives de rapprochement des organisations gérant des formations professionnelles pourraient aboutir à des synergies importantes, à l'image de la Cité des métiers du Grand Genève fonctionnant avec des centres associés côtés suisse et français. ☑



Vincent Hein  
Economiste

Fondation IDEA asbl





# La formation est-elle indispensable pour évoluer dans sa carrière ?

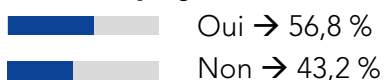
Se former est une nécessité pour tous les salariés, quels que soient leur niveau et leur diplôme d'origine. Et vous, qu'en pensez-vous ?

Organiser la montée en compétences de ses collaborateurs est devenu un élément incontournable de la stratégie des entreprises. Se former, c'est rester au courant des réglementations, des évolutions de son métier, actualiser ses connaissances.

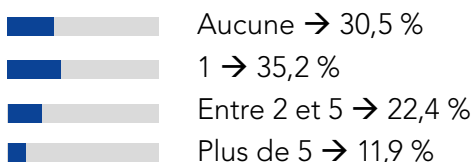
La performance, l'évolution de carrière sont des atouts maîtres de la formation, tant pour les salariés que pour leur entreprise. Le rôle des RH est crucial dans la définition des besoins et la mise en œuvre des plans de formation.

Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 210 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé en décembre 2019 sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)

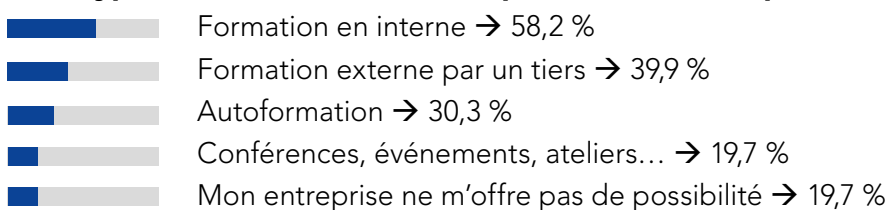
## Votre employeur vous encourage-t-il à vous former ?



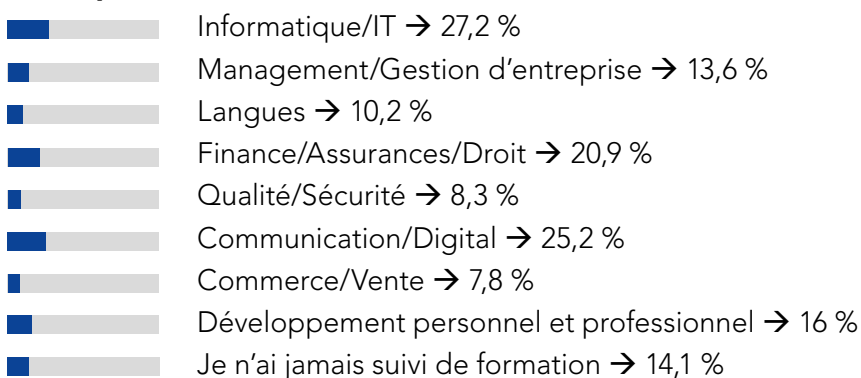
## Combien de formations avez-vous suivi ces 3 dernières années ?



## Quel type de formation votre entreprise met-elle à disposition ?



## Dans quel secteur avez-vous suivi une formation ?







## Selon vous, la formation professionnelle est-elle indispensable au cours d'une carrière ?



## Envisageriez-vous de reprendre vos études en formation continue ?



# ROOM#42 : parce que la réalité dépasse la fiction

Alors que Monsieur Dupont était en train de s'assoupir au milieu d'une réunion du conseil de direction encore plus ennuyeuse que la précédente, la secrétaire entra en trombe dans la salle de réunion... Visiblement paniquée, elle se mit à parler comme un film qui passe en accéléré. « Monsieur Dupont... C'est terrible. Depuis 20 minutes... Le téléphone n'arrête pas de sonner. Les clients sont très énervés... Ils n'ont plus accès à leur compte en ligne... Il y en a un qui nous menace d'un procès. Qu'est-ce que je dois leur dire... Et pourquoi ne m'a-t-on pas prévenue ? »

Monsieur Dupont faillit renverser son café froid en sortant de sa torpeur. « Mais... comment ça ? Que fait le service informatique ? Que s'est-il passé ? ». Il se lève, tapote sur son téléphone et court vers son bureau pour essayer de comprendre ce qu'il se passe.

Arrivé à son bureau, il se précipite sur son PC tout en passant trois coups de fil à la fois. Après quelques tests rapides, la situation semble grave. Le site Web ne répond plus, ni les services en ligne qui y étaient associés. Les clients de la société Alpha sont essentiellement des VIP et des capitaines d'industrie. Ils sont très exigeants, car ils payent cher pour un service premium. Il faut donc rétablir au plus vite la situation. Et surtout... espérer qu'aucune de leur donnée n'aura été subtilisée par les *hackers* qui ont attaqué le site. Car il s'agit bien d'une attaque, pas d'un simple accident.

En quelques minutes, le ciel s'est effondré sur Monsieur Dupont. Il doit réagir vite et prendre les bonnes décisions. Car toute erreur pourrait aggraver la situation. Il s'attend également à ce que l'affaire s'ébruite et que le service Communication reçoive des appels de la presse.

Quelques secondes plus tard, ses pires craintes se confirment. Il reçoit un mail du service Informatique. Ce mail indique que :

- les infrastructures en DMZ externes sont compromises. Les informations ne sont pas précises, mais le serveur Web est sous le contrôle d'une entité externe ;
- le site Web est victime d'une attaque de type *defacing* ;
- une intrusion logique semble en cours sur le serveur Exchange ;



➤ le compte Exchange full Admin semble compromis.

Ceci est une fiction. Mais la réalité dépasse souvent la fiction, ce n'est qu'une question de temps.

En matière de cybersécurité, la prévention est indispensable mais elle ne nous rend pas invincibles. Pouvoir réagir rapidement et efficacement à un incident n'est pas évident. Il faut savoir identifier rapidement les dégâts, les contenir et tenter de rétablir la situation dans les meilleures conditions... tout en veillant à ne pas détruire des indices qui pourraient vous aider par la suite à découvrir le coupable ou du moins l'origine de l'incident.

En résumé, la résilience requiert beaucoup de sang-froid, autant de café chaud, et une bonne dose d'anticipation et de méthode. C'est ce que le C3 (Cyber-

security Competence Center) propose aux entreprises avec sa ROOM#42, un espace de simulation de cyberattaques. Dotée d'un aménagement et d'équipements permettant de créer différents scénarios réalistes avec un effet immersif optimal, la ROOM#42 est un véritable camp d'entraînement ouvert à toutes les organisations qui veulent tester et améliorer leurs défenses.

La ROOM#42 est le produit phare du C3. Né en 2018, ce simulateur de cyberattaque a accueilli 261 personnes en 2019, qui sont venues tester leurs nerfs face au stress d'un incident cyber plus vrai que nature. Le succès de la ROOM#42 a progressivement rayonné au-delà des frontières du Grand-Duché pour prendre son envol sur les traces de Saint-Exupéry à Toulouse, avec la création d'une ROOM#42 au cœur de l'Aéropole.

A la différence des formations classiques, la ROOM#42 permet aux équipes de se confronter à des situations très réalistes afin d'évaluer leur capacité à faire face à des attaques ou incidents cyber. Au-delà des compétences métiers ou technologiques de chacun, la ROOM#42 teste surtout la résilience individuelle et collective. L'être humain est souvent le maillon faible, il s'agit donc de le tester et d'identifier précisément où se situe la faiblesse. Pas de panique, il n'est pas question de montrer du doigt des personnes, mais plutôt d'identifier des dysfonctionnements et des problèmes d'organisation.

L'an dernier, la ROOM#42 a notamment été intégrée à des programmes de formation ou de reconversion plus larges sous la tutelle de la House of Training, mais aussi d'autres organismes professionnels.

## Nouveautés en 2020

Forte de ces premiers succès, la ROOM#42 a pris d'excellentes résolutions pour 2020. De nouveaux éléments de déstabilisation seront introduits dans les scénarios afin de rendre les simulations encore plus réalistes. Les 5 sens seront mobilisés, pour toujours plus d'adrénaline. La réalité virtuelle sera également utilisée pour créer de nouvelles situations, permettant de diversifier les scénarios.

De nouveaux scénarios thématiques seront également proposés : l'un orienté vers la protection des données personnelles (RGPD), l'autre vers l'enseignement. Les administrations auront également leur scénario dédié... Et d'autres viendront encore s'ajouter.

Afin d'optimiser encore l'efficacité de la ROOM#42, les participants auront

bientôt accès à un espace personnel leur permettant d'évaluer leurs résultats et de recevoir des conseils personnalisés pour s'améliorer. La ROOM#42 offrira donc un suivi aux participants afin de les assister dans leurs démarches d'amélioration. ✓

Jean Larock

SECURITYMADEIN.LU

<https://room42.eu>

**ROOM #42**  
**DØ[N'T]PANIC**

# ZAD à Arlon : bras de fer entre deux visions du monde opposées

Fin octobre, une ZAD (Zone À Défendre) a pris ses quartiers dans une forêt de 30 hectares à Arlon, à la frontière belge. Une centaine d'activistes refusent de voir le site être transformé en zoning artisanal par IDELUX, l'intercommunale propriétaire des lieux. Cette opération, qui devait durer deux jours, a finalement pris des proportions insoupçonnées. Récit d'une opposition entre deux mondes.

« À Arlon comme ailleurs, l'aménagement du territoire est synonyme de guerre au vivant. Ici, arbres, hironnelles, tritons et papillons ont été jugés squatteurs indésirables. En langage du pouvoir, on dit « Site à réaménager et dynamisation de l'économie locale ». On sait trop bien ce que cela veut dire. Aussi, nous avons décidé de les défendre. »

Tout est parti de ce communiqué sur les réseaux sociaux invitant un maximum de personnes à investir le site de l'ancienne Sablière, à Arlon. En quelques jours, cet appel trouvait écho auprès de plus d'une centaine de militants écologistes, qui convergeaient vers ces 30 hectares de forêt à la périphérie de la ville. La ZAD était née. Ces Zones À Défendre ont notamment été popularisées par l'opération à Notre-Dame-des-Landes, au nord de Nantes, qui avait fait capoter un projet d'aéroport en 2018, après plus de 50 ans de combat.

À Arlon, le sujet de la discorde est la création d'un zoning artisanal lancé par IDELUX. Cette initiative vise à libérer de l'espace pour les nombreuses PME qui cherchent une adresse dans le chef-lieu de la province de Luxembourg.

## Un site pollué depuis 50 ans

Pour les activistes venus des quatre coins de la Belgique mais aussi des pays frontaliers, voir cette zone boisée disparaître au profit d'un zoning est inconcevable. Qui plus est parce que ce site de la Sablière a été répertorié « zone de grand intérêt biologique » par la Région wallonne. Des espèces animales et végétales protégées y foisonneraient.

Un argument que rejette le propriétaire des lieux. Occupé jusque dans les années 70



Photo-Talk2u

par Tradecowall, une société coopérative pour le traitement des déchets de la construction, le site a été pollué par le dépôt de matériaux de construction, de terres et de déchets en tous genres. L'intérêt biologique relève donc de l'ineptie pour l'intercommunale.

Mais, pour les zadistes, pas question d'abandonner le combat. Même lorsque la zone est déclarée « dangereuse », début novembre, en raison des épicéas scolytés qui menacent de tomber.

## Un déploiement policier qui fait jaser

L'opération, qui devait durer deux jours, prend de l'ampleur. Le camp devient une forteresse bien gardée et les activistes obtiennent le soutien de certains locaux qui leur apportent du matériel afin de poursuivre le siège. Une pétition est également lancée et permet de récolter plus de 10.000 signatures. Forts de cette popularité, les zadistes décident d'organiser une manifestation dans les rues d'Arlon le 29 novembre dernier, avant de se raviser en dernière minute.

Craignant un mouvement surprise, les autorités locales décident de mettre en place

un important dispositif de sécurité. Une centaine de policiers investissent la ville pour une manifestation qui, comme prévu, n'aura pas lieu. La polémique était lancée. Le ministre belge de l'Intérieur, Pieter De Crem, est contraint de prendre la parole lors d'une commission sécurité de la Chambre afin de justifier le déploiement policier.

## Les zadistes seront délogés

Dans ce climat délétère, IDELUX souhaite récupérer au plus vite ses

terres pour mener à bien son projet de zoning. Le 28 novembre, l'intercommunale obtient, par ordonnance de la justice de paix d'Arlon, une décision lui permettant d'exiger l'expulsion du site. Le 6 décembre, le conseil d'administration décide de faire appliquer cette décision et de sommer l'expulsion de la ZAD.

Si toutes les parties semblaient vouloir trouver un consensus pour éviter que cette expulsion ne bascule dans la violence, le conflit semblait inévitable. « Vous en appelez à notre raison pour qu'on quitte la zone, mais c'est bien celle-ci qui nous a fait venir et nous fera rester, expliquent les zadistes dans un communiqué mi-décembre. Là est le but d'une Zone À Défendre : nous ne partons pas avant l'abandon du projet de zoning, cette position est claire depuis le début. » IDELUX et la ville d'Arlon semblaient vouloir laisser les zadistes passer les fêtes à la belle étoile avant d'exécuter l'expulsion début 2020. Restait à espérer que cela se fasse sans heurt... et ce n'était pas gagné. ☑

Alex Barras



# BESTIAL

## Le self-service réinventé par Kirsch le boucher

Installé depuis le mois d'octobre sur la nouvelle Zone d'Activités de Grass, juste derrière un célèbre magasin de meubles suédois, le restaurant BESTIAL est le nouveau concept de Kirsch le boucher et il porte bien son nom. On y trouve de la viande locale et des produits frais, des plats simples et juteux, pour tous les appétits et tous les budgets.

Après Aal Schoul, l'école du boucher, à Hobscheid, c'est à la frontière belgo-luxembourgeoise que Guy Kirsch a lancé récemment son deuxième restaurant, le bien nommé BESTIAL. Si le premier établissement se veut « bistrannique », cette deuxième adresse joue davantage la carte de la simplicité et de l'accessibilité. Ouvert dès 6 heures du matin, l'établissement propose différentes formules de petits déjeuners sous forme de buffet, à consommer sur place ou à emporter.

Sur le coup de midi, le restaurant s'anime davantage. Après avoir choisi votre table, il suffit de prendre votre plateau pour accéder au self-service. Chaque semaine, différents plats du jour sont proposés au prix de 12,50 EUR, passage au *salad bar* compris. Juste avant Noël, on y trouvait la tartiflette, le chili con carne, le civet de marcassin, la bouchée à la reine, la Wäinzoossiss avec sauce moutarde, mais aussi le poisson du jour et la lasagne de légumes.

Dans le prolongement, la rôtisserie propose son jarret de porc à la broche, les spare ribs marinés, la porchetta ail et fines herbes, le demi-poulet fermier et autres mettwursts grillées, sans oublier la carte des burgers maison. Difficile de ne pas y trouver son bonheur.

### Pour tous les goûts

L'après-midi se veut plus sucrée avec milk-shakes, crêpes, glaces et gâteaux maison à la carte, du lundi au samedi. Vers 17 heures, on peut prendre l'apéritif, avec ou sans alcool, et déguster une planche apéritive composée de charcuteries et de légumes grillés. Dès 18 heures, on repasse à table avec une carte qui oscille entre terroir luxembourgeois et gastronomie



urbaine actuelle. Le dimanche, de 11h30 à 15 heures, c'est une formule brunch qui attend les clients. Un buffet sucré et salé, où chacun se sert en fonction de ses goûts et de son appétit.

Vous l'aurez compris, BESTIAL est ouvert 7 jours sur 7, avec l'ambition de plaire au plus grand nombre. Facile d'accès, à deux pas de la sortie Sterpenich, à la frontière avec la Belgique, il dispose d'un large parking. Petit conseil, si vous voulez y aller avec un petit groupe de collègues, mieux vaut réserver votre table au préalable. ✓

**Michaël Peiffer**  
Photos-Talk2u

### BESTIAL

1, rue Charles Kieffer  
L-8389 Grass

Ouvert tous les jours, du lundi au vendredi 6h00-23h00, samedi 7h00-23h00 et dimanche 11h30-15h00 (uniquement brunch)  
Tél : (352) 26 37 62

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



# L'hybride qui rime avec plaisir de conduire

La nouvelle BMW X5 Plug-in Hybride allie confort, luxe, puissance et consommation réduite. Ce modèle de référence de la marque bavaroise n'a pas fini de surprendre.

Depuis plusieurs mois, BMW mène un vaste programme d'électrification et d'hybridation de sa gamme. Fin 2019, douze modèles étaient électrifiés. Ils seront 25 d'ici 2025. À terme, chaque modèle devrait proposer une version thermique, une *full* électrique et une hybride rechargeable.

La BMW X5 a récemment été dotée d'une toute nouvelle motorisation hybride. Le mythique SUV de la marque à l'hélice affirme encore une fois son caractère de pionnier sur son segment. Il démontre avec brio comment deux motorisations au sein d'un même véhicule parviennent à travailler de concert pour garantir et même améliorer le plaisir de conduire si cher au groupe bavarois.

Les premières BMW X5 xDrive45e Plug-in Hybride ont été livrées en novembre au Luxembourg, avec un succès avéré. Début décembre, nous avons eu l'opportunité de tester le modèle dans sa couleur *Individual Tansanitblau II*, équipé d'un Kit M Sport renforçant son caractère bestial.

## Une belle bête

Car, sans conteste, le véhicule qui nous a été présenté est une très belle bête. Avant d'évoquer les questions qui surgissent de prime abord lorsque l'on parle d'un modèle hybride, celles relatives à l'autonomie de la batterie, à sa consommation et à ses émissions, attardons-nous un peu sur son esthétique.

Le X5 est pionnier sur son segment. C'est lui qui définit un style, donne le ton, sans rien se laisser imposer. Dans sa nouvelle version, sa physionomie réaffirme avant tout les éléments qui ont fait sa légende à travers le temps. Elle est notamment



Dans sa nouvelle version, la physionomie du X5 réaffirme avant tout les éléments qui ont fait sa légende à travers le temps. Elle est notamment marquée par un élargissement des naseaux, ceux-ci prenant par la même occasion une forme légèrement hexagonale. Le regard est plus incisif. La ligne se fait un peu plus musclée.

marquée par un élargissement des naseaux, ceux-ci prenant par la même occasion une forme légèrement hexagonale. Le regard est plus incisif. La ligne se fait un peu plus musclée. Sans aucun doute, ce « tout-terrain » a été conçu pour manger le bitume comme pour arpenter les voies moins praticables. Et ce même si l'usage qui en est habituellement fait est bien éloigné des chemins escarpés.

## Le goût du luxe

À l'intérieur, c'est davantage un espace feutré que sportif qui s'offre à vous. La marque allemande n'a pas lésiné sur les finitions au niveau de l'habitacle pour garantir un confort digne des voitures de luxe. La BMW X5 s'inscrit d'ailleurs désormais dans le segment GLK, la griffe haut de gamme de BMW, au même titre que la BMW Série 7, la BMW X6 ou encore





la BMW Série 8. Le prix affiché de ce SUV *full* équipé qui nous a été confié est de 101.056,27 EUR TTC. Le SUV, hors peinture, aménagement intérieur et options, est proposé à 66.859,50 HTVA.

Notre modèle est équipé de très confortables sièges en cuir *Vernasca perforé Coffee/Schwarz*. Le cuir s'étend au niveau du tableau de bord, sur les bords de la console centrale ainsi qu'au niveau des contre-portes, conférant à l'ensemble une belle harmonie. Le tout est agrémenté de belles garnitures tandis que l'éclairage d'ambiance fait régner une atmosphère exclusive. L'espace dans l'habitacle est particulièrement généreux, aussi bien à l'avant qu'à l'arrière. On appréciera les écrans imposants et le nouvel environnement que déploie la marque à travers eux, permettant une navigation plus facile parmi les nombreuses fonctionnalités intégrées, tant au niveau des aides à la conduite que du système multimédia.

### Deux motorisations qui travaillent de concert

Mais bon, revenons-en à l'essentiel : la conduite. Au démarrage, vous n'aurez pas le plaisir de savourer le doux bruit du moteur 6 cylindres essence de 286 ch prêt à vrombir sous le capot. Et pour cause, c'est le moteur électrique qui vous lance sur la chaussée dans le plus grand des silences. Trois modes de conduite sont proposés. Le mode Sport permet d'utiliser toutes les ressources disponibles dans la voiture pour vous faire avancer vite, et même très vite. Vous pouvez aussi opter pour le régime Electric, qui utilisera avant tout l'énergie présente dans les batteries. Enfin, le mode Hybrid va recourir à la fois aux batteries et au moteur thermique selon les circonstances afin de vous garantir la meilleure expérience de conduite tout

en optimisant la consommation du véhicule.

La manière dont les deux moteurs se complètent, sans transition ressentie, est vraiment bluffante. Le plaisir de conduire est présent à chaque instant. Au-delà du démarrage, le moteur thermique prend le relais du moteur électrique pour vous amener facilement à votre vitesse de pointe ou pour permettre les accélérations vou-

lues. Les deux moteurs se soutiennent l'un et l'autre en permanence, pour à la fois limiter la consommation et renforcer les performances du véhicule. De cette manière, le véhicule profite d'une puissance combinée de 394 ch.

Un quatrième mode de conduite, appelé Adaptative, vise à utiliser toute l'électronique embarquée pour optimiser les déplacements en fonction du parcours prévu par le GPS.

### Autonomie renforcée

Mais qu'en est-il de l'autonomie ? La marque annonce une autonomie de batterie de plus de 80 kilomètres. Ce qui est remarquable. La génération précédente n'affichait une autonomie que d'une trentaine de kilomètres. Dans les faits, ne comptez pas parcourir cette distance en mode *full* électrique. Pour mouvoir ce véhicule massif, la batterie s'épuisera beaucoup plus rapidement.





Par contre, l'autonomie annoncée se vérifie bien en mode hybride. Si bien que le véhicule permettra à de nombreux travailleurs frontaliers de faire l'aller-retour quotidien entre leur domicile et le bureau sans avoir à réalimenter la batterie sur le parking. Une fois à la maison, il suffit de recharger la batterie pendant la nuit. Une simple prise de courant suffit.

### Une consommation moyenne sous les 5 l/100 km

En mode hybride, les performances en termes de consommation sont aussi au rendez-vous.

À l'occasion de notre essai, au moment de ramener le véhicule à la concession, nous avons décidé de tester son autonomie en parcourant le trajet traditionnel d'un travailleur frontalier belge. Une cinquantaine de kilomètres nous séparaient du garage, situé au cœur de Luxembourg. Sur cette distance, nous avons roulé à une vitesse moyenne de 58,4 km/h. Le moteur électrique a fonctionné sur une distance de 31,5 km. Notre consommation moyenne, sur ce trajet, a été de 4,2 l/100 km. Pour un SUV qui pèse tout de même 2,5 tonnes, une telle performance est réjouissante. Considérant l'autonomie du véhicule et la manière dont le moteur électrique a été sollicité sur le trajet aller, nous avons donc la possibilité de rentrer en profitant des mêmes performances.

De ce fait, cette nouvelle BMW X5 renforce effectivement l'attrait des motorisations hybrides.

Sébastien Lambotte

Photos-BMW



# NEWS

## MG PRÉSENTE SON SUV 100 % ÉLECTRIQUE



Photo-MG

Pour la première fois, une marque de voitures particulières chinoise, MG, a choisi le groupe Alcomotive pour desservir le marché Belux. Le groupe belge, qui emploie 370 personnes et commercialise 12 marques désormais avec MG, est présent dans 8 pays européens et distribue annuellement 84.000 véhicules. Dans quelques semaines, le groupe aura l'occasion de montrer son savoir-faire avec la sortie de la MG ZS EV, modèle 100 % électrique du mythique constructeur anglais racheté par les Chinois de SAIC en 2006.

Le SUV, toujours équipé d'un moteur électrique de 143 ch et d'une batterie de 44,5 kWh couvrant une autonomie de 263 km, a été présenté pour la première fois en Belgique lors du Salon de l'Auto de Bruxelles (10-19 janvier). Avec uniquement des véhicules électriques dans sa gamme, MG s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises qui souhaitent réduire leur empreinte écologique.

Disponible en version Confort ou Luxe, il faudra compter 30.985 EUR pour s'offrir le modèle de base déjà généreusement équipé.

## RENAULT SE LANCE SUR LE MARCHÉ DE L'HYBRIDE



Photo-Renault

Forte de 30 ans d'expérience, la **Renault Clio** s'apprête à ouvrir un nouveau chapitre de sa saga. A partir de 2020, le modèle du constructeur français pourra en effet être équipé d'une motorisation *full* hybride, baptisée *E-TECH*.

Cette innovation du groupe Renault vient d'être présentée en première mondiale au Salon de l'Auto de Bruxelles. Renault y a aussi dévoilé ses nouveaux Captur (aussi disponible en *E-TECH*), Espace et Zoé.

## L'AUDI RS 5 TOUJOURS PLUS AGRESSIVE



Photo-Audi

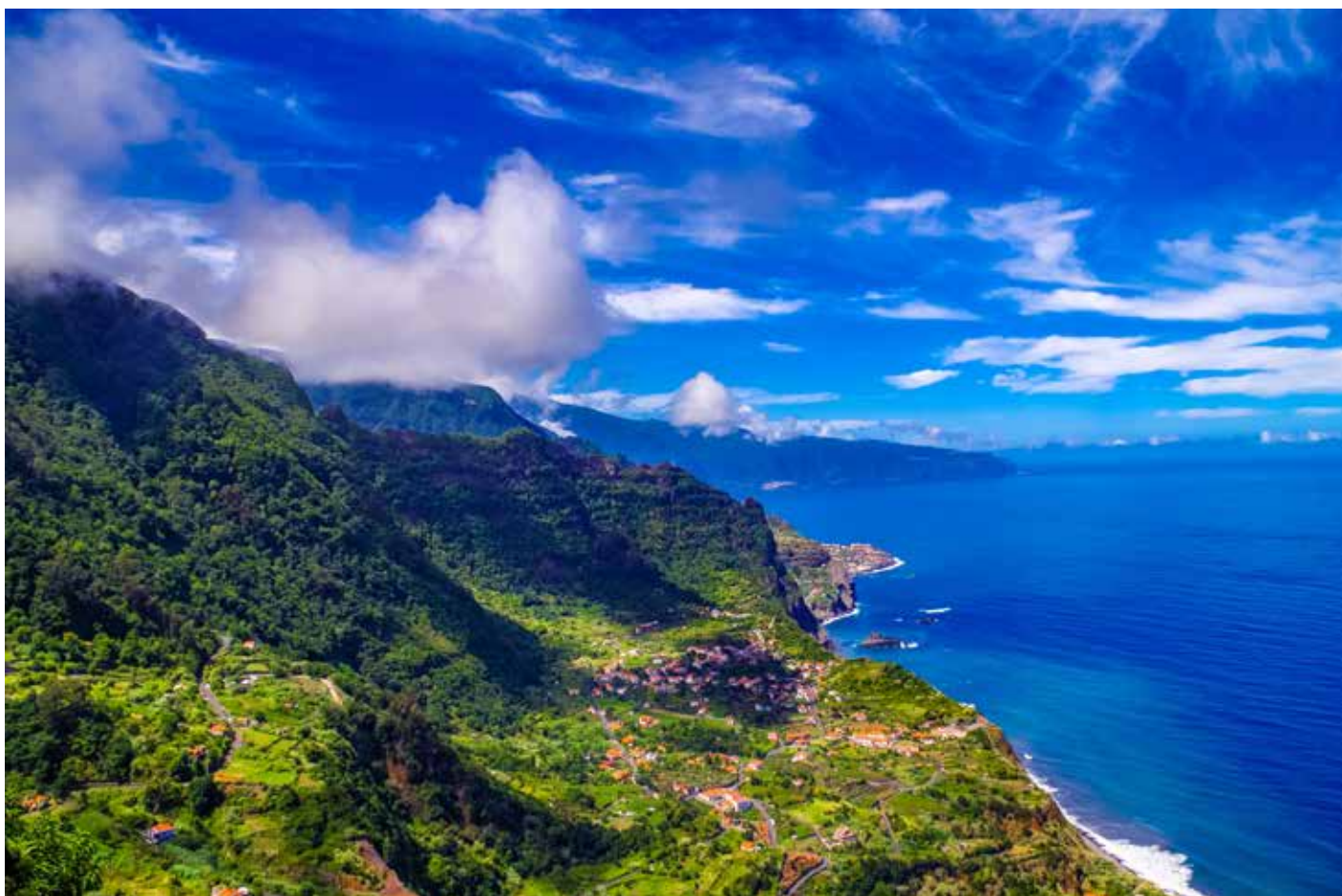
Reconnaissables au premier coup d'œil, les **RS 5 Coupé** et **RS 5 Sportback** ont subi un petit lifting extérieur... et intérieur. Calandre et passages de roue plus larges, échappements redessinés, vitre de façade des phares LED laser assombrie... Vous l'aurez compris, les modèles sportifs du constructeur allemand seront encore plus agressifs.

A l'intérieur, on découvrira la nouvelle technologie tactile MMI avec un grand écran central de 10,1 pouces. Sous le capot, on retrouvera le V6, 2.9 TFSI twin-turbo développant 450 ch et un couple de 600 Nm. Arrivée prévue sur le marché début 2020.



# Madère, la plus belle île d'Europe

Si Madère a été élue plus belle île d'Europe en 2019 par les World Travel Awards, ce n'est pas un hasard. Avec son riche passé, ses montagnes, son eau turquoise et sa forêt tropicale, l'archipel portugais possède tous les atouts pour séduire. Focus sur un petit coin de paradis qui ne manquera pas de vous surprendre.



Madère, une destination adaptée à la famille mais aussi aux randonneurs aguerris.

Amoureux de la nature, de randonnée ou d'histoire, si vous n'avez pas encore trouvé la destination de vos futures vacances d'été, ne cherchez plus ! Nous sommes partis pour vous à la découverte de l'île de Madère. Située dans l'océan Atlantique, à 660 km de la côte africaine, ce petit bout de terre paradisiaque de 740 m<sup>2</sup>, dix fois plus petit que la Corse, est une destination encore méconnue du grand public. Moins populaire que l'île de Beauté, la Sardaigne ou encore

les Baléares, l'île portugaise n'a pourtant rien à leur envier. Que du contraire ! En juin dernier, les World Travel Awards ont décerné à Madère, au nez et à la barbe de ces pôles touristiques majeurs, le titre de plus belle île d'Europe.

Une récompense loin d'être usurpée comme peuvent en attester les quelque 1,4 million de touristes qui y ont posé leurs valises en 2018. Le début du voyage commencera par l'arrivée à Funchal, capitale de l'archipel portugais. Centre névralgique de

l'île, Funchal se caractérise d'emblée par son côté pittoresque et chaleureux avec ses 100.000 habitants et ses nombreux touristes qui l'arpentent, de jour comme de nuit. Ses façades colorées, ses petites échoppes, ses restaurants cachés...

Funchal, c'est le dépaysement total ! Pour s'en convaincre, cap sur le quartier Santa Maria, au cœur de la vieille ville, où trône fièrement, face à la mer, le Fort Saint-Jacques, érigé en 1614 pour repousser les attaques de pirates et de corsaires, et



L'île de Madère est surnommée l'île aux fleurs.



Le Pico Ruivo est le point culminant de Madère, à 1.871 mètres d'altitude.

reconnaissable à sa façade jaune vif. Plus loin dans les terres, à la périphérie de la capitale, vous ne pourrez pas passer à côté du Jardim Tropical de Monte, magnifique jardin tropical de 70 hectares à découvrir idéalement au printemps. Pour vous y rendre, plusieurs moyens de transport sont à votre disposition, mais le plus atypique est sans conteste l'impressionnant téléphérique de 3.200 mètres de long qui survole la capitale.

## Un sanctuaire pour les fleurs

Madère doit son surnom de « île aux fleurs » aux nombreuses espèces qui poussent sur le sol si particulier de l'archipel. Les véritables amateurs en la matière ne manqueraient d'ailleurs pour rien au monde la traditionnelle fête des fleurs qui accueille des centaines de milliers de personnes entre avril et mai. Ces mois sont d'ailleurs les plus propices pour visiter une

oasis portugaise où les températures ne descendent quasiment jamais sous les 15 degrés. De l'autre côté du thermomètre, le vent de l'Atlantique ne fait que très rarement grimper le mercure au-dessus des 30 degrés, même en été.

Avec une fréquentation touristique en plein boom depuis quelques années, l'île subit constamment de profonds changements urbanistiques. Une évolution naturelle et légitime pour répondre aux besoins de cette masse touristique toujours plus importante. Pourtant, si les hôtels flambants neufs et les supermarchés fleurissent à vue d'œil, l'île parvient à conserver son charme et ses valeurs. Symbole de cette authenticité, le Mercado dos Lavradores (le marché des laboureurs), où se réunissent des dizaines d'artisans tous les jours de la semaine, sauf le dimanche. Au menu : fleurs, épices, fruits, produits fermiers mais aussi et surtout les poissons qui

offrent un panel de couleurs et d'odeurs saisissant. Parmi les spécialités culinaires locales, impossible de passer à côté de l'espada, ou poisson sabre. Cette grande anguille noire aux dents acérées est aussi effrayante pour les yeux qu'agréable pour le palais. Vous pourrez également vous laissez tenter par la morue, les poulpes ou le thon.

## Une destination pour les aventuriers

Ce havre de paix ravira autant les familles en quête de *famiente* que les randonneurs les plus aguerris. Car cette ancienne île volcanique a du caractère à revendre. Ses crêtes acerbées, ses chutes d'eau vertigineuses et ses falaises plus impressionnantes les unes que les autres raviront les photographes et les randonneurs.

Des randonneurs qui ont fait de Madère, au fil des années, un spot incontournable



Funchal, la capitale, et son célèbre marché traditionnel.



Le centre historique de Funchal a su garder son charme d'antan.



pour le trekking. Direction le Pico Ruivo, point culminant de l'île (1.871 mètres d'altitude) et 3<sup>e</sup> point le plus haut du Portugal. Plusieurs sentiers balisés vous amèneront jusqu'à ce lieu à couper le souffle. Pour les plus téméraires, nous avons choisi un parcours de 13 km au départ de l'observatoire du Pico de Arieiro. Au programme, plus de cinq heures de randonnée et près de 800 mètres de dénivelé sur un terrain accidenté et piégeux qui mettra sans nul doute vos chevilles à rude épreuve.

### A l'assaut du Cirque de l'Enfer

La particularité de l'île de Madère, c'est aussi son contraste saisissant entre les paysages presque lunaires qu'offrent ses sommets et les forêts luxuriantes présentes aux quatre coins de l'île. La randonnée vers Caldeirão do Inferno illustre parfaitement cette contradiction. Non loin de Santana, un petit village situé au nord-est de l'île, une balade de 5 h 30 vous plongera au cœur de la « jungle » madérienne. Après 19 km le long des *levadas*, ces petits canaux construits afin d'acheminer l'eau de la montagne vers les plantations, vous découvrirez l'impressionnant Cirque de l'Enfer. Avant cela, il faudra vaincre la forêt extrêmement dense, les passages étroits et les sentiers rendus glissants par les nombreuses cascades (qu'il faudra parfois traverser). Une telle féerie, cela se mérite.

### Le paradis des surfeurs

Après les montagnes et la forêt tropicale, continuons la descente. Ne vous y méprenez pas, Madère, au contraire de sa petite sœur Porto Santo, n'est pas une station balnéaire. A l'exception de quelques plages du sud comme Machico ou Calheta, dont les côtes sont recouvertes de sable importé du Maroc, pas de plage dorée mais des galets noirs. Une aubaine pour les nombreux surfeurs qui jouissent tranquillement toute l'année des magnifiques spots que leur réserve l'île. Certains n'ont d'ailleurs pas hésité à la surnommer « le Hawaii de l'Atlantique ». Pour apercevoir ces équilibristes de la mer, rendez-vous principalement à l'ouest de l'île, à Jardim Do Mar, Paul Do Mar ou plus au nord, vers Porto Moniz. Spectacle garanti !

**Alex Barras**

Photos-Pixabay



Curral da Freiras, l'un des nombreux villages cachés que réserve l'île.



Profitez d'une excursion au cœur de la forêt tropicale.



Les côtes sauvages de l'archipel où seul le bruit des vagues résonne.

# Michel Blanc : « J'ai besoin d'enjeux et de défis ! »

Découvert par le public dans des comédies modestes mais de bonne facture, Michel Blanc (67 ans) a gagné ses galons d'acteur dans des rôles noirs à contre-courant (*Monsieur Hire*, *Tenue de soirée*) et ceux de scénariste-réalisateur avec des fictions mêlant habilement humour et drame. Avec le film *Docteur ?*, il revient aujourd'hui à ses premières amours : le tandem comique. Confidences.

## Le docteur que vous incarnez est au bout du rouleau...

Être le seul à bosser dans son secteur, le soir de Noël, l'agace. Puis, la vie a fait de lui un ours mal léché. En plus, il souffre des lombaires, un comble pour un toubib de garde ! Aussi, lorsque le livreur avec lequel il a fait connaissance propose de lui faire une piqûre, ça devient hilarant.

## Votre duo avec votre partenaire, le jeune artiste de stand-up Hakim Jemili, fonctionne très bien. Avec vous, pas de conflit de générations ?

Il ne faut pas s'endormir sur ses acquis ou ne plus écouter ce que l'on a à apprendre de l'autre. Tourner avec un jeune me met en alerte, me réveille. Puis, comme moi, Hakim a débuté sur les planches. Cela crée des connexions de jeu instantanées. Avec Hakim, on a coagulé dès les premiers jours de tournage. A l'instar de nos personnages, nos différences nous ont rapprochés. Il arrive que des acteurs jouent dans des directions opposées et ne donnent pas l'impression de se répondre. Mais lui n'est pas comme ça, heureusement !

## Avec le film *Docteur ?*, vous retrouvez aussi la savoureuse mécanique des comédies que vous tourniez en tandem dans les années 80...

Il y a trente-cinq ans, on n'avait pas vraiment de pitch, mais juste des héros qui s'enlisaient dans des situations pas possibles. Aujourd'hui, le jeu est plus précis et les scénarios plus travaillés. J'ai aussi aimé changer de rôle à l'intérieur même de ce registre : dans les *eighties*, j'avais le rôle du

jeune emmerdeur, celui de l'Auguste. Désormais, je suis le clown blanc ! Ce sont donc des retrouvailles avec un genre que j'affectionne beaucoup.

## Vous rappelez-vous de ce qui vous a poussé, à l'époque, à passer derrière la caméra pour votre premier film en duo, *Marche à l'ombre* (1984) ?

C'est grâce à Patrice Leconte (réalisateur des *Bronzés*, ndlr). J'avais cette idée de récit et je la lui ai proposée. Mais Patrice m'a dit : « Fais-le toi-même ! Réalise le film ! Je suis sûr que tu peux y arriver. » Donc, je me suis lancé. Mais au début du tournage, j'avais une trouille monumentale. Je pensais ne pas être capable d'arriver au bout.

## C'est en tout cas avec cet immense succès que vous vous êtes installé dans la peau d'anti-héros. Sont-ils en quelque sorte votre marque de fabrique ?

Pas vraiment. Bon, on est Brad Pitt ou on ne l'est pas. J'ai eu des rôles que je pouvais incarner physiquement. Aujourd'hui, j'ai

toutefois une certitude : les emplois de jeune premier ne m'auraient pas emballé ! Ils sont souvent ennuyeux. Il est plus intéressant d'avoir des personnages complexes et de voir jusqu'où on peut les développer. Finalement, je pense avoir eu plus de possibilités et d'éventail de jeu que Brad !



Serge (Michel Blanc), médecin blessé, s'offre les services d'un assistant... profane (Hakim Jemili). Photo-VertigoFilms





Serge (Michel Blanc) enchaîne les visites médicales à domicile.  
Photo-VertigoFilms



Malek (Hakim Jemili), livreur Uber, et Serge (Michel Blanc), docteur, ont peut-être plus de points communs qu'ils ne le pensent... Photo-VertigoFilms

**L'an passé, avec le film *Voyez comme on danse*, vous êtes revenu à la mise en scène, exercice que vous aviez délaissé durant 15 ans. Vous avait-il déçu ?**

Non, j'ai pris mon temps et ai incarné beaucoup d'autres rôles intéressants. Cette pause m'a permis de sentir que j'avais à nouveau envie d'être réalisateur. Puis, lorsque je termine l'écriture d'un nouveau film, je souhaite le faire avec des acteurs bien précis. S'ils refusent, je ne le tourne pas. Tant pis si cinq mois de travail vont à la corbeille. J'ai écrit deux films sans les sortir. Puis, je n'ai repris la réalisation qu'après avoir trouvé un bon sujet et une bonne raison.

**Vous adaptez beaucoup de romans anglo-saxons truffés d'un humour particulier (*Embrassez qui vous voudrez, Une petite zone de turbulences*). Comment un Français acquiert-il des affinités avec le rire britannique ?**

Je ne suis peut-être pas aussi cartésien que mes compatriotes. Je suis plus perméable et sensible à l'absurde, la poésie,

le public en parlant de gens qui s'entretuent. Bon, on peut faire d'excellentes comédies avec ce schéma. *Les Tontons flingueurs* en sont le meilleur exemple. Mais là, j'ai voulu incorporer un certain réalisme. Le pari était donc subtil mais jouissif.

**Vos dialogues sont également excellents ! Comment naissent-ils ?**

Je ne note rien à l'avance en me disant que je le placerai çà ou là. Je ne cherche pas le gag à tout prix. Il faut simplement que ça sonne juste par rapport à la scène. Je ne sais d'où me vient cette faculté. Peut-être ai-je été influencé par des grands, comme Bertrand Blier ou Clouzot.

**Aujourd'hui, certaines de vos répliques qui ont marqué le public sont entrées dans le langage courant !**

Ah ! je n'ose imaginer le nombre de fois où les

gens disent, comme Jean-Claude Dusse (*Les Bronzés*, ndlr) : « Vas-y, fonce ! Sur un malentendu, ça peut peut-être marcher ! » (Rire)

**Quant aux rôles que l'on vous propose, que leur faut-il pour que vous disiez oui ?**

Quand ça me plaît, je ne suis pas long à me décider ! Dans mon métier, le risque est de toujours jouer le même type de rôle. C'est ma grande terreur. J'ai alors l'impression de venir sur un plateau juste pour gagner ma vie. Je compte sur un autre genre de peur : celle ressentie quand on s'engage dans une voie inconnue, parce qu'on n'est pas sûr d'y arriver. Dès lors, il y a un enjeu, un défi – j'en ai besoin. J'ai eu ce sentiment sur ce film solaire où se mêlent adroitement humour et émotion. A la fin, le spectateur se dit : « La vie vaut la peine d'être vécue, je continue ! ».

**Le film *Les Bronzés* dont vous avez été une figure emblématique, a fêté ses 40 ans, en novembre dernier. Votre carrière vous a permis de toucher avec talent à la comédie et au drame. Songez-vous maintenant à prendre du recul, ou votre retraite ?**

Surtout pas ! La retraite signifierait soit qu'on n'a plus rien à me proposer, soit que je ne suis plus en état de santé pour poursuivre ma carrière. J'ai la grande chance d'avoir un métier qui est aussi une passion. Il est impossible de lâcher pareil trésor. ☑

Propos recueillis par Carol Thill



Michel Blanc est aussi bon acteur que réalisateur. Ici, il dirige Carole Bouquet dans *Voyez comme on danse*.  
Photo-Cinéart



## YSL

### Rouge Volupté Rock'n Shine

Grâce à la nouvelle génération de paillettes dérivées d'extraits de plantes, les lèvres brillent intensément. En un seul passage la formule pailletée hydratante combinée à des teintes rock et vibrantes fond sur vos lèvres. A emporter partout avec vous !

## Estée Lauder



### Pour toutes les carnations

#### Perfectionist Pro Rapid Brightening Treatment

**Ferment<sup>2</sup> + Vitamin** est un sérum illuminateur rapide. Son application continue permet de réduire considérablement l'apparence des taches brunes, des taches dues au soleil, des taches de vieillesse et des marques d'acné.

### Un teint zéro défaut

#### Futurist Hydra Rescue

#### Moisturizing Makeup SPF

#### 45

est plus qu'un fond de teint lumineux zéro défaut, c'est un soin hydratant en profondeur.



## Valmont

### Prendre soin de ses yeux et sa bouche avant de les maquiller



#### Prime Contour/Soin correcteur contour yeux et lèvres

est un soin anti-âge à la fois hydratant et nourrissant qui procure une sensation durable de confort.

L'effet rafraîchissant de **Moisturizing Eye-C gel/Gel hydratant contour des yeux** repulpe et hydrate intensément le contour de l'œil. La peau est idéalement préparée pour le maquillage.



#### Eye Instant Stress Relieving Mask/

#### Patch lissant yeux

atténue tous les signes

de fatigue visibles sous

les yeux. Un indispensable pour ceux

qui voyagent fréquemment !



## Michael Kors

### Starlight Shimmer

Retenu dans un verre noir fumé aux accents métalliques, cette nouvelle fragrance vous offre son sillage glamour du crépuscule jusqu'à l'aube.



## AERIN

### Rêve floral

Avec la nouvelle fragrance **Wild Geranium**, on se perd avec joie dans un champ de fleurs sauvages.

## Clinique

### Tellement différent

La gamme **iD Dramatically Different™** se dote d'un **Moisturizing BB-Gel**, un gel non gras hydratant qui libère des pigments de couleur. Il faut le frotter entre ses doigts ou sur le dos de la main avant de l'appliquer sur le visage comme une crème hydratante.



## Jo Malone London

### Une touche élégante de vanille

La collection Cologne Intense accueille une nouvelle fragrance **Vetiver & Golden Vanilla**. Les parfums **Jo Malone London** sont tous conçus pour être portés séparément ou superposés dans un nombre impressionnant de combinaisons. Associer pour sa touche de vanille aux autres parfums de la collection.



## Origins

### Il agit la nuit

**Glow-Co-Nuts™** est un masque moelleux à la noix de coco. Son but : hydrater intensément les peaux sèches en restaurant l'eau perdue la journée durant le sommeil et rétablir ainsi l'éclat de la peau.



## Essie

### Nuances sucrées

La collection **Valentine's Day** enchante par ses couleurs captivantes : 3 nuances métalliques donnent aux ongles une allure de bonbons recouverts de papier alu et 3 nuances crème s'inspirent des couleurs de bonbons en chocolat.



## Philipp Plein



### Premier parfum

Composé d'accents épicés, boisés-cuirés et animaliers, **THE \$KULL** laisse un puissant sillage de poivre noir, de cardamome, de notes vanillées et ambrées. Le flacon se pare d'une tête tridimensionnelle à multiples facettes, sculptée comme un diamant noir dans un verre massif laqué noir. Un véritable chef-d'œuvre, fabriqué à la main de l'intérieur.

## NYX

### Translucide comme une paroi de verre

Pour une peau lisse et lumineuse, **NYX** propose **High Glass**, sa 1<sup>ère</sup> collection professionnelle pour un effet peau de verre, en 3 étapes :

créez une base idéale avec la *Base Perfectrice Visage* dont la formule est infusée de perles réfléchissantes pour créer l'illusion d'une peau de verre translucide ; conservez la luminosité tout au long de la journée avec la *Poudre de finition* qui donne à votre teint une lueur lisse et brillante ; et enfin, mettez vos atouts en lumière avec la *Poudre illuminatrice* remplie de micro perles lumineuses



qui capturent et réfléchissent la lumière naturelle pour un éclat multidimensionnel semblable à un miroir.

## DKNY

### Fragrance d'été

Avec un peu d'avance, **DKNY** propose, en édition limitée, **Be Delicious Summer Squeeze**, un parfum floral aussi ensoleillé que la saison. Disponible à partir de février.





Deux ouvrages professionnels éminemment intéressants, deux sujets d'histoire remarquablement traités, une réflexion sur la France d'aujourd'hui, des enquêtes policières, des écrits pleins de vérité sur notre époque, les souvenirs d'une immense artiste et des romans constituent le menu de ce début d'année, riche à souhait.

**Michel Nivoix**

## Plafond de verre

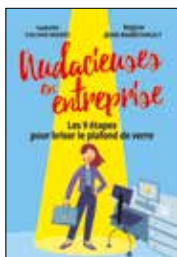
Jeune cadre dynamique et ambitieuse, Léa vient de manquer une promotion. Elle s'adresse alors à une coach recommandée par un ami de promotion et va découvrir grâce à elle les neuf étapes qui permettent de briser le plafond de verre dans l'objectif d'accéder à des postes de responsabilité supérieurs.

Cet ouvrage explique comment analyser ses comportements au travail et comment les modifier, pourquoi il faut savoir exprimer ses motivations et comment transformer ses adversaires en alliés. Chaque chapitre se termine par une petite synthèse et met en exergue le point clé. Les hommes, eux aussi, peuvent tirer le plus grand profit de ce livre particulièrement utile aux femmes.

### **Audacieuses en entreprise**

#### **Les 9 étapes pour briser le plafond de verre**

d'Isabelle Calvar-Madec et Régine Jean-Rabéchaud  
Pearson (158 pages – 14,90 EUR)



## Livre important

En 2002, Stéphanie Fugain a eu la douleur de perdre sa fille Laurette, victime, à vingt-deux ans, d'une leucémie. Elle venait de passer onze mois auprès d'elle à l'hôpital Saint-Louis à Paris. A la suite de ce décès, elle a fondé l'Association Laurette Fugain qui œuvre pour le don de moëlle osseuse.

Ce livre rapporte les témoignages de quatorze médecins et soignants qu'elle a côtoyés jour et nuit, et qui ont accepté de répondre en totale sincérité aux multiples questions qu'elle leur a posées. Ces pages permettent de mieux comprendre qui sont ces hommes et ces femmes derrière leur blouse blanche, leur attitude, leur ressenti et la pression qui s'exerce sur eux. Un livre important.

### **Derrière la blouse blanche**

de Stéphanie Fugain  
Flammarion (299 pages – 19 EUR)



## Disruptions

C'est lui qui a inventé le concept de disruption en entreprise : Jean-Marie Dru y consacre ces pages très documentées au fil desquelles il détaille les comportements et les pensées de vingt-cinq dirigeants d'envergure internationale comme Steve Jobs, Jeff Bezos, Bernard Arnault, Arianna Huffington ou Jack Ma. Jusqu'à présent, aucun ouvrage n'a réellement traité des idées et des philosophies qui les ont guidés. Jean-Marie Dru comble cette lacune.

Tout est ici analysé, du leadership à la responsabilité sociale en passant par la pensée managériale, la culture d'entreprise et la construction de marque. Une plongée au cœur de la pensée disruptive riche d'enseignements.

### **Thank you for disrupting**

**Les philosophies disruptives des grands dirigeants d'entreprise**  
Pearson (214 pages – 25 EUR)



## Drôle d'époque

Dans le plus grand camp de réfugiés du monde, en Afrique, où une chaîne allemande tourne une émission de télé-réalité, l'un d'eux rêve de quitter ce camp et rejoindre l'Allemagne avec ses cent cinquante mille compagnons d'infortune qui devront parcourir dix mille kilomètres à pied sous l'oeil des caméras.

Nous sommes à notre époque, dont Timur Vermes s'amuse des travers : une horde de journalistes, des hommes d'affaires et des gens peu recommandables suivent cette épopée qui peut rapporter de l'argent, mais pas seulement. Pendant ce temps, les politiciens s'affairent, les médias polémiquent, la population s'émeut. Une satire qui fait rire mais aussi réfléchir.

### **Les affamés et les rassasiés**

de Timur Vermes  
Belfond (515 pages – 21 EUR)



## Somme encyclopédique

De la construction des voies ferrées à l'exploitation des lignes ferroviaires, ce très bel ouvrage raconte l'histoire des chemins de fer lorsque les trains étaient tractés par des locomotives à vapeur. Sont ici présentés tous les aspects techniques et logistiques de cette grande aventure industrielle qui fut aussi une grande épopée humaine dans laquelle intervenaient des dizaines de métiers différents et complémentaires.

Ce livre est également l'occasion privilégiée de découvrir une caste qui était aussi une grande famille, une corporation et une authentique aristocratie ouvrière.

### **Une véritable somme encyclopédique.**

**La grande histoire des cheminots au temps de la vapeur**  
de Clive Lamming  
Editions Atlas (207 pages – 35 EUR)



## Tout sur le ski

Eu égard à l'extraordinaire richesse de ses informations et de son iconographie, cet ouvrage aurait pu s'intituler « Le ski dans tous ses états » : Gilles Chappaz et Guillaume Desmurs nous racontent « leur » histoire du ski, sans prétention. Et pourtant...

Le ski des origines à nos jours, le ski alpin, le ski de randonnée, le ski extrême, le saut à ski, le ski de vitesse, les Jeux Olympiques d'Hiver, l'évolution des matériels, les grands noms qui ont marqué le ski sportif, le ski-exploits, les nouvelles disciplines, l'évolution des techniques, les stations de sports d'hiver : tout est dans ce livre incroyablement documenté, qui mérite une médaille d'or.

### **Une histoire du ski**

de Gilles Chappaz et Guillaume Desmurs  
Glénat (222 pages – 25 EUR)





## Inédit

En 1962 dans le Loir-et-Cher, deux amis qui étaient ensemble en Algérie se retrouvent une fois de plus. Le docteur Jean-Marie Lenoir accueille chez lui Marc Lascaut, qui vient passer des vacances.

Le premier soir, un voisin, marchand de bestiaux, est attaqué par un taureau et meurt. Marc, qui officie au sein des services de contre-espionnage, trouve ce décès suspect mais n'en parle pas à son ami. Lorsqu'un deuxième cadavre est découvert, il mène son enquête.

Claude Michelet a écrit ce roman en 1963. Il avait alors vingt-cinq ans mais n'avait jamais envoyé ce manuscrit à un éditeur. Depuis, il a signé quelques dizaines de livres. Ne manquez pas celui-ci.

### Brelan de cadavres

de Claude Michelet

Presses de la Cité (189 pages – 19,50 EUR)



## Trois histoires

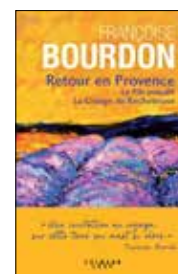
Deux romans et une nouvelle dans ce livre : *Le Fils maudit* raconte la quête, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, du secret de ses origines par un fils rejeté dont le destin se dénoue dans le Lubéron. Le second, *La Grange de Rochebrune*, a pour cadre les paysages de la Drôme et narre la saga d'une famille de lavandiculteurs fidèle à sa terre, de 1917 à nos jours.

La nouvelle, qui a pour titre *Puisque rien ne dure vraiment*, se situe à notre époque : une Ardennaise emménage à La Seyne-sur-Mer pour être plus proche de son fils, disparu à bord de la Minerve, un sous-marin qui coula le 27 janvier 1968 au large de Toulon. De très belles pages.

### Retour en Provence

de Françoise Bourdon

Calmann-Lévy (821 pages – 23,90 EUR)



## Exceptionnel

Après cinq années de recherches dans le monde entier, Tom Volf – qui est l'un des grands spécialistes unanimement reconnus de Maria Callas – réunit dans cet ouvrage plus de trois cents lettres inédites couvrant la période 1946-1977 ainsi que les mémoires (hélas inachevées) de celle qui fut la plus grande cantatrice du XX<sup>e</sup> siècle.

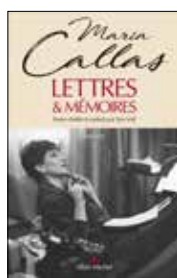
Tout est ici évoqué, de son enfance modeste à New York à sa carrière planétaire. On y retrouve l'artiste victime de son exigence personnelle, magnifique et adulée, et la femme vulnérable, déchirée entre sa vie sur scène et sa vie privée. Un ouvrage exceptionnel.

### Lettres et mémoires

de Maria Callas

Textes établis et traduits par Tom Volf

Albin Michel (598 pages – 25 EUR)



## Sujet sérieux

Crâne perforé par un pistolet d'abattage, une star de la télé-réalité est retrouvée attachée à une chaise dans un coin de salle de classe d'une école abandonnée. L'homme porte un bonnet d'âne et des feuilles truffées d'erreurs sont agrafées dans son dos. Il est la première victime d'une série de personnalités des médias, puni par un justicier indigné par le manque d'éducation des idoles de la nouvelle génération.

Le tueur veut stigmatiser ces personifications de la superficialité qui incarnent la déchéance intellectuelle et morale de la société actuelle et la glorification de la bêtise humaine. Un excellent roman qui interpelle le lecteur.

### Recalé

de Michael Hjorth & Hans Rosenfeldt

Actes Sud (425 pages – 23 EUR)



## Exemplaire

Six fois ministre, quatre fois député, une fois sénateur, président de l'Association des maires de France depuis 2014, président de l'Association des maires de l'Aube et maire de Troyes depuis 1995, François Baroin est un authentique amoureux de la France qui aime aussi les Français et éprouve pour eux un respect que l'on sent sincère.

Dans ce nouveau livre (le cinquième), il ne se limite pas à pourfendre la fracture territoriale : il avance des idées et propose des solutions. On est ici à cent lieues de la méprisable politique politicienne et au cœur de la Politique, au sens le plus noble du terme. Respect, Monsieur Baroin.

### Une histoire sentimentale

Notre République par les villages et les villes

de François Baroin

Albin Michel (268 pages – 19,90 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Sans plus retenir

de Raphaël Watbled

Favre (112 pages – 12 EUR)

### Le Front dans l'azur

d'Hélène Legrais

Calmann-Lévy (353 pages – 19,90 EUR)

### Ne t'enfuis plus

Les secrets ne meurent jamais

d'Harlan Coben

Belfond (413 pages – 21,90 EUR)

Notre première chronique musicale de 2020 est dédiée à une série de belles productions dans lesquelles le piano est particulièrement à l'honneur, qu'il s'agisse de Beethoven, de Ravel, de musique baroque, de compositions associées à un saxophone ou d'improvisations. Les amateurs de belles voix sont également comblés.

**Michel Nivoix**

## Intégrale

Spécialiste reconnu de Beethoven, le pianiste anglais Paul Lewis nous offre dans ce coffret l'intégrale de ses sonates pour piano, ses trente-trois variations sur une valse de Diabelli et ses cinq concertos pour piano et orchestre les plus importants, magistralement interprétés par le BBC Symphony Orchestra dirigé par Jiří Bělohlávek.

Paul Lewis affiche une solide technicité, une grande puissance et la subtilité qui caractérise son jeu. Le pianiste fait une lecture minutieuse de ces compositions et apporte une touche très personnelle à ces interprétations. Superbe.

**Beethoven**  
**par Paul Lewis**  
(Harmonia Mundi)



## Anniversaire

Philippe Jaroussky avait sorti une première anthologie il y a sept ans. Pour célébrer de fastueuse manière ses vingt ans de carrière (il a débuté en 1999), il vient de signer un coffret de trois disques : deux en solo et un pour lequel il a invité d'autres artistes.

Le plus célèbre des contre-ténors français, internationalement renommé, propose ainsi cinquante-trois titres dont sept inédits, œuvres de vingt et un compositeurs de genres très différents. On savoure avec délice cette voix incomparable d'une infinie pureté, une sorte de voix d'ange. Merci, Monsieur Jaroussky.

**Passion Jaroussky**  
(Erato)



## Versailles

Une invitation à Versailles, c'est ce que propose ici Alexandre Tharaud : un programme entièrement consacré à la musique baroque et rassemblant vingt et une œuvres de Rameau, Royer, de Visée, Lully, d'Anglebert, Couperin, Duphy et Balbastre.

Ce merveilleux pianiste a su éviter tous les pièges de ces pages souvent fort difficiles. On soulignera que l'une des singularités de ces enregistrements est qu'Alexandre Tharaud interprète ici au piano certaines pièces écrites pour le clavecin ou pour l'orgue, qu'il a lui-même adaptées. Une éblouissante réussite.

**Alexandre Tharaud**  
**Versailles**  
(Erato)



## Recherche

Le saxo ténor Christophe Panzani ne cessera sans doute jamais de nous étonner. Pour son dernier disque, il s'est entièrement consacré à une proximité inattendue : le saxo et le piano. Il a enregistré ces dix morceaux chez les pianistes qui l'accompagnent, ce qui lui a permis de trouver des sonorités intéressantes avec piano droit, quart de queue, demi-queue ou grand piano. Mieux : les pianistes invités jouent soit seul, soit à quatre mains, soit sur deux pianos.

Une certitude : la quête musicale permanente de Christophe Panzani est un authentique ravissement.

**Christophe Panzani**  
**Les Mauvais Tempéraments**  
(Jazz&People)



## Improvisations

Keith Jarrett peut s'exprimer dans tous les styles, du jazz au classique en passant par le rock, le gospel, la folk et les musiques du monde. Le musicien américain polyinstrumentiste (piano, orgue, clavecin, saxo, flûte, percussions) a terminé sa tournée européenne de 2016 à Munich où son ultime concert en solo au piano a permis l'enregistrement de cet album de deux disques.

Ce concert, assurément l'une de ses plus belles prestations, permet d'apprécier des improvisations très structurées, fort complexes, et subtiles. Magique.

**Keith Jarrett**  
**Munich 2016**  
(ECM)



## Miroirs

Travail intéressant que celui réalisé pour ce disque autour de Maurice Ravel par le talentueux pianiste espagnol Javier Perianes et l'Orchestre de Paris dirigé par Josep Pons : ils interprètent *Le tombeau de Couperin* qui comporte six pièces pour piano dont quatre furent orchestrées par le compositeur.

Javier Perianes joue de cet « effet miroir » avec l'*Alborada del Gracioso*, du même compositeur, ainsi que son *Concerto pour piano et orchestre*. Manuel de Falla avait écrit au sujet de ces pages qu'elles étaient « d'une rare perfection ». On la retrouve ici.

**Ravel : jeux de miroirs**  
**par Javier Perianes et l'Orchestre de Paris**  
(Harmonia Mundi)

