

Entreprises magazine

Numéro 66 – juillet/août 2014 – 4 EUR



Assurances

Dossier pages 22-51



News

- 4** Brèves
- 12** 1,2,3 GO Social : pour faire des affaires autrement
- 14** Pourquoi déclarer ses comptes bancaires étrangers ? – Résultats du sondage diffusé en avril- mai sur le site www.lesfrontaliers.lu

Carte blanche

- 15** Nation Branding: Version 2.0 – Lëtzebuerg: un concentré d'Europe

Communication

- 16** Le sondage : un formidable outil de communication

Immobilier

- 17** Le marché immobilier professionnel à Luxembourg : une pénurie de surfaces ?

Formation tout au long de la vie

- 18** Pour trouver plus facilement sa formation
- 19** PwC's Academy – Theory into Practice

Entreprendre au féminin

- 20** Solidarité féminine

Dossier Assurances

- 22** Une année 2013 mitigée, mais des raisons d'être confiant
- 26** Nos chantiers : Solvency II, la hausse de la TVA, l'échange automatique de données...
- 28** Solvabilité II – Près de 80 % des assureurs devraient être prêts d'ici au 1^{er} janvier 2016
- 30** La Libre Prestation de Services mise en danger
- 31** Le courtage doit mieux se faire entendre
- 32** L'assurance à l'heure d'Internet
- 34** IFBL – Formations en assurances : des nouveautés à l'horizon
- 35** Vivium désormais sous pavillon Bâloise
- 36** L'évaluation des engagements sociaux dans un contexte économique complexe
- 38** Foyer Vie – Anticiper les plans de pension pour les générations X et Y
- 40** Pensions complémentaires d'entreprises – La directive *Portabilité* adoptée par le Parlement européen
- 44** Le contrat d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux
- 46** Assurance et covoiturage : ce qu'il faut savoir

- 48** Transport routier de marchandises et assurances
- 50** Office du Ducreire – De l'assurance-crédit aux incitants financiers pour vos exportations

Ressources humaines

- 52** L'insuffisance professionnelle comme motif de licenciement
- 54** La maladie au cours de la période d'essai
- 55** NTIC et package salarial : un cadeau empoisonné ?

Nouvelles technologies

- 57** Voix sur IP : protégez vos centraux

Bon à savoir

- 58** Après Genève et Singapour, Luxembourg mise sur le port franc
- 59** Jurisprudence sur la priorité de réembauche

A nos frontières

- 60** Mobilisation contre un nouveau zoning d'activités de 44 hectares

Golf

- 61** Royal Park I Roveri, près de Turin – Un second parcours pour doubler le plaisir

Etapes gourmandes

- 62** So Food Unlimited – La street food par un amoureux de la gastronomie

Auto

- 63** Volkswagen Golf GTD – Balade agréable à bord de la Golf diesel la plus puissante de l'histoire

Check-in

- 66** Arménie : la perle oubliée des Balkans

Rencontre

- 68** Emilie Dequenne : « Une actrice doit accepter d'avoir mal »

70 Beauty Case

72 Livres

74 Musique

Editeur / Régie publicitaire /

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

Directeur de la publication / Rédacteur en chef

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

Isabelle Couset, Gérard Karas, Sébastien Lambotte,
Catherine Moisy, Michel Nivoix, Carol Thill, Michaël Peiffer

Merci à toutes les personnes qui ont contribué/aidé à la rédaction

de ce numéro / 1,2,3 GO, www.lesfrontaliers.lu, Marc Hostert, Netty Thines, CBRE, INFPC, EY Luxembourg, Martine Borderies, Marc Voncken, Corentine Hamy, Pierre Doyen, M^e Michel Molitor, M^e Benoît Caillaud, M^e Gabrielle Eynard, M^e Céline Lelièvre, Joël de Marneffe, Séverine Schwander, M^e Emmanuelle Ragot, Jérémie Ferrian et Fanny Jacques

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle

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

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

© 2014 – Media & Advertising S.à r.l.
Toute reproduction est interdite

PWC

ACCÈS AU CRÉDIT BANCAIRE : LE CASSE-TÊTE DES PME DEVRAIT SE PROLONGER ENCORE 5 ANS

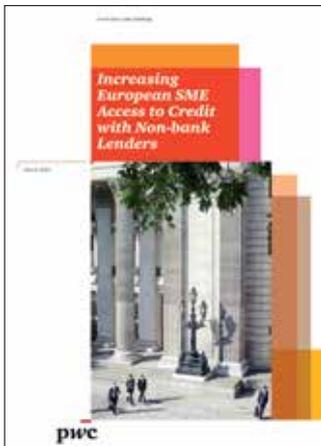


Photo-2014 PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. Tous droits réservés.

Selon l'étude *Increasing European SME Access to Credit with Non-bank Lenders* menée par PwC, les PME européennes continueront de rencontrer des difficultés d'accès au crédit bancaire au cours des 5 prochaines années. Les sources de financement se présentant comme des alternatives au crédit bancaire pour les PME se développent. Autre constat de cette étude : les PME européennes ne bénéficient pas du même accès au marché obligataire que leurs homologues américaines. Conséquence directe de ces temps de vaches maigres : l'émergence de nouveaux acteurs. Ce nouveau segment de marché constitue une véritable perspective de croissance en matière de financement non bancaire et pour les prêts se situant entre 10 et 50 millions EUR. En dessous de cette fourchette, les prêts sont trop faibles pour intéresser les investisseurs et, au-delà, les entreprises ont généralement plus de facilité à être financées par d'autres organismes.

Serge Saussoy, associé, PwC Entrepreneur Leader chez PwC Luxembourg explique : « Le crédit bancaire n'a jamais été aussi difficile à obtenir pour une PME européenne. Il faut dire que la crise économique de 2008 a fragilisé de nombreuses entreprises et amené les banques

à revoir leurs critères d'attribution et de facto favoriser les projets les plus rémunérateurs. Et l'avenir ne semble pas offrir de perspectives plus prometteuses. Du côté des PME, la volonté d'investir dans des projets porteurs est une nécessité. Résultat des courses : le segment du financement non bancaire en Europe est en passe de se généraliser ». Et Rudolf O'Kane, directeur chez PwC Luxembourg, d'ajouter : « Les institutions non bancaires doivent aujourd'hui préparer le terrain en développant une stratégie solide et leur visibilité pour apparaître comme des sources de financement alternatives ou complémentaires crédibles et naturelles aux banques traditionnelles. La problématique actuelle des banques qui consiste à devoir répondre aux besoins de leurs clients tout en assainissant leur propre bilan n'est pas appelée à se résoudre à court terme, ce qui devrait ouvrir la voie à une collaboration plus intense entre banques et institutions non bancaires ». ✓

L'étude *Increasing European SME Access to Credit with Non-bank Lenders* est téléchargeable sur www.pwc.lu.

CERATIZIT

UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS LA SOCIÉTÉ PROMAX TOOLS L.P.



Le siège de PROMAX Tools L.P. à Rancho Cordova en Californie.

CERATIZIT, l'expert du carbure, a annoncé en avril dernier que sa filiale **CERATIZIT USA Inc.**, a acquis 80 % des parts du fabricant californien d'outils de coupe rotatifs en carbure monoblocs, **PROMAX Tools L.P.**

Pour Jacques Lanners, co-président du directoire du Groupe

CERATIZIT, « **PROMAX Tools L.P.** offre à **CERATIZIT** une opportunité exceptionnelle d'étendre son réseau de clients régionaux, comme les industries aérospatiales implantées en Californie, ainsi que celui de ses principaux distributeurs nationaux. Cette acquisition représente une étape stratégique majeure dans le renforcement de la position de notre Groupe, aussi bien aux États-Unis qu'à l'échelle mondiale ».

CERATIZIT S.A. est représentée à l'échelle internationale dans plus de 50 pays. Elle compte plus de 600 brevets et quelque 5.140 employés. ✓

www.ceratizit.com
www.promaxtools.com

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

UN MASTER IN SOCIAL SCIENCES AND EDUCATIONAL SCIENCES

A partir de **septembre 2014**, une nouvelle formation de **Master dans les domaines des sciences sociales et des sciences de l'éducation** renforcera l'offre des formations de la Faculté des Lettres, des Sciences humaines, des Arts et des Sciences de l'Éducation.

Multidisciplinaire dans son approche et fondé sur la recherche, le Master in Social Sciences and Educational Sciences (MASSES) entend former ses étudiants sur les grandes thématiques liées à l'éducation et à la société en étudiant les principaux défis rencontrés par les Etats-providence modernes et les développements des politiques éducatives et sociales dans le temps et l'espace.

Les étudiants seront encadrés par des experts de renommée internationale en sociologie et en sciences de l'éducation et auront la possibilité de participer à des projets de recherche à l'Université du Luxembourg et au sein des instituts de recherche luxembourgeois.

Le programme prépare à une carrière dans des institutions nationales et internationales du

domaine social et éducatif, et constitue une excellente base pour poursuivre des études au sein d'un programme de doctorat.

Les cours sont dispensés en anglais, donc, en plus d'un diplôme de Bachelor dans une ou plusieurs disciplines des sciences sociales et des sciences de l'éducation, une bonne maîtrise de l'anglais quant à l'oral et à l'écrit est exigée. Les frais d'inscription s'élève à 200 EUR. ✓

<http://masses.uni.lu>

SODEXO LUXEMBOURG

UN CONTRAT APPUI-EMPLOI À 16 JEUNES LUXEMBOURGEOIS



Le cocktail du 14 avril dernier au restaurant Les Thermes de Strassen-Bertrange a permis de célébrer, en présence de Nicolas Schmit, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie Sociale et Solidaire, l'entrée des 16 jeunes dans un parcours qualifiant synonyme d'insertion professionnelle.

Dans le cadre de ses engagements sociétaux et de sa feuille de route de développement durable, **Le Better Tomorrow, Sodexo** a la ferme volonté d'œuvrer pour les communautés locales. A ce titre, Sodexo s'est adressée au ministère de l'Emploi et du Travail luxembourgeois. Cette rencontre a permis d'aboutir à un partenariat privilégié visant à offrir à des jeunes demandeurs d'emploi de 18 à 25 ans, sans projet professionnel, une chance d'accéder au marché de l'emploi par le biais d'un parcours de formation adapté.

Les participants ont été sélectionnés en collaboration avec le Centre d'Orientation Socio-Professionnelle (COSP) et l'Agence pour le développement de l'Emploi (ADEM). Pendant plus d'un mois, les jeunes ont suivi une formation « sociale » permet-

tant de les sensibiliser à la vie en entreprise (savoir-être, respect des horaires et des consignes, collaboration, relations humaines...). Dans une seconde phase, deux chefs de cuisine Sodexo leur ont dispensé un module « métier » d'une semaine. Après cette formation initiale, les jeunes ont été accueillis en stage pour un mois sur les différents sites d'exploitations Sodexo. Et, en avril dernier, Sodexo leur a proposé un CAE (Contrat Appui-Emploi) d'une durée d'un an. ☑

www.sodexo.com

BRASSERIE SIMON 200 ANS D'EXISTENCE (190 +10)



Photo-Brasserie Simon

Seule brasserie luxembourgeoise restée véritablement indépendante depuis sa création en 1824, la **Brasserie Simon**, basée à Wiltz, fête 190 années d'existence auxquelles s'ajoute une décennie sous la houlette de **Betty Fontaine**, descendante en 5^e génération.

La Brasserie Simon est la seule à brasser dans le pays les bières qu'elle commercialise. Elle est aussi la seule à être Fournisseur de la Cour.

Depuis son arrivée fin 2003, Betty Fontaine a étoffé la gamme, qui compte désormais 7 bières sous 3 marques différentes (Simon, Ourdaller et Okult). Elle a également introduit un packaging en aluminium pour la Simon Pils et a procédé à une réorganisation générale de l'entreprise afin de servir au mieux tous les clients

de la brasserie. De nombreux investissements ont également été réalisés afin de moderniser l'outil de production, les derniers en date étant une nouvelle cave de maturation (fermentation) et un tout nouveau hall de stockage de 1.000 m², soit plus d'1 million EUR rien que pour ces 2 projets en 3 ans, le tout en autofinancement.

Pour fêter dignement son 200^e anniversaire, la Brasserie distribue cette année une nouvelle **bouteille en aluminium en édition limitée**, ornée du lion rouge sur un fond noir. ☑

www.brasseriesimon.lu

PORTAIL QUATTROPOLE PLUS CONVIVAL



www.quattropole.org, le portail Internet du réseau de villes **Quattropole**, a fait l'objet d'une refonte et offre davantage de confort aux Internautes, qui ont dorénavant un aperçu attrayant de tout ce que les villes de Luxembourg, Metz, Sarrebruck et Trèves ont à leur offrir grâce à des images de grand format.

Si l'Internaute déroule une page de contenus vers le bas, une barre comportant des informations et diverses fonctions s'affiche automatiquement. Ainsi, l'utilisateur sait toujours dans quelle partie du site il se trouve et peut aisément imprimer la page ou la publier sur ses réseaux sociaux. Le nouveau site est de conception adaptative, ce qui veut dire qu'il s'adapte automatiquement en fonction du terminal

d'accès utilisé, qu'il s'agisse d'une tablette, d'un smartphone ou d'un ordinateur classique. ☑

VALAIN ET VA CONSULTING DORÉNAVANT VESPERIA GROUP

VALain et VA Consulting ont fusionné pour devenir **VESPERIA Group**.

VESPERIA est une des rares sociétés au Luxembourg ayant décidé de faire de PHP et des technologies Web afférentes son cœur de métier et principal domaine d'expertise. Langage par excellence des start-up et applications dédiées à Internet, le langage PHP est utilisé par plus de 244 millions de sites Web, mais il est également adopté par de nombreuses entreprises pour le

développement d'applications stratégiques (BNP Paribas, New York Stock Exchange, Facebook, Yahoo...).

Le changement de nom démontre les ambitions affichées de cette équipe qui a travaillé pour les plus importants sites Web du Luxembourg, mais qui est également régulièrement appelée à intervenir à l'étranger pour des grands comptes tels que France Télévision Publicité, RTBF, DCinex...

Les ambitions de VESPERIA sont clairement affichées. Après plusieurs missions réalisées avec succès à Paris, la société a décidé d'y ouvrir une filiale pour se rapprocher d'une partie de ses clients. Occupant actuellement une vingtaine de personnes, elle compte ainsi voir son effectif évoluer rapidement. ☑

www.vesperiaigroup.com

Venez découvrir l'univers du kart

KARTING MONDERCANGE

Rue de Limpach – L-3901 Mondercange
Tél : (352) 37 90 01
E-mail : karting@pt.lu
www.kart.lu

Événements d'entreprise
Restauration (barbecue, buffet...)
Terrasse panoramique
avec vue sur le circuit

GRAND PARKING

Un parc de
40 karts vous
attend pour
des séances
de 10, 20, 30
ou 60 minutes

La piste est ouverte du mardi au vendredi de 10h30-12h30/13h30-21h
samedi, dimanche et jours fériés de 10h-12h30/13h30-19h

LIBÉRALISATION DU COLPORTAGE

Le 26 avril dernier, la nouvelle loi portant modification du Code de la consommation qui autorise la vente de porte à porte, encore appelée colportage, est entrée en vigueur. En abrogeant l'interdiction du colportage, le Luxembourg se met en conformité avec le droit européen qui exige qu'une visite d'un professionnel au domicile du consommateur ne soit pas d'office considérée comme illégale.

La loi prévoit également de nouvelles dispositions visant à protéger le consommateur, et qui concernent notamment les informations obligatoires à fournir par le professionnel qui sonne à la porte. Le consommateur peut aussi inviter le commerçant qui lui propose des biens ou la fourniture de services à quitter le domicile et/ou à ne pas y revenir. Enfin, le consommateur qui souhaite préserver sa tranquillité lorsqu'il est chez lui peut manifester son refus total d'être sollicité.

A cet effet, le consommateur peut apposer sur sa porte d'entrée ou à proximité immédiate de celle-ci une vignette ou tout autre signe distinctif de refus. Le consommateur peut choisir lui-même le texte et la forme de cette vignette, pour autant que le refus d'être démarché soit clairement exprimé. Pour aider les consommateurs qui souhaitent afficher leur refus d'être démarchés à leur domicile, le gouvernement a fait réaliser un autocollant qui est gratuitement disponible aux endroits suivants : ULC (Union Luxembourgeoise des Consommateurs (55, rue des Bruyères, L-1274 Howald – Tél : (352) 49 60 22-1), CEC/Centre Européen des Consommateurs (2A, rue Kalchesbrück, L-1852 Luxembourg – Tél : (352) 26 84 64-1), Administrations communales (se renseigner au préalable auprès de sa commune sur la disponibilité effective des autocollants), et Commissariats de Police.

Pour la Ville de Luxembourg, les autocollants sont disponibles gratuitement au Bierger-Center (26 A, boulevard Royal, lundi-vendredi, 8h-17h) ainsi qu'à la réception de l'Hôtel de Ville (place Guillaume II, lundi-vendredi, 8h-12h et 13h30-18h).

Si malgré l'autocollant ou toute autre indication de refus à l'entrée du bâtiment, le professionnel propose quand même ses biens ou services et que le consommateur signe malgré tout un contrat, il peut en demander en justice la nullité et demander la restitution de l'argent payé. Le commerçant risque une amende substantielle et la confiscation des marchandises et de la voiture. Le consommateur a également le droit de se retirer sans motifs du contrat dans les 14 jours.

Pour plus d'informations sur la nouvelle loi : www.eco.publi.lu.

PRÉSIDENTIE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

MICHEL WURTH RÉÉLU POUR UN 3^e MANDAT



L'Assemblée plénière est l'organe de décision suprême de la **Chambre de Commerce** et représente l'ensemble des plus de 50.000 entreprises membres. Elle fixe l'organisation interne de la plus grande organisation professionnelle du pays, approuve son budget et détermine les grandes orientations stratégiques de son action. Sa composition reflète l'ensemble des secteurs économiques luxembourgeois (hormis l'artisanat et le secteur agricole). Les 6 groupes électoraux représentés à l'Assemblée plénière de la Chambre de Commerce comptent

au total 25 membres élus pour une période de 5 ans.

L'Assemblée plénière du 22 avril dernier a procédé à la constitution du Bureau de la Chambre de Commerce et a reconduit le mandat de président de **Michel Wurth** et élu les 4 vice-présidents (Robert Dennewald, Fernand Ernster, Jean J. Schintgen et Carlo Thill) pour une période de 5 ans.

Dans son premier discours devant la nouvelle Assemblée plénière, le président de la Chambre de Commerce s'est penché sur les défis socio-économiques de la nouvelle mandature. D'entrée de jeu, Michel Wurth a souligné qu'il partageait entièrement la volonté de changement affichée par le nouveau gouvernement et a assuré au ministre de l'Economie, présent dans la salle, le soutien de la Chambre de Commerce dans sa priorité à restaurer l'équilibre des finances publiques à l'horizon 2017 et à limiter l'endettement à moins de 30 % du PIB.

L'intégralité du discours de Michel Wurth est disponible sur www.cc.lu.

REGUS

UNE VOITURE SANS CHAUFFEUR POUR RÉVOLUTIONNER LE TRAVAIL EN DÉPLACEMENT



Un nouveau concept de voiture sans chauffeur transformera la voiture en un espace de travail et de réunion entièrement connecté. Les trajets automobiles donneront l'occasion aux professionnels d'être actifs ; conduire ne représentera plus une perte de temps entre le bureau et le domicile.

Le fournisseur d'espaces de travail flexibles, **Regus**, s'est

allié à **Rinspeed** pour développer ce concept automobile, appelé **XchangE**, qui a été présenté au salon de l'automobile de Genève en mars dernier. Ce concept correspond au souhait de Regus d'aider les personnes à travailler en déplacement et fait écho à l'expansion des sites Regus Express sur le réseau autoroutier européen. Son offre de « tiers-lieux » pour le travail (ni le bureau, ni le domicile) pourrait inclure la voiture ainsi que d'autres centres de transport.

Le design innovant de XchangE permet aux deux sièges avant de pivoter vers l'arrière, créant un espace de travail et de réunion mobile pour 4 personnes. La technologie de pointe et les systèmes d'infotainment de la voiture permettent aux passagers de se connecter à leur bureau, de travailler de façon productive ou de faire une présentation en utilisant un ordinateur portable. Le résultat est un espace confortable et confidentiel qui transforme un embouteillage sur le chemin de l'aéroport en temps de travail productif « au bureau ».

La participation de Regus au concept XchangE complète ses autres innovations pour aider les gens à travailler de façon plus flexible. Sa stratégie Regus Express s'est d'ores et déjà implantée dans des espaces de bureau et des installations professionnelles au bord des réseaux routiers et autoroutiers, ainsi que dans d'autres centres de transport (notamment des gares, des stations-service autoroutières et, dans le cadre d'un projet expérimental avec Shell, des stations-service dans tout Berlin).

www.regus.com
www.rinspeed.com

CRÉDIT EXPERT A LA CONQUÊTE DU GRAND EST DE LA FRANCE

En forte croissance, le cabinet luxembourgeois de courtage en crédit immobilier, **Crédit Expert**, ambitionne de développer un réseau

d'une vingtaine d'agences dans le Grand Est de la France.

« En 2012, nous avons ficelé 840 dossiers immobiliers pour nos clients. L'an dernier, nous en avons bouclé 1.246 pour un montant de financement équivalent à 230 millions EUR », explique **Yannick Flavien**, le fondateur et directeur de Crédit Expert.

Le cabinet de courtage en prêt immobilier a démarré ses activités en 2007 en France, puis en 2008 au Luxembourg. « Le courtage en prêt immobilier est moins pratiqué au Grand-Duché qu'en France où il s'est développé dans les années 1980. Aujourd'hui encore, nous devons faire preuve de pédagogie pour expliquer notre activité au grand public, à savoir conseiller et accompagner nos clients dans leur recherche et leur négociation d'un crédit immobilier. Mais la pertinence de notre approche connaît un succès grandissant. C'est un marché sur lequel nous misons pour assurer notre développement », explique Yannick Flavien.

Le Luxembourg représente aujourd'hui 20 % de l'activité du cabinet de courtage. Les 80 % restants sont réalisés en France. Crédit Expert compte 4 agences en Lorraine : Longwy, Thionville, Nancy et Metz. Un réseau que Yannick Flavien entend prochainement enrichir avec l'ouverture, en nom propre, de nouvelles agences dans l'Est de la France. « Nous finalisons un concept innovant de franchise qui va nous permettre de nous développer au-delà du territoire sur lequel nous sommes actuellement actifs. L'ambition est de créer un réseau d'une vingtaine d'agences dans les 5 ans à venir », précise-t-il.

Crédit Expert emploie une quinzaine de collaborateurs, tous issus de l'univers bancaire et qui maîtrisent parfaitement les techniques utilisées par les banques pour monter les demandes de prêts immobiliers. Pour se distinguer de la concurrence, dans la majorité des cas, le courtier en crédit immo-

bilier a choisi de ne pas facturer d'honoraires à ses clients et perçoit uniquement la commission que lui verse la banque lorsque le prêt est souscrit. ☑

www.credit-expert.lu
www.creditexpert.fr

MARIE CÉLINE KLEIN CHEZ BDO



Marie Céline Klein

Le 1^{er} avril dernier, **Marie Céline Klein** a pris ses fonctions de **Manager** au sein du **département Secrétariat Social pour les activités Employment Advisory and Compliance** chez **BDO**.

Marie Céline Klein a débuté sa carrière en 2006 au sein d'un Big 4 à Luxembourg dans une spécialisation similaire. ☑

ERIC COLLARD PARTNER CHEZ DELOITTE LUXEMBOURG



Eric Collard

Depuis le 22 avril dernier, **Eric Collard** a rejoint l'équipe **Forensics and Restructuring** de **Deloitte Luxembourg** en tant que **Partner**, qui compte 18 professionnels et qui est dirigée par Michael JJ Martin.

Avant de rejoindre Deloitte Luxembourg, Eric Collard a été membre de la direction agréée et Senior Director chez Paypal, où il

était responsable pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Auparavant, il était partenaire chez un Big 4, où ses mandats couvraient l'administration provisoire de Glitnir, l'une des banques islandaises présentes au Luxembourg. ☑

www.deloitte.lu

NATHALIE DOGNIEZ COOPTÉE ASSOCIÉE CHEZ PWC LUXEMBOURG



Nathalie Dogniez

Photo-PricewaterhouseCoopers,
Société coopérative – 2014

Personnalité dans le monde de la gestion d'actifs, **Nathalie Dogniez** a rejoint **PwC Luxembourg** au sein de son département d'Audit et de services de conseils portant sur des aspects réglementaires. Elle était auparavant responsable de l'industrie de la gestion d'actifs auprès d'un autre cabinet de la Place.

Réviseur d'entreprises agréé, Nathalie Dogniez occupe également la fonction de responsable des développements réglementaires appliqués à la gestion d'actifs à l'échelle européenne au sein du réseau de PwC. ☑

GREAT PLACE TO WORK® LUXEMBOURG SE CLASSE N° 1 MONDIAL POUR LA CROISSANCE DES ACTI- VITÉS EN FAVEUR DES BEST WORKPLACES

Lors de la conférence annuelle **Great Place To Work®** qui s'est tenue les 3 et 4 avril 2014 à la Nouvelle-Orléans, le Luxembourg a été distingué par ses pairs du

monde entier pour la plus forte croissance d'activité constatée sur 3 ans, soit + 91 %.

Great Place To Work est la société à l'origine du classement du magazine *Fortune* des *100 Best Companies to Work for*. Le nombre des sociétés qui utilisent les services de l'Institut ne cesse de s'agrandir, au Luxembourg, en Europe et à travers le monde. Avec une expertise concentrée autour des études de climat interne, de la marque employeur et du conseil en gestion du capital humain, Great Place To Work fournit aux entreprises des services exclusifs dont la finalité est d'améliorer la vie dans les sociétés pour améliorer la vie dans la société civile.

L'Institut Great Place to Work® mène aujourd'hui des recherches et reconnaît les meilleures entreprises dans plus de 45 pays sur 6 continents. Selon les résultats d'enquêtes représentant quelque 10 millions de salariés de part et d'autre du globe, ces compétitions des meilleures entreprises sont à la base de la série d'études la plus grande et la plus respectée du monde portant sur les entreprises d'excellence, le management et le rôle de la confiance dans la culture d'entreprise.

Rigoureuse et objective, la méthodologie de Great Place to Work établit une norme internationale pour définir les entreprises où il fait bon travailler dans les secteurs commercial, universitaire, à but non lucratif et gouvernemental. Les résultats, présentés dans un palmarès des entreprises où il fait bon travailler, sont publiés chaque année dans des médias prestigieux partout dans le monde comme le *Financial Times* au Royaume-Uni, *Fortune* aux Etats-Unis, et une équipe plurimédia au Luxembourg (*Agefi*, *Air TV*, *HR One*, *Amcham*, *Entreprises magazine*, *Chronicle*, *IT One* et *JC Decaux*).

La filiale luxembourgeoise a été fondée en septembre 2010 par **Fabien Amoretti**, fondateur et Managing Partner de *Farvest*, et est dirigée par **Patrice Brun**.

L'Institut luxembourgeois a connu ces trois dernières années la plus forte croissance des 45 pays affiliés dans le monde. ☑

www.greatplacetowork.lu

POST LUXEMBOURG DES M-PASS POUR SON PERSONNEL



De g. à dr. : **David Winandy** (chef de service adjoint, Mobilitéitszentral, et responsable M-Pass, Verkéiersverbond) ; **David Everard** (responsable Communication & Marketing, Verkéiersverbond) ; **Gilles Dostert** (directeur général, Verkéiersverbond) ; **Claude Strasser** (directeur général, POST Luxembourg) ; **Valérie Blot-Cammara** (Service RH, POST Luxembourg) ; et **Olivier Mores** (responsable RSE, POST Luxembourg).

Dans le cadre de sa démarche de développement durable/RSE, **POST Luxembourg** a remis à son personnel **1.072 M-Pass**, l'abonnement annuel donnant accès aux transports publics nationaux et proposé aux entreprises du pays par le Verkéiersverbond.

POST Luxembourg devient ainsi la première entreprise du pays à distribuer un nombre aussi élevé d'abonnements M-Pass.

« Avec cette initiative, qui n'est qu'un premier pas, nous voulons motiver notre personnel à recourir davantage aux transports publics et contribuer ainsi à promouvoir la mobilité douce. A l'avenir, dans le cadre de notre démarche RSE, nous participerons activement à toute initiative du Verkéiersverbond servant ce but », explique Claude Strasser, directeur général de POST Luxembourg. ☑

CCP MOBILE

POST Luxembourg a lancé récemment l'application **CCP Mobile** pour



smartphone et tablette à destination de ses clients. Celle-ci est disponible en 4 langues (luxembourgeois, français, allemand et anglais) et permet de façon sécurisée de vérifier le solde des comptes CCP, effectuer des virements, parcourir les dernières opérations, consulter le solde et recharger la carte easy, la carte prépayée VISA de POST. ☑

Application à télécharger gratuitement sur AppStore ou PlayStore. Pour plus d'informations, consultez <http://www.post.lu>.

CHAMBRE DES MÉTIERS

APPEL À CANDIDATURE POUR LE PRIX CRÉATEUR D'ENTREPRISE DANS L'ARTISANAT 2014



La **Chambre des Métiers** lance un appel aux candidatures pour la **3^e édition du Prix Créateur d'Entreprise dans l'Artisanat 2014**. Elle recherche le meilleur créateur ou repreneur d'entreprise artisanale qui s'est lancé entre 2009 et 2012 quelle que soit l'activité

artisanale. Le gagnant du concours est récompensé par un prix d'une valeur de 7.500 EUR offert par BGL BNP Paribas et BGL BNP Paribas Factor, partenaires de cette 3^e édition. L'objectif du concours est de mettre en valeur les entrepreneurs qui ont décidé de se lancer en tant qu'indépendants et ont réussi à se distinguer par leur succès, leur concept innovant, l'originalité de leur idée, ou simplement par l'effet créateur d'emplois.

La participation au concours est gratuite et ouverte à toute personne exploitant une entreprise artisanale ressortissante de la Chambre des Métiers, et cela depuis 2 années au moins et 5 années au plus – et donc plus précisément entre 2009 et 2012. L'inscription se fait en ligne sur createur.cdm.lu ou en renvoyant à la Chambre des Métiers le dossier de candidature téléchargeable sur www.createur.cdm.lu. La clôture des candidatures est le 19 septembre 2014 et la remise des prix le 20 novembre 2014. ☑

PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE 2014

PROMOUVOIR VOS POINTS FORTS ET AMÉLIORER LES AUTRES

Pour les lauréats, le **Prix Luxembourgeois de la Qualité et l'Excellence**, remis chaque année en novembre, représente avant tout un avantage commercial par rapport à leurs concurrents. Il s'agit d'une reconnaissance sérieuse, attribuée conformément à un processus d'évaluation neutre, mené par des évaluateurs formés, dans un cadre dépourvu de tout conflit d'intérêt.

Pour tous les candidats, le processus d'évaluation permet d'identifier les axes d'amélioration de leur organisation. En effet, les évaluateurs examinent le fonctionnement de l'entreprise avec un certain recul. Les résultats de chaque candidat sont ensuite

positionnés par rapport à une moyenne et à un ensemble de bonnes pratiques.

La participation au Prix peut enfin être utilisée comme un moteur de la motivation des collaborateurs sur un projet commun fortement valorisant. L'investissement en temps pour chaque candidat est relativement faible. La tâche principale consiste en la récolte des indicateurs dans les différents départements et de les compiler ensuite dans le dossier.

Chaque candidat reçoit de la part des évaluateurs un bilan basé sur la comparaison de son fonctionnement par rapport aux bonnes pratiques du modèle. Il constitue une base solide pour dynamiser un processus d'amélioration continue et accroître l'efficacité de l'entreprise. ☑

Informations et inscriptions : [Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence a.s.b.l.](http://MouvementLuxembourgeoispourlaQualitéetl'Excellence.a.s.b.l.) – Tél : (352) 42 59 91-4580 – E-mail : info@mlqe.lu – www.mlqe.lu.

WWW.IFIGHTDEPRESSION.COM UNE AIDE CONTRE LA DÉPRESSION

Le site est le résultat d'une initiative européenne : il s'adresse au grand public, aux personnes se trouvant dans une phase de dépression, à leurs familles, aux jeunes, mais aussi aux professionnels de la santé. Au-delà de l'information que le site prodigue sur la dépression en Europe, il invite les Internautes à participer à un test afin de faire le point sur leur santé mentale.

Le **CRP-Santé** a apporté sa contribution aux différents groupes de travail qui ont construit ce site ainsi qu'aux traductions des différentes pages du site.

www.ifightdepression.com est le résultat du travail et d'une initiative du consortium European Alliance Against Depression (EAAD), développée et mise en place par le groupe de

travail Preventing Depression and Improving Awareness through Networking in the EU (PREDI-NU) et financée par l'Agence exécutive pour les Consommateurs, la Santé et l'Alimentation, CHAFAEA (avant EAHC - Agence européenne pour la Santé et les Consommateurs). ☑

RANDSTAD AWARD RTL, L'ENTREPRISE LUXEMBOURGEOISE LA PLUS ATTRACTIVE AUX YEUX DU GRAND PUBLIC



Le 24 avril dernier, **Jean-Pierre Mullenders**, directeur de **Randstad Luxembourg**, a remis le **Randstad Award** à **RTL**, l'entreprise préférée des habitants de la Grande Région. Selon l'enquête qui mesure la marque employeur des 30 plus grandes entreprises opérant au Luxembourg, 51 % des répondants déclarent avoir envie de travailler pour **RTL**. Le **Banque de Luxembourg** et **Enovos** se partagent les 2^e et 3^e places du podium à stricte égalité (44 %).

Outre le palmarès, l'étude, réalisée auprès de 1.000 personnes dans la Grande Région, analyse les facteurs qui conduisent tout un chacun à rejoindre un employeur plutôt qu'un autre. Pour cette 1^{ère} édition au Luxembourg, le principal critère de choix d'un employeur est la rémunération, suivi de près par la sécurité de l'emploi. L'ambiance de travail agréable arrive en 3^e position, bien avant l'intérêt du poste.

L'étude s'est également attardée sur les traits de personnalité (appliqués aux entreprises) les plus importants aux yeux des personnes interrogées. La fiabilité, la sincérité et l'hon-

nêteté sont les caractéristiques les plus citées.

En termes de temps de transport pour se rendre au travail, les personnes interrogées estiment que 41 mn est un maximum (en moyenne, le temps passé sur la route est de 24 mn).

Et en ce qui concerne la retraite, les répondants pensent devoir travailler jusqu'à 63 ans, mais estiment que 59 ans est l'âge idéal pour s'arrêter de travailler. ☑

www.randstad.com

PWC LES TRANSFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES POURRAIENT BIEN METTRE À MAL LA RENTABILITÉ DES BANQUES DE LA PLACE



D'après les résultats de l'enquête biennale **Banking Banana Skins** menée par le **CSFI** (Centre for the Study of Financial Innovation) conjointement avec **PwC**, les acteurs du secteur bancaire ont placé les exigences réglementaires et l'interférence politique en tête des risques pesant sur leur activité. L'enquête a permis de sonder plus de 650 acteurs du secteur bancaire issus de 59 pays à travers le monde. Au Luxembourg, 35 professionnels du secteur bancaire incluant des dirigeants, des Risk Managers et des Compliance Officers ont participé à l'enquête.

D'une manière générale, les acteurs de la place luxembourgeoise partagent les craintes mondiales relatives aux coûts élevés des nouvelles exigences

réglementaires et à l'environnement politique, entravant ainsi les perspectives des banques. Les difficultés perçues au niveau de la mise en œuvre opérationnelle des nouvelles exigences réglementaires ont également poussé les risques liés à la gestion du changement et à la gouvernance d'entreprise vers le haut du classement.

D'autres risques majeurs ont également été relevés lors de cette enquête : **gouvernance d'entreprise** (les conseils d'administration peuvent rencontrer des difficultés face à la complexité croissante du secteur et de la réglementation applicable) ; **pratiques commerciales** (les professionnels du secteur estiment que le risque est élevé dans ce domaine. Les mauvaises pratiques commerciales du secteur sont ainsi suivies de très près par le marché) ; et **Shadow banking** (les « banques de l'ombre » sont perçues comme des concurrents potentiels en raison de leurs frais réglementaires moindres. Le risque majeur proviendrait notamment des exigences réglementaires moins strictes qui s'appliquent à ces établissements parallèles).

Les opinions recueillies au cours de ce sondage indiquent également que les inquiétudes relatives à la rémunération de la direction, à la qualité en matière de gestion des risques et au risque technologique semblent s'être estompées par rapport aux enquêtes précédentes. ☑

L'enquête **Banking Banana Skins** est disponible sur www.pwc.lu.

CRP HENRI TUDOR PARTENAIRE DE RECHERCHE DE POST LUXEMBOURG, EBRC ET SMILE GIE

La convention de collaboration signée avec **POST Luxembourg** porte sur des activités de recherche contractuelle et collaborative dans le domaine de la sécurité de l'information et le GRC. 4 projets ont d'ores et déjà été lancés sur la

gestion intégrée des risques et l'évaluation de la maturité, le déploiement d'un système de management de la sécurité de l'information, l'amélioration des processus ITIL et l'approche systémique de gestion des risques.

La convention-cadre signée avec **EBRC** porte, quant à elle, sur la participation conjointe à des projets de recherche et à des appels d'offre, le développement d'outils et de services dans le domaine de la sécurité de l'information, la réalisation de travaux communs dans le domaine du GRC, y compris en rapport avec les systèmes de management des entreprises, et enfin, sur la participation et l'intervention communes à des conférences et salons. Les deux parties ont déjà collaboré ensemble sur quelques projets dont le projet **FNR CLOVIS Cloud Computing Improvement through Risk and SLA Management**. Plusieurs autres projets sont en cours ou ont été déposés.

Enfin, la 3^e convention de collaboration a été signée avec le Groupement d'Intérêt Economique **SMILE** et s'inscrit dans la volonté des deux partenaires de maintenir un lien stratégique et opérationnel étroit par rapport aux activités associées à la sécurité de l'information et les développements s'y rattachant. Les deux parties ont convenu de développer leurs synergies afin d'augmenter leur impact respectif et de partager leurs expériences, notamment dans les domaines de la santé et des PME. La collaboration portera sur la promotion de la sécurité de l'information, l'organisation d'événements conjoints, la formation continue, l'expertise, la recherche commanditée et l'accompagnement scientifique.

Pour le **CRP Henri Tudor**, ces 3 conventions-cadres de collaboration s'inscrivent dans sa stratégie de développer des partenariats privés-publics (PPP) avec des acteurs-clés de l'économie luxembourgeoise. ☑

www.tudor.lu

CNFL RENCONTRE AVEC ROMAIN SCHNEIDER



Des responsables de l'exécutif du **Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL)** ont récemment été reçues par **Romain Schneider**, ministre de la Sécurité sociale, de la Coopération et de l'Action humanitaire, et des Sports. A cette occasion, le CNFL a tenu à rappeler ses revendications en matière d'assurance-pension, à savoir l'introduction d'un système d'assurance-pension individualisé, donc l'introduction d'une assurance continuée obligatoire des personnes qui interrompent leur carrière professionnelle ; et le partage obligatoire des droits à pension en cas de divorce, ce à titre provisoire pour les femmes qui n'ont plus la possibilité de se constituer leur propre carrière d'assurance-pension.

D'autres sujets concernant la promotion de la représentation des femmes à la prise de décision, la place des femmes dans le sport et la volonté du gouvernement d'intégrer systématiquement la dimension du genre dans le projet de coopération ont également été abordés.

COLLABORATION RECON- DUITE AVEC LE SYVICOL



Les bureaux du **CNFL** et du **Syndicat des villes et communes Syvicol** se sont réunis dernièrement pour un échange de vues sur l'action *Politique communale à l'égalité entre femmes et hommes*, une

action qu'ils ont lancée en commun en 1995. A l'ordre du jour figuraient les récentes revendications du CNFL ainsi que les démarches concrètes à entreprendre pour donner plus de visibilité à leur action commune.

Pour commémorer le 20^e anniversaire de l'action, le CNFL, en collaboration avec le Syvicol, relance son projet *Les rues au féminin*. ☑

www.cnfl.lu

AÉROPORT DE LUXEMBOURG 3 AWARDS

L'aéroport de Luxembourg arrive en tête d'une enquête de satisfaction menée fin 2013 auprès des passagers de différents aéroports européens et compagnies aériennes, publiée par *Test Achats* en mai dernier. L'enquête réalisée par 6 associations de consommateurs en Belgique portait sur la satisfaction globale des passagers.

Face à 35 concurrents européens et avec un score de 80 sur 100, l'aéroport de Luxembourg se hisse en tête de ce classement, côte à côte avec l'aéroport de Munich.

Sur les 10 critères pris en compte (accès aux transports en commun, parkings, écrans, contrôles de sécurité, temps pour se rendre aux portes d'embarquement, embarquement, espaces d'attente, toilettes, magasins et espaces de restauration), les points forts de l'aéroport sont notamment ses parkings mis à disposition des passagers, les écrans pour l'indication des vols et l'embarquement.

L'aéroport de Luxembourg obtient également un très bon score dans l'enquête annuelle réalisée par Skytrax pour les **World Airport Awards**. Dans la catégorie des aéroports accueillant moins de 5 millions de passagers, le Luxembourg arrive dans le top 10, au 9^e rang, derrière des aéroports de renom comme Londres City ou encore Durban en Australie.

Enfin, lors de la 4^e édition des **TM Travel Awards Luxem-**

bourg, 8 Awards ont été remis aux lauréats ainsi qu'un Award surprise à la compagnie aérienne **Turkish Airlines** pour son arrivée sur le marché luxembourgeois, reliant Istanbul au Findel. **Luxair Tours** a remporté le **Prix du meilleur Tour opérateur**. ☑

www.lux-airport.lu

IMS LUXEMBOURG UN SPEED MEETING PART&ACT LE 1^{ER} JUILLET

Vos collaborateurs ont des compétences et de l'expertise à partager ? Votre entreprise déménage ? A du mobilier encombrant qui peut être réutilisé ? Votre association sensibilise à une thématique particulière ?

Le **Speed Meeting**, bourse d'échanges de biens, services et compétences entre entreprises et associations se tiendra au **Cercle Cité** le 1^{er} juillet.

Inscriptions sur <http://www.part-nact.lu/actualites/speedmeeting>.

ŒUVRE NATIONALE DE SECOURS GRANDE-DUCHESSE CHARLOTTE ET CONSEIL SUPÉRIEUR POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE (CSDD)

APPEL À PROJETS NOVA- TEURS ET DURABLES

Afin de préserver notre qualité de vie, améliorer notre bien-être et garantir une vie en commun harmonieuse l'**Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte** et le **Conseil Supérieur pour un Développement Durable (CSDD)** initient ensemble un appel à projets visant à soutenir des idées et des projets concrets dont l'objectif est de réduire l'empreinte écologique, de préserver les ressources naturelles et l'environnement tout en favorisant la cohésion sociale.

Ces projets, portés par des citoyens ou des associations sans but lucratif, doivent se décliner sur le territoire d'une ville ou d'une commune luxembourgeoise, à l'échelle d'un quartier, d'une communauté, d'une maison de jeunes ou d'une maison de soins... Il peut s'agir d'initiatives existantes, ayant déjà prouvé leur efficacité, ou de nouveaux projets bénéficiant d'une préparation solide. Ces projets doivent s'inscrire dans la durée et renforcer le tissu social de manière durable, comme par exemple la mise en place d'un système de location de vélos à l'école, l'organisation d'un marché éco-citoyen qui permet au public d'acheter des produits biologiques, issus du commerce équitable ou d'une agriculture raisonnée et locale, le développement d'initiatives d'accès au logement intergénérationnel ou autre forme d'habitation innovante, etc.

L'appel à projets comporte 3 catégories : **Catégorie Dynamique** : pour de nouveaux projets permettant de dynamiser des communautés locales. Le jury sélectionnera 3 projets qui seront soutenus par un montant de 5.000 EUR chacun ; **Catégorie du Tisserand** : pour des initiatives mettant en contact des communautés et des initiatives existantes. Le jury sélectionnera 3 projets qui seront soutenus par un montant de 5.000 EUR chacun ; et **Catégorie du Bâisseur** : pour des projets nécessitant un appui à la réalisation, par la mise en contact avec des personnes disposant du savoir-faire et de l'expérience utiles. Le jury attribuera jusqu'à 3 financements dans la limite d'un budget global de 60.000 EUR pour l'ensemble des projets retenus. ☑

Règlement et dossier de candidature sur www.philanthropie.lu/yeswecare. Le dossier complet est à charger pour le 15 août au plus tard sur www.philanthropie.lu/yeswecare. La présentation des lauréats de l'appel à projets aura lieu en octobre 2014.

1^{er} FESTIVAL DE LA CULTURE INDUSTRIELLE ET DE L'INNOVATION JUSQU'AU 4 JUILLET 2014



Les acteurs culturels du sud du Luxembourg organisent depuis le 3 mai et jusqu'au 4 juillet, sous l'impulsion de la **Fondation Bassin Minier**, le **Festival de la Culture industrielle et de l'Innovation**. Cette manifestation s'attache à concentrer les projecteurs sur le riche patrimoine industriel de la région ainsi que sur ses perspectives d'avenir.

Le Festival réunit une vingtaine d'acteurs culturels et économiques qui proposent au public une quarantaine de spectacles et d'événements autour de l'histoire et du patrimoine industriels, mais aussi de l'avenir de l'industrie à travers la créativité et les nouvelles formes de travail. Films, expositions, performances, visites guidées, conférences, tables rondes ou colloques vont se succéder dans une trentaine de lieux différents, jusqu'à la clôture, le 4 juillet, qui proposera un colloque sur le thème *Architecture et travail – de l'industrialisation à la ville du savoir*. Le soir, une grande fête populaire inaugurera le site des hauts fourneaux avec la première illumination des vestiges industriels de Belval, suivant un projet spectaculaire élaboré par l'artiste **Ingo Maurer**. Désormais, les hauts fourneaux seront accessibles au public en visite guidée ou libre. ☑

www.festivalbassinminier.lu

VAPIANO OUVERTURE DE SON 2^e RESTAURANT À LUXEMBOURG-VILLE



Après le succès de son restaurant situé dans le quartier du Kirchberg, la chaîne de restaurants **VAPIANO** a ouvert, le 9 mai dernier, son 2^e établissement face à la gare de Luxembourg, (28, place de la Gare). D'une surface de près de 800 m², celui-ci dispose également d'un généreux patio/terrasse couvert. Le restaurant propose un service continu de 8h à 00h du dimanche au jeudi et de 8h à 1h les vendredis et samedis.

Chaque restaurant Vapiano prépare quotidiennement les aliments (légumes, herbes, fruits, viandes...) qui rentrent dans la composition des recettes ainsi que les 11 sortes de pasta (dont 2 à partir de farine complète d'épeautre), la pâte à pizza, les sauces, les assaisonnements ou encore les dolci (desserts et pâtisseries). La préparation des pasta et dolci se fait dans la *Manifattura* vitrée visible au cœur de chaque restaurant. Chaque établissement dispose également de son propre jardin d'herbes aromatiques, où les hôtes peuvent se servir pour apporter une touche personnelle à leur repas.

La chaîne compte actuellement 140 restaurants dans 28 pays, ce qui représente quelque 7.500 emplois dont plus de 100 au Luxembourg. ☑

www.vapiano.com

GLS BELGIUM SUR LE PARC D'ACTIVITÉS LES COEUVINS À HABAY-LA-NEUVE

GLS Belgium (General Logistics Systems Belgium), déjà présente en province de Luxembourg, a décidé de réorganiser l'ensemble de ses activités sur toute la province et le Grand-Duché de Luxembourg en un site unique. Le choix s'est porté sur le **parc d'activités économiques d'Habay-la-Neuve** géré par Idelux.

GLS a acquis une parcelle d'une superficie approximative de 1ha 50a sur le parc d'activités économiques des Coeuvin (49 ha) à Habay-la-Neuve. Entretemps, elle y a implanté un bâtiment de type *cross docking*, d'une superficie de 1.500 m², dédié principalement à l'activité « colis » mais aussi à l'activité « palettes ». Ce nouveau site regroupera les activités actuellement réalisées au départ de Neufchâteau et de Sandweiler. Cet investissement de 3,6 millions EUR permettra la création de 5 emplois auxquels s'ajoutent les 15 existants. Ces 20 personnes traiteront chaque jour environ 5.500 colis et 250 palettes sur le site d'Habay.

Après la reprise d'ABX en 2006, GLS est devenue leader dans la distribution de colis et dans l'expédition de messagerie pour 220.000 clients répartis dans 37 pays européens. Elle dispose de 667 dépôts et 37 *hubs* lui permettant d'assurer tous types d'envois à travers l'Europe, dans des délais de 24 à 96 heures suivant les destinations. ☑

<https://gls-group.eu>

DIEKIRCH FÊTE LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL ET L'AMITIÉ

Au Luxembourg, **Diekirch** est la bière officielle de la **Coupe du Monde FIFA™ 2014**. Comme d'autres marques du groupe



AB InBev, Diekirch bénéficie en effet du partenariat signé entre la marque mondiale Budweiser et l'organisation FIFA™.

A l'occasion de cet événement planétaire, Diekirch, entend réunir les différentes communautés et nationalités représentées au Grand-Duché. « *Quel que soit le pays qui remporte la Coupe du Monde au Brésil, tout le Luxembourg va vibrer jusqu'au 13 juillet. Notre ambition est de réunir tous les fans et amateurs de ballon rond pour célébrer, ensemble, l'esprit de compétition, le fair-play et l'amitié* », affirme Hervé Dobosz, Brand Manager de Diekirch.

Pour cela, Diekirch a initié un programme festif d'envergure. L'opération a déjà débuté avec la distribution de kits d'animation. Plus de 300 cafés arborent les couleurs de la grande fête brésilienne avec des autocollants, fanions et autres sous-verres. Depuis le 19 mai, des animations sont organisées dans les cafés et chez les détaillants partenaires de Diekirch. Les consommateurs ont, entre autres, la possibilité de se voir offrir le maillot officiel Diekirch FIFA™ World Cup 2014 à l'achat des produits Diekirch.

En parallèle, Diekirch organise la Coupe de l'Amitié sur son site MyDiekirch.lu. Les consommateurs ont ainsi l'opportunité de faire le plein de cadeaux et l'un des gagnants se verra offrir l'opportunité de devenir l'ambassadeur de la marque Diekirch dans le cadre d'une campagne publicitaire nationale. ☑

1,2,3 GO Social : pour faire des affaires autrement

Business Initiative promeut l'essor d'entreprises sociales et solidaires au Luxembourg, une économie également encouragée par le gouvernement. Le jury du parcours 1,2,3 GO Social piloté par Business Initiative a récemment sélectionné les 14 projets qui vont bénéficier d'un accompagnement.



Bruno Humbert, président de La Ruche, un espace de travail collaboratif dédié aux entrepreneurs sociaux à Paris ; Sophie Vannier, directrice de La Social Factory, structure qui développe des offres d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises innovantes et sociales, et opère en tant qu'incubateur de La Ruche ; et Aymeric Marmorat, directeur exécutif de Enactus France, une organisation internationale qui travaille avec les entreprises, les grandes écoles et les universités pour développer les compétences entrepreneuriales des étudiants sont les trois intervenants de haut niveau qui ont animé, du 7 au 9 mai, la session de travail organisée par Business Initiative dans le cadre du parcours 1,2,3 GO Social qui a pour objectif d'accompagner des porteurs de projets d'entreprises à dimension sociale ou solidaire au Luxembourg. Trois jours d'ate-

liers et de rencontres dédiés à la création d'entreprises sociales et solidaires qui ont permis d'aborder des sujets comme la charte du projet, le dossier d'opportunité, le *business model* ou encore la levée de fonds. L'occasion aussi pour les 14 porteurs de projets qui y ont participé de s'initier aux subtilités du pitch, cet exercice au cours duquel les candidats ont quelques minutes pour présenter leur activité à des investisseurs

afin de les convaincre d'investir dans leur projet.

Cette formation marquait une nouvelle étape dans l'édition 2014/2015 du parcours 1,2,3 GO Social qui est entré dans une nouvelle phase courant avril avec la sélection des 14 projets qui bénéficient d'un accompagnement. Jusqu'au mois d'octobre, ces entrepreneurs sont suivis par des coaches qui vont les aider à affiner leur projet. A l'image de celle évoquée

supra, différentes formations sont programmées pour enrichir leurs connaissances et compétences. « À l'issue de cette phase, les dossiers d'opportunité feront l'objet d'une nouvelle évaluation par un jury composé de professionnels du monde économique et social en cours de composition. Brigitte Pochon (cabinet d'avocat PL&A), Guy Kerger (Mindforest) et Marc Binsfeld (agence de communication Binsfeld) ont notamment confirmé leur participation. Ce jury sélectionnera les projets qui accéderont à la dernière phase du parcours 1,2,3 GO Social au cours de laquelle est rédigé le *business plan* », détaille Frédérique Gueth, manager de Business Initiative a.s.b.l. Les meilleurs *business plans* seront dévoilés lors de la grande soirée de clôture programmée en mars 2015 et auront l'opportunité de se présenter à des investisseurs ou des parties prenantes potentielles.



Un modèle économique d'avenir

Cette année, les candidatures au parcours ont été très nombreuses. Ce qui confirme que ce modèle économique est une alternative efficiente à l'économie marchande qui s'essouffle. Lors de la remise des prix de la précédente édition de 1,2,3 GO Social, en décembre dernier, le professeur en développement durable Tim Jackson l'a

souligné : « *Les entreprises sociales et solidaires ne sont pas le fait d'idéalistes. C'est au contraire un modèle qui a de l'avenir. Les acteurs économiques, les banques et les gouvernements doivent encourager et accompagner les initiatives* ». Au Luxembourg, en mars 2014, Nicolas Schmit, le ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, a réaffirmé l'importance de

l'économie solidaire et sociale pour l'économie nationale. Il a aussi confirmé le soutien du gouvernement à l'opération 1,2,3 GO Social et a indiqué que son ministère planchait sur l'élaboration d'un cadre juridique efficient visant à en favoriser l'essor.

Au-delà du nombre de projets, il convient de souligner que, contrairement à une idée reçue, les entreprises de l'économie

sociale et solidaire ne sont pas toutes actives dans l'aide à la personne, même si l'ensemble de ces structures revendiquent une utilité collective et une gestion démocratique. Les 14 projets sélectionnés confirment aussi que l'économie solidaire rayonne dans de multiples secteurs d'activité et sait faire preuve d'innovation.

www.123gosocial.lu

Les projets

Arti'chok Clown

Porteurs du projet : Iolanda Androni et Alexandra Michele

Intervention de clowns ayant pour but de faciliter les rencontres, les échanges et la médiation. Réduire l'isolement et créer du lien social.

Flexi-Lux

Porteurs du projet : Déborah Della Penna et Mario Huberty

Mise en place d'un service d'accompagnement complet destiné à faciliter l'accès aux activités quotidiennes et récréatives des personnes en situation de handicap.

Freeflex+

Porteur du projet : João Silva

Récupération, revalorisation et location de matériel informatique destiné à des personnes à revenus modérés. En interne, emploi de personnes en réinsertion professionnelle et offre de formations.

Il était une fois

Porteur du projet : Valérie Georges-van der Schoor

Ateliers de lecture multilingues pour enfants et animations autour du livre et de la musique. Faire vivre les langues étrangères présentes au Luxembourg en favorisant l'intégration.

Lët'z Babies

Porteurs du projet : Sandra Siebenaller et Inge Borghys

Location et nettoyage de couches lavables et plate-forme de location de matériel et services autour de la petite enfance.

Prison Smart

Porteur du projet : Ariane Iranpour

Accompagnement des détenus qui consiste en une formation spécifiquement conçue pour le milieu carcéral sur la gestion du stress et de la violence, des dépendances à la drogue ainsi qu'une aide à la réinsertion.

Recycling-Modeling Lëtzebuerg

Porteur du projet : Rodrigues Cardoso Victor

Recyclage de papier (mais aussi de plastique) pour confectionner du papier mâché afin de concevoir des œuvres lors d'ateliers de création destinés aux enfants, seniors et personnes en situation de handicap.

Rénovation écologique et solidaire

Porteurs de projet : Alexis Chandon, Aurélien Rapeau et Jean-Pierre Stas

Entreprise d'écoconstruction avec une vocation de formation professionnelle et d'insertion sociale.

Socialmatter

Porteurs du projet : Lynn Schammel et Giacomo Piovan

Construire un *social lab* en commun avec des entreprises, institutions et communautés pour produire autrement, en respectant l'environnement et les aspects sociaux et solidaires.

Terra

Porteur de projet : Mark Anyfandakis

Créer un centre participatif et interdisciplinaire de production, éducation et de recherche agroécologiques pour développer un modèle agroalimentaire durable et résilient.

Transition Minett

Porteur du projet : Norry Schneider

Initiation de projets régionaux citoyens en matière d'autonomie alimentaire et énergétique : coopérative de production d'énergie verte, jardin communautaire, groupe d'achat écosolidaire.

Écorénovation

Porteur de projet : Tizama Telou

Rénovation écologique de bâtiments tenant compte des contraintes énergétiques pouvant conduire à des maisons basse énergie et passives. Emploi et formation spécifique de main-d'oeuvre préqualifiée et en situation de chômage.

Formation d'adultes à l'interculturalité

Porteur de projet : Frédéric Mertz

Mise en place d'une formation à l'interculturalité et la diversité afin de promouvoir la cohésion sociale et le vivre ensemble au Luxembourg.

Guest House Luxembourg

Porteur de projet : Anny Chapali

Créer une structure de type maison d'hôte pouvant offrir une expérience professionnelle et une formation à des jeunes durant leur période de chômage.

Pourquoi déclarer ses comptes bancaires étrangers ?

Dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale, l'échange automatique d'informations va s'étendre au Luxembourg à partir de janvier 2015. Cette annonce a soufflé un petit vent d'inquiétude du côté des frontaliers qui possèdent un compte au Grand-Duché.

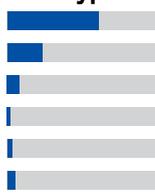
Ces derniers doivent en effet déclarer à l'administration fiscale de leur pays de résidence, le ou les comptes qu'ils possèdent à l'étranger, tout comme les intérêts de l'ensemble de leurs revenus mondiaux. C'est une obligation et cela doit être fait en même temps que la déclaration fiscale.

Dans ce sondage, nous avons demandé aux frontaliers s'ils possédaient un compte au Luxembourg et s'ils comptaient le déclarer ou l'avaient déjà fait. Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 416 votes de frontaliers.

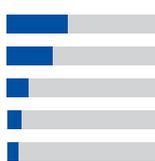
Possédez-vous un compte bancaire au Luxembourg ?

-  a. Oui → 91 %
- b. Non → 9 %

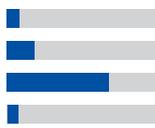
Quel type de compte possédez-vous au Luxembourg ?

-  a. Compte courant → 60 %
- b. Compte épargne → 23 %
- c. Compte titre → 8 %
- d. Compte à terme → 2 %
- e. Autre → 3 %
- f. Je n'ai pas de compte au Luxembourg → 5 %

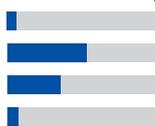
Avez-vous déclaré votre compte bancaire luxembourgeois à l'Administration fiscale de votre pays de résidence ?

-  a. Oui, c'est déjà fait → 40 %
- b. Non, pas encore, mais je vais le faire → 30 %
- c. Non, mais je ne compte pas le faire → 14 %
- d. Quoi ? Mais, je ne savais pas qu'il fallait le faire... → 9 %
- e. Je n'ai pas de compte au Luxembourg → 7 %

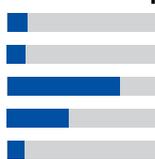
Avez-vous été contacté(e) par votre banque luxembourgeoise pour que vous vous mettiez en conformité ?

-  a. Oui, mais je ne le ferai pas → 8 %
- b. Oui, je vais devoir me mettre en conformité → 18 %
- c. Non, je n'ai pas été contacté(e) par ma banque → 67 %
- d. Je n'ai pas de compte au Luxembourg → 7 %

Avez-vous déjà payé une amende pour ne pas avoir déclaré vos comptes ?

-  a. Oui, j'ai payé une amende pour ne pas avoir déclaré mes comptes → 6 %
- b. Non, je n'ai pas eu d'amende et pourtant je ne les déclare pas → 52 %
- c. Non, parce que je les déclare toujours → 35 %
- d. Je n'ai pas de compte au Luxembourg → 7 %

Que vous inspire la levée du secret bancaire ?

-  a. C'est une bonne chose → 13 %
- b. Il était temps, cela évitera les abus → 12 %
- c. Ça m'est égal → 24 %
- d. C'est mauvais pour la place financière luxembourgeoise → 41 %
- e. Il va falloir aller cacher son argent ailleurs ! → 11 %



Nation Branding: Version 2.0

Lëtzebuerg: un concentré d'Europe

Wat gëtt den nächste Slogan vu Lëtzebuerg? Déi nei Regierung huet an hirem Regierungsprogramm festgehalten, eng Strategie vum *Nation Branding* virzehuelen. De Marc Hostert mat e puer Beispiller vun « Image de Marquen » vun aneren Territoiren an e puer Gedanken zu dësem Thema.

« Du bist Deutschland » oder Baden-Württemberg: « Wir können alles. Ausser Hochdeutsch » si Leitmotiver, déi am Kader vum *Nation Branding* fir ganz Däitschland oder fir ee Bundesland entwéckelt gi sinn. Aner Länner setzen eng wirtschaftlech Aktivitéit an de Mëttelpunkt: « Brasilien, de Bauerenhaff vun der Welt » an « Indien, de Back-Office vun der Welt ». Dëst sinn en puer Beispiller vun dem esou genannten « *Nation Branding* », dem Image de Marque vun engem spezifeschen Territoire.

Lëtzebuerg ass elo am Kader vum « *Nation Branding* » och op der Sich no senger Image de Marque an dem nächsten Slogan vum Land.

Wann een iwwert déi al Weeër an Stad fiert, liest een um Fëschmaart de Slogan aus dem Lied « De Feierwon » vum Michel Lentz aus dem Joer 1859, deen eis iwwer 2 Jorhonnerte geprägt huet: « *Mir wëlle bleiwen wat mir sinn...* ». Dëse Slogan ass an de Kontext ze setze vun engem Territoire, deen als éischt e Land gouf an duerno eng Natioun; « de l'État à la Nation ». En dréckt de Wonsch

aus, sech tëschent de groussen Noperen der Belsch, Frankräich an Däitschland ze behaupten.

Dëse Slogan brauchen mer haut manner. Des Länner wëllen net méi eisen Territoire, villäicht awer en Deel vun eise Steierreceten.

An de 70^{er} Jore ware mer « Das grüne Herz in der Mitte Europas ». Dëst ass haut net méi wouer, net well mer keen Häerz méi hunn, mä well mer net méi an der Mëtt vun deem méi groussen Europa leien.

Zanter de 70^{er} Joer hate mir kee strukturéierten an eenheetleche Meta-Marketing vu Lëtzebuerg. Dëst hat Vir- an Nodeeler. Ee Virdeel war, keng Associatioun vun eise Produkter mat enger Image de Marque ze hunn. Dat huet et erlaabt, auslännesch Investisseuren unzezéien, déi dann hir Produktioun an Däitschland a Frankräich verkafe konnten, ouni eng staark Connotatioun *Made in France* oder *Made in Germany* ze hunn. Dës kommerziell Neutralitéit war fir verschidde Secteuren e positive Standuertfacteur.

Als « Business friendly » konnt ee Lëtzebuerg bis virun

en puer Joer positiv verkafen, besonnesch d'Bankeplaz. Haut huet « Business friendly » éischer eng Connotatioun vun « *laissez faire et laissez aller* » an ass net méi aktuell.

Haut, wou Kommunikatioun, Traçabilité, den Kontext an Transparenz ëmmer méi wichteg ginn – och fir Länner – ka Lëtzebuerg sech et net méi erlaben, e verworften oder kee Leitmotiv ze hunn.

Dat neit Leitmotiv vu Lëtzebuerg muss deene neie Realitéiten, alle Gruppen vu Leit an allen economesche Secteuren vu Lëtzebuerg gerecht ginn; dem Grënnungsland aus Europa, enger Natioun, déi mat senger Frontalieren deelweis iwwert d'Landesgrenzen eraus geet, sengem Multikulturisme a sengem Multilinguisme a senger besonneschen Traditiounen.

Villäicht steet dann op deenen neie Weeër, fir an Haaptstad eranzekommen, um « Gold Bell », der « Cloche d'or », dat neit Leitmotiv op engem Bildschirm, deen an de verschiddene Sproochen dréit: « Lëtzebuerg: un concentré d'Europe ».



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Le sondage : un formidable outil de communication

Plus qu'un outil de mesure, le sondage et le formulaire de satisfaction constituent d'excellents moyens pour pérenniser la relation, fidéliser et rester en contact avec vos clients. Ainsi, pour garantir un résultat optimal, facilitez-leur les réponses.

A vouloir tout mesurer, vous risquez de lasser votre cible, ce qui aura pour conséquence des questionnaires non finis, donc non valides. Posez-vous donc en amont les questions « Qu'est-ce que je veux apprendre que je ne sais pas déjà ? », « Qu'est-ce que je veux apprendre qui va me permettre d'améliorer ma qualité de service ? », « Quelles sont les questions à poser pour vérifier que mon public cible a bien compris mes messages ? ». Envoyer un questionnaire demandant plus de 5 minutes risque d'impacter votre taux de réponse.

Kiss

Keep it sexy and simple ! Utilisez un langage compréhensible par tous. Évitez le jargon professionnel et ne présumez pas que le répondant possède une connaissance précise du domaine. Évitez également les négations et les questions doubles qui requièrent deux éléments de réponse. Votre questionnaire doit être fluide et logique : « Ne sautez pas du coq à l'âne ». Enfin, il est souhaitable de ne pas influencer votre cible avec des questions insidieuses, c'est-à-dire formulées d'une manière qui oriente implicitement les réponses, ou avec des questions tendancieuses jouant sur les émotions.

Soignez la forme

Une fois que le fond est défini, la forme a également son importance, de même que la programmation. Envoyer un formulaire ergonomique et bien mis en page permettra de donner une image positive de votre entreprise. Posez-vous la question du produit que vous achèteriez entre celui à l'emballage fade et celui au packaging soigné. Il en est de même pour vos sondages. Travaillez la forme vous permettra de garantir un taux de réponse plus élevé. N'oubliez pas non plus de soigner la programmation afin que votre questionnaire soit ergonomique et rapide à remplir.

Travaillez le message d'accompagnement

Que ce soit par e-mail ou par courrier, le message d'accompagnement sera le premier contact avec votre cible. Il doit donc être motivant, clair et explicatif. Personnalisez-le afin de toucher plus efficacement vos répondants. Si votre domaine d'activité le permet, offrez une réduction, un bon d'achat ou tout autre *incentive*.

Si vous envoyez votre sondage par e-mail, utilisez votre adresse professionnelle et veillez à ne pas utiliser de langage SPAM, tel que des phrases en majuscules

➔ Réaliser un sondage ne s'improvise pas et se doit d'être réfléchi en amont en termes d'objectif à atteindre ←

ou des symboles monétaires. De même, n'envoyez pas de courriers non sollicités. Votre liste de diffusion doit être correcte et à jour. Enfin, n'oubliez pas d'indiquer le temps nécessaire (réel) pour répondre à votre sondage et la date limite.

Des messages de rappel

Si vous visez un taux de réponse acceptable, c'est-à-dire supérieur à 30 %, programmez des messages de rappel sympathiques, voire drôles, afin de toucher émotionnellement votre cible. Cependant, veillez à supprimer de votre liste de diffusion les personnes qui ont déjà répondu afin de ne pas les noyer inutilement de mails. Si l'objectif de votre sondage le permet, il peut être intéressant de communiquer les résultats à votre cible et de l'informer des améliorations que ses réponses ont engendrées. Ceci lui permettra de se sentir concernée et l'incitera à participer à votre prochain questionnaire.

Réaliser un sondage ne s'improvise pas et se doit d'être

réfléchi en amont en termes d'objectif à atteindre. Mieux, vous connaissez votre cible, plus vous avez de chances d'obtenir des résultats. N'oubliez pas de tester votre questionnaire auprès d'un échantillon avant l'envoi réel afin de maximiser son impact et de corriger les éventuels *bugs* nuisibles à votre image et à votre taux de réponse. ☑



Netty Thines

Conseiller en communication

Mediation S.A.

Le marché immobilier professionnel à Luxembourg : une pénurie de surfaces ?

D'une manière générale, le marché immobilier de bureaux au Luxembourg évolue positivement ces dernières années. Le résultat final de l'année 2013 s'élève à environ 151.000 m² pris en occupation.

Avec une prise en occupation de 34.000 m², le résultat du 1^{er} trimestre 2014 est supérieur à la moyenne des années 2009 à 2013 (+ 11 %). Un nombre important de transactions de petite taille a été réalisé. La taille de la transaction moyenne s'élève à environ 450 m². Le volume d'investissement a déjà atteint 315 millions EUR en ce début d'année, ce qui représente environ 40 % du volume d'investissement de l'année 2013 et montre l'activité croissante dans ce secteur.

L'offre locative continue à baisser

Environ 27.000 m² des surfaces livrées en 2013 étaient encore disponibles à la fin de l'année 2013, le reste ayant déjà fait l'objet de prélocautions ou de développements pour occupation propre. Pour 2014, les chiffres totaux sont plus élevés, mais les surfaces disponibles restent très limitées : environ 175.000 m² de nouvelles surfaces devraient arriver sur le marché, mais uniquement 13.000 m² (soit moins de 7,5 %) restent à disposition pour des nouveaux occupants. Le nombre de nouvelles surfaces disponibles est et sera limité au moins jusqu'à la fin 2015.

Les occupants prennent conscience de cette diminution des espaces disponibles tant au travers d'un choix qui se restreint que par des conditions de location

moins attrayantes qu'auparavant. Les propriétaires sont les gagnants dans cette dynamique : même les bâtiments qui étaient vacants pendant plusieurs mois, voire années, se remplissent progressivement. Certains propriétaires réagissent

à ce changement de tendance, augmentent les loyers et réduisent les gratifications octroyées aux locataires. Les occupants seraient bien avisés de réfléchir à temps à des éventuels processus de relocalisation pour ne pas se retrouver

dans une situation où ils ne bénéficient que de peu de marge de manœuvre.

Contact : Véronique Koch
luxembourg@cbre.com

www.cbre.lu

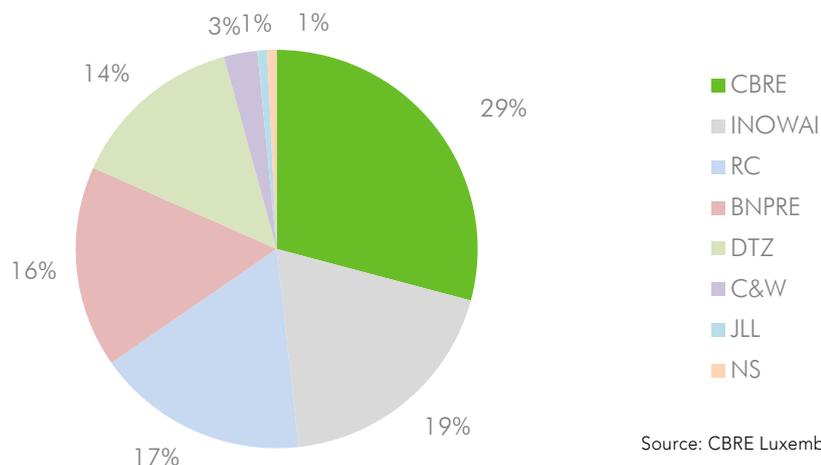
2013, une excellente année pour CBRE

CBRE est le leader mondial dans les activités de conseil en immobilier d'affaires. L'immobilier d'affaires regroupe, entre autres, les domaines du bureau, du commerce, de la logistique et du semi-industriel. L'équipe luxembourgeoise, qui a démarré l'activité en novembre 2008, a plus que doublé entretemps. Aujourd'hui, l'équipe se compose de 10 personnes.

CBRE propose toute une panoplie de services immobiliers, comme la location et vente, le conseil en investissement, le conseil en développement de projets ainsi que l'expertise immobilière.

L'année 2013 a été une excellente année pour CBRE, ayant réussi à se positionner au 2^e rang aussi bien au sein du marché de la location qu'au sein du marché de l'investissement, avec des parts de marché de 21 et de 24 %. L'année 2014 s'annonce également très bonne avec de nombreuses opportunités en cours de traitement. A la fin du 1^{er} trimestre 2014, CBRE a été leader au sein du marché de la location de bureaux avec une part de marché de près de 30 %, même si cela reste une performance sur une durée limitée et maintient la position 2 au sein du marché de l'investissement.

Market share - Office letting - Q1 2014 - Active agent



Source: CBRE Luxembourg



Pour trouver plus facilement sa formation

lifelong-learning.lu > Trouver une formation > Rechercher par domaine de formation. Le portail de la formation tout au long de la vie, lifelong-learning.lu, propose une méthode de recherche de formation innovante.

Tel un menu à la carte, l'offre de formation est structurée en 16 familles de domaines de formation qui se déclinent en de nombreux domaines spécifiques et sous-domaines plus précis encore.

L'Internaute peut cibler sa recherche au plus près de ses besoins en quelques clics. Il peut affiner les résultats de sa recherche à l'aide de critères tels que : langues de prestation, période de formation – journée, soirée, week-end –, durée, lieu de la formation.

Plus de 6.600 formations et 127 offreurs de formation sont accessibles via lifelong-learning.lu. Chaque mois depuis le début de l'année, ce sont quelque 10.000 visiteurs qui consultent le portail, générant près de 14.000 visites et 67.000 pages consultées. La recherche constitue l'un des vecteurs d'accès aux contenus les plus utilisés sur le portail.



Le Fonds social européen investit dans votre avenir

Solidarité féminine

Le monde des affaires peut être le cadre d'actions solidaires efficaces. Certaines entrepreneuses mettent leur dynamique créatrice au service de projets à visée sociale pour aider d'autres femmes d'ici ou d'ailleurs. Ce sont des exemples à suivre, d'autant que leur retour d'expérience met en évidence le côté *win-win* de tels projets.

PREMIER EXEMPLE, DRESS FOR SUCCESS

Lancée au Luxembourg en octobre 2013 par 8 femmes bien installées dans leurs carrières, l'association, d'origine américaine, propose un ensemble de services aux femmes en recherche d'emploi. Rencontre avec deux des bénévoles : Ludivine Plessy, membre fondatrice et coordinatrice de la Communication et Isabelle Ringard, Office Manager.

Que proposez-vous exactement aux femmes qui viennent vous voir ?

Nos services concernent des femmes inscrites à l'Adem ou adressées par des associations d'aide à l'insertion professionnelle. Pour faire appel à nous, il faut être à la recherche d'un emploi pour lequel une bonne présentation est importante et avoir la perspective d'un premier entretien. Nous organisons un rendez-vous entre la candidate et une coach en image. Celle-ci va dispenser des conseils sur la tenue vestimentaire, la coiffure et le maquillage adéquats en fonction du poste et de l'entreprise visés. Une tenue complète

est offerte aux candidates qui ne disposent pas elles-mêmes du bon vestiaire pour le milieu professionnel ciblé. Si la suite du processus de recrutement implique un deuxième, voire un troisième entretien, il y aura autant d'entrevues avec la coach et autant de tenues différentes mises au point. Si l'embauche se concrétise, nous proposons à celles qui le souhaitent un accompagnement de 5 à 10 séances de coaching pour répondre à toutes les éventuelles questions ou difficultés rencontrées lors de la prise de poste.

Pensez-vous que les femmes ont davantage besoin de ce type d'accompagnement que les hommes ?

Les femmes représentent 60% des chômeurs au Luxembourg et l'on sait qu'il est plus difficile et plus long pour une femme de retrouver un emploi. Il est donc important de lancer des projets pour leur venir en aide. Or, la question de la bonne tenue vestimentaire pour passer des entretiens est plus délicate pour les femmes qui peuvent plus facilement



faire un faux pas ou une faute de goût. Les hommes peuvent toujours se réfugier dans la valeur sûre du costume/cravate qui est sans surprise, mais sans danger.

Quel premier bilan pouvez-vous dresser ?

Nous n'avons ouvert notre boutique que depuis février 2014. Nous avons déjà pu accompagner 11 femmes ; 5 d'entre elles ont retrouvé un emploi. Nous avons encore 9 candidates inscrites pour le mois qui vient. Au total, cela fait une moyenne d'une femme aidée chaque semaine. Nous sommes en phase de montée en puissance ; ces premiers résultats sont très encourageants. Nous n'abandonnons pas les personnes qui n'ont pas décroché le job pour lequel elles étaient venues la première fois. Nous continuons à les conseiller, à prendre de leurs nouvelles et à les aider.

en effet le souhait de devenir bénévole à leur tour. Ce que nous encourageons surtout c'est une sorte de mentoring interne pour construire une chaîne de solidarité entre celles qui s'en sont sorties et celles qui sont encore en chemin vers le retour à l'emploi. Les premières peuvent témoigner, encourager et aider véritablement les secondes.

Quelles sont vos perspectives d'avenir ?

Nous manquons un peu de place pour le stockage des vêtements, mais nous sommes encore preneuses de belles pièces, de beaux accessoires sobres, notamment ceintures et chaussures. Et, bien sûr, il nous faut tous les jours compléter notre budget pour le bon fonctionnement de l'organisation et son développement. Il nous faut donc encore trouver des fonds ou des sponsors.

Est-ce que cette forme de solidarité crée également un effet réseau ?

Beaucoup de femmes aidées ont

www.dressforsuccess.org/luxembourg

IBAN : LU35 0141 8490 0880 0000

(BIC : CELLULL)



➔ Nous avons déjà pu accompagner 11 femmes ; 5 d'entre elles ont retrouvé un emploi. Nous avons encore 9 candidates inscrites pour le mois qui vient. Au total, cela fait une moyenne d'une femme aidée chaque semaine ➔



DEUXIÈME EXEMPLE, ANNE-MARIE HERCKES POUR FRIENDSHIP

Cette jeune entrepreneuse luxembourgeoise, styliste de formation et issue du monde de la couture, réalise qu'elle peut aider des femmes, à l'autre bout du monde, en leur apportant son savoir-faire, dans le cadre de l'ONG internationale Friendship qui vient en aide à la population d'une des régions les plus pauvres du Bangladesh.

Quel est votre parcours ? Quelle est votre activité principale ?

J'ai suivi ma formation initiale au département mode de l'Académie Royale des Beaux-Arts d'Anvers et à l'Université d'Arts appliqués de Vienne avec, notamment, Raf Simons comme professeur. Je voulais travailler dans la mode. J'ai fait un stage chez Viktor & Rolf Amsterdam et un

↪ J'imagine des modèles qui correspondent aux tendances de la mode occidentale et qui sont réalisables avec les techniques de tissage enseignées au Bangladesh. Les modèles sont fabriqués dans l'école de tissage que l'association Friendship a fondée pour apprendre un métier à des jeunes filles de 15 à 18 ans, tout en leur assurant une formation scolaire en parallèle ↪

autre chez Kostas Murkudis à Berlin. A mon retour au Luxembourg, j'ai eu la chance d'être contactée par Marie-Claude Boue qui dirigeait le tout nouveau Mudam et cherchait un styliste pour imaginer les uniformes du personnel. Petit à petit, l'idée de l'uniforme a été abandonnée au profit d'un signe distinctif que le personnel pourrait porter sur ses propres vêtements. Ce fut un papillon en feutre, porté en pendentif. Comme j'avais beaucoup réfléchi à cette idée d'uniforme, j'avais commencé à faire des maquettes en taille réduite et cela m'a donné l'idée de me spécialiser dans la miniaturisation de vêtements iconiques de la mode, que je transforme en bijoux (broches, pendentifs, bijoux de sac à main...). Grâce à mon expérience avec le Mudam, je suis régulièrement sollicitée pour la création d'accessoires, dans le cadre de manifestations culturelles comme Design City, le Rock-A-Field ou encore pour la boutique du CNA à Dudelange.

A partir de quel moment avez-vous eu envie de participer à un projet solidaire ?

En 2012, j'ai rencontré un mécène luxembourgeois qui m'a proposé de

partir au Bangladesh à la rencontre des femmes tisserandes pour étudier une collaboration. Avec elles, nous avons produit 300 foulards pour le stand de l'association Friendship lors de la Braderie d'août 2012. A cette occasion, je me suis rendu compte que les foulards produits sur place, bien que très beaux et très chatoyants avaient un style un

Les foulards que je dessine sont commercialisés un peu plus chers que les foulards bangladais traditionnels. La différence de prix est entièrement réinjectée dans le système. Il m'arrive d'impliquer des amis créateurs ou artistes pour une édition spéciale. Cela contribue à faire dialoguer le monde de l'art et celui des actions solidaires.



peu décalé par rapport à ce que l'on porte en Occident et qu'ils auraient peut-être davantage de succès si je leur insufflais un style d'ici avec mon savoir-faire appris dans les écoles de mode européennes.

En quoi consiste votre engagement auprès de Friendship ?

J'imagine des modèles qui correspondent aux tendances de la mode occidentale et qui sont réalisables avec les techniques de tissage enseignées au Bangladesh. Les modèles sont fabriqués dans l'école de tissage que l'association Friendship a fondée pour apprendre un métier à des jeunes filles de 15 à 18 ans, tout en leur assurant une formation scolaire en parallèle. Les jeunes filles sont rémunérées pour leur travail ; elles peuvent aider leurs familles financièrement et échappent ainsi à l'inévitable mariage forcé réservé aux jeunes filles pauvres.

Qu'est-ce que cette expérience vous apporte ?

Je suis contente de pouvoir aider une cause grâce à mon savoir-faire. Auparavant, je pensais que ce type de collaboration était réservé aux ingénieurs ou aux médecins. Pour moi, il s'agit en plus d'une expérience très utile qui m'a fait découvrir toutes les étapes d'une production textile à l'étranger. C'est un projet que j'ai géré de A à Z. Cela me sera indéniablement précieux pour le développement de mon activité ou si je souhaite retravailler pour une marque de mode intéressée par une expérience de *sourcing* international.

www.friendship.lu

IBAN : LU63 0080 2121 6830 2001
(BIC : BLUXLULL)

Propos recueillis par
Catherine Moisy



Une année 2013 mitigée, mais des raisons d'être confiant

Pour le secteur de l'assurance, 2013 est une année en demi-teinte. Le Commissariat aux Assurances fait état d'une baisse modérée de l'activité tout au long de l'exercice. Les acteurs de la Place, malgré les nombreux défis auxquels ils doivent répondre, comme la mise en œuvre de Solvency II et de l'échange automatique d'informations, se veulent confiants pour l'avenir.

2013 n'aura pas confirmé les résultats exceptionnels de 2012 pour le secteur de l'assurance au Luxembourg. Le Commissariat aux Assurances a fait état, au moment de communiquer les résultats de l'année passée, « d'une baisse modérée de l'activité tout au long de l'exercice ».

En réalité, cette communication laconique traduit mal une réalité plus complexe. Au niveau des branches non-vie, sur les trois derniers mois de l'année dernière, l'encaissement a progressé de 20,30 % par rapport au 4^e trimestre de l'année 2012. Au niveau de la branche vie, par contre, c'est un déclin inquiétant qui a été révélé. L'encaissement a en effet reculé de 13,32 % si on compare les deux mêmes périodes. Les 9 premiers mois de l'année 2013, meilleurs, permettent de relativiser.

La chute des primes pour l'ensemble de l'année se limite à 3,71 % tous secteurs confondus, avec une hausse de l'encaissement de 13 % pour les branches non-vie et un recul de 5,7 % pour les produits vie.

« En assurance vie, toutes les branches sont touchées par le recul de l'encaissement », précisait le Commissariat aux Assurances



par voie de communiqué. « La diminution est particulièrement sensible pour les produits en unités de compte avec une baisse de 8,07 % et ce, malgré la nette reprise des marchés boursiers, alors que les primes des produits vie à rendements garantis ne cèdent que 2,08 %. Pour aucune des branches on n'assiste à un phénomène de décollecte, ni au 4^e trimestre, ni sur l'année entière. »

L'évolution des produits classiques reste influencée par les produits d'épargne-pension au titre de l'article 111bis de la loi sur l'impôt sur le revenu : les quelque 59.295 contrats – en progression de 6,70 % par rapport à 2012 – ont généré un encaissement de 84,94 millions EUR, soit 6,26 % de plus qu'en 2012. L'épargne gérée à ce titre s'élève à 631,01 millions EUR à la fin de 2013.

Avec un résultat après impôt de 224,84 millions EUR, en augmentation de 36,96 % par rapport à l'exercice précédent, les entreprises vie dépassent leur meilleur résultat jamais enregistré.

Notons encore que pour les premiers mois de l'année 2014 l'encaissement des branches non-vie a progressé de 6,87 % par rapport au 1^{er} trimestre 2013 alors que les primes en assurance vie

Suite page 24 ⇨ ●●●

⇨ ... Suite de la page 22

Les acteurs de la Place, malgré les nombreux défis auxquels ils doivent répondre, comme la mise en œuvre de Solvency II et de l'échange automatique d'informations, se veulent confiants pour l'avenir

reculent de 1,38 % par rapport à la collecte du trimestre correspondant de l'exercice précédent.

En 2013, l'emploi des entreprises d'assurances directes a augmenté de 175 unités pour s'établir à 4.416 personnes à la fin de l'année.

Les effets du Luxembourg bashing

Si l'année 2013 est en demi-teinte, cela s'explique notamment par le *Luxembourg bashing*. Les médias internationaux n'ont effectivement pas vraiment été tendres avec le Grand-Duché. Cela a pour effet d'alimenter la crainte et la méfiance dans le chef de la clientèle. Or, la croissance du secteur de l'assurance est portée par la vente de produits vie à l'échelle de l'Union européenne. Environ 85 % des primes d'assurance-vie encaissées par les entreprises d'assurance-vie établies à Luxembourg sont payées par des clients résidant dans d'autres pays de l'Espace économique européen.

Les questions soulevées par la révision de la directive taxation de l'épargne annoncée par le Premier ministre Xavier Bettel, qui étendra l'échange automatique d'informations à certains types de contrats d'assurance vie, sont nombreuses.

« Cette volonté du gouvernement s'inscrit dans la suite logique de l'évolution des standards internationaux vers l'échange automatique d'informations », commente Marc Hengen, directeur de l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA). En la matière, les défis sont

nombreux. Cela ne se fera pas sans coûts pour les sociétés actives dans le secteur de l'assurance au Grand-Duché, qui doivent s'organiser afin de trouver les moyens d'y faire face. « Les coûts de mise en place de l'échange d'informations ne devraient pas en plus être gonflés par la coexistence de plusieurs standards d'échange d'informations », poursuit le directeur de l'ACA. Entre les exigences portées par FATCA, celles de l'OCDE ou de l'Union européenne, les compagnies d'assurances souhaiteraient une certaine harmonisation. « L'émergence d'un standard d'échange mondial instaurera le nécessaire *level playing field* entre les places financières mondiales », précise l'ACA.

Un même *level playing field*

Cette révision de la directive taxation de l'épargne est bien accueillie par les compagnies d'assurances luxembourgeoises, qui voient à travers elle l'émergence d'un même *level playing field* entre les places financières mondiales. Sur un même pied d'égalité que les autres places, le Luxembourg ne pourra plus être montré du doigt, faire l'objet de critiques souvent injustifiées.

« Nos membres ont anticipé la décision et les contrats d'assurance vie souscrits auprès d'une clientèle européenne le sont, depuis plusieurs années, dans l'esprit de l'échange automatique d'informations. Il faut aussi souligner qu'actuellement les contrats d'assurance vie sont déjà soumis

au régime fiscal applicable dans le pays de résidence du client », ajoute le directeur de l'ACA.

Dans un contexte de transparence, les responsables du secteur comptent bien faire la différence grâce aux atouts que les acteurs luxembourgeois ont à faire valoir. « Ils mettent à disposition d'une clientèle internationale des solutions de prévoyance et de transmission patrimoniale sophistiquées et adaptées à leurs demandes spécifiques. Les avantages compétitifs des produits d'assurance vie luxembourgeois sont le large choix de fonds sous-jacents, les fonds dédiés ainsi que la sécurité des avoirs des clients d'assurance vie par l'existence du système appelé *triangle de sécurité*, matérialisée par une convention tripartite entre l'assureur, le Commissariat aux Assurances et une banque dépositaire agréée », précise Marc Hengen. Le secteur de l'assurance doit, dans ce contexte, mieux accompagner le développement de la place bancaire qui, repositionnée, veut s'adresser à une clientèle internationale fortunée.

Se préparer à Solvency II

Au-delà des coûts engendrés par la mise en œuvre des standards d'échange automatique des données, il faudra faire face à ceux liés à la mise en place du nouveau régime de solvabilité des entreprises d'assurances et de réassurances – Solvency II. Celui-ci entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2016. Il exigera notamment l'instauration de mesures particulièrement coûteuses pour les assureurs.

Les compagnies d'assurances au Grand-Duché sont toutes de petite ou moyenne taille et devront répondre à des exigences équivalentes à celles de grands acteurs. C'est notamment pour les aider à faire face à ces nouvelles exigences qu'a été instauré en 2013 le statut de Professionnel du Secteur de l'Assurance (PSA), largement inspiré par le statut de Professionnel du Secteur Financier (PSF). Il doit permettre aux acteurs de l'assurance de sous-traiter une partie de leur activité dans un cadre réglementé. Les acteurs pourraient dès lors, avec toutes les garanties requises, externaliser des processus qui ne sont pas *core*. Ils pourraient dès lors bénéficier d'une mutualisation de certains coûts et processus dans le chef du sous-traitant. La loi doit aussi permettre l'émergence de nouveaux acteurs sur la place luxembourgeoise, comme, par exemple, des gestionnaires de portefeuilles en *run-off*.

Le secteur de l'assurance espère aussi pouvoir profiter d'autres vecteurs de croissance. Le renforcement des recours aux 2^e et 3^e piliers, complémentaires à l'allocation de pension assurée par le 1^{er} pilier, en est un. Une réforme du cadre actuel des régimes de pensions complémentaires est attendue. Il doit permettre de rendre accessible le recours à ces piliers au plus grand nombre, mais aussi inciter à plus de prévoyance personnelle.

Sébastien Lambotte

Nos chantiers : Solvency II, la hausse de la TVA, l'échange automatique de données...

Marc Lauer est, depuis cette année, le nouveau président de l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA). Le CEO du Groupe Foyer succède à Pit Hentgen (La Luxembourgeoise) à la tête de l'association pour un mandat de deux ans. Il évoque avec nous les chantiers qui, à ses yeux, sont prioritaires.

Vous succédez à Pit Hentgen à la tête de l'ACA après la création du statut de Professionnel du Secteur de l'Assurance (PSA). Que représente ce dossier ?

C'était un dossier important, qui nous permet aujourd'hui de mieux nous préparer à l'entrée en application de la directive Solvency II. Le statut PSA permet aujourd'hui à des compagnies d'externaliser une partie de l'activité vers des acteurs accrédités et contrôlés par l'autorité de contrôle qu'est le Commissariat aux Assurances. On espère, par ce biais, pouvoir bénéficier d'une mutualisation de certains coûts.

Quels sont les grands chantiers auxquels l'ACA devra répondre sous votre présidence ?

Le premier est Solvency II. Aujourd'hui, nous disposons presque de l'ensemble des éléments pour que ce nouveau régime prudentiel puisse entrer en application. Au cours des dernières années, les compagnies luxembourgeoises ont fait des efforts importants sur le 1^{er} pilier de cette directive, celle

inhérente au calcul de la solvabilité des compagnies en fonction des risques qu'elles entendent prendre. Il reste encore des questions relatives aux règles de gouvernance et aux données à communiquer aux acteurs. C'est par rapport à ces deux autres piliers de la directive que nous devons encore nous montrer vigilants, informer et former nos membres.

Quelle sera l'incidence de l'échange automatique des données au sein du secteur financier, et donc de l'assurance ?

C'est le deuxième chantier important. C'est la première fois que l'assurance sera soumise à des règles de transmissions automatiques des données. Cela implique aussi de se préparer tout en limitant les coûts. Pour cela, nous souhaiterions, compte tenu des différentes directives et exigences, qu'un standard de transmission unique soit adopté pour l'ensemble des données à transmettre. En outre, nous envisageons cet échange automatique comme une opportunité pour le Luxembourg et notre secteur.

L'assurance vie est un outil efficace de gestion patrimoniale que nous entendons proposer à l'échelle internationale. Le Luxembourg a la possibilité d'apporter, grâce à son ouverture internationale et sa connaissance des législations fiscales locales des pays européens des solutions à celles et ceux qui désirent bénéficier d'un service de gestion et de structuration patrimoniale de qualité. Tout cela dans le plus grand respect de la fiscalité du pays de résidence de nos clients.

Quels sont les autres grands chantiers auxquels vous entendez vous atteler ?

Il y a d'abord une problématique relative à l'augmentation de la TVA. Il faut savoir qu'en tant qu'acteurs de l'assurance, nous ne sommes pas assujettis à la TVA. Dès lors, nous payons la TVA sur les services et produits que nous achetons sans pouvoir la récupérer. Une augmentation de 2 % de la TVA aura donc un impact direct sur nos coûts. Il est difficile de prévoir, compte tenu du jeu de la concurrence, si cette augmentation des coûts aura un impact sur les primes d'assurances.



Marc Lauer, président, Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA). Photo-Foyer

Enfin, dans le cadre de la réforme fiscale annoncée, et notamment dans la révision de l'impôt des personnes physiques, en considérant la problématique de financement à long terme de nos pensions, nous pensons que le gouvernement doit encourager davantage la prévoyance personnelle pour celles et ceux qui désirent épargner afin de se doter d'une retraite complémentaire. Un moyen efficace pour ce faire est d'encourager la constitution de retraites complémentaires par de nouvelles déductibilités fiscales.

Propos recueillis par
Sébastien Lambotte

Solvabilité II

Près de 80 % des assureurs devraient être prêts d'ici au 1^{er} janvier 2016

Selon l'édition 2014 de l'étude conduite par EY et intitulée *European Solvency II Survey*, près de 80 % des assureurs européens pensent pouvoir se conformer aux exigences de Solvabilité II d'ici à janvier 2016. Dans l'ensemble, les assureurs néerlandais, britanniques et des pays nordiques sont les mieux préparés. Les assureurs français, allemands, grecs et issus d'Europe de l'Est sont quant à eux moins confiants.

L'étude menée en automne 2013 auprès de 170 compagnies d'assurances constitue une mise à jour de l'édition 2012 de l'étude paneuropéenne d'EY et couvre 20 pays, incluant les marchés de l'assurance les plus importants en Europe. Les conclusions révèlent un degré d'avancement élevé dans la mise en œuvre du Pilier 1 et la plupart des exigences du Pilier 2, en particulier celles liées à la gouvernance des risques. Par contre, le Pilier 3, à savoir les exigences en matière de *reporting*, représente toujours un défi majeur.

Jean-Michel Pacaud, à la tête du département Assurances chez EY Luxembourg, commente : « *Le report de l'échéancier réglementaire de Solvabilité II à 2016 a eu pour effet de renforcer la confiance des assureurs et de leur permettre ainsi de répondre aux exigences dans les délais impartis. Toutefois, alors que les compagnies sont devenues plus réalistes quant à l'état de leur préparation à la mise en œuvre, il est évident que certaines sont moins préparées*



Jean-Michel Pacaud, responsable, département Assurances, EY Luxembourg.

qu'elles ne l'escomptaient – bon nombre d'entre elles ont simplement reporté leur planning d'au moins un an, ce qui pourrait désor-

mais leur causer des problèmes. Alors que les assureurs lancent un signal fort en communiquant leur volonté d'amélioration de l'effica-

cité de leur gestion des risques, il leur reste un long chemin à parcourir en termes de reporting, de données et de préparation de leurs systèmes informatiques ».

Bien préparées pour le Pilier 1, davantage de travail requis pour le Pilier 2

En général, les compagnies d'assurances semblent bien préparées sur tous les aspects du Pilier 1, les compagnies françaises, néerlandaises et italiennes ayant presque terminé le processus de mise en conformité. A contrario, les assureurs grecs, portugais et issus d'Europe centrale présentent un niveau inférieur de préparation. En outre, près de 85 % des sondés estiment qu'une marge de progression en termes d'efficacité et/ou d'efficience est toujours possible dans la mise en œuvre des exigences du Pilier 2.

Jean-Michel Pacaud poursuit : « *Les assureurs savent qu'ils doivent traiter plus efficacement l'enracinement de la gestion des risques dans leurs processus*

commerciaux et techniques. Les principales améliorations requises en matière d'efficacité de la gestion des risques identifiées par les assureurs ont toutes trait aux interfaces avec les fonctions opérationnelles dites de « première ligne » ; mais ces changements ont également été estimés comme étant les plus difficiles à mettre en œuvre ».

Un autre élément clé de Solvabilité II réside dans l'évaluation interne du risque et de la solvabilité (ORSA (Own Risk and Solvency Assessment)), où des écarts significatifs dans la préparation ont été constatés, suivant les pays. Les Pays-Bas, les pays nordiques et le Royaume-Uni sont davantage préparés alors que la Grèce, le Portugal et la CEE le sont le moins. Jean-Michel Pacaud ajoute : « Au Luxembourg, le niveau de préparation des assureurs au Pilier 2 fait l'objet de la plus grande attention du Commissariat aux Assurances, qui suit étroitement les progrès réalisés en matière d'ORSA ainsi que les plans de mise en œuvre de la gouvernance des risques par les assureurs et réassureurs luxembourgeois dans la perspective de la date butoir de janvier 2016 ».

Pilier 3 : beaucoup de travail reste à accomplir...

Près de 76 % des sondés indiquent avoir encore à se mettre en conformité avec la plupart ou l'intégralité des exigences en matière de reporting de Solvabilité II (à savoir une amélioration marginale au regard des 80 % constatés en 2012). Jean-Michel Pacaud poursuit : « Depuis 2012, le niveau de préparation n'a pas connu de progrès notable. Des incertitudes liées à la mise en

œuvre et aux reports des échéances pourraient expliquer le manque de progrès, mais il devient désormais essentiel d'accélérer ces projets en 2014. Etant donné le statut d'avancement actuel, la réalité pour bon nombre d'assureurs se traduira en 2015 par l'établissement d'un reporting de transition avec un faible degré d'automatisation ».

... ainsi qu'en termes de préparation des données et systèmes informatiques

La préparation des données et des systèmes pour le Pilier 3 continue à être à la traîne par rapport aux Piliers 1 et 2. Seulement 25 % des assureurs ont sélectionné ou conçu un système destiné à répondre aux exigences du Pilier 3 et 66 % des sondés estiment que leurs données et leurs systèmes ne sont pas conçus pour les évaluations dans le cadre d'ORSA, au-delà du cycle normal de reporting. Pour Jean-Michel Pacaud, « ce n'est pas une surprise, la décision de nombreux assureurs de mettre en sommeil ou de faire tourner au ralenti les projets Solvabilité 2 explique les progrès limités en matière de données et de systèmes informatiques au cours des 12 derniers mois. Une évaluation urgente des écarts, la définition de priorités claires et une direction de projet forte sont indispensables afin de respecter les délais prescrits. »

L'agrément dès le début de Solvabilité II ?

Compte tenu du délai de 2 ans accordé pour la mise en œuvre de Solvabilité II, les assureurs sont confiants que leurs modèles seront approuvés avant le 1^{er} janvier 2016. 67 % des compagnies interrogées

pensent qu'elles seront prêtes. Cela reflète les délais supplémentaires dont elles ont bénéficié pour finaliser leurs programmes.

On constate que la proportion d'assureurs ayant l'intention d'utiliser un modèle interne (même partiel) a chuté depuis notre précédente étude. Toutefois, les modèles internes partiels ont accusé la réduction la plus notable et les compagnies adoptant les modèles internes intégraux sont plus susceptibles de poursuivre leurs plans.

Soutien accru de la part des régulateurs

Alors que la fréquence des interactions avec les organismes de super-

vision est généralement considérée comme adéquate, les assureurs attendent davantage en termes de soutien dans l'interprétation des exigences réglementaires (79 % sont insatisfaits) et en termes de rapidité et de qualité des réponses apportées relativement à la mise en œuvre au niveau de chaque compagnie en particulier (75 % sont insatisfaits). Ceci pourrait refléter le manque de ressources allouées par les superviseurs afin de faire face à cette nouvelle réglementation. 61 % des assureurs sondés estiment que les équipes de leur régulateur national sont sous-dimensionnées.

www.ey.com/lu



Entreprises
magazine

MADE IN LUXEMBOURG

Visitez notre site
www.entreprisesmagazine.lu

La Libre Prestation de Services mise en danger

Fondement de l'activité du secteur de l'assurance au Grand-Duché, la Libre Prestation de Services à l'échelle européenne est mise à mal par des stratégies protectionnistes insidieuses. Pour les compagnies d'assurances luxembourgeoises, l'enjeu lié au plus grand respect de ce principe est de taille.

Si le secteur de l'assurance s'est aussi bien développé ces dernières années, c'est notamment grâce aux produits « Vie » qu'il conçoit et qu'il parvient à vendre au-delà des frontières grand-ducales. Beaucoup d'assureurs ont choisi le Luxembourg pour les performances de sa place financière, les compétences que l'on y trouve en matière d'ingénierie patrimoniale et de commercialisation des produits à l'échelle internationale afin de distribuer leurs produits d'assurance vie en régime de Libre Prestation de Services à travers toute l'Union européenne. « Ce principe, fondement du marché européen, constitue la base de l'activité luxembourgeoise en assurance », précise Marc Hengen, directeur de l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA). « Environ 90 % de notre activité concerne des produits vendus au-delà des frontières luxembourgeoises, sur le marché européen. »

Aussi, l'ACA est donc particulièrement attentive aux stratégies protectionnistes que tentent de mettre en place certains pays de l'Union européenne. « Depuis quelques années, l'ACA observe effectivement des tendances de certains pays à mettre en place des mesures menant plus ou



Marc Hengen, directeur, Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA). Photo-ACA

moins directement à la protection des entreprises nationales en assurances et à la discrimination des entreprises non établies et travaillant en Libre Prestation de Services », précise Marc Hengen. Inacceptable pour les compagnies d'assurances grand-ducales.

Un enjeu de taille

Plusieurs exemples en date concernent la Belgique. Il y a quelques mois, le législateur a exigé de ses concitoyens qu'ils fassent explicitement état dans leur déclaration fiscale de l'existence de contrats d'assurance vie auxquels il auraient souscrits à l'étranger. Pour l'ACA, c'est discriminant et

de nature à susciter la méfiance dans le chef de l'assuré. « Cette petite exigence, qui n'a aucune implication fiscale dans le chef de l'assuré, crée simplement un doute, complexifie sa compréhension de la situation et nuit de manière indirecte à la Libre Prestation de Services », poursuit le directeur de l'ACA.

En application des règles européennes de la liberté de prestation de services, les assureurs luxembourgeois respectent les règles de protection du consommateur, les lois fiscales et autres règles d'intérêt général du pays de résidence de leur client. « Le client aura droit à des exonérations

liées à son produit d'assurance, selon le régime fiscal en vigueur dans son pays, qu'il ait souscrit un contrat avec une compagnie en Belgique ou émanant de n'importe quel autre pays de l'Union européenne », poursuit Marc Hengen.

Plus récemment, la publication d'une loi belge, sous une volonté affichée de mieux protéger le consommateur, vise à interdire la commercialisation en Belgique de contrats d'assurance vie adossés à des fonds dédiés. Un produit proposé par des assureurs luxembourgeois et dont est friande la clientèle belge. Ce nouveau principe, selon certains analystes, serait de nature protectionniste et contreviendrait aussi grandement à la Libre Prestation de Services.

Dès lors, l'ACA défend avec véhémence les principes fondamentaux de la Libre Prestation de Services et dénonce tout acte qui pourrait nuire à une concurrence directe, en faveur d'entreprises nationales sur un marché intérieur.

L'ACA, aujourd'hui, appelle le gouvernement luxembourgeois à déposer systématiquement plainte auprès de la Commission européenne en cas de constat de l'existence de mesures discriminatoires mettant à mal les règles du marché européen.

Sébastien Lambotte



Le courtage doit mieux se faire entendre

Depuis le vote de la loi PSA, la profession de courtier est plus réglementée. Les nouvelles exigences relatives à l'activité sont de nature à freiner son développement au Luxembourg. Le courtage doit d'autant mieux valoriser la valeur ajoutée qu'il apporte.

Avec l'entrée en vigueur du statut de Professionnel du Secteur de l'Assurance (PSA), la réglementation relative au métier de courtier a elle aussi été révisée. Les exigences imposées à ces intermédiaires en assurances ont été revues à la hausse. De nouvelles mesures que les petits courtiers, avant le vote de la loi les instaurant, ont fortement décriées. « En effet, nous jugeons que les mesures avancées dans le projet de loi étaient inadaptées », précise Edouard Georges, courtier en assurances et secrétaire de l'Association Professionnelle des Courtiers en Assurances Luxembourg (APCAL). « Cela risquait de nuire fortement au développement du courtage au Grand-Duché de Luxembourg. »

Si la profession de courtier est reconnue à l'échelle nationale, elle n'est pas aussi développée qu'en Belgique ou encore en France. Au Luxembourg, le marché de l'assurance est principalement occupé par des agents attachés à une compagnie en particulier. Le projet de loi visant à instaurer le statut de PSA, sans octroyer le statut aux courtiers, exigeait qu'ils se soumettent chaque année à un audit des comptes mené par un réviseur d'entreprise. D'autre part, il prévoyait pour un courtier établi en société, qu'un capital de



Edouard Georges, courtier en assurances, secrétaire de l'Association Professionnelle des Courtiers en Assurances Luxembourg (APCAL).

Photo-Talk2U

125.000 EUR soit immobilisé. « Cela n'a aucun sens, dans la mesure où la plupart des petits courtiers n'encaissent pas directement des primes d'assurances. Nous ne sommes que des intermédiaires et conseillers en assurances. Cette somme et les exigences proposées par la loi étaient disproportionnées. D'autre part, si de grands courtiers encaissent des primes directement, c'est souvent pour des montants se chiffrant en millions et au regard desquels le capital de 125.000 EUR peut paraître anecdotique », pour-

suit le secrétaire de l'APCAL. Les petits courtiers ont donc milité et sont finalement parvenus à obtenir quelques aménagements dans le projet de loi porté à l'époque par le Commissariat aux Assurances. « Plutôt qu'un audit, l'autorité de contrôle se satisfera du bilan comptable annuel du courtier. Celui-ci ne devra pas obligatoirement être établi par un réviseur d'entreprise. Un expert comptable pourra y procéder. En matière de frais, cela fait une différence de facilement quelques milliers d'euros », explique Edouard Georges. « Sur la question du capital, nous avons obtenu un délai de cinq ans pour le rassembler. »

Continuer à valoriser le métier

Les petits courtiers sont heureux d'avoir pu faire entendre leur voix, même s'ils déplorent que les nouvelles exigences soient encore assez restrictives, inappropriées et de nature à freiner le développement du courtage au Luxembourg. « Il faudra voir les conséquences à moyen terme. Un jeune qui voudrait se lancer dans l'activité, devra sans doute être riche. C'est en cela que la loi risque de freiner le développement de la profession », explique le courtier.

Pour le secrétaire de l'APCAL, c'est regrettable dans la mesure où les services proposés par un courtier peuvent répondre à un besoin réel du marché. « Le monde de l'assurance est complexe. Il est souvent difficile pour une personne non avertie de s'y retrouver. Nous sommes là pour conseiller les gens, leur permettre de se couvrir et de se prémunir face aux risques de la meilleure des manières, au prix le plus adapté. Pour chaque demande, dans la mesure où c'est possible, nous comparons au moins trois offres de couverture afin de proposer au client celle qui correspond le mieux à ses besoins. Nous agissons aussi dans la défense des intérêts du client suite à un sinistre », poursuit-il.

Au Luxembourg, toutefois, la profession de courtier est encore peu visible, à l'ombre des réseaux d'agents des compagnies. « La loi, toutefois, a permis de réveiller les courtiers, qui se sont organisés pour défendre leurs intérêts. Aujourd'hui, nous poursuivons notre combat à travers l'association. Cela va notamment se traduire par des campagnes de valorisation du courtage à travers les médias », conclut Edouard Georges. ✓

Sébastien Lambotte

L'assurance à l'heure d'Internet

Les réseaux de distribution constitués d'agents généraux et de courtiers ont vu dans la percée spectaculaire d'Internet, une menace. D'autant que de nouveaux distributeurs, dont le métier historique n'est pas l'assurance, concurrencent leurs activités traditionnelles en exploitant largement les nouvelles technologies.

Internet est désormais utilisé partout en Europe de l'Ouest comme mode de distribution de l'assurance : informations précontractuelles, aide à la vente, souscriptions, expertises, gestion des contrats et de sinistres, espaces clients sécurisés... la Toile fait partie intégrante de la vie du consommateur et certains assureurs l'ont bien compris. Il existe cependant des différences régionales, des pays utilisant davantage la Toile que d'autres. En tête de liste, le Royaume-Uni (20 % des Britanniques achèteraient leurs assurances en ligne) et les Pays-Bas qui, dans ce domaine, sont des précurseurs. C'est en Hollande que la première société d'assurances fonctionnant totalement sur Internet pour la vente d'assurances automobiles a vu le jour en 1997. Ce qui n'empêche pas les sociétés hollandaises de continuer de travailler avec les intermédiaires traditionnels. Les grands assureurs allemands (Allianz 24) n'ont pas non plus hésité à investir le Net, estimant qu'ils traitent plus de demandes de tarification que leurs homologues français. Leur stratégie ? Faire souscrire le client directement sur le site en se faisant payer en fonction du nombre d'affaires réalisés. Plus étonnant, en Italie, le gouvernement vient de décider de mettre fin à l'exclusivité des agents, largement dominants dans ce pays.



Les sociétés qui se positionnent actuellement en sont encore au stade expérimental. De son côté l'Espagne a fait sa révolution il y a quelques années déjà et une étude (Etude d'ICEA (Institut de Coopération des Entités d'Assurance)) montre que plus de la moitié des sociétés d'assurances espagnoles rendent possible la souscription en ligne de leurs produits. Quant à la France, elle se situe nettement en retrait comparativement à ses voisins allemands et espagnols. Le consommateur semble privilégier le contact humain.

Un outil pertinent

On le voit bien, le recours à Internet est en train de changer non seulement le monde de la distribution, mais plus généralement celui de l'assurance. Ce qui semble inéluctable. Commodité d'usage et facilité d'accès, la plupart des

clients y recherchent des informations et des tarifs aux meilleurs prix et sans engagement, aidés en cela par les comparateurs d'assurances. La souscription en ligne progresse, bien que certains pays comme la France ou le Luxembourg soient quelque peu frileux. D'après certaines études, les nouveaux clients – souvent les plus diplômés et les plus jeunes – qui s'informent sur la Toile achètent aussi en ligne, contrairement aux idées reçues. Les générations montantes ont des exigences nouvelles (critère du prix, immédiateté, utilisation des réseaux (e-réputation)) exercent

de ce fait un contre-pouvoir vis-à-vis des marques et des réseaux classiques (agents généraux et courtiers, bureaux d'assurances.) En France, AXA a ainsi lancé une démarche originale sur Facebook, tenant compte des codes de cette nouvelle génération : distribution sur smartphone, offres modulaires, tarifs attractifs, paiement par carte bancaire...

Les nouveaux distributeurs

De nouveaux distributeurs sont apparus il y a quelques années dans le monde de l'assurance. Ils sont issus d'autres métiers, tels que la grande distribution, les médias, les télécommunications, et utilisent – en les optimisant – les nouvelles technologies afin de conquérir des parts de marché. Innovants et réactifs, ils ont entamé la part de marché des agents généraux et des courtiers traditionnels. Sans pour autant les éliminer. De leur réactivité dépendra leur survie. Le prix et l'accessibilité risquent d'être les seuls critères de choix du consommateur...

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

Le printemps d'Internet dans l'assurance européenne – Jean-Pierre Daniel, directeur de Vigie, professeur à l'Institut de formation de la profession de l'assurance et au MBA Banque, finance, assurance de l'Université Paris X : <http://www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf>.

La Tribune de l'assurance – www.tribune-assurance.fr.

IFBL

Formations en assurances : des nouveautés à l'horizon

Depuis le début de leur partenariat conclu en 2011, l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances du Grand-Duché de Luxembourg (ACA) et l'IFBL-L'Institut n'ont cessé d'élargir la palette des formations qu'ils proposent. Très bientôt, l'offre sera encore élargie à plusieurs nouveautés.

Depuis 2011 l'offre en formation assurances de l'IFBL porte principalement sur 3 cycles de formations réservés à un public spécifique à savoir :

- la formation d'insertion : s'adressant principalement aux salariés nouvellement recrutés dans le secteur des assurances, cette formation se décline en 4 modules (introduction générale à la matière (20 h), les fondamentaux de la RC et Auto (20 h), l'assurance combinée habitation (16 h) et l'assurance des personnes (16 h). Jusqu'à présent, cette formation a pu accueillir 124 personnes ;
- la formation LPS : lancée en 2012, cette formation s'adresse à toute personne concernée par les activités d'assurance au niveau transfrontalier. Elle traite notamment les grands volets suivants : les actifs de base, les produits financiers hors bilan, les produits financiers connexes et, finalement,

les assurances sur la place financière de Luxembourg. 47 personnes ont suivi cette formation jusqu'à présent ;

- la préparation à l'examen d'agent : les personnes souhaitant obtenir un agrément en tant qu'agent ou sous-courtier d'assurances au Grand-Duché de Luxembourg sont tenues par la loi de se soumettre à une épreuve de vérification des connaissances professionnelles sous forme d'examen écrit. Alors que les modalités ainsi que le programme de l'enseignement et de l'examen sont définis par le Commissariat aux Assurances, l'ACA et l'IFBL

proposent depuis des années des cours de préparation à ces examens. Jusqu'en mai 2014, 133 personnes ont participé à cette formation.

Plus de modularité

Cette offre sera encore élargie, notamment au niveau des cours préparatoires à des examens officiels. Sous peu, nous serons en mesure d'offrir la gamme complète de cours préparatoires à l'agrégation en tant qu'intermédiaire en assurances. Le deuxième changement porte surtout sur un aspect organisationnel. Alors que jusqu'à présent les cours préparatoires étaient proposés sous forme de blocs de cours, la nouvelle offre

sera structurée de façon modulaire, ceci afin de permettre à chaque personne intéressée d'acquérir et/ou d'optimiser ses compétences en assurances, de choisir les modules qui l'intéressent le plus.

Ensuite, pour les intermédiaires, qu'il s'agisse des salariés des entreprises d'assurances, des agents ou des courtiers, nous proposerons des formations spécifiques et *workshops* sur la transposition de l'environnement réglementaire en situation réelle de travail. Délibérément pragmatiques, ces mesures de formation se veulent surtout proches des besoins réels du terrain.

Et, finalement, une dernière nouveauté : afin de tenir compte de l'actualité assurantielle, l'IFBL organisera en partenariat avec des acteurs de la Place des conférences ponctuelles, axées sur des sujets d'actualité du monde des assurances.

➡ Alors que jusqu'à présent les cours préparatoires étaient proposés sous forme de blocs de cours, la nouvelle offre sera structurée de façon modulaire, ceci afin de permettre à chaque personne intéressée d'acquérir et/ou d'optimiser ses compétences en assurances, de choisir les modules qui l'intéressent le plus ←

www.ifbl.lu



Vivium désormais sous pavillon Bâloise

Baloise Group vient de finaliser l'acquisition des activités d'assurances de P&V Luxembourg. Quelles sont dorénavant les perspectives qui s'offrent au Groupe, solidement ancré au Luxembourg depuis bientôt 125 ans ? Entretien avec Romain Braas, CEO de la Bâloise au Luxembourg.

Pourquoi Vivium Assurances ?

Vivium Assurances, marque du Groupe P&V, est une compagnie d'assurances implantée au Luxembourg depuis 1971 dans les secteurs non-vie et vie. En 2013, le Groupe P&V désireux de se recentrer sur ses activités d'assurances en Belgique décida de vendre ses activités d'assurances sur le marché luxembourgeois, de préférence à une compagnie ayant une ambition de croissance sur le marché luxembourgeois et offrant les meilleures garanties au développement des activités.

De son côté, l'acquisition d'une société rentable, disposant d'un réseau commercial performant et d'un personnel compétent et motivé était une excellente opportunité pour la Bâloise de renforcer sa présence sur le marché des assurances.

Non négligeable non plus le fait que Vivium dispose d'un système informatique performant pour la gestion des assurances non-vie. Le Groupe Bâloise à Luxembourg avait entamé des réflexions pour renouveler son système existant et la reprise de cette plate-forme informatique représente un autre atout.

Pouvez-vous nous expliquer l'historique de ce rachat ?

Baloise Group mène une stratégie de développement de ses struc-

tures dans ses marchés-clés. De ce fait, des spécialistes d'acquisition du Groupe analysent en permanence les opportunités qui se présentent. Pour Vivium, le processus a commencé en été 2013. Après une période d'analyse et de négociation, nos deux sociétés ont trouvé un accord en décembre 2013. La transaction a ensuite dû être validée par les autorités de contrôle de plusieurs pays et s'est clôturée le vendredi 16 mai 2014.

Vivium occupe une centaine de personnes qui sont intégralement reprises à quelques exceptions près. Le Groupe Bâloise à Luxembourg a loué des locaux supplémentaires dans l'immeuble qu'il occupe au Centre Atrium à Bertrange/Bourmicht et y accueillera les nouveaux collègues dès que tous les travaux d'aménagement seront terminés.

Quels sont les services et produits de Vivium Assurances qui vont permettre à la Bâloise de devenir encore plus performante ?

La gamme des produits offerts par les deux compagnies est similaire et les stratégies se ressemblent. L'expansion de notre portefeuille, l'acquisition d'un réseau de distribution géographiquement complémentaire à celui de la Bâloise et l'exploration de nouvelles niches



Romain Braas, CEO, Bâloise Luxembourg.

nous permettra de déployer encore davantage l'éventail des services que nous offrons à notre clientèle. Clairement, le fait d'utiliser une plate-forme informatique commune facilitera le passage des agents de Vivium vers la Bâloise.

Avec ce rachat, quelle est la stratégie à moyen/long terme espérée par la Bâloise ?

Le Groupe Bâloise à Luxembourg souhaite avoir des structures suffi-

samment importantes pour contribuer positivement au développement du secteur. L'acquisition des activités d'assurances de Vivium nous donnera une visibilité accrue et nous permettra de beaucoup mieux positionner notre stratégie sur le marché local. Nous nous donnons ainsi les moyens de devenir un partenaire privilégié de nos clients actuels et futurs. ✓

Propos recueillis par
Isabelle Couset

L'évaluation des engagements sociaux dans un contexte économique complexe

Pour fidéliser ses collaborateurs ou se positionner de façon compétitive en matière de recrutement, certains employeurs accordent une pension complémentaire (en cas de retraite, d'invalidité ou de survie) à leurs salariés ou catégories de salariés en plus de celles prévues par le système légal de sécurité sociale.

En ce qui concerne le volet épargne pour la retraite, deux types de plans de pension s'offrent à ces employeurs :

- plan à contributions définies : dans le cas d'un plan à contributions définies, il n'y a pas de passif social⁽¹⁾, dans la mesure où il n'y a pas d'impayés sur les cotisations que l'entreprise doit verser au titre du plan de pension ;
- plan à prestations définies : dans le cas d'un régime à prestations définies, le passif social représente l'engagement de l'entreprise envers ses salariés à leur verser une retraite prédéterminée lors de leur affiliation au plan de pension. Ce passif constituera une charge à plus ou moins long terme, dépendant de l'âge du salarié lors de l'évaluation et de l'âge attendu de départ à la retraite défini par l'employeur. La somme des capitaux constitutifs nécessaires au paiement de la retraite définie au plan de chacun des salariés potentiellement bénéficiaires, sous réserve qu'ils soient présents dans

l'entreprise au moment de leur départ en retraite, constitue le montant de l'engagement de l'entreprise. Ces capitaux constitutifs sont déterminés en fonction de la probabilité pour l'entreprise de devoir verser

effectivement ces sommes, et d'un taux d'actualisation.

Dans le contexte économique actuel, la question de l'hypothèse de rotation du personnel dans l'évaluation de l'engagement pour retraite peut

se poser. A l'épreuve de la crise financière, les employeurs en difficulté ont recours principalement au licenciement collectif (avec des durées de validité allant jusqu'à 3 ans) plutôt qu'à l'utilisation de la rotation naturelle et autres accords tels que les possibilités de préretraites.

Retenir les licenciements collectifs économiques dans le coût probable futur supporté par l'employeur envers ses salariés au titre de leur retraite induirait des licenciements systématiques dans les prévisions actuarielles. Par ailleurs, les indemnités de cessation d'emploi (cessation d'emploi du salarié avant l'âge normal de départ à la retraite à l'initiative de l'employeur ou acceptation du salarié de l'offre d'indemnités en échange de la cessation de son emploi) font l'objet d'un traitement spécifique selon la norme IAS 19⁽²⁾.

Le taux de rotation devrait donc correspondre uniquement au taux de démissions des salariés, les emplois supprimés par l'employeur à travers l'accord d'un plan social rentrant dans les indemnités de

On peut alors définir la formule suivante :

$V = DA \times P \times i^V$: engagement de l'entreprise, soit la provision à enregistrer au passif du bilan.

- DA : droits acquis par les salariés concernés (le plus souvent exprimés en pourcentage du salaire acquis par année d'ancienneté) ;
- i : facteur d'actualisation permettant de prendre en compte le décalage de la valeur temps existant entre la date présumée de versement des prestations (la date de départ à la retraite définie par l'employeur) et la date d'évaluation de l'engagement (la date de clôture de l'exercice, le plus souvent le 31 décembre) ;
- P : probabilité pour l'entreprise d'avoir à verser ces droits.

On calcule cette dernière avec cette formule :

$$P = pa \times (1-T) \times pr$$

- pa : survie des affiliés avant l'âge de la retraite ;
- pr : bénéficiaires potentiels après l'âge de la retraite ;

Ces probabilités sont calculées en fonction de tables de mortalité.

- T : probabilité de leur départ de l'entreprise avant la retraite. T est une hypothèse démographique fournie par l'entreprise sur le taux de démission de son personnel. Cette hypothèse doit correspondre le plus possible à la réalité de l'entreprise, par catégorie et par âge.

cessation d'emploi. Toutefois, ce taux de rotation défini ainsi inclut les démissions des salariés qui, menacés d'un probable licenciement économique, retrouvent un nouvel emploi pendant la durée de validité du plan social (rappelons que les cotisations pour pension de retraite cessent pendant les périodes de chômage des salariés licenciés). Il est donc recommandé d'apprécier le taux de rotation naturelle afin que celui-ci ne soit pas faussé par la négociation de plans sociaux annoncés dans le passé.

L'entreprise doit ainsi assurer le maintien des droits acquis de ses futurs bénéficiaires compte tenu de ce taux de rotation. Le maintien des droits acquis dans l'entreprise cessera lorsque le salarié quittera l'entreprise avant l'âge de la retraite après avoir été affilié à un régime complémentaire et, dans le cas d'un transfert, de sa mise à la retraite ou d'un rachat (qu'il soit démissionnaire, licencié ou signataire d'une résiliation d'un commun accord avec son employeur).



Marc Voncken
Associé, Solvency II Leader

Corentine Hamy
Manager

PwC Luxembourg

- (1) Ensemble des engagements pris par l'entreprise, c.-à-d. pension, complément de retraite, indemnités de licenciements, etc.
- (2) IAS 19 s'applique à la comptabilisation de tous les avantages du personnel, sauf ceux auxquels s'applique IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

Foyer Vie

Anticiper les plans de pension pour les générations X et Y

Comment concilier une espérance de vie plus élevée et la réforme du régime des retraites pour les Générations X (née entre 1965 et 1979) et Y (née entre 1980 et 2000) ? En anticipant, comme nous le démontre Delphine Fischer, Employee Benefits Manager du Groupe Foyer.

Au moment de leur retraite, à quelles difficultés vont être confrontées les générations X et Y ?

Les évolutions socio-économiques ont parfois favorisé la confrontation entre ces deux générations. La génération X a bénéficié d'un plein emploi, d'un développement économique, de bonnes retraites pour ceux déjà sortis du marché du travail. A l'inverse, la génération Y fait son entrée plus tardive et plus difficilement sur ce marché du travail, dans une société où les principes de longévité et de stabilité ne trouvent pas forcément leur place. Certains parlent de « *génération économiquement sacrifiée* » ne pouvant bénéficier des acquis sociaux des générations précédentes. Il s'agit certainement aussi d'une « *Culture Y* » qui se construit sur d'autres bases sociétales. Pourtant, il est nécessaire de mêler ces deux générations, de créer des synergies et de renforcer une solidarité et un échange d'expériences. Car les générations X et Y vont se retrouver sur les mêmes préoccupations et non pas uniquement sur un héritage.



Delphine Fischer, Employee Benefits Manager, Groupe Foyer.

Photo-Alain Wemers

Au regard des régimes légaux de retraite, entre autres, la réalité est commune et les réformes ont déjà pris place.

Sont-elles conscientes de ces difficultés ?

Oui, ces deux générations ont conscience qu'elles ne pourront se

reposer uniquement sur des acquis sociaux. Nous allons tous bénéficier de l'allongement de l'espérance de vie, celle-ci conduit aussi à l'adaptation des systèmes de pension et les projections montrent que le besoin est certainement plus fort chez les Y.

Les régimes légaux de retraite par répartition sont à bout de souffle et font place à des systèmes par capitalisation comme modes d'épargne retraite communs à tous. La génération X doit pallier la fragilité de ses acquis et la génération Y doit faire face à l'incertitude liée au financement de sa retraite en se constituant, à son rythme, une épargne différée.

La génération Y est sensible à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ainsi qu'au « bien-être » au travail. L'épargne personnelle trouvant plus difficilement sa légitimité auprès de cette génération, le plan de pension financé par l'employeur est ainsi un avantage extra-salarial répondant aux préoccupations et aux attentes de ces deux générations quant au financement des retraites.



Comment les entreprises peuvent-elles anticiper ?

Les besoins et objectifs des employeurs et des salariés ne sont pas toujours identiques en termes de retraite, mais de plus en plus, tous sont sensibilisés aux mesures de prudence à mettre en place. Les entreprises ont intérêt à intégrer dans le package salarial des composantes autres que financières pour répondre aux attentes d'une partie des collaborateurs, toutes générations confondues.

Le plan de pension est un élément fort qui témoigne de la préoccupation sociale qu'un employeur manifeste à l'égard de ses collaborateurs. Conçu pour être un des atouts d'un package salarial, un plan de pension est maintenant devenu une solution que toute entreprise socialement responsable

se doit de mettre en place dans un souci de prévoyance quant à la retraite de tous ses salariés. On sait que les pays européens, ayant un régime basé sur la solidarité intergénérationnelle, vont être confrontés à un vieillissement démographique et que travailler plus longtemps ne sera pas à la portée de tous, ni de tous les métiers. La combinaison entre le 1^{er} et le 2^e pilier, renforçant un système légal basé sur la répartition avec un système patronal basé sur la capitalisation, offre l'avantage d'une diversification et d'une consolidation.

La sphère professionnelle semble parfaitement adaptée au développement de l'épargne au bénéfice des salariés, bien qu'il n'existe aucune obligation légale d'instauration de ce type de régime au sein des entreprises. L'utilité

de ces dispositifs facultatifs est reconnue et le législateur incite à leur mise en place, notamment en proposant des régimes fiscaux au bénéfice de l'employeur et des salariés.

L'assurance groupe continue d'être un moyen de motivation du personnel, d'attraction et de rétention des talents. Ce peut être une manière d'accroître la compétitivité à l'embauche ou de stimuler des départs à la retraite.

Quelles sont les options/prestations proposées par Foyer Vie ?

Nous proposons des solutions modulables les mieux adaptées aux spécificités des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Nous mettons à disposition notre expertise et notre assistance tout au long de

la mise en place du régime et de son suivi.

La société évolue vers des moyens de communication digitale et l'intérêt est suscité par l'interactivité des systèmes mis à disposition. C'est pourquoi, nous proposons à nos clients une interface Web sécurisée par laquelle l'employeur, tout comme les salariés affiliés, en fonction des habilitations qui leur sont consacrées, peuvent à tout moment se connecter pour consulter leurs garanties retraite, décès ou invalidité, ou adapter leurs choix et informations personnelles. Ce service e-advantis apporte donc plus de transparence, une meilleure communication et un gain de temps à l'entreprise qui a souscrit une assurance groupe avec Foyer Vie.

Propos recueillis par
Isabelle Cousset

Pensions complémentaires d'entreprises

La directive *Portabilité* adoptée par le Parlement européen

Le Parlement européen a voté, in extremis, avant sa dissolution, une nouvelle directive relative « aux prescriptions minimales visant à accroître la mobilité des travailleurs entre les Etats membres en améliorant l'acquisition et la préservation des droits à pension complémentaire ». Il s'agit en fait d'un ancien projet de directive dite *Portabilité* qui renaît ainsi de ses cendres. Mais il faut bien constater que de « portabilité », il n'en est plus question...

Si un règlement européen assure bien une certaine coordination en matière de régimes de sécurité sociale, il n'existe, par contre, quasiment aucune réglementation de l'Union dans le domaine des pensions complémentaires d'entreprises. La seule directive à ce sujet, date de 1998 et est assez sommaire. Elle se limitait à tracer quelques principes très généraux :

- égalité de traitement à assurer en cas de maintien des droits acquis d'affiliés ayant quitté leur employeur, sans distinction de leur Etat de résidence ;
- paiements transfrontaliers : une pension complémentaire doit pouvoir être payée aux bénéficiaires résidant dans un autre Etat que l'Etat dans lequel cette pension a été constituée ;
- des règles spécifiques ont été prévues, au niveau social

uniquement, en cas de détachement au sein de l'Union ;

- l'affilié qui fait usage de son droit à la libre circulation doit pouvoir obtenir des informations quant aux conséquences de l'exercice de ce droit sur sa pension complémentaire.

Au Luxembourg, ces différents principes furent introduits dans la loi du 8 juin 1999 relative aux régimes complémentaires de pension.

Tentative de la Commission en 2005

Après 15 années de préparation et de consultations en tous genres, la Commission européenne souhaitant approfondir le sujet, déposa en 2005 une proposition de directive dite *Portabilité* qui s'articulait autour de 3 grands principes :

1. en cas de départ d'une entreprise, possibilité devait être

donnée à l'affilié de transférer ses droits acquis dans un autre Etat de l'Union ;

2. introduction d'une durée de service maximale au terme de laquelle le travailleur devait obtenir des droits acquis : la Commission proposait un délai de 2 ans ;
3. protection des droits acquis des « dormants » (c'est-à-dire des affiliés ayant opté pour un maintien de leurs droits au sein de leur ancien régime complémentaire de pension).

Dès son dépôt, cette proposition fut vigoureusement combattue par certains Etats membres qui s'opposaient tout particulièrement à la possibilité de transfert de droits acquis vers d'autres Etats de l'Union. De ce fait, cette proposition tomba rapidement aux oubliettes. Mais à la surprise générale, elle réapparut

l'an dernier et un compromis fut dégagé au niveau du Conseil européen. Mais à l'analyse, force est de constater que cette nouvelle directive a été remarquablement édulcorée. Aujourd'hui, il n'est en tout cas plus question d'une quelconque « portabilité » de droits.

Les principes de la nouvelle directive

La nouvelle directive vient d'être publiée le 30 avril dernier au *Journal Officiel* de l'Union européenne. A partir de ce moment, les Etats ont jusqu'au 21 mai 2018 au plus tard pour la transposer dans leur droit national. Et cet exercice ne peut évidemment pas déboucher sur une réduction des droits existant déjà aujourd'hui en cette matière.

Suite page 42 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 40

Que pouvons-nous en retenir dès à présent ?

- La directive s'applique uniquement aux régimes complémentaires de pension existant en raison d'une relation de travail et destinés à assurer une pension complémentaire à des travailleurs salariés. En d'autres termes, il s'agit de plans de pension d'entreprises (qui font partie de ce que l'on désigne par 2^e pilier).
- La directive concerne uniquement les prestations financées en vue de la retraite. Elle ne s'applique pas aux prestations en cas d'invalidité et de décès.
- La directive s'applique à tous les régimes complémentaires de pension, qu'ils fassent l'objet d'un financement externe ou interne. Toutefois, elle ne concerne pas les « régimes fermés » ou, en d'autres termes, les régimes qui n'acceptent plus de nouveaux affiliés dans la mesure où l'introduction de nouvelles exigences pourrait représenter une charge injustifiée pour ces régimes. Il en est de même des régimes soumis à des mesures de redressement en raison de leur situation financière.
- S'il n'est plus question de « portabilité » des droits acquis, la directive tente néanmoins de favoriser l'exercice, par les travailleurs, de leur droit à la libre circulation au sein de l'Union. Mais, dans le même temps, elle rappelle également que les Etats membres sont

seuls compétents pour organiser leurs propres systèmes de pension. Dès lors, le champ d'application de la directive s'en trouve automatiquement réduit : ainsi, pour ce qui est du délai d'acquisition des droits, la directive ne s'applique qu'aux seuls affiliés dont le contrat de travail a pris fin et qui partent exercer un emploi dans un autre Etat membre. Dans ce cas de figure, la période d'acquisition des droits ne pourra plus excéder 3 ans de service. Evidemment, si l'on s'en tient strictement à cette règle, cela reviendra à introduire une différence de traitement, difficilement justifiable, entre affiliés à un même plan de pension. C'est pourquoi la directive incite les Etats à prévoir des règles identiques pour les affiliés qui changent d'emploi, tout en restant au sein d'un même Etat. Rappelons qu'actuellement la législation grand-ducale permet de prévoir une période pouvant aller jusqu'à 10 ans de service avant de pouvoir prétendre à des droits (résultant d'un financement patronal) en matière de pension complémentaire.

- Lorsqu'un âge minimal est fixé pour l'acquisition de tels droits, celui-ci ne pourra pas être supérieur à 21 ans pour ces affiliés se déplaçant au sein de l'Union. A ne pas confondre avec l'âge minimal d'affiliation qui n'est pas traité dans le cadre de cette directive, dans la mesure où il

ne constitue pas un obstacle à la libre circulation.

- En cas de départ sans droits acquis (au niveau des allocations patronales), obligation est faite de « rembourser » les cotisations personnelles versées par les travailleurs qui vont exercer leur activité dans un autre Etat. Cela revient en fait à considérer que les droits constitués par de telles cotisations personnelles sont toujours acquis immédiatement, sans aucune restriction. Et rien ne devrait interdire leur maintien dans le régime complémentaire de pension dans lequel elles ont été financées. Ce principe figure déjà, aujourd'hui, dans la réglementation luxembourgeoise et s'applique à tout travailleur, peu importe qu'il parte à l'étranger ou demeure sur le marché local. Ce n'est que pure logique dans la mesure où ces cotisations personnelles ont été directement prélevées sur la rémunération de ces affiliés.
- Les droits acquis doivent toujours pouvoir être maintenus dans le régime dans lequel ils ont été constitués. Néanmoins, en cas de « faibles » montants, afin d'éviter des coûts de gestion excessifs, le rachat peut être imposé. Cette particularité est déjà prévue actuellement dans la réglementation grand-ducale. Un traitement équivalent doit en outre être garanti entre les droits des dormants, d'une part, et ceux des affiliés actifs, d'autre part.

- Droit à l'information : les affiliés actifs et les « dormants » ont droit à certaines informations quant à leurs droits en matière de pension complémentaire. Au Grand-Duché, les affiliés reçoivent déjà une information annuelle brossant un aperçu de ces droits et des conséquences en cas de cessation de leur contrat de travail. La directive ajoute qu'en cas d'octroi anticipé de ces droits via le paiement d'un capital, l'affilié devra être invité à se renseigner sur les possibilités d'investir ce capital pour en obtenir une rente.
- Enfin, il est prévu que cette directive ne s'applique qu'aux « périodes d'emploi accomplies après sa transposition dans le droit national », sans autres précisions. C'est dès lors au législateur national qu'il reviendra de baliser très clairement l'application dans le temps de ces principes.



Pierre Doyen
Conseiller juridique

ESOFAC Luxembourg S.A.

Le contrat d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux

De plus en plus d'actions en justice sont intentées chaque année à l'encontre des dirigeants de sociétés. Cette augmentation s'explique par deux facteurs : la complexification de la réglementation en vigueur et la judiciarisation de la matière.

La responsabilité civile des dirigeants peut être recherchée par toute personne s'estimant lésée par sa faute contractuelle ou délictuelle sur trois fondements : la faute de gestion (article 59, 1 LSC⁽¹⁾ pour les S.A. ; art. 103 LSC pour les SCA ; art. 192 LSC pour les S.à r.l.), une violation de la loi sur les sociétés commerciales ou des statuts (art. 59, 2 LSC pour les S.A. ; art. 103 LSC pour les SCA ; art. 192 LSC pour les S.à r.l.) ou encore sur la responsabilité délictuelle de droit commun (art. 1382 et 1383 du Code civil).

Un risque sérieux pèse donc sur leur patrimoine personnel car les dirigeants devront en principe supporter leurs frais de défense et, en cas de condamnation, s'acquitter de la réparation du dommage.

Face à ce risque, les dirigeants se trouvent démunis. Il est vrai qu'il est possible pour eux de limiter les cas de mise en œuvre de leur responsabilité, mais ces solutions sont imparfaites et donc insatisfaisantes. On peut citer à titre d'exemple : les décharges, les clauses limitatives

de responsabilité ou encore les lettres d'indemnités.

Le propos est ici d'évoquer la solution qui semble la plus adaptée : la souscription d'une police d'assurance dite Responsabilité civile des mandataires sociaux que l'on peut aussi rencontrer sous son nom anglophone de *Directors and Officers Insurance (D&O Insurance)*.

Nous allons nous focaliser sur deux questions qui, à notre sens, intéressent le plus les dirigeants en pratique :

- quelle est l'étendue de la couverture offerte par cette assurance ?
- comment met-on concrètement en œuvre cette assurance lorsqu'on a commis une faute ?

Couvertures et exclusions

Ces polices d'assurance n'énumèrent généralement pas tous les cas couverts qui peuvent être très nombreux. Ce sont les exclusions qui vont plutôt faire l'objet d'une liste exhaustive. On parle de contrats *Tous risques sauf* ou *Tout sauf* et non de contrats qui sont à *risque dénommé*.

Selon l'article 14 LCA⁽²⁾, l'assureur n'est légalement pas tenu de garantir les fautes intentionnelles ou dolosives. L'assureur doit normalement répondre des sinistres causés par la faute de l'assuré, y compris par une faute lourde. Toutefois, il lui est permis par la loi d'exclure des cas de faute lourde en les déterminant

expressément et limitativement dans le contrat. En pratique, les fautes lourdes sont exclues de la couverture par les assureurs grâce à ces clauses.

Par ailleurs, selon le principe général du caractère d'ordre public du droit pénal, il est illégal d'assurer les amendes pénales infligées au dirigeant, mais il est par contre possible de couvrir les réparations civiles dues aux victimes de l'infraction pénale.

Sauf si elles tombent sous le coup de ces exceptions, la police d'assurance couvre donc en principe :

- la faute de gestion (article 59, 1 LSC pour les S.A. ; art. 103 LSC pour les SCA ; art. 192 LSC pour les S.à r.l.) qui est le fait pour le dirigeant de ne pas s'être comporté comme un dirigeant normalement prudent et diligent dans une situation similaire et d'avoir provoqué un dommage en conséquence. Il peut s'agir, par exemple, d'avoir conclu des contrats importants dont les conditions sont manifestement

➡ Il est permis aux parties – à l'assureur, en fait – de convenir que la garantie sera limitée aux réclamations formulées dans les 3 ans de la survenance du dommage (article 81 LCA). La prescription étant acquise 5 ans après les faits pour les administrateurs (article 157 LSC), il y a donc un risque de non-couverture sur une période de 2 ans ←

défavorables à la société, de ne pas avoir poursuivi le paiement de créances, d'avoir pris des risques financiers excessifs en période de difficultés, de s'être désintéressé de la situation financière de la société pendant une période difficile, de ne pas être intervenu en cas de faute de gestion des autres administrateurs ;

- une violation de la loi sur les sociétés commerciales et/ou des statuts (article 59, 2 LSC pour les S.A ; art 103 LSC pour les SCA et 192 pour les S.à r.l.). Il faut savoir qu'il existe une présomption de responsabilité solidaire dans le cadre de ces violations, ce qui fait que la faute commise par l'un des dirigeants peut entraîner la responsabilité de tous. Il peut s'agir, par exemple, d'avoir effectué des transactions qui n'entrent pas dans l'objet social, de ne pas avoir convoqué l'assemblée générale alors que la convocation était requise par la loi, de ne pas avoir respecté la règle de double signature prévue par les statuts, de ne pas avoir préparé le bilan et le compte de profits et pertes qui doivent être soumis à l'assemblée générale ;
- la responsabilité délictuelle de droit commun qui découle des articles 1382 et 1383 du Code civil. C'est la responsabilité individuelle du dirigeant qui sera recherchée, si le demandeur parvient à prouver une

faute de l'administrateur et un dommage en ayant résulté directement pour lui. La faute sera constituée par l'acte ou le fait que n'aurait pas commis un homme normalement prudent et diligent dans des circonstances concrètes. Il s'agira, par exemple, de la poursuite manifestement déraisonnable d'une activité déficitaire, de l'exercice par le dirigeant d'une activité concurrente à celle de la société.

La garantie porte sur le dommage survenu pendant la durée du contrat, même si la réclamation est formulée après son échéance.

Attention toutefois, car il est permis aux parties – à l'assureur, en fait – de convenir que la garantie sera limitée aux réclamations formulées dans les 3 ans de la survenance du dommage (article 81 LCA). La prescription étant acquise 5 ans après les faits pour les administrateurs (article 157 LSC), il y a donc un risque de non-couverture sur une période de 2 ans.

Mise en œuvre du contrat

A titre préliminaire, il faut savoir que certains détails peuvent varier car ils sont laissés à la libre appréciation des compagnies d'assurances. Outre le versement des primes, le dirigeant assuré a des devoirs et des obligations à l'égard de son assureur et il peut se faire sanctionner s'il ne les respecte pas.

L'assuré doit prévenir l'assureur le plus rapidement possible de la survenance d'un incident. Le délai maximal dont il dispose pour ce faire est fixé par le contrat. S'il n'était raisonnablement pas possible de prévenir l'assureur avant l'expiration de ce délai, ce dernier ne peut pas le reprocher à l'assuré (article 26 LCA). L'assuré doit par ailleurs fournir tous les renseignements utiles et répondre aux demandes qui lui sont faites pour déterminer les circonstances et fixer l'étendue de l'incident.

En parallèle, l'assuré doit prendre toutes les mesures raisonnables possibles pour prévenir et atténuer les conséquences de sa faute (article 27 LCA).

Si l'assuré ne respecte pas ces obligations et qu'il en résulte un préjudice pour l'assureur, ce dernier peut prétendre à une réduction de sa prestation à concurrence du préjudice qu'il a subi. Par ailleurs, si l'assuré a agi avec une intention frauduleuse à l'encontre de l'assureur, il peut décliner sa garantie (article 28 LCA).

Tout acte judiciaire ou extrajudiciaire relatif à un incident doit être transmis à l'assureur dès sa notification, sa signification ou sa remise à l'assuré. En cas de négligence, l'assuré devra réparer l'éventuel dommage subi par l'assureur (article 83 LCA).

La sanction est la même si l'assuré ne comparaît pas ou ne se soumet pas à une mesure d'instruction ordonnée par le tribunal (article 84 LCA).



M^e Michel Molitor
Partner
Avocat à la Cour



M^e Benoît Caillaud
Senior Associate
Avocat à la Cour

MOLITOR Avocats à la Cour

- (1) Loi sur les sociétés commerciales de 1915.
- (2) Loi sur les contrats d'assurance du 27 juillet 1997.

Assurance et covoiturage : ce qu'il faut savoir

Ces dernières années, le covoiturage est devenu une alternative aux transports classiques. Il ne se confond toutefois pas avec un transport public (taxis, par exemple).

Il s'agit d'un transport privé non rémunéré qui éventuellement peut faire l'objet d'une indemnisation pour frais d'utilisation du véhicule. Il peut être organisé soit directement entre automobilistes et passagers, soit par l'intermédiaire d'une association ou d'une entreprise, ce dernier point ne sera pas traité dans cet article.

Le cadre légal

Ce mode de transport n'est curieusement soumis à aucun cadre légal précis qui le distinguerait d'un véhicule transportant conjoint, enfants, amis ou collègues. Probablement parce qu'il est considéré par les assureurs comme une pratique solidaire et écoresponsable. Il n'échappe cependant pas au droit, puisqu'en cas d'accident, c'est le droit de la responsabilité civile automobile qui s'applique. Des précautions s'imposent toutefois avant de s'engager tant du côté de l'automobiliste que du transporteur.

Les précautions à prendre

En matière d'assurance, il est préférable que l'automobiliste déclare à son assureur sa pratique de covoiturage. Ce dernier peut ainsi apprécier les risques garantis et attirer l'attention de l'assuré sur des points tels que, par exemple, celui de la couverture par la garantie de tous les trajets réalisés



ou bien vérifier que le contrat ne comprend aucune clause exclusive de conduite pour le cas où l'automobiliste souhaiterait prêter le volant. Il ne faut pas sous-estimer l'impact d'un sinistre sur la prime. Pour le passager, comme pour le propriétaire du véhicule, la bonne attitude est de vérifier que le conducteur a un permis de conduire valide et qu'il ne conduit pas en état d'ébriété ou sous l'emprise de drogues. Le passager devra vérifier en outre que le propriétaire du véhicule a bien souscrit une assurance responsabilité civile envers les tiers. A noter qu'au Luxembourg, le Fonds de Garantie Automobile indemniserait tout passager victime d'un accident dans un véhicule dont le conducteur n'est pas assuré.

Concernant la participation aux frais du ou des covoiturés, l'automobiliste ne peut réaliser aucun bénéfice sur ses trajets. Il pourra tout au plus demander une participation aux frais de carburant, de stationnement et de péages. Sans toutefois prévoir un coût fixe, le prix du carburant consommé étant difficile à déterminer. Du reste, en France, l'automobiliste qui dégagerait des bénéfices entrerait dans le champ du « transport rémunéré de personnes » et serait assujéti à la souscription d'une assurance professionnelle spécifique.

Les responsabilités en cas d'accident

Le conducteur a l'obligation de prendre une assurance responsabilité civile envers les tiers qui

le couvrira, lui et ses passagers, lors d'un accident, pour les dommages matériels et/ou corporels éventuels (de manière beaucoup moins restrictive qu'en France ou en Allemagne). Néanmoins, lorsqu'il transporte une ou plusieurs personnes, le conducteur devra respecter le nombre de places inscrites sur la carte d'immatriculation du véhicule (les places avant et les places arrière sont considérées séparément). Dans le cas contraire, la ou les personnes en surnombre victimes d'un accident ne seront pas indemnisées par son assureur.

Céder le volant n'est pas anodin. Le conducteur occasionnel à l'origine d'un accident est en principe indemnisé par l'assurance du propriétaire du véhicule, sauf s'il est démontré qu'il a commis une faute inexcusable telle la conduite en état d'ivresse ou sous l'emprise de drogues.

Enfin, chaque passager doit se comporter correctement de manière à ne pas provoquer un dommage au véhicule ou à son propriétaire. Si tel n'était pas le cas, sa responsabilité civile, incluse le plus souvent dans d'autres polices d'assurance (habitation, assurance scolaire), pourrait être engagée.

Martine Borderies

Source – Marc Hengen, directeur de l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA).

Transport routier de marchandises et assurances

Flexibilité, rapidité, rentabilité font que l'acheminement des marchandises par la route est de loin le mode de transport le plus sollicité en Europe. Durant ce transport, les marchandises sont exposées à de nombreux risques. Quelle que soit la cause du préjudice, les conséquences financières et commerciales sont souvent lourdes pour les entreprises, particulièrement pour l'expéditeur (le chargeur), le transporteur bénéficiant de limites de responsabilités qui lui sont plutôt favorables. Les assurances liées aux transports de biens permettent de se prémunir contre ces divers aléas, comme nous l'ont expliqué Pierre Le Baut et Guillaume Touchard, respectivement directeur du Développement (Luxembourg) et directeur du département Transport et Logistique (Paris) chez le courtier en assurance Gras Savoye.

Les risques tels que le vol, la perte et la détérioration de la marchandise, l'accident, l'incendie du véhicule sont les risques les plus fréquents. Le vol complet du chargement, l'agression sur les aires de stationnement, les grèves, les émeutes, les inondations sont également des risques qui, bien que survenant plus rarement, sont également à prendre en compte. « Il est par conséquent important », souligne Pierre Le Baut, « de bien définir le périmètre des risques assurés. En effet, lorsqu'un risque significatif n'a pas été anticipé convenablement, l'assuré risque de mettre en péril son entreprise ».

La répartition des responsabilités

« Le transport des marchandises par route », précise Guillaume Touchard, « est soumis à deux types de réglementation : la réglementation internationale qui s'impose à tous les pays signataires et la réglementation nationale ». La Convention de Genève dite CMR (Convention relative au contrat de transport



Pierre Le Baut, directeur du Développement (Luxembourg), Gras Savoye.

international de Marchandises par Route) règle les conditions de transport et les responsabilités de transporteur – elle définit les responsabilités, et leurs limites –, les responsabilités de l'expéditeur, du destinataire, de l'éventuel donneur d'ordre. Le Luxembourg est l'un des pays signataires. La loi du pays où est conclu le contrat de transport s'applique aux questions relatives au chargement et au déchargement de la marchandise.

En matière de responsabilités, l'expéditeur n'a pas à prouver la faute du transporteur qui est présumé responsable de la perte ou de l'avarie subie par la marchandise transportée ainsi que des retards de livraison susceptibles d'être préjudiciables (cas des camions réfrigérés). Le transporteur ne sera toutefois pas tenu responsable de ces événements s'ils sont dus à un vice propre de la marchandise, à un cas de force majeure – le braquage du véhicule avec violence, par exemple – ou bien à une faute de l'expéditeur ou du destinataire. Il est alors totalement exonéré de

↳ L'idée largement répandue selon laquelle les dommages ou pertes subis par les marchandises entraînent de plein droit la responsabilité du transporteur ainsi que la réparation intégrale du préjudice subi est fausse. Nombre de risques sont susceptibles de rester effectivement à la charge de l'expéditeur ←

sa responsabilité et n'indemnise pas, même partiellement, les marchandises endommagées ou perdues. Une situation lourde de conséquences pour l'expéditeur qui a tout intérêt à assurer de son côté la marchandise. A l'inverse, si le préjudice est la conséquence d'une faute lourde de sa part, le transporteur ne bénéficiera plus de la protection des limites d'indemnités et devra rembourser le prix de la marchandise à sa valeur réelle.

Les solutions apportées par l'assurance transport

« Des solutions existent pour toutes les parties à l'opération de transport », indique Guillaume Touchard. « Pour les chargeurs, des garanties tous risques qui couvrent tous les dégâts et pertes matériels subis par les marchandises transportées sous réserve des exclusions et limitations du contrat. Et pour les transporteurs, des garanties de responsabilité civile qui les couvrent non seulement pour les dommages aux marchandises, mais également dans les différents aspects de leur activité professionnelle. Il peut être convenu de conditions d'assurances particulières : la garantie offerte peut être adaptée à tous les cas particuliers et inclure, par exemple, des risques de guerre

et d'émeutes lorsque le transport par voie routière se déroule dans des espaces géographiques instables ou dangereux. Chez Gras Savoye, nous fournissons aussi des solutions d'assurances pour les marchandises dites sensibles comme les bijoux, les objets d'art, les fourrures, les téléphones portables ou les cigarettes que les assureurs rechignent à couvrir car ils considèrent que les risques sont aggravés. Enfin, il faut rappeler que les marchandises assurées sont couvertes de magasin à magasin. La garantie prend effet lors de la remise de la marchandise au premier transporteur et cesse à la livraison au destinataire. »

En conclusion

L'idée largement répandue selon laquelle les dommages ou pertes subis par les marchandises entraînent de plein droit la responsabilité du transporteur ainsi que la réparation intégrale du préjudice subi est fausse. Nombre de risques sont susceptibles de rester effectivement à la charge de l'expéditeur. C'est pourquoi le marché de l'assurance propose des solutions adaptées pour couvrir de façon sûre et efficace les marchandises transportées. ☑

Martine Borderies

Office du Ducroire

De l'assurance-crédit aux incitants financiers pour vos exportations

L'Office du Ducroire (ODL), le guichet unique du gouvernement destiné aux exportateurs, encourage, depuis 1961, les entreprises luxembourgeoises à exporter et à promouvoir leurs produits et services à l'international. Quand on sait que le Luxembourg exporte plus de 80 % de sa production nationale de biens et services, le rôle de l'ODL est primordial. Entretien avec Simone Joachim, secrétaire générale de l'Office du Ducroire, et Danielle Wirtz, Account Manager.

2013, une bonne année pour les exportations ?

La croissance étant toujours faible, le commerce international et les exportations sont toujours inférieures à ce qu'elles étaient en 2011. Néanmoins, les exportations ont repris au 2^e semestre 2013. Au niveau de l'ODL, l'activité est stable par rapport à 2012 au niveau des engagements et des opérations assurées. Par contre, les indemnités ont été plus élevées qu'en 2012.

Les premiers mois de 2014 sont-ils plus encourageants ?

Beaucoup de retards de paiement sont avérés, notamment avec des pays d'Amérique Latine comme le Venezuela où il y a d'énormes problèmes de transferts de devises, le Brésil ou encore le Mexique. Certains pays africains font défaut également. Pour ce qui concerne la Russie et l'Ukraine, nous n'avons pas d'échos négatifs pour le moment.

Du côté du Copel (Comité pour la promotion des exportations luxembourgeoises), la demande

des entreprises est toujours forte. Rappelons que, via le soutien financier du Copel, les entreprises peuvent bénéficier d'un soutien pour la conception et la traduction de leurs supports promotionnels, leur présence aux foires et salons spécialisés à l'étranger, pour les séminaires et les conférences ainsi que pour leurs frais de publicité.

Votre mission étant de promouvoir et soutenir les exportateurs, la création d'un Export Award s'imposait...

En effet, ce prix est décerné tous les 2 ans et a déjà permis de récompenser 7 entreprises lors des 2 premières éditions par des prix qui vont de 5.000 à 15.000 EUR. L'Export Award est un prix que nous avons créé avec la Chambre de Commerce et la collaboration de Luxembourg for Business et Luxembourg for Finance, qui récompense les PME luxembourgeoises (qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions EUR ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 mil-



Danielle Wirtz, Account Manager, et Simone Joachim, secrétaire générale, Office du Ducroire. Photo-Focalize/Emmanuel Claude

lions EUR) qui se sont démarquées par leurs initiatives et résultats en matière d'internationalisation de leurs activités.

Sur quel(s) projet(s) travaillez-vous actuellement ?

Nous travaillons sur un nouveau produit de garantie financière. Ainsi l'ODL se portera garant vis-à-vis de la banque pour les garanties bancaires et les besoins en fonds de roulement (dans le cadre d'une activité d'exportation). Grâce à ces garanties financières, l'ODL crée

un effet de levier pour les lignes de crédit que les banques octroient aux entreprises luxembourgeoises.

L'ODL a depuis peu un nouveau président...

En effet, le Conseil de gouvernement du 9 mai 2014 a nommé M. Arsène Jacoby membre et président du Comité du Ducroire, en remplacement de M. Etienne Reuter. M. Jacoby a pris ses fonctions le 1^{er} juin 2014. ✓

Propos recueillis par
Isabelle Couset

L'insuffisance professionnelle comme motif de licenciement

L'insuffisance professionnelle est souvent invoquée à la base d'un licenciement avec préavis, voire même avec effet immédiat, suivant la gravité des faits.

L'insuffisance professionnelle peut se définir comme une quantité insuffisante de travail fourni ou comme une mauvaise qualité du travail fourni due à une incompétence du salarié ou à une inadaptation de ce dernier aux fonctions qui lui sont attribuées.

De manière générale, hormis la présence sur le lieu de travail qui constitue pour le salarié une obligation de résultat, à moins que des résultats soient attendus du salarié, ce dernier n'est tenu à l'égard de son employeur que d'une obligation de moyens. Aussi, pour que l'insuffisance professionnelle puisse valoir comme motif de licenciement, encore faut-il qu'elle revête certaines caractéristiques. Ainsi, l'insuffisance professionnelle peut être considérée comme cause réelle et sérieuse pour justifier un licenciement si elle est établie par des faits précis et concrets, constatés sur une certaine durée.

Lorsque la quantité de travail fourni est insuffisante, la jurisprudence exige également que l'insuffisance professionnelle soit établie par comparaison aux résultats antérieurs de l'intéressé et/ou au rendement d'autres salariés. A ce propos, la jurisprudence exige que la comparaison se fasse par rapport à des situations comparables. La comparaison doit être faite par rapport à plusieurs salariés se trouvant dans la même situation de travail que la personne licenciée ou dans une situation similaire. La comparaison ne doit donc pas être arbitraire.

L'insuffisance professionnelle peut également résulter en un

manquement du salarié dans la réalisation d'objectifs fixés. Dans ce cas, l'insuffisance ne peut être invoquée à l'appui d'un licenciement que si des résultats sont attendus d'après les termes du contrat, d'un avenant, d'un business plan ou de la nature même des fonctions du salarié.

Plusieurs conditions doivent être réunies

Pour être opposable au salarié, la fixation d'objectifs est subordonnée à la réunion cumulative de plusieurs conditions rappelées récemment par la Cour d'appel dans un arrêt du 24 avril 2014 (n° 37948 du rôle) :

1. les objectifs doivent être réalistes, autrement dit raisonnables et réalisables ;
2. les critères et les modalités d'application des objectifs professionnels imposés au salarié ne doivent pas dépendre de la seule volonté de l'une des parties au contrat de travail et, en l'occurrence, de celle de l'employeur ; et
3. le principe même de ces objectifs doit avoir été préalablement accepté par le salarié concerné.

La Cour d'appel a relevé deux conditions supplémentaires :

4. l'inexécution par le salarié des objectifs professionnels lui assignés doit lui être largement imputable et l'employeur doit être en mesure de le prouver, en démontrant la réalité de la faute volontaire ou de la négligence commise par ce

salarié et la défaillance qui en est résultée dans la réalisation de ces objectifs ; et

5. un écart significatif et non pas dérisoire doit pouvoir être constaté entre les objectifs acceptés par le salarié et ceux qu'il a réalisés.

Il incombe donc dans un premier temps à l'employeur de caractériser l'insuffisance professionnelle. L'insuffisance doit être documentée par des pièces ou par des témoignages. L'énoncé du motif lié à l'insuffisance professionnelle doit révéler la nature exacte du manquement reproché. Ensuite, la charge de la preuve de la raison à l'origine du grief ayant motivé le licenciement du salarié incombe à ce dernier.

La présence, dans un contrat de travail, d'une clause d'objectif suivant laquelle sa non-réalisation sera considérée comme un motif de licenciement ne peut en aucun cas lier un juge en cas de litige sur le bien-fondé d'un licenciement sanctionnant la non-réalisation d'objectifs. En effet, le caractère sérieux du motif de licenciement relève toujours de l'appréciation souveraine du juge saisi. A ce titre, le juge doit vérifier si les objectifs sont réalistes et si leur non-réalisation résulte d'une insuffisance professionnelle ou d'une faute, vérification qui se fera notamment en fonction de la conjoncture économique.

Il est important de noter qu'un licenciement pour insuffisance professionnelle notifié peu après l'expiration de la période d'essai risque d'être qualifié d'abusif dans la mesure où le juge relè-

vera dans une pareille hypothèse que l'employeur, en ne mettant pas fin à la période d'essai, justement destinée à s'assurer de l'aptitude professionnelle du salarié, n'a lui-même pas jugé ce motif comme réel et sérieux.

De même, dans la pratique, il arrive parfois que certains actes de l'employeur aillent à l'encontre des griefs formulés contre un salarié dans le cadre d'un licenciement. Ainsi, l'insuffisance professionnelle ne peut valoir comme motif réel et sérieux de licenciement lorsque des primes et augmentations de salaires sont versées au salarié indépendamment de toute obligation contractuelle. En effet, l'octroi de tels avantages démentirait l'insuffisance professionnelle alléguée par l'employeur contre son salarié.

Enfin, en cas d'évaluations annuelles, l'employeur est avisé de vérifier les commentaires inscrits dans les précédents rapports d'évaluation afin de ne pas se trouver en contradiction avec une évaluation positive ou avec la reconnaissance d'un marché peu propice.



M^e Gabrielle Eynard
Senior Associate

Allen & Overy Luxembourg

La maladie au cours de la période d'essai

Le contrat de travail comporte souvent une clause d'essai. Celle-ci a pour objet de permettre tant à l'employeur qu'au salarié d'apprécier les conditions de la mission à réaliser, les compétences du salarié et de vérifier que tout correspond bien aux attentes de chacune des parties. En conséquence, durant la période d'essai chacune des parties peut librement mettre un terme au contrat, sous réserve de respecter un préavis, sans avoir à en préciser les motifs ⁽¹⁾.

Néanmoins, en précisant que l'article L.121-6 du Code du travail est applicable au contrat à l'essai, le législateur a entendu protéger le salarié, dès le début de la relation de travail, en cas de maladie. Ainsi, le licenciement ne peut être notifié au salarié en période de maladie, sous réserve que les conditions de la protection soient remplies et ce, même en période d'essai.

La question est alors de savoir comment se combinent ces dispositions lorsque le salarié, en période d'essai (rupture du contrat possible sans motif), est en maladie (protection contre la rupture du contrat). La question est importante car si la rupture n'est pas effective avant le terme de l'essai (et le préavis intégralement exécuté pendant l'essai), le contrat se poursuivra jusqu'à son terme (CDD) ou sera réputé conclu à durée indéterminée depuis l'origine (CDI).

C'est pourquoi, l'article L.121-5 du Code du travail dispose qu'« en cas de suspension de l'exécution du contrat pendant la période d'essai, cette période est prolongée d'une durée égale à celle de la suspension, sans que la prolongation de l'essai ne puisse excéder un mois ». Les périodes de maladie seront donc comptabilisées, dans la limite d'un mois, pour être ajoutées à

la durée de l'essai. Il est important alors de préciser que cette prolongation court à partir de la date d'expiration de l'essai telle que prévue au contrat et non à partir de la reprise du travail par le salarié ⁽²⁾.

Imaginons la situation suivante...

Un salarié a signé un contrat avec une clause d'essai de 6 mois allant du 1^{er} décembre 2013 au 31 mai 2014 avec mention d'un préavis d'un mois en cas de rupture pendant le préavis ⁽³⁾. Dans ce cas, pour qu'il y ait rupture pendant la période d'essai, celle-ci devra être notifiée le 30 avril au plus tard et le préavis exécuté au mois de mai.

Imaginons que ce salarié a été malade du 1^{er} février au 31 mars 2014, soit 2 mois. La période d'essai sera alors prolongée d'un mois (durée maximale), soit jusqu'au 30 juin 2014. Pour qu'il y ait rupture pendant la période d'essai, celle-ci devra être notifiée au plus tard le 31 mai 2014 et le préavis exécuté au mois de juin.

Imaginons que ce salarié est encore malade du 15 mai au 15 juin 2014. Une application stricte de l'article L.121-6 du Code du travail pourrait interdire à l'employeur de notifier la rupture pendant cette seconde période de maladie. Le contrat pourrait devenir définitif

alors qu'une rupture notifiée le 1^{er} jour de reprise, soit le 16 juin 2014, avec un préavis d'un mois porterait les parties au-delà de la période d'essai prolongée qui s'achève le 30 juin 2014. En pareille circonstance, les tribunaux luxembourgeois retiennent cependant une toute autre analyse. En raison de la nature particulière du contrat à l'essai, que les parties peuvent librement résilier, et qui est strictement limité dans le temps, l'employeur, en cas de maladie de son salarié, recouvre, à l'échéance de la période d'essai prolongée, le droit de notifier au salarié dans les formes et délais légaux qu'il entend dénoncer le contrat à l'essai pour empêcher que celui-ci ne se transforme en contrat à durée indéterminée ⁽⁴⁾ et ce, même si son salarié est toujours en incapacité de travail ⁽⁵⁾. Dans notre exemple, l'employeur pourra (et devra) notifier la rupture le 31 mai au plus tard, même si le salarié est malade.

C'est donc le mécanisme de l'essai qui prévaudra sur la protection en cas de la maladie. Attention toutefois aux calculs. Le tribunal du travail a ainsi déclaré un licenciement abusif car intervenu en période de maladie alors que la durée de l'essai restant à courir permettait à l'employeur de notifier la rupture après le retour du salarié... à un jour près ⁽⁶⁾.



M^e Céline Lelièvre
Associée

DCL Avocats

- (1) Pendant les deux premières semaines de l'essai, le contrat de travail ne peut pas être rompu, sauf en cas de faute grave commise par le salarié ou par l'employeur. La sanction du non-respect de cette interdiction légale donne lieu à l'octroi par le tribunal d'une indemnité compensatoire de préavis. Au-delà de ces deux semaines, il peut être rompu par lettre recommandée ou par signature apposée sur le double de la lettre de résiliation.
- (2) Arrêt de la Cour d'appel du 15/01/2004, rôle n° 27449 ; Arrêt de la Cour d'appel du 30/09/2009, rôle n° 33428.
- (3) Le préavis légal pour une période d'essai de 6 mois est de 24 jours. Une durée dérogatoire de 1 mois a été choisie pour faciliter la compréhension de l'exemple.
- (4) Arrêt de la Cour d'appel du 30/09/2009, rôle n° 33438.
- (5) Arrêt de la Cour d'appel du 04/05/2006, rôle n° 29896.
- (6) Jugement du tribunal du travail du 25/10/2013, rôle n° 3910/2013.

NTIC et package salarial : un cadeau empoisonné ?

La composition d'un package salarial compétitif et attrayant pour les salariés fait partie intégrante de toute politique RH moderne. Lors de l'élaboration du package salarial, il convient de tenir compte des divers besoins et attentes du salarié, mais également des possibilités et nécessités de l'employeur. Un package salarial optimal est celui qui tend à concilier les deux.

Pour le salarié, un revenu disponible immédiatement forme la base de tout package salarial. Cela comprend bien évidemment un salaire mensuel de base, qui n'est plus qu'un composant parmi d'autres dans un package de rémunération, mais également d'autres avantages tels que des avantages en nature qui peuvent permettre à l'employeur de réaliser une économie financière importante grâce à un traitement (para)fiscal intéressant de ces avantages.

La mise à disposition du salarié d'outils de communication tels que tablettes, ordinateurs portables, connexions VPN, bluetooth ou autres smartphones fait de plus en plus partie du package salarial, même si d'après une étude du STATEC⁽¹⁾, en 2009, le poids moyen des avantages en nature dans la rémunération globale des salariés ne dépassait pas 1 %. Cela peut être un moyen pour un employeur d'augmenter l'attractivité d'un emploi ainsi que de fidéliser ses collaborateurs en leur proposant des avantages extralégaux augmentant la valeur du package salarial, sans trop alourdir le budget.

Il s'agit cependant de bien plus que le seul aspect financier.

Le package salarial offert peut permettre :

- de récompenser l'investissement personnel ou des compétences particulières ;
- de motiver un travailleur individuel à contribuer aux résultats du groupe ;
- d'inciter un travailleur à la loyauté vis-à-vis de l'entreprise.

Ces avantages liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constituent un défi pour le droit du travail et plusieurs questions se posent.

Et si les téléphones, tablettes, smartphones... ne font pas directement partie du package salarial, mais répondent à des besoins de services, les règles applicables ne sont pas à négliger.

Conciliation vie privée – vie professionnelle

Avec les NTIC, le travail peut s'immiscer de plus en plus dans la vie privée : finir un dossier ou recevoir des appels professionnels à son domicile, voire sur son lieu de villégiature, sont des choses devenues possibles grâce à la transportabilité des outils de travail. On peut retrouver ce même risque de dérive dans le recours au télétravail qui, certes, a des côtés positifs tant pour l'employeur que pour le salarié (ne fût-ce qu'en termes de diminution des temps de déplacement). Le temps de repos est nécessaire pour assurer le bien-être du salarié...

Durée du travail

Le corollaire évident de cette immixtion est bien entendu l'augmentation de la durée du

travail : combien de salariés disposant d'outils de travail mobiles n'exercent-ils pas un plus grand nombre d'heures de travail ? Cela pose bien entendu une série de questions également :

- ces heures de travail supplémentaire sont-elles réalisées à la demande de l'employeur, auquel cas ce dernier doit les compenser soit en temps de repos, soit en espèces ? Mais si tel est le cas, l'employeur a-t-il correctement satisfait à la double obligation légale de consulter la délégation du personnel ou, à défaut, les salariés concernés et de notifier préalablement ces heures supplémentaires à l'Inspection du Travail et des Mines ?
- quand bien même ces heures ne sont pas effectuées à la demande de l'employeur, le

➔ Les avantages liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constituent un défi pour le droit du travail et plusieurs questions se posent. Et si les téléphones, tablettes, smartphones... ne font pas directement partie du package salarial, mais répondent à des besoins de services, les règles applicables ne sont pas à négliger ➔

salarié ne risque-t-il pas de considérer comme un devoir moral d'être disponible sans limites au motif que son employeur lui a donné les moyens de l'être ? En effet, l'accès à ces technologies offert par l'employeur constitue la preuve d'une relation de confiance entre l'employeur et le salarié, et ce dernier veut se montrer digne de cette confiance. Si le salarié assimile parfois la remise de NTIC à une récompense et les utilise volontiers dans les périodes de motivation élevée, cela peut devenir plus compliqué dès que la notion de contrainte apparaît ;

- le dépassement régulier des heures de travail et le non-respect des temps de repos a également des conséquences sur la santé et la sécurité du salarié : dans quelle mesure l'employeur peut-il être tenu responsable d'un éventuel accident que subirait le collaborateur, comment peut-il faire en sorte que ce dernier ne risque pas le surmenage, la démotivation ou l'insatisfaction ? Mais encore, comment l'employeur peut-il détecter de tels risques de surcharge de travail alors que par définition il n'y a plus de management de proximité ?

Il est essentiel de bien délimiter, dès le départ, le temps de travail pour l'ensemble des utilisateurs. Cela permettra également de limiter l'usage de ces outils uniquement à des fins professionnelles.

Situation sociale et fiscale des frontaliers

Avec une population non résidente d'environ 44 %, il est fréquent que les collaborateurs « hyper-connectés » travaillent en dehors du Luxembourg. Or, si l'utilisation nomade des outils de communication semble faire disparaître les frontières, il n'en reste pas moins que les frontières étatiques restent bien réelles. Cela peut également s'avérer problématique si les administrations fiscales des pays concernés venaient à considérer que ces heures constituent bien des heures de travail soumises à imposition dans le pays de résidence. La partie du salaire relative à ce temps de travail devrait dès lors être déclarée comme revenu imposable dans le pays de résidence, avec des conséquences fiscales non négligeables dans les pays qui appliquent l'exemption avec réserve de progressivité.

Protection des données

Une protection efficace des données est indispensable pour empêcher la mise en place de données transparentes alors que celles-ci sont à l'origine confidentielles, surtout dans un contexte transfrontalier.

Tant l'employeur que le salarié doivent s'assurer que la transmission des données via les outils de communication soit sécurisée : à quoi cela sert-il d'utiliser une connexion VPN codée si le réseau WiFi utilisé par le salarié chez lui ou en déplacement n'est pas sécurisé ?

Au-delà du cadre législatif, les mesures préventives doivent être étendues. La méthode la plus efficace consisterait à attirer l'attention de chaque utilisateur (employeur et salarié) sur les risques engendrés par une utilisation non sécurisée de leur moyen de communication.

Il est dès lors important de définir une politique RH tenant compte de ces risques de dérives et garantissant, par exemple, le respect de plages horaires pendant lesquelles le collaborateur n'est pas disponible. L'employeur n'est pas seul responsable de ce fait et le collaborateur lui-même doit comprendre que sa disponibilité totale n'est pas un gage de performance de travail accrue et constitue à terme un danger pour sa santé et son équilibre de vie.

L'employeur doit évaluer la capacité de chaque détenteur de ces outils afin de limiter leur utilisation et de ne pas tomber dans le piège de la disponibilité permanente. Le salarié devrait accepter ce type d'équipement en ayant obtenu l'information préalable concernant les règles d'utilisation, la possibilité de refuser ou de se déconnecter, les risques, les bonnes pratiques, des conseils, etc. La remise d'un smartphone, outil de connexion à distance... devrait s'accompagner de la mise en place de règles de conduite pour que l'usage en soit limité aux activités professionnelles absolument indispensables et que les limites ne soient pas dépassées.

Si l'intégration des NTIC dans les packages salariaux peut

être vue au départ comme un moyen de motiver, d'attirer des talents, de gagner en flexibilité... cela peut très vite représenter un piège pour les salariés et pour l'entreprise en général. ☑



Joël de Marneffe
Tax & Legal Manager



Séverine Schwander
Responsable du Luxembourg
Learning Center
Senior HR Consultant

SD Worx

(1) *Regards sur les avantages en nature des salariés*, disponible sur <http://www.statistiques.public.lu/catalogue-publications/regards/2011/PDF-7-2011.pdf>.

Voix sur IP : protégez vos centraux

La voix sur IP se généralise dans les entreprises comme chez les particuliers. L'accroissement des débits de connexion permet d'atteindre une qualité et une disponibilité de service suffisamment élevée, à des tarifs compétitifs. La téléphonie sur IP passe par un central PBX, qui ouvre l'accès vers les réseaux publics. Ce central est un système d'information complet, connecté à Internet. Il peut donc devenir la cible d'attaques qui viseraient à usurper ses services pour passer des appels coûteux (à l'international ou vers des numéros surtaxés).

Le problème de ce type d'attaque, c'est que, bien souvent, on ne remarque rien avant de recevoir sa facture mensuelle. Lorsqu'un central a été compromis, il arrive fréquemment que la facture du mois écoulé dépasse les 10.000 EUR. C'est à ce moment que des discussions pénibles débutent en général entre le client, l'opérateur télécom et le prestataire qui a mis en place le central téléphonique. Personne ne veut prendre en charge la note...

Pour éviter d'en arriver là, mieux vaut prendre quelques précautions lors de l'installation du service.

Modifier les paramètres par défaut

Les éléments de PBX et VoIP sont souvent préconfigurés avec des identifiants et des mots de passe par défaut. Il faut absolument changer les identifiants et remplacer les mots de passe par des mots de passe solides. Il faut également filtrer les accès et les contrôler à l'aide d'un système de journalisation.

Désactiver les services inutilisés

Les PBX sont généralement livrés avec une série de services intégrés, y compris des protocoles de gestion de réseau comme SNMP,



SSH, des interfaces Web... Il vaut mieux les désactiver si vous ne les utilisez pas. Vous pouvez également les bloquer via un pare-feu s'ils ne peuvent pas être désactivés.

Faire un monitoring complet des appels

Tous les appels entrants et sortants doivent être consignés dans un journal. Les adresses IP et les sources TCP/UDP doivent être associées aux numéros de téléphone.

Sécuriser l'administration à distance

L'administration à distance doit se

faire de préférence sur un système dédié, au travers d'une connexion sécurisée (VPN). L'accès à cette fonction doit être strictement contrôlé et réservé aux personnes de confiance.

Pour éviter toute mauvaise surprise, il est utile de demander à son opérateur de mettre en place certaines alertes et/ou limitations dans l'utilisation des services de téléphonie. Par exemple :

- bloquer les numéros surtaxés ;
- bloquer certains pays de destination ;
- se faire notifier lorsque certaines limites sont atteintes ;

- établir une limite d'appels par période (ex : 500 EUR/mois) ;
- protéger les salles de conférences avec des codes d'accès ;
- définir des horaires durant lesquels les appels sortants peuvent être réalisés.

www.cases.lu



Après Genève et Singapour, Luxembourg mise sur le port franc

Le port franc, une opportunité de développement pour Luxembourg ?

En accord avec la directive communautaire 2006/112/CE du Conseil du 28 novembre 2006 relative au système commun de taxe sur la valeur ajoutée, la loi du 28 juillet 2011 complétant la loi modifiée du 12 février 1979 concernant la taxe sur la valeur ajoutée⁽¹⁾ (la loi sur le port franc), telle que complétée par la circulaire N° 755 de la direction de l'Enregistrement et des Domaines du 15 septembre 2011, a autorisé la création au Grand-Duché de Luxembourg d'un port franc (le port franc), actuellement en cours de construction à proximité de l'aéroport international Luxembourg-Findel⁽²⁾.

Intérêts au plan du régime fiscal et douanier luxembourgeois

L'objectif du développement du port franc est de diversifier l'économie luxembourgeoise et de positionner le Grand-Duché de Luxembourg dans les secteurs de la logistique, du transport de marchandises, mais aussi de l'art, en permettant le placement et le stockage de biens à haute valeur dans ce port franc sous un régime de suspension de la TVA et des droits de douane.

Ainsi, le paiement de la TVA, des droits de douane et droits d'accises qui seraient dus lors de l'entrée sur le territoire de la Communauté européenne de biens éligibles placés dans le port franc, peu importe leur pays de provenance (communautaire ou extracommunautaire), sera suspendu pendant toute la durée de leur stockage dans le port franc.

L'intérêt du régime applicable au port franc est dès lors de ne pas avoir à « préfinancer » la TVA lors de l'arrivée des biens sur le territoire de la Communauté européenne et de ne subir qu'une taxation à la sortie. L'intérêt est également de simplifier les démarches administratives puisque les opérateurs étrangers n'auront pas à s'immatriculer à la TVA luxembourgeoise.

Ce régime de suspension de TVA et de droits de douane présente un caractère temporaire en ce sens que l'exigibilité de la TVA renaîtra dès la sortie des biens du port franc.

Afin d'éviter toute suspicion de blanchiment, les biens seront dûment répertoriés à leur entrée et sortie du port franc conformément aux dispositions douanières en vigueur. Selon ce même principe, toutes les prestations de services qui seront effectuées sur ces biens (telles que, par exemple l'entretien, la réparation, la mise en valeur, les prestations de transport et de manutention de ces biens...) seront également exonérées de TVA jusqu'à ce que les biens quittent le port franc.

Biens ciblés

Les marchandises éligibles au placement au sein du port franc sont énumérées par la loi sur le port franc et sont notamment :

- les matières premières et biens meubles non destinés au commerce de détail ;
- les biens destinés à la vente en *duty-free* ou à bord d'un avion dont la destination se situe

en dehors de la Communauté européenne.

De par ses spécificités techniques et le très haut niveau de sophistication de ses infrastructures, le port franc sera un lieu idéal pour accueillir des biens de grande valeur, tels que des tableaux de maîtres, bijoux, vins rares, métaux précieux, antiquités, diamants, voitures de collection, dans des conditions de conservation et de préservation optimales.

En plus de travaux d'entretien, de réparation ou de mise en valeur des biens stockés dans le port franc, il sera en outre possible pour les propriétaires de ces biens d'organiser des expositions leur permettant de présenter leurs tableaux en vue de leur vente. Une fois la vente d'un tableau conclue dans le port franc, aucun paiement de TVA ou de droit de douane ne sera alors demandé tant que le tableau n'aura pas été sorti du port franc.

Investisseurs ciblés

Le port franc s'adresse à la fois à des personnes physiques fortunées telles que les *(ultra) high net worth individuals* ou leurs gestionnaires de fortune, qu'ils soient banques privées ou *family offices* ainsi qu'à certains véhicules d'investissement ayant une politique d'investissement dirigée vers des actifs dits « alternatifs », tels que les objets d'art.

Supervision et contrôle

Le port franc de Luxembourg sera supervisé et contrôlé par l'Administration des Douanes et Accises

luxembourgeoises dont la mission sera, entre autres, d'attribuer leur agrément aux « opérateurs agréés », c'est-à-dire les opérateurs en charge de la gestion des emplacements de stockage dans le port franc, de recevoir les déclarations d'entrée et de sortie des biens stockés dans le port franc, et de vérifier à tout moment qu'un bien déclaré comme entreposé dans le port franc y est effectivement présent.

Diverses expertises juridiques seront donc sollicitées autour des nouvelles activités du port franc, prévues d'être opérationnelles en septembre 2014. ✓

M^e Laurie-Anne Takerkart-Wolf
Senior Associate



M^e Emmanuelle Ragot
Head of IP - TMT

Avec l'aimable collaboration de
Jérémy Ferrian
Junior Associate

Wildgen, Partners in Law

(1) Loi du 28 juillet 2011 complétant la loi modifiée du 12 février 1979 concernant la taxe sur la valeur ajoutée (la loi), *Mémorial A*, n° 194, du 12 septembre 2011, page 3542.

(2) Les notions d'entrepôt TVA, zone franche, port franc sont utilisées à tour de rôle dans la loi.

Jurisprudence sur la priorité de réembauche

Le salarié licencié pour motifs économiques a la possibilité de demander sa réembauche ⁽¹⁾ dans l'hypothèse où l'employeur recrute de nouveau du personnel dans sa qualification.

Ce droit n'est pas automatique. Le salarié doit adresser une demande écrite par lettre recommandée à son employeur.

L'expression « priorité de réembauchage » n'est pas synonyme de « garantie de réemploi ». En d'autres termes, le salarié n'a pas la certitude d'être réengagé par l'employeur. Il est seulement informé des emplois disponibles au sein de l'entreprise et correspondant à sa qualification. S'il postule, sa candidature doit être traitée prioritairement. Le salarié bénéficie de cette priorité pendant

un an à compter de son départ de l'entreprise.

Si le salarié manifeste le souhait d'user de cette priorité, l'employeur est obligé de l'informer de tout emploi devenu disponible correspondant à son profil. A défaut, il viole son obligation d'information et prive le salarié du droit au réembauchage prioritaire. Ce qui l'oblige à réparer le préjudice causé au salarié.

Un arrêt de la Cour du 3 avril 2014 (n° 39585 du rôle) a ainsi condamné un employeur à verser à son ancien salarié 7.000 EUR.

A noter : deux autres obligations dans le cadre du licenciement pour motif économique

L'employeur, qui occupe régulièrement au moins 15 salariés, doit notifier au secrétariat du Comité de conjoncture tout licenciement pour des raisons économiques ⁽²⁾ au plus tard au moment de la notification du préavis de licenciement.

Tout poste de travail doit obligatoirement être déclaré à l'Agence pour le développement de l'emploi ⁽³⁾. En cas de publication dans la presse écrite ou

parlée, ou par tout autre moyen de publication ou de communication, l'offre d'emploi doit être déclarée à l'Agence pour le développement de l'emploi au moins 3 jours ouvrables à l'avance.

Pour plus de détails, consultez la newsletter *InfosJuridiques*, N°4 / avril 2014 de la Chambre des salariés sur www.csl.lu/infos-juridiques.

- (1) Article L. 125-9 du Code du travail.
- (2) Article L.511-27 du Code du travail.
- (3) Article L. 622-4 du Code du travail.

Mobilisation contre un nouveau zoning d'activités de 44 hectares

Idelux veut étendre le parc d'activités de Weyler sur une surface de 44 hectares situés de l'autre côté de l'autoroute E411, sur le territoire du village de Hondelange. Les habitants, surpris, s'opposent à un tel projet, ne comprenant notamment pas que l'on veuille sacrifier de la sorte de bonnes terres cultivables.

A l'entrée de Hondelange (Messancy), à quelques kilomètres de la frontière luxembourgeoise, des drapeaux noirs ont fleuri au bord des routes. Sur une large affiche, à l'entrée du village, on peut lire « *Préservez les bonnes terres* ». Tout cela est la manifestation du mécontentement de ses habitants, qui ont appris au mois de décembre dernier qu'Idelux avait la volonté de développer une zone d'activités économiques sur les 44 hectares qui séparent Hondelange de la E411. Cette ZAE constituerait une extension du parc d'activités de Weyler sur la pointe du triangle compris entre la N81 et cette même autoroute.

Un projet qui s'appuie sur une étude... de 2006

Les habitants ont découvert ce projet avec une certaine stupéfaction, sur de petites affiches apposées en bordure de la zone à transformer. « *Nous avons été surpris. On aurait souhaité faire cela le plus discrètement possible que l'on ne s'y serait pas pris autrement* », explique Adrien Blauen, agriculteur qui possède des terres au cœur de cette surface et qui, avec plusieurs habitants, a constitué un petit comité pour s'opposer au projet. Lors des réunions d'information qui ont été organisées dans



Photo-Talk2U

les deux communes concernées, celles d'Arlon et de Messancy, les responsables de projet d'Idelux ont justifié la nécessité d'un tel développement en s'appuyant sur une étude de 2006. Celle-ci contient une projection selon laquelle il y aurait saturation au sein des zones d'activités économiques à l'horizon 2015 à l'échelle de la Wallonie. « *Etonnant, quand on considère que, au niveau de la zone de Sterpenich, il n'y a encore rien. Sur beaucoup d'autres zonings, comme Ardenne Logistics, mais pas uniquement, il reste là aussi beaucoup de place. Le projet prévoit, en outre, une*

expropriation à partir de 2016. On s'interroge vraiment sur l'urgence soudaine d'un tel projet », précise Adrien Blauen. « *C'est comme si les porteurs de projets n'étaient pas sortis de leur bureau depuis 2006, moment où ils ont reçu cette projection* », poursuit l'agriculteur. Or, depuis, la crise économique a frappé.

Sacrifier des terres agricoles

Surtout, les membres du comité se disent interpellés par la volonté de sacrifier des bonnes terres de culture. « *Les terres arables,*

comme celles qui se trouvent sur cette zone, sont rares. Il est, en outre, impossible d'en créer de nouvelles », précise Adrien Blauen. Dans ce dossier, toutefois, Idelux ne semble pas évaluer la qualité des terres concernées de la même manière que les habitants et ceux qui les exploitent actuellement. Aux yeux de l'Intercommunale en charge du développement économique en province de Luxembourg, ces terres ne présenteraient qu'un faible intérêt. « *Quand bien même, il est difficile de comprendre comment on peut encore détruire des terres cultivables alors qu'il y a tant de friches industrielles à revaloriser ci et là* », poursuit Adrien Blauen.

Le comité qui s'oppose au projet a d'ailleurs présenté plusieurs alternatives pour développer une telle zone d'activités à proximité : à Weyler, le long de la E411 à Sterpenich, sur le domaine militaire de Lagland, sur la route Stockem-Étalle, à Stockem, et à la place de la friche ferroviaire, enfin, face à l'actuel zoning de Schoppach. « *Ces pistes présentent l'avantage de ne sacrifier aucune terre agricole. Toutes ces zones sont en outre situées à proximité de la E411.* »

Sébastien Lambotte

Royal Park I Roveri, près de Turin

Un second parcours pour doubler le plaisir

Le Royal Park I Roveri se situe à quelques kilomètres au nord de Turin. Propriété de la famille Agnelli, ce magnifique resort qui s'inscrit au cœur du Parc de la Mandria, anciennement propriété du roi Victor Emmanuel II, disposait depuis 1971 d'un superbe parcours dessiné par le célèbre architecte Robert Trent Jones Sr. Depuis l'automne dernier, un second parcours, conçu et réalisé par les architectes américains Michael Hurdzan et Dana Fry, a été ajouté à une offre golfique digne de satisfaire les golfeurs les plus exigeants. Très exclusif – l'accès au resort nécessite le passage de deux barrières – le Royal Park I Roveri, home club de Matteo Manassero, est l'un des hauts lieux du golf italien.



Le trou n° 9 du Robert Trent Jones SR.

Inauguré le 25 octobre par Donna Allegra Agnelli, le Hurdzan-Fry Course (les parcours portent le nom des architectes) « a été conçu dans le plus grand respect de l'environnement et de la nature existante », a souligné Dana Fry lors de la présentation du parcours.

Les 18 trous, d'une longueur totale de 6.572 des boules blanches, sont accessibles à l'ensemble des golfeurs, à la condition de bien choisir sa stratégie selon son niveau de jeu. « Les options défensives ou agressives sont systématiquement proposées sur tous les trous », a insisté l'architecte américain. Le ton est donné dès le premier trou avec un par 5 coupé par une rivière qu'il faudra savoir survoler avec son second ou troisième coup. Il s'agira ensuite d'éviter le bunker situé à gauche d'un vaste green ondulé, rapide

et franc. Le second trou, un par 4 de 355 mètres, restera dans les mémoires avec un choix délicat dès le tee-shot avec deux options de jeu : un drive de 250 mètres (des boules blanches) au-dessus d'un grand lac ou un coup vers le fairway situé sur la droite, moins aventureux, mais défendu par des bunkers. Un répit tout relatif attend les golfeurs avec les trous suivants, traversés par cette petite rivière, véritable fil rouge qui serpente le long d'un tracé harmonieux. Le beau trou n° 11, un par 3 de 164 mètres et le trou n° 15, un par 5 de 492 mètres bordé par un obstacle d'eau sur sa droite, rappellent l'origine américaine du designer. Le parcours se termine en apothéose avec un très long par 3 sur le trou n° 17 et le plus difficile par 4 du parcours, proposé sur l'ultime trou du parcours.



Le trou n° 2 du Hurzdan-Fry Cours.

Robert Trent Jones Sr... une valeur sûre !

Le Robert Trent Jones Sr., qu'il faut impérativement jouer lors d'un séjour au Royal Park I Roveri, a accueilli l'Italian Open de 2009 à 2012. L'architecte a su utiliser et valoriser le dénivelé du terrain, les arbres séculaires, les ruisseaux et les lacs pour proposer un parcours extrêmement agréable. Chaque joueur pourra s'exprimer sur ce tracé suffisamment long, avec 6.200 mètres des boules blanches, pour satisfaire les petits handicaps, mais permettant quelques erreurs de trajectoires pour les plus hésitants. Cependant, pour réaliser une « bonne carte », il s'agira de ne pas trop s'égarer et de savoir choisir judicieusement sa stratégie, notamment sur le trou n° 4, un par 3 avec un green bien protégé par 3 bunkers et un obstacle d'eau,

le trou n° 5, un par 5 et son green souligné par une petite rivière, tout comme les trous n° 11 et n° 12, pour s'approcher du club-house par le trou n° 17, le plus difficile du parcours, un par 4 agrémenté par cette petite rivière proche du green. Le dernier trou est un par 5, toujours aussi compliqué, avec une attaque de green rendue délicate par de grands bunkers sur la gauche et un lac sur la droite. Le putting fera la différence et offrira un réel avantage à celui qui saura lire les pentes et doser ses coups sur ces greens, vastes, fermes, rapides et ondulés, toujours en excellente condition.

Le séjour au Royal Park I Roveri est un véritable moment de bonheur golfique... à ne pas manquer !

Gérard Karas
Photos-Gérard Karas

So Food Unlimited

La street food par un amoureux de la gastronomie

Greggory Hell a une solide expérience de la restauration et de l'hôtellerie haut de gamme. Il en a gardé une certaine philosophie du produit frais : « Ce n'est pas parce que l'on est artisan urbain que l'on doit abandonner la qualité et le sens du service ». Une envie de se remettre lui-même aux fourneaux le pousse à lancer son concept de Food Truck, en plein dans la tendance montante de restauration nomade. Ce lundi-là, sur la zone d'activités de Munsbach, un jeune employé de la société Cetrel nous confie : « Cela change des sandwiches que l'on peut se faire livrer au bureau. Au Food Truck, on a un repas chaud et c'est très bon. Sinon il faudrait faire 5 à 10 minutes de voiture pour aller au restaurant. Comme le camion ne vient ici qu'une fois par semaine, on ne se lasse pas. Au contraire, on l'attend ». En gage de qualité, on peut encore vous dire que So Food vient de remporter l'award du Meilleur Food truck étranger lors d'un festival belge consacré à ce type de restauration, qui rassemblait 40 concurrents.

L'ardoise propose...

... un choix de burgers confectionnés sur place et servis dans des petits pains boulangers. Le client peut suivre la préparation, ou pas. De toute façon, dès que la commande est prête – cela ne prend que le temps de la cuisson du steak – Greggory vous appelle par votre prénom. Aidé du cuisinier Johnny Mai, issu de la restauration traditionnelle, Greggory assure le



service en 10 minutes maximum, avec le sourire et en donnant des explications à ceux que ça intéresse, toujours prêt à partager sa passion des bons produits. Le bœuf, haché sur place, et cuit à votre goût, est accompagné de fromages fermiers et de sauces maison qui font toute la saveur de ce plat simple. Les frites sont cuites à la graisse de bœuf, qui garantit croustillant extérieur et moelleux intérieur. Même la mayonnaise et le ketchup sont faits maison et, croyez-moi, ça se goûte ! La carte propose encore un burger végétarien, à base de haricots noirs et de boulgour ou un bagel saumon, pour varier les plaisirs. Au moment du dessert, on ne saurait que trop vous recommander le

cheese cake, *absolutely fabulous*, qui allie une crème légèrement citronnée très onctueuse à une pâte *crunchy* généreuse.

Un concept qui a de l'avenir

Greggory Hell est quelqu'un qui ne se repose pas. Il a déjà pensé à la suite. La suite immédiate pour accompagner les beaux jours, en mettant à disposition des clients, de véritables tables et chaises leur permettant de s'attarder. La suite plus lointaine, quand la météo sera moins clémente, avec un système de commande par SMS et/ou Internet qui permettra au client de ne se déplacer que lorsque son plat sera prêt à être emporté. L'avenir encore plus lointain, en fonction du succès de cette première expé-

rience, serait de multiplier les camions, avec des concepts culinaires différents, pour apporter de la variété sur les différents lieux d'itinérance de So Food. ✓

Catherine Moisy

So Food Unlimited

(service de 11h30 à 14h30)

- Lundi : parvis Cetrel, rue Gabriel Lippmann à Munsbach
- Mardi : parvis Edisson, rue Thomas Edisson à Strassen
- Mercredi : parvis IVY, parc d'activités à Capellen
- Jeudi : parvis EBBC, route de Trèves au Findel
- Vendredi : parvis Vertigo, rue Eugène Ruppert à la Cloche d'Or

Possibilité de réservation pour des projets événementiels
Tél : (352) 621 451 431

www.sofood.lu

Volkswagen Golf GTD

Balade agréable à bord de la Golf diesel la plus puissante de l'histoire

La Golf GTD, avec ses 184 chevaux sous le capot, s'invite sur le marché des sportives qui cachent bien leur jeu. Souple et réactif, le modèle séduit par ses performances appréciables, tout en faisant preuve d'une réelle sobriété.

Est-il encore besoin de présenter une Volkswagen Golf ? Monument de l'histoire automobile depuis sept générations, cette voiture a encore été la plus vendue en Europe l'an dernier, loin devant toutes ses concurrentes avec plus de 470.000 exemplaires écoulés.

Déclinée en divers modèles et finitions, la Golf VII n'a guère besoin d'arguments pour convaincre ses nombreux fans au Luxembourg et alentours. Il nous a toutefois semblé intéressant de nous attarder sur sa déclinaison diesel la plus puissante de l'histoire, à savoir la GTD, mise à notre disposition par Autodistribution Losch, distributeur de la marque au Grand-Duché.

Depuis 30 ans déjà, et la Golf II GTD, Volkswagen a décidé de donner une petite sœur diesel à la célèbre GTI. En 1984, elle affichait fièrement 70 chevaux, 80 en 1989... Aujourd'hui, elle dévoile 184 ch et continue à séduire de plus en plus d'amateurs de modèles diesel aux performances augmentées. Le bloc 2.0 TDI bien connu chez VW développe 34 ch de plus que le TDI le plus puissant de la gamme classique. Par ailleurs, le couple s'élève désormais à 380 Nm (1.750 tr/min) et le 0 à 100 km/h est atteint en 7,5 s, à peine une seconde de



plus que la GTI 220 ch, et presque 2 secondes de moins que le TDI 150. Voilà pour les performances sur papier.

Un modèle qui cache bien son jeu

Côté esthétique, cette Golf se pare de quelques touches sportives, suffisamment discrètes pour ne pas effrayer vos parents, soucieux de vous savoir en sécurité dans un véhicule pas trop puissant, mais assez sensibles pour éveil-

ler l'œil du connaisseur et vous démarquer de la Golf BlueMotion de votre voisin... Les boucliers se font plus agressifs, le logo GTD sur la calandre rappelle l'identité du modèle. La double sortie de pot chromée arrière, les jantes 18 pouces de notre modèle d'essai et le liseré chromé courant sur la calandre achève un ensemble plutôt bien réussi.

À l'intérieur, la finition est impeccable et donne une impression de sérieux et de sobre sportivité.

Peut-être manque-t-il une touche de couleur. Pour la sellerie, vous aurez le choix entre le très kitsch tissu écossais dans les tons de gris ou le cuir de haute qualité. Dans tous les cas, on ne peut que se réjouir de l'assise et de la position de conduite. Question habitabilité et fonctionnalité, la GTD ne change en rien les excellentes prestations d'une Golf « classique ». La concurrence peut s'en inspirer, et on est véritablement à la frontière du Premium. D'autant que la voiture



peut être équipée en option d'une belle palette d'équipements supplémentaires, comme le système d'ouverture et démarrage sans clé, la caméra de recul, la régulation adaptative du châssis et autres fonctionnalités multimédia.

Son châssis a été abaissé de 15 mm et elle dotée de quelques caractéristiques spécifiques. Dont le blocage électronique de différentiel XDS+, inauguré sur la Golf VI. Ce système est intégré au correcteur de trajectoire ESC, dont le déclenchement peut être modulé en fonction de votre niveau de

pilotage, et associé à une direction progressive. Les phares bi-xénon à LED directionnelles sont de série et un générateur de son modulant la voix du moteur fait son apparition. Enfin, un Stop & Start équipe la voiture qui profite en outre des phases de décélération pour recharger sa batterie. A l'intérieur, c'est la fête de la technologie. Détecteur de fatigue, freinage d'urgence automatique en ville (et jusqu'à l'arrêt), régulateur de vitesse adaptatif, aide au maintien de trajectoire, Volkswagen met d'abord l'accent sur la sécurité.

Sécurité et réactivité à toute épreuve

Et sur la route ? La même impression de sécurité est présente. Si on est encore loin des 220 ou 230 chevaux d'une GTI, en termes de couple, le 2.0 TDI se rattrape largement et permet de se mouvoir avec beaucoup d'aisance dans la circulation. Les reprises sont à la hauteur des espérances et une longue balade sur les routes sinueuses du pays nous ont donné bien du plaisir tant la voiture réagit au quart de tour aux sollicitations du pied sur l'accélérateur ou le

frein. Mais c'est peut-être sur autoroute que le modèle offre le plus d'agrément, avec une belle assurance et une réactivité à toute épreuve. Evidemment, en termes de sensations, le diesel ne peut prétendre à l'agrément de l'essence. Et si certains trouveront le moteur un peu bruyant, ils retrouveront le sourire en passant à la pompe. Avec une consommation de carburant combinée de seulement 4,2 l/100 km et des émissions de CO2 de 109 g/km, ce GTD sportif a tout pour plaire. Même si, en fonction de votre propension à monter dans les tours, on peut sans doute plutôt viser une consommation de 6,5 l/100 km en moyenne, ce qui reste évidemment ridicule pour une sportive de ce gabarit.

Ce modèle s'invite clairement sur le terrain de la BMW 120d Sport de même puissance, au tempérament certes plus joueur, ou sur celui de la Seat Leon, moins chère. Question tarif, la GTD est disponible à partir de 28.100 EUR pour la boîte manuelle et 29.630 EUR. Au final, la GTD offre un réel plaisir de conduite, notamment grâce à sa partie châssis finement étudiée, sans alourdir la note à la pompe. Un bon compromis pour celui qui avale les kilomètres tout en voulant s'offrir un petit plaisir. ☑

Michaël Peiffer
Photos-Volkswagen



NEWS

NOUVELLE RENAULT MÉGANE COUPÉ-CABRIOLET



Photo-Renault

Renault présente la nouvelle **Mégane Coupé Cabriolet** qui parachève le renouvellement de la gamme Mégane et adopte la nouvelle identité de marque Renault. Elle bénéficie d'un nouveau bouclier, de nouveaux projecteurs, de nouvelles grilles d'aération et d'un nouveau capot qui intègre le logo Renault agrandi sur fond noir brillant.

Toujours équipé du plus grand toit panoramique vitré du segment en mode coupé et d'un pare-brise avancé, le véhicule offre en mode cabriolet des sensations uniques de conduite en plein air sans en subir les inconvénients. Une vitre coupe-vent fixe de série, unique sur un coupé cabriolet de ce segment, limite les perturbations et offre un confort maximal pour les 4 passagers jusqu'à 90 km/h. En option, un filet anti-remous amovible (en configuration 2 passagers avant) offre une meilleure protection contre le vent dès 90 km/h.

La nouvelle Mégane Coupé Cabriolet est équipée de 3 moteurs de la gamme Energy : un moteur essence (TCe 130) et deux moteurs diesel (DCi 110 et 130). La nouvelle gamme inaugure également l'association du moteur TCe 130 et de la boîte automatique EDC à double embrayage et 6 rapports. Elle est fabriquée à

l'usine de Douai sur la même ligne de montage que les nouveaux Renault Scénic, Grand Scénic et Scénic Xmod. ☑

FORD MUSTANG, PREMIÈRE EUROPÉENNE



Photo-Ford

La nouvelle **Ford Mustang** débarque en Europe l'année prochaine. En 50 ans, c'est la première fois de son histoire que cette voiture emblématique sera vendue en Europe.

Pour les fans de la Ford Mustang, le début de la finale de la Ligue des champions de l'UEFA entre le Real Madrid CF et le Club Atlético de Madrid, le 24 mai dernier, a marqué la fin d'une longue attente. **Ford Motor Company** avait en effet annoncé que les 500 premiers modèles de la nouvelle Mustang destinés à l'Europe seraient disponibles à la réservation du début à la toute fin du match, qu'il s'agisse de temps supplémentaire ou de l'angoissante épreuve des penalties.

Les modèles Mustang Fastback (en Race Red) et Convertible (en Magnetic Silver) sont disponibles et peuvent être équipés du tout nouveau moteur EcoBoost 2,3 litres de Ford, qui procure une économie de carburant exceptionnelle et une puissance de sortie estimée à plus de 309 ch et 407 Nm de couple, ou du

moteur V8 5 litres, lequel délivre 426 ch et 529 Nm de couple. Les modèles seront également dotés du système de connectivité et de navigation SYNC 2 de Ford, de sièges chauffés et ventilés, de l'aide au stationnement, d'une garniture cuir noir, de finitions chrome et de jantes en alliage 19 pouces. ☑

TRENDY & ÉCOLOGIQUE: LA LANCIA YPSILON CNG ECOCHIC GOLD



Photo-Lancia

Au sein de la nouvelle gamme **Ypsilon**, qui comporte les versions Elefantino 2014, l'offre comporte l'**Ypsilon CNG EcoChic**. Cette Lancia trendy et compacte combine non seulement le respect de l'environnement à une réduction de la consommation de carburant de 50 %, mais elle allie aussi la sportivité du moteur TwinAir Turbo à l'élégance italienne, avec le haut niveau d'équipement qui caractérise la version Gold.

L'équipement de série de l'Ypsilon CNG EcoChic est extrêmement fourni : Electronic Stability Control (ESC), Hill Holder, climatisation, siège conducteur avec réglage lombaire revêtu de textile Castiglio®, embout d'échappement chromé... Son moteur TwinAir Turbo d'une puissance de 80 ch délivre déjà son couple maximal de 145 Nm

à 1.900 tr/min, mais se caractérise par une faible consommation (4 kg de gaz naturel par 100 km) et de faibles émissions de CO₂ (86 g/km) pour une autonomie de près de 1.000 km.

La Lancia Ypsilon CNG EcoChic est disponible en version Gold au prix de 12.680 EUR TTC (au Luxembourg). ☑

LA BMW i3 REMPORTE LE TITRE DE CLEAN CITY CAR OF THE YEAR 2014

Organisé depuis quatre ans dans le cadre la *Clean Week* au circuit de Zolder (Belgique), le prix de la voiture citadine propre 2014 a été attribué à la **BMW i3**.

Trois catégories réunissaient pas moins de 18 voitures candidates au titre de voiture propre 2014. La catégorie dans laquelle la nouvelle BMW i3 a été sélectionnée est celle des voitures citadines mesurant maximum 4,5 m de long et 100 grammes de CO₂ d'émissions par kilomètre au maximum. Le jury était composé de journalistes et de représentants du monde académique. La BMW i3 a été élue en raison de son concept général, de sa conduite dynamique et de son design innovant. La BMW i3 s'impose avec 161,90 points devant la Nissan Leaf (156,70 points) et la Renault Zoé (154,20 points).

C'est la 2^e fois que la BMW i3 est récompensée en Belgique. Fin 2013, elle a été élue *Voiture familiale citadine électrique de l'année* par le jury réuni par l'association VAB. ☑

Arménie : la perle oubliée des Balkans

Enclavée entre la Turquie, l'Iran, la Géorgie et l'Ouzbékistan, l'Arménie demeure une destination méconnue des touristes luxembourgeois. Ce pays, berceau du christianisme, mérite pourtant le détour. Chaque village recèle de petites églises ou monastères à flanc de montagnes. Nous vous proposons un voyage incontournable pour les amateurs de paysages grandioses.

Lorsqu'on évoque l'Arménie, Charles Aznavour revient inmanquablement dans la conversation. Le chanteur de *La Bohème*, en effet, est franco-arménien. Ce que l'on sait moins, c'est que, au-delà de ses talents d'auteur-compositeur-interprète, il est diplomate, ambassadeur de l'Arménie. Aznavour n'est toutefois qu'une goutte d'eau dans l'océan culturel riche et varié de ce pays marqué par les nombreuses guerres et génocides qui ont jalonné son histoire. Les Romains, les Perses, les Iraniens, les Turcs et les Russes ont grappillé leurs terres au fur et à mesure des siècles, leur laissant aujourd'hui un territoire de 30.000 km². L'Arménie comptait 300.000 km² au début de son histoire. De ce funeste passé, l'Arménie garde des stigmates visibles à travers l'architecture de la capitale, Erevan, impactée par le soviétisme, ou dans la Mosquée bleue, seul vestige de l'Islam dans tout le pays.

La capitale aux cinq collines

Dominée par le mont Ararat, qui appartient pourtant aux Turcs, Erevan est une ville cosmopolite où l'architecture médiévale se mélange subtilement à la modernité de certains quartiers sortis de terre depuis quelques années. Surnommée la ville rose, car construite



Erevan et son Opéra.

essentiellement à partir de tuf, la capitale est une des plus anciennes du monde, comme l'atteste l'inscription cunéiforme gravée sur une pierre devant la mairie.

Marqueur indéniable de l'histoire de la ville, le Matenadaran ou Institut de recherche sur les manuscrits anciens regorge de trésors inestimables. Inscrit au registre international Mémoire du Monde de l'Unesco, son histoire remonte au 5^e siècle, à l'époque de la créa-

tion de l'alphabet arménien. Cette bibliothèque dénombre près de 300.000 ouvrages d'archives qui couvrent tous les domaines de la science et de la culture antique et médiévale d'Arménie. Lors de votre visite, elle constituera une étape indispensable pour comprendre l'histoire complexe de ce pays.

Le musée d'Histoire de l'Arménie, qui se trouve sur la place de la République, au cœur de la capitale, est un autre incontour-

nable. Vous y serez accueilli par des fontaines et jets d'eau qui offrent un spectacle féérique la journée et un réel show son et lumière à la tombée de la nuit durant l'été. Fondé en 1919, le musée d'Histoire de l'Arménie rassemble environ 400.000 pièces dans ses collections archéologiques, ethnographiques, numismatiques et documentaires. De gigantesques sculptures, des chars funéraires restaurés ou des amphores datant de plusieurs

siècles détaillent le parcours de ce peuple multiculturel.

La ville d'Erevan s'étend sur cinq collines, ce qui donne à cette capitale une atmosphère conviviale et chaleureuse. Une ambiance qui se ressent dans les ruelles du Vernissage, sorte de marché aux puces typique installé entre deux rues joutant l'Opéra. Vous pourrez y dénicher de petits trésors à prix raisonnables. Les chalands se prêtent d'ailleurs au jeu du marchandage, baissant parfois les prix de moitié.

Quant à la gastronomie, elle est savoureuse et variée : salades, grillades accompagnées de nombreuses herbes fraîches et du Lavache, le pain traditionnel arménien. Evitez toutefois les khebabs et autres pizzas proposés dans les échoppes qui foisonnent le long des artères de la ville. Erevan regorge de restaurants et brasseries de grande qualité et très abordables pour les Européens.

La petite Suisse arménienne

Pour appréhender pleinement la richesse de l'Arménie, il faut toutefois quitter la capitale et s'aventurer dans les montagnes à la découverte des dizaines de petites églises ou monastères cachés au



Un magnifique canyon dans le nord du pays.

cœur de chaque village. Ne manquez pas de visiter le monastère de Geghard, creusé à même la roche durant le 8^e siècle. Il s'agit

d'un joyau architectural, classé au Patrimoine mondial de l'Unesco, perdu au milieu des montagnes à quelques minutes seulement

d'Erevan. En continuant quelques kilomètres plus au sud, le Temple de Garni édifié en 77, montre une autre facette de l'Arménie. Cet édifice païen dédié au dieu soleil et flanqué de 24 colonnes rappelle étrangement les temples grecs.

Ne disposant d'aucun accès direct à la mer, l'Arménie abrite toutefois le plus grand lac d'eau douce du monde : le lac de Sevan. Véritable mer intérieure avec ses 1.400 km² de surface, ce lac sert de réservoir naturel à l'est du pays. Au-dessus de la presqu'île attenante au lac, se cachent deux monastères qui accueillent encore aujourd'hui plusieurs offices chaque jour.

En continuant vers la Géorgie, au nord du lac Sevan, le dépaysement est total. La ville de Dilidjan, appelée la petite Suisse arménienne, foisonne de constructions flanquées de balcons en bois. Ces sculptures souvent très travaillées confèrent une atmosphère particulière à ce village d'artisans : vous y trouverez des tapis tissés à la main, des bibelots en bois ou porcelaine dont vous pourrez observer la création dans les ateliers ouverts aux touristes.

La richesse culturelle, gastronomique et géographique de l'Arménie lui permet d'attirer les touristes émanant des pays voisins, mais peu de Luxembourgeois ont entrepris ce voyage. Pourtant, plusieurs compagnies aériennes disposent d'offres attractives pour ce pays situé à quelques heures d'avion de chez nous.

L'idéal est d'explorer cette magnifique contrée en compagnie d'un guide local durant l'automne ou le printemps afin de bénéficier de températures clémentes : entre 20 et 28 degrés. En été, il n'est pas rare que la température atteigne les 40 degrés en ville... L'Arménie est une destination idéale pour des vacances atypiques, loin du tourisme de masse. A explorer de toute urgence !

Fanny Jacques

Photos-Fanny Jacques



Les balcons en bois de Dilidjan.

Emilie Dequenne : « Une actrice doit accepter d'avoir mal »

Découverte par les frères Dardenne et récompensée à Cannes, dès l'âge de 17 ans, pour sa magistrale interprétation dans *Rosetta*, Emilie Dequenne signe jusqu'ici une carrière sans faute. Grâce à des choix judicieux, mais aussi une sérénité personnelle. Peu encline à se laisser happer par les paillettes du métier, l'actrice belge cultive avec soin son jardin personnel. Réussir sa vie privée l'amène à réussir son parcours de comédienne. A l'affiche de *Pas son genre*, elle incarne d'ailleurs une héroïne qui lui ressemble : un être avec les pieds sur terre, la tête dans les étoiles et le cœur en bandoulière.



Pas son genre

Photo-Cinéart



Pas son genre

Photo-Cinéart

Votre dernier rôle semble vous coller à la peau. Pourtant, il n'était pas prévu pour vous. Comment l'avez-vous décroché ?

En découvrant par hasard le scénario, je me suis dit : « *Il faut foncer pour incarner cette Jennifer !* » En général, au cinéma, les filles simples et sincères comme elles font plutôt les pots de fleurs. De plus, Jennifer est proche de moi et de beaucoup de personnes dans mon entourage. Elle est plus intelligente de la vie et bien moins

prisonnière de ses idées que le jeune philosophe et intellectuel qui croise son chemin.

En somme, vous interprétez une femme sans a priori aucun...

Absolument. Elle est complètement ouverte aux autres. Ça donne envie d'être comme elle : passionnée par son métier de coiffeuse, libre dans sa féminité, contente de sa situation. Je l'ai donc jouée rayonnante, fraîche, afin que tout le monde tombe amoureux d'elle. Du coup, j'ai aussi pris soin de moi

comme jamais : sommeil régulier, détox à fond, repas sains.

Les relations de Jennifer avec son amant sont parasitées par leurs différences sociales et leurs niveaux d'érudition.

Que pensez-vous des gens persuadés d'être supérieurs parce qu'ils sont instruits ?

Je suis triste pour eux. Le mépris m'horripile. Je n'ai jamais pu le comprendre. Il a très tôt été un sujet de discussion avec ma mère.

Petite, j'ai vite été frappée par l'attitude de certaines personnes qui se montraient aimables avec nous et désagréables face à une femme de ménage ou un ouvrier. Ce racisme social est si idiot. Le film le prouve bien.

Votre fiancé dans le film est joué par Loïc Corbery, pensionnaire de la Comédie Française. Son statut vous a-t-il impressionnée ?

Pas du tout. J'habite Paris mais je n'avais même pas vu Loïc au



A perdre la raison

Photo-O'Brother/Versus Productions



A perdre la raison

Photo-O'Brother/Versus Productions

théâtre. Pourtant, il a de la bouteille ! Mais ça a été une belle rencontre. C'est important de s'embarquer dans pareille aventure avec un partenaire franc, simple, généreux. Surtout pour les scènes d'amour. Mais j'avais confiance. Ces séquences sont tellement délicates que je demande quelques arrangements. J'ai une doublure de nu et, pour les séquences au lit, je porte un jean et un bustier.

Votre personnage reste positif en toute circonstance. Ce fut donc un plaisir de l'incarner ?

Oui, j'ai adoré ce rôle fort, lumineux. J'ai même dû chanter pour camper cette jeune femme dynamique. C'était donc un changement formidable et plein de contrastes, après le personnage plus sombre de Murielle dans *A perdre la raison* qui évoquait l'affaire Geneviève Lhermitte (Ndlr : mère condamnée pour infanticide).

Justement, comment alterne-t-on rôles légers et emplois tourmentés ?

En les jouant avec plaisir et à fond. Je tiens à plonger corps et âme dans un personnage. Et là, j'y ai utilisé mes propres petites névroses, tout en ayant conscience que l'héroïne était, elle, plus proche de la psychose. Même si j'étais pétrie de trac à l'idée d'incarner un emploi si fort, la complexité du rôle m'a emballée. Tourner un long

métrage est toujours énergivore. Un acteur doit se préparer, tel un athlète, à un effort court et intense. Pour chaque rôle, il faut accepter d'avoir un peu mal, mais éviter de se blesser.

Ce rôle vous a valu un Magritte, l'an passé. Que représente cette récompense à vos yeux ?

Nul ne fait ce métier pour décrocher des statuettes. Mais lorsque la profession salue votre travail, ça reconforte. Un acteur a besoin de marques de confiance. Ce Magritte était important : j'étais dans mon pays, mes parents, mon mari et ma fille étaient auprès de moi. Les Magritte sont une belle démarche. Le cinéma belge a gagné en légitimité, même si certains le trouvent encore trop noir ou trop intello.

Dès 1999 et votre premier film, vous avez été primée au Festival de Cannes. Comment l'avez-vous vécu ?

Ce fut un vrai choc ! Jean-Pierre Dardenne (Ndlr : l'un des deux réalisateurs de *Rosetta*) me donnait

➔ Le mépris m'horripile. Je n'ai jamais pu le comprendre. Petite, j'ai vite été frappée par l'attitude de certaines personnes qui se montraient aimables avec nous et désagréables face à une femme de ménage ou un ouvrier. Ce racisme social est si idiot. Le film le prouve bien ➔

des gélules homéopathiques pour calmer mes palpitations. Mon souci, en allant recevoir mon prix, était de ne pas tomber et de ne pas pleurer. Je ne suis pas tombée... C'est déjà ça !

Aimez-vous les paillettes en général ?

Pas trop (rires). Lors de ce genre de soirée, je prends sur moi, puisque je m'y sens mise à nu. Les cérémonies me fragilisent. Dans pareil cas, on doit être soi-même. Impossible de se cacher derrière un personnage. Et choisir une robe de soirée est tout un travail, car on n'est rayonnante que dans un habit dans lequel on se sent bien. En fait, je préférerais regarder les remises de trophées chez moi, devant la télé, en pyjama. Si les Magritte ont une ambiance bon enfant, l'atmosphère aux Césars n'est pas chaleureuse. Si je n'y suis pas nommée, je n'y vais pas. Car je m'y ennuie.

En fait, vous semblez apprécier la simplicité et la sérénité...

Oui. Heureusement, j'ai la chance d'avoir une vie de famille très har-

monieuse, entourée de ma fille, de mon compagnon et de ses deux fils. C'est mon équilibre. J'en ai grand besoin. Mon entourage me protège beaucoup. Je suis assez casanière. Et lors de sorties, peu importe l'endroit, je me sens toujours parfaitement bien là où je me trouve. Ce qui nous amène, mon compagnon et moi, à un véritable dilemme. Selon le lieu où l'on vient de poser nos valises, on se dit toujours : « *Tiens, et si on restait à Paris ? Tiens, et si on s'installait en Corse ? Tiens, et si on revenait en Belgique ?* ». Impossible de se décider ! (rires). J'aime aussi les parenthèses dans la nature. Petite, tout près de chez moi, il y avait des rivières, des petits ponts et un très joli sous-bois où j'allais souvent me promener avec mes amis.

Et lorsque vous sortez aujourd'hui pour aller au cinéma, quels sont vos choix et goûts ?

Moi, quand je vais au ciné, c'est pour avoir la tête qui tourne, de toutes les façons : pour rire, pleurer, m'évader ! Deux de mes films préférés sont *Au nom du père* et *Midnight Express*. Chacun d'eux est inspiré d'un drame réel. Ils sont durs, mais magnifiques, bouleversants, parce que tournés vers l'humain et ses souffrances. Lorsqu'une fiction aborde l'humain de manière très juste, ça me touche profondément. ☑

Propos recueillis par Carol Thill

Cacharel

Anaïs Anaïs Premier Délice

Le nouveau parfum **Anaïs Anaïs** se compose de fleurs blanches et d'un assemblage de fruits. Toutes les plus belles poires sont réunies : Williams, Comices joufflues et Passe Crassane. Une larme de sucre et une fraîcheur givrée réveillent leur pulpe blanche, un soupçon d'accord de vanille les enveloppe de caramel. Tout à fait en fond, une touche de cacao amer vient en contre-point s'associer aux muscs blancs et s'accrocher à la peau.



Summer Splash

Cet été, **Cacharel** vous invite à célébrer toutes les facettes olfactives de l'été avec **Amor Amor** et **Noa** en édition limitée. Chacune de ces deux fragrances est réinterprétée autour d'un accord de tête pétillant et fruité pour offrir le délicieux frisson d'un plongeon en eaux fraîches...

Clinique

Pour des yeux papillons



Clinique a doté le **Lash Power Feathering** d'une formule perfectionnée et d'une brosse astucieusement repensée, permettant d'obtenir des cils abondants et somptueux, sans résidus ni paquets, et qui se nettoient aisément à l'eau chaude.

Viktor & Rolf

Petite Flowerbomb

20 ml de glamour atomique. Une arme de poche assez puissante pour pulvériser le quotidien !



Spicebomb

Spicebomb

Pour les Messieurs, une version revue et corrigée du célèbre flocon grenade noir et argent, dans un format poche de 20 ml.



Petite Flowerbomb

Garnier

1 gelée, 3 effets éclaircissants

Facile, rapide, la **Gelée Eclaircissante Cristal Soleil** by Nutrisse s'applique à la main sur cheveux secs. Pas de rinçage, pas de temps de pose, elle apporte un coup d'éclat aux cheveux châtains à blonds non colorés pour un effet soleil, méché ou encore Tie & Dye (teinture cheveux noués).



L'Oréal Professionnel

Le look Beach Waves



Le **beach style** est partout cet été. Ainsi, **L'Oréal Professionnel** crée le service **Beach Waves** exclusivement en salon de coiffure. 5 étapes courtes pour un résultat durable jusqu'à 8 semaines.

Lancôme

Deux formules complémentaires



Le nouveau **Advanced Génifique Yeux** complète idéalement les bénéfices de **Génifique Yeux Light-Pearl™**, le sérum illuminateur regard avec son applicateur massant Light-Pearl™.



YSL

Summer Look



Pour cet été, la **Couture Palette** se dévoile dans un écrin revisité aux couleurs de turquoise et d'or, que sépare, tel le sable et l'eau, une ligne d'horizon évocatrice. À l'intérieur, une harmonie de trois bleus aquatiques (Majorelle, Celadon, Égée) en tension avec deux teintes solaires (rose et corail).



Chanel

Capable de s'autohydrater et de se protéger du froid grâce à des cires précieuses qui enrobent ses pétales, le camélia a inspiré **Chanel** pour sa gamme **Hydra Beauty Nutrition** qui offre aux peaux et lèvres sèches hydratation, nutrition et protection.

Estée Lauder

Stop aux imperfections !

Après l'adolescence, bon nombre de femmes souffrent encore d'imperfections et d'éruptions cutanées. La nouvelle collection **Clear Difference** d'**Estée Lauder**, destinée aux peaux adultes, comprend un **Sérum expert anti-imperfections** et la **BB Crème teint parfait SPF 35**.



Unifier le teint et le contour des yeux

Pour un teint radieux, découvrez le nouveau fond de teint **Double Wear All-Day Glow Eclat et Hydratation du Teint SPF 30**, qui possède tous les bienfaits d'une BB crème pour parfaire et unifier le teint, et le **Double Wear Pinceau Eclat Correcteur BB** qui capte et reflète la lumière pour éclaircir les zones d'ombres comme les traces de fatigue et les cernes.



Kiehl's

Effet instantané

Le **Perfecteur de Peau Micro-Blur** est une formule légère qui lisse la peau par un effet de floutage instantané et, à long terme, resserre les pores en améliorant la texture cutanée.



L'Oréal

Summer Eyes

Osez les yeux flashy avec les **Mascaras Miss Manga** (Extra Black et Indigo Blue) et les **Super Liners Perfect Slim**. Tout est une question de traits superposés !

La Mer

Gamme Soleil



Légers et non gras, les produits **Soleil de la Mer™** pénètrent facilement la peau, sans laisser de résidus.



Double pouvoir actif 24h/24

Deux puissantes solutions pour défendre et régénérer la peau 24h/24 : le correcteur anti-âge **Dermatologist Solutions™ Powerful-Strength Line-Reducing Concentrate**, qui agit jour et nuit pour lutter contre l'action néfaste des radicaux libres, et, la nuit, l'utilisation conjointe du correcteur, appliqué sous l'élixir **Midnight Recovery Concentrate**, permet de réparer la peau de manière visible.

En vente chez Cosmeticary/Rue de la Paix 50, Grand-Rue – Luxembourg-Ville.

Essie

Oubliez la mode camouflage !

Une palette variée pour cet été. 6 nouvelles teintes dont un Minikit Summer de 3 teintes. Le **roarrange** est le nouveau noir cet été ! Et avec quelques gouttes de **quick-e** vos ongles sèchent super vite.



Giorgio Armani

Acqua di Gioia Eau de toilette

Note après note, le parfum dévoile ses secrets et s'épanouit dans un accord de bois de cèdre et de cashmeran enveloppant, délicatement adouci par un soupçon de sucre roux qui confère à cette **Acqua di Gioia Eau de toilette** un charme addictif.



De la couleur



Eyes To Kill, ombre électrique Tangerine.

Eyes To Kill, ombre mate Vulcano.

Eyes To Kill, ombre satin Kimono.

8 ombres électriques inspirées de la nature dangereuse, 10 ombres satin à l'effet **nude** et 6 ombres mates, évocations des forces de la nature, voilà les 24 nouveaux fards à paupières solo **Eyes To Kill Solo** qui composent le regard **Armani** pour cet été.

En vente chez Paris 8 – Centre commercial La Belle Etoile – Bertrange

Des ouvrages consacrés au management et à la publicité, des romans pleins de suspense, une fiction historique, la suite d'une saga, une magnifique invitation au voyage, une lettre imaginaire, une leçon de la vie figurent au programme de cette sélection de livres à emporter dans vos bagages de vacances.

Michel Nivoix

Un autre regard

Si vous pensez tout savoir sur la publicité, sachez dès à présent que ce livre va ébranler toutes vos certitudes et vous conduira à les reconsidérer. Organisé en trois parties, il vous propose d'effectuer un survol de plus d'un siècle des concepts les plus fondamentaux en communication, en les démythifiant.

Il présente ensuite les résultats d'une enquête qualitative menée auprès d'agences de publicité et de grands groupes de communication internationaux. Il donne enfin les résultats d'une enquête conduite auprès de centaines de consommateurs suisses sur l'impact de la publicité. Ce livre permet de comprendre comment celle-ci influence les pensées, les jugements et les comportements du consommateur. Il est aussi un guide pratique et un outil managérial.

La pub qui cartonne !

Les dessous des techniques publicitaires qui font vendre

de Julien Intartaglia

De Boeck (149 pages – 27,50 EUR)



Dictatures

1983 au Terreno, en Amérique du Sud. Alejandro Maldiga, guitariste de Victor Pérez, poète et chanteur qui a été exécuté par le régime, quitte sa prison, de sinistre réputation. Les opposants essaient aussitôt de l'attirer parmi eux, mais il a changé : il se sent, en effet, responsable de la mort de son ami Pérez et il est dévoré par la culpabilité.

Il va alors se retrouver involontairement au centre d'un réseau d'intrigues particulièrement dramatiques qui vont conduire à une catastrophique rébellion populaire. Ce récit palpitant est aussi une analyse sans complaisance des mécanismes de la dictature, le Terreno symbolisant ici tous les régimes dictatoriaux d'Amérique latine dans les années 70 et leurs méthodes de répression qui ont, hélas, toujours cours.

Le mensonge d'Alejandro

de Bob van Laerhoven

MA Editions (295 pages – 17,90 EUR)



Bouquet de secrets

Médecin de 32 ans, Maurine quitte Toulon pour revenir à Collobrières, son village natal, y ouvrir un cabinet et aider sa sœur Carole qui vient de reprendre l'entreprise familiale de marrons glacés : atteint de la maladie d'Alzheimer, leur père a dû être placé. Mais il faut trouver de l'argent pour éviter la faillite, cependant qu'un parasite menace les châtaigneraies.

Alors que Maurine s'investit malgré leurs relations tendues, une patiente lui révèle des informations troublantes à propos d'un drame qui a secoué le village trente ans plus tôt. Un secret de famille semblant lié à ce drame, Maurine décide de mener une enquête qui suscite de violentes réactions au village. Elle est aussi victime d'un corbeau. Un roman tout en rebondissements qui tient le lecteur en haleine.

L'enfant des Maures

de Frédérick d'Onaglia

Calmann-Lévy (315 pages – 19,50 EUR)



Passionnante saga

Pour mieux apprécier ce roman, il est souhaitable d'avoir lu *D'eau et de feu*, du même auteur (Belfond – 2013), qui nous entraînait dans un manoir écossais dont le propriétaire, Angus, exploitait des distilleries et une filature.

Nous reprenons cette saga lorsque le fils d'Angus et son épouse, qui ont eu des jumeaux, reviennent vivre au manoir. La situation semble apaisée, mais Angus décède : sa succession relance alors les hostilités, l'ambiance familiale se dégrade et la cohabitation devient explosive. Rien ne va plus entre la seconde épouse d'Angus et ses beaux-enfants. Tout va tourner autour d'une question : l'amour et les liens du sang l'emporteront-ils sur les jalousies et les rivalités ? A vous de le découvrir.

A feu et à sang

de Françoise Bourdin

Belfond (306 pages – 21,50 EUR)



Les leçons de la vie

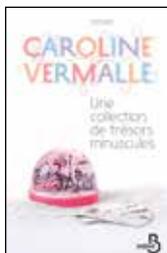
La vie réserve parfois de drôles de surprises. Frédéric, la trentaine séduisante, brillant avocat dont l'assistante, Pétronille, n'a d'yeux que pour lui, collectionne les succès... et les tableaux impressionnistes. Mais il ne la voit pas. Lorsqu'un notaire l'informe qu'un mystérieux inconnu en a fait son unique héritier, il pense qu'une fortune l'attend.

Mais il déchant lorsqu'il apprend que ce legs consiste en quelques billets de train et une étrange carte aux trésors. De plus, il perd ses clients et ses biens sont saisis. Il se lance alors dans l'énigmatique jeu de piste cependant que, dans l'ombre, Pétronille fait tout pour l'aider. De rencontres en surprises, Frédéric va vivre une aventure qui lui permettra de regarder enfin la vie au fond des yeux. Ce roman démontre l'importance de la prise de recul dans la vie.

Une collection de trésors minuscules

de Caroline Vermalle

Belfond (272 pages – 19 EUR)



Le tour de la question

Les modèles de management sont, certes, destinés à résoudre des problèmes et des défis courants de la vie des affaires, mais ils présentent parfois aussi une manière nouvelle d'appréhender une situation qui aboutit à un changement positif. Ils peuvent être utilisés sur différents plans : stratégique, tactique, ou opérationnel.

Ce guide rassemble les soixante modèles de management (classiques ou d'avant-garde) les plus efficaces et les plus couramment utilisés comme, par exemple, stratégie Océan bleu, matrice BCG, lean et juste-à-temps, 4P du marketing selon Kotler, analyse de Pareto... Un ouvrage fort bien structuré et très pratique qui expose aussi les limites et inconvénients de chaque modèle.

Le guide du Financial Times

60 modèles de management

de Marcel van Assen, Gerben van den Berg, et Paul Pietersma

Pearson (306 pages – 27 EUR)



Cruel dilemme

Dans les années 30, sur l'île d'Ouessant, Marie-Jeanne vient de perdre son mari, matelot, dans un naufrage. Persuadée qu'il a été enlevé par une Morgane, un de ces sirènes dont parlent les légendes, elle consulte une vieille rebouteuse qui lui demande de sacrifier un agneau dans le temple des anciennes druidesses : si la Morgane le libère, Jean-Marie sera revenu d'ici à la Toussaint.

Se refusant à l'aubergiste qui l'aime passionnément, Marie-Jeanne se laisse conquérir par un jeune ornithologue en mission. Mais la Toussaint approche et elle commence à douter d'elle-même, ne sachant plus pour qui bat vraiment son cœur. Un terrible drame va alors la contraindre à choisir. Une belle et poignante histoire dans l'ambiance incomparable des îles bretonnes.

La sirène d'Ouessant

d'Edouard Brasey

Calmann-Lévy (373 pages – 19,90 EUR)



Enchantements

Témoins de l'Histoire de la France, merveilles architecturales, bijoux du patrimoine, les châteaux dits « de la Loire » ornent villes, bourgs et villages le long de ce fleuve et jusqu'à une cinquantaine de kilomètres de son cours, dans le Cher, l'Indre, l'Indre-et-Loire, le Loiret et le Maine-et-Loire. Cet ouvrage nous les présente tous : on en dénombre pas moins de quatre-vingt-douze.

Il permet aussi d'admirer onze autres trésors : prieuré, grange, pagode, palais, oratoire, abbayes, basilique, maison, pont-canal, parc, dont nous vous laissons le soin de découvrir leurs identités complètes mais qui méritent eux aussi une visite. A vous de concevoir un itinéraire enchanteur au long de la Loire et de ses affluents. Ce serait une belle idée de vacances pour cet été.

Tous les châteaux de la Loire

de Gilles du Pontavice (textes) et Richard Volante (photos)

Editions Ouest-France (119 pages – 14,90 EUR)



Déchirement

Avant d'écrire ce livre, Christine Orban a lu des mémoires, des récits historiques, des documents d'universitaires et des œuvres romanesques. Cette plongée au cœur de l'Histoire lui a permis de devenir, le temps d'un roman, Marie-Josèphe Tascher de la Pagerie, plus connue sous le nom de Joséphine, répudiée par Napoléon 1^{er} en 1809.

Avec une merveilleuse empathie, l'auteur imagine ce qu'aurait pu écrire cette femme prisonnière de sa douleur à l'objet de son amour, exilé sur l'île d'Elbe, se demandant constamment comment tous deux ont pu en arriver là et retraçant les épisodes les plus déchirants de leur histoire dont le sommet fut, sans doute aucun, ce dîner en tête-à-tête aux Tuileries au cours duquel l'Empereur lui annonça sa terrible décision. Un livre poignant.

Quel effet bizarre faites-vous sur mon cœur

de Christine Orban

Albin Michel (258 pages – 19 EUR)



Destins croisés

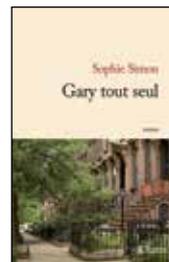
Tête brûlée et effrontément ambitieux, Gary, 21 ans, quitte sa banlieue de Cleveland, ses mauvais souvenirs d'enfant sans père et frondeur, et les trois personnes qui ont le plus compté pour lui. Arrivé à New York, il tombe amoureux de la fille d'un patron de hedge fund. Une nouvelle vie commence alors, pleine de promesses.

Mais surgissent Tracy, son ex-petite amie, sa mère, qui espère lui emprunter de l'argent, et son père, dont il n'avait plus de nouvelles depuis seize ans. Il ne manque que Frank, ami d'enfance (et mari de Tracy) dont il a abimé le crâne lors d'une bagarre. Il se rend en Colombie-Britannique pour tenter de se faire pardonner. On suit avec une réelle implication les destinées de ces personnages hantés par les liens du sang et du cœur.

Gary tout seul

de Sophie Simon

JC Lattès (350 pages – 18 EUR)



Pacte avec le Diable

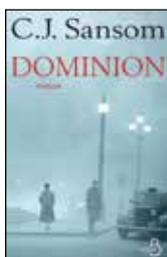
Nous sommes à Londres le 9 mai 1940. Winston Churchill vient d'être écarté du pouvoir et lord Halifax, devenu Premier ministre, accepte la main tendue d'Hitler. En novembre 1952, alors que l'Angleterre est devenue un dominion, un satellite de l'axe nazi, la tension est à son comble : le Führer est mourant.

Les services de la Résistance confient alors à David Fitzgerald, un fonctionnaire d'origine juive, la mission de leur remettre un scientifique enfermé dans un asile psychiatrique qui connaît le secret de la bombe atomique, un secret que la Gestapo veut récupérer avant lui. David va prendre tous les risques pour échapper aux sbires d'un officier allemand. Ce roman est saisissant de vérité. Si vous aimez l'Histoire-fiction, vous ne pouvez pas le manquer.

Dominion

de C. J. Sansom

Belfond (709 pages – 23 EUR)



Nous vous recommandons aussi

Après quoi on court

de Jérémy Sebbane

MA Editions (323 pages – 14,90 EUR)

Murmurer à l'oreille des femmes

de Douglas Kennedy

Belfond (248 pages – 21 EUR)

Débandade

de Clémence Dumper

Philippe Rey (140 pages – 14,50 EUR)

Des artistes très connus, de magnifiques pages de jazz, des hommages à l'un des grands de la chanson française et à un magnifique trompettiste, et des musiques de films sont au menu estival de cette chronique qui devrait satisfaire des aspirations très différentes placées sous le signe commun du talent.

Michel Nivoix

Musiques adaptées

Une quinzaine d'années après la Seconde Guerre mondiale, de jeunes cinéastes donnèrent naissance à la Nouvelle Vague. A leurs côtés, des compositeurs de musique (dont Georges Delerue, Michel Legrand et Jacques Demy, entre autres) eurent le talent de s'adapter à ce nouveau cinéma.

Le Stéphane Kerecki Quartet nous propose des musiques de onze de ces films considérées ici comme des « matériaux bruts » et très peu arrangées. Chacun des musiciens a improvisé sans trahir les intentions des compositeurs. Le résultat est un ensemble de très beaux clichés musicaux.

Stéphane Kerecki Quartet

Nouvelle Vague

(Out Note)



Panorama

Le meilleur d'une vie, *Les plus beaux airs d'opéra* et *Les chemins de traverse* sont les titres des trois disques de cet album indispensable consacré à Maurice André qui interprète des œuvres de quarante-six compositeurs de toutes époques, accompagné par une vingtaine d'orchestres de niveau international et des solistes de renom.

Cette compilation constitue un survol bien équilibré de ce trompettiste qui nous a quittés en février 2012, à l'âge de 78 ans. On appréciera sa remarquable virtuosité dans ces répertoires très divers. Avec une pensée émue pour lui.

Maurice André

Le meilleur d'une vie

(Erato)



Petit bijou

Après avoir étudié la clarinette à l'école de musique de Quimper, Sophie Alour a appris le saxophone seule. Depuis, elle joue aussi de l'orgue électronique. Pour son 5^e disque, elle nous propose dix titres, dont neuf compositions et arrangements personnels.

On perçoit immédiatement qu'elle a du métier : elle a d'ailleurs déjà joué avec les plus grands (Rhoda Scott et Wynton Marsalis pour n'en citer que deux) et a créé plusieurs formations de jazz. Elle est ici très inspirée et fort bien entourée : le disque de son sextet est un petit bijou.

Sophie Alour

Shaker

(Naïve)



Magic New Orleans

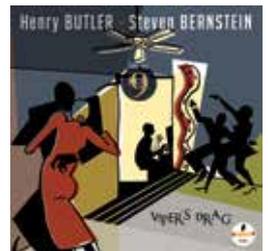
Les amateurs des musiques de La Nouvelle-Orléans vont être comblés avec ce disque né d'une collaboration quasi magique entre le pianiste Henry Butler et le trompettiste Steven Bernstein. Entourés de huit musiciens, ils interprètent ici neuf titres de blues, de ragtime et de boogie, en respectant la tradition du genre, mais en apportant une vision moderne du son habituel de cette ville jazzistiquement mythique.

Parmi les compositions, on en retiendra notamment une de Fats Waller et trois de Jelly Roll Morton. Il faut insérer ce disque dans toute discothèque de jazz.

Henry Butler - Steven Bernstein and the Hot 9

Viper's Drag

(Impulse par Universal)



Emouvant anniversaire

Il faisait partie du patrimoine de la chanson française : le 14 juin 1994 s'éteignait Mouloudji, auteur, compositeur, interprète, acteur et peintre. Pour lui rendre hommage, des artistes viennent d'enregistrer douze de ses innombrables titres.

Ils ont apporté leur touche personnelle à ces interprétations qui, bien que « modernisées », ne trahissent à aucun moment la qualité du répertoire de Mouloudji, sa sensibilité, sa poésie. Ce survol d'une magnifique carrière traduit le respect que ces artistes avaient pour ce « grand » de la chanson. Applaudissements.

Hommage à Mouloudji

En souvenir des souvenirs...

(Discograph)



Doigts de fée

Ancienne élève de Paul Badura-Skoda, Jörg Demus et Alfred Brendel, Anne Queffélec s'est produite dans les plus prestigieuses salles de la planète, a été invitée par les meilleurs orchestres et a été dirigée par les plus grands chefs.

Son éclectisme lui permet de tout jouer avec la même élégance. Cette fois, elle nous propose un album superbe de trois disques avec un programme dédié à Maurice Ravel, Claude Debussy et Gabriel Fauré. Une nouvelle fois, Anne Queffélec, qui est l'une des pianistes les plus appréciées des mélomanes, devrait faire l'unanimité.

Anne Queffélec

Ravel - Debussy - Fauré

(Erato)

