

Entreprises magazine

Numéro 68 – novembre/décembre 2014 – 8 EUR



Les entreprises et la communication

Dossier pages 32-67



News

- 4** Brèves
- 6** Cegecom S.A. – « Depuis 15 ans, l'innovation est une de nos forces »
- 10** La secrétaire d'Etat au sujet du 4^e plan d'action en faveur des PME – Francine Closener : « Favoriser le développement du secteur des PME »
- 15** L'économie circulaire – Un nouveau concept économique
- 17** L'IMS Luxembourg veut convaincre les dirigeants luxembourgeois – Invité d'honneur de l'IMS, Vincent Stanley engage la responsabilité des dirigeants
- 20** 1,2,3 GO Social : 7 projets continuent l'aventure
- 25** BusinessMentoring – Le mentorat pour entrepreneurs mis à l'honneur le 4 décembre

Carte blanche

- 26** Le Freeport Luxembourg: Out of the Box?

Formation tout au long de la vie

- 28** Le portail lifelong-learning.lu trilingue
- 29** PwC's Academy – De la Théorie à la Pratique

Immobilier

- 30** Immobilier de bureaux : l'état du marché au 2^e trimestre 2014

Entreprendre au féminin

- 31** Vers un nouvel équilibre entre hommes et femmes

Dossier Les entreprises et la communication

- 32** Communiquer, pourquoi, et avec qui ?
- 36** Il y a marketing et... marketings
- 38** La communication, un générateur de croissance !
- 40** L'impression 3D – Un outil de marketing et de communication
- 43** Valérie Ghanimé – Faire toujours mieux
- 44** Améliorez la gestion et l'impact de vos événements avec SignIn
- 45** **Les cahiers transfrontaliers d'EURES Luxembourg – L'emploi dans le secteur financier**
- 53** Faut-il craindre les journalistes ?
- 54** « Si elle ne peut pas toujours être anticipée, la crise peut être préparée »
- 55** Transformation digitale : les entreprises n'y échapperont pas
- 56** La Chaire LaboRH, les transformations du travail et les RH
- 58** Le DRH, moteur du changement
- 60** Réseau social d'entreprise : un outil à maîtriser
- 62** Accompagner son client dans sa transformation digitale en matière de communication

- 64** Artisans, utilisez les outils informatiques et le numérique pour faire la différence
- 65** Faites le bien et dites-le !
- 66** Retour en image sur Marketers Day 2014, l'événement Marcom de la fin d'année !

Ressources humaines

- 68** Les gratifications : simple faculté pour l'employeur ou droit acquis pour le salarié ?
- 70** Que pensez-vous de l'aide au réemploi ? – Résultats du sondage diffusé en septembre-octobre sur le site lesfrontaliers.lu

Bon à savoir

- 71** Soins de santé transfrontaliers – Les nouveaux droits des patients
- 72** Luxembourg enfin doté d'un Institut de la propriété intellectuelle
- 74** Le nouveau cadre des titres au porteur

Nouvelles technologies

- 76** Clever clicks for safer business (1^{ère} partie) – Downloads : des pièges de toutes les formes

A nos frontières

- 78** Une ville nouvelle va voir le jour en face d'Esch-Belval

Golf

- 80** Le 33^e ESGA Senior Championship & Cup – L'Algarve... en attendant le Luxembourg !

Etapas gourmandes

- 81** La Table de Frank – Le terroir remis au goût du jour

Auto

- 82** Peugeot 308 – La marque au lion rugit à nouveau

Check in

- 86** La Thaïlande, un condensé d'Asie

Rencontre

- 88** Maude Julien : « Personne ne devrait voler l'enfance ou l'horizon de quelqu'un »

90 Beauty case

92 Livres

94 Musique

Editeur / Régie publicitaire /

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

Directeur de la publication / Rédacteur en chef

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

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

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

ministère de l'Economie, KPMG, Paula Marques, 1,2,3,GO, BusinessMentoring, Marc Hostert, INFPC, Gerald Merveille, M^e Natalie Schall, Netty Thines, Adrien Thomas, Pierre Gramme, Fabienne Jacquet, Martine Borderies, Xavier Delvaux, Pascale Marchal Griveaud, M^e Gabrielle Eynard, M^e Maurice Macchi, Audrey Laurent-lesfrontaliers.lu, M^e Céline Lelièvre, M^e Emmanuelle Ragot, M^e Dorothée Ciolino, Pierre Riaux, Cases et Coralie Martin

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

ERRATUM**ARTICLE CRÉATION D'UNE ENTREPRISE – N'OUBLIEZ PAS LES AUTORISATIONS PRÉALABLES ! – ENTREPRISES MAGAZINE N° 67, PAGES 12 ET 14**

De malencontreuses erreurs se sont glissées dans l'article précité et nous nous en excusons vivement auprès de nos lecteurs.

Dans l'entièreté de l'article, il faut lire « **ministère de l'Économie** » et non pas « ministère des Classes moyennes ».

Dans la section ayant pour titre *Auto-
risation de commerce*, **il faut se référer à la loi du 2 septembre 2011** réglementant l'accès aux professions d'artisan, de commerçant, d'industriel ainsi qu'à certaines professions libérales, et non pas à la loi du 28 décembre 1988.

Dans cette même section, au point 2 du 2^e paragraphe, il faut lire « **diplôme ou expérience professionnelle** » et non pas « **diplôme et expérience professionnelle** ».

Enfin, toujours dans cette même partie, **il faut supprimer le 3^e paragraphe** : « *La loi du 9 juillet 2004, modifiant la loi précitée du 28 décembre 1988, ajoute que, dans le secteur commercial, la qualification professionnelle doit également consister à disposer de connaissances appropriées en matière de gestion d'entreprise* ». En effet, **depuis 2011, le dirigeant d'entreprise ne doit plus disposer de connaissances appropriées en matière de gestion**. Les qualifications requises par la loi de 2011 diffèrent en fonction de l'activité qui sera exercée, mais les compétences en gestion, qui avaient été introduites par une loi de 2004, ne sont plus exigées. ☑

Pour plus d'informations : guichet.lu/entreprises

EMPLOI SALARIÉ AU LUXEMBOURG**UNE PROGRESSION DE 0,5 % AU 2^e TRIMESTRE 2014**

Selon le **Statec**⁽¹⁾, le nombre de salariés au Luxembourg a augmenté de 0,5 % au 2^e trimestre 2014 par rapport au trimestre précédent. Dans l'ensemble de la zone euro, l'emploi n'a augmenté que de 0,2 % par rapport au 1^{er} trimestre 2014.

Le secteur de l'information et de la communication arrive en tête des créations nettes d'emploi avec un taux de croissance de 3,5 % sur un an. La croissance de l'emploi

reste soutenue dans les activités de service, avec une progression de 3,4 % par rapport au 2^e trimestre 2013. Cette création d'emploi est essentiellement nourrie par les activités comptables et juridiques ainsi que les activités de conseil de gestion (+ 5,8 % sur un an). En revanche, l'emploi intérimaire a reculé de 3,3 % par rapport au 2^e trimestre de 2013.

Dans les activités financières et d'assurance, l'emploi a augmenté de 2,1 % sur un an et de 0,6% sur un trimestre. Cette croissance est essentiellement portée par le développement favorable dans les activités dites « auxiliaires », comme, par exemple, les fonds d'investissement et de pension. L'emploi y a progressé de 5,7 % sur un an, contre 1,3 % dans les banques et les assurances.

Sur un an, l'emploi des frontaliers augmente un peu plus vite que celui des résidents : 2,4 % contre 2,2 %. Chez les résidents, ce sont surtout les ressortissants étrangers qui profitent de la hausse : + 3,0 % pour les ressortissants communautaires et + 7,0 % pour les ressortissants non communautaires. ☑

www.statec.lu

(1) Communiqué de presse N° 32-2014 du 15 septembre 2014.

COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE AU LUXEMBOURG**UN COÛT HORAIRE MOYEN PARMIS LES PLUS ÉLEVÉS DE L'UE**

En septembre dernier, le **Statec** a publié les résultats détaillés de son enquête quadriennale sur le niveau et la structure du coût de la main-d'œuvre⁽¹⁾.

En 2012, le coût horaire moyen est de 33,91 EUR contre 30,96 EUR en 2008, ce qui correspond à une croissance moyenne de 2,3 % par an. Ce coût varie fortement selon les différents secteurs d'activité. En général, il est plus élevé dans le secteur tertiaire (36,16 EUR) que dans le secteur industriel et la construction (27,10 EUR). Le secteur financier et des assurances a le coût horaire le plus élevé (58,66 EUR), tandis que les coûts horaires les plus faibles peuvent être trouvés dans l'hébergement et la restauration (19,55 EUR), et les activités de services administratifs et de soutien (19,36 EUR).

En 2012, le coût annuel moyen de la main-d'œuvre est de 59.103 EUR par

salarié. Le coût annuel moyen par salarié le plus élevé est enregistré dans le secteur financier et des assurances avec 102.994 EUR.

Les salaires et traitements bruts représentent 86 % de ce coût, les charges patronales 13 %. Les salaires et les traitements sont en moyenne de 29,25 EUR/heure.

Les charges sociales patronales représentent la plus grande partie des coûts indirects. Elles sont en moyenne de 4,38 EUR/heure, soit 94 % du coût indirect ou encore 13 % du coût total de la main-d'œuvre. Le reste des coûts indirects ne correspond donc qu'à environ 1 % du coût total. Dans cette catégorie de coûts, on recense notamment les frais de formation (0,30 EUR/heure) et d'autres frais, tels que les frais de recrutement et les frais pour vêtements de travail (0,09 EUR/heure). Les subventions s'élèvent à un montant de 0,11 EUR/heure, ce qui représente une part de 0,3 % dans le coût de la main-d'œuvre. Les secteurs les plus subventionnés sont ceux de la santé humaine et de l'action sociale ainsi que les autres activités de services.

Le coût horaire moyen du Grand-Duché se situe parmi les plus élevés de l'UE. En fonction des chiffres disponibles au moment de la publication, ce coût horaire moyen de 33,91 EUR n'est dépassé que par celui de la France (34,25), de la Suède (37,26) et du Danemark (39,36). Une comparaison détaillée du coût de la main-d'œuvre du Grand-Duché et de ses pays voisins fera l'objet d'une prochaine publication. ☑

(1) Statec, *Regards* N°16, Paul Reiff et Nick Hoffmann, Septembre 2014 – www.statistiques.lu

ING LUXEMBOURG NOUVELLE VERSION DE SON APPLICATION MOBILE

Depuis septembre dernier, l'application mobile d'**ING Luxembourg** est accessible depuis toutes les plates-formes, que le smartphone ou la tablette fonctionne sous Android, iOS (Apple), Blackberry ou Windows Phone.

La navigation a été sensiblement améliorée, l'affichage optimisé pour l'utilisation sur tablette, mais de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées. Ainsi, les utilisateurs d'ING Mobile peuvent non seulement visualiser l'ensemble de leurs comptes sur une seule page, mais encore choisir de filtrer l'affichage pour chaque numéro de client ; effectuer leurs paiements vers des

bénéficiaires externes sans avoir à le définir au préalable comme bénéficiaires ; disposer d'une vision encore plus claire de leurs dépenses par carte de crédit ; et gérer leurs alertes pour être avertis de l'arrivée d'e-mails sécurisés ou de la disponibilité de documents. ☑

www.ing.lu

ICBC

BANQUE DE COMPENSATION EN RENMINBI AU LUXEMBOURG

La Banque Populaire de Chine (PBoC) a désigné l'**Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) Luxembourg Branch** comme banque de compensation en renminbi au Luxembourg.

Cette désignation fait suite à la signature, le 28 juin 2014, du *Memorandum of Understanding (MoU)* sur la compensation et le règlement de transactions en renminbi par le gouverneur de la Banque Populaire de Chine, Xiaochuan Zhou, et le gouverneur de la Banque Centrale du Luxembourg (BCL), Gaston Reinesch.

C'est la BCL qui assure le suivi du marché en renminbi au Luxembourg. ☑

LE FREEPORT LUXEMBOURG

INAUGURÉ ET OPÉRATIONNEL



Exactement 671 jours après la cérémonie du premier de coup de pelle du 14 novembre 2012, **LE FREEPORT Luxembourg** a été inauguré le 17 septembre dernier. Le bâtiment de 22.000 m² sur 4 étages définit de nouveaux standards en matière de préservation, d'entreposage et de gestion d'œuvres d'art et d'objets de valeur. Il représente un investissement de plus de 50 millions EUR, signe du haut degré de confiance de l'investisseur majoritaire Yves Bouvier et de son coactionnaire Olivier Thomas dans le Luxembourg et ses infrastructures. 80

emplois directs devraient être créés ainsi qu'une série d'emplois indirects dans le domaine de la logistique et du conseil en art ainsi qu'une variété de services accessoires et d'industries de support.

Avant l'ouverture, plus de 60 % de la surface louable était déjà réservée. Brandl, Brink's, Fine Art Logistics NLC, Link Management, Mana Contemporary, MT Art et Telecom Luxembourg font partie des premiers clients. ☑

www.lefreeport.com

WIJET

UNE BASE AU LUXEMBOURG



Photo-Frimin de Maître-Wijet

La compagnie de taxi-jet, **Wijet**, poursuit son développement en Europe en basant un avion à l'**aéroport de Luxembourg**. Même en temps de crise, l'utilisation de jets privés demeure incontournable pour les exigences d'une clientèle qui doit voyager rapidement. L'arrivée d'une nouvelle génération de jets plus légers et moins coûteux – la flotte est uniquement composée de Cessna Citation Mustang 4 places passagers – a inspiré le concept de la compagnie. Wijet propose une offre compétitive à 2.400 EUR l'heure de vol – un tarif bas pour le marché – sans frais supplémentaires et qui s'accompagne de services et de prestations de haut niveau vers 1.200 aéroports.

Wijet est aussi le partenaire d'Air France pour le service bord à bord de la Première classe. La compagnie nationale française propose à sa clientèle, avant ou après les vols long-courriers, de bénéficier d'un acheminement en jet privé, en bord à bord, au départ et à l'arrivée du hub Roissy Charles de Gaulle.

Passionnés d'aviation, les deux dirigeants **Corentin Denoeud** (diplômé de l'INSA et de HEC) et **Alexandre Azoulay** (diplômé de HEC, IEP et Harvard), en association avec un pilote de l'armée de l'air et de l'aéronavale, **Jean-François Hochenauer**, ont fondé Wijet en 2009. Depuis sa création,

la compagnie connaît une croissance de 40 % par an. Elle dispose actuellement de 5 appareils, occupe 14 pilotes et 22 salariés, et table sur un chiffre d'affaires pour 2014 de 8 millions EUR. ☑

Réservations et informations sur www.wijet.com

IF PAYROLL & HR ET IF ONLINE

DE NOUVEAUX SERVICES



Isabelle Brandebourg, Risk & Quality Manager, IF Payroll & HR. Photo-LG Magazine/Marlene Soares

IF Payroll & HR, payroll provider et **IF Online**, IT provider, deux entités d'**IF Group**, ont uni leur expertise et proposent de nouveaux services : **Mypay.lu**, lancé sur le marché il y a quelques mois, permet au salarié de se connecter à un portail sécurisé afin d'accéder à ses fiches de salaire et certificats de rémunération ; **Mydocs.lu**, plate-forme d'échange de documents entre l'entreprise et le payroll provider, assure la sécurité des échanges et le stockage simplifié des documents ; et **Myhrboard.lu**, interface RH, permet par exemple au salarié, même à distance et depuis son smartphone, de faire sa demande de congé, de consulter son solde de congé, de modifier ses informations personnelles... et à l'entreprise de gérer les dossiers numériques des salariés, de générer des rapports actualisés (calendrier des congés, effectifs...) et d'être alertée automatiquement lors de dates-clés telles que fin de période d'essai, etc. « *En offrant ces avantages dans l'air du temps, nous faisons face aux demandes des générations actuelles tout en répondant déjà en partie à celles des générations futures* », conclut **Isabelle Brandebourg**, Risk & Quality Manager d'IF Payroll & HR. ☑

www.ifgroup.lu/fr/services/payroll-human-resources, www.ifgroup.lu, www.ifonline.lu

Suite page 8 ⇨ ...

Cegecom S.A.

« Depuis 15 ans, l'innovation est une de nos forces »

Il y a 15 ans, une petite start-up installée rue de l'Industrie à Luxembourg et employant quelques personnes avait l'ambition de devenir le 1^{er} opérateur alternatif du pays, ce qu'elle a réussi. Fournisseur de lignes louées, téléphonie fixe, Voice over IP, accès à Internet, VPN, services satellite, Hosting/Housing ou numéros spéciaux, Cegecom s'est toujours positionnée comme un acteur local dynamique, en développant constamment ses services. Le fruit du travail de toute une équipe – de 160 personnes aujourd'hui – et de son directeur Georges Muller. Entretien.

Depuis 15 ans, vous proposez des services innovants sur un marché très concurrentiel ? Quelle est la clé ?

Vu que nous exploitons le plus grand réseau national alternatif de télécommunications au Luxembourg, nous avons dû développer, au fil des années, une forte capacité d'adaptation, d'abord par rapport à nos propres technologies afin de proposer constamment des services hautement performants à nos clients. L'innovation est un pilier de notre culture d'entreprise, renforcée par une présence locale forte, une écoute continue des besoins de nos clients et une recherche permanente de solutions proactives. La concurrence est aussi un bon activateur qui force à s'adapter et à se remettre sans cesse en question face aux bonnes ou aux mauvaises tendances du marché. Afin de préparer les besoins à venir, nous allons investir cette année 8 millions EUR en équipements et technologies.

Cegecom fait partie du groupe artelis depuis 2006. Qu'est-ce que cette fusion vous apporte au quotidien ?

Tout d'abord des synergies d'échelle et de développement de produits tant pour le marché allemand que luxembourgeois. artelis est le seul opérateur dans la Grande Région à disposer de ses propres infrastructures de fibre optique, ce qui signifie grande liberté de conception technologique et avantages financiers pour le client. Pour ma part, j'apprécie le fait que notre groupe soit présent dans deux pays. Cela



Georges Muller, directeur, Cegecom S.A.

constitue un bon baromètre d'évaluation et d'anticipation des besoins sur deux pays actifs au sein de la Grande Région, qui nous permet de répondre rapidement à nos clients par des solutions personnalisées.

Le fait que le gouvernement fasse du secteur ICT un nouveau pilier de l'économie nationale doit vous réjouir...

En effet, je pense que le gouvernement a bien compris les enjeux des nouvelles technologies pour les années à venir. Il est clair que l'ICT est un secteur d'avenir pour notre pays. Cegecom est fière de faire partie des acteurs locaux qui peuvent contribuer à ce grand projet.

Sur quel service travaillez-vous en particulier aujourd'hui ?

Pour notre 15^e anniversaire et dans la tradition de notre slogan « *Connect your business to your future* », nous avons souhaité offrir à nos clients des services cloud (Easy Cloud), simples et flexibles, qui seront commercialisés sous peu. Et dans la continuité de notre démarche d'innovation, la construction de notre propre data center en Sarre, programmée pour l'année prochaine, va nous permettre de garantir la confidentialité des données clients au sein de la Grande Région. ☑

Propos recueillis par
Isabelle Couset

EY LUXEMBOURG

140 NOUVEAUX COLLABORATEURS AU 15 SEPTEMBRE

EY Luxembourg a accueilli 140 nouveaux professionnels le 15 septembre dernier, portant ainsi le nombre de ses collaborateurs à 1.100 personnes de 50 nationalités.

Ces 140 nouveaux collaborateurs proviennent des meilleures universités européennes et de pays non européens présentant un fort potentiel de croissance économique pour le Luxembourg, tels que la Chine, la Russie et le Brésil, ou encore des pays d'Europe de l'Est comme la Pologne, la Bulgarie, la Slovaquie et les pays Baltes.

« Notre culture d'entreprise, axée sur la performance, se caractérise par l'attrait, la rétention et le développement des meilleurs talents, associée à un esprit d'équipe et de cohésion sans frontières. Offrir un service exceptionnel à nos clients signifie que nous devons être en mesure de mobiliser les bons professionnels aux bons endroits », explique **Alain Kinsch**, Country Managing Partner d'EY Luxembourg.

« Au regard de la complexité croissante et d'une compétitivité accrue sur le marché, nos clients s'attendent à ce que nous mettions à leur disposition des équipes multidisciplinaires sans frontières, capables de leur apporter une diversité de perspectives et d'expériences pour mieux opérer localement et internationalement », poursuit **Olivier Lemaire**, People Leader auprès d'EY Luxembourg.

Ces nouveaux collaborateurs vont d'abord passer par une phase de formation de premier ordre, par le biais de cours théoriques, d'expériences de terrain et de missions à l'étranger.

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 4,1 %



De g. à dr. **Dietmar Klos** (Financial Services Tax Leader), **Alain Kinsch** (Country Managing Partner), **Bernard Lhoest** (Banking and Capital Markets Leader), **Olivier Lemaire** (People Leader et Technology, Media and Telecommunications Sector Leader), et **Olivier Marechal** (Financial Services Advisory Leader).

Pour l'année fiscale se clôturant au 30 juin 2014, EY Luxembourg enregistre un chiffre

d'affaires de **153,3 millions EUR**, soit une **croissance de 4,1%** par rapport à l'année antérieure.

Au sein des lignes de services, c'est le département fiscal qui a enregistré le plus fort taux de croissance, soit 5%. Le département audit enregistre cette année une croissance de 3,7% et le département conseil une hausse de 3,2%.

Concernant les ressources humaines, aux 140 jeunes diplômés qui ont rejoint EY Luxembourg en septembre dernier vont s'ajouter plus de 200 nouveaux collaborateurs d'ici juin 2015.

Pour la 2^e année consécutive, le cabinet EY a d'ailleurs été récompensé pour sa culture de premier plan axée sur les gens en lui attribuant le titre d'employeur le plus attractif au monde parmi les cabinets de services professionnels et 2^e employeur le plus attractif au monde tous secteurs confondus.

A l'échelle mondiale, EY a annoncé fin septembre avoir atteint un chiffre d'affaires de 27,4 milliards USD pour l'exercice clôturé au 30 juin 2014. Cela représente une augmentation de 6,8% en comparaison de l'exercice précédent en monnaie nationale. Le nombre d'employés mondial atteint désormais un niveau historique de 190.000 personnes, avec 60.000 nouveaux collaborateurs recrutés pendant l'année fiscale clôturée au 30 juin 2014. ✓

www.ey.com/lu

LUXEMBOURG CLUSTER INITIATIVE

JOOST ORTJENS ET JOHNNY BREBELS À LA TÊTE DES CLUSTERS AUTOMOTIVE COMPONENTS ET MATERIALS



De g. à dr. : **Joost Ortjens** et **Johnny Brebels**.

Joost Ortjens a rejoint l'équipe de **Luxembourg Automotive Components Cluster**. Il possède une expérience de plus de 20 ans dans les domaines de l'automobile,

de l'énergie, de la chimie ou encore de l'industrie de transformation. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie mécanique et d'un master en Marketing Business obtenu à l'Université d'Eindhoven, **Joost Ortjens** a précédemment occupé le poste de responsable du développement des affaires et des ventes mondiales au sein d'IEE.

Le Luxembourg Automotive Components Cluster regroupe les acteurs luxembourgeois du secteur automobile innovant. Des groupes internationaux comme Accumalux, Delphi, Dometic, Elth, Faurecia, Guardian, IEE, Textilcord, Goodyear, Faurecia, Tarkett ou encore Raval Europe pour n'en citer que quelques-uns, ont installé leurs sites de production et de R&D au Luxembourg. Le Cluster automobile lancé en octobre 2013, vise à conférer à ces entreprises un nouveau potentiel pour une communication, une coopération et un développement renforcés. **Joost Ortjens** coordonne les activités du Cluster et accompagne ses membres dans la mise en place de leur stratégie de développement tant sur le plan national qu'international.

Johnny Brebels se voit confier la responsabilité du **Luxembourg Materials Cluster**. En tant qu'ingénieur en électronique avec 20 années d'expérience professionnelle dans le secteur automobile et aussi comme créateur d'entreprise, il était, ces 9 dernières années, directeur de la filiale BeneLux de Brace Automotive, un cabinet d'ingénierie automobile. Précédemment, **Johnny Brebels** occupait le poste d'ingénieur projet au sein du département Technologies d'essai chez Delphi Automotive Systems Luxembourg. ✓

www.automotivecomponents.lu,
www.materialscluster.lu, www.clusters.lu

PWC LUXEMBOURG

OFFICIALISATION DES 1^{ères} MESURES DU PROJET BEPS PAR L'OCDE

L'OCDE a publié les dispositions finales relatives au 1^{er} volet de sa réforme fiscale visant à enrayer l'**érosion de l'assiette fiscale et le transfert de bénéfices (BEPS/Base Erosion and Profit Shifting)**. La réforme BEPS, engagée sur une durée de 2 ans, a débuté l'année dernière et regroupe 15 points d'action principaux. Les recommandations finales publiées portent sur les 5 actions que sont l'économie digitale, le modèle de déclaration pays par pays, la neutrali-

sation des effets des montages hybrides, la prévention de l'utilisation abusive des conventions fiscales et les prix de transfert se rapportant aux biens incorporels.

En outre, deux rapports n'ayant pas fait l'objet d'un exposé-sondage préalable ont également été publiés par l'OCDE. Ces derniers traitent des pratiques fiscales dommageables et de la mise en place d'un instrument multilatéral visant à accélérer la modification des conventions fiscales envisagées dans le cadre de la réforme BEPS.

« Avec le projet BEPS, la fiscalité internationale connaîtra la transformation la plus importante de son histoire récente. Les réformes annoncées auront un impact considérable sur les entreprises internationales, que ce soit en matière de conformité réglementaire ou de structure opérationnelle. En ce qui concerne le Luxembourg, l'OCDE a notamment relevé que les fonds d'investissement bénéficient d'un statut spécifique au regard de la fiscalité internationale et que ce dernier doit être reconnu et protégé. En revanche, le Luxembourg peut se féliciter que l'OCDE ait approuvé les règles fiscales applicables aux sociétés d'investissement en capital à risque (SICAR) et aux sociétés de gestion de patrimoine familial (SPF). Cependant, le rapport indique également que le régime d'exemption fiscale en matière de propriété intellectuelle au Luxembourg (comme au Royaume-Uni) pourrait être revu et restreint considérablement. Le sujet est brûlant et engendra certainement de longues discussions avant que la décision finale ne soit prise. Les détails du nouveau rapport montre que le Royaume-Uni et l'Espagne ne peuvent pas accepter toutes les propositions », souligne **Wim Piot**, associé et Tax Leader chez **PwC Luxembourg**.

L'incidence de ces réformes sur les entreprises dépendra en partie de la manière dont les règles sont transposées par les différentes administrations fiscales.

« Pour les entreprises multinationales, la question principale est de savoir comment les administrations fiscales pourront partager ces informations tout en garantissant leur confidentialité. L'OCDE doit clairement apporter des réponses à ce sujet », souligne **Caroline Goemaere**, associée et BEPS Leader chez PwC Luxembourg.

Bien qu'il ne faille pas sous-estimer la portée des mesures adoptées par l'OCDE, la mise en œuvre à proprement parler du projet BEPS sera vraisemblablement plus

compliquée, car les administrations fiscales auront très certainement des points de vue assez divergents sur ce qui peut être admissible ou non. De même, un engagement de longue haleine des gouvernements, des administrations fiscales et des entreprises sera nécessaire pour raviver la confiance dans le système fiscal international et soutenir le commerce international et la croissance mondiale. ☑

www.pwc.lu

COINPLUS

PREMIÈRE LEVÉE DE FONDS



Christian Bodt

Grâce à une levée de fonds d'un montant de 172.500 EUR et dans l'attente de la démarche de demande d'agrément ministériel, **CoinPlus** va ainsi pouvoir accélérer le développement opérationnel et technique de ses applications de paiement, et agrandir son équipe. L'établissement de monnaie virtuelle Bitcoin créé le 7 juillet 2014 au Luxembourg est hébergé au Technoport

En février 2014, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) a considéré les bitcoins comme une monnaie scripturale et donc, comme un moyen de paiement. L'objectif de CoinPlus est donc de développer un processeur de paiement multisupport, une plate-forme d'échange de monnaies et de permettre des transferts de fonds en toute sécurité.

Depuis son apparition sur la scène publique, le bitcoin est source de controverses et les pays divergent sur son acceptation ainsi que son utilisation : argent privé, marchandise, moyen d'échange et de paiement ou objet de placement. « L'avantage de l'unité de compte bitcoin est qu'elle permet de stocker de la valeur sans aucun risque lié à l'action d'autrui, comme l'euro nécessitant la confiance dans le système financier et politique européen, et dans la Banque centrale européenne. Je suis convaincu de la réussite du bitcoin et de

son potentiel pour devenir, à terme, la monnaie la plus importante à travers le monde », explique **Christian Bodt**, CEO de la start-up. ☑

<https://www.coinplus.com>

BGL BNP PARIBAS

LES COLLABORATEURS RELÈVENT UNE NOUVELLE FOIS LE DÉFI DE L'INNOVATION



Pour la 4^e année consécutive, le **Groupe BNP Paribas au Luxembourg** a organisé les **Prix de l'Innovation** qui s'inscrivent dans le programme *Esprit d'Innovation* de BNP Paribas visant à promouvoir et valoriser l'innovation sous toutes ses formes. Ce concours récompense des projets innovants, dont la mise en œuvre est effective et apporte quelque chose de nouveau et d'utile au client.

Ouvert à tous les collaborateurs du Groupe au Luxembourg, l'édition 2014 a notamment rassemblé des dossiers dans les domaines de la Relation client, de l'Internet, de la Communication, de la Responsabilité sociale d'entreprise ou encore des Ressources humaines. Cinq dossiers ont été primés parmi les 40 dossiers en compétition.

Lors de la remise des prix, Carlo Thill, président du Comité de direction de BGL BNP Paribas et responsable Pays, a insisté sur l'importance de l'innovation au sein du Groupe au Luxembourg, et en concluant : « Pour rester compétitifs, nous devons anticiper les besoins de nos clients en continuant à innover ». ☑

www.bgl.lu

Suite page 12 ⇨ ●●●

La secrétaire d'Etat au sujet du 4^e plan d'action en faveur des PME

Francine Closener : « Favoriser le développement du secteur des PME »

Oser se lancer... voilà une intention que le ministère de l'Économie souhaiterait voir plus souvent se muer en action concrète. Afin de stimuler l'entrepreneuriat, la création d'entreprise et favoriser le développement du secteur, un 4^e plan d'action en faveur des PME est en cours d'élaboration. Entretien avec la secrétaire d'Etat à l'Économie, Francine Closener, qui préside le Haut comité pour le soutien des PME et de l'entrepreneuriat.

Quelles conclusions tirez-vous du rapport GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2013 auquel participait le Luxembourg pour la 1^{ère} fois ?

C'est effectivement la première fois que le Luxembourg a participé à l'enquête menée par GEM. Je suis très satisfaite de cette participation qui nous a livré un certain nombre de constats importants.

Premièrement, les résidents du Luxembourg ne sont pas moins tentés par la création d'entreprise que ceux de nos pays voisins. Même pendant les années de crise, nous avons noté avec satisfaction une augmentation du nombre d'entreprises nouvellement créées.

Or, du projet à la création, et ensuite de la création à l'implémentation réussie sur le marché, il y a évidemment des abandons en cours de route. Il semble que les créateurs luxembourgeois ont tendance à abandonner plus rapidement leur projet, s'il s'avère ne pas être rentable. On a l'impression qu'ils n'essaient pas nécessairement de remodeler leur plan d'affaires, voire leur projet d'entreprise, afin qu'ils retrouvent une meilleure rentabilité

C'est donc sans surprise que l'entrepreneuriat dit « d'opportunité » domine largement au Luxembourg. Seuls 5,6 % des entrepreneurs interrogés disent avoir fait ce choix par nécessité. C'est le taux le plus bas parmi les pays de l'Union européenne. Les entrepreneurs recherchent



Francine Closener, secrétaire d'Etat à l'Économie.

plutôt un épanouissement personnel et une plus grande liberté par rapport à un travailleur salarié soumis à un perpétuel lien de subordination.

La peur de tomber en faillite semble être particulièrement élevée au Luxembourg et constitue un des principaux facteurs freinant

la création d'entreprise, alors que la possibilité d'opter pour une forme juridique de l'entreprise à responsabilité limitée devrait justement réduire, voire éliminer, le risque de perdre une partie de son patrimoine personnel en cas d'échec. Dans nos pays voisins, cette attitude est moins prononcée,

➔ Début 2015, nous allons lancer un outil permettant aux PME d'effectuer un autodiagnostic visant à identifier certains points faibles, qui seront ainsi mis en évidence ➔

alors que les conséquences d'une faillite ne sont pas différentes.

Quels sont les grands points qui différencient le 4^e plan des précédents plans d'action en faveur des PME ?

L'objectif est de favoriser le développement du secteur des PME qui est un secteur-clé de notre économie. Pour le reste,

c'est surtout la méthode d'élaboration du nouveau plan d'action qui a changé : sa structure suit les grandes lignes du *Small Business Act* européen. Le document de travail a été élaboré à la suite d'un grand nombre d'interviews avec des représentants des chambres et des fédérations patronales ainsi qu'avec des entrepreneurs individuels. Depuis la rentrée, plusieurs groupes de travail se penchent sur les différents domaines tels que l'accès au financement des PME, le marché du travail, la recherche et l'innovation dans les PME ou encore la promotion de l'esprit d'entreprise. Il s'agit de déterminer les priorités et de dégager des compromis, là où cela s'avère nécessaire. Les groupes de travail sont composés de représentants des entreprises ainsi que du ministère de l'Économie, auxquels se joindront d'autres experts selon les sujets.

Que prévoit le nouveau plan pour stimuler l'esprit d'entreprise auprès des plus jeunes ? Quels sont les facteurs qui pourraient vraiment booster l'esprit d'entreprise au Luxembourg ?

Le gouvernement continuera à soutenir l'initiative Jonk Entrepreneuren. Une grande partie des élèves participent déjà à un de leurs projets. Il n'y a plus que quelques lycées qui ne collaborent pas à l'un ou l'autre projet et le nombre d'écoles fondamentales intéressées augmente sans cesse. Je profite de cette occasion pour lancer un appel aux entrepreneurs et aux dirigeants d'entreprise à prendre contact avec l'équipe de Jonk Entrepreneuren, car ils ont besoin de plus de volontaires « professionnels » afin de répondre à la demande croissante des écoles.

Il faudra également veiller à ce que ces projets soient complémentaires avec ce qui se fera dans le cadre du plan d'action *Digital Letzebuerg*, et que les programmes visant à promouvoir l'entrepreneuriat d'un

côté, et ceux visant à promouvoir les *e-skills* chez les jeunes de l'autre côté, se renforcent mutuellement.

En matière d'aides étatiques, y a-t-il du changement ?

A court terme, il faudra actualiser certains régimes qui viennent à échéance comme prévu par la législation communautaire, tels que les aides à l'innovation et à la recherche. A moyen terme, notre objectif reste de consolider les régimes aides qui existaient précédemment au niveau du ministère de l'Économie avec les régimes de l'ancien ministère des Classes moyennes. Je souhaite qu'à l'avenir toutes les entreprises disposent des mêmes instruments en matière d'aides étatiques.

L'accompagnement à destination des entrepreneurs déjà établis est-il renforcé ? Si oui, comment ?

L'étude GEM a justement montré que les instruments de soutien aux entrepreneurs sont jugés et accueillis de manière très favorable sur le terrain. Je rappelle que le ministère de l'Économie édite le Portail Entreprises du guichet.lu qui offre des informations détaillées sur les principales procédures administratives à suivre, peu importe le cycle de vie dans lequel se trouve l'entreprise. Début 2015, nous allons lancer un outil permettant aux PME d'effectuer un autodiagnostic visant à identifier certains points faibles, qui seront ainsi mis en évidence. Il faudra sans doute aussi renforcer les efforts de promotion et augmenter davantage la visibilité des instruments existants. Il s'agit également d'améliorer la coordination du large éventail d'initiatives qui se sont développées au fil du temps, que ce soient les initiatives privées, celles du gouvernement, des chambres professionnelles ou celles qui se font au niveau communal. Je voudrais encourager toutes les initiatives et je les remercie pour leurs efforts. ☑

➔ Je souhaite qu'à l'avenir toutes les entreprises disposent des mêmes instruments en matière d'aides étatiques ➔

⇒ ... Suite de la page 9

KIOWATT, 1^{er} SITE DE TRIGÉNÉRATION À BASE DE BIOMASSE SOLIDE AU LUXEMBOURG



De g. à dr. : **Bernard François** (administrateur délégué, Groupe François et Kiowatt), **Jos Schummer** (bourgmestre, Bissen), **Xavier Bettel** (Premier ministre), **Carole Dieschbourg** (ministre de l'Environnement), et **Paul Weis** (administrateur délégué, LuxEnergie et Kiowatt).

Kiowatt est née de l'union de l'entreprise luxembourgeoise **LuxEnergie** et de la société belge **Groupe François**. LuxEnergie est spécialisée dans la production d'électricité et de chaleur par cogénération, dans la production de froid et dans la création de réseaux de distribution. Le Groupe François, quant à lui, est actif dans le sciage et la fabrication de produits d'emballage en bois, dans la production d'électricité et de chaleur par des cogénérations utilisant la biomasse et dans la production de Badger Pellets.

Roost est la première réalisation de Kiowatt. L'entreprise poursuit deux principaux objectifs énergétiques : utiliser l'énergie du bois de rebut (dit bois B) pour produire de l'énergie électrique et de la chaleur nécessaires à d'autres processus grâce à la centrale de cogénération, et exploiter au maximum cette chaleur pour atteindre un rendement quasi parfait. Ainsi, la centrale de cogénération qui produit de la chaleur et de l'électricité à partir de biomasse (bois de rebut) est au cœur de l'installation. L'électricité produite est injectée dans le réseau public. Quant à la chaleur générée, elle est utilisée pour sécher le bois frais durant le processus de fabrication de pellets, refroidir le DataCenterEnergie de Luxconnect et alimenter le futur réseau de chaleur de la zone artisanale et commerciale Klengbousbiérg située à Bissen.

« L'objectif de Kiowatt est la production et la vente de pellets Made in Luxembourg, et l'exploitation des énergies disponibles dans le bois de rebut luxembourgeois pour

produire et vendre de la chaleur et de l'énergie électrique vertes. Pour le pays, nous contribuons à réduire les émissions de CO₂ de 350.000 t entre 2014 et 2020 soit 15 % des objectifs fixés par le Luxembourg. Nous pouvons également couvrir environ 5 % des besoins en énergie verte pour les énergies électrique, chaleur et froid du pays », a expliqué Pierre-Emile Kieffer, président de Kiowatt. ☑

www.kiowatt.lu

FNR ET LUXINNOVATION COOPÉRATION RENFORCÉE



De g. à dr. : **Yves Elsen** (président du CA, FNR), **Marc Schiltz** (secrétaire général, FNR), **Jean-Paul Schuller** (directeur, Luxinnovation), et **Raymond Schadeck** (président, Luxinnovation).

Le 19 septembre dernier, le **Fonds National de la Recherche (FNR)** et **Luxinnovation**, l'Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche, ont signé une nouvelle convention de collaboration pluriannuelle de 2014 à 2017 visant à renforcer leur coopération pour stimuler et accompagner la recherche, le développement et l'innovation (RDI) au Luxembourg.

En conjuguant leurs efforts dans plusieurs domaines-clés, le FNR et Luxinnovation souhaitent encourager l'innovation dans les entreprises et soutenir la valorisation socio-économique des résultats de la recherche publique. Au-delà d'un échange d'informations continu, les deux partenaires se concentreront sur la promotion des instruments de financement du FNR et du ministère de l'Economie soutenant les coopérations entre secteurs public et privé – et la concertation en vue d'une meilleure mise en cohérence de ces instruments –, la coopération dans le cadre d'initiatives communautaires de R&D (notamment ERANETs, Horizon 2020, AAL et Eurostars) et la représentation dans ces organisations internationales et européennes, la promotion de la RDI auprès des acteurs nationaux (organismes de recherche publics,

grandes entreprises, PME et grand public), la promotion internationale de la RDI et la valorisation des résultats de la recherche publique. ☑

www.fnr.lu, www.luxinnovation.lu

BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS (BNPP IP) LICENCES DE GÉRANT FIA POUR LA FRANCE, LES PAYS-BAS ET LE LUXEMBOURG

BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP) est parmi les premiers gestionnaires d'actifs autorisés à offrir des fonds d'investissement UCITS et AIFMD en France, aux Pays-Bas et au Luxembourg. Ces 3 licences vont lui permettre d'offrir un large éventail de fonds alternatifs à ses clients institutionnels et particuliers en complément des fonds que l'entreprise propose déjà à ses clients particuliers, conformément à la directive de l'Union européenne qui régit les OPCVM (UCITS).

BNPP IP gère actuellement quelque 900 fonds d'investissement alternatifs. Grâce à ces licences, environ 50 fonds peuvent bénéficier d'un passeport pour leur distribution dans un plus grand nombre de pays européens, ce qui permettra aux clients institutionnels d'accéder aisément aux produits.

La directive européenne sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (directive AIFM) vise à créer un cadre réglementaire et une surveillance harmonisée pour les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (FIA) au sein de l'Union européenne. Elle définit les règles concernant l'organisation et la direction des activités des gestionnaires, impose certaines nouvelles exigences aux FIA et permet leur commercialisation aux investisseurs professionnels au moyen d'un passeport valable pour toute l'Europe (Source – pwc.lu). ☑

www.bnpparibas.lu, www.bnpparibas.com

ING INTERNATIONAL SURVEY POUR 3/4 DES RÉSIDENTS LES PRIX DE L'IMMOBILIER NE BAISSERONT JAMAIS

Selon l'**ING International Survey**, 72 % des résidents luxembourgeois pensent que les prix vont continuer d'augmenter dans les 12 prochains mois. Ils reconnaissent

d'ailleurs que les prix sont déjà élevés dans leur pays : le montant mensuel dépensé pour un loyer ou un remboursement de prêt est de **1.400 EUR** au Luxembourg contre 550 EUR dans le reste de l'Europe. Le Luxembourg a aussi la plus grande part de répondants qui s'accordent à dire qu'il est plus difficile de devenir propriétaire aujourd'hui qu'il y a 10 ans (91 % contre 71 % dans le reste de l'Europe).

Malgré les prix élevés, 13 % des résidents luxembourgeois (19 % en Allemagne, 25 % en Belgique, 27 % en France) avouent avoir des difficultés à payer leur loyer ou à rembourser leurs mensualités. Il s'agit du pourcentage le plus faible de l'enquête après les Pays-Bas (12 %). C'est peut-être la raison pour laquelle une majorité de résidents au Luxembourg (91 %) pense qu'il est plus avantageux d'être propriétaire plutôt que locataire, d'un point de vue purement financier.

A 87 %, les résidents du Luxembourg se disent heureux d'y habiter. Ils considèrent leur pays comme étant le meilleur endroit pour fonder une famille, faire une carrière et passer leur retraite. Et lorsqu'on exclut le Luxembourg des pays qu'ils peuvent choisir, leur réponse diffère de la majorité des Européens : ils choisissent le Royaume-Uni pour y faire carrière et la France pour leur retraite. ☑

Informations supplémentaires sur *ING International Survey* sur www.economics.com (rubrique IIS).

ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE

9 NOUVELLES ENTREPRISES LABELLISÉES



Lors de la 8^e cérémonie de remise officielle du **label ESR-Entreprise Socialement Responsable** organisée par l'INDR, le label ESR a été remis à 16 entreprises (9 nouvelles et 7 entreprises relabellisées).

Les **9 nouvelles entreprises** ayant reçu le label sont : Association of the Luxembourg Fund Industry, Centre de Médiation Civile et Commerciale asbl, Chambre

de Commerce, Lazzara T. Constructions S.à r.l., noventum S.à r.l., POST Luxembourg, Novus – Renovation, Novus – Home Design et Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL).

Après une première période de labellisation de 3 ans et soucieuses de s'engager dans une démarche d'amélioration continue, les **7 entreprises** suivantes ont obtenu le renouvellement de leur label : ALD Automotive, BGL BNP Paribas, Centre Hospitalier de Luxembourg, Co-labor s.c., Confédération Luxembourgeoise du Commerce (clc), LeasePlan Luxembourg S.A., LINKLATERS LLP.

Il y a actuellement 80 entreprises labellisées au Luxembourg. ☑

www.esr.lu, www.indr.lu

EY

LA ZONE EURO TOUJOURS VULNÉRABLE EN DÉPIT DE SIGNES ENCOURAGEANTS EN TERMES D'EMPLOI ET D'INVESTISSEMENT

Selon l'édition de septembre 2014 de l'**EY Eurozone Forecast (EEF)**, la croissance du PIB devrait être de l'ordre de 0,9 % cette année, avant d'atteindre 1,5 % en 2015 et 1,7 % en 2016. Le taux de chômage dans la zone euro a désormais cessé d'augmenter. Même si la baisse du taux de chômage devrait être graduelle des 11,4 % actuellement enregistrés à 10,9 % d'ici fin 2016.

Des signes encourageants, résultant d'une meilleure forme du secteur financier, apparaissent également, les résultats d'une étude récente suggérant un assouplissement des conditions de crédit ainsi que le soutien attendu au financement des entreprises par programme d'opérations de refinancement à long terme ciblées (TLTRO) de la Banque centrale européenne. Ce constat, combiné à un modeste redressement de l'activité économique et l'affaiblissement de l'euro, devrait empêcher la déflation. La zone euro va toutefois traverser une période prolongée de faible inflation en raison des importantes capacités disponibles sur le marché du travail et de la nécessité d'un désendettement accru au sein des entreprises, des ménages et des gouvernements.

L'investissement des entreprises devrait augmenter de 2,4 % en 2015 et de 2,8 % en 2016, alors que la reprise et la confiance des consommateurs se consolide.

L'**EEF** table sur l'élan suscité par la consommation pour être un important moteur de croissance au cours de 2015 et de 2016, doublant presque la croissance observée en 2014.

« La reprise de la zone euro demeure fragile, en raison de sa vulnérabilité aux chocs défavorables. La déflation devrait être évitée, mais sa menace subsiste à l'heure où des développements géopolitiques extérieurs à la zone euro sont susceptibles de mettre en péril la reprise mondiale et de précipiter à nouveau la zone euro en récession. Les autorités devront faire preuve de vigilance face à ces risques pendant un certain temps encore. En outre, les opportunités de doper la compétitivité et les perspectives de croissance par le biais de réformes dans chaque pays devraient être prises en compte en priorité », explique Tom Rogers, conseiller économique senior dans le cadre de l'EEF.

« Au Luxembourg, nous tablons pour 2015 sur un ralentissement de la croissance à 2,3 %, en raison des répercussions de la rigueur budgétaire qui sera mise en œuvre afin de compenser la perte de revenus générés par la TVA en matière de commerce électronique. Nous nous attendons néanmoins à ce que les récents développements favorables liés à la situation budgétaire se poursuivent en 2015. Le resserrement s'avérera donc moins rigoureux qu'initialement pressenti et les conséquences sur la croissance en seront d'autant moins importantes », conclut Alain Kinsch, Country Managing Partner d'EY Luxembourg. ☑

www.ey.com/lu

GROUPE BIL

HUGUES DELCOURT SUCCÈDE À FRANÇOIS PAULY



De g. à dr. : **François Pauly**, président du conseil d'administration, et **Hugues Delcourt**, CEO, Groupe BIL.

Hugues Delcourt a été nommé au poste de Chief Executive Officer (CEO) du **Groupe**

BIL. Il succède à **François Pauly** qui a été nommé président du conseil d'administration du Groupe BIL pour un période initiale de 3 ans et qui remplace Frank Wagener, qui demeure membre du CA en tant que président honoraire. François Pauly continue à soutenir le bon développement de la banque au Luxembourg et à l'étranger, et à représenter les intérêts du Groupe auprès de grandes entreprises comme Luxair et la Bourse de Luxembourg.

Diplômé de HEC et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Hugues Delcourt occupait avant sa nomination le poste de CEO d'ABN AMRO Private Banking, Asia & Middle East. Il assumait en parallèle la fonction de Country Executive pour Singapour. Fort d'une expérience de plus de 25 ans dans les différents métiers de la banque, il s'est forgé une solide expertise dans le secteur des services financiers via ses fonctions de direction chez UBS, Fortis-BGL et Crédit Agricole Indosuez, en plus de ses longues années de service au sein du groupe ABN AMRO.

www.bil.com

KPMG

UNE ÉQUIPE DIRIGEANTE RENFORCÉE ET DES PROMOTIONS

En octobre dernier, **KPMG Luxembourg** a vu un tiers de ses employés passer au niveau supérieur dans une année record pour les promotions. **Près de 337 personnes ont été promues lors des évaluations annuelles**, dans le cadre d'une stratégie axée sur les individus et visant à récompenser les meilleurs éléments et à développer les talents.

KPMG Luxembourg a également nommé **8 nouveaux associés**, tous sélectionnés au sein de l'entreprise. Antoine Badot, Geoffroy Gailly, Jan Klopp, Gilles Poncin, Emmanuelle Ramponi, Françoise Renard, Björn Ruppenthal et Mickael Tabart ont renforcé l'effectif des associés qui est dorénavant de 56. De plus, **10 nouveaux directeurs** – Jérôme Bernard, Joseph De Souza, Corinna Goldkuhle, Sophie Hustinx, Valeria Merkel, Jean-Paul Olinger, Dr. Martin Reinhard, Heike Weber, Marco Weber et Alexis Wolf – ont rejoint l'équipe dirigeante.

www.kpmg.lu

NEOBUILD INNOVATION CENTER

MISE EN SERVICE TECHNIQUE



Quinze mois après le début du chantier, le voile s'est levé le 1^{er} octobre dernier sur le **Neobuild Innovation Center**, lors de la cérémonie de sa mise en service technique. Réalisé avec Arco-Architecture Company, le bâtiment de 1.500 m² réparti sur 3 niveaux préfigure les Zero Energy Building de l'horizon 2020. En effet, il allie des matériaux isolants performants et novateurs, tels que des prémurs en béton avec isolant sous vide à des sources de production d'énergie renouvelables, telles que la géothermie, des panneaux photovoltaïques, des bacs de refroidissement... Le bâtiment a également été conçu pour être un véritable Living Lab permettant de tester et de monitorer en conditions réelles divers matériaux, procédés ou systèmes.

Véritable vitrine, ce bâtiment tend à montrer au secteur que l'innovation dans le bâtiment peut sembler difficile, mais qu'elle est tout à fait possible et à la portée de nombreuses entreprises luxembourgeoises.

www.neobuild.lu

ASSOCIATION DES TRÉSORIERS D'ENTREPRISE DU LUXEMBOURG (ATEL)

20^e ANNIVERSAIRE

Au cours de ces vingt dernières années, l'**ATEL** a su consolider son réseau de membres, de contacts et de partenaires et n'a cessé de remplir ses missions principales qui sont : être un forum pour les trésoriers et un point de rencontre, être un lobbyiste tant au niveau national qu'international, être un pourvoyeur d'information (au travers de conférences) et de formations (au travers de nombreux cours dispensés sur le territoire), être une force de proposition pour améliorer la tâche

du trésorier et rendre le Luxembourg plus attractif pour les centres de trésorerie et, enfin, être une institution professionnelle au service de ses membres.

En quelques chiffres, l'**ATEL** c'est : 40 formations, 90 conférences, 300 intervenants, 5.000 participants, 250 membres, 18 annuaires des membres, 2 manuels de trésorerie, 87 magazines, 500 articles et 10.000 lecteurs. *« Il s'agit d'un bilan dont nous sommes tous aujourd'hui très fiers en tant que membres. Ce résultat n'aurait pu être atteint sans le concours de passionnés, dévoués à la cause des trésoriers et à tous les fidèles qui nous suivent, nous accompagnent et partagent avec nous leurs expériences et vie de trésoriers et de gestionnaires de risques. J'espère que nous allons rentrer dans une nouvelle décennie qui permettra à notre association de grandir et, plus encore, de remplir ses missions »*, a déclaré le président de l'**ATEL**, **François Masquelier**.

GRUPE MEYERS

UN TRIPLE ANNIVERSAIRE



De g. à dr. : **Fernand Meyers**, **Nicolas Schmit**, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, **Roland Meyers** et **Mirelle Meyers**.

Début octobre, s'est déroulé l'anniversaire de **nettoservice**, **netto-recycling** et **meyers S.à r.l.** Avec 1.300 collaborateurs, le groupe fait partie du Top 20 des employeurs du pays.

meyers S.à r.l. a été créée en 1964 et est gérée maintenant par **Fernand Meyers**. La société s'est spécialisée dans la représentation et la commercialisation de produits, accessoires et machines dans le domaine du nettoyage industriel et privé (produits d'entretien, papier pour l'industrie, petit matériel d'entretien, distributeurs, poubelles, brosses d'entretien et brosses techniques, lessives, machines de nettoyage, aspirateurs, auto-laveuses, chariots pour l'entretien...). Elle offre également la réparation (de toutes les marques) et la location à court et long terme de machines de nettoyage.

Suite page 16 ⇨...

L'économie circulaire

Un nouveau concept économique

Le 9 octobre dernier, KPMG Luxembourg et le Cluster EcoInnovation ont organisé un atelier dans le but d'évaluer l'intérêt d'un nouveau concept économique, l'économie circulaire (*Circular Economy*), et d'explorer la façon dont ce modèle novateur pourrait apporter des gains significatifs pour le secteur financier.

Le concept met les entreprises au défi de placer les matériaux et le design au cœur de l'élaboration de leur *business model* de manière à créer des produits et services permettant un démontage facile ou une récupération des matériaux à la fin du cycle de vie du produit. Ces matériaux peuvent alors être réutilisés ou revendus, générant un énorme potentiel d'économies de coûts grâce à une valeur maintenue pour une plus longue durée.

« Ce mode de production et de consommation intelligent est particulièrement pertinent à un moment où la compétition pour les matières premières s'accroît. Les pays riches en matières premières – particulièrement la Chine et d'autres pays asiatiques – consomment de plus en plus de matières premières qu'ils produisent et fournissent de moins en moins. Quand l'Europe ne pourra plus trouver les matériaux dont elle a besoin sur le marché – ce qui est fort probable dans le futur – leur récupération sera une nécessité. L'objectif de ce workshop était d'embarquer le secteur financier dans ce nouveau concept, car son implication est cruciale », explique Patrick Wies, associé chez KPMG Luxembourg.

La mise en place de *business models* d'économie circulaire est souvent freinée par un manque d'accès au financement. Le Luxembourg, en tant que centre financier, pourrait justement être en position de répondre à ce besoin grandissant. Un représentant de EPEA International, une agence européenne impliquée dans des recherches sur le concept, considère que « l'agilité, le multiculturalisme, l'emplacement et le dynamisme » du Luxembourg sont autant d'avantages-clés s'ajoutant aux initiatives existantes qui pourraient clairement « servir de tremplin ».



Des avis très positifs

Les premières réactions des représentants de la finance luxembourgeoise présents lors de cet atelier sont apparues positives. Shiva Dustdar, Head of Research, Development and Innovation Advisory à la Banque Européenne d'Investissement, a déclaré : « Nous serions intéressés d'explorer comment les instruments de financement de la BEI existants pourraient soutenir l'économie circulaire, en particulier les produits financiers *InnovFin* lancés récemment dans le cadre de l'initiative Horizon 2020 qui soutient les investissements dans l'innovation ». Yves Cacclin, Head of Structured Finance and Corporate Financial Engineering chez Société Générale Bank & Trust, rejoint les propos de Shiva Dustdar en exprimant son intérêt pour le concept : « Il y a assurément un potentiel et nous pouvons accompagner nos clients qui souhaiteraient s'engager dans cette voie. Cependant, afin d'être considéré comme un marché, une harmonisation serait nécessaire. L'impulsion

peut venir du Luxembourg, mais il devrait également y avoir une dimension internationale ». Romain Poulles, président du Luxembourg EcoInnovation Cluster, s'est réjoui de l'issue de l'atelier : « Les représentants des secteurs de la banque et des fonds ont montré un réel intérêt pour le concept, ils ont fait des remarques constructives et partagé des idées concrètes sur la meilleure façon d'aller de l'avant. Cet accueil positif renforce notre engagement à poursuivre dans cette voie ».

Le gouvernement luxembourgeois a d'ores et déjà confirmé son intention de soutenir le développement d'une économie circulaire dans son programme de coalition. L'EcoInnovation Cluster sera en charge du déploiement du concept à Luxembourg et a demandé le soutien de KPMG afin de créer des connexions avec le secteur financier. D'autres ateliers et conférences seront organisés l'année prochaine afin d'explorer davantage le sujet et de définir un plan d'action pour la mise en œuvre.

⇒ ... Suite de la page 14

nettoservice a été créée en 1974 et est spécialisée dans le nettoyage et l'entretien. Elle offre des services de nettoyage régulier (dans les bureaux, écoles, supermarchés, privé...), de nettoyage de surfaces vitrées, de nettoyage de tapis et moquettes (dans les halls d'immeuble), de remise en état (p.ex. nettoyage en profondeur après construction, rénovation ou incendie, nettoyage des écrans, imprimantes, claviers, souris...), de déblayage de la neige en hiver.

netto-recycling est spécialisée dans la destruction de données depuis 1994. Qu'il s'agisse de papiers, de disques durs, de disquettes, de bandes et de cartes magnétiques, de cassettes vidéo ou de microfilms. La société est certifiée PSF (Professionnel du Secteur Financier).

Le groupement familial Meyers ne compte pas s'arrêter là. « Dans les années à venir, nous allons continuer à investir dans notre personnel car ce sont nos collaborateurs qui garantissent des prestations de qualité. Nous allons également continuer à investir dans les innovations afin d'offrir à nos clients un service toujours plus performant », a conclu Roland Meyers, administrateur-délégué. ✓

PWC LUXEMBOURG YOUCEF DAMARDJI, RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION



Youcef Damardji

Photo-PricewaterhouseCoopers/
Photographe : Olivier Toussaint

Youcef Damardji a succédé à Carole de Samucewicz, qui a rejoint un acteur majeur de la monétique, au poste de **responsable de la Communication de PwC Luxembourg**. Licencié en Sciences humaines de l'Université de Seattle (USA), il détient par ailleurs un diplôme d'études supérieures en Communication de l'Université de Nice. Il dispose d'une expérience de plus de 20 ans dans

le domaine de la communication. Il officie d'abord en qualité de chef de production au sein d'une agence spécialisée en communication institutionnelle et financière avant de prendre en charge le développement de la branche Fund reporting d'un prestataire de services pour l'industrie des fonds d'investissement. Depuis 2011, il occupait le poste de Manager Communication, en charge des publications et de la publicité, au sein de PwC Luxembourg. ✓

www.pwc.lu

ELVINGER, HOSS & PRUSSEN 50 ANS DE PRÉSENCE À LUXEMBOURG

C'est en septembre 1964 qu'est né le cabinet avec l'association de **M^e André Elvinger** et **M^e Jean Hoss**. Il devient ainsi le premier cabinet d'avocats luxembourgeois fonctionnant au-delà des logiques familiales. Le cabinet se focalise sur une clientèle professionnelle, notamment dans le secteur financier et des fonds d'investissement. En 1974, **M^e Yves Prussen** rejoint l'association.

Durant les 10 dernières années, l'étude s'est développée et a plus que doublé ses effectifs. Elle compte aujourd'hui 260 membres, dont 30 associés de 6 nationalités différentes. En juillet 2012, sur demande de sa clientèle asiatique, le cabinet a ouvert un bureau à Hong Kong. ✓

www.ehp.lu

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG ET ADA ASBL

CRÉATION D'UNE NOUVELLE CHAIRE À LA FACULTÉ DE DROIT, D'ECONOMIE ET DE FINANCE



De g. à dr. : **Rolf Tarrach** (recteur, Université du Luxembourg), **Robert Wagener** (président, ADA), **Stefan Braum** (doyen, Faculté de Droit, d'Economie et de Finance), et **Luc Vandeweerd** (directeur stratégique, ADA).

Photo-Michel Brumat/Université du Luxembourg

La **Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg** et l'organisation non gouvernementale **ADA** ont annoncé, le 6 octobre dernier, la création de la **chaire ADA en droit financier (finance inclusive)**.

Le besoin d'une chaire en droit financier, spécialisée en finance inclusive, est d'autant plus important que 50 % des fonds de microfinance sont domiciliés au Luxembourg. La chaire s'adressera non seulement aux professionnels des pays du Nord, mais aussi aux responsables des pays émergents et en voie de développement. Les 4 objectifs de la chaire ADA sont de fournir une formation continue de qualité tant aux professionnels de ce domaine au Luxembourg qu'aux professionnels des pays en voie de développement ; d'offrir une plate-forme d'échanges entre les mondes académique et professionnel d'un des acteurs principaux de la place financière de Luxembourg ; de créer un programme de renommée mondiale qui renforcera la réputation du Luxembourg dans le domaine de la finance inclusive, en s'appuyant sur sa position de leader dans les secteurs des finances et du développement. ✓

www.ada-microfinance.org

CRP HENRI TUDOR LE BIOMIMÉTISME POUR INNOVER EN ENTREPRISE

Début octobre, le **CRP Henri Tudor** a organisé dans le cadre du projet **ReslieNtWEB Sustainable businesses for resilient NWE business networks** mené avec des partenaires anglais, français et belges, et cofinancé par Interreg IVB, le *workshop Biomimicry – Utiliser le biomimétisme pour innover en entreprise !* Le biomimétisme est une approche d'ingénierie inspirée du vivant qui cherche à tirer parti des solutions et inventions produites par la nature. L'idée est de reproduire les conditions et avantages de systèmes naturels souvent très efficaces : un emballage pour bouteilles en verre qui imite la structure d'un champignon et remplace ainsi la mousse artificielle ; une ventilation naturelle dans des bâtiments inspirée par les termitières ; un casque à vélo en carton inspiré de la boîte crânienne du pic-vert qui est capable d'absorber de violents chocs. Ce concept est déjà utilisé par de multiples entreprises partout dans le monde et a permis de développer des

Suite page 18 ⇒ ...

L'IMS Luxembourg veut convaincre les dirigeants luxembourgeois

Invité d'honneur de l'IMS, Vincent Stanley engage la responsabilité des dirigeants

Dans la continuité de l'étude lancée par l'IMS Luxembourg sur la RSE et l'implication des *boards*, deux événements exclusifs ont été organisés à destination notamment des CEO, toujours dans le but de sensibiliser et *in fine* de convaincre l'univers des *Decision Makers* au Luxembourg et en Europe.

L'IMS Luxembourg, le réseau des entreprises actives en matière de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), a organisé deux événements exclusifs portant sur le thème de l'intégration de la RSE à la sphère stratégique de l'entreprise. Vincent Stanley, invité spécial de l'IMS à cette occasion, est venu spécialement des États-Unis dans le but de partager son « histoire » et inspirer à des pratiques plus durables au sein de l'entreprise. Environ 80 CEO étaient présents le 12 novembre au soir à la BEI et ont eu l'opportunité d'échanger directement avec le Director Patagonia Philosophy, qui a expliqué dans quelle mesure son entreprise a toujours été visionnaire et a anticipé les mutations qui obligent les entreprises d'aujourd'hui à repenser les règles du business global.

En effet, Patagonia, considérée par le magazine *Fortune* en 2007 comme « l'entreprise la plus cool de la planète », est aujourd'hui une référence tant dans sa démarche responsable, solidaire et sociale que dans la qualité de ses produits. Pour exemple, un vêtement de la marque peut être renvoyé après des années d'usage à l'usine afin de lui offrir une seconde vie en le réparant ! Ceci est un des multiples exemples de la volonté portée par Vincent Stanley, fidèle à l'entreprise Patagonia dès sa création, de porter bien haut les couleurs de l'entreprise via ce modèle de réussite exceptionnelle. À titre d'exemple, les dirigeants ont décidé de mettre en place un programme de soutien d'associations de



Photo-IMS Luxembourg

protection de l'environnement à hauteur de 1 % du chiffre d'affaires annuel de Patagonia. Cette initiative a remporté un tel succès auprès du public que le projet est aujourd'hui ouvert à toute entreprise dans le monde. Ainsi, efficacité, rentabilité et responsabilité se donnent la main pour constituer une entreprise consciente de ses impacts et qui cherche à les minimiser, et s'améliorer.

Créer de la valeur grâce à un modèle durable

Le lendemain, l'IMS Luxembourg a réuni Vincent Stanley et trois autres dirigeants luxembourgeois et belges à l'occasion d'une table ronde de partage d'expériences. John Parkhouse, Deputy Managing Partner de PwC, hôte de l'événement, a témoigné de la volonté du groupe d'aller au-delà des obligations légales et d'attribuer à

la RSE l'importance stratégique qu'il se doit. AXA Luxembourg, représentée par sa directrice, Marie-Hélène Massard, a donné l'exemple d'une société très impliquée socialement puisque, partant de son cœur de métier et expertise Gestion des risques, elle l'articule autour d'une stratégie durable *Protéger des risques à long terme* pour en faire un avantage concurrentiel. Venu de Belgique, Michaël Bremans a fait part de la mise en place d'une démarche RSE au plus haut niveau au sein de la société Ecover International, permettant ainsi de développer son entreprise à travers l'Europe. Sabine Denis, directrice de Business & Society, l'homologue belge de l'IMS, a quant à elle rédigé un ouvrage répertoriant les témoignages de trente dirigeants convaincus des bénéfices de la RSE. D'après elle, « à l'avenir, le succès d'une entreprise sera intimement lié à sa capacité de démontrer qu'elle engrange des bénéfices grâce à l'impact positif de ses activités sur la société ». Lors de cette table ronde, Vincent Stanley est à son tour revenu sur les grandes étapes de développement de l'entreprise Patagonia, en insistant sur la nécessité de réformer en profondeur les pratiques commerciales et réviser la vision du business actuelle, pour une entreprise plus responsable. ✓

Paula Marques

Assistante Communication

IMS Luxembourg

⇒ ... Suite de la page 16

applications concrètes comme, par exemple, l'effet lotus pour la céramique. Le lotus possède des propriétés qui font perler l'eau de pluie sur ses feuilles et empêchent ainsi les gouttes d'eau d'entrer en contact avec sa surface. L'eau perle sur la surface de la feuille et emmène avec elle toutes les poussières et saletés, insectes et autres polluants. Le nettoyage des surfaces traitées avec nano particules qui imitent l'effet lotus peut se faire uniquement à l'eau et sans efforts physiques, ce qui réduit considérablement le temps consacré aux tâches ménagères et l'utilisation de produits de nettoyage chimiques et nocifs.

Le **Quick Scan Resilience** est un outil gratuit développé dans le cadre du projet ResilieNtWeb. Il est disponible sur <http://resilientweb.eu/fr/quickscan>. ✓

Contact :

Paula Hild – E-mail : paula.hild@tudor.lu

CSL

LA SURVEILLANCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL



www.csl.lu

En collaboration avec la **Commission Nationale pour la Protection des Données (CNPD)**, la **Chambre de salariés (CSL)** a publié l'ouvrage **La surveillance sur le lieu de travail** (série Dialogue thématique de la CSL).

L'objectif de la publication est d'informer le lecteur sur les droits et obligations des salariés et des employeurs sur le lieu

de travail en matière de traitement des données à caractère personnel à des fins de surveillance. La 1^{ère} partie expose les deux régimes applicables au traitement de données à caractère personnel à des fins de surveillance : les traitements à des fins de surveillance des tiers (régime général) et les traitements à des fins de surveillance des salariés sur le lieu de travail (régime spécifique). La 2^e partie analyse les différentes formes de surveillance qui sont utilisées sur le lieu de travail telles que la vidéosurveillance, le contrôle de l'utilisation des outils informatiques, l'enregistrement des conversations téléphoniques, les systèmes de reconnaissance biométrique, les dispositifs de géolocalisation et les systèmes de surveillance des accès et des horaires de travail.

La publication est téléchargeable sur www.csl.lu ou www.cnpd.public.lu. La version papier est mise à disposition gratuitement au secrétariat de la CSL et est en vente dans toutes librairies au prix de 4 EUR (diffuseur Librairie Um Fieldgen). ✓

TELINDUS TELECOM

DANS LE TOP 3 DES MEILLEURS ACTEURS CLOUD EUROPÉENS DE SA CATÉGORIE

La 4^e édition de la cérémonie des **Awards EuroCloud Européens** s'est déroulée à la Chambre de Commerce le 30 septembre dernier devant plus de 150 experts cloud de 21 Etats membres européens.

Les entreprises de 12 pays (Allemagne, Pays-Bas, Hongrie, Slovaquie, Luxembourg, Roumanie, Turquie, Espagne, France, Royaume-Uni et Portugal) ont présenté leurs solutions cloud à ce concours européen. Le jury était composé de professeurs d'université, de représentants gouvernementaux, de chercheurs et d'auditeurs financiers.

Le jury cloud international indépendant a récompensé **Telindus Telecom**, comme l'un des 3 acteurs-clés européens, en le nominant dans la catégorie **Best IaaS/PaaS on the market** pour l'attractivité de son offre cloud sur le marché, la performance de sa plate-forme (datacenter et connectivité), la qualité de services offerts et la conformité de son offre en matière de sécurité des données et de vie privée. ✓

www.telindus.lu

ING LUXEMBOURG CHANGEMENT AU SEIN DU COMITÉ DE DIRECTION



Koen Hermans

Le 1^{er} janvier prochain, **Koen Hermans**, General Manager Ops & IT et membre du Comité de direction quittera **ING Luxembourg** pour exercer de nouvelles fonctions au sein d'ING Belgique. Arrivé en 2011, il a, en l'espace de 4 ans, pris en charge avec ses équipes plusieurs projets-clés comme Orange Bricks (construction du nouveau siège place de la Gare) ou le lancement d'ING Mobile.

En Belgique, il sera responsable du département Commercial Banking Client Service Delivery, un département créé récemment au sein de la banque.

Le nom de son successeur sera annoncé ultérieurement. ✓

www.ing.lu

FFCEL

10^e ANNIVERSAIRE



Le 14 octobre dernier, c'est dans le cadre prestigieux du Cercle Ville de Luxembourg que la **Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL)** a fêté son **10^e anniversaire** en présence de nombreux cheffes et chefs d'entreprise ainsi que des personnalités du Luxembourg et de la Grande Région. Spécialisée dans l'organisation d'événements, l'agence Ghanimé Events a piloté cette soirée d'anniversaire très réussie.

Créée en 2004 à l'initiative de l'UEL (Union des Entreprises Luxembourgeoises) et du ministère de l'Égalité des chances, la FFCEL a pour missions de promouvoir l'importance du rôle des femmes dans l'entrepreneuriat, encourager l'accession des femmes à des fonctions dirigeantes dans les divers secteurs de l'économie, aider les femmes à étendre leur réseau, au Luxembourg et à l'étranger, et influencer les sphères de pouvoir pour promouvoir la vision politique et sociale de femmes créatrices de valeurs et d'emplois.

Depuis sa création, la FFCEL a initié de nombreux événements : tables rondes, conférences, formations... Aujourd'hui, elle compte plus de 200 membres de 11 nationalités présentes dans 18 domaines d'activité différents et 2.942 emplois créés. La Fédération est actuellement présidée par Christiane Wickler. ☑

www.ffcel.lu

PWC ALTERNATIVE FUND SERVICES

UNE GAMME DE SERVICES POUR LES GESTIONNAIRES DE FONDS ALTERNATIFS



De g. à dr. : **Lauren Williams** (directrice), **Pierre Donis** (associé), et **Luc Trivaudey** (associé).

Photo-PricewaterhouseCoopers/
Photographe :Olivier Toussaint

Afin de répondre aux besoins du marché, **PwC Luxembourg** étend sa gamme de services comptables aux véhicules réglementés avec **PwC Alternative Fund Services** qui bénéficie de l'agrément Professionnel du Secteur Financier (PSF) de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF).

PwC Alternative Fund Services propose des services d'administration et de calcul de fonds (consolidation de l'Actif Net Réévalué et préparation des comptes annuels) d'agent de transfert, de domiciliation et de reporting. L'objectif est aussi d'accompagner les gestionnaires dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes,

notamment les banques dépositaires, comptables, avocats, fiscalistes et les dirigeants. ☑

www.pwc.lu

PWC SÉCURITÉ INFORMATIQUE : CRIMINALITÉ ET COÛTS EN HAUSSE, BUDGETS EN BAISSÉ



D'après l'enquête de PwC intitulée **The Global State of Information Security® 2015**, publiée avec le concours des magazines CIO et CSO, le nombre d'incidents informatiques détectés par les entreprises à travers le monde aurait augmenté de 48 % en 2013, pour atteindre 42,8 millions d'incidents, soit l'équivalent de 117.339 attaques informatiques par jour. Depuis 2009, le nombre d'incidents détectés a augmenté de 66 % par an en moyenne.

Au niveau mondial, les pertes financières occasionnées par les incidents de sécurité informatique se sont élevées à 2,7 millions USD en 2014, soit une augmentation de 34 % par rapport à l'année précédente. Le nombre d'entreprises ayant déclaré des pertes de plus de 20 millions USD a quasiment doublé au cours de la même période. Cependant, malgré les inquiétudes des entreprises, les budgets dédiés à la sécurité informatique ont diminué de 4 % par rapport à 2013. En effet, les dépenses de sécurité en pourcentage du budget informatique sont restées bloquées à 4 % ou moins au cours des 5 dernières années.

Les grands groupes subissent davantage d'attaques que les entreprises plus petites. Les grands groupes – disposant de revenus annuels de plus d'un milliard USD

– ont relevé une hausse de 44 % du nombre d'incidents détectés par rapport à l'année passée. Les entreprises de taille moyenne – dont les revenus s'échelonnent entre 100 millions et un milliard USD – ont enregistré une hausse de 64 % du nombre d'incidents détectés par rapport à l'année passée.

D'après l'enquête, les personnes travaillant au sein même de l'entreprise sont fréquemment désignées comme responsables de bon nombre d'incidents de cybercriminalité. Cependant, cette divulgation d'informations est souvent involontaire car elle résulte de la perte d'un appareil mobile ou d'une attaque ciblée de hameçonnage. Les personnes ayant répondu à l'enquête ont souligné une augmentation de 10 % des incidents causés par les employés actuellement en poste. Le nombre d'incidents causés par les prestataires externes a également augmenté (+ 15 % pour les prestataires actuellement en poste et + 17 % pour les anciens prestataires).

En matière de communication et de sensibilisation aux risques liés à la sécurité des informations, 49 % seulement des répondants déclarent bénéficier d'une équipe transversale dont le rôle est de coordonner les pratiques en matière de sécurité des informations et d'en assurer la communication. ☑

L'enquête **The Global State of Information Security® 2015** est disponible en langue anglaise sur www.pwc.lu.

DELOITTE LUXEMBOURG UN CHIFFRE D'AFFAIRES RECORD POUR 2014

Pour l'exercice 2014, clos au 31 mai, **Deloitte Luxembourg** publie un chiffre d'affaires brut de **228,2 millions EUR**. Avec cette nouvelle **progression de 9 %**, son chiffre d'affaires est en hausse pour la 4^e année consécutive. Le département Audit a enregistré une croissance de 7 %, le département Advisory & Consulting a crû de 6 % et le département Tax affiche + 14 %.

Deloitte Luxembourg a connu une croissance organique importante ces dernières années. La société emploie aujourd'hui 1.600 professionnels de 46 nationalités différentes et est le 18^e plus grand employeur du Grand-Duché, selon la liste des principaux employeurs au Luxembourg publiée par le STATEC.

Suite page 22 ⇨ ●●●

1,2,3 GO Social : 7 projets continuent l'aventure

Piloté par Business Initiative, le parcours 1,2,3 GO Social accompagne et forme des porteurs de projets d'entreprises à dimension sociale ou solidaire au Luxembourg. Après plusieurs mois de formation, les jeunes entrepreneurs ont été évalués par un jury, le 23 octobre dernier. Sur les 11 projets présentés, 7 ont été invités à poursuivre l'aventure. Au programme : l'élaboration du business plan.

« J'ai eu l'occasion à diverses reprises de me prêter à cet exercice. J'avoue que le jury était tout particulièrement humain, ce qui aide à se décontracter. Je finalise actuellement la création de ma structure. C'est mon job que je mets en place. Ce rendez-vous avec le jury est important, car vous savez que la suite de votre parcours d'entrepreneur se joue en quelques minutes », explique Ariane Iranpour qui porte le projet Prison Smart. Comme 10 autres entrepreneurs en devenir, la jeune femme a été sélectionnée pour passer devant le jury de 1,2,3 GO Social, réuni le 23 octobre dernier à la Banque de Luxembourg. Un moment-clé dans le parcours 1,2,3 GO Social, programme qui a pour objectif d'accompagner des porteurs de projets d'entreprises à dimension sociale ou solidaire au Luxembourg. C'est en effet ce jury qui détermine si les projets présentés méritent d'être encore supportés ou pas. « En avril dernier, nous avons sélectionné 14 projets qui, depuis, ont bénéficié d'un accompagnement. Concrètement, ces entrepreneurs ont été suivis par des coaches qui les ont aidés à explorer leur marché et à affiner leur projet. Ils ont également pu suivre différentes formations pour enrichir leurs connaissances et compétences », explique Frédérique Gueth, manager d'1,2,3 GO-Business Initiative a.s.b.l qui pilote le parcours 1,2,3 GO Social.

Dans ce domaine, les porteurs de projets ont notamment bénéficié de deux workshops particulièrement importants. Le premier s'est déroulé les 7, 8 et 9 mai, et le second les 25 et 26 septembre. Deux rendez-vous dont les ateliers largement consacrés au dossier d'opportunité ont été animés par des experts de la Social Factory. Cet « accélérateur d'innovation »



Les porteurs de projet 1,2,3 GO Social, Edition 2013-2014 – Formation Septembre 2014.

est l'incubateur de La Ruche, un espace de travail collaboratif, installé à Paris, qui jouit d'une renommée certaine en matière d'entrepreneuriat social. Bruno Humbert, le président et cofondateur de La Ruche s'est personnellement impliqué dans la formation des porteurs projets luxembourgeois. Le spécialiste était d'ailleurs également présent le 23 octobre, lors de la présentation des projets au jury. Ces formations de très grande qualité ont été organisées avec le soutien financier de la Banque de Luxembourg.

15 minutes pour convaincre

A l'issue de ce processus, tous les participants ont déposé un dossier d'opportunité qui a été noté. « Sur les 14 candidats, 11 se sont présentés pour défendre leur projet devant notre jury qui procède à une nouvelle sélection. Il n'y a pas de quotas prédéfinis. Seuls les projets jugés pertinents, continuent l'aventure », précise Frédérique Gueth. L'exercice n'est pas simple pour le

jury composé de représentants du monde de l'entreprise, à savoir de Brigitte Pochon (Pochon Lawyers & Associates), Marc Binsfeld (Binsfeld), Olivier Mores (Post), Guy Kerger (Mindforest) et Nicolas Dabbaghian (Spear). Sur les 11 projets, il en a finalement retenu 7 (voir encadré). Pour les noter, chacun des membres dispose d'une grille d'évaluation qui porte sur la motivation du porteur de projet, la définition de la problématique sociale, les solutions avancées et le marché, la pertinence du modèle économique, et l'originalité du produit ou du service.

Chaque porteur de projet a droit à une dizaine de minutes de présentation suivies de 5 minutes de questions-réponses. « Ce n'est pas facile, car on a forcément plein de choses à dire puisque nous sommes des passionnés. Mais la formation 1,2,3 GO Social nous a aidés à clarifier et à structurer nos idées. On a aujourd'hui le squelette de notre structure et on peut donc en parler », expliquait Alexandra Michelet de l'association Arti'chok Clown, à l'issue d'une pres-

tation particulièrement dynamique. Il est vrai que jouer les clowns (ils sont au cœur du projet) aident à se mettre en scène. La personnalité, ça compte. « Personnellement, je suis très sensible à cette dimension, car, tous les entrepreneurs le savent, les choses ne se déroulent finalement jamais comme on l'a programmé au départ. La motivation, l'implication et la détermination sont essentielles pour s'accrocher et se remettre en cause si nécessaire. Il est certain que pour l'instant aucun projet n'est abouti, même si tous se sont bien préparés. Ceux qui sont tout particulièrement sensibles à la dimension solidaire et sociale de leur projet se sont attachés à nous délivrer aussi quelques chiffres tandis que ceux qui ont une approche plus business n'ont pas manqué de nous expliquer en quoi leur projet relève aussi de l'économie solidaire et sociale », explique Nicolas Dabbaghian, fondateur de la start-up Spear qui propose du crowdfunding solidaire. « Ces projets sont intéressants. Mais tous les candidats, à des degrés différents, vont effectivement devoir revoir leur copie pour que leur projet tienne davantage la route sur le plan financier. Une entreprise ne dure pas si elle n'est pas rentable. Il ne faut pas qu'ils l'oublient », commente Brigitte Pochon, fondatrice du cabinet d'avocats Pochon Lawyers & Associates.

Dernière ligne droite

Les projets écartés ne sont pas de mauvais projets, mais le jury a estimé qu'ils n'étaient pas suffisamment mûrs pour entamer la dernière étape du parcours 1,2,3 GO Social. « Une phase au cours de laquelle les entrepreneurs sélectionnés vont plancher sur leur business plan en partenariat avec des coaches. Là encore, des ateliers et des conférences sont programmés », précise Frédérique Gueth. Tout comme de nouvelles évaluations puisque les business plans seront eux aussi notés et jugés. Les meilleurs plans d'affaires auront l'opportunité de se présenter devant un panel d'investisseurs ou de parties prenantes potentiels lors de la grande soirée de clôture du parcours 1,2,3 GO Social, programmée en mars 2015. Les projets les plus séduisants bénéficieront ainsi d'une visibilité accrue qui facilitera leur lancement et leur démarrage. Comme le souligne Ariane Iranpour qui fait partie des projets invités à continuer l'aventure : « Ce parcours est une vraie opportunité pour qui veut réussir ».

Les projets sélectionnés

Arti'chok Clown

Porteurs du projet : Iolanda Androni et Alexandra Michelet

Résumé du projet : intervention de clowns ayant pour but de faciliter les rencontres, les échanges et la médiation. Réduire l'isolement et/ou certaines difficultés physiques ou psychiques, créer du lien social.

Freeflex+

Porteur du projet : João Silva

Résumé du projet : 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

Résumé du projet : 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

Résumé du projet : location et nettoyage de couches lavables, plate-forme de location de matériel et services autour de la petite enfance. C'est une alternative écologique et économique pour toute famille intéressée à préserver l'environnement et la santé du bébé.

Prison Smart

Porteur du projet : Ariane Iranpour

Résumé du projet : 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.

Socialmatter

Porteurs du projet : Lynn Schammel et Giacomo Piovan

Résumé du projet : 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. Organiser des ateliers autour de causes sociales et environnementales.

Terra

Porteur de projet : Pit Reichert

Résumé du projet : créer un centre participatif et interdisciplinaire de production, éducation et de recherche agroécologiques pour développer un modèle agroalimentaire durable et résilient.

Business Initiative a.s.b.l.

Créée en 2000 par la Chambre de Commerce Luxembourg, la Fedil Business Federation et Luxinnovation, Business Initiative a.s.b.l. stimule la création d'entreprises innovantes en Grande Région et d'entreprises à finalité sociale et solidaire au Luxembourg. Outre 1,2,3 GO Social, Business Initiative gère et anime également le réseau interrégional 1,2,3 GO composé de 400 experts et entrepreneurs qui accompagnent gratuitement les porteurs de projets innovants dans le cadre du parcours de plans d'affaires 1,2,3 GO et organise également le forum transfrontalier du capital risque Seed4Start.

www.123gosocial.lu ; www.123go-networking.org ; www.seed4start.org

⇒ ... Suite de la page 19

Pour l'exercice 2015, la stratégie de la société restera axée sur 5 dimensions stratégiques clés : Talent, Clients & Market, Quality & Excellence, Knowledge et Innovation.

Au niveau international, Deloitte a publié un chiffre d'affaires total record de 34,2 milliards USD au titre de l'exercice 2014. En croissance pour la 5^e année consécutive, les revenus de la société ont progressé de 5,7 % en dollars. Sur cette même période, Deloitte a recruté 54.000 professionnels et compte désormais 210.400 collaborateurs. ☑

www.deloitte.lu

VILLE DE LUXEMBOURG MODERNISATION DU RÉSEAU WI-FI

Au cours des derniers mois, la **Ville de Luxembourg** a modernisé son **réseau Wi-Fi** extérieur. En tout, 80 anciennes antennes ont été remplacées par des antennes dernière génération dans le centre-ville et 30 antennes supplémentaires ont été installées dans de nouvelles zones de couverture, notamment aux quartiers Neudorf, Clausen et Weimershof.

Suite à ce renouvellement, l'exploitant du réseau Wi-Fi, HOTCITY S.A., a augmenté la bande passante maximale disponible à 25 Mbits/s par utilisateur. Les tarifs des abonnements restent inchangés. ☑

www.hotcity.lu

WILDGEN, PARTNERS IN LAW M^e EMMANUELLE RAGOT PROMUE ASSOCIÉE EN CHARGE DU DÉPARTEMENT IP/TMT



M^e Emmanuelle Ragot

Spécialisée en droit de la propriété intellectuelle depuis plus de 20 ans, **M^e Emmanuelle Ragot**, aidée de son équipe, assiste

des entreprises actives dans de nombreux secteurs d'activité (industrie du luxe, media, nouvelles technologies, énergie, sciences de la vie et secteur financier) sur des questions de droits intellectuels, de protection des données et de litiges tant au niveau national que transfrontalier.

En 2012, Wildgen a décidé de renforcer son département IP/TMT afin d'assister ses clients locaux et internationaux dans la protection de leurs droits intellectuels et dans le développement de leurs activités via ou au Luxembourg. « *Nous sommes fortement sollicités pour des litiges liés à la propriété intellectuelle et à la protection des marques à Luxembourg et dans d'autres juridictions européennes, et nous nous démarquons en offrant à nos clients une expertise pointue tant en contentieux qu'en conseil. Le secteur IP/TMT évolue rapidement à Luxembourg et nous nous attendons donc à d'importantes et rapides transformations dans l'organisation des sociétés. Dans ce contexte, je suis heureuse que Wildgen ait confiance dans le développement du département IP/TMT ainsi que dans mes capacités et motivation à le gérer* », commente M^e Ragot, qui fait partie des rares personnes de la place luxembourgeoise à être à la fois diplômée en marques, dessins et modèles de la CEIPI (Strasbourg), membre de l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (OBPI) depuis 2008 et expert WIPO en droits de la propriété intellectuelle et noms de domaines. ☑

www.wildgen.lu

PARLEMENT EUROPÉEN DES ENTREPRISES 3^e ÉDITION



La délégation luxembourgeoise, menée par **Michel Wurth**, président de la Chambre de Commerce et membre du conseil d'administration d'Arcelor Mittal, et **Carlo Thelen**, directeur général de la Chambre de Commerce, comptait 11 entrepreneurs accompagnés de représentants économiques professionnels luxembourgeois.

Le 16 octobre dernier, l'hémicycle du **Parlement européen** a accueilli plus de 750

entrepreneurs de 45 pays qui ont fait le déplacement à Bruxelles pour débattre et voter comme de vrais parlementaires sur 4 thèmes cruciaux touchant de près leurs activités. Le Luxembourg y a occupé 18 sièges.

Au fil des débats de cette 3^e édition du **Parlement Européen des Entreprises (EPE)**, les entrepreneurs ont lancé un message fort aux décideurs européens : obtenir des politiques nationales et européennes plus vigoureuses pour répondre aux problématiques auxquelles ils se trouvent réellement confrontés au quotidien.

La 1^{ère} session était consacrée à l'internationalisation : 80 % des votants trouvent que le Marché intérieur n'est pas achevé et soulignent que l'Europe devrait prendre des mesures plus efficaces, notamment en matière de transposition de directives, et lever certaines barrières qui persistent toujours dans les échanges commerciaux transfrontières qui compromettent à la longue la compétitivité de l'économie européenne. Quant à l'accord de libre-échange transatlantique (TTIP), 71 % se sont prononcés en faveur de sa conclusion, ce qui montre clairement l'importance cruciale de celui-ci pour les entrepreneurs européens, qui demandent par ailleurs à ce que leurs besoins spécifiques soient davantage pris en considération lors du processus d'élaboration des politiques communautaires.

La 2^e session était dédiée aux problèmes liés au marché du travail, tels que l'apprentissage (99 % des votes en faveur de nouvelles réformes nécessaires pour stimuler l'apprentissage au sein des entreprises), le chômage des jeunes (91 % des entreprises sont pour la mise en place de nouveaux programmes de mobilité pour les jeunes), la formation professionnelle (93 % des votants jugent que l'UE devrait travailler davantage au renforcement des systèmes d'apprentissage professionnel au sein des Etats membres) et l'éducation (96 % des votants estiment que l'UE devrait trouver un meilleur équilibre en matière d'enseignement académique et professionnel).

La 3^e session était entièrement consacrée au financement. Les thèmes évoqués ont été les retards de paiement (81% des entreprises pensent que les gouvernements nationaux n'ont pas réellement résolu ce problème), le mécanisme de garantie PME (67 % des votes y sont favorables) et l'accès au financement (66 % soutiennent que l'accès au financement des PME reste laborieux

en raison de la hausse des coûts liés à la réglementation dans le secteur bancaire).

La 4^e session s'est penchée sur le thème de l'énergie en abordant les questions liées au changement climatique (une grande majorité des entrepreneurs souligne la nécessité d'une position mondiale face à cette problématique et pas uniquement européenne), au marché intérieur de l'énergie (90 % des votants sont en faveur de l'achèvement du Marché intérieur de l'énergie) et aux énergies renouvelables (92 % estiment que les Etats membres de l'UE devraient élaborer des stratégies globalement plus rentables et reconsidérer leur plan d'action pour favoriser l'essor des énergies renouvelables). Au cours de cette session, **Michel Wurth**, président de la Chambre de Commerce et membre du conseil d'administration d'Arcelor Mittal, a soulevé la question de la dépendance de l'UE en matière d'énergie et sur les risques encourus, rappelant que l'UE importe plus de 50 % de son énergie. Michel Wurth s'est prononcé en faveur d'une meilleure coordination des politiques nationales au niveau européen afin de rendre le marché des énergies renouvelables plus efficient et d'assurer une meilleure intégration des pays disposant de ressources abondantes d'énergies renouvelables. ☑

www.cc.lu

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

8.000 PUBLICATIONS LIBREMENT ACCESSIBLES

L'Université du Luxembourg fait partie du mouvement mondial et grandissant de l'*open access*, l'accès ouvert et gratuit pour tous à la connaissance scientifique. C'est ainsi que près de 8.000 publications complètes et plus de 14.500 références de publication des chercheurs sont toutes consultables gratuitement sur **ORBilu (Open Repository and Bibliography)**. Ce répertoire institutionnel de l'Université basé sur l'*open access* a été ouvert en avril 2013. Il permet de conserver, d'accéder à toutes ces publications et de les valoriser, notamment sur les moteurs de recherche. Il est le fruit d'une collaboration étroite entre l'Université du Luxembourg et l'Université de Liège. ☑

<http://orbilu.uni.lu>

BIL

DOUBLE DISTINCTION LORS DES INTERNATIONAL BANKER 2014 BANKING AWARDS



À l'occasion des **Banking Awards 2014**, le magazine financier *The International Banker* a décerné les prix de **Meilleure Innovation en Banque de Détail au Luxembourg** et **Meilleure Banque Privée du Luxembourg** à la **BIL**. Ces prix récompensent chaque année les acteurs qui font référence dans différentes catégories tout en soulignant l'excellence du service client. Les prix décernés tiennent compte de la contribution positive des institutions primées à l'économie globale dans leur région ainsi que des niveaux de gouvernance et de *compliance* des plus élevés.

Depuis 2013, la banque a renforcé sa stratégie multicanale innovante en donnant accès non seulement à de nombreux services en agence, mais également à des services digitaux à la pointe du progrès. L'accent a également été mis sur l'accessibilité et l'accompagnement des projets personnels en proposant un accueil sur rendez-vous jusqu'à 19 heures les mercredis.

UNE SUCCURSALE À DUBAÏ



Eddy Abramo (directeur, BIL Middle East), **François Pauly** (président du conseil d'administration, BIL), et **Pierre Gramigna** (ministre des Finances).

Le 27 octobre dernier, la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** a inauguré sa 1^{ère} succursale dans les Émirats Arabes Unis (EAU), installée au sein du Centre financier international de **Dubaï**.

Le Luxembourg oeuvre pour que la place financière de Luxembourg devienne le plus grand centre de finance islamique en dehors du Moyen-Orient. Le Luxembourg est en outre le plus important domicile de fonds islamiques en Europe et occupe la 3^e place mondiale derrière la Malaisie et l'Arabie Saoudite.

La Dubai Financial Services Authority a accordé une licence de gestion d'actifs à **BIL Middle East**, dirigée par **Eddy Abramo**, qui peut ainsi conseiller les familles, chefs d'entreprise et expatriés de la région en matière de produits et services financiers internationaux, qu'il s'agisse de produits d'investissement traditionnels ou de solutions de financement sur mesure, mises en place par le biais des *booking centres* de la banque au Luxembourg et en Suisse. BIL Middle East propose également des dispositifs de structuration d'investissements immobiliers à travers l'Europe. ☑

www.bil.com

LUXTRAM S.A.

SIGNATURE DE L'ACTE NOTARIÉ ET COUP D'ENVOI POUR LA PHASE OPÉRATIONNELLE



De g. à dr. : **Lydie Polfer** (bourgmestre de Luxembourg), **M^e Joëlle Baden** (notaire), **François Bausch** (ministre du Développement durable et des Infrastructures), et **Sam Tanson** (1^{ère} échevine de la Ville de Luxembourg en charge des finances et de la mobilité).
Photo-Luxtram S.A.

Le **ministère du Développement durable et des Infrastructures** et la **Ville de Luxembourg** ont signé, le 21 octobre dernier, l'acte notarié pour créer la société **Luxtram S.A.** qui prend la suite des activités de l'actuel GIE qui a été créé pour élaborer le projet d'un tramway à Luxembourg.

Le capital social de Luxtram S.A. est fixé à 6 millions EUR, détenu dans son intégralité par l'Etat luxembourgeois à hauteur de 4 millions EUR et la Ville de Luxembourg pour 2 millions EUR. La S.A. a pour objet la planification, l'élaboration, la réalisation et l'exploitation du tramway sur le territoire de la Ville de Luxembourg.

Le premier acte de Luxtram S.A. a été de lancer le marché public pour acheter les rames de tramway. La livraison de la première rame est prévue début 2017.

Au 1^{er} semestre 2015, Luxtram S.A. entamera les travaux de construction du Centre de remisage et de maintenance au Kirchberg. Le premier rail sera posé au 1^{er} trimestre 2016 pour assurer la mise en service commerciale d'un premier tronçon entre le Circuit de la Foire Internationale au Kirchberg et le pont Grande-Duchesse Charlotte dès le second semestre 2017. ✓

www.luxtram.lu

KPMG

CHANGEMENTS DANS SON ÉQUIPE DE DIRECTION



Alain Picquet



Pascal Denis

KPMG Luxembourg a annoncé qu'Alain Picquet, Head of Advisory & Markets, et membre de la firme depuis plus de 26 ans, quittera officiellement KPMG le 31 décembre 2014. Le passage de relais intervient dans un processus de succession qui verra Pascal Denis nommé Head of Advisory et qui assumera les responsabilités d'Alain Picquet au sein du Comité exécutif de KPMG.

La société a profité de l'occasion pour départager les responsabilités d'Alain Picquet entre deux successeurs : Pascal Denis devient Head of Advisory et membre du Comité exécutif, et Thierry Ravasio Head of Markets. Philippe Neefs remplacera Thierry Ravasio dans son rôle de Head of Private Equity. ✓

www.kpmg.lu

LUXEMBOURG CITY TOURIST OFFICE DES CONCERTS DE MIDI JUSQU'EN MARS 2015

Le Luxembourg City Tourist Office a lancé sa série de **Concerts de Midi**, avec, en moyenne, 2 concerts par mois dans différents auditoriums et salles de la capitale luxembourgeoise et ce, jusqu'en mars 2015.

Les Concerts de Midi sont des pauses musicales d'une heure au moment du déjeuner. L'entrée est gratuite.

Les prochains concerts auront lieu :
Vendredi 12.12.2014 à 12h30 à l'Eglise Protestante (5, rue de la Congrégation, Luxembourg) : **Festive Brass Music avec le Luxembourg Brass Ensemble** (cuivres) ;
Vendredi 9.1.2015 à 12h30 à Neimënster, salle Robert Krieps (28, rue Münster, Luxembourg) : **Récital Ensemble Guïjon** (David Girardi, chant/guitare ; Fabrice Richard, chant/percussion).
Vendredi 23.1.2015 à 12h30 au Conservatoire de la Ville de Luxembourg (33, rue Charles Martel, Luxembourg) : **Récital de piano Olivier de Spiegeleir** (parmi les pianistes les plus respectés de la scène belge) ;
Vendredi 27.2.2015 à 12h30 à Neimënster, salle Ile Robert Krieps (28, rue Münster, Luxembourg) : **Part of me by Sitta** ;
Vendredi, le 6.3.2015 à 12h30 à l'Eglise Protestante (5, rue de la Congrégation, Luxembourg) : **Lauréats de Concours luxembourgeois et européen pour jeunes solistes de l'UGDA** ;
Vendredi 13.3.2015 à 12h30 à l'Eglise Protestante (5, rue de la Congrégation, Luxembourg) : **Nieuw Amsterdams Klarinet Kwartet** (Lieke van den Beuken, Bart de Kater, Jesse Faber et Hilde Kaizer) ;
Vendredi 27.3.2015 à 12h30 à l'Eglise Protestante (5, rue de la Congrégation, Luxembourg) : **Récital Quatuor Henri Pensis** ;
Vendredi 24.4.2015 à 12h30 au Conservatoire de la Ville de Luxembourg, (33, rue Charles Martel, Luxembourg) : **Concert de clôture avec la Musique Militaire Grand-Ducal**. ✓

www.lcto.lu

LE LUXEMBOURG À L'HONNEUR SUR LE CAMPUS D'HEC PARIS

LE 12 FÉVRIER 2015

HEC Paris, école de management régulièrement classée n°1 en Europe, consacrera de nouveau une journée au Luxembourg le **12 février** prochain. Le **Luxembourg for HEC Day** est l'occasion de promouvoir le Luxembourg comme destination professionnelle et de présenter les opportunités souvent insoupçonnées qu'il offre tout en permettant de bénéficier d'un cadre de vie de qualité. Cette journée constitue une opportunité unique pour les sociétés basées au Luxembourg d'attirer des profils internationaux pour leur proposer stages, missions et emplois. Celles-ci pourront y

présenter leur expertise lors des *workshops*, mais aussi, via leurs stands respectifs, y rencontrer directement les étudiants des divers cursus proposés par HEC, jeunes professionnels, membres du corps professoral et leurs pairs.

Cet événement est organisé par HEC Alumni Luxembourg. ✓

www.luxembourgforhec.com

LE RÉSEAU QUATTROPOLE DEVIENT UNE ASSOCIATION D'UTILITÉ PUBLIQUE DE DROIT ALLEMAND



Photo- Städtenetz QuattroPole

L'assemblée générale QuattroPole le 16 octobre 2014. Au 1^{er} rang, de g. à dr., les 4 maires : **Lydie Polfer** (Luxembourg), **Klaus Jensen** (Trèves), **Charlotte Britz** (Sarrebuck), et **Dominique Gros** (Metz).

Le 17 octobre dernier, les 4 maires des villes de **QuattroPole** – Charlotte Britz (Sarrebuck), Dominique Gros (Metz), Klaus Jensen (Trèves) et Lydie Polfer (Luxembourg) – ont fondé conjointement avec des membres des 4 conseils municipaux **QuattroPole e.V.**, association d'utilité publique de droit allemand dont le siège est à Sarrebuck.

L'assemblée générale a élu **Charlotte Britz** au rang de 1^{ère} présidente et **Lydie Polfer** au rang de vice-présidente. **Dominique Gros** a été élu trésorier et **Klaus Jensen** secrétaire de l'association. A l'avenir, le directoire élira tous les 2 ans, parmi les maires, un président qui représentera le réseau de villes.

La coopération en réseau des 4 villes doit devenir plus efficace et plus durable grâce à la création de l'association. Des services transfrontaliers doivent être proposés aux populations et entreprises de la région. Les travaux de l'association porteront sur les thématiques du marché du travail, de l'évolution démographique, de la mobilité, de la durabilité et de l'économie. ✓

www.quattropole.org

BusinessMentoring



Le mentorat pour entrepreneurs mis à l'honneur le 4 décembre

La Saison 5 du programme BusinessMentoring sera lancée le 4 décembre prochain à la Chambre de Commerce, en présence de la ministre de l'Égalité des chances, Lydia Mustch, ainsi que des partenaires-clés du Business Support G.I.E., qui coordonne l'initiative. Depuis son déploiement en 2010, le programme a déjà permis à une cinquantaine d'entrepreneurs de recevoir le soutien d'un dirigeant expérimenté.

C'est au cours d'une cérémonie publique, qui débutera à 18h30 au sein du centre de conférences de la Chambre de Commerce de Luxembourg, que le mentorat entrepreneurial et ses multiples avantages seront mis en lumière.

La soirée s'articulera autour de témoignages d'anciens mentorés, mais aussi autour du parcours du Parrain de cette nouvelle saison, le multi-entrepreneur David Schriberg, journaliste international décoré du prix Pulitzer et spécialiste des médias numériques.

Plusieurs acteurs-clés du mentorat entrepreneurial en Europe et au Canada

feront également le déplacement pour célébrer les 4 ans du programme. En effet, en mars 2014, BusinessMentoring a rejoint le Réseau M, une communauté d'intérêts présente à l'international, qui se mobilise pour offrir un service d'accompagnement (mentorat entrepreneurial) de haut calibre à tous les entrepreneurs qui le désirent, peu importe le stade de croissance de leur entreprise. Ce service gratuit donne à l'entrepreneur (le mentoré) la possibilité unique de bénéficier du retour d'expérience d'un dirigeant chevronné (le mentor), dans le respect des valeurs qui caractérisent le mentorat, soit la confidentialité, la trans-

parence, l'absence de conflits d'intérêt, l'ouverture d'esprit et la communication.

Au travers de cet événement, un hommage sera notamment rendu aux mentors engagés bénévolement au sein du programme et qui accompagnent avec bienveillance de « jeunes » entrepreneurs issus de secteurs variés, depuis 4 saisons. ✓

**Les inscriptions en ligne seront
ouvertes jusqu'au 2 décembre.
Plus d'infos sur
www.businessmentoring.lu
Contact : businessmentoring@cc.lu**

Le Freeport Luxembourg: Out of the Box?

Virgëschter ass den neien Freeport um Findel ageweit ginn. An dem Kontext war gëschter mat iwver 300 Leit an der Philharmonie déi 7. Konferenz iwver *Art and Finance* vun enger grousser Berodungsfirma organiséert ginn. Wat ass do lass? Zoufall, eng Folie oder an Investissement an Zukunft vun Lëtzebuerg?

Den Freeport ass en schéinen a flotten Bau an en konsequenten Investissement vun engem privaten Schwäizer Investisseur zu Lëtzebuerg. Et ass eng nei Aktivitéit, déi mer nach net kennen. Konscht, Luxus-Gidder, Wäin an Antiquitéiten kënnen vun qualifizéierte Firmen am Freeport gelagert ginn. Esou Fräihandelszonen gëtt der vill op der Welt; eleng am Secteur vun de Luxus-Gidder zum Beispill zu Antwerpen, zu Genève an zu Singapur. An allen Fräihandelszone sinn Gidder bis zu hirer *utilisatioun finale* vun der TVA entbonnen.

Dëse Freeport kënnt net zoufällig op Lëtzebuerg an ass sécherlech net a priori en Investissement fir Lëtzebuerg an en méiglechen ökonomeschen « Schnuddel-Eck » ze setzen. Wéi all Entreprisë hei am Land muss och dësen Acteur alles maachen fir d'Gesetze, Normen an Direktiven, déi hei am Land relativ restriktiv an streng ëmgesat ginn sinn, anzehalen. Dëst wäert den Operateur vu Freeport och maachen, well säi Business-Modell berout, engersäits op der Diskretioun an andersäits op der exemplarescher internationaler Reputatioun vum Freeport, wat d'Anhalen vun den Normen a Gesetze ugëtt.

Ökonomesch gesinn ass dës Aktivitéit entstan duerch Integratioun vu verschiddene Kär-Kompetenzen, déi et hei scho gëtt, nämlech der Bankeplaz, der Logistik, der IT an dem Assurancen-Secteur. Donieft

kënnt nach, datt Lëtzebuerg ökonomesche stabil ass, an der Euro-Zon leit, en « Tripel A Rating », an en Fluchhafen mat Fräi-Kapazitéiten huet. Et ass eng Aktivitéit, déi op Lëtzebuerg vun hirer Gréisst an vun hirer valeur ajoutée passt an derbäi och Aarbechtsplazen schafft.

Et ass awer och eng Aktivitéit, déi nei Perspektiven opmécht, nämlech dat zu Lëtzebuerg eng Platt-Form ëm d'Konscht, de Finanzement, den Handel, den Droit, an d'Creatioun entstoene kéint. De sougenannten Art-Ecosystem kéint doduerch zu Lëtzebuerg vergréissert ginn. De Maart wüsst enorm fir Biller an Digital-Konscht. A kontinental Europa gëtt et keng grouss Konscht-Handels-Plattform méi. London, New York an Hong Kong maachen de Match. Hei wär eventuell eng Niche fir Lëtzebuerg den éischten reguléierte Konscht-Maart ze kreéieren. Op deenen aneren 3 Plazen ass et ewéi am « wilden » Westen, Insider-Trading, Manipulatioun a Konscht-Agenten, déi souwuel de Keefer a Verkeefer vertrieben etc.

Am August hu grouss Galeristen an Kënschtler en Appel an der Zeitung « Zeit » gemaach, fir dat ee reguléierte Konschtmaart entsteet. Esou en 100% Clean-Art-Market kéint en nächsten Schrëtt am Beräich nun dësen Aktivitéiten sinn. Dëst gëtt bestëmmt zur ökonomesche Diversifikatioun an zum Image vun Lëtzebuerg weider positiv bäidroen.



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter :
[@marchostert](#)



Le portail **lifelong-learning.lu** trilingue

Le portail de la formation tout au long de la vie est désormais accessible en français, en anglais et en allemand.

Toutes les aides à la formation continue et les démarches qui s'y rapportent sont présentées sur ce site. On y trouve également plus de 6.000 formations référencées par près de 130 organismes de formation, privés, institutionnels et associatifs.

Des formations qui couvrent tous les secteurs d'activité de l'économie

Classées par domaine, les formations référencées répondent aux besoins des entreprises et des salariés, quelles que soient les compétences recherchées. Les formations en langues, en informatique et en développement personnel et professionnel sont les plus proposées actuellement.

Des aides pour soutenir l'investissement en formation des entreprises

Les entreprises légalement établies au Luxembourg peuvent bénéficier d'une aide financière de l'État pour leurs plans de formation. Pour cela, elles doivent soumettre une demande de cofinancement auprès de l'INFPC.

De même, l'État accompagne financièrement les efforts des entreprises pour soutenir l'apprentissage de la langue luxembourgeoise.

Des aides dédiées aux salariés

Les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie pour compléter ou acquérir de nouvelles compétences.

Le congé individuel de formation permet de disposer de jours de congés

The screenshot shows the homepage of lifelong-learning.lu. At the top, there is a search bar and navigation links for 'Se connecter', 'S'inscrire', and 'Chercher sur ce site...'. Below the header, there are navigation tabs: ACCUEIL, CONTEXTE, AIDES, DIPLÔMES, ORIENTATION, ETUDES ET ANALYSES, and DE | FR | EN. The main content area is divided into several colored tiles: 'Trouver une formation' (6 142 formations proposées par 126 offreurs de formation), 'S'orienter' (Construire son projet professionnel), 'Toutes les vidéos', 'Cofinancement' (Formulaires, notice, simulateur), 'Toutes les publications', 'Obtenir un diplôme' (Par la formation continue), 'Séance d'information Aides' (Inscrivez-vous gratuitement), 'Suivre les tendances' (Observatoire de la formation), 'VAE' (Obtenir, en totalité ou en partie, un diplôme), and 'Demander une aide' (Congés formation, aides spécifiques). On the right side, there is an 'Agenda' section with a calendar view showing events for November, such as 'Séance d'information - La sécurité alimentaire dans le secteur de l'HORECA' on 24 NOV and 'Info-Veranstaltung - MBA-Studium' on 20 NOV. At the bottom, there are four columns: 'Une initiative de' (with INFPC logo), 'Contexte' (La formation continue, Mon parcours personnel, Enjeux de la formation, Le plan de formation, Lexique de la formation), 'Aides' (Cofinancement de la formation, Subsidés cours de luxembourgeois, Congés spéciaux payés, Organisation du temps de travail, Aides et bourses), and 'Diplômes' (Enseignement secondaire classique, Enseignement secondaire technique, Enseignement supérieur, Validation des acquis de l'expérience).

payés supplémentaires pour participer à des cours, pour se préparer et participer à des examens ou encore pour rédiger un mémoire ou accomplir tout autre travail en relation avec une formation. Par période de 2 ans, les salariés peuvent bénéficier de 20 jours de congé supplémentaires. Sur toute une carrière professionnelle, le plafond est fixé à 80 jours de congé-formation.

À travers le congé linguistique, les salariés, les indépendants et les personnes exerçant une profession libérale bénéficient d'un congé payé spécial de 200 heures maximum sur toute une carrière professionnelle pour apprendre ou pour se perfectionner en luxembourgeois.

D'autres dispositifs comme le congé sans solde ou le congé-jeunesse sont accessibles. En outre, les dépenses de perfectionnement professionnel sont déductibles du revenu imposable.

Ces informations sont disponibles en trois langues sur **lifelong-learning.lu**.



Immobilier de bureaux : l'état du marché au 2^e trimestre 2014

Malgré le climat économique fragile en Europe, le marché luxembourgeois connaît une forte demande en espaces de bureaux.

Avec 38.131 m² négociés sur le 2^e trimestre, la demande placée s'élève désormais à 70.625 m² à ce jour pour 2014. A titre de comparaison, en 2013, la demande d'espaces de bureaux a totalisé 151.000 m², la fin de l'année restant traditionnellement la période la plus active. C'est le secteur Banques, finance, assurances qui reste le plus présent avec une demande cumulée de 22.823 m².

En termes de segments géographique, le Kirchberg arrive en pole position avec 15.835 m² placés, suivi du quartier de la Gare avec 11.047 m² et du district de l'Aéroport avec 12.258 m².

Le nombre d'occupants de taille importante qui optent pour l'occupation d'immeubles de bureaux en cours de développement ou à construire est en augmentation croissante. Ceci est le résultat d'un manque de bâtiments de grandes tailles disponibles. Ces entreprises réalisent des prélocautions ou construisent

en nom propre des immeubles sur mesure. On citera les exemples de PwC, KPMG, EY, Arendt & Medernach...

Une situation tendue

Après une forte hausse de la vacance sur la période 2009-2010, le vide diminue de manière continue depuis 2011. À l'heure actuelle, le taux d'inoccupation dans le marché des bureaux à Luxembourg est de 4,83 %, avec une rareté accrue dans la plupart des secteurs de Luxembourg-Ville. Compte tenu de l'absence de nouveaux projets de bureaux à livrer en 2014 et 2015, la vacance est susceptible de diminuer davantage dans les mois à venir.

Cette situation tendue est le résultat de la difficulté qu'ont les développeurs à se financer sans apport de fonds propres importants ou sans prélocation préalable. Il existe en effet un décalage entre le temps de relocalisation d'une entreprise moyenne (de l'ordre de 6 à 18 mois) et la

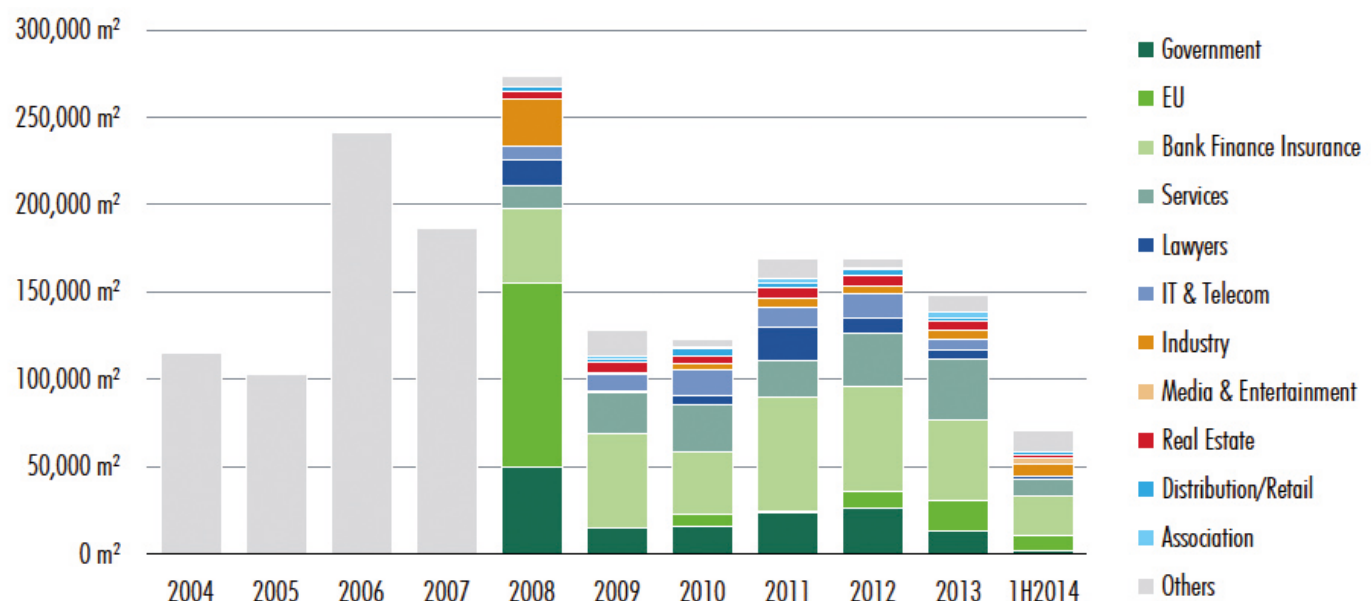
construction d'un nouvel immeuble qui est plutôt de l'ordre de 3 années. Pour 2014 et 2015, seulement 24.000 m² et 43.000 m² devraient être livrés en blanc, c'est-à-dire vides d'occupants.

En conséquence, dans les zones centrales où la demande est forte et l'offre faible, les loyers sont appelés à grimper et les avantages octroyés par les propriétaires (gratuités, participations aux aménagements,..) sont appelés à diminuer. La pression sur les quartiers centraux devrait amener progressivement plus de demande sur les marchés de bureaux décentralisés et périphériques. Si l'on n'attend pas à court terme une hausse de loyer dans ces zones, les avantages octroyés par les propriétaires devraient également peu à peu disparaître. ☑

Gerald Merveille
Managing Director

CBRE

Take-up



Source-CBRE

Vers un nouvel équilibre entre hommes et femmes

Le gouvernement s'est fixé pour objectif d'atteindre un meilleur équilibre entre femmes et hommes dans la prise de décision. Première étape, d'ici 2019, les femmes devront occuper 40 % des sièges dans les différents conseils d'administration du secteur public.

Le gouvernement veut briser le plafond de verre qui empêche trop souvent les femmes d'accéder à des postes à responsabilité. Et le secteur public est prié de montrer l'exemple. Pour la ministre de l'Égalité des chances, Lydia Mutsch, il s'agit d'une priorité du nouveau gouvernement.

Actuellement, le nombre de femmes dans les conseils d'administration ne dépasse pas, en moyenne, les 20 %. Dans la fonction publique, la moitié du nombre total de fonctionnaires de la carrière supérieure de l'État sont des femmes. Seulement un quart d'entre elles, cependant, occupe une fonction de direction. Et le constat est le même au niveau des établissements publics ou des entreprises dans lesquelles l'État détient des parts. Dès lors, pour pouvoir respecter ses engagements, le gouvernement s'est fixé pour objectif d'atteindre un taux de 40 % de personnes du sexe sous-représenté aux postes à responsabilité dans le secteur public d'ici 2019.

Les États qui s'engagent sur la voie d'une intervention législative pour accéder à une plus grande égalité sont de plus en plus nombreux. En France, l'Assemblée nationale a voté le 13 janvier 2011 la loi Copé-Zimmerman qui impose aux entreprises publiques, aux groupes français cotés et aux sociétés réalisant au moins 50 millions EUR de chiffres d'affaires et employant plus de 500 salariés d'avoir 20 % de femmes dans leurs conseils d'administration d'ici 2014 et 40 % d'ici 2017. La Belgique, en 2011, a elle aussi adopté une loi qui instaure un quota de 30 % à partir de 2017. La sanction prévue en cas de non-respect est la même qu'en France, à savoir que la prochaine nomination doit être celle d'une personne du sexe sous-représenté, sous peine de nullité des nominations.



Au Luxembourg

Chaque ministre devra à l'avenir non seulement prendre ses responsabilités lors de la nomination de ses propres représentants, mais également jouer d'influence sur les propositions de nomination provenant d'autres acteurs.

Le nouveau gouvernement a en outre pris la décision de regrouper l'ensemble des nominations à opérer sous un point formel figurant à l'ordre du jour du Conseil de gouvernement.

A l'instar de la récente législation sur le Fonds National de la Recherche, dont le nouvel article 5 dispose que « *la proportion des membres du conseil d'administration de chaque sexe ne peut être inférieure à quarante pour cent* », le gouvernement procédera au fur et à mesure à l'adaptation des textes légaux dans lesquels figurent la composition des conseils d'administration des différents établissements publics.

Depuis 2010, au Luxembourg, fonctionne un Female Board Pool, soutenu par le ministère de l'Égalité des chances. Il

s'agit d'une plate-forme destinée à créer un contact entre les femmes membres d'un conseil d'administration, les femmes candidates qui souhaitent devenir membre d'un tel conseil, les entreprises et les organisations. Actuellement, des efforts sont réalisés pour compléter la banque de données de profils de femmes actives dans le domaine de la fonction publique ainsi que pour créer des synergies avec une autre banque de données regroupant des femmes pouvant se prévaloir d'une expertise établie dans un domaine déterminé et notamment dans des domaines qualifiés a priori de « masculins ».

Enfin, dans le secteur privé, le gouvernement soutient activement la proposition de directive européenne en faveur des quotas légaux pour les sociétés cotées en Bourse. En parallèle, la ministre de l'Égalité des chances entend notamment intensifier la mise en œuvre d'un meilleur équilibre entre hommes et femmes à tous les niveaux grâce à une démarche volontariste.

Michaël Peiffer

Communiquer, pourquoi, et avec qui ?

Selon l'organisation, les publics que l'on souhaite toucher, les objectifs à atteindre, la communication peut nécessiter de développer une large variété de stratégies et prendre une multitude de formes. Elle exige aussi de recourir à des professionnels du secteur bien choisis.

La communication n'est pas toujours bien appréhendée par les entreprises. Alors que certaines excellent dans l'art de mettre cette pratique au service de leur business, d'autres continuent à la considérer comme une vaine perte de temps et d'argent. Ces dernières ont peut-être été déçues par des investissements générant des retours décevants ou nuls. Ou peut-être ont-elles la chance d'être actives dans un secteur en pleine croissance et n'ont pas besoin de faire parler d'elles, ou d'aller à la rencontre de leur marché.

De multiples enjeux

Dans un cas comme dans l'autre, ces entreprises n'ont sans doute pas cerné l'ensemble des enjeux d'une bonne communication et la valeur ajoutée que celle-ci permet de générer, pour peu que les actions qui en découlent soient établies selon une stratégie claire et cohérente. « Une bonne campagne, c'est avant tout celle où clients et prospects se reconnaissent et ont envie d'en savoir plus. », commente Dominique Godin, Head of Communication de BGL BNP Paribas. « La communication et la publicité nous permettent avant tout d'assurer une présence et une visibilité sur un marché. C'est d'autant plus crucial dans un environnement concurrentiel. Je pense que si l'on disparaît du paysage, parce qu'on décide de moins communiquer, il ne faudra pas longtemps pour qu'un autre vous remplace dans l'esprit des clients. »

Communiquer peut prendre de multiples formes, répondre à de nombreux objectifs. Pour le secteur privé, au-delà de pousser des produits ou des services, des campagnes de communication (ou de publicité) pourront servir l'image de marque, porter les valeurs de l'entreprise, augmenter sa notoriété sans forcément vouloir à tout prix présenter un produit. « Au Luxembourg, par exemple, nous sommes fiers de notre



Dominique Godin, Head of Communication, BGL BNP Paribas

ancrage local. Il se traduit dans le soutien apporté par la banque à de nombreuses manifestations et organisations en phase avec les valeurs de l'institution, mais également par une volonté de renforcer notre caractère de banque socialement responsable », explique Dominique Godin. En soi, c'est aussi une forme de communication.

Informé, sensibiliser, convaincre

Communiquer, c'est tout autant informer, sensibiliser, convaincre. Au service Communication et Relations publiques de la Ville de Luxembourg, on ne cherche pas à promouvoir des produits et des services à tout prix. Les enjeux poursuivis sont d'un autre ordre. « Nous gérons les besoins de communication des 57 services de la Ville de Luxembourg », précise Astrid Agustsson, chef de ce service. « Vers l'extérieur, les fonctions poursuivies par la communication sont avant tout d'ordre informatif. L'enjeu est de transmettre une information utile aux citoyens, mais aussi à tous ceux qui



Astrid Agustsson, chef de service, Communication et Relations publiques de la Ville de Luxembourg

fréquentent la ville durant la journée, qu'il s'agisse des frontaliers ou des touristes. » A ce niveau, les actions de communication vont d'une information relative au jour de ramassage des poubelles à une mise en valeur des atouts de la ville pour y attirer des visiteurs, en passant par exemple par des actions de sensibilisation à un meilleur tri des déchets. « L'enjeu, pour un département centralisé comme le nôtre, est d'apporter une cohérence à l'ensemble, de créer des synergies entre les divers acteurs de la ville, de faire passer nos valeurs de ville interculturelle qui s'incarnent dans le concept de Multiplicity, de définir les bonnes stratégies. »

L'agence, sources de concepts créatifs

Car la communication est avant tout une affaire de stratégie permettant d'atteindre des objectifs. Que l'on soit BGL BNP Paribas, avec une volonté de maintenir son image, de gagner des parts de marché, de s'assurer une visibilité face à la concurrence, ou la Ville de Luxembourg, désireuse d'apporter

⇒ ... Suite de la page 32

une information utile à ses concitoyens et d'améliorer l'image de la capitale, ou encore le commerçant du coin.

Pour grandir, développer sa notoriété, vendre plus ou mieux, présenter un nouveau produit ou service, fidéliser ou remercier sa clientèle... il est utile de communiquer. « Quand nous avons déterminé des objectifs, une stratégie, nous faisons appel à des agences pour développer des concepts créatifs, traduire la stratégie à travers des campagnes », explique Dominique Godin. « Nous n'assurons pas le développement de nos campagnes en interne. Nous le soustraitons systématiquement. »

Les agences, cependant, ne sont pas considérées comme de simples exécutants. « Au contraire, nous attendons des acteurs de la communication de nous challenger, d'apporter un regard critique par rapport aux idées que nous avons, aux approches que nous avons pu imaginer en interne », poursuit la responsable de la communication de la banque. « Une fois qu'un concept a été accepté, il appartient à l'agence de le mettre en œuvre et de le décliner sur l'ensemble des supports. » A la Ville de Luxembourg, on fonctionne de la même manière. « L'agence nous aide à mieux atteindre nos objectifs de communication, à donner plus de poids à nos projets, avec des concepts, des idées, des mécaniques de communication qu'elle maîtrise mieux que nous », précise Astrid Agustsson.

Des pros de la communication efficace

La valeur ajoutée des agences de communication est de plusieurs ordres. « Elle réside d'abord dans l'apport créatif, dans les idées que les agences peuvent apporter. Ce sont des professionnels qui pensent en images et en textes, et qui sont capables de mettre les divers éléments en musique en faisant preuve d'originalité tout en s'adaptant au style et au cadre de la marque, à une charte graphique établie et garante d'une cohérence en termes d'image », poursuit Dominique Godin. « L'autre valeur ajoutée réside dans les compétences dont ils disposent, dans leur capacité à pouvoir mettre en œuvre le concept proposé à travers une panoplie de supports : print, digital ou encore événementiel. »

Très bien. Seulement, les acteurs de la communication sont nombreux. Et il n'est pas toujours évident de s'y retrouver.

« Pour nous, il est avant tout important que l'agence de communication nous comprenne, qu'elle appréhende bien les enjeux inhérents à une ville, bien différents de ceux d'une entreprise privée », précise Astrid Agustsson. « Derrière, on évalue aussi la capacité de l'agence à mener un projet de bout en bout, sa fiabilité. La confiance est un élément important. Nous sommes un client, et à ce titre avons le droit d'être exigeants. »

En fonction des forces et des faiblesses

Le choix de l'agence dépend aussi des besoins, des enjeux de la campagne. « Nous travaillons avec plusieurs agences, que nous connaissons bien. Nous choisissons une agence plutôt qu'une autre, en fonction de ses compétences, de ses forces et faiblesses. Certaines sont plus à l'aise sur le digital. D'autres sont meilleures pour le

print », explique Dominique Godin. « Il est important aussi que notre partenaire ait une bonne connaissance du marché, des produits. C'est la raison pour laquelle nous privilégions le plus souvent des acteurs qui nous connaissent déjà. »

Cela ne veut pas dire pour autant que les organisations comme BGL BNP Paribas ou la Ville de Luxembourg ne font confiance qu'aux acteurs les plus importants de la Place, et qu'elles se refusent de tenter de nouvelles expériences avec de nouveaux acteurs. « Actuellement, nous travaillons sur une dizaine de projets avec une dizaine d'agences différentes », assure la responsable Communication de la Ville. « Si les agences importantes ont sans doute une plus grande capacité à réaliser des projets d'envergure, on trouvera parfois plus de créativité et de flexibilité chez de plus petits acteurs. » ✓

Sébastien Lambotte

La Commission d'Éthique en Publicité (CLEP)



Nouvellement constituée en octobre dernier, la Commission pour l'Éthique en Publicité (CLEP) est un organe consultatif ayant pour mission de faire observer le Code de déontologie qui s'appuie sur les principes généraux du Code consolidé sur les pratiques de publicité et de communication de marketing de la Chambre de Commerce Internationale (Code ICC).

Les principes généraux du Code de déontologie sont la véracité, la loyauté et l'honnêteté, la décence, la responsabilité sociale et environnementale ainsi que le respect de la vie privée. Diverses règles de déontologie spécifiques ont trait à l'enfance, à l'alcool ainsi qu'aux produits de santé, bancaires et d'assurances.

La CLEP examine les plaintes qui lui sont adressées par le public, en particulier les consommateurs (à l'exclusion des entreprises et organisations à but commercial). Elle traite également les demandes d'examen préalable à la diffusion de publicités qui peuvent lui être soumises par les annonceurs, agences et médias. La CLEP peut aussi se saisir elle-même d'une question d'éthique.

Nommés par le Conseil de la Publicité (www.conseilpublicite.lu) ses membres sont Olivier Mores (président), Dan Dechmann, Nicolas Decker, Sylvie Flammang, Jean-Philippe Janus, Liane Kadusch-Roth et Geneviève Krol.

E-mail : contact@clep.lu – www.clep.lu

Il y a marketing et... marketings

Vaste et hétérogène, le monde de la communication et du marketing évolue avec son temps. Ces dernières années, les concepts se sont multipliés. Au marketing traditionnel, et toujours essentiel, se sont ajoutés d'autres domaines liés à la notion d'image de marque, de visibilité, de présence... Petit lexique non exhaustif pour vous aider à vous y retrouver.

Le marketing, entre l'image et le marché

On pourrait résumer le marketing à la manière avec laquelle une entreprise s'adresse à son marché pour atteindre des objectifs commerciaux. La démarche marketing d'une entreprise permet une meilleure compréhension des attentes et des besoins d'un groupe cible d'acheteurs potentiels.

La stratégie marketing qui s'en dégage doit être alignée sur les objectifs d'entreprise et ses valeurs. Elle constitue le socle sur lequel s'appuiera l'ensemble des actions de communication que la marque va mettre en œuvre pour toucher sa cible, renforcer sa visibilité, séduire, convaincre, s'imposer...

Une approche marketing intégrée dépasse largement les seuls actes de communication. Elle débute avec l'analyse du marché, participe à la conception des produits, appuie les valeurs de la marque tant vers l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. Elle est un gage de cohérence essentiel pour le développement efficace d'une marque.

E-marketing ou marketing digital

L'émergence du Web et la transformation digitale qui l'accompagne ont transformé la manière d'appréhender le marketing. Derrière le concept d'e-marketing, on rassemble notamment les moyens et outils qui assurent une présence en ligne de qualité, tout en s'appuyant sur une stratégie marketing globale.

Aujourd'hui, disposer d'un bon site Internet est indispensable, ne fut-ce que pour être trouvé par ceux qui, sur la Toile, cherchent les services que vous propo-



sez. Mais cela ne suffit plus. Les avancées technologiques ont permis de modifier les habitudes de communication que les marques avaient avec leur audience.

Désormais, la marque ne peut plus se contenter de pousser des messages vers ses cibles. Aujourd'hui, elle dialogue avec son audience à travers le Web. Le marketing digital 2.0 s'appuie sur les réseaux sociaux. Il inclut l'utilisation des outils mobiles qui permettent de rester en contact permanent avec son réseau, sans oublier tous les enjeux liés au référencement. La donne a changé.

Content marketing

Seth Godin, l'un des papes du marketing à l'échelle mondiale précise que le « *content marketing est le seul marketing qui reste* »... De quoi faire du concept de *content marketing* le *buzzword* du moment au sein du secteur. L'enjeu du marketing de contenu est d'apporter à son audience le contenu qui va l'intéresser, la captiver, la convaincre. Il met en scène la marque, plus ou moins directement, et contribue à servir ses objectifs. Il n'y a rien de neuf sous le soleil. L'enjeu premier pour la marque est de bien connaître son

↳ Au cœur de cette ère digitale, les enjeux sont parfois difficiles à appréhender, autant bien se faire conseiller ←

marché, de répondre à ses attentes en créant de la valeur, cette fois grâce au contenu. On fait remonter les origines du concept à la fin du 19^e siècle quand le constructeur de machine agricole, John Deere, a lancé un magazine intitulé *The Furrow*. Plutôt que de présenter ses produits, la marque a préféré développer une information utile aux agriculteurs. Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi le plus célèbre des guides gastronomiques en Europe portait le nom d'une marque de pneus ? A une époque, pour inviter les citoyens français à voyager, et donc à user leurs pneus, Michelin a eu l'idée de développer du contenu invitant ses lecteur à voyager... Tout simplement génial !

Si le *content marketing* est plus présent aujourd'hui que par le passé, c'est parce que l'on en consomme plus que jamais, sur le Net, à travers les réseaux sociaux, sur nos tablettes et mobiles... Google, en outre, a fait du contenu de qualité un facteur déterminant au cœur de son algorithme. Il constitue un élément central pour s'assurer une bonne visibilité en ligne, pour développer une présence

régulière. Mais, plus généralement, c'est le contenu plus que le contenant qui permet de séduire, informer, divertir, convaincre...

Inbound marketing

L'*inbound Marketing* (marketing entrant) entend s'opposer à des techniques de marketing traditionnelles de type *outbound*, de l'émetteur vers le récepteur (publicités, publi-reportages, liens sponsorisés, etc.). Derrière ces termes barbares, ce sont deux conceptions du marketing qui s'opposent. Les promoteurs de l'*inbound marketing*, au cœur de cette ère digitale, prônent les outils et techniques qui font venir le client à soi.

Comment une marque parvient-elle à attirer son public vers elle ? En proposant un contenu de qualité. C'est la clé. Les réseaux sociaux, à travers lesquels est partagé ce contenu de qualité, sont de bons canaux pour rapatrier l'audience vers son site Web. Le référencement est aussi une technique essentielle utilisée par les *inbound marketers*.

L'*inbound marketing* va plus loin que le *content marketing*. Au-delà de la

volonté de capter l'attention et de susciter l'intérêt du consommateur, l'objectif de la démarche est inscrite dans une logique commerciale de génération de *leads*. Il passe par une logique de conversion du statut d'Internaute vers celui de client pour, idéalement, en faire un consommateur fidèle qui deviendra un ambassadeur de la marque.

Pour y parvenir, de nombreuses techniques et outils existent. La démarche d'*inbound marketing* incitera les marques à offrir du contenu à haute valeur ajoutée (livre blanc, tutoriel vidéo, images exclusives...) en échange des coordonnées de celui qui souhaite y accéder. Derrière, il pourra alors utiliser d'autres outils identifiés lors de la mise en place de la stratégie marketing, comme par exemple l'e-mailing.

Ces approches, aujourd'hui, coexistent. On en préférera l'une ou l'autre selon les objectifs que l'on poursuit, mais aussi les moyens dont on dispose. Au cœur de cette ère digitale, les enjeux sont parfois difficiles à appréhender, autant bien se faire conseiller. ☑

Sébastien Lambotte

La communication, un générateur de croissance !



Créée en 1995, la MarkCom (Association des agences conseils en communication et en marketing) regroupe aujourd'hui 18 membres venant de différents secteurs : marketing, communication, relations publiques, événementiel et digital. Netty Thines, sa présidente depuis peu, nous explique les objectifs et les futurs chantiers de cette association.

Quel est l'objectif de la MarkCom ?

La MarkCom défend et sauvegarde les intérêts des professions du monde de la communication.

D'un côté, nous désirons sensibiliser les entreprises par rapport à l'enjeu d'une communication professionnelle pour leur propre société. Beaucoup d'études montrent l'influence de la communication sur la croissance des entreprises. Cet impact est d'autant plus important que l'entreprise est petite. Ainsi, l'étude *Advertising Pays – How advertising can unlock UK growth potential* menée en 2013 par l'Advertising Association en Angleterre montre qu'1 £ investie en communication génère 6 £ de retour au niveau PIB. L'impact de la communication sur les ventes est 8 fois plus important pour les PME que pour les grandes structures. Et l'impact de la communication est d'autant plus grand que la PME a développé une stratégie de communication intégrée et que sa communication est multicanale.

D'autre part, nous informons sur la valeur ajoutée et les droits des acteurs du secteur. Prenons l'exemple de la propriété intellectuelle. Curieusement, cette notion de propriété intellectuelle est encore très peu répandue dans notre secteur. Cela arrive encore qu'un concept proposé à un client soit repris par ce dernier sans contrepartie financière. Certaines entreprises font également appel aux idées de plusieurs agences, sans les rémunérer.



Netty Thines, présidente, MarkCom.

Comment la MarkCom promeut-elle le secteur ?

La MarkCom organise des campagnes et des événements pour informer sur les métiers de la communication (Meet the communicators).

Pour mieux préparer les jeunes aux métiers de la Com'et pour leur assurer les formations adéquates, la MarkCom soutient activement et financièrement la promotion du BTS Opérateur prépresse. La fédération a également émis un avis favorable à la mise en place du BTS Ecritures appliquées. En collaboration avec la LSC, la MarkCom propose des formations

spécialisées qui s'adressent aussi bien aux collaborateurs d'agences en communication qu'à des entreprises qui veulent travailler avec une agence.

Sur le site de la MarkCom, les communicants retrouvent une mine d'informations. Par exemple, nous avons publié différentes recommandations comme celles sur les concours d'agences ou sur les droits d'auteur. Par ailleurs, nos membres respectent un code d'éthique tant sur la qualité des services offerts que sur les tarifs proposés.

Il est important pour nous de faire comprendre qu'une communication professionnelle est vitale pour les entreprises et qu'elle ne s'improvise pas. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui car les médias sociaux et les nouvelles technologies de communication ont rendu le marketing plus complexe. La plupart des marchés sont saturés et la différenciation ne se fait que par le *branding*. Même en tant qu'experts, nous sommes obligés de nous former en permanence aux nouvelles tendances et technologies. La communication est une expertise tout comme celle d'un avocat ou d'un architecte.

Localement, la MarkCom participe à l'évolution du secteur en développant le partage et les liens de solidarité entre les membres. Le conseil d'administration se retrouve tous les mois pour discuter des chantiers en cours et à venir. Des rencontres sont régulièrement organisées entre les agences. A l'international, nous sommes membres de l'EACA (European Association of Communication Agencies). Nous

➔ Il est important pour nous de faire comprendre qu'une communication professionnelle est vitale pour les entreprises et qu'elle ne s'improvise pas. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui car les médias sociaux et les nouvelles technologies de communication ont rendu le marketing plus complexe ←

profitons donc d'un réseau européen qui réalise énormément d'études sur l'impact de la communication et échange les bonnes pratiques et les nouvelles tendances.

Quels sont les chantiers prévus pour la MarkCom en 2015 ?

En 2015, la MarkCom fêtera son 20^e anniversaire. L'accent sera mis sur l'enjeu de la communication pour les entreprises et sur la valeur ajoutée de ses membres. Pour ce faire, nous travaillons sur différents projets. Tout d'abord, pour nos membres, un Creativity Camp va mettre en avant la

créativité du secteur à travers une journée de cocréation sur un *Top Topical* ⁽¹⁾.

Avec le BTS Marketing de l'Ecole de Commerce et de Gestion, nous sommes en train de préparer une étude de marché auprès des agences et des entreprises. Nous désirons avoir plus d'informations sur l'impact économique du secteur, sur l'organisation et les compétences des professionnels en agence et en entreprise. Nous désirons connaître leurs besoins, les nouvelles tendances du marché.

Enfin, il nous semble important de recruter davantage de membres dans tous

les nouveaux métiers de la communication, comme, par exemple, dans la communication digitale ou dans la communication audiovisuelle. ☑

(1) Dans le jargon publicitaire, on appelle Top Topical toute action de communication liée à l'actualité.



Afin de promouvoir le savoir-faire des agences de communication du Luxembourg, MarkCom organise son premier 9/17 Creativity Camp, le 16 janvier 2015 dans l'Aquarium de la Rockhal. Ouverture au public à partir de 17h00.

www.markcom.lu

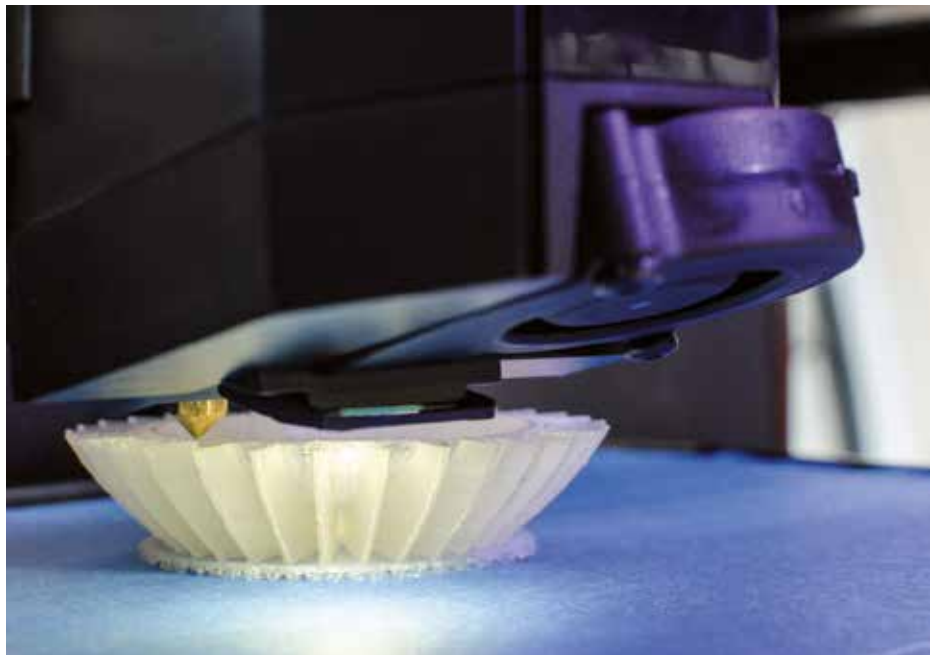
L'impression 3 D

Un outil de marketing et de communication

Bien que l'impression 3D soit née dans les années 1970 et ait été utilisée dans certains secteurs depuis plusieurs décennies, sa connaissance et son utilisation par le grand public demeurait jusque-là restreinte. Récemment, cette technologie a connu un essor important, notamment du fait de l'expiration de certains brevets protégeant cette technologie et de la réduction des coûts. L'impression 3D pourra également révolutionner les domaines du marketing et de la communication.

Les médias ne cessent aujourd'hui d'évoquer les applications les plus variées de l'impression 3D, particulièrement dans le secteur médical où des solutions personnalisées sont désormais appliquées. D'autres domaines sont également cités, tels que l'art, le design, le prêt-à-porter, la mécanique, l'industrie ou l'architecture (y compris la construction de maisons d'habitation), pour n'en citer que quelques-uns. Le fait que la NASA envisage d'imprimer des pizzas dans l'espace laisse d'ailleurs penser qu'il n'y a pas de limites à cette innovation.

L'impression 3D permet de produire des objets, en général par l'apposition de couches successives de matériel selon un plan en format 3D contenu dans un fichier numérique (dit fichier CAO). Ce dernier peut être dessiné de toutes pièces ou créé à partir d'un scan 3D d'un objet existant. Les fichiers CAO peuvent aussi être téléchargés (contre rémunération ou selon le principe *open source*) sur des sites Internet spécialisés et de nouveaux logiciels rendent la création de son propre dessin 3D de plus en plus facile. Pour les personnes ne disposant ni de l'équipement, ni des capacités techniques requises, des prestataires de services proposent (y compris au Luxembourg) de créer le fichier CAO avant de procéder à l'impression de l'objet. De même, des géants du commerce électronique offrent des créations ainsi que des services d'impression 3D sur des pages dédiées. Tout individu et toute entreprise semble donc libre de créer des



objets nouveaux et de les faire imprimer dans la matière de son choix.

Cette possibilité de créer des objets de toutes formes dans une gamme de matériaux variés (plastique, céramique, métal, etc.) caractérise tout particulièrement l'impression 3D, qui s'est transformée en moyen privilégié pour la conception et la fabrication de prototypes. Cette facilité de disposer de divers prototypes en quelques heures ou jours permettra non seulement de déterminer la viabilité d'un projet innovant, mais facilitera aussi la communication entre différentes équipes impliquées dans un même projet.

Au-delà de la création de prototypes, l'intégration de l'impression 3D dans le cycle de production (bien que pour l'instant non réalisable à grande échelle) pourra révolutionner ce dernier compte tenu de l'impact que ce procédé de fabrication aura notamment en matière de logistique.

La personnalisation aisée de produits bouleversera la relation avec la clientèle

Ce bouleversement du cycle de production permettra aussi à un client de déterminer ou d'adapter le design du produit qu'il

Suite page 42 ⇨ ●●●

↳ Les titulaires de droits de propriété intellectuelle devront veiller à ce qu'aucun tiers n'y porte atteinte, par exemple en reproduisant ou modifiant un objet protégé par un droit d'auteur. De même, des atteintes à l'image d'une société par l'utilisation de cette technologie sont possibles. Une surveillance visant à minimiser ces risques deviendra donc essentielle ←

⇒ ... Suite de la page 40

achète. Ce client dessinera par exemple lui-même les jantes de sa nouvelle voiture ou modifiera un meuble en fonction de ses besoins précis.

Au-delà d'une telle personnalisation pour un client spécifique, la clientèle d'une société pourra aussi plus aisément être impliquée dans la création de nouvelles gammes de produits, voire être incitée à suggérer de nouveaux produits ou caractéristiques. Une telle interaction avec sa clientèle permettrait non seulement d'adapter les produits aux désirs formulés, mais aussi de fidéliser cette communauté. Tel semble être le cas pour la société de jeux LEGO, qui implique déjà les Internautes via son site Internet LEGO Ideas. Des individus peuvent soumettre des propositions de nouveaux objets ou personnages qui pourront être inclus dans l'offre de LEGO si un soutien suffisant est exprimé par les autres Internautes.

L'impression 3D permettra aussi d'élargir la gamme de services proposés par une entreprise. Ainsi, une société d'assurance belge a proposé une solution en cas de perte de clés : imprimer un nouveau jeu de clés à partir d'un fichier stocké de manière sécurisée et accessible au client. Et de nombreux autres exemples de la mise à profit de l'impression 3D en la matière existent.

Un immense potentiel

Plusieurs entreprises de l'industrie du jeu vidéo et de l'industrie cinématographique utilisent l'impression 3D dans le cadre de leur *merchandising* : les joueurs ou fans peuvent ainsi imprimer eux-mêmes des gadgets proposés par les producteurs. L'industrie musicale pourrait, dans la même lignée, créer des objets-souvenirs de concerts qui ne seraient plus liés à une tournée entière, mais à un concert en particulier – une idée qui se déclinerait d'ailleurs parfaitement pour certains salons professionnels.

L'impression 3D peut aussi servir comme élément de votre politique RSE,

compte tenu des atouts de cette technologie. Le groupe Coca-Cola s'est par exemple positionné comme soucieux des questions écologiques avec le développement (en coopération avec le chanteur will.i.am) d'une imprimante qui utilise des filaments composés en partie de bouteilles plastiques recyclées.

Une technologie intimement liée à la propriété intellectuelle

Au-delà des droits de propriété intellectuelle attachés aux imprimantes elles-mêmes, le fait d'avoir recours à l'impression 3D peut, par exemple, impliquer l'usage d'un objet existant qui est protégé par un droit d'auteur ou enregistré à titre de dessin et modèle ou de marque. Dès lors que l'on est soi-même titulaire des droits portant sur l'objet qui sera repris, voire adapté, les difficultés seront assez limitées.

Or, s'il s'agit de la propriété d'un tiers, il conviendra de s'assurer que l'on dispose des droits requis pour réaliser le projet envisagé. La création d'un fichier CAO à partir d'un objet protégé par le droit d'auteur pourrait en tant que telle porter atteinte aux droits d'un tiers, même si aucun objet n'est imprimé sur base de ce fichier CAO. De même, la modification d'un objet existant ne sera pas nécessairement possible sans l'autorisation préalable du titulaire des droits attachés à ce dernier.

Au-delà du respect des droits de tiers, les nouvelles créations réalisées grâce à ce procédé de fabrication devront être protégées convenablement. Les règles habituelles en la matière s'appliquent. Ainsi, si l'on veut pouvoir se prévaloir d'un droit d'auteur portant sur le dessin compris dans un fichier CAO, la date de création devra pouvoir être prouvée. De même, un dépôt auprès de l'office compétent sera requis si on souhaite protéger une invention par le biais d'un brevet.

Les aspects contractuels ne devront donc pas être négligés. Dès lors qu'un prestataire de services, employé, client

ou Internaute crée le fichier CAO, la titularité des droits attachés à cette création ou invention devra tout particulièrement être clarifiée.

Même si vous ne comptez pas l'utiliser, intéressez-vous à l'impression 3D

L'impression 3D permet en principe à toute personne de scanner, modifier, imprimer et distribuer tout objet. Personne n'est donc à l'abri des agissements d'un tiers. Les titulaires de droits de propriété intellectuelle devront donc veiller à ce qu'aucun tiers n'y porte atteinte, par exemple en reproduisant ou modifiant un objet protégé par un droit d'auteur. De même, des atteintes à l'image d'une société par l'utilisation de cette technologie sont possibles. Une surveillance visant à minimiser ces risques deviendra donc essentielle.

La révolution industrielle que promet l'impression 3D ne vient que de débiter, mais cette innovation touchera nécessairement à d'innombrables domaines, en ce compris votre communication. ☑



M^e Natalie Schall
IP/TMT Associate

Allen & Overy

Valérie Ghanimé

Faire toujours mieux

Après quelques années à la tête d'une agence événementielle au Luxembourg, Valérie Ghanimé décide de créer sa propre société, Ghanimé Events, dont elle vient de souffler les 3 bougies. A son actif : une centaine d'événements réalisés par an. Voyons avec cette experte de l'organisation quels sont les avantages pour une entreprise d'investir dans des événements internes et externes.



Concept safari avec dégustation d'insectes.



Lancement du nouvel opérateur téléphonique.

Qu'est-ce qui devrait inciter les entreprises à organiser des événements ?

Au sein d'une entreprise, les occasions peuvent être nombreuses et viser des objectifs tels que d'augmenter sa visibilité dans son secteur de compétence, démarcher de nouveaux clients, renforcer la cohésion sociale en interne et améliorer la communication entre équipes... Les événements internes comme les *teambuildings* permettent de resserrer les liens entre les salariés/les services via des activités qui offrent une meilleure connaissance des uns et des autres et, au final, fluidifient les relations au sein de l'entreprise. Les *Summer parties*, *St-Nicolas* ou les fêtes de fin d'année jouent aussi ces rôles d'intégrateurs et de consolidateurs. Pour délivrer un message ou communiquer sur une nouvelle stratégie, l'entreprise a à sa disposition d'autres possibilités, telles que les *roadshows*, les conférences, les événements

dédiés aux clients/fournisseurs ou encore célébrer leurs années d'existence.

Budget obligeant, beaucoup d'entreprises font les choses en interne. Quels sont les avantages qu'offre une société comme la vôtre ?

Je dirais : chacun son métier. Le premier avantage est un gain de temps considérable car des collaborateurs ne peuvent pas réaliser en interne ce que nous faisons au quotidien en tant que professionnels. Ils n'ont pas notre savoir-faire, notre connaissance du terrain ni notre carnet d'adresses et encore moins nos tarifs préférentiels chez les fournisseurs. Au final, ils perdent beaucoup plus de temps que si l'entreprise avait directement mandaté une agence événementielle. Lorsqu'une entreprise nous confie une mission, nous créons à chaque fois un concept et travaillons avec les prestataires *ad hoc* pour que l'événement soit

optimisé en fonction du lieu choisi et de la logistique nécessaire (moblier, son & lumière, animations, décoration florale...). Nous apportons une réelle valeur ajoutée. L'entreprise a la garantie que l'événement sera une réussite parce que nous allons tout gérer avant, pendant et après celui-ci. Elle peut donc se consacrer à la finalité de son événement : fidélisation clients, démarchage, lancement de nouveaux produits ou services...

Quel est votre moteur ?

Séduire les clients par la créativité et l'originalité de la mise en scène. Faire découvrir également le potentiel qu'offre le Luxembourg lors de *teambuildings* dans le Giele Botter, la vallée des 7 châteaux ou encore au Mullerthal, mon endroit préféré !

Propos recueillis par Isabelle Couset

www.ghanime.lu

Améliorez la gestion et l'impact de vos événements avec SignIn

Oubliez les heures passées à essayer de déchiffrer un nom sur une carte-réponse et à l'encoder ensuite sur un listing excel ! SignIn permet de faciliter la gestion de vos événements et d'en renforcer leur impact. Petit tour d'horizon de toutes ses fonctionnalités.

Constamment sollicitée, votre cible ne veut pas perdre de temps et recherche la facilité. Ainsi, une inscription laborieuse à un événement peut l'entraîner à abandonner. Mais un de vos principaux objectifs n'est-il pas d'atteindre un taux de participation élevé ?

Un enregistrement facilité

SignIn vous permet d'envoyer des e-mailings personnalisés et de créer un enregistrement en ligne. Ainsi, en quelques clics, votre cible pourra, en plus de confirmer son inscription, concevoir son programme personnalisé. Afin de limiter les *no-show*, un *reminder* personnalisé est envoyé automatiquement aux participants quelques jours avant l'événement.

Un accès aux données en temps réel

Les inscriptions étant enregistrées en temps réel, il vous est possible d'accéder au listing des participants à tout moment et, ainsi, de réaliser des relances si nécessaire. Ce listing exportable vous permet également de créer vos badges facilement et de mettre à jour votre base de données.

Un outil de dialogue et d'interaction

Soigner le contenu de votre événement est bien évidemment essentiel. Mais, on sait que toute manifestation est une excellente opportunité de rencontre, notamment au Luxembourg, petit pays où tout le monde connaît tout le monde. SignIn vous propose une plate-forme de *networking* sur laquelle les participants pourront interagir entre eux et dialoguer autour de votre événement. Cependant, pour être efficace, cette plate-forme doit vivre en donnant, par exemple,



une présentation de l'orateur, lancer un débat, un sondage... Il est certain que cela demande un certain investissement en termes de temps, mais le retour sur investissement est garanti.

Un impact durable

Souvent, les événements s'arrêtent une fois que les participants sont partis. Que diriez-vous de les faire durer et perdurer dans les esprits ? Comment ? En publiant les photos, les articles de presse, les présentations des orateurs... SignIn met à votre disposition un espace pour toutes vos publications post event. Il est également possible de continuer à interagir avec les participants. En cas d'événement récurrent, il est intéressant de conserver le contact jusqu'à la prochaine édition afin de fidéliser votre cible. SignIn vous propose également un outil de sondage qui permet de récolter les avis et suggestions des participants en quelques minutes.

Un outil adaptable à chaque événement

SignIn est entièrement modulable. Ainsi, il peut répondre au besoin des petits événements qui ne nécessitent qu'un enregistrement en ligne ou, au contraire, être utilisé pour une manifestation de 1.000 personnes impliquant la création d'un mini-site dédié.

Les conseils d'un professionnel

Bien que très intuitif, SignIn ne peut pas se dissocier des conseils d'un professionnel qui aura une approche stratégique. Ce dernier réfléchira en termes de cibles et d'objectifs à atteindre et pourra se charger, par exemple, de rendre l'invitation ou le sondage post event impactants et de préparer un plan d'action pour animer la plate-forme de *networking*. En plus de vous assister dans la logistique de votre événement, il pourra également vous aider à transmettre vos valeurs et messages efficacement.



Netty Thines

Conseil en communication

Mediation S.A.



Cette édition des Cahiers transfrontaliers est consacrée à l'emploi dans le secteur financier, avec une attention particulière aux évolutions de l'emploi dans les banques. Ce secteur est aujourd'hui emblématique de l'internationalisation de l'économie luxembourgeoise tant pour les capitaux que pour la main-d'œuvre. Le secteur financier repose essentiellement sur les fonds d'investissement, pour lesquels le Luxembourg est le deuxième centre finan-

cier au monde après les Etats-Unis, et sur la gestion de fortunes, un domaine où le Luxembourg occupe la première place dans la zone euro. Depuis la crise de 2008, les nouvelles réglementations du secteur financier et la fin du secret bancaire suscitent de nombreuses questions. C'est pourquoi, l'évolution de l'emploi dans les banques au Luxembourg, les filières d'accès à l'emploi et les besoins de qualifications seront au centre de cette édition.

Adrien Thomas
CEPS/INSTEAD

L'emploi dans le secteur financier

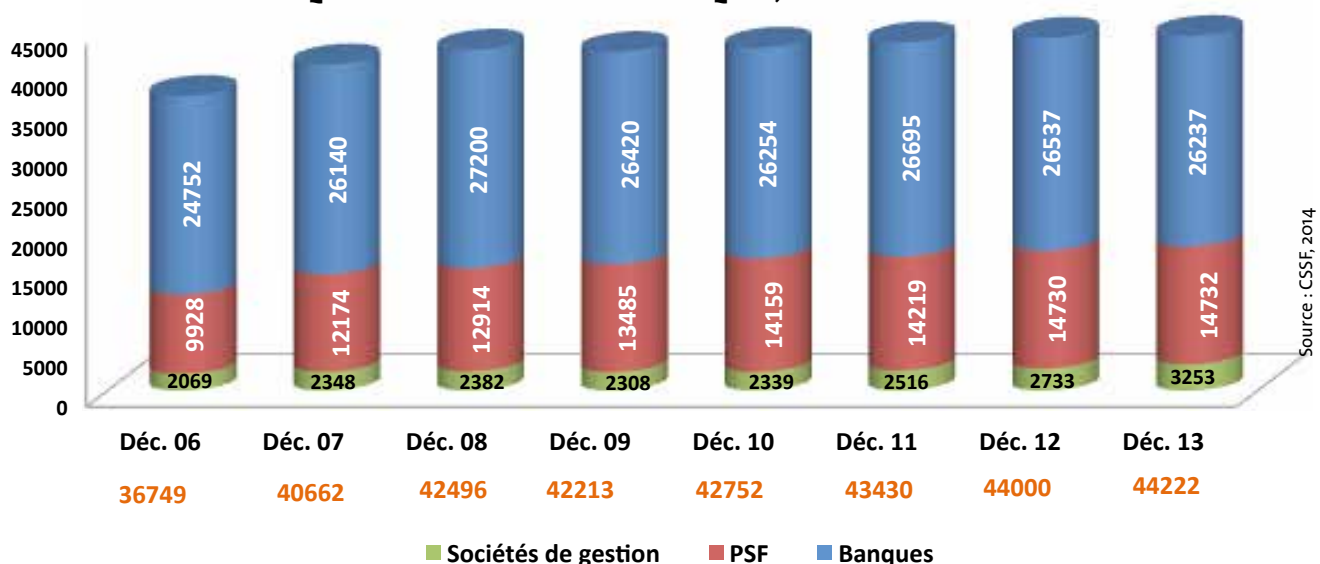
DES DYNAMIQUES DE L'EMPLOI INÉGALES

Le secteur financier connaît des dynamiques de l'emploi inégales. Alors que l'emploi baisse dans les banques depuis la crise financière mondiale de 2008-2009, il augmente parmi les professionnels du secteur financier (PSF), dans les sociétés de gestion et dans les assurances.

Dans les banques, l'emploi est passé de 27.200 salariés en 2008 à 26.237 salariés au 31 décembre 2013. Parmi les PSF, l'emploi a augmenté de 12.914 salariés en 2008 à 14.732 en 2013. Dans les sociétés de gestion, il s'est accru de 2.382 salariés en 2008 à 3.253 en 2013. Dans les assurances, les emplois ont augmenté au Luxembourg de 3.368 salariés en 2008 à 3.725 en 2013.

En comparaison avec des places financières comme Londres ou New York, mais aussi avec des pays concurrents comme l'Irlande ou la Suisse, la réduction d'effectifs au Luxembourg a été relativement modérée jusqu'ici et des licenciements massifs ne se sont pas encore produits¹. Dans l'Union Européenne, 250.000 emplois ont été détruits dans le seul secteur bancaire entre 2008 et 2010, ce qui correspond à une chute de 6 % du nombre d'emplois, selon Eurofound. Le syndicat ALEBA, disposant de la représentativité sectorielle dans le secteur financier, a répertorié, depuis 2008, pas moins de 56 plans sociaux dans les banques et assurances, touchant 2.702 personnes².

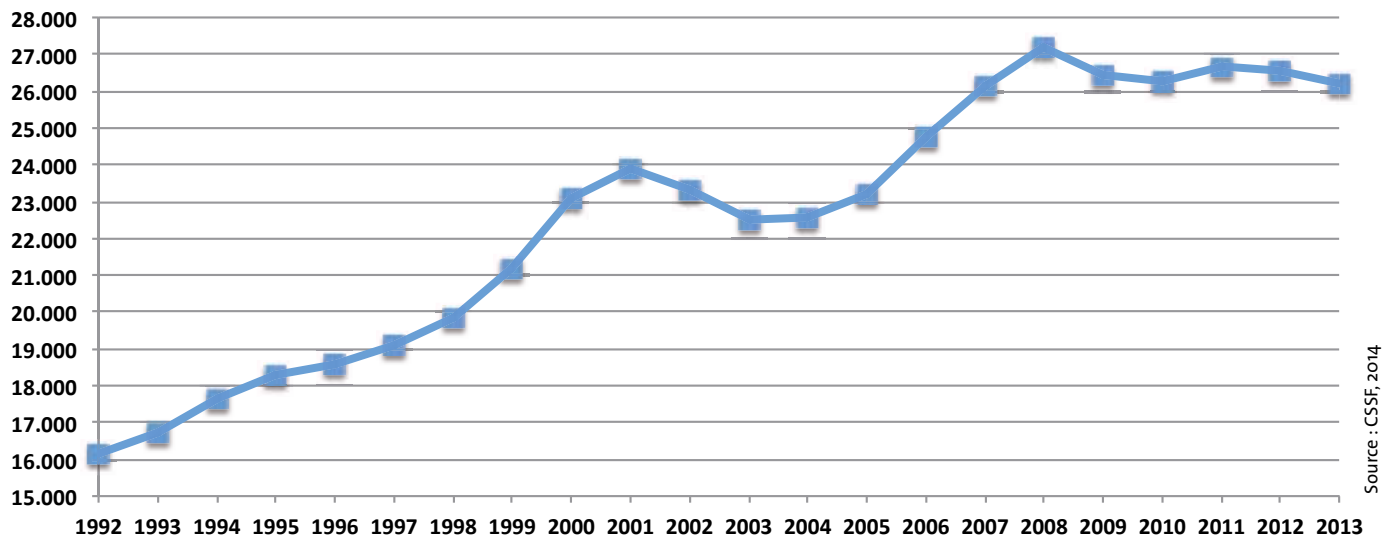
GRAPHIQUE 1 - L'EMPLOI DANS LES BANQUES, PSF ET SOCIÉTÉS DE GESTION



¹ Une destruction d'emplois importante était envisagée à un moment donné par de nombreux acteurs de la place financière luxembourgeoise. Ainsi, le directeur général de la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF) avait déclaré en août 2009 que le nombre de salariés du secteur financier risquait de chuter d'environ 10 % au cours des « un à deux ans » à venir (*Neue Zürcher Zeitung*, 25 août 2009).

² ALEBA Info, juin 2014. En droit luxembourgeois, dans le cas de licenciements collectifs, des négociations (sans obligation de résultat) doivent être entamées sur un plan social avec les représentants des salariés et, lorsqu'une convention collective s'applique, les syndicats signataires de la convention collective. On parle d'un licenciement collectif lorsqu'une entreprise envisage de procéder au moins à 7 licenciements pour raisons économiques sur une période de 30 jours ou à 15 licenciements au moins endéans 90 jours. Les indemnités versées dans le cadre des plans sociaux ont généré 1,4 % de croissance supplémentaire du coût salarial unitaire dans le secteur bancaire en 2012 et 2,2 % en 2013, selon les calculs du Statec.

Graphique 2 : Evolution annuelle de l'emploi dans les banques



Source : CSSF, 2014



Tableau 1 : Un emploi internationalisé dans les banques

Année	Luxembourgeois	Etrangers (résident / non-résident)	Total
2003	7116	15397	22513
2008	6894	20314	27208
2009	6598	19818	26416
2010	6490	19765	26255
2011	6269	20425	26694
2012	6220	20314	26534
2013	6082	20155	26232

Le secteur bancaire est fortement internationalisé, tant par les pays d'origine des banques que par ses salariés. En 2003, 68 % des salariés du secteur bancaire étaient de nationalité étrangère et 32 % des nationaux. Dix ans plus tard, l'internationalisation a encore augmenté. En 2013, 77 % des salariés étaient de nationalité étrangère et 23 % des nationaux.

L'essor de la place financière et la création d'emplois dans les banques et les assurances, mais aussi dans les services aux entreprises, ont fortement contribué au développement du travail frontalier. En 2013, la moitié des salariés du secteur financier étaient des frontaliers. 26 % d'entre eux étaient des frontaliers allemands, 28 % des belges, et 46 % des français.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BANQUES PRÉSENTES AU LUXEMBOURG

L'année 2013 a vu, après plus d'une décennie marquée par des fusions et acquisitions, une remontée du nombre de banques présentes au Luxembourg.

Sur les 150 établissements bancaires présents au Luxembourg en juin 2014, seuls cinq sont luxembourgeois. Les autres sont tous des filiales de banques étrangères, avant tout allemandes (35 unités présentes), mais aussi françaises (15 banques) et suisses (12 filiales), ainsi que d'autres pays, principalement européens. L'internationalisation se poursuit avec 6 banques chinoises, 3 du Qatar et 5 du Brésil.

La diminution du nombre de filiales de banques allemandes est notable. Alors que 63 filiales de banques allemandes étaient encore présentes au Luxembourg en 2000 (31 % du total), leur nombre s'est réduit à 35 en 2014 (23 % du total).

Comme le note le Statec dans sa *Note de conjoncture* de mai 2014 : « La hausse du nombre d'établissements n'a certes pas encore permis de faire en sorte que l'emploi bancaire reparte à la hausse, mais il faut tout de même considérer cette évolution comme un signal positif, potentiellement significatif de nouvelles opportunités pour le secteur. »

Graphique 3 : Nombre de banques au Luxembourg

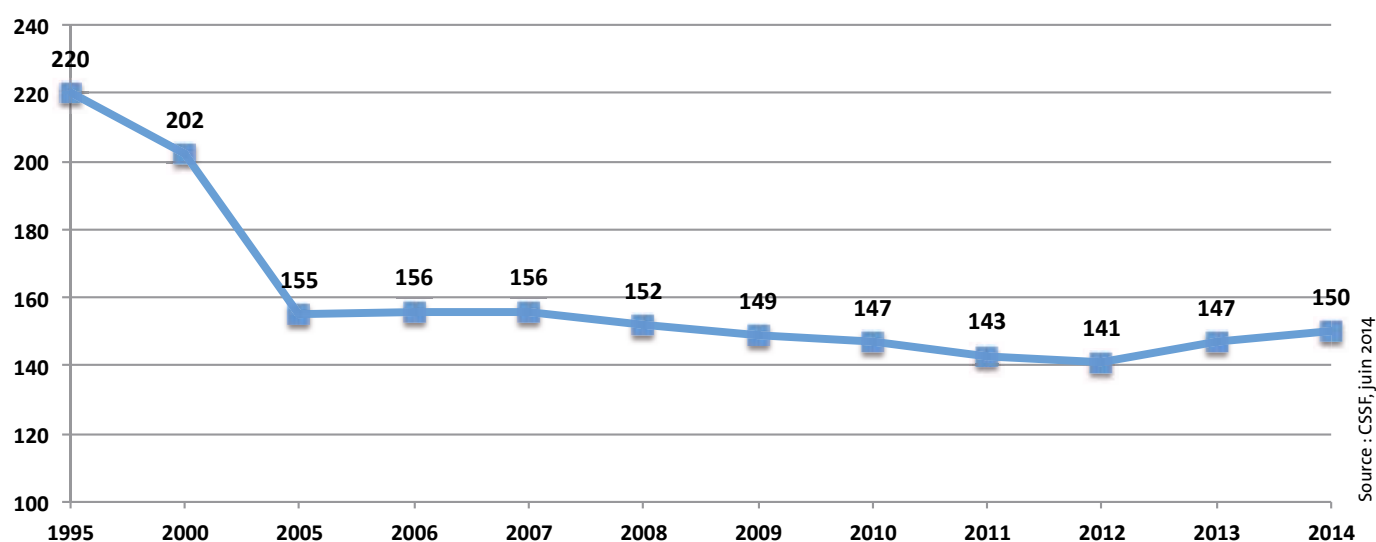


Tableau 2 : Pays d'origine des banques présentes au Luxembourg

Pays d'origine	Nombre	Pays d'origine	Nombre
Allemagne	35	Pays-Bas	3
France	15	Qatar	3
Suisse	12	Andorre	2
Italie	10	Canada	2
Royaume-Uni	9	Norvège	2
Belgique	7	Portugal	2
Suède	7	Russie	2
Chine	6	Chypre	1
Etats-Unis	6	Danemark	1
Brésil	5	Grèce	1
Japon	5	Lettonie	1
Luxembourg	5	Liechtenstein	1
Espagne	3	Turquie	1
Israël	3	TOTAL	150

Source : CSSF, mai 2014

UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE

La réglementation du secteur bancaire a fortement évolué depuis la crise économique et financière de 2008-2009. Cette réglementation plus forte est censée limiter les risques découlant des activités spéculatives et augmenter la transparence afin de renforcer notamment la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales. De nouveaux standards internationaux ont été fixés en particulier par l'Union européenne, l'OCDE et le Groupe d'action financière.

L'achèvement de l'union bancaire, destinée à réduire la fragmentation financière au sein de la zone euro et de l'Union européenne dans son ensemble, verra la mise en place du mécanisme de surveillance unique en novembre 2014 et l'évaluation complète du bilan des banques par la Banque centrale européenne.

S'y ajoute la promulgation par le gouvernement américain du Foreign Account Tax Compliance Act (FACTA) qui oblige les institutions financières à révéler les comptes de leurs clients américains aux autorités fiscales américaines.

L'augmentation de la réglementation représente un défi pour les banques, surtout celles de petite ou moyenne taille, qui doivent suivre l'évolution de la législation, former leur personnel, adapter leurs processus de travail et leurs capacités informatiques.

Au Luxembourg, de nombreuses banques comptent un faible nombre d'employés : en 2013, 83 banques comptaient moins de 50 salariés, tandis que seulement 14 banques en comptaient plus de 500 (dont 5 plus de 1.000 employés). Le surcroît de coûts et d'éventuelles pertes de revenus liés au renforcement de la réglementation entraînent une centralisation accrue et peuvent avoir pour conséquence la fermeture de certaines filiales³. En outre,

LA TRANSITION VERS L'APRÈS-SECRET BANCAIRE

L'attractivité du Luxembourg en tant que place pour la gestion de fortunes a bénéficié du fait que le pays a longtemps refusé de pratiquer l'échange automatique d'informations avec les administrations fiscales étrangères. Avec l'introduction de l'échange automatique d'informations au 1er janvier 2015 (transposition de la directive sur la fiscalité de l'épargne n°2003/48/CE), l'ère du secret bancaire en matière fiscale se termine pour le Luxembourg.

La banque privée, active dans la gestion de fortunes, est concernée en premier lieu par l'introduction de l'échange automatique

des coûts additionnels dus aux exigences de contrôle et de conformité plus élevées risquent de provoquer une externalisation d'activités de back-office plus faiblement qualifiées, de même que des services informatiques qui, de manière générale, sont le plus fréquemment externalisés⁴. Cette externalisation est,

en outre, facilitée par la convergence des standards et l'usage prédominant de l'anglais qui rendent possible des économies d'échelle importantes pour des firmes qui se spécialisent dans certaines activités⁵. Certaines des activités externalisées sont effectuées à l'étranger, tandis que d'autres sont prises en charge par des PSF présents sur le territoire luxembourgeois (avec un effet de vases communicants entre des emplois détruits dans le secteur bancaire et des emplois créés dans les PSF).

La fin du secret bancaire confronte la place financière luxembourgeoise à la nécessité de l'innovation et de la diversification de ses activités. Dans ces domaines, la place financière présente un certain nombre de faiblesses, d'après

un rapport du Conseil économique et social. Ce dernier précise que « les centres de décision en matière d'innovation de la majorité des banques de la place se trouvent à l'étranger et [qu'] il n'y a pas de véritable culture de l'innovation observable, ni d'approche structurée »⁶.

Le secteur financier tente de s'orienter vers d'autres activités, tels que les fonds d'investissement et en particulier les fonds d'investissement alternatifs (hedge funds, real estate, private equity), la finance islamique (fonds d'investissement conformes à la Charia) ou les family offices (prise en charge du patrimoine d'une ou de plusieurs familles), mais essaie aussi de s'orienter vers des marchés en dehors de l'UE, en particulier dans les pays émergents du Moyen-Orient et d'Asie.

d'informations. Si l'emploi dans les banques privées a d'ores et déjà commencé à baisser, les chiffres sont restés stables en ce qui concerne les actifs sous gestion. Ils ont même légèrement augmenté de 0,7 % en 2013 pour atteindre 307 milliards d'euros. Selon le Private Banking Group Luxembourg, affilié à l'Association des banques et banquiers du Luxembourg (ABBL), 47 % des clients détiendraient moins de 250.000 euros et représenteraient 5,4 % des actifs gérés, tandis que 2 % des clients détiendraient plus de 10 millions d'euros et représenteraient 55 % des actifs gérés⁷.



³ Walter Koob, *Finanzplatz Luxemburg – auf der Suche nach Wachstum*, KPMG Luxembourg, 2012.

⁴ Banque centrale européenne, *Report on EU Banking Structure*, novembre 2004.

⁵ Ursula Huws et al., *Value Chain Restructuring in Europe in a Global Economy*, Leuven, Katholieke Universiteit Leuven, 2009.

⁶ CES, *Perspectives économiques sectorielles à moyen et long terme dans une optique de durabilité*, juin 2014.

⁷ *Luxemburger Wort*, 20 juin 2014.

Le directeur de BGL-BNP Paribas, Carlo Thill, a estimé en 2013, qu'environ 40 banques privées de petite taille disparaîtront parce qu'elles ne seront plus profitables⁸. En 2014, le Statec a estimé la perte potentielle d'emplois dans le secteur financier à près de

2.000 suite à la baisse de la valeur ajoutée et à la hausse des frais administratifs induites par l'introduction de l'échange automatique d'informations⁹.

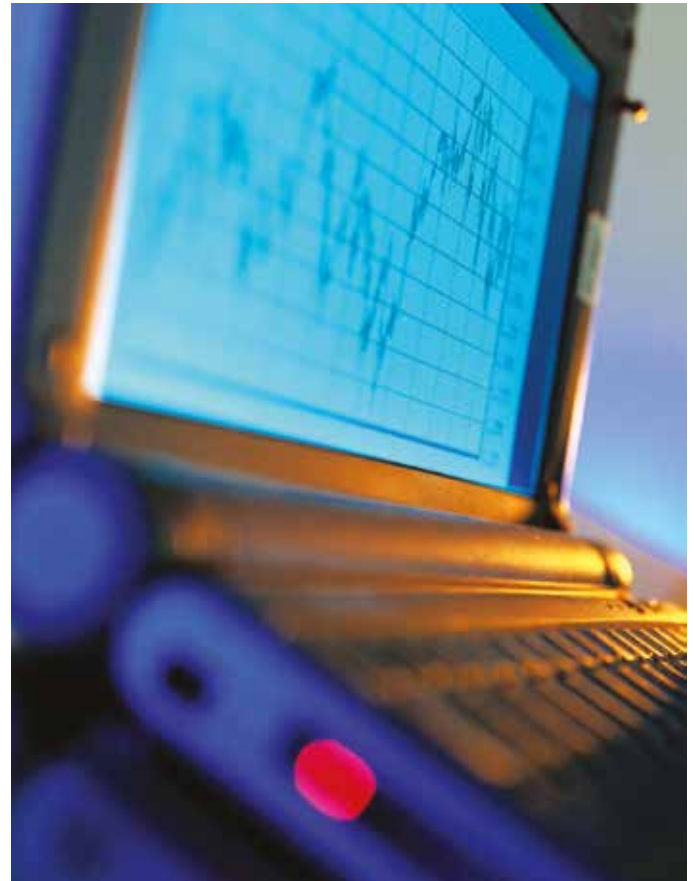
LES MÉTIERS PORTEURS DANS LES BANQUES

Travailler dans une banque était à une époque considéré comme un « emploi pour la vie », bénéficiant d'un prestige élevé et d'un statut bien défini¹⁰. Depuis les années 1990, le secteur a cependant connu des transformations importantes, avec une redéfinition des profils et une restructuration des chaînes de valeur. Ces dernières années, avec la crise financière et le renforcement de la réglementation, le secteur bancaire a encore connu de nouvelles transformations qui se répercutent sur les profils recherchés.

Pour l'instant, de nombreuses incertitudes pèsent sur les évolutions du secteur bancaire, comme le note un avis du Conseil économique et social qui se montre très circonspect sur les emplois de demain dans le secteur financier¹¹. Un certain nombre de tendances se dégagent néanmoins au niveau national et international, dont en premier lieu une tendance générale vers des exigences accrues en termes de niveaux de diplômes et de qualifications. Avec la réglementation plus forte du secteur financier et la réorientation de certaines activités bancaires, on assiste à une spécialisation accrue des fonctions. Les diplômés universitaires seront davantage la règle à l'avenir.

Les grandes tendances qui se dégagent en ce qui concerne les métiers porteurs sont :

- Dans l'activité de gestion patrimoniale, une augmentation des exigences de qualification est perceptible. Alors que les clients de la banque privée provenaient pendant longtemps surtout des pays limitrophes, la nouvelle orientation est de faire venir des clients plus fortunés. Afin d'attirer ces grandes fortunes, qui ont les moyens de comparer les différentes places financières entre elles, les banques s'attendent à avoir besoin de profils davantage formés (niveau bachelor et master) pour ces fonctions au contact direct des clients. Les conseillers clientèle doivent être en mesure de s'adapter aux pays d'origine des clients et posséder des connaissances linguistiques, des compétences interculturelles et avoir une bonne connaissance des systèmes fiscaux étrangers.
- Dans un contexte de renforcement de la réglementation, les fonctions de contrôle et les fonctions juridiques gagnent en importance dans les domaines du risk management, de la compliance, des audits internes et du reporting financier. Dans ces parties non commerciales de la banque, des emplois sont créés.



- Des embauches sont enfin à attendre dans le domaine des nouvelles technologies et de la sécurité informatique. Avec le développement d'internet, le self-banking se répand et les clients sont amenés à effectuer eux-mêmes un certain nombre de transactions. Cela renforce le besoin de compétences dans le domaine de la sécurité des données.

Les tendances à l'élévation du niveau de qualification et à l'externalisation de certaines activités posent la question de l'avenir d'emplois administratifs faiblement qualifiés et de la requalification des personnes concernées.

⁸ OGBL syndicat banques et assurances News, octobre 2013.

⁹ Statec, « Impact de l'échange automatique d'informations en matière de produits financiers : une tentative d'évaluation macro-économique appliquée au Luxembourg. », *Economie et statistiques*, N° 73/2014.

¹⁰ Steve Jefferys, « Teller, Seller, Union Activist: Class Formation and Changing Bank Worker Identities » in J. Kirk and C. Wall, *Work and Identity: Historical and Cultural Contexts*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp 124-148.

¹¹ CES, *Perspectives économiques sectorielles à moyen et long terme dans une optique de durabilité*, juin 2014.

L'ENJEU DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Une place importante revient à la formation dans le cadre des réorganisations en cours de la place financière, soit pour augmenter les compétences du personnel en place, soit pour accompagner sa réorientation.

La convention collective du secteur bancaire signée le 15 mai 2014 prévoit – pour la première fois – que les établissements bancaires investissent annuellement l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans la formation de leurs salariés. La convention collective prévoit que les représentants du personnel (comités mixtes ou délégations du personnel) soient consultés une fois par an sur la politique de formation et les actions de formation réalisées.

Trois catégories de formations sont distinguées dans la convention collective : la formation d'insertion (destinée aux salariés sans expérience bancaire), l'emploi-formation (combinant travail dans une banque et cours de formation) et la formation professionnelle continue (destinée à adapter les compétences).

L'Institut de formation du secteur bancaire (IFBL), créé en 1990 par l'Association des banques et banquiers ABBL, offre des cours de formation professionnelle continue pour les employés du secteur, mais aussi des évaluations individuelles ou des activités de coaching. L'IFBL participe aussi au programme « Fit for Financial Market » destiné aux personnes ayant perdu leur emploi. Après un diagnostic des compétences et d'éventuelles formations de mise à niveau, le demandeur d'emploi peut être certifié « Fit for Financial Market » et s'inscrire sur une plateforme interactive utilisée par les employeurs du secteur financier.

Les chambres professionnelles offrent également des formations, comme par exemple la Chambre des salariés. Les cours de formation de la Chambre des salariés les plus fréquentés durant l'année académique 2013/2014 concernent la comptabilité et le contrôle de gestion (27 % des inscrits), le droit (28 %), de même que l'informatique et la bureautique (22 %). Enfin, 13 % des inscrits suivent des cours dans le domaine des compétences sociales (santé et sécurité au travail, travail d'équipe, communication).

Par ailleurs, des formations de niveau master sont offertes par l'université du Luxembourg et la Chambre des salariés. La Luxembourg School of finance propose deux masters en finance : « Banking and Finance » et « Wealth Management ». Ces formations peuvent être suivies soit par des personnes désireuses d'entrer dans le secteur bancaire, soit par des personnes déjà présentes dans le secteur et qui souhaitent accéder à un poste supérieur.



LES CANAUX DE RECRUTEMENT

Les filières de recrutement utilisées dans le secteur financier montrent l'importance des recrutements informels (recrutement par réseaux professionnels ou personnels), par opposition aux recrutements formels (recrutement par annonce, service public de l'emploi, intermédiaires spécialisés).

Ainsi, 50 % des recrutements font appel à des relations personnelles lors de la phase de prospection du recrutement. Cet appui sur des réseaux de relation peut contribuer à accréditer des candidats et diminuer les incertitudes liées au recrutement¹². L'exploitation de candidatures spontanées est de 30 %, ce qui est moins élevé que dans l'économie dans son ensemble, mais reste signifi-

catif. L'ADEM et des intermédiaires spécialisés étaient utilisés par 18 %, respectivement 7 % des recruteurs (à noter que plusieurs canaux de recrutement peuvent être utilisés simultanément).

Si on différencie entre l'appel large à candidatures et la prospection à public restreint¹³, on constate un moindre recours à des canaux de recrutement comportant un appel large à candidatures (ADEM, intermédiaires spécialisés, annonces dans la presse ou sur internet) et un recours plus important à des canaux de recrutement limitant la prospection à un public restreint (relations professionnelles, candidatures spontanées, relations personnelles).

Tableau 3 : Canaux de recrutement dans le secteur financier
Part d'utilisation de chaque canal lors de la phase de prospection du recrutement

	Ensemble	Secteur financier
Relations professionnelles	11 %	12 %
Service public de l'emploi ADEM	21 %	18 %
Intermédiaires spécialisés	21 %	7 %
Annonces dans la presse ou sur Internet	35 %	39 %
Candidatures spontanées	41 %	30 %
Relations personnelles	48 %	50 %

Source : enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises, CEPS/INSTEAD, Ministère du Travail et de l'Emploi, 2007.

Champ : ensemble des recrutements effectués au cours de 2007 à l'exception de ceux concrétisés via la promotion interne.

¹² Christian Bessy, Emmanuelle Marchal, *L'usage des canaux de recrutement par les entreprises*, Centre d'études de l'emploi, n°89, juillet 2007.

¹³ Ibid.

Ont collaboré à ce numéro :

Adrien Thomas (CEPS/INSTEAD), Pierre Gramme et Fabienne Jacquet (Cellule EURES de l'ADEM)
Avec le soutien financier du programme EURES de l'Union Européenne (europa.eu.int/eures)

EURES Luxembourg

Une collaboration ADEM - CEPS/INSTEAD



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Agence pour le développement de l'emploi

19, rue de Bitbourg
L-1273 Luxembourg (Hamm)
Tél : 00 352 247 85 478
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

3, avenue de la Fonte
L-4364 Esch-sur-Alzette
Tél : 00 352 58 58 55 900
franz.clement@ceps.lu



Boost your mobility with EURES

ec.europa.eu/eures/



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Agence pour le développement de l'emploi

EURES Luxembourg
Une collaboration
ADEM-CEPS/INSTEAD
pierre.gramme@adem.etat.lu
fabienne.jacquet@adem.etat.lu

Faut-il craindre les journalistes ?

Pour une entreprise, communiquer avec les journalistes est toujours un exercice délicat. Obtenir ne fut-ce qu'un peu de visibilité dans la presse offre des retombées inégalées en termes de notoriété. Echanger avec un journaliste, cependant, exige d'être préparé, d'avoir à partager des éléments susceptibles d'intéresser son audience et de connaître les codes qui régissent la profession.

Pour beaucoup d'entreprises, les relations avec la presse sont tumultueuses. C'est que le journaliste est un être qui ne se laisse pas amadouer facilement. Espiègle, dérangeant, impertinent, il peut vous couvrir d'honneurs comme il peut tout aussi facilement ruiner en quelques mots toute la notoriété de votre entreprise. La presse fait des envieux comme elle suscite la crainte dans le chef des dirigeants d'entreprise. « *Quoi qu'il en soit, parvenir à attirer l'attention de la presse, à faire passer un message à votre audience par le biais d'un journaliste promet des retombées importantes en matière de notoriété. Les journaux d'information donnent une réelle légitimité à vos propos, du crédit à votre entreprise* », explique Ludivine Plessy, dirigeante de Keep Contact, agence luxembourgeoise spécialisée dans les relations presse et les relations publiques.

Bien se préparer et anticiper

Beaucoup de dirigeants d'entreprise aimeraient attirer l'attention de la presse et multiplient les initiatives en ce sens... en vain. Ils se plaignent dès lors de l'ingratitude des médias d'information à l'égard de leur entreprise. A tort le plus souvent... « *Attirer l'attention des journalistes exige de bien se préparer avant tout. Le message est primordial. Il faut peser la valeur de l'information à communiquer afin de déterminer si elle est susceptible d'attirer ou non l'attention des journalistes* », poursuit Ludivine Plessy. Si l'entreprise n'a comme objectif que de faire parler d'elle, le journaliste n'est quant à lui pas à son service. Le professionnel de l'information doit satisfaire en priorité son audience. « *Le dirigeant doit sans aucun doute d'abord se demander si le message qu'il souhaite porter à la connaissance de la presse est susceptible d'intéresser*



Ludivine Plessy, fondatrice et dirigeante, Keep Contact.

son lecteur », explique Ludivine Plessy.

Derrière, la communication avec la presse se prépare aussi au niveau de la forme. Il faut comprendre les codes du métier. « *Le dirigeant de l'entreprise ou encore un porte-parole doit pouvoir répondre de la meilleure des manières aux attentes des journalistes, à leurs sollicitations* », poursuit la fondatrice de Keep Contact. « *Il faut pouvoir anticiper les questions dérangeantes afin de ne pas se retrouver déstabilisé et pouvoir y apporter la réponse adéquate.*

Face à une caméra ou un micro, il faut pouvoir faire passer les messages de manière concise, en allant à l'essentiel. Cela exige de la préparation et d'être accompagné lors de séances de media training. »

Les journalistes n'apprécient pas les intermédiaires, aiment les dirigeants accessibles et disponibles qui partagent volontiers l'information. « *Le rôle de l'attaché de presse ne sera pas de communiquer à la place du client, mais de l'accompagner, de le mettre en confiance, de préparer le terrain* », précise Ludivine Plessy. « *Il doit connaître les journalistes, entretenir des relations avec eux afin de pouvoir conseiller l'entreprise par rapport à leurs attentes, mais aussi pouvoir la positionner quand l'occasion se présente.* »

Bien connaître les journalistes, pouvoir développer des relations interpersonnelles avec l'un ou l'autre peut constituer un atout sur le long terme. « *Si un jour, l'entreprise devait faire face à des difficultés, des relations durables entretenues avec des journalistes pourraient vous être utiles* », explique Ludivine Plessy. « *Il faut aussi veiller à ne pas relâcher l'attention. Beaucoup de journalistes profiteront d'une minute de relâchement pour extorquer l'information qui n'aurait jamais dû être communiquée, celle susceptible de nuire à la notoriété de l'entreprise.* » Encore une fois, la clé réside dans la préparation.

Sébastien Lambotte

➔ **Attirer l'attention des journalistes exige de bien se préparer avant tout. Le message est primordial. Il faut peser la valeur de l'information à communiquer afin de déterminer si elle est susceptible d'attirer ou non l'attention des journalistes. Si l'entreprise n'a comme objectif que de faire parler d'elle, le journaliste n'est quant à lui pas à son service** ⬅

« Si elle ne peut pas toujours être anticipée, la crise peut être préparée »

Pour l'essentiel, la communication de crise ne réside pas dans le fait de bien réagir face à un événement soudain, perturbant, inquiétant pour l'entreprise. C'est en amont d'une éventuelle crise qu'elle doit se mettre en place. L'enjeu principal est de bien baliser le champ de la communication pour agir de la meilleure des manières quand le bateau chavire.

Face à une crise, nombreux sont les dirigeants d'entreprise qui en viendraient presque à appeler leur maman à la rescousse. Parce qu'ils ne sont, la plupart du temps, pas préparés à affronter une crise, une fronde interne, un incident externe et l'ouragan médiatique qui peut les accompagner. La crise peut avoir de nombreuses causes, peut survenir à tout moment. Il y a des petites et des grandes crises. Alors, comment s'assurer de bien réagir quand on est confronté à de tels moments de tension ? « Ce n'est pas au moment où la crise éclate qu'il faut penser communication de crise. Si on peut toujours tenter de limiter les dégâts au moment où la tempête survient, on se rend compte que c'est en amont que l'on aurait dû préparer la manière dont on gère la crise, sur le plan de la communication, mais aussi sur de nombreux autres aspects », explique Pascale Kauffman, Managing Director d'Apollo Strategists, société spécialisée en stratégie de communication, et plus précisément dans la stratégie de communication de crise. « Ce qui surgit à la surface, au moment de la crise, c'est ce qui n'est pas homogène. Le plus souvent, la crise se cristallise sur un décalage dans le discours, sur des divergences de vues au sein de l'entreprise, ou un manque d'homogénéité dans la vision de l'entreprise partagée par les uns et les autres. Or, à condition qu'elle soit bien préparée, la communication peut transformer un risque en opportunité. »

Autrement dit, il ne faut pas attendre que la crise gronde pour l'appréhender. Mais



Pascale Kauffman, Managing Director, Apollo Strategists.

comment, face au caractère polymorphe de la notion de crise, parer à toute éventualité ? « Ce n'est certainement pas possible. Mais il existe cependant des scénarios de crise qui peuvent être identifiés et sur lesquels on peut travailler en amont. En étant préparé à réagir de manière efficace face à 90 % des menaces qui couvent, on est aussi mieux armé pour gérer les 10 % d'imprévus. En

➔ **Il ne faut pas attendre que la crise gronde pour l'appréhender** ←

soi, mettre en place une réflexion relative à la communication de crise permet de mieux prendre conscience des menaces qui veillent et parfois même de trouver les moyens de les désamorcer », poursuit Pascale Kauffman.

De manière générale, seulement 35 % des crises surgissent de manière soudaine, parce qu'elles sont le fait d'événements extérieurs. Cela peut être une inondation ou un incendie qui grève un processus de production, un acte de piratage informatique... Les autres crises se construisent lentement. « L'un des enjeux de la communication de crise est de prévoir les mécanismes de communication qui doivent être mis en œuvre quand survient la crise », précise Pascale Kauffman. « Si les processus ont été établis, si l'on a préparé les canaux de communication, si l'on a désigné un porte-parole ainsi que les partenaires éventuels à appeler en cas de besoin, si les informations générales relatives à l'entreprise sont disponibles et à jour, si on sait où trouver facilement les données utiles, on peut alors se concentrer sur l'essentiel. Il faut avoir construit l'arche, autrement dit avoir rassemblé les éléments utiles pour affronter toute crise, avant l'orage. Le dirigeant ne doit plus avoir à se soucier que du gouvernail. »

La communication de crise se construit. Alliée à la communication stratégique, elle apporte de la cohérence, une structuration dans le discours et dans les messages portés par l'entreprise. ✓

Sebastien Lambotte

Transformation digitale : les entreprises n'y échapperont pas

Certaines entreprises pensent que, compte tenu de leur taille, elles pourraient passer entre les gouttes de la digitalisation. C'est ignorer, bien entendu, le monde dans lequel elles évoluent qui, lui, est déjà digital.

Le développement ces dernières années, de nouvelles technologies de communication, telles que le smartphone et les réseaux sociaux, a contribué à accélérer ce processus de digitalisation. Les utilisateurs les plus « expérimentés » qui sont ceux de la Génération Y, à la fois entrante sur le marché du travail et consommatrice avérée, bouscule d'ores et déjà les pratiques de communication, y compris de l'entreprise, mais les entreprises ne le savent pas encore ! Deux domaines sont principalement concernés, la relation client et le management.

Les jeunes transfèrent leurs pratiques de leur sphère privée vers leur sphère professionnelle

Des enquêtes intéressantes menées auprès de jeunes nés dans les années 80 (Génération Y) révèlent les nouveaux comportements et modes de communication de cette nouvelle génération, telle cette enquête dirigée par des chercheurs d'Orange Labs, un centre français de recherche, de conception et de déploiement des technologies de communication. Ainsi est rapporté le cas de ce jeune responsable d'audit thermique qui, habitué dans sa vie privée à consulter les forums avant de procéder à ses achats, n'hésite pas à transposer cette pratique dans sa sphère professionnelle. Après avoir consulté des forums de concepteurs actifs dans ce domaine, il prend la décision d'achat d'un logiciel d'audit thermique pour son entreprise. Un autre, responsable marketing, très familiarisé dans sa sphère privée avec les réseaux sociaux, a créé sur Facebook une page pour son entreprise, la rendant plus *friendly* pour ses clients. Il utilise également Twitter pour la communication. Pour autant, toujours selon cette enquête, la diffusion innovante des TIC ne sera effective que s'il existe une collaboration intergénérationnelle,



la génération Y introduisant les nouvelles technologies en entreprise, la génération X prenant en charge les impacts productifs.

Les consommateurs disposent déjà de sites d'informations sur les produits/services

A l'extérieur, l'entreprise doit également faire face à l'évolution rapide non seulement de ses prospects, fournisseurs, candidats, mais aussi de ses clients/consommateurs. Ces derniers disposent de sites Web d'informations (y compris comparatives) sur les produits et services, et ont accès depuis longtemps, plus précisément depuis 1986 sur Amazon, aux avis de la communauté de consommateurs. Plus récemment sont apparues des formes nouvelles telles que des évaluations, notes, commentaires et recommandations qui font l'objet depuis quelque temps de rationalisation et professionnalisation. Une révision des modes de communication et de distribution, du marketing et de la gestion de l'e-réputation s'impose de toute évidence ; celle-ci doit

figurer en priorité sur la feuille de route des directions générales et de leurs RH.

L'entreprise devrait exploiter ce potentiel

En réalité, les jeunes n'ont pas le pouvoir de diffuser largement leurs pratiques au niveau de l'entreprise si leurs responsables ne les suivent pas. Il leur faut pour cela disposer d'une culture « digitale » minimale qui n'a rien à voir avec la maîtrise des outils et programmes informatiques. Il s'agit plutôt d'une nouvelle manière de se comporter, de travailler ensemble (travail collaboratif), d'organiser son temps et ses méthodes de travail. Ainsi, dans l'enquête menée par Orange Labs sont recueillis les propos de ce jeune chargé de Communication de 27 ans : « *Rendre l'entreprise présente sur Facebook, c'est une idée que j'avais lorsque je suis arrivé dans l'entreprise. Ma responsable a bien compris l'intérêt, j'ai fait un brouillon... ils ont dû en discuter à leur niveau, mais le canal n'est devenu officiel que lorsque le PDG s'est demandé : 'Comment se fait-il que nous ne soyons pas encore sur Facebook ?' Maintenant, le contenu de la page Facebook est discuté dans nos réunions hebdomadaires* ».

Pour autant, les médias sociaux ne s'adressent pas qu'aux experts Marketing et Communication, ils peuvent aussi aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en matière de coût, de temps et de productivité. ☑

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

<http://digital-humanities.orange.com/fr/> (enquêtes et articles des chercheurs d'Orange Labs).

<http://www.rslmag.fr/> (La-revolution-du-travail-commence-par-les-jeunes.aspx).

La Chaire LaboRH, les transformations du travail et les RH

Le CRP Henri Tudor accueille depuis peu la Chaire LaboRH en Management Humain et Transformations du Travail, antenne luxembourgeoise de la Chaire belge du même nom, créée dans le cadre d'un partenariat entre le Centre de Recherche publique luxembourgeois et l'Université Catholique de Louvain.

La gestion des Ressources humaines connaît en effet ces dernières décennies de profonds changements, informatisation des RH, individualisation des modèles de carrières versus performance collective, tensions intergénérationnelles, intensification des échanges internationaux, responsabilité sociale accrue des entreprises au regard de leur environnement socio-économique, flexibilité toujours plus grande du travail, développement du numérique. Concilier les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés s'avère délicat pour les gestionnaires des Ressources humaines, peu ou mal armés, pour faire face aux transformations en cours. Plus que jamais, le contexte socio-économique qui se digitalise, lui aussi, exige de développer des compétences innovantes au sein de l'entreprise. Loin de toute improvisation, la réforme en cours du système managérial passera par la professionnalisation de la fonction RH. Faute de quoi les entreprises pourraient bien ne pas atteindre leurs objectifs de développement, menaçant par le fait leur survie.

Un centre de recherche appliquée

La Chaire LaboRH créée en 2011 en Belgique par l'ULC, et son antenne luxembourgeoise (2013), s'est donné pour mission de constituer un Observatoire de la fonction RH et de l'évolution du travail, en Belgique et au Luxembourg. Elle se veut un lieu de réflexion où est examiné, de manière durable, un management des Ressources humaines innovant et responsable. Elle cherche par ailleurs à favoriser le partage de connaissances entre les responsables du management des Ressources humaines dans les entreprises et les acteurs du monde académique et scientifique. Les thématiques de recherche sont sélectionnées conjointement par le personnel académique et scientifique, d'une

part, et les praticiens de terrain, d'autre part. Une démarche originale qui la distingue d'une Chaire classique financée par le mécénat, laquelle ne s'inscrit pas en effet dans une logique de coconstruction des connaissances. La Chaire LaboRH peut ainsi s'appuyer sur les travaux et les résultats de la Recherche & Développement pour accompagner les entreprises luxembourgeoises dans leur processus de transformation vers l'économie digitale.

Une organisation collégiale

La Chaire LaboRH est organisée autour d'une équipe, le Comité scientifique, et dirigée par une personnalité scientifique reconnue et ayant une bonne connaissance du monde socio-économique qui développe pendant un à trois ans des activités de recherche, de formation initiale et de formation continue. Elle dispose en outre d'un Comité de pilotage, structure où sont représentés de manière collégiale les différents acteurs du projet de recherche sélectionné : responsables des Ressources humaines des entreprises partenaires et enseignants-chercheurs du Comité scientifique. C'est par conséquent un lieu où l'on discute et échange : le Comité est responsable du choix et de la définition des thématiques de recherche ; c'est aussi le lieu où se prennent des engagements comme celui pour les professionnels du management de concrétiser des propositions d'amélioration dans le domaine de la gestion des managers et des collaborateurs. Autrement dit, lorsque des décisions se prennent, elles ont au préalable fait l'objet d'un consensus, ce qui facilite ainsi par la suite leur mise en œuvre sur le terrain.

Un modèle original qui associe acteurs du terrain et chercheurs

Au Luxembourg, explique Anne Rousseau,

professeur à l'Université Catholique de Louvain et cotitulaire de la Chaire LaboRH, le projet pilote initié par la Chaire a associé trois partenaires : deux entreprises, EBRC (fournisseur de solutions ICT), Tarkett GDL (entreprise active dans le revêtement des sols) et le CRP Henri Tudor qui, sous la conduite d'Anne Rousseau, étudie les transformations des entreprises dans ce contexte d'économie numérique. Les travaux de recherche ont porté sur la thématique sélectionnée par les professionnels du management, en l'occurrence la distanciation au travail, une thématique qui correspond à leurs préoccupations. Après une phase d'investigation et d'approfondissement, des solutions types ont été modélisées, telles que des formations adéquates destinées aux managers ainsi que des modules de sensibilisation proposés aux collaborateurs selon un format convenu (ateliers, participation à un groupe de recherche, etc.). Ce partenariat, qui s'est déroulé sur une année, a reçu, indique Anne Rousseau, un bon accueil de la part des participants.

Formations, conférences et séminaires sont par ailleurs proposées par l'UCL et le CRP Henri Tudor afin de permettre aux professionnels du management, impliqués dans ce projet, d'acquérir des connaissances et de développer les compétences appropriées.

En conclusion

Pour assurer leur croissance, les entreprises luxembourgeoises devront investir dans le capital immatériel, c'est-à-dire l'acquisition de connaissances dans le cadre d'un transfert et la cocréation de connaissances entre chercheurs et praticiens du terrain dans le domaine du management. Il est clair qu'il faudra du temps et des moyens pour y parvenir.

Martine Borderies

Le DRH, moteur du changement

La conduite du changement est une évolution récente liée aux nouveaux comportements économiques, à l'ouverture des frontières ainsi qu'à l'arrivée du numérique. La direction des Ressources humaines se doit alors d'engager ses managers à adopter un nouveau style de management et échanger sur la base de rapports de confiance, en guidant chaque collaborateur à trouver sa place dans la nouvelle organisation. Rencontre avec Sandrine Boucquey, directrice des Ressources humaines d'EBRC qui, consciente des nouveaux enjeux, sait se montrer novatrice.

Qu'est-ce qui vous a conduit à accepter de mener en partenariat avec le CRP Henri Tudor une réflexion sur le management de vos collaborateurs et plus particulièrement sur le thème de la distanciation au travail ?

La gestion des Ressources humaines est une remise en question permanente, particulièrement aujourd'hui en raison du contexte économique, technologique et social (nouveaux comportements) qui est en train de changer radicalement la donne. Chez EBRC, qui travaille dans un secteur de pointe et qui, par ce fait, n'est pas une entreprise sous tension économique et/ou sociale, la direction reste à l'écoute des initiatives des Ressources humaines et est prête, le cas échéant, à lui donner les moyens nécessaires pour conduire le changement qui s'impose.

Ainsi, lorsque j'ai été contactée par l'équipe de chercheuses Anne Rousseau et Anne Hendrick de l'antenne luxembourgeoise de la Chaire LaboHR en Management humain et Transformations du travail sur le projet pilote initié par le CRP Henri Tudor en partenariat avec l'ULC, j'ai été immédiatement intéressée par l'approche novatrice qu'elles avaient de la gestion des Ressources humaines. Il est clair qu'un regard extérieur et académique sur nos pratiques managériales est précieux. C'était aussi pour nous l'occasion de prendre de la distance et d'évoluer dans le bon sens. L'autre élément déterminant était que cette équipe avait déjà acquis une certaine expérience du terrain dans un même projet mené en Belgique et sur la même thématique. Ma direction m'a immédiatement donné son aval.



Sandrine Boucquey, DRH, EBRC.

En quoi la thématique de recherche sur la distanciation au travail vous a-t-elle intéressée ?

Lors de nos premiers échanges, à vrai dire, je n'avais pas une idée très précise des problématiques sous-jacentes. Bien que le stress et l'épuisement au travail (*burnout*) n'apparaissent pas de manière significative chez EBRC, le défi pour la DRH et ses managers est de constamment maintenir l'équilibre entre les exigences d'un poste et les attentes personnelles du collaborateur. Au fil des années je m'étais bien rendu compte qu'il y avait une distance variable pour chacun des collaborateurs entre son job et lui, sans forcément avoir l'analyse ni les outils pour gérer cette situation. Plusieurs paramètres peuvent en effet influencer le rapport du salarié avec sa fonction et notamment la relation qu'il entretient avec son supérieur direct. L'apport de l'équipe de

chercheuses a été de nous proposer des outils afin que nous comprenions notre rôle, celui notamment d'être capables d'évaluer le niveau d'implication des équipes et de détecter les signaux d'alarme.

De quelle manière avez-vous travaillé ensemble ? Avez-vous rencontré des résistances de la part de vos collaborateurs ?

Après avoir établi un diagnostic d'évaluation du niveau d'adaptation au changement, les deux chercheuses de la Chaire LaboRH sont venues dans nos locaux pour animer durant six mois différents *workshops* auxquels ont participé douze de nos managers ainsi que douze de nos collaborateurs, tous intéressés par l'expérience. Faire évoluer leurs méthodes de travail tout en préservant un certain équilibre entre vie professionnelle et privée, les a fortement motivés.

Quelle est la valeur ajoutée de cette expérience ?

Les résultats très concrets de cette démarche figurent dans un document élaboré par les Pr. Rousseau et Constandinis, destiné à nous servir de référence. Avec pour conséquence la mise en place d'une formation spécifique de l'ensemble du personnel d'encadrement sur la nécessité de redéfinir leur rôle dans l'environnement de notre entreprise ainsi que la sensibilisation de tous nos collaborateurs à notre nouvelle démarche de changement.

Allez-vous, à votre tour, transmettre votre nouveau savoir-faire managérial à d'autres entreprises ?

Nous avons pris conscience de l'intérêt qu'il y a de croiser les savoirs académiques avec nos pratiques de terrain, ceci afin de les faire évoluer. Dans le contexte actuel, il est évident que les différents acteurs de ce projet ont un rôle à jouer, notamment celui d'expliquer à leurs pairs, l'intérêt qu'il y a à adopter une telle démarche.

Pour conclure : votre métier de DRH s'est-il transformé ces dernières années ? Avez-vous une idée de la manière dont celui-ci va évoluer ?

J'exerce cette fonction chez EBRC depuis 14 ans. Il est évident que l'exercice de ce métier exige de plus en plus de compétences pointues. Le digital bouleverse en effet l'orga-

nisation de l'entreprise. Les RH devront faire évoluer leur fonction et pour cela changer probablement leur culture. Nous devons

disposer d'une culture digitale minimale pour accompagner la transition numérique en cours, les nouveaux comportements et

rappports humain qu'elle induit en interne, mais aussi à l'extérieur.

**Propos recueillis par
Martine Borderies**

Réseau social d'entreprise : un outil à maîtriser

L'arrivée de la jeune génération sur le marché du travail pousse les entreprises à revoir leur façon de communiquer, notamment en interne. Les réseaux sociaux d'entreprises (RSE) offrent en la matière des solutions. Mais pour qu'un tel outil apporte une valeur ajoutée, il convient parfois de repenser le management et le mode de fonctionnement de l'entreprise.

56 % des recruteurs intègrent aujourd'hui les réseaux sociaux dans leur processus de recrutement. Un recruteur sur deux (48 %) confie également se renseigner sur un candidat en *googlant* son nom, histoire de vérifier la véracité des informations délivrées et d'en savoir un peu plus. C'est en tout cas ce que révèle, entre autres choses, une enquête sur le recrutement et les réseaux sociaux réalisée par la plate-forme d'offres d'emploi et recrutement en ligne Régions Job, d'après les témoignages d'un panel de 354 recruteurs. Les réseaux sociaux prennent une place grandissante dans le monde de l'entreprise. Ce qui vaut pour le recrutement et les RH est également vrai pour le marketing, la vente, la communication. Mais elles sont plus frileuses dès lors qu'il s'agit de développer un réseau social d'entreprise (RSE) à usage interne.



Stéphane Taziede, dirigeant, What-ID.

Photo-Fabrice Barbian

Un temps de retard

« Pendant longtemps, le monde de l'entreprise a offert aux salariés des technologies qu'ils ne pouvaient pas posséder à titre personnel. Les entreprises avaient un temps d'avance. Aujourd'hui, c'est l'inverse, tout le monde a accès aux réseaux sociaux, mais de nombreuses entreprises, notamment les PME, hésitent encore à les utiliser pour leur propre compte afin d'optimiser la communication et les ressources internes. Elles s'y mettent souvent par dépit, car elles sont démunies face au BYOD (Bring Your Own Device). Difficile aussi d'empêcher le personnel de consulter les réseaux sociaux depuis son smartphone, par exemple », souligne Stéphane Taziede, le patron de What-ID, une start-up française spécialisée dans la communication Web et les réseaux sociaux. Cela dit, évoluer avec

son temps est une chose. Il n'en reste pas moins vrai que développer un RSE au sein de l'entreprise n'est pas non plus sans conséquences et dangers. Les dirigeants évoquent notamment la perte de contrôle de l'outil et de données confidentielles. Ils craignent aussi que les salariés consacrent trop de temps à échanger. Dans un autre registre, ils ont du mal à estimer le ROI (retour sur investissement) d'une telle opération et à en appréhender l'intérêt, les enjeux et les implications.

Question de culture

« Les chefs d'entreprise ont intérêt à se montrer prudents. Il ne faut pas perdre de vue que l'entreprise qui développe son RSE entre en mode laboratoire. Un RSE va générer des attentes, des besoins ou des initiatives qu'il va falloir entendre et

écouter. Un RSE a pour effet de libérer la parole, qui est comme décomplexée. Ces réseaux sont aussi des révélateurs de dysfonctionnements sur les processus, le pouvoir, la hiérarchie... Une liberté de ton qui se heurte à de sacrées résistances. Il faut encourager cette expression, car il est important de communiquer pour mieux appréhender les éventuels problèmes, mais il convient aussi d'être disposé à y apporter des réponses. Tout cela se prépare et s'anticipe en amont », précise Stéphane Taziede. Dans un autre registre, un RSE n'est également pas en mesure de transformer n'importe laquelle des sociétés en une « entreprise 2.0 ».

« Ce n'est pas tellement le fait de disposer d'un nouvel instrument de musique qui permet de jouer de la musique autrement, c'est surtout le fait de dispo-

ser de nouvelles partitions musicales » pour reprendre les termes d'Olivier Bas, vice-président d'Havas Worldwide (cité par Denis Monneuse dans une étude intitulée *Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions*). Pour qu'un RSE apporte une véritable valeur ajoutée, il est fondamental qu'il s'enracine dans une « culture » de la collaboration, une organisation et des valeurs qui vont lui permettre de s'épanouir. Décréter que l'on met en place un espace virtuel pour doper la collaboration ou la créativité sans que l'environnement de travail n'invite à l'échange et au partage ne rime à rien, surtout que détenir une information c'est aussi se rendre indispensable. Le meilleur des *community managers* ne pourra pas y changer grand-chose.

Générer de l'intelligence collective

Cela dit, les nombreuses études consacrées au RSE le confirment aussi, un réseau social d'entreprise bien pensé – ce qui implique notamment de bien définir les objectifs justifiant sa mise en place –, peut participer à optimiser la communication, à favoriser le partage des connaissances et le travail autour de projets, à valoriser des équipes... A l'heure où la diversité des équipes est considérée comme l'une des grandes richesses de l'entreprise, ne serait-ce que parce qu'elle participe à générer de l'intelligence collective, de la créativité et de l'innovation, la mise en place d'un RSE peut s'avérer utile et pertinent. Notamment, lorsque le devenir d'une société repose sur son aptitude à

organiser le transfert intergénérationnel de compétences et de savoir-faire. « 85 % des entreprises pensent pouvoir gagner beaucoup d'efficacité en connectant mieux les générations », souligne l'Observatoire (français) du management intergénérationnel (étude réalisée, entre le 15 avril et le 29 mai 2014 auprès de 115 entreprises). « Or, les jeunes collaborateurs partagent de l'information et communiquent plus volontiers via les réseaux sociaux que par téléphone. Une pratique qui a l'avantage de laisser des traces écrites et donc le partage et l'échange de données. Cela dit, si les juniors ont un savoir digital, ils apprécient aussi les contacts humains », rappelle Stéphane Tauziède.

Fabrice Barbian

Accompagner son client dans sa transformation digitale en matière de communication

A l'heure où nous vous parlons, plus de 160 millions de personnes échantent sur LinkedIn tous les jours, plus d'un milliard sur Facebook et 60 % des entreprises misent sur le numérique pour conquérir des nouveaux marchés.

Accompagner son client dans sa transformation digitale, ce n'est pas uniquement transposer des informations sur des nouveaux supports, c'est avant tout une opportunité pour innover et faire évoluer son cœur de métier et son territoire de marque.

Transformation, est-ce la bonne dénomination ?

Oui ! Une transformation optimale avant tout qui est le fruit du décodage et de l'analyse des nouveaux usages de vos clients, de vos partenaires, de votre personnel et ce, afin d'alimenter une véritable réflexion marketing pour répondre, se rapprocher et interagir avec votre écosystème et le quotidien de votre entreprise.

Accompagner la transformation vers quoi, comment et pour quoi faire ?

Il faut anticiper cette mise en œuvre car elle va obligatoirement modifier le modèle économique de l'entreprise. Il faut repenser son approche du marché en même temps que sa relation client, il est vraiment capital de penser global, nous ne le dirons jamais assez ! Comment le faire ? En considérant le digital comme un véritable levier et non comme un simple outil technique, virtuel, obligatoire...

Le « pour quoi faire » trouve en partie sa réponse dans le tout mobile. C'est le support d'influence où la consommation d'informations se transforme en opportunité de communiquer autrement et efficacement.

Il faut aussi clairement comprendre que la transformation digitale, c'est du business *development* avec des nouveaux processus, des nouveaux outils, un mode de gestion et de communication cross-fonctionnel qui offre de la flexibilité, de la rapidité, de la transversalité, de la créativité et surtout de la mondialité à moindre coût.

Un changement entraîne souvent des difficultés. Lesquelles ?

Le digital ne doit pas être perçu comme une contrainte, mais comme une véritable

vers une entreprise. C'est véritablement l'enjeu majeur de toute stratégie digitale.

Une autre difficulté est de définir une véritable ligne éditoriale de ses contenus. Il faut également penser à fidéliser sa clientèle en permanence. Là aussi, la transformation digitale doit jouer un rôle important. Par exemple, la *newsletter* est un élément-clé de la fidélisation, Facebook a son rôle à lui et LinkedIn encore un autre objectif. L'important, c'est d'adapter son contenu en fonction du support et cela représente un véritable challenge au quotidien dans le cadre de l'accompagnement de nos clients.



opportunité. La plus grosse difficulté, qui est également l'atout majeur de la transformation digitale en matière de communication, c'est le contenu.

Google impose aujourd'hui la nouveauté, la récurrence, la mise à jour et l'incitation au partage. Il faut intéresser le lecteur pour intéresser Google. Nous sommes définitivement passés d'une approche dite quantitative (quantités de mots-clés) à une approche véritablement qualitative.

Avec une véritable stratégie de contenu, nous obtenons de la conversion. C'est la transformation d'une simple visite en un engagement, ce qui équivaut à matérialiser, concrétiser l'intérêt du prospect pour et

Et vous, avez-vous fait votre transformation digitale ?

Absolument. Nous disposons de toutes les compétences permettant d'offrir une réflexion globale à chaque projet et il est important de le valoriser. Avec un rôle bien précis pour chaque canal, nos outils de communication (site Web, presse, *newsletter*, Facebook, Instagram, Twitter...) se complètent et véhiculent notre nouvelle signature : « Pas la moitié d'une agence ».

Xavier Delvaux

Business Development Director

Mikado.lu

Artisans, utilisez les outils informatiques et le numérique pour faire la différence

C'est le sens du message que souhaite faire passer la Chambre de Métiers aux artisans luxembourgeois au travers d'un certain nombre d'actions développées en partenariat avec Luxinnovation et la Chambre de commerce.

En effet, si le numérique bouleverse peu à peu tous les métiers de l'entreprise artisanale, il offre aussi de formidables opportunités de croissance en permettant, à l'aide d'Internet, d'aller à la rencontre des clients et de les fidéliser en valorisant ses produits. Quant aux outils informatiques, ils représentent certainement un gain de temps et d'argent, et donc un gain en efficacité. L'artisanat a souffert de la crise et il est en outre confronté dans certains secteurs, tels que celui de la construction, à une forte pression concurrentielle, contexte économique oblige. Prospector de nouveaux marchés et de nouveaux clients s'impose donc, mais à l'aide d'outils de promotion/prospection adaptés.

Des outils à la disposition des artisans

Parmi les quelques dispositifs offerts aux artisans, on notera :

- dans le domaine des réseaux sociaux et de l'informatique : des ateliers de formation proposés par la Chambre des Métiers sous l'intitulé *Booster votre entreprise* (<http://www.cdm.lu/formation-continue>) et des cours d'initiation aux TIC, bien qu'aucune session ne soit prévue en cette fin d'année ;
- dans le domaine commercial, de nouveaux outils de démarches et de promotion commerciales : selon Luxinnovation, ces nouveaux outils constituent de formidables outils de promotion : « communiquer sur ses offres, produits et services, fidéliser sa clientèle ou se distinguer de la concurrence, générer du trafic sur sa



page Facebook. Quant aux QR codes (Quick Response codes), ils offrent différentes solutions, y compris pour les artisans. Si les codes-barres classiques peuvent coder une vingtaine de caractères, les QR codes en deux dimensions peuvent, quant à eux, coder plusieurs milliers de caractères en rendant ainsi le « marquage » intelligent. Les utilisations sont multiples : diffuser ses cartes de visites, informer sur les produits et promotions, « aimer » et partager sur les réseaux sociaux, enregistrer dans les contacts ou les favoris, composer un numéro de téléphone, réserver une table au restaurant ou encore payer. Bientôt les smartphones et tablettes numériques viendront à la rescousse des portefeuilles

gonflés de tickets en tout genre de cartes de crédit, de fidélité et d'identité. »

« Le QR code permet de relier l'espace physique et l'espace numérique », explique Stéphanie Pompermeier, responsable commerciale chez Yellow.lu, qui a présenté un ensemble de solutions offertes par les QR codes lors d'un séminaire, dont des utilisations spécifiques pour l'artisanat.

La Chambre des Métiers et Luxinnovation se tiennent à la disposition des artisans qui le souhaitent. Pour plus d'informations, contactez Arnaud Duban (Luxinnovation) ou Jeannette Muller (Chambre des Métiers).

Martine Borderies

Faites le bien et dites-le !

En tant qu'accompagnateurs d'entreprises qui cherchent à promouvoir leur responsabilité sociale, nous rencontrons souvent des entreprises qui, une fois qu'elles y regardent de près, se rendent compte qu'elles font beaucoup de choses. Elles montrent qu'elles ont une approche socialement responsable à l'égard de leurs employés, de l'environnement ou en ce qui concerne la façon dont leurs équipes directionnelles gèrent les affaires. Mais, bien souvent, ces mêmes entreprises sont réticentes à parler publiquement de ce qu'elles font.

En règle générale, les entreprises sous-estiment ce qu'elles font, pensant ne pas encore être arrivées à un point où elles ont le droit de se poser en modèles (et de s'exposer à des critiques). D'autres craignent que la communication qu'elles pourraient faire de leur RSE dévalorise leurs actions mêmes, qui pourraient du coup être perçues comme du *windows-dressing*, de la frime sans fondement réel.

Si vous avez commencé à lire cet article c'est que le sujet de la RSE vous intéresse et vous faites probablement partie de ceux qui « font le bien ». Le but de notre article est de vous encourager à en parler. Voici quelques raisons que nous vous proposons pour le faire.

Servir de moteur aux autres, ceux qui hésitent...

La dynamique de mise en œuvre de la RSE jusqu'à maintenant était réservée à un cercle restreint d'entreprises qui, de par leur volonté et leur approche innovante, se posaient comme modèles pour un secteur d'activité. Une communication externe active sur les thématiques RSE leur permettait une reconnaissance du marché ou de la profession. À côté de ces pionnières, les actions RSE, dans une stratégie définie et organisée, restent un moteur interne puissant de communication pour toute organisation.

En communication externe, l'obtention d'un label ou/et un audit par une tierce partie démontre le travail et la réflexion sur de nombreuses thématiques traitées de la RSE. Telle entreprise applique un degré élevé de structuration et de gestion qui donne confiance aux futurs clients et permet d'améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses fournisseurs ou des futurs employés. En interne, il ne faut pas sous-estimer la

communication dans les domaines de la RSE car les employés y voient un engagement de la direction et une forme de reconnaissance lorsque sont affichées les performances ou l'analyse de la diversité interne, entre autres sujets.

Mettre l'humain au cœur du système

Cette dynamique RSE très axée avec le pilier social sur des problématiques qui touchent les employés et les équipes tant du point de vue santé/sécurité au travail que bien-être, égalité des chances ou diversité (ou son contraire : discrimination) intègre les paramètres humains au cœur de la production et de la rentabilité de l'entreprise au même titre que les infrastructures, la qualité ou la gestion de l'entreprise.

L'organisation participe au développement personnel des compétences de chacun par l'information, la sensibilisation sur des sujets spécifiques, mais aussi par des plans de formation continue étoffés, des entretiens d'évaluations factuels et bien faits. Ces actions contribuent à enrichir et à approfondir la communication interne de manière constructive. En externe, par une communication informelle, ces entreprises sont vite reconnues comme de bons employeurs.

Promouvoir les cultures et les différences

La RSE dans l'entreprise encourage tous ceux pour qui un comportement responsable est important et intègre une notion d'attention, de respect des personnes individuellement et en groupe. L'entreprise avec des objectifs RSE liés à une stratégie bien définie pour laquelle elle a montré une vision et développé des missions aide chacun à travailler en conformité avec ces valeurs.

En particulier, l'entreprise va travailler sur le management interculturel et la diversité en adaptant la communication selon les cultures environnantes. L'exemple éblouissant est celui de grands groupes qui réalisent le marketing de leurs produits par des publicités très différentes d'un pays à l'autre.

En interne, une communication détaillée et pragmatique se déduit de l'impact des dimensions interculturelles dans le travail d'entreprise : la logique du contrat, la relation au temps, la distance hiérarchique, l'universalisme, le contexte ou le pragmatisme. L'étude de chacune de ces dimensions induit des règles comportementales qui peuvent traverser les divergences culturelles.

« Gouverner, c'est prévoir. Décider, c'est savoir »⁽¹⁾

À cette maxime j'oserais ajouter, sachant qu'il n'y a pas de bonnes décisions sans de bonnes informations, et sans être journaliste, que « communiquer, c'est exister ». En conclusion, cela doit nous inciter à communiquer ce que l'on fait que ce soit au niveau des entreprises ou des missions de conseil. Souvent, c'est un effort de documentation sur des sujets qui deviennent récurrents dans un monde globalisé. Bien d'autres raisons peuvent vous amener à « faire le bien » et à en parler, mais dans un monde où l'information nous submerge et où il faut des qualités pour distinguer l'essentiel, vos bonnes pratiques RSE feront avancer l'ensemble des comportements responsables.

Pascale Marchal Griveaud

Dr. en Sc. Experte RSE/DD

www.csrperformance.eu

(1) Titre de l'édition de *l'éléphant* du 13 octobre 2013 par Guénaëlle Le Solleu et Jean-Paul Arif.

RETOUR EN IMAGE SUR MARKETERS DAY 2014

L'ÉVÉNEMENT MARCOM DE LA FIN D'ANNÉE !

Près de 1090 professionnels locaux ont découvert les meilleures pratiques Marcom ainsi que les services les plus performants lors de toute la journée. En effet, le 07 octobre dernier, Marketers a réuni Eventoria, le salon des professionnels de l'événementiel mêlant originalité, créativité, innovations et networking et l'incontournable Gala Marketers. Les invités d'honneur étaient Inna Shevchenko, la co-fondatrice des Femen, et Xavier Fournier Rédacteur en Chef, COMIC BOX sur le thème du Gender Marketing.

Retour en image sur toute une journée et découvrez les lauréats des Luxembourg Marketing and Communication Awards 2014.





3 PRIX À DESTINATION DES END-USER :

Marketing Manager of the Year
LUC WELTER - DIRECTEUR
MARKETING & COMMUNICATION, POST

Communication Manager
of the Year

CATHY GIORGETTI -
COMMUNICATION AND MEDIA
RELATIONS MANAGER, LCTO

Young Marcom Talent of the Year
TANJA KINNEN - RESPONSABLE
COMMUNICATION & EVENTS,
SOURCES ROSPORT

7 PRIX POUR LES MARCOM INDUSTRY :

Best Communication Agency
WILI

Best Design Agency
BUNKER PALACE

Best Event Management Company
ACCENTAIGU

Best Event Technics
FORMAT

Best Marketing Agency
PLAN K

Best Mobile Partner
BUNKER PALACE

Best Social Activator
BINSFELD



6 PRIX SECTORIELS :

HR Creative Excellence Award
MONEY FOR JOB AGENCE : VANKSEN

Green Creative Excellence Award
GREENPEACE LUXEMBOURG & NATUR&EMWELT AGENCE : RAPTUS

Charity Creative Excellence Award
FONDATIOUN KRIIBSKRANK KANNER AGENCE : ATYPICAL

Culture & Leisure Creative Excellence Award
UTOPIA AGENCE :
A VENUE INTERNATIONAL

Finance Creative Excellence Award
ING AGENCE : DECHMANN COMMUNICATION

Food & Beverage Creative Excellence Award
STEFFEN TRAITEUR AGENCES :
GRAPHISTERIE GENERALE, VOUS & MOAST



La gratification : simple faculté pour l'employeur ou droit acquis pour le salarié ?

Pratique courante dans certains secteurs d'activité, tels que le secteur bancaire, les gratifications, encore dénommées primes, bonus ou treizième mois sont l'objet depuis quelques années d'un contentieux abondant devant les juridictions du travail.

Ce type de rémunération non périodique poursuit généralement le but de récompenser le salarié pour ses bonnes performances individuelles ou son comportement tout en l'associant, du moins indirectement, au bon résultat de l'entreprise ou de son département.

Au fil de ses nombreuses décisions, les juridictions ont eu l'occasion de préciser le régime juridique applicable et en particulier de se prononcer sur la question essentielle en la matière : celle de savoir si l'octroi d'une gratification n'est qu'une simple faculté pour l'employeur ou s'il s'agit d'un véritable droit acquis pour le salarié. Selon les cas, la réponse à cette question peut être fort différente. En effet, une distinction doit être faite selon que la gratification a été ou non prévue dans un écrit.

La gratification a été prévue par écrit

Si l'octroi de celle-ci figure dans un écrit (dans le contrat de travail par exemple), le critère essentiel permettant de déterminer si son paiement est une libéralité ou une obligation est celui de l'engagement explicite de l'employeur à payer la gratification.

Si l'employeur s'est engagé sans réserve au paiement d'une gratification, alors il y sera tenu. Il ne pourra revenir sur un tel engagement qu'en respectant la procédure particulièrement lourde de la modification unilatérale du contrat de travail en défaveur du salarié et sous réserve

d'avoir des motifs précis, réels et sérieux la justifiant.

En revanche, l'employeur peut conserver un pouvoir discrétionnaire dans le paiement de gratifications en insérant, sans équivoque, dans le contrat une clause telle que « *le paiement de la gratification est libre et se fera selon le bon vouloir de l'employeur* », de sorte que le paiement, comme le montant de la gratification devraient en principe se faire de manière tout à fait discrétionnaire.

Le fait que le salarié ait perçu pendant plusieurs années une telle gratification ne remet pas en cause l'absence d'engagement explicite de l'employeur. La Cour d'appel a eu l'occasion de le rappeler dans un arrêt du 18 décembre 2012 (n° 38248), en précisant que le fait que le salarié ait reçu pendant seize ans une gratification ne vient aucunement reconsidérer le défaut d'engagement explicite de l'employeur quant au paiement de cette gratification. En effet, il se dégageait du contrat que l'employeur entendait exclure que la gratification constitue un élément de salaire obligatoire et que le paiement d'une gratification de fin d'année, même répétée, puisse devenir un droit.

La gratification n'a pas été stipulée par écrit

Il incombe alors au salarié qui revendique son paiement de rechercher s'il existe un engagement implicite de l'employeur quant au paiement de cette gratification. Si tel est le cas, alors l'employeur sera tenu d'octroyer

la gratification au salarié. En revanche, si un tel engagement implicite fait défaut, aucune obligation ne pèsera sur l'employeur quant au paiement de la gratification.

Pour déterminer s'il existe un engagement implicite de l'employeur, la jurisprudence a dégagé trois critères cumulatifs, qui feront naître un droit acquis au bénéfice du salarié quant au paiement de la gratification. Ainsi, la gratification doit revêtir les caractéristiques suivantes :

- être générale, c'est-à-dire que la gratification doit être accordée à tous les salariés, à une certaine catégorie de salariés ou encore à l'ensemble d'un département ou d'un service ;
- être constante, c'est-à-dire qu'elle doit être payée à des intervalles réguliers, tels que pendant plusieurs années ;
- être fixe, c'est-à-dire que le montant doit être plus ou moins identique ou encore que la méthode de calcul soit restée identique.

Si le salarié parvient à prouver que ces trois critères sont remplis, il a alors en principe un droit acquis à percevoir une gratification. La jurisprudence estime en effet dans ce cas que l'employeur en accordant une gratification à tous les salariés (ou à tout un service), pendant plusieurs années et d'un montant plus ou moins identique, s'est engagé implicitement à continuer d'octroyer une telle gratification.

Dans l'hypothèse où le salarié parvient à démontrer l'existence de ces trois critères, la jurisprudence exige alors que l'employeur, qui conteste l'existence d'un

tel droit acquis, prouve qu'il n'a pas entendu s'engager même implicitement.

Pour ce faire, l'employeur qui n'a pas pris soin, dans cette hypothèse, de prévoir une clause dans un écrit relative à la gratification pourra toujours faire état le cas échéant d'une mention sur la fiche de paie ou sur le virement bancaire relatif à la gratification, indiquant qu'il s'agit uniquement d'une libéralité et que ce paiement n'engage pas l'employeur pour l'avenir.

Le montant de la gratification

Celui-ci peut être soit fixé librement par l'employeur, soit être forfaitaire (par exemple un montant fixe ou un mois de salaire), soit être déterminé en fonction de certains critères, tels que les performances individuelles du salarié, les résultats financiers de l'entreprise ou d'un département de l'entreprise. La détermination du montant de la gratification est donc relativement libre et peut prendre des formes diverses allant de critères très généraux à des formules mathématiques très complexes.

Certaines règles doivent tout de même être prises en compte par l'employeur dans la fixation du montant du bonus. Il s'agit d'une part du principe général d'ordre public de non-discrimination prévu aux articles L.251-1 et suivants du Code du travail. Ainsi, l'employeur devra veiller à respecter ce principe d'ordre public alors que l'utilisation d'une formule de calcul particulière pourrait, même indirectement, aboutir à une discrimination fondée sur un des critères de discrimination légalement prévus, par exemple sur l'âge, le sexe, ou encore le handicap entre des salariés placés dans des situations identiques ou comparables.

D'autre part, les entreprises du secteur financier soumises à la surveillance prudentielle de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) doivent respecter tout un arsenal de règles supplémentaires en matière de rémunération telles que dictées par la législation européenne et transposées (ou sur le point d'être transposées) en droit luxembourgeois.



M^e Gabrielle Eynard
Senior Associate



M^e Maurice Macchi
Associate

Allen & Overy

Que pensez-vous de l'aide au réemploi ?

Versée actuellement à environ 4.000 personnes, l'aide au réemploi permet au salarié ayant retrouvé un emploi moins bien rémunéré que le précédent de maintenir son niveau de vie. Cette aide lui permet de toucher 90 % de son ancien salaire pendant 48 mois continus, l'ancien salaire étant plafonné à 3,5 fois le salaire social minimum non qualifié.

Cette mesure destinée à combattre le chômage pourrait bien changer, puisque le gouvernement a annoncé vouloir réformer le système pour éviter les abus. La période d'octroi pourrait donc être diminuée, tout comme le montant de l'aide.

En attendant, nous avons voulu savoir ce que vous pensiez de cette aide et si vous en aviez déjà bénéficié. Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 190 votes de frontaliers. Résultats de ce sondage, diffusé en septembre-octobre 2014.

Connaissez-vous le système d'aide au réemploi ?

- a. Oui 72 % → (140 votes)
- b. J'en avais entendu parler 21 % → (40 votes)
- c. Non 8 % → (18 votes)

Avez-vous déjà bénéficié de l'aide au réemploi ?

- a. Oui, j'en bénéficie actuellement 20 % → (41 votes)
- b. Oui, j'en ai bénéficié, mais c'est terminé 21 % → (42 votes)
- c. Non, mais je vais en faire la demande 7 % → (14 votes)
- d. Non, je n'en ai jamais bénéficié 52 % → (104 votes)

Que pensez-vous du système d'aide au réemploi ?

- a. C'est très bien, les pays voisins devraient prendre exemple 22 % → (83 votes)
- b. C'est une aide très utile pour maintenir le niveau de vie du salarié 24 % → (91 votes)
- c. Elle permet de lutter contre le chômage en motivant les sociétés à embaucher 18 % → (68 votes)
- d. C'est moins bien depuis le changement de loi (4 ans en continu et non plus sur toute la carrière) 11 % → (41 votes)
- e. C'est surtout pratique pour les employeurs qui en abusent... 16 % → (60 votes)
- f. Il faudrait limiter les sommes versées (actuellement 3,5 x le salaire minimum) 6 % → (24 votes)
- g. Autre 1 % → (4 votes)
- h. Je n'ai pas d'avis sur ce sujet 1 % → (2 votes)



Soins de santé transfrontaliers

Les nouveaux droits des patients

La libre circulation des personnes est un des piliers de la construction européenne. Aussi, dès les années 1970, des règles de coordination entre les pays ont été posées.

Ces règles s'articulent autour de 4 grands principes repris dans le régime mis en place par le règlement CE 883/2004 :

- chaque ressortissant ne doit être couvert que par la législation d'un seul pays et ne payer des cotisations que dans ce pays ;
- chaque ressortissant a les mêmes droits et obligations que les ressortissants du pays dans lequel il est couvert (principe d'égalité de traitement ou de non-discrimination) ;
- les périodes d'assurance, de travail ou de résidence dans d'autres pays seront éventuellement prises en compte dans le calcul des prestations dues ;
- si un ressortissant a droit à une prestation en espèces dans un pays, il devra, en principe, la percevoir même s'il ne vit pas dans ce pays (principe de l'exportabilité).

Mais ces règles de coordination ne sont pas des règles d'uniformisation des régimes des différents pays. Chaque pays de l'Union reste souverain et donc libre de définir son propre système de sécurité sociale, les prestations accordées, les conditions d'obtention des prestations et surtout la participation aux frais.

La directive 2011/24/UE relative à l'application des droits des patients en matière de soins de santé transfrontaliers s'intègre dans ce processus en ce qui concerne les soins de santé en ce qu'il entend :

- permettre aux patients d'exercer leurs droits ;
- garantir l'accès à des soins de haute qualité ;
- promouvoir la coopération entre les systèmes de santé de l'UE.

La loi du 1^{er} juillet 2014

Cette loi a transposé en droit national la

directive 2011/24 et a modifié le Code de la Sécurité sociale. Devront être maintenant prises en charge par la caisse luxembourgeoise, les prestations de soins de santé énumérées à l'article 17 du Code de Sécurité sociale⁽¹⁾ qui sont dispensées ou prescrites dans un Etat membre de l'UE, en Suisse ou dans un pays de l'EEE.

Avec ce nouveau cadre, le remboursement des soins transfrontaliers pourra maintenant être obtenu, sauf cas particulier, sans autorisation préalable. La nécessité d'une autorisation préalable devient ainsi l'exception et se limite à ce qui est nécessaire et proportionné à l'objectif poursuivi par l'autorisation.

La prise en charge des prestations de soins de santé transfrontaliers visées sera néanmoins effectuée sur base des conditions, modalités, taux et tarifs applicables au Luxembourg sans pouvoir dépasser les frais effectivement exposés par l'assuré. Des règles particulières sont précisées pour les prestations en secteur hospitalier.

L'exigence d'une autorisation préalable de la CNS est toutefois maintenue lorsque les soins de santé transfrontaliers impliquent le séjour du patient à l'hôpital pour au moins une nuit ou le recours à des infrastructures ou des équipements médicaux hautement spécialisés et coûteux soumis à planification. Dans ce cas, l'autorisation ne pourra toutefois être refusée :

- si la demande porte sur des prestations qui, bien que disponibles sur le territoire national, ne sont pas accessibles dans un délai acceptable sur le plan médical ;
- si la demande porte sur des soins de santé qui ne sont pas prévus par la législation luxembourgeoise, mais sont indispensables sur le plan médical.

Enfin, pour garantir une bonne information, il appartiendra à la CNS d'assurer la mise en place d'un point de contact

national fournissant, sur demande, des informations aux assurés affiliés au Luxembourg ainsi qu'aux prestataires de soins concernant en particulier :

- les procédures d'accès et les conditions d'un droit à la prise en charge de ces soins soit par application d'un instrument de coordination de sécurité sociale, soit suivant le Code de la Sécurité sociale ; et
- les voies de recours administratives et juridictionnelles dont dispose l'assuré.



M^e Céline Lelièvre
Associée

DCL Avocats

(1) Les soins de médecine ; les soins de médecine dentaire ; les traitements effectués par les professionnels de santé ; les analyses de biologie médicale ; les orthèses, prothèses, épithèses et implants dentaires ; les médicaments, le sang humain et les composants sanguins ; les dispositifs médicaux ; les traitements effectués en milieu hospitalier ; les frais de séjour à l'hôpital en cas d'accouchement et en cas d'hospitalisation sauf pour le cas de simple hébergement ; les cures thérapeutiques et de convalescence ; les soins de rééducation et de réadaptation fonctionnelle ; les frais de transport des malades et les soins palliatifs suivant les modalités d'attribution précisées par règlement grand-ducal.

Luxembourg enfin doté d'un Institut de la propriété intellectuelle

Pendant des années, la création d'un Institut de la propriété intellectuelle à Luxembourg a été souhaitée par les praticiens en propriété intellectuelle. La crédibilité de notre environnement juridique lié à la protection et à la défense des titulaires de droits de propriété intellectuelle, en l'absence d'un tel Institut dédié à la matière semblait susciter quelques doutes à l'étranger.

Désormais, les acteurs économiques concernés ne seront plus perplexes quant à l'ancienne dispersion des compétences au sein de structures multiples. C'est indéniablement une étape importante dans la crédibilisation du positionnement du Luxembourg sur le long terme pour accueillir le greffe et l'instance d'appel de la nouvelle juridiction unique sur le brevet européen.

Le 1^{er} août dernier, le gouvernement a approuvé la création de l'Institut luxembourgeois de la propriété intellectuelle, l'IPIL (Intellectual Property Institute of Luxembourg), dont la forme juridique est celle d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE).

Le résultat d'un engagement à long terme du gouvernement luxembourgeois...

La création de l'IPIL scelle vingt années d'engagement commun de l'Office de la propriété intellectuelle, du ministère de l'Economie et du CRP Henri Tudor.

En 1994, la création du Centre de Veille Technologique (CVT) a été le premier témoignage de cette union entre le ministère de l'Economie et le CRP Henri Tudor. Ils ont ainsi tous deux décidé de créer une veille technologique offrant des services de veille concurrentielle pour les entreprises en vue d'améliorer leur compétitivité. Le CVT est aujourd'hui un centre de renommée internationale, notamment grâce aux succès rencontrés dans plusieurs projets dans lesquels il a été impliqué. La plupart des ressources

humaines du CVT intégreront l'IPIL en y apportant leur expérience, leur expertise et leurs compétences.

... avec des objectifs d'incitation économique, d'unité et de transmission

L'Institut aura les missions suivantes :

- coordonner la mise en œuvre de la politique publique et fédérer les acteurs impliqués ;
- développer et offrir des services de support et d'accompagnement pour les entreprises, les acteurs de la recherche, les institutions publiques et tout autre public intéressé ;
- développer et assurer des formations ainsi que des activités de promotion et de sensibilisation ;
- conduire des projets et études afin de conseiller le gouvernement.

IPIL et LIST : plus forts ensemble

Le lancement de l'IPIL est parallèle au regroupement futur du CRP Henri Tudor et du CRP Gabriel Lippmann. Tous deux formeront au 1^{er} janvier 2015 un centre de recherche unique, le Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) qui regroupera quelque 600 chercheurs travaillant dans les domaines de l'IT et des services innovants, de l'environnement et des agrobiotechnologies.

Le LIST prendra la forme légale d'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique) et créera des connexions fortes avec l'IPIL.

En renforçant le partage et le transfert des bonnes pratiques et du savoir-faire, la coordination des efforts et la mutualisation de leurs ressources, l'IPIL et le LIST vont certainement apporter de la valeur ajoutée aux activités et projets des acteurs majeurs déjà établis et à ceux qui s'établiront dans le secteur IP au Luxembourg. ☑



M^e Emmanuelle Ragot
Partner IP/TMT

Wildgen, Partners in Law

Le nouveau cadre des titres au porteur

Un titre au porteur est un titre sur lequel le nom du bénéficiaire n'est pas inscrit. Ces titres offrent l'avantage, à l'inverse des titres nominatifs, de préserver l'anonymat de leur détenteur. Cependant, pour des raisons évidentes de transparence, cet anonymat constitue également leur principal défaut et a mené à leur inexorable disparition du paysage juridique européen.

Le Luxembourg, l'un des derniers bastions de ces titres, ne fait désormais plus exception à la règle puisqu'il a adopté, le 28 juillet 2014, une loi (la loi) modifiant principalement la loi sur les sociétés commerciales du 10 août 1915 (LSC) afin d'organiser la refonte du régime desdits titres.

L'esprit de la loi est de rendre plus transparente la pratique des titres au porteurs en rendant obligatoire leur immobilisation auprès d'un dépositaire autorisé établi au Luxembourg. Les titres ne sont donc plus réellement « au porteur ».

La confidentialité n'est, elle, que partiellement maintenue, l'identité du porteur est en effet désormais connue d'un dépositaire cependant tenu au secret.

Enfin et surtout, l'ancienne méthode de cession de ces titres consistant en la simple tradition matérielle des titres est supprimée, remplacée par une inscription du transfert auprès du dépositaire.

Une brève analyse de ce nouveau régime tend à démontrer que cette loi organise, juridiquement, leur disparition implicite puisqu'ils ne conservent plus aucune de leurs spécificités majeures comparativement à des titres nominatifs classiques. Dans les faits, ceci consacre simplement la pratique qui déconseillait déjà, dans la grande majorité des cas, l'utilisation des titres au porteur.

Le champ d'application de la loi

La « loi du 28 juillet 2014 relative à l'immobilisation des actions et parts au porteur et à la tenue du registre des actions nominatives et du registre des actions au porteur [...] » prévoit ainsi l'immobilisation des « actions » et des « parts ». Le terme « actions » concerne les titres de

société anonyme et de société européenne ainsi que ceux de société en commandite par action à l'exclusion des sociétés coopératives. Le terme « parts » quant à lui, renvoie essentiellement aux parts émises par les véhicules d'investissement constitués sous forme sociétaire (SICAV, SICAF, SICAR et SIF sous forme de société anonyme ou société en commandite par action) ou encore aux fonds communs de placement. L'incertitude demeure néanmoins quant aux parts bénéficiaires non représentatives du capital social même si la balance pencherait plutôt en faveur d'une exclusion de ces titres du champ d'application de la loi.

Il est à noter que le fait que les titres soient admis ou non à la négociation sur un marché réglementé n'influe en rien sur l'application de la loi.

Enfin, il est important de relever que les obligations au porteur ne sont pas concernées par le champ d'application de la loi. Le régime antérieur des titres au porteur demeure applicable aux obligations au porteur, en conséquence il n'est pas nécessaire de les immobiliser auprès d'un dépositaire agréé et leur tradition s'opère toujours par simple tradition réelle, c'est-à-dire, par simple transfert matériel.

Les dépositaires autorisés

L'immobilisation des titres se réalise par le

dépôt de ceux-ci auprès d'un dépositaire autorisé par la loi.

L'article 42 (3) LSC prévoit une liste limitative de ces dépositaires, constituée des entités et personnes soumises aux règles antiblanchiment et contre le financement du terrorisme, à savoir : les établissements de crédit, les gérants de fortune, certains PSF spécialisés tels que les agents teneurs de registre ou les domiciliataires de sociétés, les avocats, les notaires, les réviseurs d'entreprises agréés ou non et enfin les experts comptables.

Le dépositaire est nommé par le conseil d'administration ou le directoire selon le cas. Afin d'éviter les conflits d'intérêts, la LSC prévoit que les dépositaires ne peuvent être nommés s'ils sont eux-mêmes actionnaires de la société.

Dans le cadre des sociétés anonymes et sociétés en commandite par action, en cas de nomination ou de révocation du dépositaire, la société a l'obligation de déposer au RCS aux fins de publication au *Mémorial C* un extrait des actes relatifs à ces événements.

Procédure d'inscription et conditions relatives au registre

Le nouvel article 171-2 (1) LSC met à la charge des administrateurs/gérants des sociétés émettrices la responsabilité du dépôt des titres au porteur. L'idéal étant,

➔ Une brève analyse de ce nouveau régime tend à démontrer que cette loi organise, juridiquement, leur disparition implicite puisqu'ils ne conservent plus aucune de leurs spécificités majeures comparativement à des titres nominatifs classiques ➔

➔ Dans les 6 mois de l'entrée en vigueur de la loi, un dépositaire devra avoir été désigné par la société. A l'issue de ce même délai, le droit de vote et les distributions des titres non encore immobilisés seront automatiquement suspendus. Si aucune immobilisation n'intervient dans les 18 mois de l'entrée en vigueur, ils seront purement et simplement annulés, et la société devra procéder à une réduction de capital en conséquence ➔

pour les titres émis postérieurement à l'entrée en vigueur de la loi (le 17 août 2014), d'effectuer leur dépôt concomitamment à la nomination du dépositaire. Pour les titres émis antérieurement, la loi prévoit, dans ses dispositions transitoires, l'obligation pour les administrateurs des sociétés concernées de procéder à une recherche des porteurs par voie d'annonces légales. Dans les 6 mois de l'entrée en vigueur de la loi, un dépositaire devra avoir été désigné par la société. A l'issue de ce même délai, le droit de vote et les distributions des titres non encore immobilisés seront automatiquement suspendus. Si aucune immobilisation n'intervient dans les 18 mois de l'entrée en vigueur, ils seront purement et simplement annulés, et la société devra procéder à une réduction de capital en conséquence.

Une fois le dépôt effectué, le propriétaire des titres se voit accorder la possibilité de demander au dépositaire la délivrance d'un certificat d'inscription au registre constatant les inscriptions le concernant, de façon similaire aux titres nominatifs dont un tel certificat est automatiquement délivré par la société émettrice. Ce certificat ne constitue pas un titre de propriété en ce qu'il ne fait que constater le dépôt, cette dernière étant démontrée, comme pour les titres nominatifs, par l'inscription portée au registre idoine.

Il dispose également d'un droit d'accès au registre, mais seulement pour les informations le concernant afin de conserver, au mieux, ce qu'il reste de l'anonymat. Aucune autre personne ne peut accéder à ces informations ; ni les commissaires aux comptes de la société, pas plus que les administrateurs ou les liquidateurs.

Par ailleurs, le dépositaire ne peut se déposséder des titres que dans 4 hypothèses prévues par la loi, à savoir en cas de cessation de ses fonctions, où il doit les transmettre à son successeur juridique ; en cas de conversion des actions au porteur en titre nominatif ; en cas de rachat par la société émettrice de ses propres titres ; et en cas d'amortissement du capital suivant l'article 69-1 LSC où il doit, dans ces 3 dernières hypothèses, les remettre à la société émettrice.

Le registre doit obligatoirement être localisé au Luxembourg et doit contenir la désignation précise de chaque actionnaire avec indication du nombre des actions ou coupures, la date du dépôt et les transferts avec leur date ou conversion des actions en titres nominatifs. Ce sont donc peu ou prou les mêmes inscriptions que celles imposées pour le registre des titres nominatifs, à la différence près que sur ces derniers n'est pas exigée, par hypothèse, l'inscription de la date du dépôt mais qu'est cependant imposée l'inscription des versements effectués.

Toutes ces nouvelles obligations sont sanctionnées par de nouvelles incriminations pénales visant les administrateurs des sociétés émettrices ainsi que les dépositaires qui ne respecteraient pas les nouvelles dispositions en prévoyant des amendes variant de 500 à 125.000 EUR.

Cession des titres

Il convient enfin d'envisager les nouvelles modalités de cession des titres au porteur, la solution ancienne du transfert matériel des titres n'étant pas perpétuée par la loi.

Désormais, toute cession de titres au porteur n'est opposable que moyennant

un constat de transfert inscrit sur le registre par le dépositaire. Il en ira de même pour la notification du transfert pour cause de mort. Ce mécanisme s'aligne donc sur celui applicable au transfert des titres nominatifs. ☑



M^e Dorothée Ciolino
Associée



Pierre Riaux
Collaborateur

DCL Avocats

Clever clicks for safer business

Toutes les entreprises ont besoin de l'informatique dans les différents aspects de leur activités : production, gestion, vente, marketing, comptabilité... Qui plus est, les applications professionnelles ne sont plus seulement présentes sur les *desktops*, mais se retrouvent de plus en plus sur nos tablettes et smartphones.

Le Web, le mail et les réseaux sociaux apportent des avantages quotidiens aux entreprises. Mais le clic aveugle peut coûter cher. Quelques bons réflexes vous permettront d'éviter les ennuis et les arnaques.

Les services en ligne sont de plus en plus développés, y compris pour les entreprises. Qu'il s'agisse du cloud, des offres SaaS (Software as a Service), les possibilités sont illimitées pour celui qui veut gagner en efficacité grâce au Web. Mais l'échange de données (commerciales, comptables ou autres) avec l'extérieur nécessite davantage de protection.

Les vulnérabilités techniques et humaines sont autant de vecteurs d'attaque potentiels. Et l'époque du gros méchant virus qui provoque un "écran bleu" est révolue. La menace d'aujourd'hui est discrète et persistante. Il s'agit dès lors d'ouvrir l'oeil.

Notre dossier spécial *Clever clicks for safer business* fait le point sur les menaces et les arnaques les plus répandues dans 6 domaines courants : Téléchargements, E-mail, Réseaux sociaux, Commerce électronique, Smartphone et E-banking. Et vous donne les clés pour vous protéger efficacement. Voici la 1^{ère} partie consacrée aux téléchargements.

CLEVER CLICKS FOR SAFER BUSINESS (1^{ère} PARTIE) DOWNLOADS : DES PIÈGES DE TOUTES LES FORMES

Le Web est une source inépuisable de trésors en tout genre, à visiter ou bien à télécharger.

Grâce à la progression des débits disponibles, les téléchargements sont de plus en plus rapides et faciles à effectuer. Un document d'information ou un formulaire PDF téléchargé sur un site officiel ne pose normalement pas de problème.

Le problème se pose lorsque certains sites nous proposent de télécharger des

fichiers qui auront un comportement non désiré, voire néfaste, sur l'ordinateur. Des programmes sains téléchargés depuis longtemps peuvent également poser problème s'ils contiennent des failles qui n'ont pas été corrigées par la suite.

Panorama de la menace Logiciel malveillant

Les logiciels malveillants, qu'il s'agisse de virus, vers ou plutôt de chevaux de Troie, peuvent se cacher dans n'importe quel type

de fichier, document, image ou vidéo. Ils affectent le bon fonctionnement de l'ordinateur ou l'empêchent purement et simplement de fonctionner. Ils ont soit un rôle destructeur, soit une fonction d'espionnage.

Faux virus et faux antivirus

Les fausses alertes exploitent la peur de la victime pour l'inciter à installer un vrai code malicieux. Un site malveillant peut, par exemple, afficher une alerte qui essaye de lui faire croire que son ordinateur est infecté. En cliquant sur cette alerte, la victime sera guidée vers le téléchargement d'un prétendu antivirus qui n'est en fait qu'un programme malicieux, de type cheval de Troie. Une fois ce programme téléchargé, il se dissimulera sur l'ordinateur et n'aura sans doute aucun effet visible. Par contre, le malfaiteur pourra prendre le contrôle de l'ordinateur pour effectuer d'éventuels actes illicites.

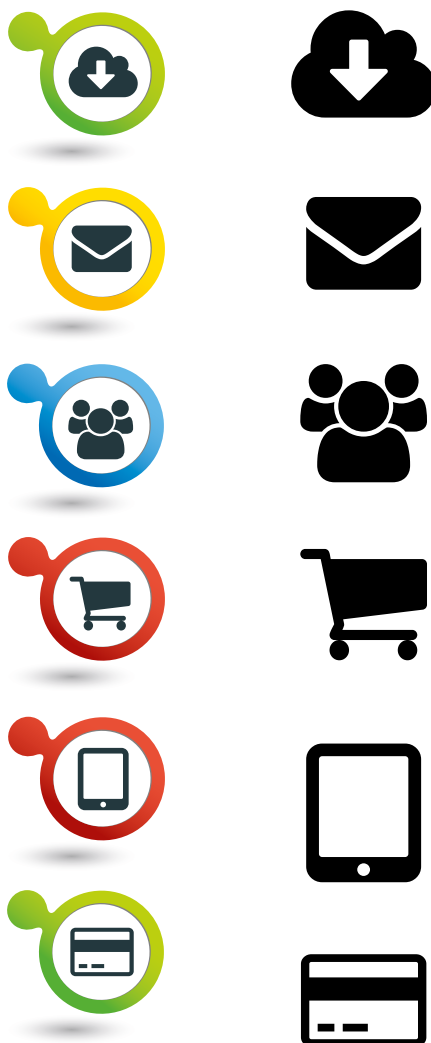
Secuser a dressé une liste de faux virus : <http://www.secuser.com/hoax/>

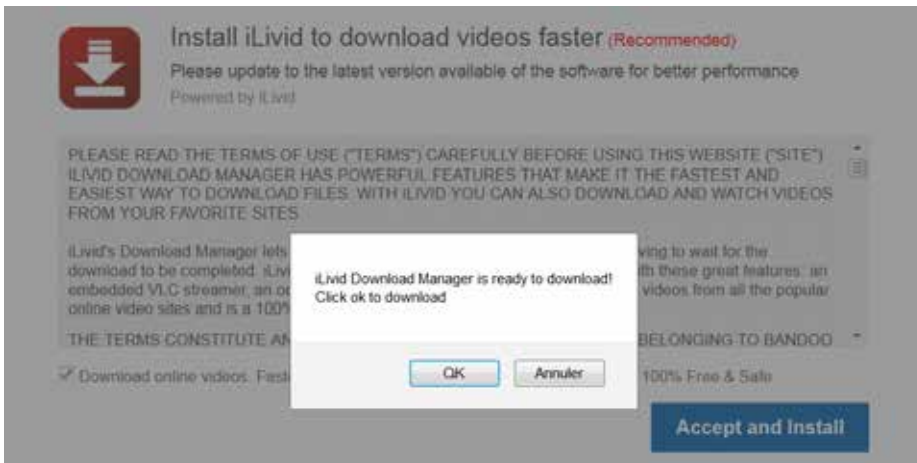
Les conseils de Microsoft pour déjouer les fausses alertes : <http://www.microsoft.com/fr-fr/security/pc-security/antivirus-rogue.aspx>

Vidéos et players

Les players sont des programmes qui nous permettent de lire des fichiers audio ou vidéo. Il en existe une grande variété. La plupart du temps, ils fonctionnent correctement. Mais 2 types de problèmes peuvent se poser :

- des players anciens ou non mis à jour peuvent contenir des failles qui sont exploitées par des fichiers vidéo ou audio téléchargés ;
- les sites de téléchargements illégaux obligent leurs utilisateurs à installer un player spécifique ou un programme spécifique pour télécharger le fichier vidéo « plus rapidement ». Ce dernier comporte en général du code malicieux. En outre,





il faut savoir que les fichiers téléchargés sur des sites illégaux peuvent eux-mêmes comporter du code malicieux. A éviter !

Plugins

Les plugins ne sont en général pas dangereux en eux-mêmes. Il faut simplement être conscient qu'il s'agit de logiciels comme les autres, et qu'ils peuvent comporter des failles et des vulnérabilités. Il convient donc de vérifier lors de leur téléchargement qu'ils sont légitimes et qu'ils fonctionnent comme annoncé. Ensuite, il faudra effectuer les mises à jour régulièrement ainsi que celles du browser sur lequel ils sont installés.

Enfin, il faudra veiller à supprimer les plugins qui ne sont plus utilisés. Bref, pour éviter les infections, une certaine hygiène est de rigueur avec les plugins comme avec tout programme installé sur votre PC.

Adware

Certains programmes téléchargés ou plugins installent avec eux des adwares ou publiciels qui font apparaître de façon pernicieuse de la publicité sur l'ordinateur, que ce soit au

niveau des barres du navigateur Internet, par des fenêtres surgissantes (popup), ou par des messages système. Même si ces programmes ne sont pas réellement malicieux, ils ralentissent votre PC et peuvent le rendre vulnérable.

Zombies

Certains fichiers malicieux téléchargés peuvent transformer votre PC en zombie qui peut être utilisé par des pirates pour perpétrer des attaques sans se faire repérer.

Ransomware

D'autres fichiers malicieux ont pour effet de chiffrer les données enregistrées sur votre disque dur. Vous n'y avez dès lors plus accès, et vous êtes priés de payer une somme conséquente pour déchiffrer vos propres données et y avoir de nouveau accès. L'arnaque suprême !

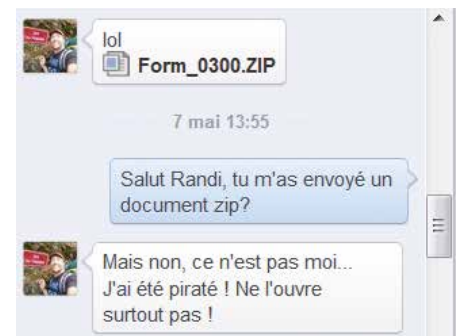
Comment se protéger ?

Contre les risques liés aux téléchargements, le slogan « *Clever Clicken* » est plus que

jamais d'actualité. Voici les réflexes à adopter et les mesures à prendre.

Mesures comportementales

➤ Méfiez-vous des mails inopinés et des offres alléchantes sur le Web, de tout fichier non sollicité qui vous serait envoyé par mail ou sur les réseaux sociaux. Apprenez à résister social engineering d'une manière générale.



- Si vous avez un doute, demandez une confirmation avant d'ouvrir un fichier.
- Sachez reconnaître les messages de votre propre logiciel antivirus. Beaucoup de sites malicieux leur font télécharger un faux logiciel antivirus, en prétendant que la machine de l'Internaute est infectée.
- Tenez compte des alertes émises par les moteurs de recherche ou le navigateur lorsque celles-ci vous mettent en garde contre la navigation sur une certaine page.

Mesures techniques

- Utilisez un filtre de navigation tel que WOT ou activez les filtres de vos navigateurs :
 - Smart screen de Microsoft
 - Phishing filtre de mozilla firefox
 - Google Chrome et sécurité du navigateur
- Installez une solution de filtrage Web pour votre société, ainsi vous bloquez déjà beaucoup de sites malicieux.
- Utilisez une solution de virtualisation ou similaire pour contenir les menaces éventuelles (voir p. ex. sandboxie). ☑

www.cases.lu



Une ville nouvelle va voir le jour en face d'Esch-Belval

Dans quelques semaines, les engins de chantier vont entrer en action en face d'Esch-Belval, sur les friches industrielles, du côté français. Un ballet qui va s'inscrire dans le temps. Sur 20 ans, l'ambition est de créer une ville nouvelle, la « ville de demain » pour reprendre les termes de l'EPA Alzette-Belval qui pilote le projet.



Si la construction de 8.300 logements neufs figure au programme du projet porté par l'EPA Alzette-Belval, il est également prévu de réhabiliter 300 logements dans les différentes communes situées le long de la frontière.

Photo-EPA

« Le montant des investissements publics qui seront consacrés à l'aménagement du territoire Alzette-Belval, autrement dit pour construire des routes et viabiliser des terrains, s'élève à 360 millions EUR. Globalement, nous tablons sur environ 1,8 milliard EUR d'investissements public et privé pour les 20 années à venir », souligne Jean-Claude Moretti, directeur général adjoint de l'Etablissement Public d'Aménagement (EPA) Alzette-Belval, la structure qui est chargée de l'aménagement et du

développement économique du projet Alzette-Belval, un territoire qui recoupe une dizaine de communes mosellanes et meurthe-et-mosellanes sises à proximité de la frontière avec le Luxembourg.

Le projet a longuement mûri. Les collectivités locales et l'Etat français commencent à plancher sur un projet complémentaire à celui de Belval dès l'émergence de ce dernier, il y a une quinzaine d'années. Afin d'impulser une dynamique et de fédérer l'ensemble des élus autour

d'un projet commun, les acteurs impliqués développent différents outils et créent des structures. Depuis le mois de février dernier, un projet, concret et partagé, a été défini. Le Projet Stratégique et Opérationnel (PSO) de l'EPA Alzette-Belval liste en effet les ambitions, souligne les enjeux, précise la stratégie, détaille les moyens mis en œuvre et affiche le calendrier. Pour résumer, l'ambition est, sur 20 ans, de construire la ville de demain qui pourra accueillir environ 20.000 habitants

de plus qu'actuellement (26.000). Mais pas question pour autant de plaquer un projet clés en main ou de créer une ville dortoir. Le projet répond aussi à des enjeux économiques, sociaux, culturels, environnementaux...

Laboratoire grandeur nature

Concrètement, 8.300 logements vont être créés, soit 400 logements par an. « *L'une des priorités est de développer une offre urbaine qui évite notamment que l'on se retrouve avec une cité uniquement accessible aux frontaliers travaillant au Luxembourg et qui disposent à ce titre de davantage de moyens financiers que la population locale* », explique Jean-Claude Moretti. Cela passe notamment par la rénovation de 300 logements dans les cités et le développement d'une économie résidentielle cohérente. Ces différentes ambitions s'accompagnent aussi d'un important volet innovation.

Labellisé EcoCité (programme gouvernemental visant à favoriser de grands projets urbains écologiques), le projet Alzette-Belval s'inscrit dans une perspective de préservation des ressources, de transition écologique et énergétique. L'implantation d'éoliennes, de data centers, la construction d'immeubles HQE (Haute Qualité Environnementale) ou la mobilité douce figurent au programme. Mais ça va bien au-delà. L'ambition est aussi de tester de nouvelles innovations dans le domaine de la construction, de l'énergie, de la mobilité comme du numérique de manière très concrète, dans l'action et l'expérimentation. Véritable laboratoire et vitrine technologique grandeur nature, la cité et sa création feront l'objet de retours d'expériences afin d'enrichir des pistes d'innovations nouvelles. « *L'ambition est d'être innovant et de le rester tout au long des 20 ans à venir* », précise Hélène Bisaga, chargée de développement de l'EPA Alzette-Belval.

Enracinée dans le territoire

« *Il n'y a pas si longtemps encore, pour*

développer un programme urbain, on prenait possession d'un espace vierge et on construisait. On sait aujourd'hui que cette démarche engendre des cités susceptibles de devenir des ghettos sociaux. Notre ambition est de développer une ville nouvelle qui soit aussi en harmonie avec l'existant et avec son environnement, qui n'engendre pas de ruptures ou de fracture sociale. La prise en compte du passé, de l'architecture existante et du paysage est l'une des clés de la réussite de ce projet », affirme Jean-Claude Moretti.

Le patrimoine, c'est l'empreinte industrielle qui est un marqueur de l'identité urbaine (cités ouvrières, vestiges d'usines, ouvrages d'art...), mais aussi un patrimoine archéologique et un patrimoine industriel, « *armature sociale, culturelle, spatiale, paysagère constituent un héritage commun à l'ensemble de l'agglomération franco-luxembourgeoise* », précise le PSO. Prendre en compte le patrimoine, c'est aussi s'attacher à le préserver, cela passe par des actions de préservation, notamment des espaces naturels sensibles.

Ce programme, l'EPA Alzette-Belval s'attache aujourd'hui à le faire connaître et à le promouvoir, notamment auprès de la population. « *Il est fondamental pour nous d'obtenir l'adhésion et la participation de tous. Pour cela, nous avons créé le site www.epa-alzette-belval.fr, ouvert la Maison du projet (sur le site Micheville) et multiplions les réunions publiques. Nous avons également organisé différentes opérations avec les jeunes, les collégiens comme les étudiants. Ce que nous mettons en œuvre aujourd'hui, c'est aussi et avant tout pour eux, pour les 20 ans à venir* ». Les premiers permis de construire vont être accordés dans les semaines qui viennent. Du côté des friches industrielles de Micheville, les premiers coups de pelle sont attendus pour le début de l'année 2015. ☑

Fabrice Barbian

➡ L'ambition est, sur 20 ans, de construire la ville de demain qui pourra accueillir environ 20.000 habitants de plus qu'actuellement (26.000). Mais pas question pour autant de plaquer un projet clés en main ou de créer une ville dortoir. Le projet répond aussi à des enjeux économiques, sociaux, culturels, environnementaux... ←

Le 33^e ESGA Senior Championship & Cup

L'Algarve... en attendant le Luxembourg !

L'Algarve, belle région côtière située au sud du Portugal, propose l'une des plus séduisantes destinations golfique européennes. Bordée par l'océan Atlantique, l'Algarve, avec plus de 30 parcours ou resorts situés sur une petite centaine de kilomètres à l'ouest de Faro, dispose de quasiment tous les types de parcours. Du links au parkland, en passant par les plus prestigieux *championship course*, chacun pourra y trouver un parcours adapté à son niveau technique ou plus simplement à son envie du moment.

Les hautes saisons se situant au printemps et en automne, l'hiver étant plutôt frais et l'été relativement chaud, il s'agit de bien préparer son séjour afin de minimiser les coûts des greens fees, parfois assez onéreux. Les prix diminuent à partir du 1^{er} juin jusqu'à la fin du mois d'août pour attirer les golfeurs peu sujets aux coups de soleil, mais... il vaut mieux jouer en voiturette !

Deux grands groupes se partagent une petite moitié des parcours de l'Algarve. Le groupe Pestana avec Gramacho, Vale de Pinta, Silves Golf, Alto Golf, Vila Sol et Beloura, et le groupe Oceanico avec Faldo Course, O'Connor Jnr, Victoria, Old Course de Vilamoura, Pinhal, Millenium, Laguna et Academy proposent des packages qui permettent de jouer sur ces très beaux parcours. Le groupe Pestana propose également une offre hôtelière de très bon niveau et les packages peuvent combiner séjour hôtelier et parcours golfique.

L'Algarve propose également des parcours d'exception avec notamment San Lorenzo, Laranjal Course qui, avec le South et le North Course fait partie du complexe Quinta do Lago, ou le fantastique Monte Rei Golf Club, véritable bijou d'architecture conçu par Jack Nicklaus en pleine nature. Les greens fees y sont relativement chers, mais la beauté du design, la splendeur du parcours, la préparation impeccable du terrain et la qualité du service font oublier le passage par le secrétariat du Golf Club.

De très nombreux golfeurs, notamment français, allemands ou britanniques sont attirés par l'Algarve où il fait bon vivre et



Le trou n° 10 du Gramacho Golf est un par 3 en descente.

où la gastronomie et la production viticole sauront satisfaire vos papilles. La gentillesse, l'amabilité et le sourire des Portugais sauront faire oublier les quelques désagréments dus parfois à un certain manque d'organisation.

Le 33^e ESGA Senior Championship & Cup

Les parcours de Vale de Pinta et de Gramacho, conçus par Nick Price, le golfeur zimbabwéen vainqueur de l'USPGA 1992 et 1994 ainsi que du British Open en 1994, viennent d'accueillir le 33^e ESGA Senior Championship & Cup qui a réuni plus de 250 joueurs originaires de 23 pays différents venus disputer cet événement annuel de l'Association des seniors golfeurs européens. Ces deux parcours proches de la très belle petite ville de Carvoeiro sont vallonnés à souhait ; d'apparence relativement simple, ils révèlent de très nombreux

pièges. Les mises en jeu et le choix des clubs feront partie de la stratégie nécessaire pour arriver sur des greens rapides et pentus où il est plus avantageux de putter en montée qu'en descente ! Le moindre relâchement sera immédiatement sanctionné et la pression sera constante jusqu'au dernier putt du dernier trou. L'équipe italienne pour le Championship (brut) et l'équipe portugaise pour la Cup (net) ont remporté ce championnat qui s'est disputé dans une ambiance particulièrement amicale.

Le 34^e ESGA Senior Championship & Cup aura lieu en août 2015 au Grand-Duché de Luxembourg sur les parcours du Golf Club Grand-Ducal pour le Championship et du Kikuoka Golf & Country Club de Canach pour la Cup. ☑

Gérard Karas
Photo-Gérard Karas

La Table de Frank

Le terroir remis au goût du jour

A travers la Table de Frank, à Steinfort, la famille Steffen partage tout son amour pour le terroir et démontre sa capacité à remettre au goût du jour cette cuisine authentique et traditionnelle issue de la ruralité luxembourgeoise.



En ouvrant La Table de Frank, voici trois ans, Frank et Tom, le père et le fils, avouent s'être fait plaisir en se lançant dans la restauration. « *Un métier bien différent de celui de boucher ou de traiteur que nous sommes par ailleurs* », confie Tom au moment de saluer ses visiteurs. On y retrouve les ingrédients essentiels qui ont fait le succès de la famille, à savoir des produits du terroir mis en valeur par le chef.

La Table de Frank ravira avant tout les amateurs de bonne chère. C'est la cuisine traditionnelle qui s'exprime à travers la carte, tant dans le Menu du marché (deux ou trois services à 17,50 EUR ou 22,50 EUR) qu'à travers les plats proposés à la carte. Préparés avec soin, avec de subtils mélanges de saveurs, soupes, carpaccio, charcuteries ou encore salades émoustillent les papilles dès l'entrée. Pour le plat principal, si la carte offre un choix de salades, elle ne propose

qu'un poisson. Par contre, les amateurs de viande n'auront que l'embarras du choix. *Du Râble de lapin désossé et farci de fines tranches de jambon Lisanto ainsi que de feuilles de sauge aux Joutes de porc longuement mijotées au caramel de grenade* en passant par les traditionnelles Traïpen – un boudin noir maison poêlé dans du saindoux –, c'est le terroir dans tout ce qu'il a de plus savoureux qui s'exprime ici. Notons que la carte propose un bel assortiment de plats sans gluten.

Avec une touche de modernité

La décoration, aux tonalités chaleureuses, avec des tables alliant métal et bois, renforce le caractère authentique du lieu et de sa cuisine. Aux murs, des photos en noir et blanc évoquent l'histoire de l'entreprise, de la famille Steffen. Cela dit, on ne voudrait pas laisser l'impression que cette table est

restée coincée dans un Luxembourg rural, voire vieillot... Ce serait mal apprécier les efforts consentis par Frank, Tom et leurs équipes pour, justement, donner une touche de modernité à cette cuisine traditionnelle que tout le monde connaît. Clin d'œil à cet esprit, les stores du restaurant, d'apparence discrète, révèlent un caractère particulièrement rock'n'roll.

Dans la bouche, la viande est fondante et exprime toutes ses saveurs, judicieusement rehaussées par des sauces et accompagnements dont le chef a le secret. Le tout se laisse accompagner d'un vin judicieusement recommandé au cœur d'une très belle sélection.

Sébastien Lambotte

www.latabledefrank.lu

Peugeot 308

La marque au lion rugit à nouveau

Elue voiture de l'année 2014, en mars dernier, la nouvelle 308 est une vraie réussite. Design, motorisation, technologies... Les nouveautés sont multiples. L'essai de la version Féline équipée du nouveau 3 cylindres essence de 130 ch confirme toutes ces qualités.



Si le nom reste le même, la ligne de la nouvelle Peugeot 308 (II) tranche avec ce que la marque nous a proposé ces dernières années. Et tant mieux, car c'est une réussite. La voiture, malgré ses 5 portes, affiche un design sportif tout en conservant une touche d'élégance grâce à des lignes bien tendues. Le savoir-faire allemand en la matière a certainement servi de source d'inspiration. Son museau est fin et mis en valeur par une calandre chromée et des phares étirés comme des yeux d'un félin. L'arrière de la voiture est également une belle réussite avec ce pare-chocs qui

accentue le dynamisme de l'ensemble et ses trois griffes dessinées dans les feux à Led.

Le modèle essayé, une 308 Féline, d'un rouge « rubis » (une dizaine de coloris sont proposés) et équipé de jantes en alliage léger diamanté de 18 pouces, est assurément plaisant pour les yeux. Lorsque l'on prend place dans le véhicule, on est surpris par la taille du volant qui n'est pas sans rappeler celui d'un kart. Sentiment d'autant plus vif que le volant est placé un peu plus bas qu'à l'accoutumée, ce qui participe à offrir davantage de visibilité. L'ensemble du tableau de bord,

dépouillé, accueille un combiné tête haute qui délivre des informations essentielles, visibles sans quitter la route des yeux. La console centrale arbore surtout un écran tactile multifonction de 9,7 pouces. Ergonomique, on en saisit assez intuitivement le fonctionnement grâce à quelques pictogrammes explicites. Personnalisable, il intègre un GPS, une fonction Bluetooth qui permet de communiquer en sécurité par téléphone, le réglage de l'air conditionné, de la radio et de différentes aides à la conduite (limiteur de vitesse, distance intervéhicules...).



Le plein d'équipements

En ce qui concerne l'habitacle, *i-cockpit* pour reprendre le terme utilisé par Peugeot, la 308 est spacieuse même si à l'arrière les passagers de grande taille auraient apprécié quelques centimètres de plus pour se sentir parfaitement à leur aise.

L'habitacle qui dispose de nombreux espaces de rangement dont une boîte à gants de belle taille et affiche une belle finition (malgré le plastique de la console centrale), est également baigné de lumière grâce au toit panoramique en verre dis-

ponible sur les versions haut de gamme. Si le soleil se fait trop éblouissant, ce qui complique la visibilité du GPS, par exemple, il suffit d'appuyer sur un bouton logé dans le plafonnier pour que la lumière se fasse plus douce grâce à un tendelet occultant suffisamment élégant pour bien habiller l'espace une fois en place.

La voiture est proposée en sept versions de finition. La version Féline, autrement dit la plus aboutie, dispose bien entendu de tout ce qu'il faut pour répondre aux attentes des exigeants en

termes de confort, de sécurité et d'esthétique : volant cuir, rétroviseurs rabattables électriquement, caméra de recul, démarrage main libre, surveillance d'angle mort (une petite diode s'allume dans les rétroviseurs), garnissage cuir, frein de stationnement électrique, siège avant sport... En revanche, petit bémol, l'équipement audio n'a rien d'exceptionnel, mais ce n'est peut-être pas le cas avec le pack hi-fi Denon (comprenant 8 haut-parleurs) proposé en option. Au registre du confort, pas inutile de préciser aussi que si la voiture est compacte, son coffre est bien dimensionné avec 470 litres de volume.

Sobriété et nervosité

A l'usage, la 308 Féline s'avère agréable à conduire, notamment grâce au petit volant qui participe à bien « sentir » la voiture. La direction est précise et agile. Le moteur, en l'occurrence le nouveau 3 cylindres 1,2 litre essence Pure Tech turbocompressé affichant 130 ch, s'avère plutôt silencieux y compris sur l'autoroute. Compte tenu de la petite taille de ce dernier, les accélérations ne sont pas foudroyantes, mais restent très honorables, ce d'autant plus que la voiture qui a perdu 140 kilos sur la balance par rapport à la génération précédente grâce à sa nouvelle plateforme EMP2 a une vocation familiale. Les reprises sont également bonnes, ce qui compense en partie un passage de vitesses relativement lent, ce qui peut s'avé-





rer un tantinet fatigant lorsqu'il convient de régulièrement « jouer » avec la boîte mécanique à 6 vitesses.

Au registre des bonnes nouvelles, ce nouveau moteur permet de réduire la consommation d'environ 20 % par rapport à un 4 cylindres de puissance équivalente ainsi que les émissions de CO2. En ce qui concerne la petite note, la version Féline est facturée autour de 25.000 EUR. Le modèle d'entrée de gamme qui affiche déjà un bon équipement pour qui n'est

pas féru de nouvelles technologies est quant à lui disponible pour un peu plus de 16.000 EUR. Une version sportive, la GT 1.6 THP de 205 ch, est quant elle facturée près de 30.000 EUR. Depuis l'été dernier, la Peugeot 308 essence de 130 ch est également disponible avec une boîte automatique et en version 110 ch (boîte manuelle 5 vitesses).

La clientèle semble en tout cas conquise. Courant septembre, Peugeot annonçait avoir enregistré 114.000 com-

mandes pour sa berline compacte fabriquée en France. Le break SW, lancé au printemps dernier, a également séduit avec 33.000 commandes. Une bonne nouvelle pour le groupe qui dit avoir investi 750 millions EUR dans ce projet, ce qui limite sérieusement le droit à l'erreur.

Fabrice Barbian
Photos-Peugeot



NEWS

5 PORTES POUR LA MINI



Photo-Mini

Quelques mois après le lancement de la nouvelle **Mini**, la marque premium britannique enrichit sa gamme avec une 5 portes. Plus large de 72 millimètres et plus longue de 161 millimètres, cette nouvelle Mini offre un surplus d'espace pour ses occupants.

Six moteurs bénéficiant de la technologie Minie Twinpower Turbo sont disponibles pour le lancement du modèle, dont un nouveau diesel 4 cylindres fort de 125 kw (170 ch) qui équipera la Cooper SD.

On retrouve par ailleurs les éléments de design caractéristiques de la marque, tels que la grille de calandre hexagonale, les phares et feux arrière sertis d'un large anneau chromé, le clignotant latéral et le cadre de carrosserie noir continu analogue à la nouvelle Mini. ☑

LA JAGUAR XE, MONOCOQUE D'EXCEPTION



Photo-Jaguar

Dévoilée en avant-première lors du Mondial de l'Automobile de Paris, la **Jaguar XE** est une propulsion qui redéfinit le concept de berline sportive grâce à sa construction innovante, son design dynamique, son

intérieur raffiné, sa tenue de route et son confort remarquables.

La XE est la berline Jaguar la plus rigide jamais construite. Il s'agit de la seule voiture dans le segment des berlines familiales à bénéficier d'une carrosserie monocoque à utilisation intensive d'aluminium et d'un châssis le plus sophistiqué de sa catégorie.

Disponible avec des motorisations essence ou diesel de 4 et 6 cylindres, performants, raffinés et efficaces, allant de 99 g/km de CO2 jusqu'à 250 km/h. Les premières motorisations Ingenium de la XE sont des 2 litres diesel de 4 cylindres proposées en deux versions : 163 ch et 180 ch. La gamme de moteurs essence comprend un 4 cylindres de 2 litres disponible en deux versions : 200 ch et 240 ch. Ainsi que le modèle V6 de 3 litres développant 340 ch sur la version S.

Il s'agit également de la première Jaguar à être équipée d'une assistance de direction électrique, garantissant une performance de conduite grisante et une tenue de route précise. La XE arrivera sur le marché à partir de 2015. ☑

FORD DÉVOILE LE NOUVEAU S-MAX



Photo-Ford

En phase avec l'esprit de la version originale, le tout nouveau **S-MAX** fera ses débuts en Europe l'an prochain en offrant style, agrément de conduite, équipements et technologie avancée, tout en optimisant l'espace, la modularité et les performances.

Dès sa commercialisation en 2015, S-MAX inaugurera en Europe la technologie de direction adaptative qui offre une réponse optimisée aux actions du conducteur. Le système intelligent 4 roues motrices et la gamme de moteurs sophistiqués – dont le nouveau moteur essence

1,5 litre EcoBoost – contribuent également à l'amélioration de l'expérience de conduite.

S-MAX sera le premier véhicule **Ford** à accueillir les projecteurs avant à LED adaptatifs avec feux de route non éblouissants qui assurent un éclairage maximal sans gêner les autres usagers de la route. Le système Pre-Collision Assist aidera à prévenir des accidents, même à grande vitesse sur autoroute.

Plus de 400.000 S-MAX ont été vendus en Europe depuis que Ford a créé ce nouveau segment – le véhicule sportif familial – et a gagné le titre de Voiture de l'Année en 2007. ☑

DU NOUVEAU DANS LA GAMME ABARTH 500



Photo-Fiat

Fiat Group présente la nouvelle gamme **Abarth 500**. Celle-ci offre plus de choix de versions, déclinées en trois niveaux de finition – Custom, Turismo et Competizione – et deux technologies de boîte de vitesses, manuelle et robotisée avec commandes au volant.

Principale caractéristique dans l'habitacle des nouvelles versions MY 2014 : le tableau de bord intègre un nouvel écran numérique de 7" TFT. Cette technologie, de série sur toute la gamme, permet aux clients de visualiser certaines informations telles que l'accélération latérale et la pression sur la pédale d'accélérateur.

La voiture est équipée de série du moteur 1.4 T-Jet Turbo dont la puissance atteint 160 ch (118 kW) grâce au kit réglage moteur. Le couple est de 230 Nm à 3.000 tours/m en mode Sport. La vitesse de pointe est de 211 km/h tandis que l'accélération de 0 à 100 km/h est de seulement 7,4 secondes, pour une consommation de 6,5 l/100 km en cycle mixte. ☑

La Thaïlande, un condensé d'Asie

Jamais colonisé, l'ancien royaume de Siam regorge de merveilleuses richesses culturelles et naturelles. En traversant la Thaïlande du nord au sud, le pays dévoile un condensé de l'Asie en présentant à ses visiteurs les différents visages, paysages et coutumes qui l'habitent. Avec beaucoup de bienveillance et de fierté pour leur nation et leur culture, les Thaïlandais y guident volontiers les voyageurs du monde entier.

Au moment de préparer son voyage vers la Thaïlande, il n'est pas toujours facile de trouver toutes les informations dont on a besoin avant le départ. Qu'à cela ne tienne, le voyageur peut être rassuré, il est devenu très simple de voyager en Thaïlande et de s'organiser une fois arrivé sur place. Petit tuyau, les Thaïlandais accordent beaucoup d'importance à la politesse et au respect. Même en utilisant un anglais approximatif, adopter leurs attitudes permet d'obtenir des informations fiables rapidement.

Entre montagne et rizières

La Thaïlande, avec les 3 grandes régions du Nord, du Centre et du Sud qui la composent, dévoile de subtils contrastes venus de l'influence des pays voisins. Au nord du pays, on s'adonne volontiers à la marche. On y va pour respirer et retrouver une douce quiétude en s'élevant dans les massifs montagneux par des chemins sinueux sur lesquels on peut croiser des minorités ethniques montagnardes. A la frontière entre la Birmanie et le Laos, les vallées fertiles et les courbes du Mékong dessinent de somptueux paysages à perte de vue. Un peu plus à l'est, dans l'Isan, on retrouve une région beaucoup moins développée d'un point de vue touristique. On est dans la Thaïlande profonde. Peu de gens y parlent l'anglais. Cette région est qualifiée de grenier à riz du monde. Des rizières s'étendent sur d'innombrables kilomètres et produisent plus de 20 millions de tonnes de cette céréale dont la moitié est destinée à l'exportation.

Voyage à l'époque du royaume de Siam

Au centre bat le cœur culturel du pays. En traversant son ancienne capitale, Ayuttayah,



Entre mer et montagne, entre plage et jungle, la Thaïlande offre une grande diversité de paysages.

Photo-Coralie Martin

le visiteur effectue un voyage temporel, s'imaginant la grande époque du royaume de Siam. Considérée jadis comme l'une des plus belles cités au monde, Ayuttayah exhibe les temples anciens témoignant de sa richesse passée. Grâce à de très belles restaurations, il est aisé de s'imaginer à quel point cette ville était somptueuse. Louer un vélo dans le centre-ville permettra aux voyageurs de s'insérer dans la circulation thaïlandaise, de rejoindre à la force du mollet les différents grands sites de vestiges et d'en faire le tour.

La capitale, Bangkok, est un monstre urbain par excellence : de gigantesques centres commerciaux, des réseaux de transports hyperdéveloppés ont trouvé une place entre de superbes monuments historiques. Ville de grand commerce, Bangkok abrite chaque week-end l'un

des plus grands marchés au monde, le Chatuchak, temple de la consommation où se pressent 300.000 visiteurs qui tentent de dévaliser les 15.000 stands présents.

Le pont

Plus à l'ouest, cap sur Kanchanaburi pour admirer le célèbre pont de la rivière Kwäi. Construit lors de la Seconde Guerre mondiale, il a coûté la vie à de nombreux soldats européens et américains faits prisonniers par les Japonais. Cette histoire tragique avait d'ailleurs été portée à l'écran par David Lean en 1957.

Des plages paradisiaques

Qui n'a jamais entendu parler des plages paradisiaques de la Thaïlande ? A la randonnée, certains préfèrent passer d'agréables moments dans des stations balnéaires



Le fameux pont de la rivière Kwai.

Photo-Mano Darbas/cc

aménagées pour les touristes, comme Phuket, ou choisissent de s'isoler sur de petites îles encore sauvages sur lesquelles l'on peut se retrouver nez à nez avec des gibbons, des serpents, des tarentules, etc.

Les plages sont de véritables paradis, avec une eau vert-bleu à 32 degrés, des bandes de sables blancs sur lesquelles poussent des cocotiers. Décor de carte postale assuré. Nombreux sont les touristes à vouloir profiter de ces lieux exotiques, offrant tout le confort nécessaire à la détente et au délassément. Bémol, les plages ne sont donc que très rarement désertes.

Les fonds marins en Thaïlande sont aussi réputés magnifiques. Plusieurs écoles de plongée de renommée internationale ont d'ailleurs pris d'assaut la petite île de Ko Tao pour proposer des baptêmes, voire quelques jours de cours pour obtenir son brevet, dans un environnement paradisiaque.

Des valeurs véhiculées par tout un peuple

Les Thaïlandais sont très attentifs à la politesse et au respect d'autrui. Bien que le pays soit majoritairement bouddhiste et que la religion fasse partie intégrante du quotidien de tous les Thaïlandais, les autres cultes sont très bien acceptés.

Des moines bouddhistes au crâne rasé vêtus d'une robe orange ou dorée arpentent les rues pour pratiquer l'aumône de nourriture, acheter du tissu, du matériel pour les temples et même parfois des téléphones portables. Points de convergence de toute une communauté, des édifices

sacrés comme des autels bouddhistes de pierre et de marbre, des temples, modestes ou plus somptueux, ont été construits ci et là. Ils sont devenus de véritables musées d'art sacré, d'histoire et d'identité régionale. Les Thaïlandais ont pour habitude d'y déposer une multitude d'offrandes : de la nourriture, des tissus, de l'argent, des fleurs, des bougies et autres hommages divers à Bouddha.

Dans certains endroits, aussi bien dans les temples que chez l'habitant, il est souvent demandé aux visiteurs d'ôter leurs

chaussures. Le visiteur d'Occident qui ne désire pas manquer de respect à l'habitant partira du principe que lorsqu'il y a des chaussures devant la porte, c'est qu'il vaut mieux aussi enlever les siennes. Notons encore que les Thaïlandais accordent un grand respect à leur monarchie. Les photos du roi Bhumibol Adulyadej et de sa famille sont omniprésentes et achèvent d'une visite en Thaïlande un moment dépaystant à chaque instant. ☑

Coralie Martin



Les temples anciens de la cité d'Ayutthayah.

Photo-Justin Vidamo/cc

Maude Julien : « Personne ne devrait voler l'enfance ou l'horizon de quelqu'un »

De 4 ans à 19 ans, Maude Julien n'a pas eu de contact avec l'extérieur. Enfermée dans la maison familiale et le parc attenant, elle a subi un « entraînement » infligé par son père, paranoïaque, persuadé que « *le monde est profondément dangereux* ». Au programme, des « exercices » paternels destinés à faire d'elle une « *supra humaine* » : nager dans l'eau glacée, affronter la peur du noir à la cave, apprendre à rester impassible en toute circonstance, savoir supporter l'alcool... Lorsque la jeune femme réussit à s'échapper, la vie lui saute à la gorge. Crises de panique, agoraphobie, TOC, bégaiements, elle affronte le monde, cet inconnu. Et réussit à s'en sortir. Aujourd'hui thérapeute, Maude répare les autres, eux aussi victimes d'emprise, pour mieux se réparer elle-même.

Vous êtes thérapeute depuis une vingtaine d'années. Dans quel domaine ?

Je me suis spécialisée dans tout ce qui est notion d'emprise. En description clinique, on dit que l'emprise est un meurtre psychique. C'est une cause qu'il est bien difficile de dénoncer.

Pourquoi avez-vous décidé de raconter votre douloureuse histoire dans un livre ?

J'ai longtemps caché cette période de ma vie. Les victimes d'emprise se cachent sous le manteau de la honte. Il faut donc oser l'ôter. Puis, je me suis dit : « *Te voici à un moment de ta vie où tu es stable dans ta vie professionnelle et affective* ». Et j'avais suffisamment confiance en mon éditrice pour savoir que nous n'en ferions pas un livre croustillant. Je ne voulais pas de sensationnel. Cette publication n'avait de sens pour moi que si elle pouvait aider les victimes d'emprise.

Le travail d'écriture a-t-il été difficile ?

Oui, évidemment. Je n'aurais pas pu l'effectuer chez moi. Je l'ai fait dans la maison de mon éditrice, au bord de la mer à Granville. Puisque je me souviens de tout dans le moindre détail, ça a remué pas mal de choses en moi. Mais l'objectif de vouloir



Maude Julien

Photo-M.J. Editions Stock

aider les autres m'a permis de surmonter les difficultés. Je n'avais pas non plus pour but de transformer cet exercice en une thérapie personnelle. Ça, j'avais eu l'occasion de le faire auparavant. Donc si je ressentais un certain mal-être, il ne faisait que passer. Je n'ai pas considéré le récit comme mon histoire, il s'agissait de raconter comment une petite fille de 8 ans avait survécu. C'est un message d'espoir. Afin que les personnes sous emprise, quoi qu'elles vivent ou aient vécu, gardent espoir.

Comment avez-vous surmonté les moments de rédaction les plus pénibles ?

Personne ne devrait voler l'enfance ou l'horizon de quelqu'un. Je m'imaginai

donc m'adressant à une petite fille comme j'aurais pu l'être ou à certains de mes patients qui ont du mal à s'en sortir. En adoptant pareille position, je suis capable de soulever des montagnes ! Cela m'a aussi permis d'affronter les caméras des plateaux de télé sur lesquels j'ai été invitée. En d'autres circonstances, j'aurais fui les caméras, j'aurais vomi de peur. Là, mon ardent désir d'aider les autres m'a permis de surmonter mon trac.

Au fil du récit, on apprend que les animaux vous ont été essentiels pour oublier la cruauté de votre père...

Ils m'ont rendue humaine. Ce sont eux qui m'ont appris la joie, le courage, la confiance, la tendresse. Par le contact, les câlins et leur regard plein d'amour inconditionnel. Quant à la musique, elle m'a permis d'exprimer les émotions que je ne pouvais laisser échapper en aucune autre circonstance.

Les livres vous ont également été d'un grand secours...

Oui, surtout les personnages. Ils ont été mes compagnons. Mon père me disait que dehors, c'était l'enfer. Ma mère m'assurait que je ne pouvais pas sortir parce que j'étais une malade mentale. Voilà pourquoi j'ai notamment eu un coup de cœur pour Edmond

Dantès, héros du *Comte de Monte-Cristo*. Celui-ci est puni, enfermé, sans raison, sans comprendre pourquoi. Puis, il est aidé par un codétenu. Et l'espoir arrive. En lisant cela, c'est la toute première fois que je me dis : « *Je ne suis pas la seule à vivre pareille situation, je ne suis pas folle* ».

Lorsque vous êtes sortie des griffes paternelles, comment avez-vous fait pour ne pas devenir misandre et pour vous libérer de votre statut d'objet ?

J'ai été sauvée par mon côté fragile, mon côté *Forrest Gump*. J'étais tellement naïve, émerveillée et enthousiaste que si une personne avait eu de mauvaises intentions à mon égard, elle ne les aurait pas mises en place. Mon attitude a dû désarçonner des gens. Bon, j'ai eu de la chance de ne pas tomber sur des personnes cruelles. Mais en ne voyant pas le danger, je ne l'ai en quelque sorte pas attiré.

Et qu'en est-il de votre propre estime ?

A l'époque, j'étais en mode de survie. Je l'ai construite petit à petit. En fait, il y a deux sortes d'estime de soi. Celle que l'on construit avec nos parents. Puis le concept de soi, une connaissance de soi. On peut travailler ce concept en établissant le bilan de ce que l'on sait faire ou pas. Par exemple, je suis nulle en infor-

matique mais, dans d'autres domaines, comme celui de l'humanitaire, il n'y a ni peur, ni gaucherie. Je serais capable d'aller sauver quelqu'un sous les bombes. C'est sur ce type de qualités qu'il faut compter pour avoir une bonne conception de soi quand l'estime est défaillante.

Paradoxalement, les traitements que votre père vous a fait subir vous auraient-ils en partie rendue plus forte pour survivre à l'extérieur ?

Non ! Il ne faut surtout pas penser que je m'en suis sortie à cause de l'entraînement imposé par mon père. Mais plutôt grâce à mes faiblesses. Ma fragilité et ma peur m'ont sauvée. Mes craintes m'ont permis de ne pas rentrer dans son système. D'échapper, justement, à cet entraînement de GI. Et de me défaire de mes liens.

Le jour où vous franchissez la grille pour fuir, la culpabilité vous tenaille. Cela signifie-t-il que vous aviez tout de même des sentiments pour vos parents ?

Oui, mon cœur était déchiré. Parce que l'enfant aime et déteste en même temps. C'est une notion d'amour et de haine. Il y a une telle ambivalence que l'on préférerait que cela s'arrête, que tout le monde se prenne dans les bras. Cette culpabilité m'a ainsi longtemps poursuivie : j'avais l'impression que mes parents avaient gâché leur vie à cause de moi. J'étais une déception vivante, j'avais raté leur mission par ma lâcheté, je les avais trahis. Pendant des années, j'ai fait des cauchemars en réentendant le moteur de la voiture dans laquelle j'ai fui. Mais, malgré la chape totale de culpabilité, c'était plus fort que moi, je voulais partir. Exactement comme lorsqu'on m'enfermait à la cave dans le noir et que je cherchais à sortir à tout prix.

Dans de si terribles circonstances, le pardon est-il possible ?

Avant d'aborder le pardon, il faut d'abord que l'auteur reconnaisse qu'il est responsable des torts commis envers sa victime et qu'il propose une réparation. Sinon, rien ne l'empêchera de recommencer ses actes. Je trouve que l'on emploie trop souvent et trop vite le terme pardon dans notre société. Les pardons ne se distribuent pas comme cela. Je ne nourris pas de ressentiment envers mon père, c'est certain. Mais

pardoner... On ne peut pas faire comme si tout cela n'avait pas existé. Pour lui trouver des circonstances atténuantes, il aurait fallu que je sois, non pas thérapeute, mais avocate ! Mon père a le parcours typique d'un gourou : une tendance paranoïaque, une personnalité mégalomane et a subi la violence de son propre père.

Quel regard portez-vous sur votre mère ?

Elle a vraiment été dans la posture de la victime consentante, enfermée dans un carcan total. En tant que thérapeute, je comprends. Mais l'enfant que j'ai été reste profondément blessée. Car on a toujours besoin d'une maman et de son soutien. Je ne l'ai pas eu.

Quand vous vous êtes mise en quête de psychothérapeutes, vous avez mis du temps à trouver la personne adéquate. Avez-vous connu le découragement en pensant : « Personne ne me comprend » ?

Je n'étais même pas dans ce raisonnement, je me disais plutôt : « *Suis-je si mauvaise que cela ? Puis-je espérer que quelqu'un me donne l'absolution ?* » On est encore dans la quête, et non dans l'espoir d'être compris. Heureusement, j'ai été beaucoup aidée. J'ai eu de gros problèmes de parole, j'avais peur de m'adresser aux autres, je bégayais. Un ancien bègue m'a donné des cours d'expression orale. Il n'était pas psy, mais m'a soutenue par son humanité.

Cela signifie-t-il que la guérison ne passe pas forcément par la thérapie ?

Absolument. Pour ma part, mes études m'ont permis de comprendre les mécanismes. De mettre à plat tout ce qui s'était passé. Mais la sortie ne se fait pas qu'à travers des séances de psychologie. Des livres et des films peuvent nous apporter énormément. La guérison passe aussi par les bonnes personnes. De bons humains m'ont ouvert la voie. Je porte le nom de Julien, qui est celui de mon second mari. Je l'ai rencontré à 25 ans. C'est avec lui que j'ai été au cinéma pour la première fois. Et sa mère a été très accueillante. Elle m'a touchée. C'était la première fois que quelqu'un me prenait par les épaules !

Propos recueillis par Carol Thill



Derrière la grille – Quand la vie gagne malgré tout, Maude Julien, Editions Stock. En couverture, Maude Julien enfant. Photo -Collection personnelle, D.R.

Estée Lauder

Pure Color Envy

Chaque version des 6 Palettes comporte un assemblage soigneusement composé de tons mats veloutés et de fards satinés crémeux aux nuances perlées chatoyantes et ultrabrillantes. Les 8 nouvelles teintes des Rouges Sculptants apporteront la touche finale à votre look d'automne.



Eclat instantané

Revitalizing Supreme Masque Eclat Instantané Global Anti-âge est un masque multi-action qui combat les signes du vieillissement et de la fatigue. En 5 à 10 minutes seulement, il rafraîchit le teint et balaye les signes de fatigue.



YSL

Cuirs fétiches

Pour cet automne, la **Couture Palette Collector Fétiche** s'inspire du style motard en s'habillant d'un cuir grainé. A l'intérieur : une harmonie de 5 teintes chaudes inspirées de toutes les variétés de cuirs, des plus bruts aux plus naturels. À mixer et à combiner. De son côté, la **Laque Couture** revêt les ongles d'une texture cuir grainée en 2 couleurs : Bleu Galuchet et Taupe Grainé.

Matrix

Cocktails d'huiles

Inspirée par les traditions de beauté ancestrales d'Inde, d'Égypte et d'Amazonie, la gamme **Oil Wonders** propose des formules spécifiquement conçues pour vous offrir de meilleurs résultats à chaque étape du soin des cheveux, en salon ou à domicile.



Essie

Couleurs festives

Composée d'un rouge juteux, d'un rouge rubis, d'un or fondu, d'un ivoire soyeux, d'un melon mûr et d'un mauve corail, la palette de cet hiver est haute en couleur chez **Essie**.

Clinique

Maquillage facile



Disponible en 4 teintes, le **Chubby Stick Cheek Color Balm** se dépose en un simple mouvement sur les pommettes pour leur offrir une couleur durable. Et grâce au **Long Last Soft Matte Lipstick**, vos lèvres resteront maquillées des heures durant.

Une peau correctement nettoyée

Conçue pour fonctionner en tandem avec le Basic 3 Temps, **Clinique Sonic System** offre un nettoyage doux et en profondeur. Son action désincruste les pores, la peau paraît immédiatement plus lisse et lumineuse.



L'Oréal

Le gris à l'honneur



Effets cuir, latex, cire, métallique et hérissé de pointes, la collection **Dark Sides of Grey** se décline à travers 7 nuances de gris et permet toutes les audaces.



Diamantissime Tsarina

C'est toute la Russie du début du 20^e siècle et les romans de Tolstoï qui ont inspiré la collection **Diamantissime Tsarina**. Or et caviar jusqu'au bout des ongles – le Jewel Shaker permet d'obtenir des ongles sertis d'effet caviar pour un effet bijou immédiat –, or et améthyste sur les yeux, top coat holographique sur les cils, bouche rouge Opéra... un Noël 2014 impérial !

Viktor&Rolf

Bientôt Noël

En éditions limitées, **Flowerbomb Noël** s'habille d'un flocon de neige aux lignes florales qui entrelace ses facettes, alors que **Spicebomb Noël** prend la teinte chaude du cuivre.



Giorgio Armani

Ode au noir

Si Eau de Parfum Intense est un hommage enivrant aux femmes audacieuses et passionnées qui n'ont pas peur de prendre des risques. Une étreinte enveloppée de noir qui intrigue et captive.



Fade to Grey

Yeux, lèvres, ongles sont légèrement irisés, dans des tons minéraux pour un effet de transparence et de légèreté.

Nouvelle interprétation de l'encens



ENCENS SATIN est le dernier opus de la gamme **Armani/Privé La Collection** qui célèbre des ingrédients légendaires choisis parmi les plus précieux dans la palette du parfumeur : le jasmin, le cuir et aujourd'hui l'une des plus anciennes fragrances du monde : l'encens.

Paris 8 Luxembourg et Bertrange

Lancôme

Comme un col de cygne

Lancôme réinvente l'architecture même de la tige de mascara. Inclinée à 25° par rapport à son axe, cette tige s'adapte intuitivement aux contours du visage en évitant les pommettes, le nez, l'arcade sourcilière : plus besoin de gymnastique complexe pour maquiller symétriquement les deux yeux !



Un nouveau rituel

Associées à **La Base Pro** (qui unifie et affine un grain de peau irrégulier), **La Base Pro Pore Eraser** (pour parfaire des zones ciblées) et **La Base Pro Hydra Glow** (pour illuminer, hydrater et raviver l'éclat) vous donneront un teint zéro défaut instantanément.



Deux thèmes majeurs dans ce numéro : les ouvrages à caractère professionnel, dont un, incontournable, consacré au management international, et les romans – historiques ou non – placés sous le signe du suspense. Ceux que nous avons sélectionnés ont un autre point commun : leur belle écriture.

Michel Nivoix

Tour d'horizon

Quels sont les meilleurs méthodes et outils du conseil en stratégie ? Le lecteur trouvera dans cet ouvrage les réponses aux questions essentielles que se pose tout dirigeant d'entreprise face aux six grandes missions de conseil en stratégie : évaluer son environnement, définir son positionnement stratégique, choisir sa stratégie de croissance, se développer à l'international, articuler stratégie et innovation, et repenser son *business model*.

Repères théoriques et bonnes pratiques sont ici présentés dans différents contextes internes et externes à l'entreprise. Ce livre est aussi un support contextualisé d'autoformation à la stratégie. Il s'adresse aux dirigeants et cadres d'entreprise ainsi qu'aux consultants.

Le conseil stratégique pour l'entreprise

de Philippe Chereau et Pierre-Xavier Meschi
Pearson (231 pages – 25 EUR)



Bon sens

L'ouvrage pourrait s'intituler « Travailler mieux pour profiter plus ». David Gilbertson y expose sa *Théorie du bar à vin* (en le lisant, on comprend ce que cela signifie) et énonce vingt-huit règles essentielles pour aider chacun à s'attacher à la qualité de son travail plus qu'au nombre d'heures qui lui sont consacrées. Des conseils simples, compréhensibles et applicables par tous.

L'auteur n'est pas un doux rêveur : il a créé, acquis et dirigé des entreprises de toutes tailles opérant dans divers secteurs. Il a notamment transformé *Lloyd's List*, l'un des plus vieux journaux du monde, alors déficitaire, en l'un des plus grands groupes de presse économique. Il conseille actuellement à Londres des groupes de médias et d'investisseurs institutionnels.

Travailler moins pour profiter plus

de David Gilbertson
Illustrations : Bill Butcher
Phaidon (127 pages – 12,95 EUR)



Précieux guide

Avec l'arrivée de la 4G et l'explosion des ventes de smartphones et de tablettes, le m-commerce (ou commerce sur mobiles) est en passe de devenir un levier de croissance B2C (ou B to C), c'est-à-dire *business to customer*, essentiel. Il s'agit donc de savoir comment gagner une place dans l'intimité du téléphone ou de la tablette de ses clients et prospects, quels sont leurs principaux comportements de consommation et comment planifier une campagne de mobile marketing qui saura les séduire.

Destiné aux distributeurs, pure players et acteurs du Web en quête de nouveaux canaux de diffusion, cet ouvrage est à la fois une feuille de route pratique et un guide technique précieux.

m-commerce

Du design d'interface à l'optimisation des ventes

de Jean-Eric Pelet
Pearson (244 pages – 25 EUR)



Ouvrage de référence

Les dynamiques d'internationalisation, le choix des modalités d'implantation, l'organisation et le management des entreprises multinationales, et les cultures nationales et la mondialisation sont les quatre grandes thématiques traitées dans cet ouvrage par trente-six spécialistes de haut niveau de l'axe Management international du Centre de Recherches Magellan, de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lyon, de l'Université Jean Moulin Lyon 3 et du réseau Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), sous la direction d'Ulrike Mayrhofer.

Cet ouvrage de référence présente les contributions des grands auteurs en management international, un sujet qui connaît un intérêt marqué auprès des dirigeants d'entreprise, mais aussi des enseignants-chercheurs et des étudiants. Un livre à se procurer absolument.

Les grands auteurs en management international

dirigé par Ulrike Mayrhofer
Editions EMS (403 pages – 37,50 EUR)



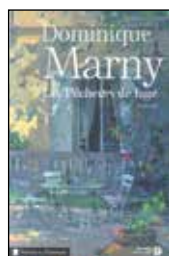
Merveilleux voyage

A la limite de Paris et de Saint-Ouen, le marché aux puces est un lieu unique au monde qui compte en réalité quelque quatorze marchés. Des centaines de marchands y accueillent les professionnels et les particuliers dans des cadres différents, de l'atmosphère brocante aux ambiances feutrées, des plus petits objets aux pièces volumineuses. Qu'y trouve-t-on ? De tout, d'autant que certains stands sont très spécialisés.

Dominique Marny nous entraîne ici dans les coulisses de cet univers merveilleux par le biais de portraits de *pêcheurs de lune* (celles et ceux qui exercent leur commerce en ces lieux magiques) aux destins fort divers. Un très beau roman à lire au coin du feu.

Les Pêcheurs de lune

de Dominique Marny
Presses de la Cité (256 pages – 20 EUR)



La vengeance à tout prix

Sous la Terreur furent commis les pires meurtres. Ceux évoqués ici ont pour cadre Nantes. Nous sommes en 1793, et la petite Lucile vient de voir jeter dans la Loire, nus et liés ensemble, son père, sa mère et son petit frère. Jamais elle ne pourra oublier ces images atroces ni l'homme qui s'est chargé de cette abominable besogne.

La vengeance est devenue dès lors le grand but de sa vie, quel qu'en soit le prix. Seule, elle rôde près du port ou du théâtre Graslin sous les ors duquel sa vie va basculer : Madame Flavie lui offre gîte et couvert. Or, celle-ci est la seconde d'une tenancière de maison close. Un roman qui nous a séduits.

Et toujours ces ombres sur le fleuve...

de Nathalie de Broc
Presses de la Cité (255 pages – 20 EUR)



Cruel dilemme

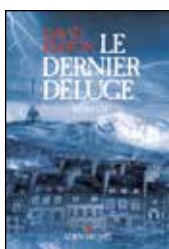
Paris est à moitié submergée par la crue du millénaire. C'est la nuit de Noël. Une jeune femme reçoit un colis inattendu : un nouveau-né enveloppé dans une membrane protectrice. Elle ne va pas tarder à être poursuivie par un généticien manipulateur de virus, un milliardaire psychopathe, un tueur sanguinaire venue d'Asie, un agent secret américain et un préfet de police déchiré entre devoir et morale.

Elle apprend que l'enfant est porteur d'une souche virulente du SIDA transmissible par l'air. Vivant, il libérerait dans l'atmosphère un mutant foudroyant qui exterminerait la race humaine. Euthanasié, il permettrait l'élaboration d'un vaccin salvateur. Que doit faire la jeune femme ? Ce roman est tout simplement palpitant.

Le dernier déluge

de David Epton

Albin Michel (341 pages – 20,90 EUR)



Tragédie en Bretagne

Depuis la mort de ses parents dans l'incendie de leur maison de l'Île aux Moines, en Bretagne, alors qu'elle n'avait que quatre ans, Jeanne s'est réfugiée dans le silence. Placée dans une famille d'accueil où elle est maltraitée, elle est sauvée par un médecin qui parvient à la sortir de son mutisme et à lui transmettre sa vocation.

Ce destin peu commun suscite l'intérêt du directeur d'un grand quotidien régional qui confie à l'un de ses reporters le soin de veiller discrètement sur elle. Littéralement fasciné par Jeanne, le journaliste mène sa propre enquête, dont tous les indices concordent et apportent une terrible certitude : la mort des parents de la fillette n'était pas un accident. Un livre bouleversant.

A l'ombre de nos larmes

d'Eric Le Nabour

Calmann-Lévy (325 pages – 19,90 EUR)



Suspense en Suède

Alors que les parents de Daniel ont vendu leur pépinière de Grande-Bretagne (où est né son père) pour aller rénover une ferme en Suède (le pays de sa mère), il reçoit un jour un appel de son père : « Ta mère s'imagina des choses terribles. Elle a été internée », puis un autre de sa mère : « Ton père est un homme dangereux et un menteur. Je n'ai pas besoin de médecin. J'ai besoin de la police ».

Daniel se rend en Suède pour comprendre ce qu'il s'y passe réellement, pour savoir quelles preuves sa mère a accumulées et si son père est ou non, en réalité, un dangereux psychopathe. Mais il va découvrir des secrets plus troubles. Ce roman, qui est en cours d'adaptation au cinéma, est inspiré d'un épisode traumatisant vécu par Tom Rob Smith et sa famille.

La ferme

de Tom Rob Smith

Belfond (331 pages – 22,50 EUR)



Monstrueuses rivalités

Ancien professeur de collège et mère d'un petit garçon, Claire a refait sa vie avec Henri, un riche entrepreneur dont elle attend un enfant. Mais ce dernier est victime d'un accident de chasse. Alors que les médecins ne lui laissent guère d'espoir, elle voit arriver Olivia, la première femme d'Henri, qui estime que le maintenir en vie est une aberration.

Leurs relations sont d'autant plus houleuses qu'Olivia veut détruire Claire et tout ce qu'elle a construit avec Henri, qu'elle secondait aux cartonneries. Détenant la majorité des parts, elle la licencie et la fait expulser de la maison familiale dont elle est toujours propriétaire. Alors que Claire se pose mille questions, elle va subir un nouveau choc, plus violent encore. Un roman poignant.

Un automne en clair-obscur

de Martine Delomme

Calmann-Lévy (316 pages – 19,50 EUR)



Sainte relique convoitée

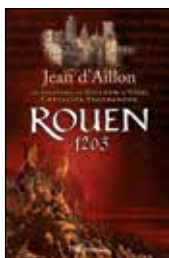
Nous sommes en 1203. Arrivant de Saint-Jean d'Acre, une nef génoise débarque à Marseille un templier infidèle, une jeune veuve, un arbalétrier, un clerc et des Brabançons chargés par Aliénor d'Aquitaine de retrouver le saint linceul du Christ. Les uns le convoitent pour son caractère sacré, les autres pour asseoir leur pouvoir perdu.

Les destins de ces personnages vont se croiser à Rouen où Arthur, le jeune duc de Bretagne, est tenu prisonnier par son oncle Jean sans Terre, et où Guilhem d'Ussel, chevalier troubadour, se retrouve, malgré lui et pour venger les siens, emporté dans ce combat. Intrigues, meurtres et complots se trament autour de la sainte relique. Jean d'Aillon nous tient en haleine une fois encore.

Rouen, 1203

de Jean d'Aillon

Flammarion (488 pages – 22 EUR)



Nous vous recommandons aussi

Louise

de Julie Gouazé

Editions Léo Scheer (161 pages – 18 EUR)

Les ailes d'émeraude

d'Alexiane de Lys

Nouvelles Plumes (696 pages – 19,95 EUR)

Les marionnettes du destin

de Marie-Bernadette Dupuy

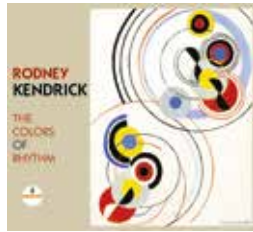
Calmann-Lévy (725 pages – 22,90 EUR)

Ouvertures d'opéras, variété internationale, jazz vocal et instrumental, interprétations pianistiques qui font référence et duo d'exception composent le programme de cette dernière sélection musicale de l'année qui, nous l'espérons, vous charmera.

Michel Nivoix

Trio de choc

Les amateurs de formations traditionnelles apprécieront ce disque de Rodney Kendrick : le pianiste, entouré de Curtis Lundy à la basse et Cindy Blackman à la batterie, nous propose quatre de ses compositions pleines d'imagination et dans un style très carré.



Les quatre autres morceaux sont des improvisations fort réussies sur des thèmes de jazzmen comme Fats Waller, Thelonious Monk ou Duke Ellington, entre autres. Rodney Kendrick fait montre ici d'une inventivité qui traduit un remarquable sens de la mélodie et ses deux complices sont en totale osmose.

Rodney Kendrick

The colors of rhythm

(Impulse par Universal)

Le Maître

Pianiste mythique qui fut le mieux payé au monde, Vladimir Horowitz était admiré par les plus grands, parmi lesquels Arthur Rubinstein. Sa puissance de jeu n'avait d'égaux que ses prouesses techniques. Il possédait en outre une extraordinaire aptitude aux différences subtiles de toucher et de timbre.



Les fervents de piano doivent se procurer ce coffret de trois disques qui rassemblent ses enregistrements réalisés de 1930 à 1951 dans un programme consacré à Bach, Beethoven, Chopin, Debussy, Haydn, Liszt, Poulenc, Prokofiev, Rachmaninov, Rimsky-Korsakov, Scarlatti, Schumann et Stravinsky.

Vladimir Horowitz

Recordings 1930-1951

(Warner Classics)

Duo rare

Il est peu courant d'entendre un duo trompette et guitare. C'est ce privilège que nous offre ce disque d'Airelle Besson, trompettiste, et Nelson Veras, guitariste. Bardés de diplômes et de prix, tous deux ont joué avec les plus grands jazzmen, mais dans d'autres styles aussi.



Airelle Besson montre ici sa parfaite maîtrise d'un instrument très difficile, cependant que Nelson Veras expose une belle fluidité de jeu. On est tout à fait charmé par la sonorité acoustique de ces onze titres dont le point commun est une grande élégance.

Airelle Besson – Nelson Veras

Prélude

(Naïve)

Magnifique hommage

Excellamment accompagnée par un orchestre musicalement solide, Molly Johnson signe ici un disque-hommage à Billie Holiday qu'elle ne trahit aucunement au fil de ces quatorze titres. Elle sait jouer d'une voix remarquablement placée, très travaillée mais sans ostentation, et dont le timbre réjouit l'oreille.



Langueurs et swing s'enchaînent avec un égal bonheur dans un programme dont quelques titres sont de grands classiques du jazz. Tout cela est très bien fait et l'équilibre des instruments à la console est une petite merveille.

Molly Johnson

Because of Billie

(Universal)

Rossini par Pappano

Alors que les saisons d'opéras viennent de reprendre, on se réjouira de ce disque dédié à sept ouvertures de Gioachino Rossini, qui fut l'un des plus grands compositeurs du XIX^e siècle. Connu surtout pour ses opéras, rappelons qu'il a aussi produit des mélodies et de la musique sacrée.



Sir Antonio Pappano, ici à la tête de l'orchestre de l'Académie Nationale de Sainte-Cécile (Rome) dont il est le chef depuis 2005, nous propose sur ce disque sept ouvertures d'opéras de Rossini interprétées avec une grande subtilité qui résulte d'un habile dosage des pupitres. Magnifique.

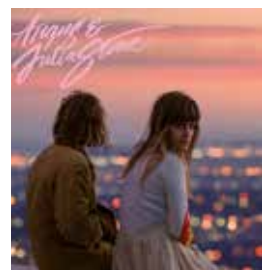
Ouvertures de Rossini

Direction : Antonio Pappano

(Warner Classics)

Retrouvailles réussies

Angus et Julia Stone – frère et sœur – ont mené une carrière en solo jusqu'en 2006, première année d'une prestation en commun. Après deux disques en duo en 2007 et 2010, ils ont enregistré séparément en 2012.



Les voici de retour dans cette troisième production commune pour laquelle ils ont écrit ensemble et qui est leur œuvre la plus aboutie. Les treize titres reflètent une esthétique à la fois affirmée et délicate. Ces retrouvailles musicales traduisent aussi une nouvelle façon, pour les deux Australiens, de faire de la musique ensemble. C'est assurément très beau.

Angus & Julia Stone

(Discograph)