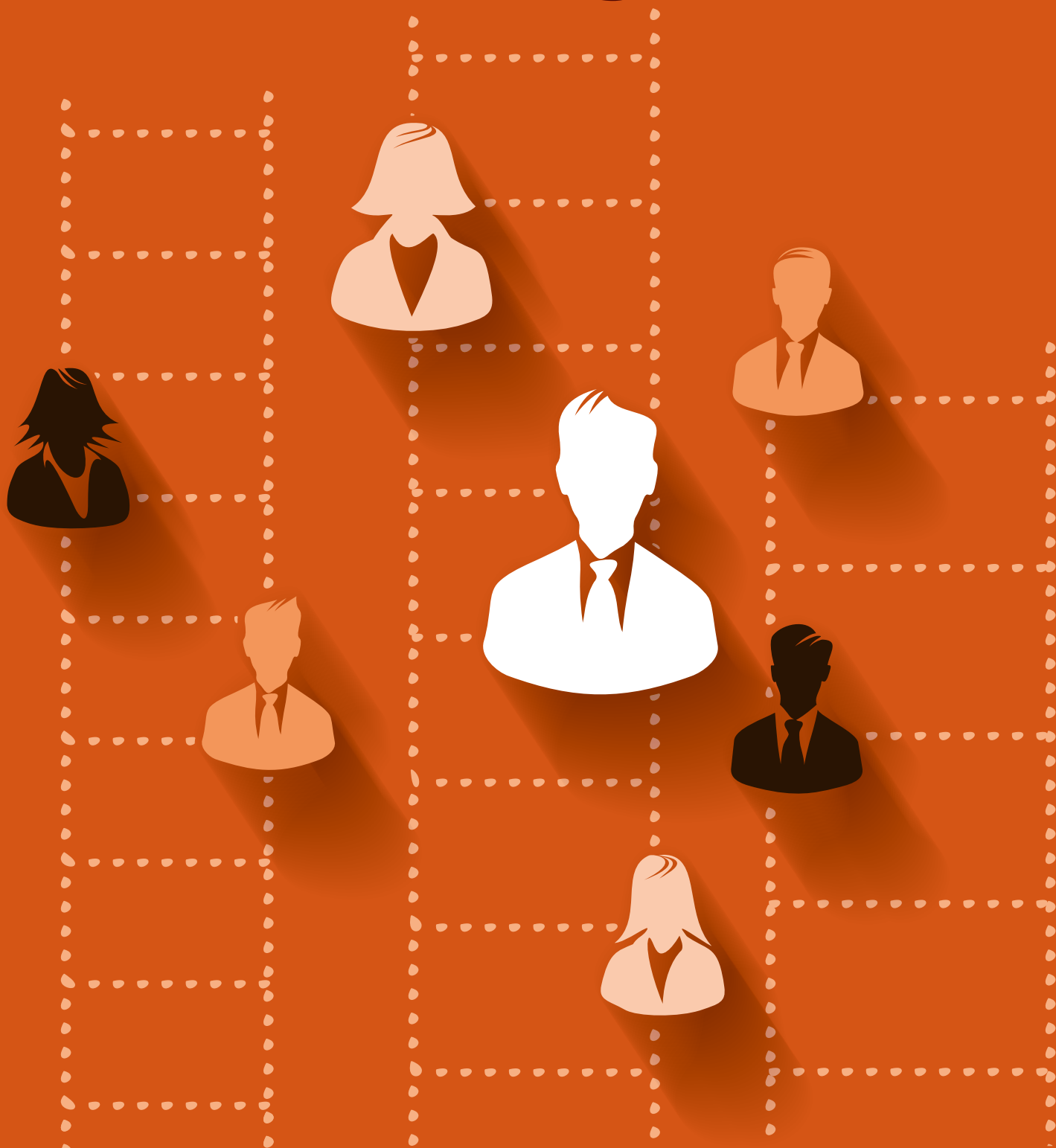


Entreprises magazine

Numéro 69 – janvier/février 2015 – 4 EUR



Ressources humaines et Formation professionnelle

Dossier pages 26-93



Toute l'équipe d'Entreprises magazine vous souhaite une très belle année 2015

Numéro 69 – janvier/février 2015 – 4 EUR

www.entreprisesmagazine.lu

News

- 4** Brèves
- 6** Seed4Start – Trois start-up font le bilan de leur participation
- 10** BusinessMentoring – Laurent Roder : s'exprimer au travers de la reprise d'entreprise
- 17** Le droit de la concurrence – Un droit en plein développement
- 19** Pas de *ruling* sous le sapin...

Carte blanche

- 21** Dickelcher fir de Bopa an Danze fir d'Boma – Dëst alles vum Dokter op Rezept

Communication

- 22** Pour des *teambuildings* efficaces

Immobilier

- 24** Immobilier de bureaux : le garçon qui criait au loup ?

Entreprendre au féminin

- 25** Nathalie Fioriti-Galampoix : « Une compétition permanente »

Dossier Ressources humaines

- 26** Retour en images sur le Gala HR One 2014
- 28** Philippe Schrantz – HR Manager of the Year
- 29** Hôpitaux Robert Schuman – Best Internal Communications
- 30** Ajilon – Accompagner le changement en développant les talents
- 32** Le manager de demain sera plus « humain »
- 34** La planification des Ressources humaines – Prévoir pour mieux diriger
- 38** S'appuyer sur l'intelligence collective
- 40** S'engager dans la gestion des compétences
- 41** L'emploi des seniors, l'affaire de tous
- 43** Le point sur les recrutements des seniors au Luxembourg
- 44** La pénurie de personnels qualifiés dans son contexte
- 46** Le travailleur qualifié
- 48** Rowlands – L'expertise au cœur des missions
- 50** ADT-Center – 15 ans au service de l'évolution du métier RH
- 52** KPMG Remuneration Survey – Le secteur financier sous la loupe
- 53** Certifiez les compétences informatiques de vos salariés grâce à l'ECDL
- 54** Quel arsenal disciplinaire pour l'employeur : souplesse ou rigidité ?
- 56** Le télétravail des salariés frontaliers, à quand une solution ?
- 58** Transfert d'entreprise et plans de pension
- 61** L'employeur face à la maladie du salarié
- 66** Maladie, contre-visites et maintien du salaire
- 67** Réintégrer un salarié après un *burn-out*
- 68** Obésité du salarié : le nouveau handicap... et la boîte de Pandore ?
- 70** Sales-Lentz – L'innovation au service de la mobilité durable
- 72** ALD switch : l'utilisation multimodale du véhicule de société
- 74** Rachat du véhicule de société et son traitement fiscal : la fin des débats ?

- 76** Quelle voiture pour les travailleurs frontaliers ? Résultats du sondage diffusé en novembre-décembre sur le site lesfrontaliers.lu

Dossier Formation tout au long de la vie

- 78** PwC's Academy : de nouveaux espaces de formation pour des programmes innovants
- 82** House of Training – *Your gateway to success*
- 84** Chambre des Métiers – Anticiper les besoins de demain
- 86** La normalisation est en marche : serez-vous leader ou suiveur ?
- 88** IFSB – La pratique au cœur des formations
- 89** Vous avez dit *soft skills* ?
- 92** Une offre de formation déterminée par le statut et la taille des organismes de formation
- 93** PwC'Academy – Training makes the difference!

Bon à savoir

- 94** Vers une harmonisation et une coopération accrue en matière de cybercriminalité ?

Nouvelles technologies

- 96** Clever clicks for safer business (2^e partie) – Arnaques via les smartphones
- 98** Comment anticiper la cybercriminalité ?

A nos frontières

- 100** Metz se positionne comme un pôle commercial

Golf

- 101** Le golf en Norvège – Une destination à découvrir

Etapes gourmandes

- 102** Phare Gourmet – Quand la galette bretonne invite au voyage

Auto

- 103** Mercedes Classe C break – Le break haut de gamme

Check-in

- 106** Le Cambodge, dans l'ombre des temples

Rencontre

- 108** Igor et Grichka Bogdanov : « Il faut souffrir pour défendre ses théories ! »

110 Beauty case

112 Livres

114 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 / 1,2,3 GO, BusinesMentoring, M^e Olivier Van Ermengem, Marc Hostert, Netty Thines, Gerald Merveille, Martine Borderies, M^e Céline Lelièvre, M^e Gabrielle Eynard, M^e Maurice Macchi, Joël de Marneffe, Pierre Doyen, M^e Michel Molitor, M^e Nadine Bogelmann, M^e Hélène Weydert, Aurélie Bouilly, Audrey Laurent, lesfrontaliers.lu, Pascale Marchal Griveaud, INFPC, M^e Emmanuelle Ragot, M^e Laurie-Anne Takerkart-Wolf, Pablo Umbon-Manzano, Cases et Alexandre Minarelli

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.



© 2015 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - www.lord.lu

PARTENAIRES SOCIAUX S.A. CERTIFICATION KEYPAYE



Depuis septembre 2014, **Partenaires Sociaux S.A.** a lancé la **certification des utilisateurs de KeyPaye®**, un logiciel *Made in Luxembourg* de gestion du personnel et de calcul des salaires. Plus de 550 clients dont plus de 200 fiduciaires utilisent aujourd'hui ce logiciel professionnel. Il est donc important de permettre aux clients d'une fiduciaire ou aux salariés d'une entreprise d'avoir la certitude que les règles sociales et fiscales du pays soient respectées et que les déclarations obligatoires soient effectuées.

Pour obtenir ce label, l'utilisateur doit suivre 6 modules et passer un test d'évaluation final, soit un total de 22 h (20 h et 2 h de test). A l'issue de ce cursus pédagogique, l'utilisateur se voit décerner un trophée et un certificat nominatif d'aptitude à l'utilisation du KeyPaye©. ✓

commercial@partenaires.lu
www.partenaires.lu

UEL ANNUAIRE DE LA COMPÉTITIVITÉ 2014

En comparaison européenne, l'année 2013 est relativement satisfaisante pour le Luxembourg, mais le problème est structurel. Les indicateurs repris dans l'édition actualisée et modernisée de l'**Annuaire de la compétitivité 2014** illustrent les défis auxquels le pays doit faire face : inflation structurellement plus élevée que les pays voisins, coûts de production en hausse (dérapage incontrôlé des coûts salariaux unitaires, prix de l'énergie), hausse continue du chômage... Mais l'édition 2014 montre aussi que le Luxembourg dispose d'atouts

et qu'il convient de fournir les efforts adéquats pour les conserver.

L'UEL souligne que pour atteindre les objectifs ambitieux de croissance servant d'hypothèses pour le projet de budget 2015 et plus généralement pour la stabilité des finances publiques, la compétitivité des entreprises constitue une condition sine qua non. ✓

L'annuaire est téléchargeable sur www.uel.lu (rubrique Compétitivité) et peut être commandé sans frais en format papier à l'adresse suivante : elisabeth.delboccio@uel.lu (dans la limite des stocks disponibles).

BEI ET BGL BNP PARIBAS PARTENARIAT RENOUVELÉ POUR LES PME



De g. à dr. (assis) : **Carlo Thill** (responsable Pays et président du Comité de direction, BGL BNP Paribas) ; **Pim Van Ballekom** (vice-président, BEI) ; **Kik Schneider** (membre du Comité de direction, BGL BNP Paribas) ; et **Elodie De Recy** (chef de division adjoint, BEI). Debout, de g. à dr. : **Yvon Antoni** (responsable ALM Funding, BGL BNP Paribas) ; **Jean Pfeiffenschneider** (directeur Banque des entreprises, BGL BNP Paribas) ; et **Romain Girst** (directeur Banque de détail, BGL BNP Paribas).

Après une première enveloppe de 50 millions EUR mise à disposition en 2009 pour les PME et utilisée entièrement aujourd'hui, l'accord de partenariat signé en novembre 2014 permet à **BGL BNP Paribas** de continuer à soutenir activement le financement des entreprises luxembourgeoises. Ce **prêt BEI pour les PME** consiste en une ligne de crédit que BGL BNP Paribas met au profit des PME comptant moins de 250 salariés, opérant dans un large éventail de secteurs économiques et admissibles à un financement de la BEI. Le nouvel accord étend cette facilité également aux entreprises de taille intermédiaire (jusqu'à 3.000 salariés). Les projets financés doivent être réalisés dans l'Union européenne et pour un montant de maximum 25 millions EUR par projet. Les entreprises bénéficiaires ont l'assurance de percevoir les avantages d'une aide de la part de la BEI, notamment sous la forme de taux d'intérêt réduits. ✓

KEY INN APART-HÔTELS 10^e ANNIVERSAIRE

Inaugurée en septembre 2004, la résidence Belair, située au coin de la rue Albert 1^{er} et de l'avenue Guillaume, fut le premier **KEY INN Apart-Hôtels** à ouvrir ses portes à Luxembourg. La société compte 3 résidences aujourd'hui, toutes situées au cœur de la ville (Parc de Merl et Limpertsberg). Depuis 2004, celles-ci ont hébergé 98.646 résidents de 32 nationalités différentes, pour des séjours allant d'une nuit à 6 ans, dans le cas de Stéphanie, cette résidente qui détient à ce jour le record du séjour le plus long.

Au fil des ans, KEY INN a développé son offre, initialement consacrée à la location de studios, pour offrir des appartements plus grands, allant jusqu'à 110 m². Studios et appartements sont entièrement meublés et équipés, agrémentés de certains services hôteliers.

Depuis 10 ans, l'entreprise dirigée par **Valérie Allen** a su construire un véritable partenariat avec les entreprises qui lui ont fait confiance dès le début. 80 % des clients actuels sont des clients fidèles depuis 2004. Cette collaboration a permis à KEY INN de faire évoluer ses produits et services de manière à répondre au mieux aux attentes des entreprises et de leurs collaborateurs en détachement temporaire à Luxembourg. ✓

www.key-inn.com

FONDS DE FORMATION SECTORIEL POUR L'INTÉRIM (FSI)

5 ANS



Le **FSI (Fonds de Formation Sectoriel pour l'Intérim)** est né il y a 5 ans de la volonté des entreprises du secteur du travail intérimaire de consacrer un budget déterminé et régulier à la formation de leurs salariés intérimaires et permanents. Cette intention a été accueillie favorablement par les partenaires sociaux et inscrite dans les conventions collectives du secteur du travail

intérimaire depuis 2009, et consacrée par la création du FSI en octobre 2009.

Le rôle du FSI est de gérer et de coordonner les formations des salariés du secteur et de collecter une cotisation auprès de toutes les entreprises de travail intérimaire.

Depuis 5 ans, près de 4.400 intérimaires et 1.400 salariés permanents ont bénéficié de formations prises en charge par le FSI. Au total, plus de 66.000 heures de formation ont été organisées. Ces formations se concentrent essentiellement sur les domaines de la sécurité et du perfectionnement technique en relation avec le métier.

Le FSI poursuit ses efforts afin d'améliorer l'employabilité de ses salariés. Depuis cette année, les entreprises de travail intérimaire ont la possibilité, sous certaines conditions, de réaliser des formations pendant les périodes d'intermission grâce au contrat de mission emploi-formation. Cette avancée permettra de faciliter l'accès à la formation d'un plus grand nombre d'intérimaires et de bénéficier de formations pendant les périodes d'inactivité.

www.fsi.lu

COUR DES COMPTES EUROPÉENNE RAPPORT ANNUEL



Dans son **rapport annuel sur le budget de l'UE**, la **Cour des comptes européenne**, l'institution de contrôle indépendante de l'Union européenne, signale que le système budgétaire est trop axé sur le souci de dépenser les fonds et qu'il faut le recentrer sur l'obtention de résultats. En sa qualité d'auditeur indépendant, la Cour a validé les comptes de 2013 de l'UE, mais souligne que, dans l'ensemble, la gestion des dépenses de l'UE n'est pas encore satisfaisante – que ce soit au niveau de l'Union ou dans les États membres.

Au cours de la période 2007-2013, selon l'auditeur externe de l'UE, la prio-

rité a été donnée aux dépenses à effectuer (« tout ce qui n'est pas utilisé est perdu ») plutôt qu'à l'obtention de résultats satisfaisants. Par exemple, le choix des projets bénéficiaires de fonds de l'Union a d'abord été dicté par la nécessité de déboursier les fonds de l'UE disponibles, puis par le respect des règles et, seulement ensuite, et dans une moindre mesure, par les résultats et l'incidence.

L'auditeur externe de l'UE émet une opinion favorable sur la fiabilité des comptes de l'UE et conclut également que la perception des recettes a été exempte d'erreur. Cependant, pour les dépenses, le taux d'erreur estimatif s'est élevé à 4,7 % (4,8 % en 2012). Le taux d'erreur estimé par la Cour ne constitue pas un indicateur de la fraude, de l'inefficacité ou du gaspillage qui affectent les dépenses. Il s'agit d'une estimation des paiements qui n'auraient pas dû être effectués sur le budget de l'UE parce que les montants versés n'ont pas été utilisés conformément aux règles de l'UE. Parmi les erreurs les plus fréquentes figurent, par exemple, des aides versées à

Suite page 8 ⇨ ●●●

Seed4Start

Trois start-up font le bilan de leur participation

La 3^e édition du dispositif Seed4Start, le forum transfrontalier du capital risque, s'est clôturée par un *road show* qui a permis à 14 start-up de la Grande Région de rencontrer des investisseurs. Les entreprises luxembourgeoises Tuki, Continuous S.A. et Emploi Système ont participé à ces Pitching Days et en tirent un premier bilan.

Ugo Loustalet est le président et cofondateur d'Emploi Système, une application SaaS innovante qui permet de générer les flux dématérialisés administratifs et financiers liés à l'emploi, du contrat de travail au bulletin de salaire. Harald-Sven Sontag est le business development manager de Tuki, entreprise qui commercialise des jus de fruits exotiques premium. Oswald de Riemaeker est le cofondateur de Continuous S.A., une plate-forme de services (Continuous PHP) permettant de tester et de mettre à jour, en temps réel et de façon continue, les sites Web PHP.

Ces trois jeunes entrepreneurs ont participé au Pitching Day organisé dans le cadre de Seed4Start, le forum transfrontalier du capital risque. Comme 11 autres start-up sélectionnées parmi une centaine de candidatures, elles ont donc disposé d'une dizaine de minutes pour se présenter à une quarantaine d'investisseurs rassemblés pour l'occasion, avec pour ambition de lever des fonds pour mener à bien leur développement futur. Ces différentes rencontres avec les investisseurs se sont déroulées en novembre et décembre 2014 à Louvain-la-Neuve, à Nancy et au Luxembourg. « Afin de toujours mieux rapprocher les entrepreneurs des investisseurs, Seed4Start a décidé d'innover pour cette 3^e édition. Il n'est parfois pas facile de faire se déplacer les investisseurs. Nous avons donc décidé d'amener les porteurs de projet à eux. Ce Pitching Day a pris cette année la forme d'un *road show* », précise Frédérique Gueth, manager de Business Initiative ASBL, l'un des pilotes de Seed4Start.

Concrètement, Tuki a besoin de lever 150.000 EUR pour développer son équipe commerciale et son réseau de distribution au Luxembourg et dans les



Ugo Loustalet,
président et
cofondateur, Emploi
Système.

pays voisins. Continuous S.A. veut lever 250.000 EUR pour financer sa présence sur les événements communautaires (salons et conférences), recruter un directeur des ventes pour l'international et investir dans le développement de son produit. « Nous nous sommes fixé un objectif de 560.000 EUR pour passer de l'étape de prototype à l'étape d'adoption. Nous lançons nos tests opérationnels grande nature début 2015 sur les bassins d'emploi du sillon lorrain pour un déploiement national français, à l'été 2015. En 2016, ce sera au tour de l'Allemagne et du Royaume-Uni de pouvoir profiter de notre solution SaaS all-in », précise quant à lui Ugo Loustalet.

Des contacts prometteurs

Il est encore trop tôt pour affirmer que les objectifs en termes de levées de fonds ont été atteints. Mais l'optimisme est de mise. « Les retours sont très bons. Nous sommes en relation avec 9 investisseurs potentiels. Nous sommes déjà en négociation avec certains d'entre eux. Des décisions pourraient se prendre en janvier », souligne Oswald de Riemaeker. « Nous avons enregistré

de belles marques d'intérêt et nouer des contacts intéressants. Dans les semaines à venir, nous allons rencontrer ces investisseurs pour discuter plus concrètement avec eux. Notre ambition, au-delà des aspects financiers, est d'entrer en relation avec un investisseur qui nous apporte aussi quelque chose sur le plan opérationnel », indique Harald-Sven Sontag. Une implication au sein de l'entreprise que certains investisseurs présents lors des Pitching Days revendiquent aussi. « Pour les investisseurs comme pour les porteurs de projet, Seed4Start constitue surtout une plate-forme de réseautage. L'argent, c'est une chose. Toutefois, la valeur ajoutée d'un business angel réside dans le savoir-faire qu'il peut partager, dans sa capacité à s'impliquer dans le projet. Nous sommes davantage des amoureux de l'entrepreneuriat, et entrepreneurs nous-mêmes, que des financiers », explique Marc Molitor, président du LBAN, réseau de business angels luxembourgeois, et investisseur lui-même. « Nous avons, nous aussi, pris des contacts prometteurs, mais pas toujours ceux que nous attendions. Nous avons eu de vraies surprises qui nous ont permis d'accéder à



Harald-Sven Sontag, business development manager, Tuki.



Oswald de Riemaecker, cofondateur, Continuous S.A.

de hauts niveaux décisionnels régionaux », confirme également Ugo Loustalet.

Tout reste donc encore à faire même si, comme le confirme Nicolas Buck, président de Business Initiative ASBL, les résultats affichés par Seed4Start depuis son lancement invitent effectivement à se montrer optimistes. « Si nous totalisons toutes les sommes qu'espéraient lever les start-up qui ont eu l'occasion de pitcher lors de nos deux précédents événements, une quarantaine, nous arrivons à un montant de 18 millions EUR. En rapprochant des investisseurs et des porteurs de projet, nous avons permis à ces derniers de lever 7 millions EUR. Un montant qui nous réjouit et qui permet de donner la mesure de la qualité de cette initiative. »

Déjà des bénéfices

Les trois entrepreneurs s'accordent à dire que leur participation au dispositif Seed4Start a d'ores et déjà des retombées positives. « Pour moi qui ai une formation technique, il est clair que le programme de formation de Seed4Start qui vise à nous préparer à pitcher devant des investisseurs et à comprendre leurs attentes et leur fonctionnement est profitable. C'est un parcours à mes yeux indispensable pour qui souhaite créer une start-up », explique le cofondateur de Continuous S.A. « Nous avons effectivement été bien préparés à ces rendez-vous. Nous avons engrangé de bons conseils. L'ambiance et l'esprit 'promo' qui règnent entre les entrepreneurs participant à ce que les sessions de formation soient très sympathiques. C'est un vrai moment de partage », enchaîne Harald-Sven Sontag. « Seed4Start n'en étant qu'à sa 3^e édition, nous avons effectivement pu grandir ensemble, ce qui fut vraiment très enrichissant.

La qualité des intervenants a vraiment été remarquable », souligne quant à lui Ugo Loustalet, « nous sommes fiers d'avoir été retenus (très bon pour l'ego) car, comme le dit très bien Nathanaël Arnera, 'une start-up est une organisation en état de guerre permanent, d'esprit barbare, lui permettant

de franchir le cap pour devenir un géant dans son domaine'. Nous avons plus que personne la tête dans le guidon, souvent repliés sur nous-mêmes. Ce type de séminaire (Seed4start) est une véritable bouffée d'oxygène ». Bien utile pour prendre de la hauteur. ☑

Trois start-up à découvrir

Emploi Système développe une application SaaS innovante qui permet de générer les flux dématérialisés administratifs et financiers lié à l'emploi, du contrat de travail au bulletin de paye en passant par toutes les déclarations administratives intermédiaires. « En gros nous avons inventé le bouton « embaucher » qui manquait aux sites de recherche d'emploi et autres job-boards », résume Ugo Loustalet.

« Nous avons développé une plate-forme de services (PaaS) PHP qui permet de tester et de mettre à jour des applications et sites Web en PHP (un langage de programmation), de façon continue. C'est rapide, fiable et cela répond à une attente du marché », soulignent les trois fondateurs de la société **Continuous S.A.**, Oswald De Riemaecker, Frédéric Dewinne et Pascal Paulis, ingénieurs en informatique.

Tuki est une marque de jus de fruits premium élaborés à partir de fruits venant de Colombie. Cinq saveurs sont disponibles. « Ces jus ont pour particularité d'être concoctés à partir des meilleurs fruits et selon une technique de stabilisation à froid haute pression qui fait que le jus conserve les mêmes qualités qu'un jus de fruit fraîchement pressé », précise Harald-Sven Sontag. Ces produits sont notamment disponibles chez Cactus et sur www.tukifruits.com.

Seed4Start

Animé par plusieurs structures de la Grande Région impliquées dans la création d'entreprise⁽¹⁾, le dispositif Seed4Start a pour objectif de mettre en relation des entrepreneurs en recherche de fonds avec des investisseurs. Le Pitching Day est un moment-clé dans ce dispositif organisé autour de formations et d'ateliers, puisqu'il permet à des start-up luxembourgeoises, wallonnes et lorraines, préalablement sélectionnées par le jury de Seed4Start, de rencontrer des investisseurs potentiels. Pour tout savoir ou participer à la prochaine édition: www.seed4start.org.

(1) Business Initiative ASBL, CCI O2 Bilan, Be Angels, Ader Investissements, LBAN et Luxinnovation

⇒ ... Suite de la page 5

une entreprise déclarée en tant que PME alors qu'elle est en fait détenue par une grande société, ou des travaux venant s'ajouter à un marché public existant sans que soit donnée à d'autres soumissionnaires la possibilité de présenter leurs offres.

La plupart des erreurs concernent des domaines placés en gestion partagée entre les États membres et la Commission européenne. Cette année encore, les domaines de dépenses Politique régionale, transports et énergie et Développement rural, environnement, pêche et santé ont été les plus exposés aux erreurs avec des taux d'erreur estimatifs de respectivement 6,9 % et 6,7 %. Le taux d'erreur estimatif pour l'ensemble des domaines en gestion partagée s'est élevé à 5,2 %, contre 3,7 % pour les programmes de dépenses majoritairement gérés directement par la Commission. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement de l'UE elle-même, ce taux était de 1 %.

Les mesures correctrices et de recouvrement appliquées par la Commission et les autorités nationales ont eu une incidence favorable sur le taux d'erreur estimatif. Sans elles, selon la Cour, le taux d'erreur estimatif global aurait atteint 6,3 % et non 4,7 %.

Pour le président de la Cour, « un plus grand soin doit être apporté, désormais, à la gestion et au contrôle des fonds de l'UE. Il faut que la Commission et les États membres soient plus attentifs à la manière dont ils dépensent l'argent des contribuables européens. Nous avons besoin de davantage d'incitations à améliorer la performance et à optimiser l'utilisation des ressources ainsi que de meilleures prévisions à long terme afin de garantir des ressources suffisantes pour couvrir les dépenses prévues au niveau de l'UE. Suivre la procédure habituelle ne suffira plus ». ✓

www.eca.europa.eu

VILLE DE LUXEMBOURG ET DIGICASH PAYMENTS

LES FACTURES COMMUNALES PEUVENT ÊTRE PAYÉES PAR SMARTPHONE

La Ville de Luxembourg imprime des QR Codes de paiement **Digicash** sur toutes les factures qu'elle émet. Les citoyens peuvent donc s'acquitter de leurs factures communales

à l'aide de leur smartphone, en quelques secondes, en scannant simplement le QR Code à l'aide de l'application Digicash de leur banque, puis en validant la transaction au moyen de leur code secret. Directement débités du compte bancaire du payeur, les paiements Digicash ne nécessitent pas d'ouvrir ni de recharger un compte prépayé spécifique. ✓

www.digicash.lu

PWC LUXEMBOURG UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 10 %



PwC Luxembourg conforte sa position de 1^{er} cabinet d'audit et de services professionnels du pays avec un chiffre d'affaires de **315 millions EUR** au 30 juin 2014, soit une **augmentation de 10 %**. La firme a enregistré une croissance importante dans tous ses métiers : activités Advisory (+ 19 %), conseil fiscal (+ 9,5 %) et audit (+ de 5 %). A l'échelle mondiale, PwC a enregistré une croissance de 6 % de son chiffre d'affaires et emploie plus de 195.000 personnes.

Pour accompagner la croissance importante de la firme et répondre aux besoins du marché, PwC Luxembourg a recruté plus de 550 personnes au cours de l'année passée, dont 315 jeunes diplômés et près de 200 stagiaires, totalisant un effectif de 2.450 collaborateurs de 55 nationalités. PwC Luxembourg est le 6^e employeur privé du pays.

Les employés de la firme bénéficient depuis quelques mois d'un nouvel environ-

nement de travail doté des toutes dernières nouveautés technologiques et environnementales : Crystal Park. Le nouveau siège de la firme est un concentré sur 30.000 m² d'innovation, d'efficacité et de convivialité.

La firme luxembourgeoise poursuit ses investissements en faveur de la diversification sectorielle et de la promotion de l'économie grand-ducale, notamment via son PwC's Accelerator dont la vocation est de soutenir les entreprises technologiques à fort potentiel de croissance dans l'internationalisation de leurs affaires et qui contribue à la mise en valeur du vivier d'innovation existant en Europe et au-delà. Elle reste aussi très active dans la promotion de la Place, notamment en ce qui concerne sa promotion en tant que centre d'affaires majeur pour les transactions en Renminbi, un projet auquel elle a tout particulièrement contribué.

Pour 2015, malgré les incertitudes et les menaces, PwC Luxembourg table sur une croissance. « Nous continuerons à soutenir les efforts du gouvernement afin de maintenir la stabilité financière et économique du pays, de diversifier l'économie et de développer l'entrepreneuriat. Nous avons développé deux partenariats avec PwC France qui nous permettront de poursuivre le développement et la diversification de notre firme dans les activités de consulting et dans la Grande Région », conclut Didier Mouget, Managing Partner, qui verra John Parkhouse lui succéder au 1^{er} juillet 2015.

MATT MORAN, NOUVEL ASSOCIÉ



Matt Moran

Photo-PricewaterhouseCoopers, Société coopérative/Photographe : Olivier Toussaint

Matt Moran a été coopté au sein du département Consulting où il renforce l'équipe Corporate Finance de **PwC Luxembourg**. Il est également responsable du secteur Assurances pour la firme luxembourgeoise.

Cet expert-comptable dispose de plus de 20 années d'expérience dans le secteur financier. Il a travaillé dans les domaines de la banque, des assurances et dans le Corporate finance aux États-Unis, au Royaume-Uni ainsi que dans de nombreux autres pays européens. Récemment, il était à la tête de l'une des plus grandes compagnies d'assurance établie au Luxembourg et siégeait également au Conseil de l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances (ACA).

3^e EDITION DU GUIDE DES COMPTES ANNUELS PRÉPARÉS SELON LES PRINCIPES COMPTABLES LUXEMBOURGEOIS



La nouvelle version prend en compte les modifications et les clarifications apportées par le législateur dans la loi du 30 juillet 2013 modifiant la loi comptable et la loi relative aux sociétés commerciales, en clarifiant leur interprétation, en facilitant l'établissement des comptes annuels ainsi qu'en étendant le principe de prudence à la distribution de certains gains non réalisés et regroupe en un seul volume les principales situations rencontrées par les sociétés lors de la préparation de leurs comptes annuels. Les annexes ont été enrichies de documents et d'informations nécessaires aux préparateurs de comptes annuels.

Ce guide concerne les sociétés établissant leurs comptes selon le référentiel luxembourgeois. Il s'adresse notamment aux directions comptables et financières de ces sociétés et aux comptables et experts

comptables en charge de la préparation de comptes annuels. Il est publié en français, anglais et allemand. ☑

Le *Guide des comptes annuels préparés selon les principes comptables luxembourgeois* est distribué en librairie par Legitech. Le manuel est également disponible sur www.legitech.lu et www.pwc.lu au prix de 40 EUR.

www.pwc.lu

GAULT&MILLAU 2015 GILLES GOESS, CHEF DE L'ANNÉE



L'édition 2015 du guide gastronomique a consacré le chef du restaurant **De Jangeli** (Mondorf), **Gilles Goess**, comme **chef de l'année 2015** au Luxembourg (côté belge, c'est Filip Claeys, le chef du restaurant De Jonkman), car il a réussi, en à peine 3 ans, à faire évoluer le Jangeli d'une bonne adresse de restaurant d'hôtel à l'une des références gastronomiques du pays.

Plusieurs nouveautés et évolutions ont enrichi cette édition : de nouvelles entrées à 13/20 pour A Guddesch, Cibo's et La Table de Frank. Font partie de la sélection de cette année : Art'monie, Loxalis, New Confucius et Dal Notaro.

Dans les évolutions, La Cristallerie passe de 13 à 15/20. La Mirabelle et le Patin d'Or coiffent tous les deux la seconde toque. Passent à 14/20 : Becher Gare, Um Plateau, Twoótwo et l'Ernz Noire, l'Essenza, le Fin Gourmand et le Plëss acquièrent leur 1^{ère} toque.

Pour la 3^e année consécutive, Gault & Millau s'est associé aux défenseurs du vignoble

luxembourgeois de qualité, en mettant en avant les différents ambassadeurs des vins et crémants luxembourgeois. Ce label attribué par l'association éponyme est décerné aux restaurateurs qui mettent les vigneron luxembourgeois à l'honneur sur leur carte des vins. Le Jangeli et son ambassadrice, Dominique Rizzi, en font partie. ☑

Le Gault & Millau 2015, qui reprend plus de 1.075 restaurants et brasseries de tous styles et prix, est disponible en librairie ou peut être commandé sur www.gaultmillau.be (28 EUR).

CBRE

ACQUISITION DE PSM CENTER MANAGEMENT

CBRE, leader en matière de gestion de centres commerciaux en Europe avec un portefeuille de plus de 200 centres totalisant plus de 5 millions m², a acquis **PSM Center Management AG**, société suisse de gestion de centres commerciaux, de location et de conseil. Basée à Zurich, PSM gère un portefeuille de 11 centres commerciaux, totalisant 133.000 m², pour le compte de clients institutionnels. Fondée en 2003, PSM propose aussi des services de location commerciale et de conseil, allant du concept à l'audit de centres commerciaux.

L'acquisition de PSM permet ainsi à CBRE de développer ses activités d'immobilier commercial en Suisse. ☑

www.cbre.lu

DELOITTE LUXEMBOURG RAPPORT 2014 SUR LE SECTEUR DES PSF



L'édition 2014 du livre blanc de **Deloitte Luxembourg, Panorama et perspectives d'un secteur bien vivant**, confirme l'importance de l'industrie des PSF pour l'économie luxembourgeoise.

Suite page 11 ⇨ ●●●

BusinessMentoring



Laurent Roder : s'exprimer au travers de la reprise d'entreprise

Né dans une entreprise familiale, baigné dans un environnement créatif et culinaire, Laurent Roder se familiarise avec l'entrepreneuriat dès son plus jeune âge. Après des études hôtelières au Lycée technique Alexis-Heck à Diekirch, il poursuit ses études en gestion jusqu'à l'obtention d'un MBA, avec une spécialisation en RH & General Management. S'il s'éloigne dans un premier temps du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, l'idée de devenir indépendant ne le quitte pourtant jamais. En 2010, après 14 années enrichissantes passées au sein de grands groupes en tant que spécialiste en Ressources humaines, il franchit le pas et se lance avec un premier établissement, la Brasserie du Cercle. Rencontre.

Après avoir géré la Brasserie du Cercle à Luxembourg pendant 3 ans, vous vous attaquez aujourd'hui à la reprise de l'hôtel-restaurant de vos parents à Perlé (www.hotel-roder.com). Pouvez-vous nous expliquer l'approche culinaire que vous avez décidé d'y développer ?

La restauration, comme toute activité commerciale, vit d'idées neuves adaptées aux tendances générales. Les scandales alimentaires des dernières années nous prouvent qu'il faut revenir à une nourriture de qualité, c'est pourquoi j'ai adopté le slogan « *Un art de vivre régional* ». Le principe est simple : cuisiner essentiellement avec des produits locaux. En plus de me tenir toujours à l'affût de produits nouveaux et frais, et de chercher à mettre en place une logistique efficace au quotidien, j'ai le désir profond d'expliquer au client d'où vient notre marchandise et donc d'avoir une traçabilité depuis l'assiette que je lui présente jusqu'au producteur. Chez nous, cette démarche est assez simple parce que nous nous fournissons directement auprès du producteur dans la majorité des cas. Malheureusement, beaucoup de restaurants préfèrent aujourd'hui acheter des plats semi-préparés de grands fournisseurs, ce qui limite la diversité des saveurs. Je mets donc un point d'honneur à avoir du goût et ma touche visuelle dans chaque assiette.



Laurent Roder, propriétaire de l'hôtel-restaurant-bistrot Roder et membre du programme Business-Mentoring.

Vous avez déjà plusieurs reprises d'entreprise à votre actif. Pourquoi avoir choisi d'opter pour des établissements existants plutôt que de tout mettre en place de A à Z ?

Il faut tout d'abord savoir que je n'ai jusqu'à présent jamais poursuivi avec un établissement acquis dans sa « version » d'origine. Un autre concept a été mis en place dans chaque entreprise, tant en termes de choix

culinaires que d'aménagement, ou encore d'ambiance. A mon sens, l'acquisition d'un restaurant est un vrai challenge, car c'est aussi trouver LA bonne place sur le marché pour le concept que l'on désire développer. Jusqu'à présent, toutes les reprises que j'ai pu effectuer m'ont permis de m'exprimer tout autant que dans une création d'entreprise.

Voilà maintenant plus d'un an qu'un restaurateur expérimenté vous accompagne, au travers du programme BusinessMentoring. Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

C'est une excellente expérience. L'accompagnement m'a donné l'opportunité non seulement d'avoir un point de vue externe sur mon établissement, mais aussi de profiter de l'expérience de mon mentor et de découvrir sa façon de travailler. J'ai aussi beaucoup appris via le réseau social intéressant que constitue le programme et qui m'aide à me développer davantage. Cela m'encourage notamment à confronter ma façon de faire à celle d'autres chefs d'entreprise, bref de profiter de *best practices*. Je constate aujourd'hui que le fait de réaborder son entreprise sous différents angles et de prendre en compte d'autres points de vue facilite la prise de décision et, dès lors, le développement de l'activité. ☑

Le fait de réaborder son entreprise sous différents angles et de prendre en compte d'autres points de vue facilite la prise de décision et, dès lors, le développement de l'activité

⇒ ... Suite de la page 9

Conçu en 2 volumes, ce livre blanc analyse les évolutions, les tendances et les défis actuels de l'industrie des PSF au Luxembourg. La brochure *Panorama et perspectives d'un secteur bien vivant* donne une image globale et claire du marché des PSF et des licences PSF. Cette nouvelle édition présente des analyses des derniers chiffres relatifs aux PSF, des entretiens avec des acteurs-clés de la Place ainsi que des articles thématiques. L'autre brochure, intitulée *Professionnels du secteur financier (PSF) au Luxembourg – Au cœur des environnements réglementaires et fiscaux*, aborde les aspects essentiels du cadre juridique et réglementaire applicable aux PSF et constitue un outil pratique et complet pour tous les PSF.

Ce rapport conclut que l'industrie des PSF continue de se développer, comme en témoigne l'évolution positive de deux nouvelles licences PSF : la licence Family Office, adoptée par près de 200 PSF, et les dépositaires spéciaux.

Lors de la conférence de présentation de l'étude en novembre dernier, qui a rassemblé quelque 120 professionnels des services financiers, l'accent a été mis notamment sur les nouveaux défis liés au changement de paradigme entrepris par l'OCDE, qui pousse de nombreux acteurs du secteur à revoir leur modèle commercial. « Nous pensons que ces changements sont aussi des opportunités. Le secteur luxembourgeois des PSF a toujours été dynamique et a toujours su s'adapter aux nouveaux cadres réglementaires tout en restant compétitif et en développant de nouvelles offres de services », a conclu Raphaël Charlier, Audit Partner et Co-leader PSF Industry Services chez Deloitte Luxembourg. ✓

Les versions intégrales des livres blancs en anglais et en français sont disponibles sur www.deloitte.com/lu/industries/psf.

REGUS ET SNCB DES ESPACES DE TRAVAIL DANS LES GARES BELGES

Depuis le début de cette année, des centres Regus Express ont été installés sur le réseau ferroviaire belge. Ces centres disposent de business lounges, de salles de réunion, de réseaux Wi-Fi à haute vitesse ainsi que de services d'assistance (impres-

sion de documents, réservation d'un taxi, d'un restaurant...). Les voyageurs peuvent y travailler ou tenir des réunions avec des clients, à quelques mètres à peine de leur quai d'embarquement.

Le partenariat entre Regus et la SNCB n'est pas un coup d'essai pour Regus, qui a déjà conclu des accords avec le NS, la SNCF et le SBB pour l'ouverture d'espaces de travail flexibles dans quelques-unes des plus importantes gares des Pays-Bas, de France et de Suisse. La stratégie Regus Express s'est également traduite par la création d'espaces de travail flexibles dans les plus importants aéroports, le long des autoroutes et – dans le cadre d'un projet-pilote conduit avec Shell – dans des stations-services réparties à travers la ville de Berlin.

« Nous envisageons également d'étudier les éventuelles possibilités de création d'espaces de travail flexibles dans des gares luxembourgeoises afin de répondre aux besoins des travailleurs mobiles utilisant ces plates-formes de transport », a indiqué Philippe Canu, directeur général de Regus Luxembourg. ✓

www.regus.lu

BILAN ENVIRONNEMENTAL POSITIF POUR L'ÉCO-SAC



En 10 ans d'existence, le sac réutilisable éco-sac a permis d'éviter le recours à plus de 560 millions de sacs à usage unique, ce qui représente une économie de plus de 8 millions de litres de pétrole.

Depuis l'arrivée de l'éco-sac en 2004 et l'introduction des sacs de dépannage à 0,03 EUR en 2007, les habitudes des consommateurs ont changé radicalement. Aujourd'hui, plus de 85 % des clients utilisent des sacs réutilisables pour faire leurs courses.

L'opération éco-sac a été lancée en 2004 par le ministère du Développement durable et des Infrastructures, VALORLUX, la grande distribution et la clc (Confédéra-

BusinessMentoring : mission recrutement

Le Business Support G.I.E. – qui offre un service gratuit de mentorat pour entrepreneurs au travers du programme BusinessMentoring – continue de recruter des mentors bénévoles. Bien implantée au Grand-Duché depuis février 2010, l'initiative compte maintenant un réseau de plus d'une quarantaine de mentors actifs et autant de mentorés. Afin de répondre aux nouvelles demandes d'accompagnement, un appel est lancé aux chefs d'entreprise expérimentés qui souhaiteraient rejoindre la communauté dynamique de dirigeants déjà en place.

D'autre part, les sélections 2015 sont ouvertes pour les futurs mentorés. Les dirigeants intéressés à être accompagnés par un chef d'entreprise aguerri sur une période de 6, 12 ou 18 mois sont donc invités à déposer leur dossier de candidature jusqu'au 15 septembre 2015.

Il est recommandé de contacter l'équipe coordinatrice par e-mail ou téléphone avant d'effectuer toute démarche : businessmentoring@cc.lu / (352) 42 39 39-330.

Infos et critères d'éligibilité sur www.businessmentoring.lu (Rubriques Devenir mentor/mentoré)

tion Luxembourgeoise du Commerce) dans le cadre d'un accord environnemental de prévention des déchets d'emballages. ☑

www.valorlux.lu

KLEYR GRASSO UN DÉPARTEMENT TAX



M^e Alex Pham

C'est **Alex Pham**, avocat fiscaliste, qui dirige le département mis en place récemment au sein de l'étude d'avocats **Kleyr Grasso**. Docteur en droit, il dispose d'une solide expérience professionnelle en droit fiscal de plus de 13 ans au Luxembourg, où il a exercé au sein des départements Tax d'un Big 4, d'une importante fiduciaire et d'un cabinet d'avocat international.

Il conseille le secteur du Private equity, des multinationales, des clients privés ainsi que des entreprises nationales, ceci en matière de structuration fiscale internationale, fiscalité des sociétés, fiscalité des personnes physiques et TVA. Il assiste également des clients en contentieux fiscal. ☑

www.kleyrgrasso.com

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

MONNAIE VIRTUELLE ET IDENTITÉ DES UTILISATEURS

Le **bitcoin** est la nouvelle monnaie frappée et échangée sur Internet. Mais les transactions sont-elles vraiment anonymes ? Plusieurs groupes de recherche dans le monde ont démontré qu'il était possible de déterminer quelles transactions étaient liées, même si le client utilise des pseudonymes différents. Il n'était cependant pas

encore sûr que l'on puisse aussi révéler l'adresse IP qui se cache derrière chaque transaction.

Dans leur étude, les chercheurs du **Laboratory of Algorithmics, Cryptology and Security** de l'**Université du Luxembourg** ont montré que le bitcoin ne protège pas l'adresse IP de l'utilisateur et que celle-ci peut être reliée en temps réel aux transactions de l'utilisateur. Pour la découvrir, un hacker aurait simplement besoin de quelques ordinateurs et d'environ 1.500 EUR par mois pour les coûts liés aux serveurs et à la bande passante. De plus, le célèbre réseau anonyme Tor ne peut pas faire grand-chose pour garantir l'anonymat des utilisateurs du bitcoin, puisqu'il peut être facilement bloqué.

Ces résultats reposent sur le fait que les nœuds d'entrée du bitcoin, auxquels l'ordinateur de l'utilisateur se connecte pour effectuer une transaction, constituent un identifiant unique pour la durée de la session de l'utilisateur. Cette configuration unique peut être reliée à l'adresse IP d'un utilisateur. En outre, les transactions effectuées pendant une session, même celles faites par l'intermédiaire de pseudonymes non associés, peuvent être reliées. Avec cette méthode, les hackers peuvent révéler jusqu'à 60 % des adresses IP se cachant derrière les transactions effectuées sur le réseau Bitcoin.

« Cette analyse du réseau bitcoin, associée aux recherches antérieures sur les flux de transaction, montre que le niveau d'anonymat sur le réseau bitcoin est assez faible », explique le Dr Alex Biryukov, qui dirige la recherche sur les monnaies numériques à l'Université. Dans l'article présenté à la conférence de l'ACM⁽¹⁾ sur la sécurité des systèmes d'information et de communication, l'équipe a également décrit la manière d'empêcher une telle attaque sur la confidentialité des utilisateurs. Les correctifs logiciels écrits par les chercheurs sont actuellement en cours de discussion avec les principaux développeurs du bitcoin. ☑

(1) L'article *Deanonymisation of clients in Bitcoin P2P network* tel que publié dans *Proceedings of the Conference on Computer and Communications Security* peut être consulté en intégralité sur [http://orbit. uni.lu/handle/10993/18679](http://orbit.uni.lu/handle/10993/18679).

www.uni.lu

LUXINNOVATION

UN GUIDE POUR DÉMARRER UNE START-UP INNOVANTE



Le guide **Start-up.lu – Succeed in establishing your innovative company in Luxembourg** accompagne les entrepreneurs qui souhaitent installer leur entreprise au Grand-Duché dans toutes les étapes pour transformer leurs idées innovantes en réalité. Le guide fournit une introduction aux questions-clés à garder à l'esprit et met en évidence – sans la prétention d'être exhaustif – les diverses structures de soutien et les mesures disponibles au Luxembourg pour les entrepreneurs innovants. Il illustre également comment **Luxinnovation** peut apporter son soutien. L'Agence offre en effet un large éventail de services intégrés et sur mesure à tous les entrepreneurs, de Luxembourg ou d'ailleurs, porteurs de projets innovants dans tous les secteurs, du début et tout au long du processus de développement, jusqu'à obtenir une entreprise établie et florissante.

Start-up.lu – Succeed in establishing your innovative company in Luxembourg est téléchargeable sur <http://www.luxinnovation.lu/Publications/Soutien-aux-start-up-innovantes/Start-up.lu-Succeed-in-establishing-your-innovative-company-in-Luxembourg>.

UNE ÉTUDE POUR ÉVALUER LES BESOINS DE LA FILIALE DES MATÉRIAUX COMPOSITES AU LUXEMBOURG

Membres du **Luxembourg Materials Cluster**, plusieurs entreprises et institutions du secteur des matériaux composites viennent de mandater une **étude de faisabilité pour la création d'un Centre de compétences**

composites au Luxembourg. L'objectif de ce centre serait de mieux répondre aux besoins du secteur des composites, d'accroître sa visibilité aux niveaux national et surtout international, et de combler les lacunes actuelles dans la filiale par l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles activités.

Depuis plus de cent ans, le Luxembourg fabrique et traite des matériaux innovants. Les productions à haute valeur ajoutée issues de l'aciérie représentent ainsi plus d'un quart de la valeur des exportations du Grand-Duché. Le secteur des matériaux s'est également développé dans d'autres domaines stratégiques. Avec des applications dans l'aéronautique, l'électronique, la construction high-tech ou encore l'automobile ou la téléphonie mobile, les matériaux composites représentent, aujourd'hui, un marché en forte croissance. Alors qu'elle est déjà utilisée par les entreprises luxembourgeoises et forme un marché important, la technologie de « légèreté » présente un potentiel de développement important pour le futur, y compris pour certains acteurs luxembourgeois qui n'y sont pas encore présents.

C'est d'un petit groupe de représentants de l'industrie qu'a émergé l'idée de créer un Centre de compétences national dans ce domaine. Ses missions seraient multiples : définir et exécuter des projets communs de recherche, faciliter la mise en place d'équipements partagés, assister à la formation ou encore promouvoir les compétences et les produits fabriqués au Luxembourg. L'initiative aiderait également les entreprises en place à améliorer leur compétitivité et à les accompagner à l'international afin de cibler au mieux de nouveaux marchés. Ce sont donc 13 entreprises, 3 organismes publics de recherche et 2 organismes publics qui ont décidé de mener et de financer conjointement l'étude de faisabilité, coordonnée par le Luxembourg Materials Cluster et soutenue par le ministère de l'Economie. ☑

Pour plus d'informations sur l'étude ou plus largement sur l'industrie composite au Luxembourg, veuillez contacter Johnny Brebels, Head of Materials & Production Technologies Sector, Luxinnovation (johnny.brebels@luxinnovation.lu – Tél : (352) 43 62 63-654).

www.materialscluster.lu

TELINDUS LUXEMBOURG

LA TECHNOLOGIE DE CRYPTAGE D'ADVA OPTICAL NETWORKING POUR SÉCURISER SES SERVICES CLOUD

Telindus Telecom a déployé le FSP 3000, une solution de transport optique évolutive qui possède une technologie avancée de cryptage afin de garantir une sécurité maximale pour son réseau ainsi que pour ses services cloud. **ADVA Optical Networking** est le leader européen des solutions de connectivité qui supportent les services cloud et mobiles. ADVA propose des solutions innovantes qui s'intègrent facilement dans les environnements datacentres et répondent aux plus hautes attentes des utilisateurs en termes de performance (latence, sécurité, évolutivité...) et réduction de coût. La technologie de cryptage d'ADVA Optical Networking permet de protéger intégralement toutes les données lorsqu'elles circulent entre les différents datacentres de Telindus Telecom, tout en garantissant un accès permanent aux services cloud.

Garantir la sécurité des données dans les infrastructures est depuis longtemps une des priorités d'ADVA Optical Networking. Sa technologie de cryptage a été développée en étroite collaboration avec de grands noms du monde de l'entreprise et répond ainsi aux besoins de nombreuses sociétés. La solution est complètement indépendante du type de protocole transporté et s'adapte donc parfaitement à des besoins divers comme Fibre Channel, InfiniBand et Ethernet. Cette technologie chiffre au niveau optique chaque bit de données reçu du client (contenu lui-même mais aussi en-têtes des couches supérieures). La latence ajoutée par ce processus de cryptage est minime en comparaison des méthodes habituelles. Pour Telindus Telecom et ses clients, le FSP 3000 d'ADVA est non seulement un moyen hautement sécurisé pour transporter des données mais devient aussi un avantage concurrentiel.

TELINDUS ET HITACHI DATA SYSTEMS : PARTENAIRES POUR RELEVER LES CHALLENGES DU BIG DATA

Telindus a signé un partenariat stratégique avec **Hitachi Data Systems**, acteur-clé dans le secteur du stockage, avec plus d'un milliard investit par an dans la Recherche

et Développement. Cette alliance va permettre aux acteurs du marché d'adresser leurs problématiques Big Data à des experts proches qui comprennent leurs besoins business.

Ce partenariat est né de l'observation d'un besoin au Luxembourg d'élargir l'offre en proposant aux clients des solutions plus flexibles et moins coûteuses. La gouvernance, la sécurité et la confidentialité sont autant de garanties apportées par Telindus-Hitachi Data Systems aux entreprises afin que soit valorisé leur gigantesque volume de données. ☑

www.telindus.lu

SACEM LUXEMBOURG

DES LOCAUX À MERL ET DE NOUVELLES BROCHURES

A l'occasion de son déménagement fin novembre 2014 dans ses locaux de la **rue de Merl**, la **SACEM Luxembourg** a renouvelé ses brochures et réalisé un nouveau dépliant destiné à faire connaître ses activités au grand public, à rappeler ce qu'est le droit d'auteur, ce qu'il apporte aux créateurs et les nombreux avantages d'une licence.

La SACEM Luxembourg compte à ce jour plus de 800 membres – auteurs et compositeurs – domiciliés au Luxembourg. Elle a délivré environ 7.000 licences sur tout le territoire en 2013. La SACEM regroupe plus de 145.000 membres et des millions de créateurs du répertoire mondial. Les droits d'auteur collectés par la SACEM Luxembourg sont perçus au titre du droit patrimonial de l'auteur et lui sont reversés. « *Ils constituent le salaire rémunérant le travail de l'auteur. En 2013, nous avons réparti plus d'un million EUR sur le territoire national* », explique son gérant, Marc Nickts.

Pour l'utilisateur, une licence permet d'avoir facilement accès à des millions d'œuvres protégées du répertoire mondial de façon légale. Ceci est rendu possible grâce au contrat de réciprocité que la SACEM a conclu avec plus de 120 gestions collectives dans le monde entier. La SACEM Luxembourg fait notamment partie de la Confédération Internationale des Sociétés d'Auteurs et Compositeurs pour la défense des droits d'auteur, et du *hub* Armonia pour la délivrance de licences pan-européennes sur Internet. « *Armonia délivre les autorisations pour plus*

de 6,5 millions d'œuvres sur Internet. Un chiffre considérable au vu de l'importance que prend l'écoute de la musique en ligne », rappelle Marc Nickts. ☑

www.sacem.lu

SOURCES ROSPORT UN INVESTISSEMENT DE 9 MILLIONS EUR



La fin de l'année a été riche en innovations pour **Sources Rosport S.A.** : nouvelle ligne de production destinée au soutirage des bouteilles en verre consigné – qui a nécessité l'agrandissement du hall de production de 600 m² supplémentaires –, renouvellement de la gamme des bouteilles en verre consigné qui se présente dorénavant dans un look résolument moderne et uniformisé pour les différents produits Rosport Classic, Rosport Blue et Rosport Viva, et nouvelle identité visuelle. Ces différentes actions ont abouti à un investissement de près de 9 millions EUR

Sources Rosport a innové non seulement dans sa gamme verre, mais a développé une bouteille en PET pour la Rosport Classic 50 cl et 1 litre qui se passe entièrement de matière première vierge. En effet, 75 % du plastique de la bouteille provient de bouteilles PET collectées et recyclées au Luxembourg tandis que les 25% restants sont issus de plastique provenant de la canne à sucre, une ressource renouvelable avec un bilan écologique largement positif.

Son site Internet a également fait peau neuve et s'inspire des concepts de certains réseaux sociaux qui reposent sur une accroche visuelle. Sources Rosport propose aux Internauteurs un site *lifestyle*, informatif, visuel, fun et interactif sous le nom de domaine www.rosportlife.com. Les visiteurs peuvent y trouver une réelle diversité de thèmes autour de la culture, des recettes, de la nature et du développement durable, du sport et bien-être ou encore des informations utiles pour les familles ou des carnets de voyage. ☑

MOLITOR AVOCATS À LA COUR

FRANÇOIS CAUTAERTS AU
DÉPARTEMENT CONTENTIEUX



M^e François Cautaerts

MOLITOR Avocats à la Cour a renforcé son **département Contentieux** avec l'arrivée d'un nouvel associé, **M^e François Cautaerts**, spécialisé dans les différents domaines de contentieux tels que les litiges en droit commercial, en droit immobilier et de la construction, en droit des contrats, en matière d'insolvabilité et de restructuration, et en recouvrement de créances. Placé sous la direction de l'associé Paulo Lopes Da Silva, ce département est l'un des atouts majeurs du cabinet. Par ce renforcement stratégique, le cabinet tient à souligner ses ambitions dans les domaines du litige tant au niveau national qu'international. ☑

www.molitorlegal.lu

ING DES BANCS CONNECTÉS



Durant tout le mois de décembre 2014, **ING** a installé des **bancs connectés** dans des lieux populaires du Grand-Duché tels

que la gare, l'aéroport, Utopolis ou Belval Plaza, permettant aux passants de recharger leur téléphone et de se connecter gratuitement au Wi-Fi. Ces bancs ont été réalisés sur mesure par un fournisseur luxembourgeois.

Par cette action, ING entend mettre à la disposition de tous un mobilier urbain, pratique et utile qui permet d'augmenter la convivialité dans les lieux publics, et qui peut servir de lieu d'échanges et de point de rencontre. Les bancs sont maintenant installés chez des partenaires d'ING Luxembourg comme la Rockhal ou le Cube 521.

ING INTERNATIONAL SURVEY

Selon **ING International Survey**, **78 % des résidents luxembourgeois** qui utilisent le mobile banking affirment que cela leur permet de mieux contrôler leurs finances et de mieux gérer leur argent, contre 80 % pour la moyenne européenne. 65,3 % utilisent le mobile banking une fois par semaine.

Autre résultat intéressant de l'enquête : ceux qui utilisent régulièrement le mobile banking et les systèmes d'alertes proposés par certaines banques sont plus nombreux à épargner régulièrement que ceux qui n'en font pas usage. On constate un pourcentage de 61 % pour ceux qui utilisent le mobile banking et les systèmes d'alertes contre 51 % pour ceux qui s'abstiennent d'en faire usage.

Les types d'alertes les plus demandées sont celles relatives au solde, au remboursement d'un crédit et au découvert sur le compte. En ce qui concerne ING Luxembourg, 5 types d'alertes peuvent être paramétrés : lorsqu'un montant dépassant un certain seuil est crédité/débité, lorsque le solde descend sous un seuil prédéfini, lorsque le paiement a été bloqué/refusé et lorsqu'un nouvel appareil a été utilisé pour la connexion à ING Mobile. ☑

www.ing.lu

EBRC

UN PARTENARIAT AVEC ITRUST
FRANCE SUR LE MARCHÉ DE LA
CYBERSÉCURITÉ

L'éditeur de la solution Iikare, **ITrust France**, et **EBRC (European Business Reliance Centre)**, spécialiste de la gestion de l'information et des infrastructures sensibles, ont signé un accord de partenariat afin de proposer

le meilleur du service et de la technologie en matière de gestion des vulnérabilités, et de services de sécurité.

L'offre développée par ITrust est adaptée aux besoins des organisations de toutes tailles, des petites aux grandes entreprises. IKare Monitoring dispose de la souplesse nécessaire pour évaluer la vulnérabilité des réseaux informatiques selon les besoins de l'entreprise et ce, à distance. Il s'agit d'une véritable offre management de vulnérabilités en mode Software as a Service (SaaS) qui permet à l'entreprise de convertir des investissements lourds en mode service (coûts récurrents). Cette solution trouve naturellement sa place comme un composant technologique innovant au cœur des Trusted Services Europe d'EBRC. ☑

www.ebrc.com

www.itrust.fr

UN PARTENARIAT AVEC BRAINSERVE POUR L'EXCELLENCE IT

Dans le cadre de leur stratégie de déve-

loppement, **EBRC** et **BrainServe** (Suisse) ont conclu un partenariat afin d'œuvrer à la promotion sur le marché international de leurs centres de données certifiés.

Référence mondiale en conseil, formation et recherche sur les infrastructures d'hébergement informatique, l'Uptime Institute est le seul organisme au monde à être en mesure de délivrer les **certifications Tier** sur une échelle de I à IV. Cet accord donne naissance à une exclusivité mondiale. EBRC et BrainServe opèrent à eux seuls, au cœur de l'Europe économique, **4 centres de données certifiés Tier IV**, garantissant le plus haut niveau de fiabilité technique en termes de disponibilité et maintenabilité.

Le partenariat entre EBRC et BrainServe permet désormais aux clients européens les plus exigeants l'accès à un niveau de résilience inégalé. Cette offre unique ouvre la voie au développement d'une nouvelle économie digitale de confiance. ☑

www.ebrc.com

www.brainserve.ch

ALPHABET LUXEMBOURG

CHRISTEL REYNAERTS VA SUCCÉDER À JAN VAN ROON



Au 1^{er} juin 2015, **Jan van Roon**, Managing Director d'**Alphabet Belgique et Luxembourg** depuis mai 2009 passera les commandes à **Christel Reynaerts**.

Suite page 16 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 15

Jan van Roon a mené à bien l'acquisition d'ING Car Lease par BMW Group pour la Belgique et le Luxembourg en 2011. Sous sa direction, Alphabet a vu sa flotte croître durablement de 67 % en Belgique et de 57 % au Luxembourg.

Depuis janvier 2012, Christel Reynaerts est Head of International Corporate Sales au sein de BMW Group. Depuis qu'elle a rejoint BMW Group en 2005, elle a revêtu successivement les fonctions de Head of International Sales chez Alphabet International et de Head of Commercial Finance chez BMW Financial Services.

Fondée en 1997 en tant que division de BMW Group, Alphabet propose une large gamme de produits et de services, depuis les conseils, le financement et les services automobiles jusqu'aux solutions globales de gestion pour les flottes d'entreprises. La société gère actuellement plus de 550.000 véhicules de toutes marques dans 18 pays, dont 40.000 en Belgique. ✓

www.alphabet.com

SUNEXPRESS

LA TURQUIE AU DÉPART DE LUXEMBOURG



La compagnie aérienne **SunExpress** annonce l'ouverture d'une ligne régulière à l'aéroport de Luxembourg pour la saison printemps-été 2015. **Du 3 avril au 11 septembre 2015**, la compagnie germano-turque effectuera **une rotation par semaine, chaque vendredi, à destination d'Antalya**. Les vols partiront de Luxembourg à 9h45 et atterriront à Antalya à 14h25 (heure locale). Au retour, le départ d'Antalya est programmé à 5h55 pour une arrivée à Luxembourg à 8h55. Les vols seront effectués en Boeing 737-800, pouvant transporter jusqu'à 189 passagers.

Les billets sont disponibles dès maintenant à la vente sur www.sunexpress.com ou en agence de voyages, à partir

de 105,99 EUR l'aller simple. Ce tarif est donné à titre indicatif. Plusieurs tour-opérateurs proposent des formules vols+séjours, commercialisées en agences de voyages.

Au total, 3 compagnies aériennes desservent la Turquie au départ de Luxembourg : Turkish Airlines (un vol quotidien vers Istanbul toute l'année), Luxair (plusieurs vols par semaine vers Izmir et Antalya, du printemps à l'automne) et Sun Express (un vol par semaine vers Antalya, à partir d'avril). ✓

RECYCLEZ +, PAYEZ - CALCULEZ LES FRAIS LIÉS AUX TYPES DE RÉCIPIENTS ET AUX SERVICES ANNEXES

Afin de faciliter aux citoyens et entreprises de la capitale le choix de leur(s) poubelle(s) et de leur permettre de réduire les frais liés aux poubelles et aux services annexes proposés par le **Service d'hygiène, la Ville de Luxembourg** propose un outil de calcul sur son site www.vdl.lu (rubrique Citoyens et résidents/Déchets et propreté (<http://service.vdl.lu/export/hygiene>)).

Cette calculatrice permet d'établir les frais annuels réels à payer en fonction du type de poubelle (volumes, poubelle brune pour déchets biodégradables, poubelle bleue pour le papier, poubelle verte pour le verre...) et des services choisis (vidages supplémentaires, nettoyage, sortie/rentree...). Mais elle permet également de faire une simulation grâce à laquelle les citoyens peuvent constater aisément de combien les frais diminuent ou augmentent s'ils changent de type de poubelle ou de service annexe. Cet outil calcule un montant indicatif, c'est donc bien la facture émise par le Service d'hygiène qui fait foi. ✓

Le call center du Service d'hygiène (conseils, informations, suggestions, commandes) est à disposition des citoyens du lundi au vendredi de 8h00 à 16h00 au numéro 4796-3640.

ICBC SUCCURSALE DE LUXEMBOURG

LE SERVICE BANCAIRE DE COMPENSATION RMB EST LANCÉ

ICBC Succursale de Luxembourg a inauguré son statut d'organisme de compensation à Luxembourg le 4 décembre dernier, suite à sa désignation au mois de septembre

banque de compensation officielle à Luxembourg de la Banque Populaire de Chine. Grâce aux services bancaires de compensation en RMB, les banques au Luxembourg et dans les autres régions du monde pourront effectuer des transactions en RMB via des comptes ouverts auprès d'ICBC Succursale de Luxembourg et bénéficier de l'efficacité et des facilités améliorées de l'utilisation internationale du RMB.

Luxembourg, en tant que place financière internationale de renom et l'un des partenaires majeurs de la Chine au sein de l'UE, est un important pivot de la logistique commerciale sino-européenne et le principal récipiendaire des ODI chinois, dans la mesure où d'importants volumes commerciaux et de fonds d'investissement circulent en Europe via le Luxembourg. Le marché des RMB au Luxembourg serait susceptible d'opérer tel un levier partout en Europe, ce qui fait du Luxembourg l'un des plus importants centres d'affaires offshore en RMB. Les statistiques démontrent que le Luxembourg possède le plus important pool de RMB de l'Eurozone, avec 67,2 milliards de yuans en dépôt et 72,8 milliards de yuans en prêts à la fin du 1^{er} semestre de 2014. Le Luxembourg est également le centre majeur des fonds d'investissement en RMB et des obligations en RMB en Europe, les fonds en question investissant en actifs exprimés en RMB à hauteur de 238,3 milliards de yuans, alors que les obligations en RMB grimpaient à 28,3 milliards de yuans à la fin du 1^{er} semestre.

ICBC est la 1^{ère} banque commerciale chinoise à mettre en œuvre un système centralisé pour traiter les affaires en RMB aussi bien au niveau national qu'international via un système de compensation centralisé pour l'encaissement, le règlement et la compensation, ainsi que local, pour la compensation centralisée de devises étrangères ; il relie l'ensemble des succursales opérant de par le monde via ce système centralisé permettant le crédit en temps réel des transferts de fonds, offrant ainsi des services de règlement pratiques, rapides et efficaces. Ceci permet à ICBC de poser les fondations d'une banque globale de compensation en RMB. ICBC a à cette heure déjà étendu ses opérations à 41 pays et régions, et 330 institutions.

Suite page 18 ⇒ ...

Le droit de la concurrence

Un droit en plein développement

Le 9 décembre dernier, l'ALEDC (Association Luxembourgeoise pour l'Etude du Droit de la Concurrence) a organisé la 1^{ère} Journée luxembourgeoise du droit de la concurrence. L'ALEDC souhaite contribuer à l'éducation, la formation et à la sensibilisation de tous les acteurs économiques luxembourgeois à ce domaine du droit, et particulièrement les entreprises. Rencontre avec son président, M^e Gabriel Bleser.

Pouvez-vous nous expliquer brièvement les objectifs de l'ALEDC ?

L'Association a été créée en 2007 et compte une trentaine de membres. Elle s'intéresse à toutes les problématiques relatives au droit de la concurrence au sens large, c'est-à-dire aux problématiques concernant les abus de position dominante, les ententes, les fusions, les aides d'Etat..., mais également aux problématiques concernant les pratiques commerciales déloyales (concurrence déloyale, publicité trompeuse et mensongère, etc.). L'ALEDC n'est pas une association uniquement réservée aux avocats, bien au contraire, son but est de rassembler des personnes qui ont un intérêt marqué pour ce domaine du droit : économistes, commerciaux d'entreprises, magistrats...

La Journée du 9 décembre avait essentiellement pour but d'informer les entreprises. Quels étaient les principaux thèmes du programme ?

Je me réjouis que cet événement ait mobilisé une centaine de participants venant surtout d'horizons divers, preuve que le droit de la concurrence intéresse tous les secteurs. Le but de cette Journée était en effet de sensibiliser les entreprises en leur apportant une actualisation législa-



M^e Gabriel Bleser⁽¹⁾, président, ALEDC.

tive nationale et européenne, en les informant sur les différences entre concurrence déloyale, ententes et abus de position dominante, et en leur expliquant en quoi consistent la procédure devant le Conseil de la concurrence et les visites surprises. A été évoquée également la transposition de la directive 2014/104/UE concernant les actions en dommages et intérêts pour infractions au droit de la concurrence, publiée le 5 décembre 2014 au *Journal officiel* de l'UE, et qui doit être transpo-

sée en droit national par tous les Etats membres dans les 2 ans.

En matière de droit de la concurrence, comment se situe le Luxembourg ?

Le constat est clair : le pays accuse un retard certain en matière de culture de concurrence et de nombreux acteurs économiques ignorent encore ce domaine du droit qui, dans tous les autres pays européens, fait partie de l'environnement légal des entreprises. Au Luxembourg, l'autorité administrative indépendante qu'est le Conseil de la concurrence est chargée de veiller au respect de la loi du 23 octobre 2011 relative à la concurrence. Cette loi interdit les abus de position dominante et les ententes illégales. Un contrôle des concentrations d'entreprises n'est pas prévu par la loi luxembourgeoise, mais le règlement communautaire du contrôle des concentrations est susceptible de trouver application en cas de dépassement de certains seuils. A ce propos, l'ALEDC estime qu'il serait temps de se pencher à nouveau sur ce point, car il est préférable d'effectuer des contrôles *ex ante*, adaptés bien entendu à la taille de notre marché, que de sanctionner *ex post*.

Propos recueillis par
Isabelle Couset

➡ Le pays accuse un retard certain en matière de culture de concurrence et de nombreux acteurs économiques ignorent encore ce domaine du droit qui, dans tous les autres pays européens, fait partie de l'environnement légal des entreprises ←

www.competitionassociation.lu

(1) Gabriel Bleser, avocat à la Cour, est associé au cabinet d'avocats DSM Di Stefano Moyses.

⇒ ... Suite de la page 16

Depuis 2009, lorsque le système pilote de règlement RMB transfrontalier a été lancé, ICBC a fortement promu l'utilisation transfrontalière du RMB sur son réseau mondial, avec un total commercial de 7 trillions et 524 comptes de compensation en RMB transfrontaliers. Le système transfrontalier de compensation en RMB couvre dorénavant 76 pays et régions de par le monde.

ICBC est non seulement la 1^{ère} banque enregistrée en Europe à entrer sur le marché interbancaire des obligations chinoises, mais également la 1^{ère} banque chinoise à s'attaquer à l'industrie européenne des fonds d'investissement. ICBC (Europe) S.A., basée à Luxembourg a récemment lancé son 1^{er} OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières). Il s'agit du fonds d'investissement activement géré, China Concept, distribué auprès d'investisseurs européens et qui investira principalement sur le marché interbancaire chinois obligataire, lequel a lié les marchés RMB aussi bien continentaux qu'offshore et a rendu l'utilisation du RMB plus réel et efficace.

www.icbc.lu

LUX-AIRPORT

TRANSPORT AÉRIEN DE PASSAGERS EN EUROPE : LE LUXEMBOURG EN TÊTE DE L'UE

Selon les chiffres publiés par Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne, 842 millions de passagers ont voyagé par avion dans l'UE en 2013, soit une hausse de 1,7 % par rapport à 2012. Parmi les hausses les plus importantes ayant été relevées au sein des 28 pays de l'UE, le **Luxembourg** arrive en tête avec une augmentation de + 14,5 % par rapport à 2012 et **2,2 millions de passagers accueillis**, devant Malte (+ 10,5 %) et la Lituanie (+ 10,0 %).

En 2013, le transport intra-UE représentait 43,3 % du transport aérien total de passagers, suivi par le transport extra-UE (38,6 %), alors que le transport national comptait pour moins d'1 passager sur 5 (18,1 %) ⁽¹⁾.

lux-Airport offre une palette de 65 destinations en vols directs et emploie 234 personnes. Il connaît à nouveau une hausse de fréquentation à deux chiffres depuis le

début de l'année 2014. Il a traité 673.500 tonnes de fret en 2013, ce qui en fait la 5^e plate-forme de fret en Europe (hors fret express).

(1) Source : Eurostat - <http://ec.europa.eu/eurostat>.

ACCORD DE COOPÉRATION STRATÉGIQUE AVEC HENAN AIRPORT GROUP

Henan Airport Group, opérateur de l'aéroport de Zhengzhou en République populaire de Chine, et **lux-Airport**, opérateur de l'aéroport de Luxembourg ont signé un accord de coopération stratégique le 4 décembre dernier dont l'objectif est de développer une coopération durable « gagnant-gagnant » au travers de discussions partenariales. Le principe de base est de viser un développement commun et une mutualisation des bénéfices.

Les parties ont convenu de développer conjointement le marché du transport de passagers et de fret aérien, de susciter l'intérêt des compagnies aériennes pour l'exploitation de vols directs passagers et fret entre Zhengzhou et Luxembourg, et de fournir un soutien réciproque afin de favoriser ce développement. L'accord signé comprend un support au développement de la stratégie de double hub pour le transport de fret, le développement de liaisons aériennes pour le transport de passagers et une collaboration dans le domaine du marketing et de la communication.

Xianbo Yang, président de Henan Airport Group a déclaré : « *Nous sommes très satisfaits de la croissance rapide de Cargolux, qui opère actuellement cinq vols hebdomadaires sur notre aéroport. En 2013, Zhengzhou est l'aéroport de fret qui a connu la plus forte croissance au niveau mondial, et nous avons l'intention de rester numéro 1 en 2014* ».

« *Des changements très importants sont en cours à l'aéroport de Zhengzhou, où un nouveau terminal, disposant de quelque 100 portes d'embarquement doit ouvrir ses portes en 2015. Au cours de ma visite, j'ai été impressionné par l'ampleur du chantier de construction de la nouvelle aérogare et par le taux de croissance rapide de l'aéroport, à la fois pour le fret et les passagers* », a conclu Johan Vanneste, directeur général de lux-Airport.

www.lux-airport.lu

BILNET

QUICKMONEY™, UNE NOUVELLE FONCTIONNALITÉ

Grâce à **QuickMoney™**, il est désormais possible de retirer de l'argent auprès d'un distributeur BIL sans carte bancaire. Une première exclusive au Luxembourg réalisée en collaboration avec Diebold, fournisseur attiré des guichets automatiques de la banque.

QuickMoney™ est disponible directement depuis l'application **BILnet Mobile** sur smartphone et offre 2 possibilités pour retirer de l'argent : en scannant un QR Code qui est affiché sur l'écran du distributeur directement depuis l'application ou en générant un code à usage unique (valable 60 minutes).

Générer un code à usage unique est également possible dans BILnet sur un ordinateur de bureau. La sécurité de cette fonctionnalité est garantie du fait de l'activation de QuickMoney™ via un produit LuxTrust sur l'ordinateur, avec fixation de la limite de retrait maximale qu'il souhaite et d'un code PIN nécessaire à chaque usage.

www.bil.com

FEDIL

21^e ÉDITION DU PRIX DE L'INNOVATION

Le 10 décembre dernier s'est déroulée la cérémonie de remise du **Prix de l'innovation de la Fedil**. Pour cette édition 2014, le jury a décidé d'attribuer 5 prix parmi une vingtaine de dossiers de candidature introduits. Ce nombre élevé de dossiers démontre que, malgré la crise, nos entreprises ont le bon réflexe pour continuer à investir dans la recherche.

Le Prix de l'innovation dans la catégorie Produit a été décerné à la société **ELTH** pour le projet *Sonde de niveau d'huile coudée en plastique*, une sonde coudée en plastique qui mesure le niveau de l'huile pour les moteurs à combustion. Le Prix de l'innovation dans la catégorie Procédé a été décerné à **ArcelorMittal Differdange** pour le projet *Optimisation du brassage acier en poche*. Ce procédé a pour rôle de faciliter la mise en solution des éléments d'alliage tout en homogénéisant la tem-

Suite page 20 ⇒ ...

Pas de *ruling* sous le sapin...

En ce début d'année, vous vous lamentez de ne pas avoir trouvé de *ruling* sous votre sapin de Noël ? Ne vous inquiétez pas, c'est bien normal ! En effet, contrairement à ce qu'auraient pu vous faire croire certains médias étrangers en quête de sensationnalisme, un *ruling* n'est pas un cadeau de l'administration fiscale.

Au contraire d'un cadeau, un *ruling* est la confirmation écrite par l'administration fiscale de la correcte application des règles fiscales en vigueur (nationales et internationales) à une ou plusieurs opérations que le contribuable envisage de réaliser.

Plus précisément, il pourra s'agir de confirmer soit la correcte application de certaines dispositions fiscales à un ensemble de faits, soit la conformité du bénéfice réalisé par une société avec les règles de prix de transfert (Transfer pricing rules ⁽¹⁾).

Face à des opérations toujours plus complexes et à la rareté des circulaires de l'administration fiscale, le *ruling* apporte une sécurité juridique indispensable au monde des affaires.

Bien entendu, l'administration fiscale luxembourgeoise peut avoir une interprétation de la loi qui, en fin de compte, bénéficie au contribuable. Toutefois, toute interprétation doit être basée sur les règles fiscales telles qu'applicables et ne peut emporter exonération de l'impôt dû. Si l'approche pragmatique et économique des lois fiscales a permis au Luxembourg de créer un environnement favorable au monde économique, la sécurité juridique créée par la pratique des *rulings* n'y est pas étrangère.

Une Commission des décisions anticipées

Le contexte international et la mise en cause de certaines pratiques anciennes ont amené à une refonte des procédures applicables aux *rulings*. Ainsi, au Luxembourg, depuis le 1^{er} janvier 2015, à l'instar de ce qui existe ailleurs, une commission des décisions anticipées est maintenant en charge du traitement des demandes de *ruling* en ce qui concerne la fiscalité des entreprises. L'institution d'une commission des décisions anticipées a été de pair avec l'introduction d'une base légale explicite dans la législation fiscale pour la procédure des *rulings*.

Comme cela se faisait auparavant, une demande de *ruling* peut être introduite via une demande écrite dûment motivée et qui doit contenir, outre la description précise des opérations envisagées, une analyse détaillée des points de droit qui demandent à être confirmés par l'administration fiscale.

Désormais, et ceci est nouveau au titre de la transparence, les *rulings* seront publiés dans le rapport annuel d'activité de l'administration fiscale. Ils seront valables pour une durée de 5 ans.

La formalisation du système luxembourgeois de *ruling* participe du mouve-

ment initié par le gouvernement luxembourgeois, tendant vers une transparence accrue en matière fiscale notamment. A ce titre, nous pensons également, entre autres, à la conclusion des accords FATCA ⁽²⁾ ou encore la simplification de la procédure d'échange d'informations qui constituent autant d'adaptations à un monde nouveau auquel le Luxembourg se doit d'adhérer. ✓



M^r Olivier Van Ermengem
Associé Tax

Linklaters LLP, Luxembourg

➡ Comme cela se faisait auparavant, une demande de *ruling* peut être introduite via une demande écrite dûment motivée et qui doit contenir, outre la description précise des opérations envisagées, une analyse détaillée des points de droit qui demandent à être confirmés par l'administration fiscale ←

(1) Les règles de transfert (Transfer pricing principles) sont des règles qui visent à assurer que des transactions entre parties liées soient similaires à ce qui se ferait entre parties indépendantes. Une société qui rend ainsi des services à sa filiale doit recevoir la même rémunération que si elle prestait ces mêmes services à une société tierce.

(2) Les accords FATCA sont des accords conclus par les Etats-Unis avec d'autres pays et qui ont pour but de permettre au fisc américain de connaître les avoirs détenus à l'étranger par ses contribuables.

⇒ ... Suite de la page 18

pérature. Le Prix de l'innovation dans la catégorie PME a été attribué à l'entreprise **Hein** pour le projet *Hybrid Ringrohr-Elektro-Ladenbackofen*. Cette innovation permet de diminuer la consommation d'énergie des fours compacts tout en simplifiant leur maintenance et en augmentant la qualité de cuisson. Le Prix de l'innovation dans la catégorie Système a été attribué à l'entreprise **IEE** pour le projet *Hands Off Detection*, un système capable de détecter si le conducteur d'un véhicule a ses deux mains sur le volant. Le Prix de l'innovation dans la catégorie Efficience a été attribué au **Goodyear Innovation Center** pour le projet *Intellimax Groove Technology*, une technologie qui diminue la consommation des véhicules tout en augmentant la tenue de route.

Dans son discours précédant la proclamation des lauréats, le président de la Fedil, **Robert Dennewald**, a déploré que trop peu de jeunes s'engagent dans les études scientifiques. Il a souligné que la situation devient préoccupante pour les entreprises industrielles, qui sont à la recherche d'ingénieurs et de techniciens. La cadence actuelle de diplômés dans ces domaines ne suffit guère pour satisfaire à la demande actuelle et future.

www.fedil.lu

ORANGE INVESTIT DANS LA COUVERTURE ET LA CAPACITÉ DE SES RÉSEAUX

Ce sont près de 10 % de son chiffre d'affaires annuel qu'**Orange** investit dans ses réseaux. Ainsi la couverture 4G couvre maintenant 85 % de la population, 98 % pour la 3G et 99 % pour la 2G.

La consommation 4G a été multipliée par 8 en moins d'un an, elle équivaut à la totalité de la consommation 3G de la base clients Orange. La 4G Orange est ouverte au *roaming*, une première au Grand-Duché, depuis juillet 2014, avec les pays qui ont lancé cette technologie, pour le plus grand confort des utilisateurs.

« J'ai fait du déploiement de nos réseaux une priorité stratégique pour répondre aux usages de tous et satisfaire ainsi la demande croissante des clients sur le très haut débit mobile sur le Grand-Du-

ché. Nos avancées technologiques sont tournées vers les clients. Elles nous ont toujours permis de proposer des services et des solutions tarifaires en première au Luxembourg », explique Werner DeLaet, CEO d'Orange Luxembourg S.A.

www.orange.lu

KPMG SOUTIEN L'ASSOCIATION JONK ENTREPRENEUREN



De g. à dr. : **Gilles Poncin** (associé, KPMG, et membre siégeant au conseil JEL), **Georges Bock** (président, KPMG), **Stéphanie Damgé** (directrice, Jonk Entrepreneuren Luxembourg), et **Charles Denotte** (président, Jonk Entrepreneuren Luxembourg).

Le 5 décembre dernier, **KPMG** et **Jonk Entrepreneuren Luxembourg** ont officialisé leur partenariat dont le but est de mieux préparer la jeunesse aux défis de demain. Georges Bock, président de KPMG, a résumé l'engagement de la firme en ces mots : « Notre expérience et nos observations montrent qu'il y a un réel besoin de sensibiliser les jeunes et les étudiants à la vie professionnelle. Nous avons observé que si nous voulons enseigner les bases de l'entrepreneuriat et de la créativité des idées, il faut le faire dès le plus jeune âge. En tant qu'acteur économique il est de notre rôle d'apporter notre soutien et notre expérience aux initiatives d'informations et d'accompagnement dont le Jonk Entrepreneuren fait la promotion. »

« Beaucoup d'entreprises nous rapportent qu'ils rencontrent un manque de compétences, c'est-à-dire qu'ils ont de plus en plus de mal à trouver des jeunes talents. Nos programmes ont tous comme mission de favoriser l'entrepreneuriat chez les jeunes et de les préparer à temps au marché de l'emploi devenu de plus

en plus complexe. Notre partenariat avec KPMG nous permet de renforcer davantage le lien entre les écoles et les entreprises, et d'inspirer ainsi davantage plus de jeunes. », a expliqué Stéphanie Damgé, directrice de Jonk Entrepreneuren Luxembourg.

www.kpmg.lu

www.jonk-entrepreneuren.lu

GALA IT ONE 2014

LES LAURÉATS DE LA 8^e ÉDITION



Nouveau record de participation pour le 8^e Gala IT One qui s'est déroulé le 9 décembre dernier avec près de 1.000 membres de la communauté ICT luxembourgeoise. Les lauréats de Luxembourg ICT Awards sont : CIO of the Year : **Olivier Vansteelandt** (Axa Luxembourg), Most Valuable Professional of the Year : **Jean-Jacques Dubois** (responsable Infrastructure & Production Services, BGL BNP Paribas), ICT Team of the Year : **l'équipe de Frédéric Claude** (Head of ECM & Web Technologies, European Fund Administration), ICT Company of the Year : **Fujitsu Luxembourg**, ICT Strategic Advisor of the Year : **Deloitte Luxembourg**, ICT Training Company of the Year : **Elgon**, Security Solution of the Year : **SMILE g.i.e - Security made in Lëtzebuerg**, Mobility Solution of the Year et Telecom Provider of the Year : **POST Luxembourg**, Cloud & Managed Services Provider of the Year et Outstanding Contribution to Luxembourg ICT : **EBRC - European Business Reliance Centre**, Start-up of the Year : **Mobilu**, Great Company to Work with : **Telindus Telecom**, et ICT Editorial Contest : **SnT - Interdisciplinary Center for Security and Trust, Université du Luxembourg**.

<http://gala.itone.lu>

Dickelcher fir de Bopa an Danze fir d'Boma

Dëst alles vum Dokter op Rezept

Fëschchen, strécken, danzen a mat Kollegen op den Tour goen. Dat gëtt et an England beim Dokter op Rezept. «*Social prescription*» heescht dat bei de Frënn vum Shakespear.

Ech war dëse Summer fir e puer Wochen zu London an hunn an dëser Zäit mech mat den Englänner vill ënnerhalen, fir eraus ze fannen, wat am Detail zanter menger Studienzäit sech esou gemaach huet. Mir hunn ee Pint nom anere gedronk, bis mäi vis-à-vis mer sot, et war ee Mann vun iwver 70 Joer, e misst no sengen Dickelcher kucke goen, well soss wär en muer net preparéiert an kréich dernieft nach decke Buttek mat sengem Dokter. Ech war perplex ewéi ech dat héieren hunn an hu gesot, e soll mer dat emol erklären. Deen nächste Pint hat ech schonn an der Hand, fir de «Robin» fir en puer Minutten nach vun den Dickelcher, senger Aufgab, ewech ze halen.

«Ma jo», sot den Robin «ech si schwéier krank, kréie vill Medikamenter a muss vill bei den Dokter goen. Meng Pensioun ass mer schonn net gutt bekomm an dat Gekränkts scho guer net. Meng Fra ass och vill krank a mir sinn eis géigesäiteg deck op den Nerv gaangen. Mir waren, ech soen der dat kloer haut, liicht depressiv, isoléiert a 'f...' eleng. Mäin Apdikter a mäin Dokter krute meng Krankheet a de Grëff. Mais ech net 'Mech' an meng Fra 'Sech' och net. Mir ware 'Couch potatoes'. Keng Freed méi um Liewen. Net méi vill Freed zesummen an och keng Freed eleng».

Ech hu gemengt ze verstoen, datt seng Fra dout wier. Du sot de Robin mer: «Hei do kennt jo meng Fra d'Sarah. Et kennt mech sichen no sengem Danzcours. Den huet et vum Dokter...». Ech hunn direkt nach eng Kéier 3 Pinten bei Wiert um Comptoir ofgeholl, fir dat dote genau erkläert ze kréien, iwver den Danzcours an d'Dickelcher.

D'Sarah an den Robin souzen do als léif Koppel mat hiren Tätowéierungen aus de 60 Joren a soten: «Mir hunn nees Freed». Dat gesinn ech an Duscht hutt der och, sot ech. «Eisen Dokter sot: Hien an d'Medezin hätten alles gemaach, fir eis ze hëllefen. Mä mir missten elo eis d'Liewen och selwer an d'Hand huelen. A well mer dat net géife maachen, géif hien eis elo op Rezept 'Aktivitéiten' opschreiwen an dat misst ëmgesat ginn. An engem Gespréich sot den Dokter, mir sollten him emol erzielen, wat mer esou nach am Liewen ëmmer wollte maachen awer ni gemaach hunn. Ech wollt ëmmer danzen an den Robin, säin Papp war nieft der Aarbecht 'Keintierzüchter' aus Kent, wollt ëmmer scho schéi Rassenhénger hunn, genau ewéi säin Papp. Den Dokter huet gesot, da schreiwen ech elo op en Rezept: Du Sarah gëss an en Danzcours an du Robin schaffs der Hinger un. Et wat schwéier, ganz schwéier, an mir sinn emol d'Woch ugeruff ginn. Mä mir goufen och encadréiert, datt mer weider keimen. D'Krankheet war weider do, mä lues a lues hate mer nees Freed a mir hunn um Liewen nees deelgeholl. Dat geet elo schonns dréi Joer esou. Mir ginn net méi gesond, mä mir fillen eis besser. Esou elo ginn mer, well muer weisen ech an der Schoul hei am Quartier meng Hénger. De Schoulmeeschter huet mech gefrot, fir de Kanner hei vu London ze weisen, wat Hénger sinn».

Den nächsten Moien hat ech an mengem Appart-Hotel eng Këscht mat 6 schnéiwäissen Eeër an menger Case leien, mat dem Text: «With love from Sarah and Robin».



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Pour des *teambuildings* efficaces

Formidable outil de cohésion, le *teambuilding* est souvent vu comme une simple activité ludique. Cependant, il peut être bien plus que ça et servir une véritable stratégie d'entreprise avec des objectifs à atteindre. Ainsi, organiser un *teambuilding* ne s'improvise pas et doit être intégré dans la stratégie de communication interne. Revue des tendances et des *good to know* pour un *teambuilding* réussi.

Jack Phillips, célèbre professeur américain a développé une méthode ROI permettant de mesurer l'impact de ses événements. D'après lui, la première question à se poser est : quel impact l'événement doit avoir sur l'entreprise ? Cet impact doit être mesurable. Pour un *teambuilding*, on peut imaginer qu'il aura pour objectif de réduire l'absentéisme ou de diminuer le nombre d'incidents ou encore d'améliorer la productivité. Ensuite, pour obtenir cet impact, l'événement doit induire des changements de comportements qui seront occasionnés par des apprentissages. Souvent les *teambuildings* génèrent des apprentissages au niveau *soft skills* et des apprentissages relationnels. Ainsi, l'activité choisie, et surtout la mise en scène, l'encadrement et le suivi de l'activité sont essentiels, et doivent être sélectionnés en fonction de l'impact souhaité, du profil de sa cible et du timing.

Différents types de *teambuilding*

Il existe toute une variété de *teambuildings*. Ces dernières années, de nombreux concepts ont été développés autour de la gastronomie ou des arts avec le théâtre ou la musique. Les rallyes ou chasses au trésor ont également le vent en poupe car ils allient découverte du patrimoine, culture et activités de cohésion. Aujourd'hui, le traditionnel *roadbook* a laissé place à la tablette tactile. Les participants ne marchent plus mais roulent en segway. Les *teambuildings* sportifs ou mécaniques sont également toujours très demandés.

Les jeux sérieux

Venant du jeu vidéo, les *serious games* qui combinent une intention « sérieuse » avec des ressorts ludiques ont envahi le domaine du *teambuilding*. Avez-vous déjà



entendu parler du Lego Serious Play ? Cette méthode brevetée par Lego permet de résoudre une problématique en utilisant les Lego. De même, la magie est de plus en plus utilisée comme métaphore du monde de l'entreprise. Enfin, les métiers du spectacle permettent aux participants de se découvrir et de poser un autre regard sur leur environnement de travail.

Le Home Made

Tendance sociétale de fond, le *Home Made* a également émergé dans le secteur du *teambuilding*. Quoi de plus fort que de construire ensemble une œuvre ? Que ce soit la fabrication d'une caisse à savon, la fabrication de pralines, la conception de vêtements... le champ des possibles n'a pour seule limite que l'imagination des prestataires.

Trop peu souvent considéré à sa juste valeur, le *teambuilding* doit faire partie intégrante de votre plan de formation et

doit donc être envisagé comme tel. Se faire accompagner par un professionnel de la définition des objectifs mesurables à la mesure de leur atteinte vous garantira un retour sur investissement positif.



Netty Thines

Conseil en communication

Mediation S.A.

Immobilier de bureaux : le garçon qui criait au loup ?

Il semble difficile pour de nombreux occupants de croire à une situation de pénurie. Nous nous retrouvons souvent avec des décideurs qui ne voient pas l'intérêt de réfléchir à leur immobilier à l'avance ou prennent des positions de négociations inconciliables avec des propriétaires.

Peut-être que les courtiers ont une tendance naturelle à déformer la réalité pour favoriser certaines affaires et perdraient ainsi leur crédibilité quant à leur vue du marché, comme dans la fable d'Esopé du garçon qui criait au loup. Néanmoins, cette explication nous paraît un peu limitée pour expliquer ce décalage entre les chiffres et la perception de certains occupants. Plusieurs arguments qui sous-tendent cette difficulté à appréhender la réalité nous sont souvent présentés :

- le climat économique reste incertain en Europe, le Luxembourg est l'objet d'une attention médiatique importante sur sa fiscalité et de nombreuses banques sont toujours en phase de rationalisation. Ces éléments posent certainement des interrogations, voire un certain pessimisme, mais sont peu étayés par des éléments factuels. Par contre, du côté des chiffres immobiliers, la prise en occupation s'élevait à environ 140.000 m² au 3^e trimestre et devrait atteindre 180.000 m² en 2014, ce qui serait plus haut que la moyenne des dix dernières années. Les occupants majeurs qui ont bougé cette année sont bien entendu PwC et KPMG, mais également plusieurs banques chinoises ainsi qu'une multitude de petits bureaux actifs dans le secteur financier (Asset managers, Investment companies, Family offices...). On voit également s'installer des entreprises dans le domaine des médias et du Web ;
- on voit de nombreux panneaux « A louer » ou « A vendre », ce qui est contradictoire avec une situation de pénurie. Oui, en apparence. Un panneau est toujours très visible, c'est son objet, peu importe la superficie qu'il désigne. On aura parfois une enseigne de 4 mètres sur 3 mètres pour louer un espace de bureaux de

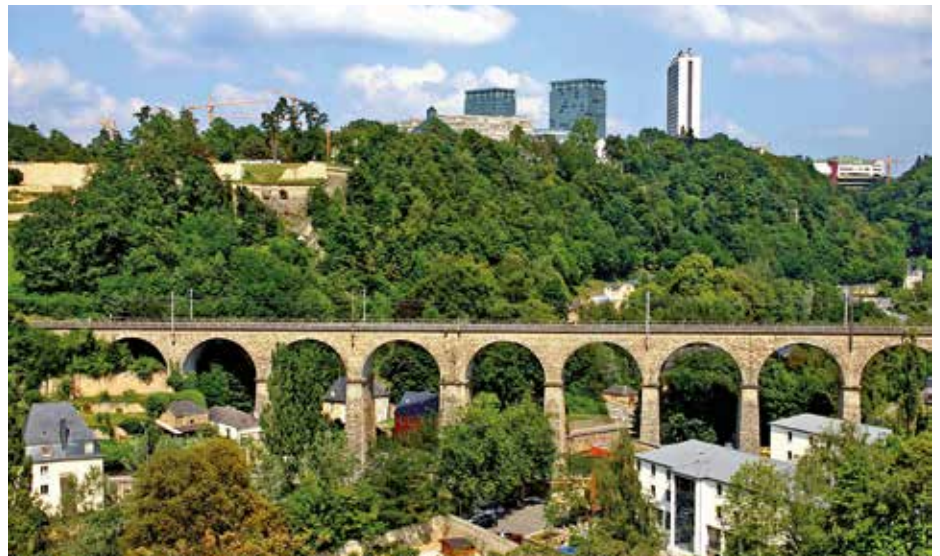


Photo-CBRE

- 100 m². Peu de passants s'amuse à additionner les surfaces disponibles, mais les courtiers le font et la disponibilité s'élevait au 3^e trimestre 2014 à environ 170.000 m² soit 4,8 % du stock global ;
- les grands occupants qui déménagent vont laisser des surfaces vides derrière eux. Il y a un grand débat sur la prise en occupation nette et brute. En effet, du vide devrait se créer à Gasperich et à Strassen si l'on suit cette logique. C'est en fait peu probable. La Commission européenne a lancé un appel d'offres portant sur 58.000 m² avec un focus sur la cloche d'Or et peu de ces surfaces devraient réellement être vacantes ;
- si les banques ne prêtent pas pour des nouveaux projets, c'est qu'elles ne croient pas au marché immobilier. Il s'agit, à notre avis, d'une cause plus que d'une conséquence. Pour en parler régulièrement avec les responsables crédits et les analystes risques, plusieurs banques sont enfermées dans des logiques de politique générales vis-à-vis

de l'immobilier professionnel (au niveau supérieur de leur groupe ou au niveau réglementaire). Les acteurs locaux sont conscients de la santé du marché, mais ne peuvent déroger à des règles prudentielles très strictes. Ainsi, malgré des taux bas, peu de prêts sont octroyés pour des développements spéculatifs et donc peu de projets verront le jour dans les 2 à 3 prochaines années.

Nous ne sommes évidemment pas à l'abri d'un retournement de la situation ou d'une crise comme en 2008, mais, en l'absence de ce type de situation, nous nous dirigeons clairement vers une pénurie en immobilier de bureaux à court terme ; les chiffres concordent tous. Les perceptions nous induiraient dans le cas présent en erreur et conduisent parfois les occupants à prendre des positions qui ne correspondent pas aux faits. ☑

Gerald Merveille MRICS
Managing Director

CBRE (Luxembourg) S.A.

Nathalie Fioriti-Galampoix :

« Une compétition permanente »

Depuis trois ans, Nathalie Fioriti-Galampoix dirige ISM Conseil Luxembourg, une entreprise active dans le renseignement d'affaires, le recouvrement de créances et la formation. Interview.

D'où vous vient votre goût d'entreprendre ?

J'ai toujours eu envie d'entreprendre. J'ai un caractère très indépendant. Le sport m'a également beaucoup apporté. Très jeune, j'ai dû prendre des décisions et je les ai appliquées. Entreprendre me permet de partager mes connaissances et de continuer à apprendre. C'est une compétition permanente.

Le sport tient une place importante dans votre vie...

J'ai pratiqué le patinage à haut niveau, j'ai participé à plusieurs reprises au championnat de France. Le sport m'a appris la rigueur, à ne jamais lâcher. J'ai commencé très jeune à me lever à 5 heures du matin pour aller m'entraîner. La compétition vous apprend l'échec et à vous surpasser.

Quel est votre parcours professionnel ?

Après mon bac, j'ai travaillé comme commerciale chez Hertz France à Metz puis en Alsace. J'ai ensuite travaillé à Paris où j'étais chef des ventes chez Avis puis directrice des ventes chez Ada. Au bout de quelques années, j'ai choisi d'ouvrir ma propre affaire : un petit restaurant-traiteur à Maisons-Alfort. Une activité qui ne doit rien au hasard puisque mes parents étaient restaurateurs. C'est un univers qui me passionne. Comme je ne pouvais par tout gérer de front, avec mes jumeaux qui grandissaient, j'ai cédé mon affaire après 4 ans d'activité. La vie parisienne étant difficile au quotidien, nous sommes revenus en Lorraine.

En 2012, vous choisissez de vous investir dans l'entreprise familiale...

Oui, mais au préalable j'avais repris mes études pour décrocher un Master 2 en Admi-



Nathalie Fioriti-Galampoix, gérante, ISM Conseil Luxembourg.

nistration et organisation des entreprises, spécialisation Management. C'est à l'issue de cette formation que j'ai effectivement commencé à travailler plus étroitement avec mon mari dans le développement d'ISM Conseil, une entreprise qu'il a créée en 2000.

Quelle était alors l'ambition ?

L'idée était de diversifier l'activité de départ, à savoir le renseignement d'affaires et le recouvrement de créances, en y ajoutant une offre en matière d'audit, de conseil et de formation destinée aux commerciaux. Nous sommes complémentaires et c'est ce qui fait tout l'intérêt de notre démarche. Chacun de nous pilote ses projets et gère ses clients, ce qui ne nous empêche pas, bien entendu, d'échanger sur les gros dossiers. Le fait de travailler à deux nous a également permis d'étendre notre marché, en

France, tout d'abord, puis au Luxembourg, depuis 2009.

Le marché grand-ducal est-il simple à aborder ?

Le marché grand-ducal n'est pas plus difficile que les marchés d'autres pays ou que certaines régions de France. Nous devons en toute logique montrer notre professionnalisme et notre crédibilité. En revanche, au Luxembourg, le *networking* et le réseautage sont développés et permettent de s'intégrer plus rapidement. Nous avons d'ailleurs fait le choix de venir vivre au Grand-Duché.

Avez-vous intégré l'une ou l'autre association professionnelle ?

Je suis membre de la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL). Je peux partager des points de vue, apprendre de certaines qui ont davantage d'expérience... Lorsque l'on intègre un réseau, pour que cela soit utile, il faut jouer le jeu, être ouverte, positive, accepter le partage d'idées et les différences d'opinions, participer aux événements également. Je suis aussi membre du réseau Est/Elles Executive, en Lorraine, dont j'anime les déjeuners à Metz une fois par mois avec deux autres membres de l'association.

Quel regard portez-vous sur l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg ?

L'entrepreneuriat féminin affiche une image dynamique et il est actif. Mais il y a encore fort à faire pour que les femmes cheffes d'entreprise puissent faire valoir toutes leurs qualités et leurs visions sur l'entreprise. Nous y travaillons. ☑

Propos recueillis par Fabrice Barbian

RETOUR EN IMAGES SUR LE **GALA HR ONE 2014** L'ÉVÉNEMENT HR DE LUXEMBOURG

Le 27 novembre dernier, près de 820 professionnels locaux se sont réunis autour du thème du leadership. Le Gala HR One a débuté avec l'intervention de Douglas Baillie, Chief Human Resources Officer de la société Unilever ainsi que Patrick Flood, Professor of Organizational Behaviour à l'Université de Dublin. Après un networking convivial et stratégique, la journée s'est clôturée avec l'incontournable cérémonie des Luxembourg HR Awards. Ce dîner exceptionnel a vu récompenser cette année 14 professionnels et initiatives RH.

Retour en images sur la conférence et les lauréats des Luxembourg HR Awards 2014 récompensés par un Jury de 87 grands DRH locaux.



5 PRIX POUR LES DRH ET LEURS ÉQUIPES

HR Manager of the Year

M. PHILIPPE SCHRANTZ, DRH, Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois

HR Team of the Year

CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG, représenté par Damien George, Directeur Adjoint, Responsable du Département des Ressources Humaines

Young HR Talent of the Year

MLLE SILVIA PAVLOVIC, HR Assistant, Temenos

Socially Responsible HR Initiative

CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG, représenté par Damien George, Directeur Adjoint, Responsable du Département des Ressources Humaines

Best Internal Communications

HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN, représenté par Stéphanie Blaise, Directrice Administrative Adjointe



9 PRIX POUR LES ENTREPRISES CONSULTANTES

Best HR Strategy

PWC

Best Recruitment Services

DO RECRUITMENT ADVISORS

Best Worklife balance & Wellbeing Services

ICAS

Best Learning & Development Solutions

LUXEMBOURG SCHOOL FOR COMMERCE

Best Change Management Services

AJILON

Best HR Technology

HR ACCESS

Best Labour Law Firm

BONN STEICHEN & PARTNERS

Best Talent Management Firm

HUDSON

Best Public Partner

AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI (ADEM)

Retrouvez tous les candidats et détails des dossiers de candidatures ainsi que la liste des membres du Jury 2014 sur www.hrone.lu



Philippe Schrantz

HR Manager of the Year



DRH de la Police Grand-Ducale, Philippe Schrantz prend ses fonctions de DRH des CFL en 2011. Le poste est nouvellement créé et la tâche à accomplir au sein de cette grande entreprise est considérable. Entretien.

Le 27 novembre dernier, vous avez été élu HR Manager of the Year lors du Gala HR One. Pouvez-vous nous expliquer le projet qui a suscité l'adhésion du jury ?

Pour moi, les bases d'un climat de travail qui favorisent l'engagement du personnel – qui représente quelque 3.000 personnes pour la maison mère des CFL – sont la sécurité, la santé et le bien-être. La sécurité étant inhérente aux différents métiers des CFL, le personnel est constamment formé et ce volet était déjà bien géré avant mon arrivée. Par contre, les volets santé et bien-être étaient un peu les parents pauvres. Partant de ce constat, nous avons élaboré une stratégie RH axée principalement sur la lutte contre les raisons de l'absentéisme et des inaptitudes en essayant de créer un climat de travail basé sur la confiance et encourageant le personnel à donner le meilleur de lui-même.

Dans une entreprise comme CFL, il fallait aussi convaincre les syndicats...

En effet, mais ils ont été intégrés au projet dès le départ. Pour réussir, il fallait avoir la confiance de tous. Nous avons donc travaillé en toute transparence et en faisant beaucoup de communication et de formation autour des objectifs à atteindre, en responsabilisant le maximum de personnes et en instaurant des procédures claires et précises visant l'excellence.

Vos priorités concernaient principalement quels domaines ?

L'objectif principal de ce projet était de faire prendre conscience des risques en matière de ressources humaines pour l'évolution



Philippe Schrantz, directeur Ressources Humaines et Organisation, CFL.

future des CFL face à de nouveaux défis. Notre projet visait à convaincre tout le monde de l'intérêt d'investir dans tout ce qui relève des compétences sociales. Nous avons mis en place toute une panoplie de mesures préventives et de contrôle, travaillé par exemple sur la prévention des risques professionnels liés à la consommation d'alcool et de substances illicites sur le lieu de travail, créé un groupe de contact pour venir en aide aux agents fragilisés, victimes de harcèlement, de différends avec d'autres collègues et renforcé les services internes Psychologie et Santé au travail...

Quelle est votre conception du métier de DRH ?

Les RH sont une passion depuis toujours. Pour moi, le poste de DRH rime avec authenticité. On peut apprendre les techniques du métier, mais on ne peut pas leurrer les personnes qui sont sous votre responsabilité. Pour faire avancer les choses, il faut croire en ce que l'on fait, avec enthousiasme, car il est contagieux.

Je considère que les défis futurs des DRH résident dans une analyse correcte des risques. Sans un personnel compétent, rien ne fonctionne. La transition générationnelle fait aussi partie de cette analyse des risques. Dans les années à venir, les CFL vont voir 1/3 de leur personnel partir à la retraite. Il est donc impératif pour l'entreprise d'assurer la relève, les transferts de compétences et de trouver les bons profils.

Le 1^{er} mars 2015, vous allez prendre la direction générale de la Police Grand-Ducale. Que retiendrez-vous de votre passage aux CFL ?

Même sur des sujets difficiles, si on arrive à avoir la confiance de tous les acteurs, on peut faire avancer, voire changer, bien des choses. Je pense avoir réussi à instaurer cette confiance qui a nous a permis de mettre en place d'un commun accord différentes mesures du plan établi. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Hôpitaux Robert Schuman



Best Internal Communications

Comment motiver, fidéliser, garantir le bien-être et l'efficacité du personnel dans le cadre d'une fusion ? Notamment en exploitant intelligemment les canaux de communication interne. Stéphanie Blaise, directrice administrative adjointe, revient sur ce challenge mené par les Hôpitaux Robert Schuman depuis 2013.

Quels étaient les principaux obstacles à prendre en compte lorsque la perspective d'une fusion a officiellement été annoncée en décembre 2012 ?

4 établissements hospitaliers, répartis sur 3 sites géographiques, avec des historiques et cultures d'entreprise différents auxquels les personnels étaient attachés, la perspective de regroupements d'activités induisant une mobilité des équipes et, bien sûr, la grande diversité des publics concernés (personnels administratifs, médecins, soignants...). Partant de ce constat et pour mener à bien notre stratégie de *change management* basée sur les fondements « *informer, impliquer et générer l'adhésion* », nous avons décidé de consacrer des efforts tout particuliers à la communication interne.

Comment ?

D'abord par un travail d'explication du pourquoi de cette fusion, combiné avec une réflexion autour des valeurs du nouveau groupe. Nous avons d'emblée impliqué les équipes managériales, soit quelque 250 personnes, dans une série de *workshops* thématiques afin qu'elles se connaissent, qu'elles travaillent ensemble sur une base commune partagée et qu'elles puissent assurer un bon relais des informations à leurs équipes.

En mai 2014, la fusion étant définitivement entérinée, nous sommes entrés dans une phase plus opérationnelle avec le déploiement de nouveaux modes d'organisation et de gouvernance.



Stéphanie Blaise, directrice administrative adjointe, Hôpitaux Robert Schuman.

Un dispositif « contact points » a alors été proposé au personnel, lui permettant de poser directement ses questions à la direction. Une vidéo didactique de présentation du nouveau groupe a aussi été réalisée. Les services administratifs (informatiques, financiers, RH) ont été les premiers à être regroupés. Afin de fédérer et d'informer les équipes sur les changements, nous avons lancé en novembre un nouveau journal interne. Un concours ouvert à tout le personnel avait été lancé pour choisir le nom du journal, tout comme nous l'avions fait précédemment pour choisir le nom du nouveau groupe, Hôpitaux Robert Schuman. Le concours a remporté un vif succès et le nom de *Mosaik* a été retenu. Un blog d'information interne et un nouvel intranet ont également vu le jour dans la foulée ainsi qu'un projet e-learning visant

à accompagner les collaborateurs dans leur nouvel environnement. Pour mesurer l'efficacité de tout ce dispositif, des indicateurs-clés sont identifiés et des mesures réalisées (satisfaction, fréquentation blog et intranet, climat social...).

Les Hôpitaux Robert Schuman sont maintenant le plus grand groupe hospitalier luxembourgeois. Comment travaillez-vous sur l'image du groupe ?

En effet, la fusion concerne quelque 2.200 personnes et 250 médecins. Notre fil conducteur se base sur les valeurs de notre nouveau groupe : être au service de l'Homme, promouvoir la qualité, innover, allier dynamisme et efficacité. Nous avons fait le choix d'impliquer dès le début les cadres de proximité dans nos démarches via le management participatif. Nous pensons que la notoriété des Hôpitaux Robert Schuman reposera avant tout sur notre personnel et nos médecins. La communication interne est donc un facteur-clé de succès, en parallèle avec le *rebranding* externe. En 2020, nous évaluerons la réussite de la fusion tant en interne qu'au sein de la population. Notre pari est que le recours à différents modes de communication, classiques ou plus innovants, choisis en fonction des publics et des messages à faire passer nous permet de construire un dispositif de communication solide et sur lequel nous allons pouvoir capitaliser bien au-delà de la fusion.

Propos recueillis par Isabelle Couset



Ajilon

Accompagner le changement en développant les talents

Active depuis 20 ans sur le marché luxembourgeois, Ajilon a adapté son offre de services pour accompagner sociétés et collaborateurs dans leurs projets de transformation. Pour la 3^e année consécutive, la division HR Solutions d'Ajilon a obtenu l'Award du Best Change Management Services. Rencontre avec Julie Noirhomme, directrice d'Ajilon Luxembourg, et Sandrine Pironnet, responsable de la division Ajilon HR Solutions.

En tant que spécialistes des projets de changement RH, quels sont les principaux challenges que rencontrent vos clients ?

Dans un contexte économiquement instable, face entre autres aux évolutions technologiques, les sociétés sont à la recherche d'une plus grande compétitivité et se doivent d'engager de nombreuses transformations. L'un des grands défis que rencontrent nos clients est de gérer des problématiques et des priorités qui peuvent s'avérer contradictoires tout en maîtrisant les coûts. Les départements RH doivent faire face à des changements de plus en plus rapides et de plus en plus profonds. C'est là un point crucial de leur fonction car le succès des organisations dépend de leur capacité à innover et à s'adapter rapidement. Promoteurs et accompagnateurs de changement, les DRH doivent parvenir à un juste équilibre entre compétition et employabilité. Pour être compétitives, les entreprises doivent maintenir l'employabilité de leurs collaborateurs en favorisant notamment les programmes de *Talent Mobility*.

Vous parlez de *Talent Mobility*. Pourquoi utilisez-vous ce terme pour parler de changement ?

Notre métier est d'aider les sociétés, les départements RH à maintenir non seulement l'employabilité de leurs collaborateurs, de leurs équipes mais également la développer, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Les compétences sont au cœur du *change*. Le changement englobe la notion de *Talent Mobility* car il fait appel à l'ajustement, la réorientation et le développement de compétences. Nous constatons qu'une

transition, qu'un changement réussi consiste en un trajet de développement abouti. Il est donc essentiel de redéfinir les carrières en responsabilisant et en impliquant davantage les collaborateurs dans la construction de leur parcours professionnel. La formation, mais également les mesures d'accompagnement telles que le mentoring, le 360° ou l'implication du collaborateur dans des projets/groupes de travail... sont autant de facteurs de motivation qui permettent à chacun d'évoluer, de développer ses compétences et de maintenir son employabilité tout au long de la vie professionnelle. Les trajets de développement à l'intérieur de l'entreprise ne visent pas forcément les fonctions managériales car certaines personnes ne souhaitent pas devenir managers. Certains trajets peuvent s'effectuer horizontalement : travailler dans différents départements et dans différentes fonctions peut permettre d'acquérir de nouvelles compétences. Une bonne gestion de la mobilité et des carrières entraîne une augmentation de la performance et des savoir-faire de l'entreprise.

Quelles sont les grandes tendances que vous observez actuellement ?

Nous avons constaté cette année une forte croissance des accompagnements en transition de carrière suite à des transactions individuelles/ruptures conventionnelles. Cette tendance touchant principalement les profils *executives*, nous avons développé, outre les modules de transition de carrière classiques, une offre spécifique pour répondre aux exigences de ces profils, en mettant notamment en place des programmes de leadership.

De manière générale, nous avons remarqué que de plus en plus de personnes en transition de carrière souhaitent se diriger vers des secteurs d'activité différents de ceux dans lesquels elles ont évolué jusqu'à présent et ce, quel que soit leur profil. Notre rôle, en tant qu'accompagnateur de changement, est de faciliter ces transitions sectorielles. Développer le leadership est une autre question-clé de la gestion des talents. Les sociétés nous sollicitent de plus en plus pour les accompagner dans le développement de leurs leaders et ce, à tous les niveaux. En effet, le leadership d'aujourd'hui s'étend bien au-delà des dirigeants, des membres du comité de direction. Il existe une véritable diversité en termes de leaders, c'est la raison pour laquelle les leaders doivent être présents et développés à tous niveaux.

Ajilon, ce n'est pas uniquement des solutions RH et de la gestion du changement. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi Ajilon s'est structurée en 3 piliers ?

Le métier d'Ajilon est d'accompagner l'évolution de l'entreprise et celle des collaborateurs, et d'agir en tant que partenaire de l'entreprise dans la conduite des projets en Ressources humaines. Pour répondre encore mieux aux attentes des entreprises et pour leur offrir la flexibilité dont elles ont besoin, nous avons structuré notre organisation en 3 piliers, ce qui nous permet d'appuyer l'expertise développée depuis 20 ans sur les projets de recrutement, les solutions RH sur mesure et le conseil.

www.ajilon.lu



Le manager de demain sera plus « humain »

Dans un monde en mutation tant technologique que sur le plan sociétal, l'entreprise et ses hommes doivent s'adapter. Cela vaut notamment pour les managers qui vont devoir développer de nouvelles qualités, revoir leur mode de fonctionnement et leur façon de penser pour mener à bien leurs équipes et leurs missions.

« *Etre manager, demain, sera un métier à part entière et non plus, comme c'est encore le cas actuellement, une personne que l'on nomme manager parce qu'elle a d'excellentes compétences en opérationnel, même si elle n'a ni les capacités, ni la formation pour ce faire* », souligne Joëlle Harvent, coach certifié Neuro-Activ-Coaching et membre de l'ICF (International Coach Federation) qui travaille régulièrement avec le monde de l'entreprise.

Cela ne signifie pas forcément la fin du manager participatif ou directif. Mais dans un monde en pleine évolution technologique et économique, jouer au « chef », en adoptant ses postures, ne suffira plus pour convaincre et relever les défis. Le manager va devoir développer de nouvelles compétences et qualités pour s'adapter à la nouvelle donne. Les nouvelles formes de communication, le travail à distance, la pression exercée par la mondialisation, l'évolution de la relation que la jeune génération (dont seront issus les managers de demain) entretient avec le travail sont quelques-uns des changements qui modifient les rapports, notamment hiérarchiques. Le manager n'est déjà plus celui qui détient l'information et partage son savoir, il n'est plus le chef qui puise son pouvoir et sa légitimité dans sa fonction même ou bien encore le « chef d'orchestre » adepte du TTU (très, très urgent) qui finit par épuiser ses meilleurs éléments.

Un décideur en mouvement

Mais à quoi ressemblera-t-il ? « *Ce sera un professionnel à la fois responsable et responsabilisant. Il sera également coopératif, et non plus compétitif, ce qui implique une notion de confiance, de partage. Il sera également porteur de sens et de valeurs,*



capable de s'adapter de manière permanente et être lui-même acteur du changement, capable aussi de mobiliser les énergies à distance. Enfin, il devra afficher de grandes compétences relationnelles », détaille Joëlle Harvent. Une palette d'aptitudes et de compétences qui rejoint sur différents points le profil esquissé par Christophe Perillou, manager d'un pôle de consultants de l'unité RHM (Ressources Humaines & Management) au sein de l'organisme de formation professionnel Cegos. Dans un article paru sur le *Blog du management*, consacré aux aptitudes du manager de demain, il évoque notamment la posture de Servant Leader. « *Le manager de demain puisera son pouvoir, non pas de ses attributs de position et de statut, mais de sa capacité à créer de la valeur directement utile pour ses équipes (et indirectement ses clients) en les aidant à surmonter les obstacles. Cette posture mobilise des compétences d'écoute, de soutien, de prise de recul, de vision globale et systémique des situations. Le manager de demain est un manager*

'post-héroïque' qui ne joue pas au général ou au lieutenant-colonel à la tête de ses troupes. Il est sur le terrain, au service de ses équipes, animé d'une passion : réussir à faire réussir. 'Donner pour recevoir' plutôt que 'commander puis contrôler' devient le premier levier de légitimité », écrit le spécialiste.

Le manager de demain sera donc plus « humain » (ce qui implique des compétences RH) et plus « polyvalent » pour ne pas dire « bricoleur ». « *L'humain est au cœur même de ses préoccupations managériales. Je pense également que les managers seront moins nombreux qu'aujourd'hui, mais ils seront de meilleure qualité* », indique Joëlle Harvent.

Compte tenu de la complexité du monde des affaires et de ses turbulences, les personnes non aptes à manager ne resteront pas en place dans des univers de travail plus collaboratifs. Il y aura donc, peut-être un peu moins de managers, mais davantage de leaders.

Fabrice Barbian



La planification des Ressources humaines

Prévoir pour mieux diriger

Et si vous connaissiez l'impact de vos choix avant de prendre vos décisions et d'orienter votre stratégie ? Pour Olivier Noblot, directeur de Masselotte, ce défi est à la portée de toute entreprise, à condition de miser sur la planification des Ressources humaines.

La notion de planification des Ressources humaines, encore floue pour beaucoup, va revêtir une importance grandissante dans les années à venir. Tâche à haute valeur ajoutée, elle doit aider l'entreprise à gagner en visibilité sur son organisation interne pour mieux servir le client. « La planification, au sens où je l'entends, doit avoir pour objectif de trouver le meilleur équilibre entre trois éléments fondamentaux : la qualité du service ou du produit à fournir au client, le coût de la main-d'œuvre et la satisfaction des équipes », explique Olivier Noblot. « Par exemple, une société peut très bien fournir un service de haute qualité en y consacrant beaucoup de ressources, mais on comprend rapidement que le coût de service ne sera pas optimal. Elle peut aussi mettre une pression sur son personnel et sur les coûts. Le service sera peut-être toujours au rendez-vous, mais un état de stress va inévitablement s'installer et l'équilibre sera rompu. »

Cette adéquation entre les ressources, les coûts et la satisfaction sociale demande une connaissance pointue du métier dans lequel on évolue, mais aussi des personnes à disposition, avec leurs qualités et leurs défauts. Compte tenu de ces spécificités, le planificateur doit occuper une fonction transversale et disposer de toute l'indépendance nécessaire pour mener à bien sa mission. « Il s'agit d'abord de se mettre d'accord, au sein de l'entreprise, sur ce que l'on attend d'une mission de planification, de fixer le cadre et les objectifs. Pour agir au mieux, le planificateur doit comprendre la stratégie de l'entreprise et disposer de toutes les cartes. Il doit



Olivier Noblot, directeur, Masselotte.

comprendre quelles sont les orientations à un, deux ou trois ans et quelles seront les compétences techniques et managériales dont la société aura besoin demain. Ne pas le prévoir ou le planifier, c'est aller vers un échec. »

Optimiser l'utilisation des ressources

Découvrir quelles compétences manqueront à l'avenir demande en premier lieu de disposer de toutes les informations nécessaires, à tous les niveaux, et d'en assurer le suivi au travers d'indicateurs. « Le planificateur doit pouvoir concilier les problèmes à l'instant T en gardant un œil sur les perspectives futures », poursuit le directeur de Masselotte. « L'un des ses objectifs doit être de trouver la meilleure adéquation entre besoins et moyens. Il doit pour cela connaître les ressources en termes de compétences, de savoir-faire, d'aptitudes et de disponibilité, comprendre les besoins, faire force de propositions avec des combinaisons multiples de ressources et, enfin, être un bon négociateur

en interne ». L'indicateur qu'il a toujours dans le viseur est la recherche de l'équilibre optimal entre le taux d'utilisation des ressources et le taux de réalisation des services offerts et bénéfiques attendus. Cet indicateur bien calibré au niveau de chaque employé et au niveau de l'entreprise est un excellent reflet de la performance aussi bien financière, opérationnelle que sociale.

La non-optimisation des équipes en place fait perdre beaucoup d'argent aux entreprises. Le coût peut rapidement devenir un argument sensible en faveur d'une meilleure planification. « Optimiser 1 % de l'utilisation des ressources peut très facilement engendrer des dizaines de milliers d'euros de gains par an », détaille encore Olivier Noblot. On comprend alors très vite la dimension stratégique de la planification des Ressources humaines et l'intérêt de dédier une personne à cette fonction.

Pour mener à bien cette mission de planificateur, capable d'accompagner le changement et de gérer le capital humain, le DRH est souvent le mieux placé. Malheureusement, la fonction de planification des Ressources humaines est trop souvent absente aujourd'hui dans le métier de DRH. « Aujourd'hui, il n'existe pas encore de vocabulaire précis pour définir ce poste stratégique. N'oublions pas que 65 % des métiers de demain n'existent pas encore. Les pionniers qui investissent aujourd'hui dans cette fonction seront les leaders de demain, dans l'idée qu'il faut désormais prévoir pour mieux diriger. »

Michaël Peiffer



Stateg

Coût de la main-d'œuvre et durée du travail

Avec un coût moyen annuel de 59.589 EUR par salarié, le Grand-Duché se situe dans l'UE en 3^e position derrière la Suède et le Danemark, et devant ses 3 pays limitrophes. Ce constat doit toutefois être nuancé par trois faits. Premièrement, le nombre d'heures travaillées par an au Luxembourg dépasse celui des pays voisins, ce qui modifie le positionnement du Grand-Duché par rapport à la France et la Belgique, si on considère le coût horaire plutôt que le coût annuel.

Avec 33,91 EUR, le coût horaire moyen reste inférieur à celui de la Belgique et de la France. Dans le classement, le Danemark vient en tête avec un coût horaire moyen de 39,36 EUR, suivi de la Belgique (38,01 EUR), de la Suède (37,26 EUR) et de la France (34,25 EUR). Il est estimé à 28,84 EUR dans la zone euro et à 24,09 EUR pour l'ensemble de l'UE.

En second lieu, on peut constater que le coût horaire moyen n'a augmenté en moyenne que de 2,3 % par an entre 2008 et 2012 au Luxembourg. Durant cette période, le coût horaire moyen a progressé moins vite au Luxembourg qu'en Belgique et le taux de croissance du coût du travail est similaire au Luxembourg, en Allemagne et en France. Par contre, le coût horaire moyen a augmenté plus fortement en Belgique sur la même période (3,7 % par an).

Troisièmement, le coût moyen est largement tributaire de la structure de l'économie nationale. Or, celle du Luxembourg est très différente de celle des autres pays européens et une analyse par secteur montre que le coût horaire y est plus faible que dans les pays voisins, dans l'industrie et la construction. Dans les services, il est supérieur à celui de l'Allemagne et de la France, mais inférieur à celui de la Belgique.

Le Luxembourg ne se distingue pas seulement de ses voisins en matière de coût horaire moyen, il présente aussi des particularités en ce qui concerne la composition de ce coût. On peut en effet décomposer le coût de la main-d'œuvre en 2 parties : le coût direct, formé par les salaires et traitements bruts, et le coût indirect, constitué essentiellement des cotisations sociales à charge de l'employeur, et, dans une moindre mesure, des frais de formation professionnelle et d'autres dépenses (frais de recrutement, vêtements de travail, etc.) ainsi que (dans certains pays) des impôts liés au travail, diminués de subventions éventuellement perçues en relation avec l'emploi de main-d'œuvre. Avec 14 %, les coûts indirects ne constituent qu'une part très faible du coût de la main-d'œuvre au Luxembourg, contrairement à la majorité des pays européens.

En subdivisant davantage le coût direct, on constate que la majeure partie (entre 82 % et 97 %, selon les pays) est constituée par la rémunération brute directe versée en espèces lors de chaque paie (y compris primes et indemnités, rémunérations des apprentis et rémunérations des jours non ouvrés). De fortes disparités peuvent être observées entre les États membres en ce qui concerne l'importance relative des autres types de rémunération. Les rémunérations qui ne sont pas versées de manière régulière lors de chaque paie, comme les gratifications et primes de fin d'année, par exemple, sont particulièrement importantes en Autriche (17 % des salaires et traitements bruts), en République Tchèque, en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas (de l'ordre de 14 %), au Portugal (12,5 %), mais aussi au Luxembourg (9,5 %) et en Allemagne (9,3 %). Ces rémunérations non périodiques ne représentent que 4,3 % en France. Il convient toutefois d'y ajouter

des versements au titre de la formation d'un patrimoine au profit des salariés (contributions patronales à des plans d'épargne d'entreprise) de l'ordre de 3,1 % des coûts directs. Ce type de rémunération atteint en effet une part non négligeable du coût direct de la main-d'œuvre en France, alors qu'à titre de comparaison, il ne représente que 0,2 % au Luxembourg et 0,3 % en Allemagne.

De fortes disparités se remarquent aussi au niveau des rémunérations en nature (produits de l'entreprise, logements et voitures de société, options d'achat d'actions...). Celles-ci représentent 1,9 % du coût direct au Luxembourg, comme en Belgique ou en Slovaquie. Trois pays seulement présentent des taux plus élevés : la Bulgarie (2,9 %), la Hongrie (5,1 %) et la Croatie (6,8 %).

Durée du travail : 1.773 heures par an en 2012

Entre 2000 et 2008, le Luxembourg avait connu une forte augmentation du temps de travail, contrairement à la plupart des pays européens, où le nombre d'heures travaillées avait été en recul. Cette tendance s'est inversée entre 2008 et 2012. La durée de travail moyenne d'un salarié à temps complet a en effet légèrement reculé de 1 % et s'est établie à 1.773 heures en 2012, soit un nombre d'heures plus élevé que dans le reste de l'Europe, principalement à cause de la baisse des heures supplémentaires (variable d'ajustement en temps de crise).

En moyenne, un salarié à temps complet travaille 21 % plus d'heures au Luxembourg qu'en Belgique (1.462 heures), 14 % de plus qu'en France (1.555 heures) et 8 % de plus qu'en Allemagne (1.641 heures). Le temps de travail effectif varie fortement en fonction du secteur d'activité. Au niveau de la Grande Région, en termes d'heures travaillées, le Luxembourg surpasse ses 4 régions voisines.

Si l'on veut appréhender la durée de travail réelle dans un pays, il convient aussi de prendre en compte les travailleurs à temps partiel. Par rapport à 2008, où il avait été de 13,2 %, le pourcentage de salariés travaillant à temps partiel au Luxembourg est en nette progression pour atteindre 17,5 % en 2012 (18,7 % en France, 35,6 % en Belgique, 35,7 % en Allemagne). Avec plus de 1.000 heures par an (soit 57 % d'un temps complet), même les salariés à temps partiel travaillent davantage d'heures au Luxembourg que dans les pays voisins.

Le nombre moyen d'heures supplémentaires prestées par personne et par an est de 31 heures en 2012 (44 heures en 2008).

En 2012, un salarié à temps complet est absent en moyenne pendant 51 jours par an, dont 10 jours fériés, 27 jours de congé annuel et 12 jours de congé de maladie/maternité (50,6 jours en 2008).

Le nombre moyen de jours d'absence par salarié à temps complet est relativement stable. Il n'a en effet que légèrement augmenté entre les deux dernières enquêtes : de 50,6 jours en 2008 à 51,2 jours en 2012.

Une autre manière de mesurer l'écart entre temps de travail théorique et effectif est de calculer la part (en %) des heures rémunérées, qui n'est pas travaillée. Au Luxembourg, en 2012, 16,4 % des heures rémunérées (heures supplémentaires incluses) ne sont pas prestées, ce qui correspond à la moyenne de la zone euro (16,5 %).

Sources – Stateg, *Regards sur le coût de la main-d'œuvre au niveau du Luxembourg et en Europe*, N° 22, Paul Reiff, novembre 2014 ; Stateg, *Regards sur la durée de travail*, N°23, Paul Reiff, novembre 2014, www.statistiques.public.lu.



Guerre des talents

Les géants des biens de grande consommation dépassent les banques

Dans le cadre de l'étude de Deloitte, *Talent in Banking 2014*, plus de 174.000 étudiants d'écoles de commerce ont été interrogés, notamment en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et en France, autant de viviers de talents importants pour le marché de l'emploi transfrontalier du Luxembourg. Selon l'étude, les banques désireuses d'attirer les meilleurs étudiants doivent revaloriser leur image de marque en tant qu'employeurs si elles souhaitent remporter la guerre des talents. Celles-ci sont passées en seconde position des choix de carrière les plus populaires parmi les étudiants en école de commerce interrogés, les entreprises de biens de grande consommation se hissant en tête du classement et le secteur des services logiciels et informatiques prenant la 3^e place. Par ailleurs, les banques devront travailler leur image de marque auprès des diplômés, car les perceptions négatives du secteur prévalent chez certains futurs banquiers. En effet, 74 % d'entre eux n'associent pas les banques à des conditions de travail flexibles et plus de la moitié pensent qu'elles n'offrent pas la sécurité de l'emploi ou un environnement de travail convivial. En outre, seulement moins d'un tiers des étudiants se destinant aux métiers de la banque associent ce secteur à la tolérance envers les minorités et seuls 38 % d'entre eux estiment que les banques soutiennent la parité hommes-femmes.

« Les résultats de l'étude sont particulièrement intéressants pour les banques du Luxembourg qui ciblent le marché de l'emploi transfrontalier. Ils révèlent en effet que les étudiants de nos pays voisins considèrent les principales entreprises de biens de grande consommation ou du secteur automobile, à l'instar de l'Allemagne, comme les employeurs les plus intéressants. Le fait qu'en France, le secteur bancaire ait été relégué à la troisième place par celui des logiciels et de l'informatique démontre que les banques sont tenues de revoir leur stratégie de recrutement. Les banques du Luxembourg doivent prendre conscience de cette tendance et s'efforcer de se rendre plus attractives aux yeux de leurs recrues potentielles. Elles auront en effet besoin d'étudiants maîtrisant les nouvelles technologies afin de satisfaire activement les préférences des consommateurs pour des services bancaires en ligne et sur mobile, mais aussi afin de répondre aux exigences réglementaires », commente Martin Flaunet, Partner et Banking Leader chez Deloitte Luxembourg.

« Les banques peuvent réagir et mettre fin à cette tendance à la baisse en écoutant leurs employés potentiels. Il ressort des résultats de l'étude qu'une des priorités de ces étudiants est de parvenir à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'est d'ailleurs le premier objectif de carrière des étudiants interrogés, directement suivi par la sécurité de l'emploi. Les autres objectifs fréquemment cités sont le développement professionnel et intellectuel ainsi que la perspective de faire une carrière internationale. Tenir compte de ces éléments permettrait aux banques de créer de nouvelles incitations et de perfectionner leur image d'employeur potentiel et attractif », conclut Filip Gilbert, Partner et Human Capital Leader chez Deloitte Luxembourg.

Les résultats de l'étude mondiale sont disponibles sur www2.deloitte.com/lu/graduate-recruitment-in-banking



S'appuyer sur l'intelligence collective

Valoriser l'individu au cœur de l'organisation, permettre aux idées de s'exprimer, faciliter l'échange entre les collaborateurs au sein de l'entreprise..., voici quelques clés qui permettent de mieux relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée tout en répondant mieux aux aspirations des membres du personnel.

Plus que jamais, l'humain se positionne comme le premier vecteur créateur de valeur. Aujourd'hui, le concept d'intelligence collective revient de plus en plus régulièrement sur la table lorsque sont évoqués les enjeux du management. « La crise financière de 2008 a entraîné une réelle prise de conscience au cœur de la société. Elle a eu une influence profonde sur de nombreux aspects et notamment sur la manière d'envisager le fonctionnement des organisations. Elle a aussi mis en exergue une déshumanisation de l'organisation au profit des résultats », commente Jennifer Cunningham, Head of HR & Internal Communication au sein d'East-West United Bank S.A. et administratrice du POG, communauté RH au Luxembourg. « Un des défis actuels des Ressources humaines est de contribuer à une véritable revalorisation de l'individu au cœur de l'organisation et non de privilégier une approche uniquement orientée vers le résultat. »

Mise en commun des perspectives

Dans un univers entrepreneurial de plus en plus compétitif, il faut pouvoir répondre aux attentes des salariés, première ressource de nombreuses entreprises, tout en relevant des défis économiques. Aussi, à l'augmentation de la pression exercée sur le personnel, d'autres solutions peuvent être envisagées pour parvenir à faire mieux en s'appuyant sur les compétences existant en interne. La clé est dans le collectif. « Dans une organisation, chacun a sa propre vérité, dispose de connaissances et de compétences qui lui sont propres », explique Jennifer Cunningham. « Chaque



Jennifer Cunningham, Head of HR & Internal Communication, East-West United Bank S.A., et administratrice, POG.

membre du personnel nourrit une vision singulière de l'entreprise et une perspective particulière d'envisager un problème. Par rapport à une même situation problématique, trois personnes distinctes vont développer trois solutions différentes. La meilleure manière d'arriver au résultat optimal réside dans la confrontation des idées de chacun. L'enjeu, quand on parle d'intelligence collective, est de retirer le bénéfice de la richesse culturelle, dans la diversité qui existe dans toute structure. »

Favoriser l'échange

Mettre l'intelligence collective au service de l'entreprise exige d'appliquer un mana-

gement qui favorise l'échange, l'apprentissage, le partage de connaissance. « Les idées doivent pouvoir circuler du haut vers le bas, comme du bas vers le haut, mais aussi de manière transversale », poursuit Jennifer Cunningham. « Ce mode de fonctionnement permet une meilleure valorisation des membres du personnel, engendre un engagement renforcé de leur part. Il permet une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise par chacun, au service de la performance et de la compétitivité. »

Participation et collaboration

Permettre à ces organisations intelligentes de voir le jour est un des défis auxquels sont confrontés les RH. Cela passe notamment par la mise en place d'un management plus participatif, plus collaboratif. « Un des moyens est de créer des espaces de libre-échange, des ateliers au cœur desquels on permet à la créativité de s'exprimer, grâce à des brainstormings », souligne la directrice des Ressources humaines. « Il faut évidemment une attitude managériale qui soit à l'écoute des uns et des autres, soucieuse de comprendre et de valoriser les idées de chacun, de respecter l'humain en tant que personne, avec son histoire, son tempérament, ses compétences, ses idées, ses envies et ses aspirations. » Derrière, c'est une culture d'entreprise renforcée qui va pouvoir émerger ainsi que des organisations au sein desquelles chaque membre du personnel se sent considéré comme un réel business partner, un véritable contributeur à la réussite collective.

Sébastien Lambotte



S'engager dans la gestion des compétences

L'allongement inéluctable de la vie professionnelle implique une modification de toutes les pratiques RH. Jusque-là, la gestion des recrutements, des carrières et des compétences se faisait selon des « construits sociaux » issus des Trente Glorieuses. Elle conduisait les entreprises à ne pas recruter les personnes âgées de plus de 50 ans et à ne pas en assurer la formation et la promotion en interne. Désormais, face à ces salariés âgés de plus en plus nombreux et de moins en moins « jetables », les entreprises ont tout intérêt à mettre en place une vraie politique pour les seniors, en trouvant des solutions adéquates.

Une telle politique doit évidemment commencer par déconstruire cette culture de la préretraite des périodes de crises économiques. Pour cela, un changement des mentalités s'impose, qui passera par la formation des managers eux-mêmes, mais aussi des seniors.

Les freins à l'emploi des seniors reposent sur des stéréotypes négatifs

Les gestionnaires RH considèrent en effet que les seniors sont chers, incapables de s'intégrer dans une nouvelle équipe, peu adaptables à une nouvelle culture d'entreprise, sujets à des problèmes de santé, ayant des compétences obsolètes, attachés à leur statut, démobilisés en fin de carrière... Autant dire qu'augmenter la proportion des salariés plus âgés ne remporte pas franchement leur adhésion. Leurs craintes sont de se retrouver confrontés à une résistance aux changements, à des coûts salariaux supplémentaires, à des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies, à des perspectives de carrière bloquées pour les juniors et les quadragénaires, et, finalement, à une baisse de productivité. Pourtant, ces mêmes gestionnaires RH reconnaissent volontiers que ces collaborateurs peuvent être plus fiables, plus consciencieux, plus expérimentés que les plus jeunes. Alors que faire ? S'intéresser à leur employabilité puisque de toute manière le contrôle des départs à la retraite n'est plus le fait des entreprises, mais concerne aussi les salariés et les pouvoirs publics. Le maintien dans l'emploi des seniors suppose alors de s'intéresser à leur santé afin de leur

permettre de continuer de travailler dans de bonnes conditions, mais également à leurs motivations professionnelles, salariales en leur offrant des perspectives de travail intéressantes. La gestion de leurs compétences est essentielle pour leur permettre de s'intégrer dans des équipes où différentes générations se côtoient. A cet égard, l'accès à la formation professionnelle continue doit leur être assuré, comme cela se fait déjà dans les pays nordiques.

Le rôle du manager est essentiel

Valoriser la performance plutôt que d'instaurer une discrimination par l'âge est une manière de dépasser la barrière des âges dans les équipes. D'autant que les compétences qui conduisent à la performance ne sont pas le propre de l'âge : elles s'acquièrent avec le temps, celui de l'expérience et de la formation. Les discriminations par l'âge sont en revanche source d'un désengagement chez les seniors au travail. Ainsi, les seniors ne peuvent se sentir concernés par les entretiens annuels tels qu'ils sont pratiqués dans la plupart des entreprises aujourd'hui ; ils peuvent aussi mal les vivre lorsque le manager qui conduit cet entretien est moins expérimenté et beaucoup plus jeune. Les DRH doivent s'orienter vers des politiques qui les conduisent à privilégier un travail riche et varié, mené de façon autonome afin que les seniors se sentent utiles dans l'entreprise. Pour cela, il devra être systématiquement proposé aux seniors de continuer à apprendre et à s'investir dans l'entreprise. La progression hiérarchique étant souvent difficile, les entreprises peuvent mettre en place des

rotations de poste ou bien leur proposer des rôles de coordinateur, consultant interne, formateur ou coach. Ce qui, du reste, est déjà le cas dans quelques entreprises au Luxembourg. Enfin, le vieillissement étant une réalité incontournable, la gestion des RH ne pourra faire l'économie d'une réflexion sur l'ergonomie au travail : postures pénibles, horaires décalés, pression temporelle élevée. Des comparaisons internationales ont montré que les pays « performants » en termes d'emploi des seniors ont su, mieux que les autres, maîtriser ou aménager ces caractéristiques du travail, en particulier en limitant les sollicitations physiques et en favorisant les apprentissages tout au long de la vie professionnelle.

En conclusion

Chefs d'entreprises, DRH, managers et salariés doivent s'attacher à faire évoluer de toute urgence leurs représentations culturelles afin de mettre en place des pratiques qui favorisent le travail des salariés de plus de 55 ans. L'éviction des seniors n'a pas d'impact sur l'entrée des juniors sur le marché du travail. Et licencier les travailleurs âgés n'est plus un facteur de paix sociale, mais un facteur de déstabilisation sociale. ☑

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

www.cnam.fr : Les DRH face au choc démographique, Eléonore Marbot, maître de conférence à la chaire Administration et Gestion des entreprises, Conservatoire National des Arts et Métiers, Editions d'Organisation, Collection Institut Manpower, mars 2005.

L'emploi des seniors, l'affaire de tous

Le taux d'emploi des seniors âgés de plus de 55 ans, et celui des femmes en particulier, reste faible dans la plupart des pays européens. Ce constat est valable pour le Luxembourg, mais aussi pour la France et la Belgique, même si durant cette dernière décennie une progression sensible de l'embauche des salariés âgés a pu y être observée.

Les pays européens dans l'ensemble ont des difficultés à promouvoir les dispositions législatives qui s'imposent, à lever les obstacles culturels, politiques et économiques. Dans le même temps, le financement des systèmes des retraites et de sécurité sociale fait de plus en plus débat. Reste à s'interroger sur les raisons de cette situation et pourquoi l'on constate aussi peu d'avancées radicales comme celles observées dans le groupe des pays nordiques.

Garder les seniors au travail : il reste du chemin à parcourir...

Pourtant, en 2000, lors du Sommet de Lisbonne, les Etats européens se fixaient pour objectif d'atteindre d'ici 2010 un taux d'emploi de 50 % pour les seniors (55-64 ans) et de 60 % pour les femmes. Concernant l'âge moyen de cessation d'activité, le Conseil de Barcelone demandait en 2002 qu'il soit progressivement différé de 5 ans. Aujourd'hui, seul un tiers des pays de l'Europe des 27 tient le pari et parfois dépasse ces objectifs. Il s'agit principalement des pays nordiques et anglo-saxons. Ces pays ont choisi de mener, dès les années 90, une politique efficace qui visiblement fait la différence, la plupart des pays ne franchissant pas le cap des 50 %. Ainsi, en 2010, le taux d'emploi des seniors allait de 70 % en Suède, 60 % en Allemagne et Estonie, et plus de 50 % en Norvège, au Royaume-Uni, Danemark, Finlande, Portugal et Pays-Bas. Avec un taux d'emploi atteignant respectivement 39,6 % et 44,5 %, le Luxembourg et la France font partie de ceux qui ne franchissent toujours pas le cap des 50 %. A noter que dans la Grande Région c'est en Wallonie que la participation des seniors est la plus faible, suivie par la Lorraine et le Luxembourg. Il y a aussi les très mauvais élèves, nombreux, qui restent carrément en dessous de la barre des 40 % : la Belgique, la Pologne,



la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, entre autres, figurent parmi ceux-là. Sans compter que chez les seniors européens, être une femme semble être un facteur aggravant dans la plupart des 27 pays, toujours exception faite de la Finlande : leur taux d'emploi y est seulement de 42 % contre 59 % pour les hommes.

Reculer l'âge légal de la retraite fait également partie des stratégies européennes préconisées pour garder les seniors dans l'emploi. Mais encore faut-il que ceux-ci soient employés... Si tous les pays ont réussi à reculer le départ à la retraite ces dernières années, un grand nombre d'entre eux restent tout de même en dessous des objectifs



européens : la réforme du système des retraites tarde à s'y imposer. Au Luxembourg, la participation des personnes âgées de 50 à 64 ans est l'une des plus faibles de l'UE alors que les performances économiques du pays sont par ailleurs très importantes. La France et la Belgique se caractérisent également par un âge de départ à la retraite parmi les plus bas de la zone OCDE. Ces départs sont estimés à 59,4 ans pour le Luxembourg (2005, dernier chiffre disponible), 61,6 ans pour la Belgique (2007), 59,7 ans en France (2012) contre 64,2 ans dans la zone OCDE. Au Royaume-Uni et en Irlande, par exemple, le départ moyen à la retraite est estimé à 63 ans. Il semblerait que dans ces pays l'intérêt des principaux acteurs, entreprises et pouvoirs publics, ait été davantage focalisé sur le mauvais état de la conjoncture économique que sur le maintien dans l'emploi des seniors, ces derniers étant, en France par exemple, les premières victimes de plans sociaux.

Les entreprises jouent-elles le jeu ?

Pas franchement. A l'exception du groupe des pays nordiques, les PME peinent à s'adapter au vieillissement et à créer les conditions nécessaires pour garder, voire recruter, les travailleurs âgés, comme le montre les enquêtes de l'OCDE. Pourquoi ? Parce que la plupart des PME n'ont qu'une vague idée de la conséquence de la pyramide des âges et ne cherchent donc pas à anticiper, et que par ailleurs l'intégration des seniors bouleverse leur organisation. Ainsi, des mesures telles que le temps partiel ou le départ anticipé ne sont généralement pas prévues. Au Luxembourg, si 64 % des entreprises déclarent être préoccupées par ces questions, seules 24 % en tirent les conséquences telles que, par exemple, l'aménagement des conditions de travail. Même constat en France et en Belgique.

Force est de constater que les attitudes vont devoir évoluer au sein de l'entreprise, notamment celles des RH qui devront, loin des stéréotypes – et souvent au prix d'une formation – renouveler leur approche de la gestion des âges. Mis au ban de la for-

mation continue et du bilan de carrière, les seniors, mieux payés du fait de leur âge et non de leurs compétences, finissent par coûter très cher à l'entreprise. Pas étonnant dans ces conditions que les conflits inter-générationnels guettent les employeurs. D'autant que les cadets ont souvent un niveau de formation plus élevée que leurs aînés. A cet égard il est intéressant de noter que, là encore, les pays nordiques se sont d'abord préoccupés de réformer l'emploi des seniors afin d'améliorer leur employabilité avant de s'attaquer à la réforme des retraites...

Concession des seniors eux-mêmes

La hausse des salaires à l'ancienneté peut expliquer une partie des difficultés d'emploi des seniors. Une pratique qui peut se justifier car elle permet aux entreprises de s'attacher des salariés qui, potentiellement, perdent de plus en plus au changement d'emploi. Les salariés et l'entreprise signent alors un pacte implicite de fidélité de long terme. Les seniors vont devoir de toute évidence accepter de revoir à la baisse leur salaire, comme cela se fait déjà en Suède.

Inciter et accompagner les changements, le rôle des pouvoirs publics

Il est évident que l'objectif de maintien dans l'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans constitue un changement de perspective important tant pour les salariés, encouragés à cesser tôt leur activité au nom d'un partage intergénérationnel du travail que pour les entreprises confrontées à une crise socio-économique. Il est tout aussi évident que seule une politique active et volontariste de la part des pouvoirs publics parviendra à inverser la situation : campagne de sensibilisation de l'opinion publique, développement de la formation professionnelle continue, refonte des carrières, aides aux entreprises... C'est la stratégie dite « de vieillissement actif » adoptée par les pays nordiques. Au programme figurent l'allongement de la durée des carrières assorti de dispositifs fiscaux tels que la réduction de

cotisations sociales pour les entreprises et d'impôts pour les travailleurs seniors, des dispositions légales, des mesures d'aides au travail des seniors avec requalification et aménagement des postes de travail sans connotations malveillantes. La Suède et les Pays-Bas ont, par exemple, supprimé les aides aux préretraites. Mais, surtout, de nombreuses campagnes de mobilisation sociale ont été organisées à destination des salariés et des entreprises. En parallèle, ces pays ont fortement investi dans les secteurs des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

La Finlande est certainement le pays qui a développé le modèle le plus abouti en l'espace de dix ans seulement : aménagement des postes et des horaires, aides aux entreprises qui embauchent les plus de 54 ans et, à l'opposé, sanctions pour les entreprises qui licencient un salarié de plus de 58 ans. La retraite a été fixée à 63 ans. Le résultat est là : plus de 56 % des seniors travaillent contre 35 % il y a une décennie à peine. Dans le reste de l'Europe, on en débat encore !

Au Luxembourg, tout comme en France, la réforme des retraites est toujours en discussion. Récemment, afin de promouvoir l'emploi des seniors, le gouvernement luxembourgeois a proposé d'introduire un Plan de gestion des âges pour les entreprises de plus de 150 salariés. Avec, à la clé, formation professionnelle tout au long de la vie, bonnes conditions de travail, promotion de la santé au travail ainsi qu'un assouplissement de l'organisation du travail : une petite révolution !

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

Évolutions démographiques et emploi des seniors en Europe ; Retraite et société 2007/1 (n° 50), Julie Couhin, La Doc. Française, p. 198-223.

www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2008-3-page-103.htm : *Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite*, Revue de l'OFCE 3/2008 (n° 106), p. 103-154.

www.ires-fr.org : Revue de Recherches économiques et sociales. Gestion des âges www.ceps.lu : *Les politiques managériales des entreprises envers les seniors*, Kristell Leduc, CEPS/INSTEAD 2013, Les Cahiers du CEPS/INSTEAD N° 2013-01.

➡ Chez les seniors européens, être une femme semble être un facteur aggravant dans la plupart des 27 pays, toujours exception faite de la Finlande : leur taux d'emploi y est seulement de 42 % contre 59 % pour les hommes ←



Le point sur les recrutements des seniors au Luxembourg

Dans une publication parue en février 2013, le CEPS/INSTEAD cherche à faire le point sur le recrutement des seniors au Luxembourg en utilisant les données de l'Administration pour le développement de l'emploi (Adem) et de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS). A l'instar des autres pays européens, le Luxembourg s'engage en effet à prendre des mesures qui visent à augmenter le taux d'emploi des seniors afin d'assurer la pérennité des systèmes de pension.

L'accès facilité à l'emploi est l'une d'entre elles. Favoriser le recrutement des seniors permettrait en effet de lutter contre les sorties précoces du marché du travail liées aux difficultés de certains seniors à trouver un emploi après un licenciement ou une période d'inactivité. En outre, les reconversions professionnelles, dans une logique de seconde carrière, sont facilitées lorsque les possibilités de recrutements de seniors sont nombreuses et concernent des professions et des secteurs diversifiés.

Combien de recrutements concernent les seniors au Luxembourg ?

Au Luxembourg, entre novembre 2009 et octobre 2010, les entreprises ont procédé à 75.840 recrutements dont 8 % concernent des seniors âgés de 50 ans ou plus. Les recrutements diminuent à mesure que l'âge augmente. La diminution la plus importante a lieu après 49 ans : 9 % des recrutements concernent des salariés âgés de 45 à 49 ans alors que seulement 5 % concernent des individus âgés de 50 à 54 ans. Pour pouvoir juger si les recrutements de seniors sont nombreux au Luxembourg, il serait nécessaire de mettre en perspective la part des seniors dans les recrutements (8 %) avec la part que les seniors représentent dans la population à la recherche d'un emploi. Or, cette mise en perspective est impossible car aucun chiffre sur l'offre totale de travail n'existe au Luxembourg⁽¹⁾. En effet, si l'on peut chiffrer le nombre de demandeurs d'emploi âgés inscrits à l'Adem, il est impossible d'inventorier les résidents qui, sans être inscrits à l'Adem, recherchent un emploi ou/et les frontaliers ainsi que les étrangers qui se présentent sur le marché

luxembourgeois. L'offre de travail des seniors est par conséquent sous-estimée.

Par ailleurs, le rapport souligne ce que les chiffres ne disent pas, à savoir qu'il existe au Luxembourg, comme dans les autres pays européens, une discrimination à l'embauche des seniors : ceux qui recherchent un emploi sont moins fréquemment recrutés que leurs cadets. Le rapport s'interroge au passage sur le comportement des entreprises : un comportement qui est de nature à entraver les politiques publiques cherchant à promouvoir le vieillissement.

Comment les recrutements de seniors se répartissent-ils dans l'économie ?

Les seniors sont plus fréquemment recrutés par les entreprises de petite taille ; entre novembre 2009 et octobre 2010, 38 % des recrutements sont effectués dans des entreprises de moins de 10 salariés, contre 28 % de l'ensemble des recrutements. A l'inverse, 5,5 % des recrutements de seniors se font dans des entreprises de 500 salariés ou plus, contre 12 % de l'ensemble des recrutements. Les petites entreprises sont majoritairement « recruteuses », probablement parce qu'elles ont besoin d'une personne rapidement opérationnelle. A l'inverse, ce besoin est peut-être moins fort dans les grandes entreprises, puisqu'elles disposent de la structure organisationnelle nécessaire pour prendre le temps de former une personne moins expérimentée, donc plus jeune.

C'est dans les secteurs du transport et de la communication que le recrutement de seniors se fait le plus souvent : 13 % entre novembre 2010 et octobre 2011. Dans les secteurs de l'HORECA (9 %), de la finance (4 %) et du commerce (13 %), les travailleurs

âgés sont sous-représentés à l'embauche. Enfin, le recrutement des travailleurs âgés de 60 ans ou plus dans le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques est significatif, probablement parce que ces seniors sont recrutés pour occuper des fonctions d'encadrement. En revanche, les secteurs de la construction, de la santé humaine ou de l'action sociale recrutent très peu de seniors.

Qui sont les seniors les plus concernés par les recrutements ?

Les recrutements des seniors se font plus souvent que les autres dans des professions très qualifiées de dirigeants et de cadres supérieurs (6 % contre 2,5 % pour l'ensemble des recrutements) et/ou très spécialisées. Ainsi, 14 % des recrutements des seniors concernent la profession de conducteurs d'installations et de machines contre 8 % de l'ensemble des recrutements. A l'inverse, les recrutements de seniors concernent moins souvent les personnels des services et les vendeurs, et les professions d'employés administratifs : 14 % des recrutements de seniors effectués entre novembre 2009 et octobre 2010 concernent le personnel des services et les vendeurs, alors que cette part est de 19 % pour l'ensemble des recrutements.

Les seniors nouvellement recrutés se maintiennent-ils en emploi ?

Treize mois après leur embauche, les seniors sont proportionnellement moins nombreux à être toujours en emploi au Luxembourg que leurs cadets. Toutefois, cette différence ne vaut que pour les recrutés ayant atteint l'âge légal du premier départ possible à la retraite, soit 57 ans.

Martine Borderies

(1) *Le recrutement des seniors au Luxembourg*, Laetitia Hauret, CEPS/INSTEAD, 2013, Les Cahiers du CEPS/INSTEAD n° 2013-02, www.ceps.lu.



La pénurie de personnels qualifiés dans son contexte

Des situations de pénurie de main-d'œuvre qualifiée existent dès à présent dans la Grande Région. Liées au vieillissement de la population et aux mutations économiques, ces pénuries de personnels qualifiés et hautement qualifiés risquent de déstabiliser le marché de l'emploi et provoquer à terme un ralentissement de l'économie de la Grande Région.

Selon l'Observatoire Interrégional du Marché de l'Emploi qui s'est penché sur ces questions, il est possible de mettre en place des solutions, à condition de commencer par cerner précisément l'offre et la demande de main-d'œuvre des entreprises à l'échelon transfrontalier et décloisonner ce marché transfrontalier de l'emploi.

La main d'œuvre qualifiée se déplace là où il y a du travail...

Certes, des pénuries de main-d'œuvre qualifiée sont apparues dans certaines régions transfrontalières ces dernières années et qui s'apparentent à une « fuite des cerveaux » ; le marché de l'emploi luxembourgeois, qui offre en effet de meilleures conditions salariales et un travail intéressant, exerce un grand attrait sur les travailleurs mobiles. Ainsi, dans la région de Trèves, une situation particulière se profile où les entreprises locales, les petites PME et les artisans, rencontrent de plus en plus de difficultés pour recruter du personnel qualifié dans des secteurs comme la construction ou la restauration. Cependant, il est évident que la proximité du Luxembourg a aussi permis à cet ancien territoire en crise de devenir une région prospère. Une situation qui s'observe dans d'autres territoires transfrontaliers situés à proximité du Luxembourg. Comment, alors, endiguer ce phénomène ? En compensant par des efforts de formation et formation continue à destination des salariés.

La main-d'œuvre qualifiée existe potentiellement, mais il faut chercher à l'utiliser judicieusement

Dans le cadre du changement démographique, le défi à relever consiste à mieux utiliser la main-d'œuvre potentielle existante, tant en termes quantitatifs que

qualitatifs. Il faut par conséquent donner du travail et un emploi à un plus grand nombre de seniors, de femmes et de jeunes. Du point de vue économique, l'intégration ou la réintégration des seniors qualifiés et/ou très qualifiés dans le marché de l'emploi devrait avoir un impact positif. De l'autre, il convient d'améliorer la qualification et la formation de la main-d'œuvre potentielle existante et des générations qui arriveront prochainement sur le marché de l'emploi. Ainsi, la pénurie de personnel moyennement qualifié sur le marché du travail ne pourra être atténuée que si l'on endigue le départ de jeunes qualifiés observé aujourd'hui dans certaines régions et si l'on augmente le nombre de diplômés dans les universités et les centres de formation d'autre part. L'accent devra être mis sur les secteurs innovants sans pour autant négliger les autres qualifications.

Le constat d'un déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi transfrontalier

Divers facteurs peuvent expliquer ce déséquilibre entre l'offre et la demande. Outre le manque de mobilité des travailleurs, l'inadéquation des qualifications, les désaccords sur les conditions travail et de rémunération ainsi que le manque d'informations sur les postes à pourvoir, d'une part, et sur les demandeurs d'emploi, d'autre part, sont à l'origine d'une situation de blocage dans la Grande Région. Si la mobilité des biens, des capitaux et des services est un fait acquis, la mobilité des salariés reste, elle, largement entravée par les frontières. A commencer par les différents systèmes privés et publics de placement des travailleurs.

Les différents systèmes publics de placement de main-d'œuvre présentent des incompatibilités entre eux

Alors que pour les travailleurs de la Grande Région les frontières nationales perdent progressivement de leur signification au quotidien, ces dernières demeurent bien réelles dans le domaine du placement de main-d'œuvre. Ainsi, les aides publiques et les mesures de soutien s'arrêtent-elles généralement à la frontière. Le cas vécu par ce Français qui a créé son entreprise au Luxembourg le démontre. Dans le cadre de l'augmentation du personnel, un poste est à pourvoir dans son entreprise. L'entrepreneur contacte donc, dans un premier temps, l'Adem qui n'est pas en mesure de lui fournir le candidat adéquat. Il s'adresse alors à Pôle Emploi en France, qui lui présente le profil requis. Parallèlement, il souhaiterait obtenir une aide financière au titre de ce poste nouvellement créé. Son entreprise étant implantée au Luxembourg, il est en principe en droit de bénéficier d'une subvention de l'Adem en relation avec le recrutement de nouveaux collaborateurs. Néanmoins, la personne à embaucher résidant à l'étranger, c'est-à-dire en France, l'aide à la réinsertion attribuée aux demandeurs d'emploi résidant au Luxembourg lui est refusée. Il ne lui est pas possible par ailleurs de bénéficier des subventions de Pôle Emploi, son entreprise et son domicile se trouvant situés au Luxembourg. ☑

Martine Borderies

Pour aller plus loin :
http://www.granderegion.net/fr/publications/documentation-oie/7_RAPPORT_OIE_SITUATION_MARCHE_EMPLOI_GRANDE_REGION.pdf



Le travailleur qualifié

Dans un contrat de travail, le salarié se met à disposition d'un employeur avec lequel il est lié par un lien de subordination contre une rémunération. Élément essentiel du contrat, le salaire est en général librement négocié entre les parties. Toutefois, le droit du travail luxembourgeois impose à tout employeur de respecter le salaire social minimum, lequel varie en fonction de la qualification du salarié.

Il y a donc un salaire minimum de base et un salaire minimum pour les salariés justifiant d'une qualification professionnelle. Dans ce dernier cas, l'article L. 222-4 (1) du Code du travail dispose que « le niveau du salaire social minimum des salariés justifiant d'une qualification professionnelle est majoré de vingt pour cent ».

La question se pose alors de savoir comment est défini un salarié qualifié au sens de la loi.

Le cadre légal

Selon l'article L. 222-4 est à considérer comme salarié qualifié au sens des dispositions du présent chapitre, le salarié qui exerce une profession comportant une « qualification professionnelle usuellement acquise par un enseignement ou une formation sanctionnée par un certificat officiel ». Ce texte précise les diplômes et équivalences considérés comme offrant une qualification suffisante pour entrer dans ce cadre du salarié qualifié, le cas échéant, en ajoutant au diplôme ou au certificat une période pratique dans le métier.

Mais le texte a également admis au titre de salariés qualifiés certaines personnes qui, bien que ne disposant pas de diplômes ou de certificats, pouvaient faire valoir une certaine expérience professionnelle. Deux cas doivent alors être distingués :

- pour le métier exercé, il existe un diplôme ou un certificat, mais le salarié n'en dispose pas. Dans ce cas, le salarié qui justifie d'une pratique professionnelle d'au moins 10 ans dans le métier en question pourra, sous certaines conditions, être reconnu comme salarié qualifié ;
- pour le métier exercé, il n'existe ni diplôme, ni certificat. Dans ce cas, le salarié pourra être considéré comme

salarié qualifié lorsqu'il pourra justifier d'une formation pratique résultant de l'exercice pendant au moins 6 années de métier nécessitant une capacité technique progressivement croissante.

Les précisions jurisprudentielles

La question de la qualification a été l'objet de plusieurs décisions intéressantes ces dernières années.

Cas du salarié titulaire d'un diplôme ou d'un certificat

Si la possession d'un diplôme permet d'établir que le salarié est qualifié, encore faut-il que le poste corresponde à ce diplôme et que le salarié ait informé son employeur qu'il était titulaire dudit diplôme.

Ainsi, les juges luxembourgeois ont été amenés à rappeler que « pour être considéré comme travailleur qualifié, au sens de l'article L. 222-4, il faut exercer une profession comportant une qualification professionnelle usuellement acquise par un enseignement ou une formation sanctionnée par un certificat officiel et cette disposition signifie que la qualification, qui évidemment doit être connue de l'employeur, doit se rapporter à la profession effectivement exercée. Le paiement d'un supplément de salaire n'est pas acquis de plein droit au salarié détenteur d'un diplôme, mais il faut encore que l'employeur soit informé de la qualification du salarié qu'il entend engager. Le salarié doit prouver qu'il a informé l'employeur de sa qualification au moment de l'embauche » (arrêt de la Cour d'appel du 16/06/2011 n° 35846 du rôle).

La question de la qualification doit dès lors s'apprécier in concreto. Ainsi, pour pouvoir être considéré comme travailleur qualifié et bénéficier d'une majoration du

salaire minimum de 20 %, le salarié devra exercer une profession bénéficiant d'une qualification spéciale sanctionnée par un diplôme et/ou un certificat officiel. De manière encore plus objective, ce sera sur base des fonctions réellement exercées par le salarié que sera appréciée la qualité de travailleur qualifié ou non qualifié en vue de la fixation du taux du salaire social minimum (arrêt de la Cour d'appel du 01/03/2012 n° 36839).

Enfin, il importe de préciser que de manière constante les juges considèrent qu'il appartient au salarié de prouver qu'il a réellement informé son employeur de sa qualification au moment de l'embauche. Dans ce cas, la charge de la preuve pèse donc sur le salarié. Faute de pouvoir prouver cet élément, l'employeur n'est pas tenu d'accorder la majoration au salarié (tribunal du travail du 9 janvier 2014 n° 80/14 du rôle).

Pour bénéficier de la majoration, le salarié devra donc démontrer :

- qu'il bénéficie d'une qualification ;
- qu'il en a informé son employeur ; et
- que son diplôme ou certificat se rapporte bien à la profession réellement exercée.

En tout état de cause, il ne s'agit pas d'un mécanisme automatique.

Cas du salarié qui, bien que non-titulaire d'un diplôme ou d'un certificat pourtant existant, justifie d'une pratique professionnelle de 10 ans au moins

Dans quelle mesure un salarié qui aurait 10 années d'expérience au moins, dans une pratique professionnelle sanctionnée par un certificat ou un diplôme peut-il prétendre à la majoration de 20 % bien que n'étant pas titulaire dudit diplôme ou certificat ? La question a fait l'objet de



➔ Ce n'est qu'à partir du moment où le salarié a informé l'employeur de ses qualifications qu'il pourra demander le versement du salaire social minimum pour travailleurs qualifiés. Il appartiendra en tout état de cause au salarié de prouver qu'il a la qualité de salarié qualifié (par ses diplômes ou ses expériences concrètes) ←

longs débats dans le monde du nettoyage, conduisant la Cour de cassation à se prononcer à deux reprises entre 2011 et 2014. Dans cette espèce, un salarié avait formulé une demande en paiement d'arriérés de salaire au motif qu'il aurait dû bénéficier du statut de salarié qualifié.

La Cour de cassation a déclaré, dans un premier arrêt du 17 mars 2011 (n° 19/11), qu'il était nécessaire d'analyser les tâches précises qui avaient été concrètement effectuées en fait par le salarié afin d'apprécier si ces tâches entraient bien dans un domaine dans lequel il existait un diplôme ou un certificat.

A la suite à cet arrêt de la Cour de cassation, le Cour d'appel a eu pour mission de vérifier que les tâches exercées par la salariée en cause étaient similaires aux tâches de la profession de « nettoyeur de bâtiment » que la salariée estimait exercer. Après une analyse précise et circonstanciée des tâches exercées par la salariée concernée, la Cour d'appel a estimé dans son arrêt du 27 juin 2013 (n° 26885 du rôle) que cette dernière, et uniquement cette dernière, avait prouvé l'acquisition d'une pratique professionnelle dans la profession de « nettoyeur de bâtiment » et qu'elle avait donc droit au salaire social minimum majoré pour salarié qualifié.

Un deuxième pourvoi en cassation a alors été formulé par l'employeur. Dans un arrêt du 10 juillet 2014, les magistrats ont retenu que les juges d'appel, pour conclure que la défenderesse en cassation avait accompli durant son occupation, pendant 10 ans, des tâches relevant de la profession de nettoyeur de bâtiments, s'étaient fondés sur une appréciation concrète des tâches du salarié, appréciation qui relève de leur pouvoir souverain et échappe au contrôle de la Cour de cassation.

Dès lors, l'appréciation des tâches accomplies pendant la période de 10 ans pour justifier l'acquisition d'une pratique professionnelle approfondie doit être réalisée de manière complète et objective, et reste une question de fait qui doit être réalisée au cas par cas, et, de ce fait, échappe au contrôle de la Cour de cassation.

Il s'agit donc bien de réaliser une analyse spécifique à l'espèce qui ne saurait ouvrir un droit général à toutes les personnes travaillant dans le domaine de la propreté pendant 10 années de prétendre au statut de travailleur qualifié. La qualité de travailleur qualifié n'a rien d'automatique et ne dépend nullement de la seule question de l'ancienneté du salarié dans une profession spécifique.

En tout état de cause, la preuve de l'acquisition d'une pratique professionnelle effective de 10 ans dans la profession exercée incombe au salarié qui prétend au bénéfice du salaire social minimum pour salarié qualifié.

Cas du salarié justifiant d'une pratique professionnelle de 6 ans au moins dans un domaine où il n'existe pas de diplômes ou certificats

Dans ce cas particulier, une décision du tribunal du travail du 17 février 2014 (n° 491/14 du rôle) a rappelé en des termes très généraux qu'il appartient en tout état de cause au salarié de prouver qu'il a exercé pendant 6 ans au moins un métier nécessitant « *une capacité technique progressivement croissante* », sans plus préciser ce concept. Faute de pouvoir justifier que la profession exercée nécessite une telle qualité, le salarié ne pourrait prétendre au statut de travailleur qualifié.

En conclusion, il convient de rappeler que, quel que soit le cas visé, posses-

sion d'un diplôme ou d'un certificat, ou expérience de 10 ou 6 ans, ce n'est qu'à partir du moment où le salarié a informé l'employeur de ses qualifications qu'il pourra demander le versement du salaire social minimum pour travailleurs qualifiés. Il appartiendra en tout état de cause au salarié de prouver qu'il a la qualité de salarié qualifié (par ses diplômes ou ses expériences concrètes). En revanche, le statut de travailleur qualifié établi, le salaire minimum devra être augmenté, de manière automatique, de 20 %. ✓



M^e Céline Lelièvre
Associée

DCL Avocats



Rowlands

L'expertise au cœur des missions

Active depuis 1988 sur le marché luxembourgeois, Rowlands fournit des services de recrutement sur mesure principalement aux secteurs financier, bancaire, juridique, des nouvelles technologies et de l'industrie. Rencontre avec Jean-Pierre Mullenders, directeur du Groupe Randstad au Luxembourg, et Frédérique Sine, Senior Recruitment Consultant pour le secteur Accounting & Finance chez Rowlands.

Rowlands est le cabinet de recrutement du Groupe Randstad au Luxembourg. Comment s'organisent les activités au sein du Groupe ?

La branche Randstad HR Services est constituée de Rowlands pour la partie recrutement des profils *middle & top management*, et des profils experts, c'est-à-dire au moins 5 ans de métier. Galilei se voit confier des missions d'*outplacement*, d'*Assessment/Development Center* et de bilans de compétences, et Randstad Professionals, la dernière-née du Groupe, offre des services de *Project sourcing*. Il existe bien entendu d'importantes synergies entre ces entités. Si l'on y ajoute l'intérim, le *core business* de Randstad, on peut dire que le Groupe offre une large palette de services RH aux entreprises luxembourgeoises et aux personnes qui (re)cherchent un emploi, ce qui était bien entendu son ambition en diversifiant ses activités.

Quels sont les profils recherchés par les entreprises à l'heure actuelle ?

Ce sont clairement des profils très qualifiés, des profils d'experts. De ce fait, nous sommes amenés à recruter bien souvent en dehors du pays, voire de la Grande Région. Rowlands appartenant à un groupe international présent dans 53 pays, nous avons de ce fait à notre disposition un vivier considérable de talents.

La jeune génération est-elle plus encline à changer d'emploi ?

Notre expérience en *Executive Search* nous montre que les candidats qui sont en poste sont moins mobiles qu'avant et



Frédérique Sine, Senior Recruitment Consultant pour le secteur Accounting & Finance, Rowlands, et **Jean-Pierre Mullenders**, directeur, Groupe Randstad au Luxembourg. Photo-Focalize/Emmanuel Claude

accordent une plus grande importance à l'*Employer branding*, à la pérennité du job, aux projets de développement de l'entreprise, à l'équilibre vie professionnelle/vie privée... Ils sont plus exigeants, plus conscients des réalités économiques. Il faut donc de solides arguments pour les convaincre.

Rowlands est bien implantée sur le marché local. Quels sont ses atouts ?

Le premier est bien sûr notre expérience : à la fois celle de nos 25 ans de présence sur le marché luxembourgeois, qui implique que nous connaissons bien le marché local de l'emploi et les entreprises, et celle de notre équipe de consultants qui ont tous une longue expertise métier et qui sont formés constamment aux nouvelles techniques d'entretien. Toutes les entités du Groupe Randstad sont très attachées à

l'éthique et nous souhaitons absolument préserver la valeur ajoutée qu'est celle du contact humain, essentielle à notre métier. Tous les outils *online* utilisés actuellement ne remplaceront jamais le contact que nous pouvons nouer avec les candidats et les entreprises. Et même si les mandats qui nous sont confiés se complexifient, nous concevons toujours notre métier avec cette approche d'entretiens en face à face afin de mieux connaître les candidats et de cerner leurs attentes, de remettre un compte rendu réaliste aux entreprises mandantes et surtout de nous impliquer dans l'orientation et le conseil final des missions. Enfin, nous l'avons déjà évoqué, notre appartenance à un groupe et à un réseau international nous permet toujours d'offrir une solution adéquate et ce, qu'elle que soit la mission qui nous est confiée. ✓

Propos recueillis par Isabelle Couset



ADT-Center

15 ans au service de l'évolution du métier RH

Depuis 1999, les deux fondatrices d'ADT-Center, Joëlle Letsch et Josiane Eippers, ont contribué à faire évoluer le métier RH au Luxembourg avec des sujets avant-gardistes comme le genre, la diversité, la RSE et tant d'autres. Entretien avec ces deux femmes dynamiques, cheffes d'entreprise, mères de famille et très engagées dans différents combats citoyens.

Lorsque vous avez créé ADT-Center, quelles étaient vos ambitions ?

Il y a 15 ans, nous souhaitions être précurseurs en ouvrant la voie à de nouvelles idées au sein des départements RH et de la direction, telles que le genre, la diversité, la responsabilité sociale... Autant de thèmes de réflexion qui amenaient parfois certains à nous regarder avec curiosité, d'autres avec méfiance. A force d'un travail de sensibilisation intense, en expliquant, par exemple, les atouts de la mixité en entreprise, l'importance de la place des femmes dans la hiérarchie et dans les prises de décisions, nous avons pu contribuer au changement de mentalité qui s'est opéré au sein des entreprises, bien que de nombreux efforts en matière de parité restent à faire. Aujourd'hui, peut-être à cause des différents problèmes économiques et sociaux que nous connaissons, nous déplorons que la question des femmes dans la société soit un peu noyée et qu'il n'y ait pas vraiment de relève au niveau des jeunes générations. Pourtant les défis qui attendent les jeunes femmes sont nombreux, mais en sont-elles conscientes ? La diversité culturelle est également un point qu'il faut continuer à surveiller de près, car le combat n'est pas gagné, là non plus.

Vous avez été aussi parmi les premières à sensibiliser les entreprises à l'outplacement...

En effet, l'*outplacement* est considéré aujourd'hui dans de nombreuses entreprises comme une démarche logique lorsqu'elles doivent malheureusement mettre en place un plan social, ce qui n'était pas du tout le cas il y a une dizaine d'années. Dans le cadre de nos activités de consultance et de formation, nous privilégions les solutions humaines, pragmatiques face aux problèmes



Joëlle Letsch et Josiane Eippers,
Managing Partners,
ADT-Center.

Photo-Focalize/
Emmanuel Claude

que rencontrent les départements RH. Le fait que l'entreprise s'occupe de ses salariés licenciés va dans la logique d'une démarche sociétale globale que nous défendons depuis toujours.

L'entrepreneuriat et les difficultés rencontrées par les chefs d'entreprise sont des thèmes qui vous tiennent à cœur...

L'humain a été et reste au centre de nos préoccupations. Qu'il s'agisse du chef d'entreprise ou des salariés, ils doivent pouvoir s'épanouir au sein de leur entreprise. Pour nous, l'entrepreneuriat et les sacrifices qu'il implique tant à la période création que tout au long de la vie de l'entreprise sont des sujets pour lesquels nous avons développé différents outils et formations, que ce soit en matière de leadership (comment assumer son rôle en tant que dirigeant ?), de développement personnel ou encore de coaching. Nous avons toujours accordé une place de choix au bien-être en entreprise et avons accompagné et soutenu beaucoup de dirigeants dans leurs réflexions personnelles quant à leur statut, mais aussi, en tant qu'interlocutrices neutres, dans leurs réflexions stratégiques, en apportant un

processus de réflexion ou encore des idées. Ce sont des missions très gratifiantes, que nous pouvons mener aujourd'hui grâce à notre expertise.

Quel bilan tirez-vous de ces 15 ans ?

15 ans, c'est beaucoup et peu à la fois ! Nous sommes fières de ce que nous avons accompli jusqu'à présent. Nous avons réussi à initier des processus de réflexion au sein de nombreuses entreprises sur les sujets que nous venons d'évoquer, à les voir se muer en réalité et à suivre leur évolution en continuant à accompagner nos clients. Nous sommes fières également d'être deux femmes qui, avec leur regard féminin, ont pu faire prendre conscience aux hommes qu'un monde partagé n'était pas si utopique que cela. Nous sommes fières enfin qu'en tant qu'associées d'avoir réussi à développer une belle amitié, une complémentarité et la confiance mutuelle. Tout au long de ces 15 ans, nous avons reçu beaucoup, c'est la raison qui nous pousse à nous impliquer dans de nombreuses associations, fédérations... Pour nous, une des missions d'un dirigeant d'entreprise est aussi de faire don de soi. ✓

Propos recueillis par Isabelle Couset



KPMG Remuneration Survey

Le secteur financier sous la loupe

Depuis 25 ans, la célèbre étude *KPMG Remuneration Survey* analyse les pratiques observées dans les départements RH des entreprises du secteur financier de la Place ainsi que les composantes des rémunérations qui y ont cours. Jean-Pascal Nepper, associé au sein du département Management Consulting de KPMG, revient sur le contexte global de l'étude.

Comment travaillez-vous en amont pour cette étude ?

La préparation de l'étude constitue un travail conséquent. Nous commençons la description et le positionnement des quelque 400 fonctions qu'elle comporte au mois d'avril. Cette partie du travail est la plus importante puisque l'étude porte sur des tendances, qu'il faudra pouvoir analyser à partir des mêmes facteurs pour tous les secteurs (banques, assurances et fonds). La grille d'analyse doit impérativement porter sur les mêmes équivalences de positions pour les employés, les cadres et la direction générale. Une fois ce gros travail lancé, commencent les phases de collecte et d'analyse des 10 à 15.000 données que nous recevons pour environ une cinquantaine d'organisations participantes. Les résultats sont disponibles chaque année en septembre.

La 2^e partie de l'étude porte sur la politique RH des entreprises. Comment procédez-vous ?

Nous travaillons par questionnaire. Nous demandons aux directeurs RH comment ils gèrent leur politique de rémunérations, c'est-à-dire quel est le contenu des avantages en nature (voiture, plans de pension, intérêts hypothécaires plus compétitifs que le marché...); comment ils paient les bonus, en cash ou en instrument; quelle est leur politique de recrutement, s'ils ont un gros turnover, combien ils dépensent pour la formation... Puis viennent les questions sur les prévisions de l'année à venir : comment ils voient le dévelop-



Jean-Pascal Nepper, associé, département Management Consulting, KPMG.

pement de leur métier, s'ils comptent engager du personnel, augmenter les salaires, les bonus...

Quelles sont les grandes tendances de l'étude 2014 ?

En matière de rémunérations, nous ne constatons pas de grosses modifications par rapport à 2013. En ce qui concerne le ressenti, les DRH se montrent plus positifs en termes de développement d'activités, mais restent très prudents sur une éventuelle hausse des rémunérations. Il est aussi important de noter que les politiques de

rémunérations dans le secteur financier sont de plus en plus encadrées au niveau réglementaire depuis 2010, année où la directive CRD III a instauré la mise en place de politiques de rémunérations qui découragent les prises de risques excessives. En janvier 2014, la directive CRD IV est venue compléter le dispositif législatif européen avec la notion de cap de bonus, c'est-à-dire qu'aux 12 mois de salaires fixes ne peuvent s'ajouter que 12 mois de salaires variables pour une année ou 24 mois si les actionnaires marquent leur accord. Au Luxembourg, on note toutefois que les bonus sont relativement équilibrés avec pour les plus gros salaires une moyenne de 1/1 (12 mois fixes + 12 mois variables). Par ailleurs, par rapport à la CRD III qui demandait aux entreprises du secteur financier d'identifier par elles-mêmes tous les preneurs de risques matériels (direction générale, traders...) sur la base de critères assez ouverts, la CRD IV et les textes associés se sont montrés plus contraignants en identifiant plus clairement les preneurs de risques. Le secteur financier a donc dû se mettre en conformité tout au long de 2014.

Comptez-vous faire évoluer l'étude pour 2015 ?

Nous souhaitons impliquer un nombre plus important d'entreprises l'an prochain et travaillons déjà en ce sens. Nous avons également le projet de réaliser la même étude pour les secteurs industriel et commercial.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Certifiez les compétences informatiques de vos salariés grâce à l'ECDL

Qu'il s'agisse des calendriers partagés, des conférences en ligne, des présentations ou encore de la création de tableaux bien structurés ou de l'élaboration soignée de documents, l'informatique est l'un des principaux outils de vos collaborateurs dans presque tous les domaines. Leur degré de maîtrise de cet outil est donc un facteur décisif pour l'efficacité et la qualité de votre organisation.

Avec les certificats ECDL (European Computer Driving Licence), vous avez la certitude que vos collaborateurs maîtrisent l'utilisation quotidienne des applications bureautiques et des systèmes d'exploitation les plus courants ainsi que de l'Internet.

Les certificats ECDL aident par ailleurs à évaluer objectivement les connaissances de vos collaborateurs. Ils procurent un moyen d'évaluer leurs compétences pour élaborer efficacement un plan de formation.

Grâce aux certificats, l'ensemble de votre personnel pourra collaborer plus efficacement et perdre moins de temps à résoudre des problèmes informatiques. Cela permet de réduire les coûts et le travail d'assistance, tout en augmentant la productivité. Vos collaborateurs sont en outre plus motivés et peuvent se concentrer sur vos activités essentielles.

L'ECDL est un standard reconnu dans le monde entier et identique dans tous les pays. De nombreuses entreprises y ont déjà recours : EY, Citibank, Danone, KPMG, Renault, Siemens...

Des tests modulaires adaptés à vos besoins

Les examens axés sur la pratique sont structurés sur une base modulaire et présentent différents niveaux de difficulté. Vos collaborateurs peuvent ainsi se concentrer sur les contenus dont ils ont besoin. Ils peuvent choisir entre 13 modules différents (voir graphique).

Pour couvrir de façon plus spécifique les besoins internes de votre entreprise, vous pouvez choisir au moins 4 modules parmi toute la gamme disponible et les combiner en un certificat ECDL Profile.

Pour plus de détails sur les contenus couverts par ces modules, consultez le site ecd.lu, rubrique Description des modules et des contenus des tests.

Diagnostic

Des diagnostics ECDL sont proposés afin d'effectuer des évaluations objectives de la maîtrise des différents logiciels, l'objectif étant de précisément identifier les besoins en formation en la matière.

E-learning

Pour assurer la mise à niveau du candidat, le LLLC propose en plus de ses cours traditionnels des formations e-learning spécialement conçues pour se préparer à passer la certification ECDL Standard, notamment via l'e-learning.

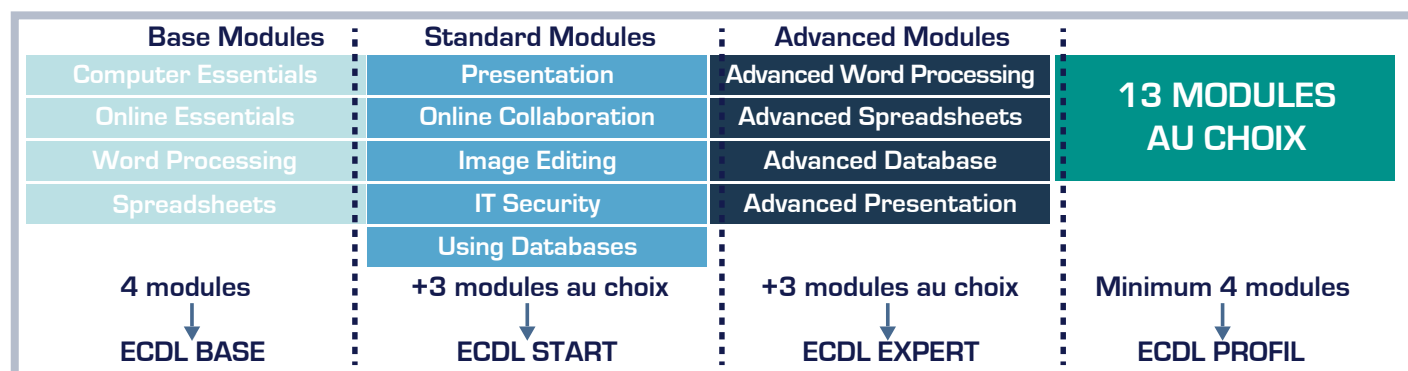
Modalités

Les tests sont proposés en 3 langues (au choix du candidat) : français, allemand et anglais, et peuvent être organisés sur demande d'une entreprise par le LLLC en ses locaux.

Frais d'inscription

Offre promotionnelle jusqu'à fin 2015 : 7 tests ECDL pour 25 EUR au lieu de 150 EUR. E-learning : 10 EUR pour les modules de Base et Standard (accès pendant une année).

Luxembourg Lifelong Learning de la
Chambre des salariés/ECDL
Tél : (352) 27 494-600
E-mail : formation@LLLC.lu





Quel arsenal disciplinaire pour l'employeur : souplesse ou rigidité ?

Prérogative se justifiant par la subordination juridique du salarié, le pouvoir disciplinaire de l'employeur permet à ce dernier de sanctionner sur le plan du droit du travail un salarié en cas d'attitude fautive.

A l'instar du droit pénal, la nature de la sanction doit a priori être proportionnée à la gravité de la faute. Toutefois, l'arsenal disciplinaire mis à disposition de l'employeur par le Code du travail est relativement limité, de telle sorte que certains employeurs ont eu la tentation de le compléter, ce qui n'a pas toujours été admis par les juridictions.

Les sanctions « classiques »

Traditionnellement, les sanctions disciplinaires les plus usitées par l'employeur sont le licenciement avec préavis et le licenciement avec effet immédiat, qui sont explicitement prévues par le Code du travail. A celles-ci s'ajoute également l'avertissement qui, bien que non prévu par le Code, a toujours été admis par la jurisprudence, tout comme la possibilité pour l'employeur de demander au salarié de réparer le préjudice causé du fait de sa faute volontaire ou de sa négligence grave.

Ces quatre sanctions poursuivent un but fort différent et permettent, dans une certaine mesure, de graduer la sanction par rapport au comportement reproché. Ainsi, l'avertissement vise à attirer l'attention du salarié sur le fait que son attitude n'est pas tolérée par l'employeur, qu'elle ne devra pas se reproduire, faute de quoi, une sanction plus lourde pourrait être prononcée. L'avertissement permet donc à l'employeur de procéder à un « recadrage » tout en laissant une seconde chance au salarié de s'améliorer, étant toutefois précisé que le fait fautif ayant fait l'objet d'un avertissement ne pourra plus, à défaut d'un fait nouveau postérieur, être sanctionné par un autre biais.

Concernant la deuxième sanction, conformément aux dispositions des articles



L. 224-3. et L.121-9. du Code du travail, l'employeur est en droit, dans les limites légales, d'opérer des retenues sur le salaire du chef de réparation du dommage causé par la faute du salarié, à condition d'avoir établi que les dégâts lui ont été causés par des actes volontaires ou par la négligence grave du salarié. En pratique, l'employeur peut faire usage de cette « sanction » uniquement dans des hypothèses limitées, répondant aux conditions susvisées. En effet, cette disposition protectrice des droits du salarié est d'ordre public et le salarié ne peut y renoncer en acceptant de prendre à sa charge la réparation de faits qui lui sont imputables mais qui ne sont à qualifier ni d'actes volontaires, ni d'actes relevant de sa négligence grave.

Le licenciement, qu'il soit avec préavis ou avec effet immédiat, rompt définitivement les relations de travail et constitue donc la sanction la plus sévère. Le licenciement avec préavis, pour être valable, doit reposer sur un ou plusieurs

faits « réels et sérieux », c'est-à-dire objectifs et d'une certaine gravité. Le licenciement avec effet immédiat ne se justifie quant à lui qu'en cas de « faute grave » du salarié, c'est-à-dire dans l'hypothèse d'une faute qui rend immédiatement et définitivement impossible la poursuite des relations de travail. Pour que le licenciement avec effet immédiat soit valable, celui-ci doit être prononcé endéans le mois de la prise de connaissance par l'employeur de la faute.

Enfin, une quatrième sanction prévue par le Code du travail, mais peu utilisée en pratique, est celle de la modification du contrat de travail en défaveur du salarié pour des raisons disciplinaires. Une telle modification, qui peut par exemple prendre la forme d'une rétrogradation ou d'une diminution de salaire, est soumise à la même procédure que le licenciement, impliquant ainsi, en dehors de l'hypothèse d'une faute grave, que la sanction ne soit effective qu'après l'écoulement d'un préavis.

↳ L'arsenal disciplinaire mis à disposition de l'employeur par le Code du travail est relativement limité, de telle sorte que certains employeurs ont eu la tentation de le compléter, ce qui n'a pas toujours été admis par les juridictions ←

Une souplesse affirmée en 2013, puis remise en cause en 2014

En 2013, par un arrêt du 24 avril, la Cour de cassation a cassé un jugement du tribunal du travail en estimant qu'une sanction disciplinaire prévue dans une convention collective (en l'espèce une retenue d'un quart du salaire à titre de sanction) est valable.

Pour justifier sa position, la Cour s'est principalement basée sur le principe selon lequel les parties peuvent déroger aux dispositions légales dans un sens plus favorable au salarié. Comme énoncé ci-dessus, les dispositions légales applicables (en l'occurrence le Code du travail) ne prévoient comme sanction que l'hypothèse du licenciement. De la sorte, une sanction disciplinaire moins radicale que le licenciement serait toujours admise (car plus favorable), à condition qu'elle soit justifiée et proportionnée par rapport au comportement du salarié.

Les employeurs pouvaient dès lors se doter d'un arsenal disciplinaire bien plus étoffé, ce qui permettait de moduler davantage la sanction prononcée par rapport à l'attitude fautive. Les salariés y gagnaient dans une certaine mesure également, alors qu'en cas de faute trop grave pour qu'un simple avertissement soit prononcé, la sanction n'était pas nécessairement un licenciement (qui signifie, pour le salarié, la perte de son emploi), mais une mesure moins catégorique.

En 2014, toutefois, la Cour d'appel dans un arrêt du 10 juillet, a entendu revenir sur cette nouvelle donne. Il s'agissait dans cette hypothèse d'une sanction disciplinaire (une rétrogradation d'une année impliquant une diminution du salaire) prévue également dans une convention

collective, applicable dans l'hypothèse d'une absence non justifiée du salarié.

Selon la Cour, « *la loi n'ayant ni prévu la diminution du salaire comme sanction de la conduite du salarié, telle une absence non justifiée de plusieurs jours, ni confié aux employeurs le droit de créer et d'appliquer les sanctions qu'ils jugent appropriées en raison de cette conduite, ni confié aux employeurs et aux syndicats le soin de prévoir les mesures appropriées et notamment la diminution du salaire afin de sanctionner la conduite du salarié* ».

La formulation employée par la Cour ne laisse pas de place au doute en ce qu'elle exclut formellement la possibilité pour un employeur de prévoir d'autres sanctions que celle prévues par le Code du travail, serait-ce par une convention collective négociée avec les représentants des salariés.

Pour justifier sa position, la Cour s'est principalement basée sur l'article 14 de la Constitution qui dispose que « *nulle peine ne peut être établie ni appliquée qu'en vertu de la loi* », ce qui signifie, selon la Cour, que seules les sanctions prévues par le Code du travail sont admissibles.

L'employeur n'aurait donc, dans son arsenal disciplinaire, plus que les sanctions prévues par le Code du travail à sa disposition.

Quelles perspectives pour 2015 ?

Il n'est, de toute évidence, pas possible d'anticiper les futurs développements jurisprudentiels sur la question des sanctions disciplinaires admissibles, mais il est permis de douter que la solution (trop) absolutiste de la Cour d'appel trouve un écho favorable auprès d'autres juridictions du travail.

Pour le moment, la prudence doit rester de mise pour les employeurs souhaitant faire usage de clauses disciplinaires prévues dans leur convention collective ou autres documents. Gageons toutefois que la question de l'étendue du pouvoir disciplinaire de l'employeur sera à nouveau débattue en 2015, avec peut-être une évolution vers plus de souplesse. ✓



M^e Gabrielle Eynard
Senior Associate



M^e Maurice Macchi
Associate

Allen & Overy



Le télétravail des salariés frontaliers, à quand une solution ?

Certaines sociétés implantées au Luxembourg souhaitent donner la possibilité à leurs salariés de travailler à distance, et plus particulièrement depuis leur domicile. Cela peut être la mise en place au Luxembourg d'une stratégie du groupe : certains pays, comme les Etats-Unis, mais également en Europe, les Etats nordiques, ont développé une politique incitative en faveur du développement du télétravail, et les filiales luxembourgeoises promeuvent le télétravail en tant que part intégrante de la culture de l'entreprise mère.

Le télétravail peut avoir un certain nombre d'avantages, notamment en termes d'amélioration des conditions de travail : de moindres déplacements et surtout une diminution des temps de trajet, une meilleure qualité de vie et une diminution du stress, un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, voire dans certains cas une réduction de l'absentéisme. Cela peut également réduire les coûts pour l'entreprise, par exemple en diminuant les coûts des loyers.

Dans ce cas, pourquoi ne se développe-t-il pas plus au Luxembourg ? S'il est difficile d'obtenir des statistiques véritablement fiables et actuelles sur le développement du télétravail (ceci est en partie dû au fait que la définition du télétravail n'est pas uniforme), il existe des études au niveau de l'OCDE qui démontrent que le Luxembourg fait partie d'un groupe de pays dans lesquels la part des télétravailleurs est inférieure à 10 % et qui ont donc encore un effort important de sensibilisation à fournir, tant auprès des employeurs que des salariés.

Certes il y a des réticences de la part des employeurs, des salariés, voire des deux, qui ne sont pas intimement liées à la situation luxembourgeoise. Les freins au télétravail sont en effet multiples. A titre d'exemples :

- l'absence de réel cadre juridique : un accord entre partenaires sociaux existe, mais rien dans le Code du travail et encore moins de liens avec les autres

codes. Par exemple, rien n'est prévu en ce qui concerne la répartition des responsabilités en cas d'accident du travail à domicile ;

- les freins culturels : le télétravail n'est pas toujours accepté comme une forme de travail à part entière par l'ensemble des collaborateurs. Par exemple, le télétravail est parfois assimilé à une absence (congrés, maladie ou même chômage) ;
- la crainte de perte de pouvoir de contrôle des salariés pour les entreprises en mode de management présentiel plutôt que par objectifs ;
- les risques en matière de sécurité et de protection des données ;
- les risques d'abus...

Si certaines de ces réticences peuvent faire l'objet d'une impulsion politique nationale, la situation particulière du Luxembourg fait qu'un autre facteur empêche le développement du télétravail. En effet, avec une population frontalière supérieure à 40 % de l'emploi salarié, la question du travail à domicile entraîne deux risques supplémentaires. En matière d'affiliation à la sécurité sociale tout d'abord. Certes, le règlement européen de coordination ⁽¹⁾ permet depuis quelques années à des salariés résidant dans un pays et travaillant pour un employeur établi dans un autre pays de continuer à exercer une partie de leur activité professionnelle dans leur pays de résidence tout en maintenant leur affiliation auprès du régime de sécurité sociale du pays d'emploi. La condition essentielle est que la partie du travail exercée dans le pays de résidence ne soit pas une part substantielle de leur activité professionnelle.

Concrètement, un salarié qui réside en Belgique et travaille pour une entreprise luxembourgeoise, et qui souhaite profiter de la politique de télétravail mise en place par son employeur sans risque pour la sécurité sociale ne doit pas travailler au moins 25 % de son temps de travail en Belgique. Ce pourcentage s'apprécie sur une période de 12 mois.

Une mise en place partielle est dès lors possible sans faire courir de risque ni à l'employeur, ni au salarié. En effet, une affiliation à un autre régime de sécurité sociale, en l'occurrence ici le régime belge, aurait des conséquences notamment financières importantes tant pour l'employeur que pour le salarié :

- d'une part, pour le salarié :
 - il devra payer les cotisations sociales belges, sensiblement plus élevées qu'au Luxembourg (le taux moyen pour un employé luxembourgeois est d'un peu moins de 12,45 % contre 13,07 % en Belgique) ;
 - en outre, étant affilié en Belgique, il ne bénéficiera plus des prestations sociales luxembourgeoises, qu'elles soient actuelles (remboursement des soins de santé au Luxembourg ou par sa mutuelle belge mais sur base du taux luxembourgeois, prestations familiales...) ou futures (pension de vieillesse, pension d'invalidité).
 - d'autre part, pour l'employeur :
 - il devra affilier son salarié auprès de l'ONSS et y payer les cotisations patronales, nettement plus élevées qu'au Luxembourg où elles sont inférieures à 15 % en 2014 ;
 - en cas de maladie de son salarié, l'employeur est légalement tenu de continuer à payer sa rémunération jusqu'à la fin du mois au cours duquel se situe le 77^e jour d'incapacité de travail au cours d'une période de référence de 12 mois. En effet, le droit applicable au contrat de travail reste le droit luxembourgeois. En revanche, l'employeur ne se fera plus rembourser les 80 % du salaire par la Mutualité des Employeurs puisque son salarié n'est plus affilié au Luxembourg.
- Au niveau fiscal ensuite, la situation est plus problématique surtout parce qu'il n'y a ni harmonisation, ni même coordination en la matière. La situation doit donc être examinée au cas par cas, à tout le moins



en fonction du pays de résidence du salarié concerné. A l'exception de la tolérance des 19 jours prévue dans l'arrangement administratif entre le Luxembourg et l'Allemagne, la situation des résidents belges et allemands vis-à-vis du travail à domicile est identique : dès lors qu'un résident belge ou allemand travaille à domicile, il est imposable dans son pays de résidence pour chaque jour de travail. Si son employeur luxembourgeois applique correctement les dispositions de la loi fiscale, il devra donc l'imposer au barème journalier pour chaque jour presté au Luxembourg, et le certificat de rémunération reflétera la part salariale exempte au Luxembourg et qui sera donc imposée dans le pays de résidence. Quand on sait que ce pays imposera cette partie en tenant compte du revenu mondial du salarié, donc même du salaire déjà imposé au Luxembourg, il est évident de constater l'impact fiscal négatif pour le salarié qui souhaiterait utiliser cette possibilité.

L'augmentation des contrôles fiscaux des pays de résidence – l'actualité belge le confirme actuellement – constitue dès lors un frein extrêmement important pour ces entreprises.

Il est en revanche intéressant de constater que la situation des frontaliers français est quelque peu différente, non pas parce qu'il y aurait une plus grande tolérance des autorités fiscales françaises, mais, paradoxalement, parce que le texte de la convention bilatérale préventive de la double imposition ne suit pas le modèle – plus récent – de l'OCDE mais date de 1958 ! Ce texte pose pour principe que l'imposition reste au Luxembourg dès lors que l'ensemble des missions en France ne dépasse pas 183 jours par année – le décompte de ces jours ne se basant pas uniquement sur les jours de travail⁽²⁾ – et que la rémunération reste supportée par l'employeur luxembourgeois. Une activité de travail à domicile, en moyenne un jour par semaine, reste dès lors sans impact sur l'imposition des résidents français.

Dans une région caractérisée par une mobilité transfrontalière si importante, il serait pertinent que les représentants des résidents de ces régions tentent de réduire ces obstacles majeurs au développement du télétravail. Cependant, il est clair que ces changements requièrent une prise de conscience de ces problèmes au niveau européen et que dès lors que le travail

frontalier ne représente qu'à peine 3 % de l'emploi salarié dans l'Union européenne, il n'est pas évident que cette prise de conscience soit réaliste à court terme.



Joël de Marneffe
Tax & Legal Manager

SD Worx

- (1) Règlement (CE) 883/2004 du 29 avril 2004 entré en vigueur le 1^{er} mai 2010.
- (2) Voir à ce sujet les commentaires de la convention fiscale sur le site du ministère français des Finances – *Bulletin officiel des finances publiques* : <http://bofip.impots.gouv.fr>.



Transfert d'entreprise et plans de pension

Lorsqu'il y a transfert de tout ou partie d'entreprise, quelles en sont les conséquences au niveau du plan de pension de l'entreprise cédante ? Le cessionnaire doit-il poursuivre le financement de ce régime dans la foulée de la reprise des contrats de travail ? Les obligations en la matière découlent d'une directive européenne qui remonte déjà à 1977. Mais, apparemment, la manière de l'appliquer soulève encore aujourd'hui des interrogations. Petit rappel des règles en cette matière.

En vertu de cette directive européenne qui a été transposée dans les législations des différents Etats membres, les droits et obligations résultant des contrats de travail des salariés transférés sont repris, de plein droit, par le cessionnaire. Ce dernier est également tenu de maintenir les conditions de travail convenues par convention collective dans la même mesure que celle-ci les a prévues pour le cédant et ce, jusqu'à la date de résiliation ou d'expiration de cette convention ou de l'entrée en vigueur ou de l'application d'une nouvelle convention collective.

Rappelons que par « transfert d'entreprise », il faut entendre le transfert « d'une entité économique qui maintient son identité et qui constitue un ensemble organisé de moyens, notamment personnels et matériels, permettant la poursuite d'une activité économique essentielle ou accessoire ». Ce principe d'un transfert automatique des droits ne s'applique toutefois pas aux droits découlant d'un éventuel régime complémentaire de pension existant auprès du cédant. En d'autres termes, le cessionnaire n'est en aucun cas tenu de poursuivre le financement des plans de pension qu'aurait mis en place l'entreprise cédante, à moins qu'au moment de la transposition de la directive dans leur législation, les Etats n'en aient disposé autrement. Néanmoins, même en l'absence d'une telle obligation de reprise des plans existants, la directive européenne impose une mesure minimale, à savoir la protection des droits acquis ou en cours d'acquisition des personnes transférées (et,

le cas échéant, aussi des anciens affiliés ayant maintenu leurs droits dans le plan de pension de leur ancien employeur).

Quels principes au Grand-Duché ?

Aujourd'hui, en cas de transfert d'entreprise, le Code du travail se limite à prévoir simplement que tous les droits et obligations résultant des contrats de travail existant à la date du transfert, sont automatiquement transférés au nouvel employeur. Et en matière de régimes complémentaires de pension, il faut s'en référer à la loi du 8 juin 1999 qui encadre ces régimes. Une disposition spécifique à cet égard y a en effet été insérée. L'article 14 de cette loi stipule tout d'abord que le cessionnaire est tenu de reprendre les droits acquis (c'est-à-dire les droits déjà constitués en matière de retraite) et les droits en cours de formation des affiliés actifs qui font l'objet du transfert de personnel. Ces droits lui sont automatiquement transférés. Et si l'entreprise cédante subsiste après cette opération de transfert, les droits acquis des anciens affiliés (c'est-à-dire les droits de ceux qui ont déjà quitté l'entreprise au moment de sa reprise mais qui avaient laissé leurs droits dans le régime de leur ancien employeur jusqu'à leur retraite) restent, pour leur part, logés auprès du cédant, sauf évidemment si les parties en conviennent autrement.

En revanche, si, suite à ce transfert, l'entreprise cédante disparaît totalement, la loi organise aussi la reprise, par le cessionnaire, des droits acquis des anciens

affiliés. Quant aux droits en cours de formation, il s'agit en fait des droits non encore acquis au moment du transfert parce que l'affilié actif ne remplit pas encore à ce moment toutes les conditions relatives à la période de stage imposée par le règlement de pension. Cette période de stage se définit comme étant la période qui comprend tant la période de service dont le salarié doit justifier avant d'être affilié au régime que la période d'attente, c'est-à-dire la période de service allant de l'affiliation jusqu'à l'acquisition définitive des droits. Cette période est déterminée dans le règlement de pension, sans pouvoir excéder actuellement 10 ans de service. Et en cas de transfert d'entreprise, cette période de stage n'est donc pas interrompue par le transfert lui-même et la nouvelle entreprise sera obligée de tenir compte de la période de stage déjà accomplie chez le cédant. Dès lors, à partir du moment où l'affilié transféré aura rempli ces conditions de stage en cumulant les anciennetés, tant auprès de son ancien que de son nouvel employeur, les droits lui seront définitivement acquis. En revanche, si cet affilié quitte son nouvel employeur avant d'avoir accompli la période de stage requise, la valeur de ces droits définitivement non acquis reviendront à son nouvel employeur.

Quant à l'assurance Décès et Invalidité qui existait éventuellement auprès du cédant, il faut savoir que sauf convention contraire, cette couverture prend automatiquement fin à la date du transfert.

Suite page 60 ⇨ ●●●



⇒ ... Suite de la page 58

Aucune obligation de reprise de l'ancien plan de pension

Deuxième principe, et il est d'importance : il n'existe aucune obligation légale, dans le chef du cessionnaire, de reprendre le plan de pension du cédant. Cela découle explicitement de la loi actuelle et pourtant, il semble régner à ce propos une certaine confusion sur le marché.

Même s'il y a pu y avoir une certaine ambiguïté au niveau des travaux préparatoires, la loi du 8 juin 1999 s'est prononcée très clairement pour la non-continuité du régime existant. Evidemment, rien n'interdit aux parties d'en convenir autrement. Le cessionnaire peut toujours s'engager au-delà de ses obligations légales. Mais pour le reste, la loi luxembourgeoise n'a pas fait d'excès de zèle : elle s'est limitée, comme le lui imposait la directive, à assurer la protection des seuls droits acquis ou en cours de formation des salariés transférés. L'entreprise cessionnaire n'a donc aucunement l'obligation de poursuivre le

financement du régime complémentaire de pension dont bénéficiaient les affiliés transférés auprès de leur ancien employeur. Personne ne peut imposer au cessionnaire la reprise de cet ancien plan de pension. Il est d'ailleurs fortement déconseillé de reprendre ainsi l'ancien plan de pension car, lorsque ces personnes transférées auront été intégrées dans leur nouvelle entreprise, que les différents statuts auront été alignés, l'existence d'avantages différents en termes de pension complémentaire deviendra difficilement justifiable. Il conviendra dès lors d'harmoniser les différents avantages, ce qui relève d'une opération particulièrement délicate.

La loi du 8 juin 1999 précise en outre – troisième principe – que l'accord des affiliés et anciens affiliés n'est jamais requis en la matière. L'application de ces principes relève exclusivement de la compétence du cédant et du cessionnaire. Enfin, dernière règle à intégrer, si et seulement si le cessionnaire dispose lui-même d'un plan de pension ; dans ce cas, il devra y affilier les salariés transférés. Mais là, c'est la simple application des règles habituelles en matière

d'affiliation : tout nouvel engagé est affilié au plan de pension de son employeur dès qu'il en réunit les conditions. Ainsi, sauf si la convention de transfert en disposait autrement, le cessionnaire n'aura dans ce cas qu'un seul régime à appliquer dans lequel seront affiliés, à la fois, les salariés transférés et les salariés qui faisaient déjà partie de son entreprise au moment du transfert. Les principes applicables en cette matière au Grand-Duché sont donc parfaitement limpides et en ligne avec les règles européennes. Dès lors, ils ne devraient donner lieu à aucune tergiversation.



Pierre Doyen
Conseiller juridique

ESOFAC Luxembourg S.A.

L'employeur face à la maladie du salarié

La maladie du salarié est un sujet récurrent en droit du travail. Encadré par le Code du travail luxembourgeois, il évolue constamment au fil d'une jurisprudence abondante.



Il n'est dès lors pas toujours aisé pour l'employeur, confronté à l'absence pour maladie de ses salariés, de s'y retrouver.

LA PROTECTION SPÉCIALE EN CAS DE MALADIE

Le salarié incapable de travailler pour cause de maladie ou d'accident bénéficie à la fois du maintien de son salaire ainsi que d'une protection contre le licenciement.

Pour pouvoir bénéficier de ces garanties non négligeables, le salarié en question est contraint de respecter une procédure d'avertissement prévue à l'article L. 121-6 du Code du travail et qui se traduit par une double obligation d'information envers l'employeur.

Ainsi, il incombe au salarié d'informer l'employeur dès le 1^{er} jour de sa maladie

ou de la prolongation de celle-ci. Rien n'empêche cependant le salarié d'avertir l'employeur la veille de l'empêchement (Arrêt de la Cour d'appel du 29 novembre 2012, n° 37067 du rôle).

Le salarié peut l'avertir oralement ou par écrit, personnellement ou par l'intermédiaire d'un tiers, sachant qu'en cas de contestation, il lui appartiendra de prouver que l'employeur a dûment été informé.

Cependant, cette information ne procure au salarié qu'une protection temporaire.

Dès lors, au 3^e jour, calendrier et non effectivement ouvrable, d'absence au plus tard, le salarié doit soumettre à l'employeur un certificat médical établi par un médecin attestant son incapacité de travail ainsi que sa durée prévisible.

Le certificat doit être parvenu chez l'employeur le 3^e jour avant minuit, la charge de la preuve de la remise pesant une fois encore sur le salarié.

Le salarié qui soumet un certificat de maladie à son employeur par courrier recommandé est protégé par le licenciement, quand bien même l'employeur refuserait de le réceptionner ou omettrait de le retirer (Arrêt de la Cour d'appel du 23 janvier 2014, n° 39126 du rôle).

Par ailleurs, l'article L. 121-6 (4) du Code du travail accorde exceptionnellement un délai de 8 jours pour remettre le certificat de maladie à son employeur lorsque le salarié a fait l'objet d'une hospitalisation d'urgence.

La maladie constituant, en principe, un cas d'absence justifiée, le salarié voit



la loi lui garantir certains droits, à savoir le droit au maintien de ses revenus ainsi que le droit au maintien de son emploi.

En contrepartie, l'employeur a donc l'obligation de payer les congés de maladie et se voit suspendre son droit de licencier durant la période d'incapacité du salarié.

Le maintien intégral de la rémunération

Dès le 1^{er} jour l'employeur a l'obligation de maintenir intégralement la rémunération de son salarié en période d'incapacité de travail pour cause de maladie ou d'accident jusqu'à la fin du mois de calendrier comprenant le 77^e jour d'incapacité de travail pendant une période de référence de 12 mois de calendrier successifs. Le salarié sera ensuite pris en charge par la Caisse Nationale de Santé. Précisons qu'en ce qui concerne l'employeur, ce dernier sera, sauf exception, automatiquement remboursé par la Mutualité des employeurs à hauteur de 80 %, voire 100 %, lorsqu'il s'agit d'un congé pour raisons familiales, en cas de maladie d'un enfant ou d'une incapacité de travail pendant la période d'essai.

La protection contre le licenciement



A supposer que le salarié se soit acquitté de ses obligations d'information, ce dernier bénéficiera, durant la période d'incapacité, d'une protection légale contre le licenciement avec préavis ou pour faute grave et ce, même si les faits ou fautes graves sont antérieurs à l'incapacité de travail.

L'employeur se retrouve ainsi dans l'impossibilité de notifier au salarié la résiliation de son contrat de travail ou, le cas échéant, la convocation à l'entretien préalable.

Son droit de licencier est plus précisément suspendu pendant une période de 26 semaines ininterrompues.

L'employeur ne pourra résilier le contrat qu'une fois que la période de maladie a pris fin ou après expiration du délai susmentionné. Cependant, le licenciement ne sera pas automatiquement justifié et devra encore reposer sur des motifs valables.

L'employeur qui, en violation de ces dispositions, procède malgré tout à la résiliation du contrat de travail, s'expose au risque de voir les juridictions du travail déclarer le licenciement abusif et de devoir dédommager le salarié.

 **Il incombe au salarié d'informer l'employeur dès le 1^{er} jour de sa maladie ou de la prolongation de celle-ci. Le salarié peut l'avertir oralement ou par écrit, personnellement ou par l'intermédiaire d'un tiers, sachant qu'en cas de contestation, il lui appartiendra de prouver que l'employeur a dûment été informé** 

Notons que le licenciement en question ne sera cependant pas à considérer comme nul et non avenu.

La garantie de l'emploi n'est cependant pas absolue. Eu égard aux coûts et problèmes organisationnels pour l'entreprise que peuvent engendrer les absences pour maladie, certains moyens sont mis à la disposition de l'employeur afin d'y faire face. La maladie peut dès lors, directement ou indirectement, devenir un motif de licenciement.

LE NON-RESPECT DES OBLIGATIONS D'INFORMATION PAR LE SALARIÉ

Un salarié qui s'acquitte de ses obligations d'informations est un salarié protégé.

A contrario, le non-respect des obligations d'information ou le cas échéant une information déficiente par le salarié n'est pas sans conséquence. Dans la mesure où cette omission peut être considérée par l'employeur comme une absence injustifiée, elle peut valoir au salarié un avertissement, un licenciement avec préavis, voire même pour faute grave, selon les cas.

Le respect partiel de l'obligation d'information

En effet, le principe jurisprudentiel veut que le salarié voulant se prévaloir d'une protection contre le licenciement ne peut faillir à ses deux obligations d'information lui imposées par la loi.

Le Code du travail se limite toutefois à prévoir que la protection cesse lorsque le salarié n'a pas remis de certificat médical au plus tard le 3^e jour de sa maladie. Ainsi, l'employeur doit-il se satisfaire du respect partiel par le salarié de ses obligations d'information ? Dans cette hypothèse, aucune protection ne joue en faveur du salarié et l'employeur peut légitimement le licencier tant qu'il n'a pas été informé de la maladie. Une lettre de licenciement ou une convocation à l'entretien préalable,

pour autant qu'elle soit antérieure à la date de l'information de la maladie ou de la remise du certificat de maladie, déclenche valablement la procédure de licenciement.

Si le salarié ne respecte pas son obligation de transmettre le certificat de maladie le 3^e jour, bien qu'ayant averti oralement son employeur le 1^{er} jour, l'employeur retrouve son droit de licencier à partir du 4^e jour d'absence.

A l'inverse, si le salarié omet d'informer son employeur le 1^{er} jour, mais lui soumet un certificat le 2^e ou le 3^e jour, la protection joue à nouveau à partir de cette remise du certificat et pour toute la durée de ce dernier.

L'information tardive

Si, enfin, le salarié remet un certificat médical, même tardif, la jurisprudence admet majoritairement que la protection contre le licenciement recommence à jouer à compter de la remise tardive. Ainsi, l'employeur ne peut licencier le salarié qu'entre le 4^e jour de maladie et la date de la remise du certificat tardif.

Il n'empêche que la remise tardive du certificat de maladie peut malgré tout constituer une faute que l'employeur est en droit de sanctionner une fois que la protection contre le licenciement cesse de jouer.

L'absence d'information comme motif de licenciement

La fin de la protection contre le licenciement ne signifie pour autant pas que la simple omission de respecter ces obligations formelles suffise à constituer un motif valable de licenciement.

L'employeur devra démontrer en effet que l'absence du salarié constitue un motif suffisant pour justifier un licenciement avec préavis ou avec effet immédiat.

A cet égard, il y a lieu de distinguer un premier courant jurisprudentiel plus exigeant et un second plus nuancé.



Le premier courant jurisprudentiel veut que le délai de 3 jours pour soumettre le certificat de maladie à l'employeur soit respecté à la lettre. Dans le cas contraire, l'employeur a toujours le droit de licencier le salarié qui ne s'acquitte pas dûment de cette obligation. Cela vaut également pour l'omission d'informer l'employeur le premier jour de la maladie qui vaut absence injustifiée au regard de cette jurisprudence.

Un deuxième courant jurisprudentiel, plus favorable au salarié, n'admet pas que l'absence d'information, de remise de certificat médical ou simplement sa remise tardive puisse constituer un motif valable de licenciement, et d'autant plus s'il s'avère que l'employeur avait connaissance de la maladie du salarié.

Il n'existe donc pas de vérité absolue en la matière et l'employeur doit agir avec prudence.

Il doit notamment être conscient que s'il prétend licencier un salarié, qui depuis a repris son travail, pour absence injustifiée, il ne doit pas trop tarder à le faire. Il doit notamment le faire endéans le délai d'un mois à compter des faits lorsqu'il s'agit d'un licenciement pour faute grave.

En outre, avant de franchir le pas, il convient pour l'employeur de prendre en compte certains éléments s'il ne veut pas voir le licenciement être déclaré abusif par les juridictions du travail.

Ainsi, il ne peut ignorer les circonstances de l'espèce et le fait notamment pour lui d'avoir eu connaissance de la maladie, l'ancienneté du salarié, le fait que le salarié soit coutumier du fait ou encore éventuellement l'ampleur de la perturbation provoquée dans l'organisation de l'entreprise (Arrêt de la Cour d'appel du 5 juillet 2014, n° 40212 du rôle ; Arrêt de la Cour d'appel du 11 décembre 2014, n° 40934 du rôle).

Un salarié en incapacité de travail pour cause de maladie ou d'accident représente une charge certaine pour l'entreprise. Considérant les enjeux tant économiques que structurels qui sont en cause, l'employeur a tout intérêt à prévenir et sanctionner d'éventuelles maladies fictives.

LA MALADIE FICTIVE DU SALARIÉ

La protection contre le licenciement en cas de maladie et le maintien du salaire (ou paiement de l'indemnité pécuniaire

de maladie) peuvent donner lieu à des abus de la part des salariés.

Bien que minoritaire, le comportement peu scrupuleux consistant à simuler une maladie fictive peut avoir des répercussions néfastes sur les affaires de l'employeur.

Le renversement de la présomption de maladie

L'employeur peut ainsi éprouver parfois de sérieux doutes quant à la véracité de la maladie de son salarié. La production du certificat justifiant la maladie ne constitue qu'une présomption simple qui peut être renversée par l'employeur par tous moyens.

L'employeur peut apporter la contre-preuve par les circonstances de l'espèce, par des indices contraires et surtout par des avis médicaux contraires. Les indices ou faisceaux de présomptions contraires ne constituent toutefois par nature jamais une preuve irréfutable et sont sujets à une appréciation *in concreto* par les juridictions du travail qui les jugent souvent ambigus.

Peuvent constituer des indices par excellence, les sorties du salarié, l'occupation d'une autre activité ou une demande de congé refusée pour une période pour laquelle le salarié va précisément soumettre un certificat de maladie par la suite. En outre, le fait pour un salarié de participer à plusieurs concerts durant sa période de maladie constitue un comportement fautif de nature à justifier un licenciement avec effet immédiat (Arrêt de la Cour d'appel du 6 décembre 2012, n° 36121 du rôle).

Si l'employeur peut se baser sur d'éventuelles sorties du salarié pour remettre en cause la crédibilité du certificat de maladie, elles ne peuvent être décisives qu'une fois mises en balance avec d'autres éléments à prendre en compte, tels que la situation familiale du salarié, la nature de la maladie, la raison et la fréquence des sorties, etc.

Par ailleurs, incapacité de travail ne rime pas forcément avec incapacité de quitter son domicile. Le certificat pouvant le cas échéant autoriser une sortie, les deux ne sont pas automatiquement incompatibles.

Le contrôle administratif ou médical par la Caisse Nationale de Santé

Le moyen le plus efficace de renverser la présomption établie par le certificat

médical versé de manière régulière par le salarié est de soumettre ce dernier à des contre-examens médicaux en vue, le cas échéant, de recueillir des avis médicaux contraires.

Précisons qu'il n'est pas du rôle du médecin du travail, dans un souci d'impartialité, de vérifier le bien-fondé du certificat médical.

L'employeur peut néanmoins, sur demande, faire effectuer un contrôle administratif ou médical par la Caisse Nationale de Santé et ce, dès le premier jour de maladie du salarié encore à charge de l'employeur.

Si le résultat du contrôle médical peut s'avérer être une preuve utile pour l'employeur, le contrôle administratif a pour unique but de constater le respect par le salarié du « règlement des malades ». Ce contrôle est souvent jugé inefficace par les employeurs car il ne porte pas sur l'état de santé du salarié et lorsque des violations sont constatées le salarié n'est pas automatiquement fautif au regard du droit du travail.

Lorsque le médecin-conseil du Contrôle Médical de la Sécurité Sociale constate l'incapacité de travail du salarié déjà établie par le médecin traitant, elle ne peut plus être remise en cause par d'autres contre-examens médicaux à l'initiative de l'employeur (Arrêt de la Cour d'appel du 15 juillet 2014 n° 39910 du rôle).

L'examen par le médecin de contrôle est inefficace pour les maladies de courte durée.

Le contre-examen médical organisé par l'employeur

L'employeur peut également contester la valeur probante d'un certificat médical en exigeant que le salarié se soumette à un contre-examen médical auprès de cette fois d'un médecin de son choix. Au vu des enjeux, cette démarche de la part de l'employeur est proportionnée et n'est pas constitutive d'un harcèlement moral.

Il incombe à l'employeur d'organiser une contre-visite et de convoquer le salarié, par courrier recommandé avec accusé de réception, chez un médecin contrôleur déterminé à une heure déterminée et de prendre en charge les frais afférents.

Il conviendra pour l'employeur de choisir un médecin établi à proximité du domicile du salarié, peu importe qu'il soit établi au Luxembourg ou à l'étranger.



Le refus du salarié de se soumettre à un contre-examen sans motif valable peut sous certaines circonstances suffire à justifier un licenciement (Arrêt de la Cour d'appel du 6 juin 2013, n° 34311 du rôle) en ce que cela fait présumer que la maladie est fictive.

L'employeur doit cependant accorder au salarié un délai raisonnable pour se présenter chez le médecin. Lorsque le certificat prévoit une interdiction de sortie, il est préférable plutôt de faire déplacer le médecin de contrôle au domicile du salarié.

Le salarié peut également demander à ce que le contre-examen soit reporté dès lors que cela paraît objectivement justifié. L'employeur doit en principe y faire droit.

Si le second médecin considère que le salarié est apte au travail, il n'est pas pour autant dans l'intérêt de l'employeur d'en tirer des conclusions hâtives. En effet, un seul avis médical contraire n'est pas en principe suffisant pour contester l'état de maladie et annuler automatiquement le certificat de maladie.

L'employeur se retrouve alors en présence de deux certificats contradictoires, dont aucun ne dispose au regard des juridictions du travail d'une force probante supérieure par rapport à l'autre, quand bien même le second avis relèverait

d'un médecin spécialiste (Arrêt de la Cour d'appel du 26 juin 2014, n° 39751 du rôle).

Il est nécessaire pour l'employeur de recourir, faute d'autres indices infirmant la maladie, à un troisième avis médical pour départager les deux premiers et ainsi pouvoir utilement invalider le certificat de maladie du salarié.

L'employeur peut une fois encore se prévaloir d'un éventuel refus de la part du salarié de se soumettre à l'examen d'un troisième médecin pour justifier le licenciement.

La sanction de la maladie fictive

Un employeur qui considère disposer de preuves et indices suffisants pour conclure à un certificat de complaisance peut valablement sanctionner la maladie fictive. L'employeur est en droit de sanctionner une maladie fictive en ce qu'elle constitue une absence injustifiée.

Contester la maladie du salarié revient à contester sa protection contre le licenciement. Une fois que cette protection spéciale ne joue plus, l'employeur peut alors procéder à un licenciement avec préavis ou avec effet immédiat lorsque cette absence s'étend sur quelques jours.

Cependant, la décision de licencier n'est pas sans risque. Les juridictions du

travail appréciant librement les moyens de preuve lui soumis et il n'est jamais exclu que, contrairement à l'employeur, elles concluent à la véracité de la maladie du salarié. Dans cette hypothèse l'employeur devra s'acquitter auprès du salarié lésé du paiement de dommages-intérêts et indemnités pour licenciement abusif.

Il y a ensuite des cas où une absence pour maladie, même réelle et dûment établie, peut justifier un licenciement.

L'ABSENCE PROLONGÉE DU SALARIÉ, MOTIF DE LICENCIEMENT

Les absences longues et répétées pour cause de maladie, certificat à l'appui et même lorsque l'employeur n'en conteste pas la véracité, peuvent, dans certaines circonstances, donner lieu à un licenciement avec préavis et l'employeur n'est donc pas démuné pour autant.

L'absentéisme habituel peut ainsi constituer une cause réelle et sérieuse fondée sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise justifiant la résiliation par l'employeur du contrat de travail avec préavis légal. L'employeur ne peut licencier avec effet immédiat pour faute grave de ce chef, alors que la maladie ne saurait être considérée comme fautive.

La perturbation de l'organisation de l'entreprise à prouver

Il y a lieu de distinguer, d'une part, les absences en raison de la maladie représentant un risque normal pour l'entreprise que l'employeur doit être à même de gérer, et, d'autre part, les cas plus exceptionnels d'absences prolongées qui génèrent une gêne indiscutable au fonctionnement de l'entreprise et induisent des coûts élevés de remplacement pour l'employeur, et qui peuvent être une cause de rupture du contrat de travail.

Dans ce dernier cas de figure, l'employeur peut en effet envisager de procéder à un licenciement pour perturbation de l'organisation de l'entreprise causée par les multiples et/ou longues absences du salarié pour cause de maladie.

La maladie ne saurait constituer en elle-même le motif du licenciement afin d'éviter toute discrimination en raison de l'état de santé sanctionnée par le Code pénal à l'article 455 et punie d'une peine d'emprisonnement de 8 jours à 2 ans et/ou une amende de 251 à 25.000 EUR.

L'employeur devra prouver les dysfonctionnements organisationnels auxquels il est confronté en raison de l'absence du salarié.

Si le taux d'absentéisme reste un des critères à prendre en considération dans ce type de licenciements, il n'en est pas pour autant le seul dans la mesure où un des critères décisifs reste la perturbation engendrée par l'absence du salarié dans l'organisation de l'entreprise.

La perturbation de l'organisation de l'entreprise présumée

La perturbation du service causée par une absence prolongée du salarié est présumée dès lors qu'elle atteint un certain seuil.

En cas d'absences très fréquentes, une telle perturbation peut être présumée par les juridictions du travail. Elles déduisent qu'un taux d'absences si important a nécessairement entraîné des perturbations (Arrêt de la Cour d'appel du 13 novembre 2014, n° 40225 du rôle).

Ainsi, la jurisprudence admet majoritairement qu'une période d'absence se rapprochant sur une période de 6 à 12 mois de la moitié du temps de travail, c'est-à-dire lorsque le salarié est presque aussi souvent au travail qu'absent, peut

➔ Dans tous les cas, un salarié absent pendant la durée maximale de 52 semaines d'indemnisation sur une période de référence de 104 semaines perd tout droit à l'indemnité pécuniaire de maladie et voit son contrat de travail cesser de plein droit ←

valablement donner lieu à un licenciement avec préavis légal.

Il est de jurisprudence constante que la perturbation est notamment à présumer lorsque la fréquence des absences est telle, qu'au-delà de la désorganisation de l'entreprise sans certitude ni probabilité d'amélioration dans un avenir proche, l'employeur n'est plus en mesure d'affecter le salarié à une tâche effective et ne peut plus compter sur une collaboration régulière et efficace de sa part, et lorsque l'absence, en plus d'excessive, présente un caractère irrégulier et imprévisible (Arrêt de la Cour d'appel du 3 avril 2014, n° 39916 du rôle).

Le fait que l'employeur réussisse à s'adapter aux nombreuses absences du salarié et à réorganiser son entreprise malgré tout n'empêche pas le licenciement. Sa bonne gestion, quand une désorganisation aurait été normale, ne saurait lui être préjudiciable et n'empêche donc pas de pouvoir se séparer du salarié présentant un taux d'absentéisme élevé. (Arrêt de la Cour d'appel du 26 juin 2014, n° 38671 du rôle).

D'autres éléments entrent en ligne de compte tels que la durée de l'absence, l'évaluation de l'évolution future de la maladie, la taille de l'entreprise, la nature du poste occupé, l'influence sur les autres salariés, la fréquence des absences, le comportement et les renseignements donnés par le salarié, l'origine de la maladie, etc.

Dans tous les cas, un salarié absent pendant la durée maximale de 52 semaines d'indemnisation sur une période de référence de 104 semaines perd tout droit à l'indemnité pécuniaire de maladie et voit son contrat de travail cesser de plein droit.

CONCLUSION

Les principes jurisprudentiels et les dispositions législatives régissant la question de la maladie du salarié sont, de manière générale, plutôt favorables aux salariés. A condition de respecter certaines obligations, ces derniers bénéficient de droits non négligeables qui peuvent à un cer-

tain point représenter une menace pour les intérêts de l'employeur en ce qu'ils engendrent des coûts et surtout peuvent désorganiser l'entreprise.

Pour autant, l'employeur n'est pas totalement démuni face à l'absentéisme du salarié, qu'il est en droit, dans certains cas, de sanctionner via des moyens mis à sa disposition par le Code du travail et la jurisprudence. Il devra cependant toujours agir prudemment et en connaissance de cause lorsqu'il s'agira de faire peser les conséquences de la maladie du salarié sur son contrat de travail. ☑



M^e Michel Molitor
Avocat à la Cour
Managing Partner
Business & Commercial



M^e Nadine Bogelmann
Partner, avocat à la Cour

MOLITOR Avocats à la Cour



Maladie, contre-visites et maintien du salaire

Le salarié incapable de travailler, sous réserve qu'il ait averti son employeur et fourni un certificat de travail dans les délais et conditions prescrits par la loi, a droit, pendant un temps défini, au maintien intégral de son salaire résultant de son contrat de travail (article L. 121-6 du Code du travail). Une décision du tribunal du travail du 18 novembre 2014 (n° 4238 du rôle) est venue rappeler les conditions du maintien du salaire en faveur du salarié malade.

Dans cette affaire, le salarié avait été licencié le 12 décembre 2013. A compter du 16 décembre 2013, celui-ci avait fait part de son incapacité de travail à son employeur et lui avait régulièrement notifié ses certificats de maladie jusqu'à la fin de son préavis, le 14 février 2014. Pendant la période de maladie, l'employeur, considérant qu'il s'agissait de certificats de complaisance, avait convoqué le salarié à trois contre-visites médicales, chez un médecin de son choix, respectivement les 16 janvier 2014, 4 février 2014 et 10 février 2014. Après chaque visite, le médecin avait conclu à l'aptitude du salarié à reprendre son travail.

Il est de jurisprudence constante qu'il appartient au salarié, obligé de justifier son absence du lieu de travail, d'établir la réalité de son incapacité par la production de certificats médicaux. Ces derniers n'établissent toutefois qu'une présomption simple. En conséquence, l'employeur est en droit, pour vérifier l'incapacité de travail, de demander au salarié de se soumettre, pendant la période couverte par les certificats médicaux, à une visite médicale supplémentaire chez un médecin de son choix. Le salarié ne peut refuser de se présenter à cette contre-visite sans motifs valables.

L'avis d'un troisième médecin

Cependant, l'employeur qui affirme que les certificats médicaux versés régulièrement et en temps utile par le salarié constituent des certificats de complaisance ne peut fonder cette affirmation sur le seul fait qu'une seule

contre-expertise a déclaré le salarié apte au travail. Le certificat du médecin consulté à la demande de l'employeur est insuffisant, à lui seul, pour renverser la présomption d'incapacité découlant des certificats établis par le médecin du salarié. L'employeur doit alors, pour renverser la présomption, demander l'avis d'un troisième médecin.

En l'espèce, le salarié avait été convoqué pour réaliser les trois contre-visites dans le même cabinet médical. Le salarié avait alors été ausculté deux fois par le même médecin et une fois par un autre médecin du cabinet. Les médecins ayant conclu à l'aptitude du salarié et le salarié n'ayant pas repris son travail, l'employeur a donc cessé de verser ses salaires.

Le salarié a alors revendiqué le paiement de ses salaires, contestant la validité des contre-visites et considérant que le fait que les médecins appartenaient au même centre médical était de nature à mettre en cause leur impartialité.

Les magistrats n'ont toutefois pas suivi la position du salarié et ont retenu que « si la visite médicale de la requérante auprès du docteur D. le 4 février 2014 ne peut être considérée comme une contre-expertise médicale, ce médecin ayant déjà procédé à une contre-visite médicale le 16 janvier 2014, il n'en est pas de même pour la visite médicale de la requérante auprès du docteur J. le 10 février 2014 qui constitue bien une deuxième contre-visite médicale. La simple circonstance que le docteur J. travaille dans le même cabinet médical que

le docteur D. n'est pas de nature à rendre son avis dépendant et partial ».

Dès lors, l'employeur a bien convoqué le salarié devant deux médecins différents pour réaliser deux contre-visites. Les deuxième et troisième médecins ayant déclaré le salarié apte au travail, l'employeur a renversé la présomption de maladie. Le fait que les médecins appartiennent au même cabinet médical est alors indifférent.

En conséquence, le salarié, déclaré apte au travail, aurait dû prêter son préavis. La présomption des certificats médicaux renversée, l'absence du salarié se trouvait de fait injustifiée. La rémunération étant la contrepartie de la prestation de travail du salarié, il en découle que le salarié qui ne se présente pas sur son lieu de travail pour y réaliser sa mission, sans motif valable, n'a pas droit à la contrepartie que constitue le versement de son salaire. En l'espèce, la demande du salarié en versement des salaires pour la période allant du 16 décembre 2013 au 14 janvier 2014 a donc été rejetée. ☑



M^e Céline Lelièvre
Associée

DCL Avocats

➡ Le certificat du médecin consulté à la demande de l'employeur est insuffisant, à lui seul, pour renverser la présomption d'incapacité découlant des certificats établis par le médecin du salarié. L'employeur doit alors, pour renverser la présomption, demander l'avis d'un troisième médecin ←

Réintégrer un salarié après un *burn-out*

Après quelques mois de convalescence, le salarié victime d'un *burn-out* reprend son activité professionnelle. Un retour que l'entreprise doit anticiper en entretenant le dialogue à distance et en se réorganisant pour lui offrir de nouvelles conditions de travail. Conseils du docteur Patrick Mesters, spécialiste du *burn-out*.

« Le retour au travail d'un collaborateur après une longue absence pour épuisement professionnel commence dès les premiers jours de son absence. Il est lié à la façon avec laquelle la relation entre l'entreprise et l'employé va s'organiser et dépend de la qualité du retour et du climat dans lequel l'employé va pouvoir vivre son éloignement », explique le docteur Patrick Mesters, directeur de l'European Institute for Intervention and Research on Burn Out (EIIRBO) et auteur de *Vaincre l'épuisement professionnel* (Editions Laffont, Paris). Il est important d'avoir à l'esprit que la victime d'un *burn-out* est généralement un collaborateur très impliqué dans son travail, exigeant avec lui-même comme avec les autres, voire perfectionniste. « Une implication qui fait que, dans 80 % des cas, la personne en difficulté refuse l'arrêt de travail », précise Patrick Mesters, « et cela pour de multiples raisons : la peur de perdre son emploi, la volonté de rester solidaire avec des collègues eux-mêmes débordés, le sens du devoir, la difficulté de reconnaître ses propres limites... Au sentiment de détresse, s'ajoute celui de se sentir incompris, voire de la colère, parfois ». Entre surmenage et sentiment d'échec, le travailleur épuisé ne se reconnaît plus, il a le sentiment d'être comme « éclaté » tant psychologiquement que physiquement. D'où l'importance de soigner la relation à distance afin d'optimiser le temps de la convalescence. Il convient notamment de discuter avec lui pour savoir comment il souhaiterait être accompagné et suivi.

Non !

Mais après plusieurs mois de repos, le salarié s'apprête à faire son retour physique au sein de l'entreprise. Nul doute que depuis



Patrick Mesters,
directeur de
l'European Institute
for Intervention and
Research on Burn Out
(EIIRBO) et auteur de
*Vaincre l'épuisement
professionnel* (Editions
Laffont, Paris).

quelques semaines déjà, il cogite, entre crainte et appréhension. Il y a donc lieu de le rassurer, de se garder de tout jugement. D'où l'importance d'un alignement des acteurs (RH, direction, responsables managers, collègues) sur le même mode de pensée, la même attitude pour restaurer un lien de qualité dès le premier contact. Dès son retour, il faut le rassurer, l'écouter, respecter également le regard pas forcément élogieux qu'il peut porter sur le fonctionnement de l'entreprise. « C'est aussi le bon moment d'échanger à propos des mesures qui peuvent être prises pour améliorer ses conditions de travail. En particulier, il faut tout faire pour éviter que la personne qui aurait été l'objet de violence psychologique se retrouve dans le même environnement. L'éloigner de toute personne et endroit responsables ou impliqués dans le harcèlement est très important. Se garder également de s'engager dans des promesses impossibles à

tenir afin de respecter la parole donnée », explique l'expert. Le collaborateur aura certainement changé, il peut faire preuve de plus d'assurance qu'auparavant, afficher des positions très tranchées, fixer des limites et surtout dire « non » à des demandes. Une franchise qui peut s'avérer déstabilisante, mais qui s'avère être une bonne nouvelle dans la mesure où cela confirme qu'il s'attache à mettre en place des mesures de prévention personnelle. Ce qui est fondamental car il est impératif qu'il fasse le deuil de son implication et de ses performances passées, ne serait-ce que pour éviter de rechuter.

C'est évident, mais peut-être pas inutile de le souligner : ce *burn-out* doit aussi être l'occasion pour l'entreprise de s'interroger sur son fonctionnement car comprendre ce qui s'est passé, c'est aussi s'assurer que d'autres salariés ne sont pas, eux aussi, en passe de décrocher. ☑

Fabrice Barbian



Obésité du salarié : le nouveau handicap... et la boîte de Pandore ?

L'obésité du salarié peut être considérée comme un handicap si les conditions sont réunies, a décidé la Cour de justice de l'Union européenne dans son arrêt du 18 décembre 2014 (affaire C-354/13). L'enjeu ? Le salarié obèse est protégé contre toute discrimination directe ou indirecte fondée sur son handicap en matière d'embauche et de travail, conformément à la directive 2000/78/CE.

Dans cette affaire, un salarié obèse, employé en tant qu'assistant maternel, avait été licencié après environ 15 ans d'ancienneté en raison de la baisse du nombre d'enfants à garder. Lors d'un entretien avec sa responsable, ce salarié a demandé pour quelles raisons il avait été sélectionné plutôt qu'un autre pour ce licenciement économique (ce qui est également une exigence au Luxembourg), et son obésité avait été évoquée. Tandis que le salarié soutient que son obésité a été l'élément pris en compte pour le sélectionner, son employeur conteste et soutient que si le poids du salarié a été discuté, il n'en a pas pour autant été un motif de licenciement.

Les motifs du licenciement communiqués par écrit par l'employeur ne contiennent aucune allusion au poids du salarié concerné ni ne répondent à son courrier suivant lequel il est d'avis que son obésité est la cause de son licenciement. Le salarié introduit alors un recours devant les juridictions nationales (danoises) en dommages-intérêts pour discrimination fondée sur son obésité. La juridiction nationale saisit la Cour : la non-discrimination fondée sur l'obésité existe-t-elle en droit de l'Union européenne ?

Principe général de non-discrimination : non

La Cour précise d'emblée qu'il n'existe pas de principe général de non-discrimination en raison de l'obésité en matière de travail, mais une liste exhaustive énumérée par la directive 2000/78/CE dont le champ d'application ne peut pas être étendu : le principe de non-discrimination en matière d'emploi se limite donc à l'un des motifs visés par la directive précitée,

le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, les convictions religieuses, etc.

Le handicap : définition

La Cour rappelle, suite à la ratification par l'Union européenne de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (approuvée au nom de la Communauté européenne par décision 2010/48/CE du 29 novembre 2009), que le handicap s'entend de toute « limitation résultant notamment d'atteintes physiques, mentales ou psychiques durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à la pleine et effective participation de la personne concernée à la vie professionnelle sur base de l'égalité avec les autres travailleurs » (CJUE, 18 décembre 2014, C-354/13, point 53).

Pour qu'il y ait handicap, il faut donc que des limitations durables, liées à la personne, se heurtent à des barrières, liées à l'environnement, créant ainsi éventuellement un obstacle à l'emploi, qu'il s'agisse d'une impossibilité totale de travailler ou même simplement d'une gêne, précise la Cour (à propos d'une mère porteuse : CJUE, 18 mars 2014, C-363/12 ; d'une aptitude au permis de conduire : CJUE, 22 mai 2014, C-356/12 ; du mal de dos : CJUE, 11 avril 2013, C-335/11 et C-337/11, voir notre précédent article – *Handicap ou « simple » maladie : précisions jurisprudentielles*, *Entreprises magazine* n° 65, mai-juin 2014, p. 86 et 88).

L'accès à l'emploi, ou son exercice, rendu plus difficile dans les conditions précitées suffit à considérer qu'il s'agit d'un handicap. En outre, et c'est important, la notion de handicap au sens de la directive « ne dépend pas de la question

de savoir dans quelle mesure la personne a pu contribuer ou non à la survenance de son handicap » (CJUE, 18 décembre 2014, C-354/13, point 56). Ainsi, la prise volontaire d'alcool ou de drogues ayant causé le handicap est-elle sans incidence. La prise de poids, avec ou sans tentative de régime amaigrissant, n'a pas plus d'effet.

Devoirs de l'employeur

En cas de handicap au sens de la directive, l'employeur est tenu de procéder à des aménagements raisonnables, c'est-à-dire d'agir sur les « barrières » comportementales et environnementales mentionnées, à moins que de telles mesures constituent une charge disproportionnée (d'éventuelles aides étatiques étant prises en compte, si elles sont suffisantes).

Au Luxembourg, cette exigence est partiellement remplie avec la procédure de reclassement interne ou externe suite à l'incapacité du salarié à exercer son dernier poste de travail.

Obésité : handicap ?

La Cour relève que le salarié concerné est obèse au sens de la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'obésité étant classée parmi les maladies. Pour autant, selon la Cour, l'obésité ne constitue pas automatiquement un handicap : ce sera le cas seulement si cette obésité a pour conséquence une limitation physique, mentale ou psychique durable en interaction avec diverses barrières créant un obstacle à sa vie professionnelle. La Cour reprend en cela le raisonnement tenu dans son arrêt du 11 avril 2013 (affaires jointes C-335/11 et C-337/11, voir notre précédent article de mai-juin 2014).



Il est intéressant de relever que la Cour n'a pas souhaité adopter la précision des critères proposés par l'avocat général qui préconisait de considérer que seule l'obésité présentant un Indice de Masse Corporelle ou IMC supérieur à 40 pourrait créer des « limitations » au sens de la directive. La Cour a sagement écarté ce critère statique et contraignant, et lui a préféré l'analyse concrète. En effet, un simple « surpoids » pourrait entraîner un mal de dos durable qui, associé aux critères requis, pourrait être considéré comme un handicap : c'est le sens de l'arrêt du 11 avril 2013 (affaires jointes C-335/11 et C-337/11, voir notre précédent article de mai-juin 2014).

Il appartient donc au juge national de vérifier si concrètement les conditions étaient remplies pour considérer que le salarié obèse souffrait d'un handicap au sens de la directive précitée. L'appréciation des faits qui permettent d'établir l'existence d'une discrimination appartient en effet aux juridictions nationales.

Les enjeux sont multiples : le salarié obèse est protégé contre toute discrimination à raison de son obésité/handicap, il peut bénéficier d'aménagements raisonnables de ses conditions de travail

et, enfin, il peut rapporter des faits qui laissent simplement présumer une telle discrimination. Et c'est à l'employeur de rapporter la preuve du contraire.

Conclusion

La Cour adopte une position souple et conforme à la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées. Cette interprétation permet de faire entrer potentiellement dans le champ de la directive un grand nombre de situations considérées jusqu'à présent comme « hors champ ».

Se faisant, elle oblige les employeurs à examiner attentivement les situations de certains de leurs salariés avant de leur refuser des conditions de travail (tel un temps partiel) ou de les licencier. Un employeur qui licencie un salarié suite à une longue maladie ou à de nombreuses périodes de maladie, même si c'est justifié par la perturbation du service, pourrait le cas échéant être poursuivi en justice pour dommages-intérêts pour discrimination (et licenciement abusif) d'un salarié souffrant d'un handicap au sens de la directive. L'employeur devra, dans certains cas, non pas licencier mais au contraire tenir compte du fait que ce salarié sera nécessairement

plus souvent susceptible d'être en incapacité de travail ou en rendez-vous médicaux. De même, la procédure de reclassement interne devra, dans certains cas, être spontanément proposée par l'employeur au titre des aménagements raisonnables, sans attendre qu'elle soit déclenchée.

Le handicap au sens de la directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, semble pouvoir nous réserver encore beaucoup de surprises... ☑



M^e Hélène Weydert

Avocat à la Cour



Sales-Lentz

L'innovation au service de la mobilité durable

Depuis plus de 60 ans, l'entreprise Sales-Lentz est devenue un acteur majeur dans les secteurs de transport de personnes au Luxembourg et en Grande Région.

Avec une flotte de 450 véhicules répondant aux exigences environnementales les plus performantes et offrant une capacité d'accueil allant jusqu'à 175 personnes, Sales-Lentz dispose de la plus grande flotte privée au Grand-Duché.

Une palette de services pour répondre à tous les besoins de transport et de mobilité

Tous les jours, pas moins de 4.000 courses sont réalisées grâce à toutes les activités proposées par Sales-Lentz. Son offre de services tourne autour de quatre grands domaines : le transport en commun, le transport régulier (système scolaire et navette), le transport locatif et le voyage organisé grâce à son tour-opérateur autocariste spécialisé. Sales-Lentz exploite également des services de City Sightseeing à Luxembourg et à Trèves (Hop On Hop Off et Pétrusse Express) et pour les grands événements. Avec son département mobilité, beaucoup de solutions sont mises en place pour proposer des services flexibles et à la demande, tels que les navettes aéroport, Flexibus, Night Rider, Event Rider ou encore Novabus.

Un ancrage territorial important

Les activités de Sales-Lentz, en particulier celles de la mobilité et du transport public, proposent des services simples et peu coûteux pour une large gamme d'utilisateurs. Beaucoup de personnes, en particulier les personnes à mobilité réduite, les personnes âgées et les enfants en profitent au quotidien, et permettent ainsi de contribuer au développement économique local et national.

Innovation, environnement et durabilité

Pionnier en matière d'innovation et de nouvelles technologies pour les domaines du transport de personnes et de la mobilité



durable au Luxembourg, Sales-Lentz a été la première société privée en Europe à lancer une flotte d'autobus hybrides. Parallèlement, le premier bus électrique et les premiers bus hybrides périphériques ont également été mis en place au cours de ces dernières années. En septembre 2014, Sales-Lentz, en collaboration avec le constructeur suédois Volvo et le ministère de l'Economie, ont présenté en avant-première mondiale le premier Plug-In Hybrid qui entrera en activité au Luxembourg en 2016 sur deux lignes du réseau public RGTR.

Une stratégie RSE gagnante qui contribue au développement durable

La RSE est un état d'esprit chez Sales-Lentz. Présente depuis de nombreuses années au cœur de la stratégie d'entreprise, tous les piliers du développement durable tiennent une place importante dans la politique de la société. La charte de l'entreprise, basée sur des engagements importants et neuf grands

principes, a été rédigée avec le concours de tous les collaborateurs. C'est ainsi que de nombreux projets ont été développés tels que la réalisation du Bilan Carbone® dès 2011 ou la Projection 26000 initiée en janvier 2014 et visant à établir un vaste programme de sensibilisation interne en matière de RSE pour conduire Sales-Lentz vers la norme ISO 26000.

Smove - le concept de plan de mobilité de Sales-Lentz

Smove s'adresse à une entreprise, une administration, une école, un hôpital ou à des territoires (communes, zones d'activités...) et vise à analyser l'ensemble des critères susceptibles d'avoir un impact sur la question du déplacement, et du non-déplacement, en ce qui concerne les trajets domicile-travail, travail-travail, achats et loisirs. Tout en offrant une réponse innovante vers l'écomobilité, ceci permet de rationaliser les usages et les moyens, réduisant l'impact sur l'environnement et les risques inhérents, d'accroître la productivité des employés et des citoyens, tout en optimisant les coûts liés au transport.

Une stratégie d'entreprise engagée et récompensée

Au Luxembourg, Sales-Lentz reste la seule entreprise du secteur labellisée Entreprise Socialement Responsable par l'Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale d'entreprise (INDR). Sales-Lentz s'est vu remettre le Green Business Award en 2013, un prix qui récompense la meilleure stratégie de développement durable au Luxembourg pour les décideurs et les acteurs économiques. Enfin, en novembre 2014, Sales-Lentz a été couronné par le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2014 décerné par le Mouvement Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence. ☑



ALD switch : l'utilisation multimodale du véhicule de société

Sur la durée d'un leasing traditionnel, un conducteur peut avoir besoin ponctuellement d'un véhicule plus grand pour les vacances, d'un utilitaire pour un déménagement... Une flexibilité que permet ALD switch, comme nous l'explique Luc Berhin, directeur commercial d'ALD Automotive.

En quoi consiste l'offre ALD switch ?

ALD switch combine l'utilisation d'un véhicule principal et l'utilisation temporaire d'autres véhicules en fonction des besoins ponctuels du conducteur, le tout repris sous un seul budget mobilité. A la signature du contrat, l'utilisateur qui opte pour ALD switch a la possibilité de bénéficier directement d'un véhicule autre que son véhicule habituel. Il peut choisir, par exemple, un 4x4 pour ses vacances d'hiver, un monospace pour des déplacements en famille, un coupé ou cabriolet pour un week-end..., mais il ne peut pas utiliser les deux véhicules en même temps. Le véhicule habituel reste chez nous et l'autre véhicule est considéré comme un véhicule de remplacement. Grâce à notre activité location court terme, aux 250 véhicules en fin de contrat leasing que nous traitons tous les mois ou encore à nos relations privilégiées avec les concessions automobiles, nous pouvons proposer un large éventail de véhicules disponibles et de qualité dans notre offre ALD switch. Mais le conducteur ne doit pas déterminer à la signature du contrat ni de quel véhicule il aura besoin ponctuellement, ni à quelle période.

En pratique, comment est établi le contrat de leasing ?

L'offre ALD switch fait partie intégrante du contrat de départ. L'utilisateur connaissant le budget dont il peut disposer pour choisir un type de véhicule décide d'en allouer une partie à un véhicule plus petit, plus adapté au trafic quotidien, aux déplacements urbains ou comportant moins d'options et



Luc Berhin, directeur commercial, ALD Automotive.

de consacrer l'autre partie de son budget à ALD switch. Prenons l'exemple d'un budget de 1.000 EUR/mois : 800 EUR peuvent être consacrés au leasing du véhicule habituel et 200 EUR à ALD switch. De cette manière, le conducteur se constitue un crédit pour l'utilisation d'un véhicule temporaire. En fin de contrat, si le crédit n'a pas été entièrement utilisé, nous le remboursons.

Pour le gestionnaire de flotte, est-ce une activité de plus ?

Non, car ALD switch est traité directement entre le conducteur et ALD Automotive. Que ce soit au niveau de la demande, de l'échange ou de la restitution du véhicule, rien ne passe par le gestionnaire de flotte.

Nous informons aussi directement le conducteur (et le cas échéant le département en charge de gérer les voitures) sur le solde de son budget switch. Pour nous, il était important que notre offre n'ait aucune incidence de coût ou de temps dans le chef des employeurs.

On sait ALD Automotive très engagée en matière de développement durable et d'innovation de services. A votre avis, comment devra se concevoir le véhicule dans le package salarial de demain ?

On constate que les jeunes générations préfèrent plutôt utiliser le moyen de transport qui convient le mieux au type de déplacement qu'ils ont à effectuer plutôt que de disposer d'un véhicule pendant 3 ou 4 ans qui répondra en moyenne le mieux possible à tous leurs besoins (professionnels, vacances, loisirs, utilitaires...). Les problèmes de pollution, les difficultés de circulation aux abords et dans les villes – qui vont devoir s'adapter à un retour massif de population dans les années qui viennent – sont des facteurs qui sont en train de faire évoluer notre conception actuelle du transport. Dès lors, pour répondre aux attentes des jeunes générations, les DRH vont devoir adapter les packages et miser sur la multimodalité. Et nous les y aiderons, car ALD switch n'est pour nous qu'une première étape vers la location longue durée adaptée à une mobilité que l'on sait multimodale à terme.

Propos recueillis par
Isabelle Couset



Rachat du véhicule de société et son traitement fiscal : la fin des débats ?

Depuis quelques années, l'Administration des Contributions Directes (ACD) a revu ses pratiques en vérifiant et imposant systématiquement les avantages en nature liés au rachat par les salariés de voiture de société (droit cédé par l'employeur à son salarié dans le cadre des voitures prises en leasing par l'employeur et mises à disposition du salarié). Dans le même temps, la considération du rachat d'un véhicule comme un avantage en nature potentiel ainsi que le système d'évaluation de cet avantage par l'ADC ont tour à tour fait l'objet de recours auprès des tribunaux administratifs par des contribuables et/ou des employeurs.

Alors que la reconnaissance comme un avantage en nature du rachat de la voiture à un prix de faveur a été acté par un jugement du tribunal administratif le 14 octobre 2013, la méthode d'évaluation de cet avantage a continué à faire l'objet de recours pour aboutir à un jugement de la cour administrative le 25 septembre 2014. Cet arrêt stipule « que l'imputation successive au salarié bénéficiaire des deux avantages en nature découlant de la mise à disposition gratuite d'une voiture de service pour des déplacements non professionnels et du rachat de cette voiture à un prix de faveur doit être plafonnée au prix d'acquisition global de la voiture (...) ».

C'est dans ce contexte que l'ADC a publié le 20 novembre 2014 une nouvelle version de la circulaire LIR n°104/1. Celle-ci précise notamment les règles pour le calcul de l'évaluation de la valeur du véhicule au moment du rachat et la méthode de comparaison à appliquer pour plafonner au prix d'acquisition global de la voiture, l'avantage ainsi déterminé.

Selon la circulaire LIR n° 104/1

Voici un exemple de la méthode présentée dans la circulaire LIR n°104/1 pour l'évaluation de l'avantage en nature potentiel du rachat du véhicule de service :

- prix neuf et remisé (TTC) d'un véhicule pris en leasing pendant 5 ans : 45.000 EUR ;
- valeur mensuelle de l'avantage en nature mis en compte pendant 60 mois : 45.000 * 1,5 % = 675 EUR ;

- option d'achat à la fin du contrat de leasing : 10 % de la valeur d'acquisition -> 4.500 EUR.
 - Evaluation théorique de l'avantage en nature suite au rachat du véhicule par le salarié : $(45.000 * 2,5 \%) - 4.500 = 6.750$ EUR.
 - Evaluation du plafond lié au prix d'acquisition global : $45.000 - (675 * 60) = 4.500$ EUR.
 - ➔ L'avantage théorique dépasse le plafond du prix global d'acquisition : c'est le montant de 4.500 EUR qui est à considérer.

Les divergences

En parallèle, ces dernières semaines, plusieurs publications ont traité ce sujet en l'abordant également sous un angle pratique, par le biais d'exemples précis, sans toutefois toujours aboutir aux mêmes résultats que ceux présentés par l'ADC.

Le point de divergence semble plus particulièrement concerner la méthode à appliquer pour l'évaluation du plafond lié au prix d'acquisition global du véhicule :

- faut-il prendre ou non en considération l'éventuelle participation personnelle du salarié (au prix d'acquisition ou au prix de leasing) comme élément intégrant le prix d'acquisition global ?
- faut-il prendre ou non en considération le prix de rachat du véhicule comme élément intégrant le prix d'acquisition global ?

Cette prise en compte aurait pour incidence de diminuer le plafond imposable.

En effet, suivant l'exemple présenté plus haut, seuls les avantages en nature sont considérés pour fixer le plafond d'imposition, ce qui revient à dire que le prix d'acquisition est comparé uniquement à la valeur de l'avantage en nature mise en compte pour l'utilisation du véhicule à des fins privées.

Il en découle qu'à la date d'écriture de cet article, la méthode à appliquer pour le calcul du plafonnement de l'avantage en nature mis en compte dans le cadre du rachat du véhicule fait encore l'objet de nombreuses discussions.

Ces attermoissements ne facilitent sûrement pas la tâche des départements des Ressources humaines qui recherchent naturellement une ligne précise pour limiter leurs risques. Gageons que ce sujet sera suivi de près par tous les intervenants du secteur dans les prochaines semaines.



Aurélie Bouilly

Chief Operations Officer

IF Payroll & HR



Quelle voiture pour les travailleurs frontaliers ?

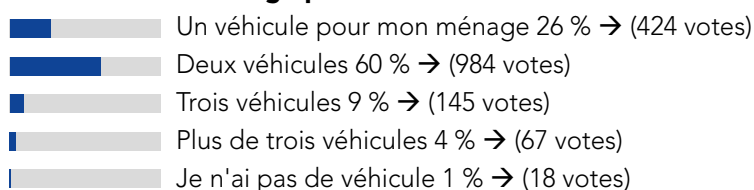
Avec plus de 80 % des frontaliers qui viennent travailler en voiture, nous avons demandé aux travailleurs frontaliers dans quel véhicule ils roulaient tous les jours. Plutôt BMW, Audi, Peugeot ou encore Citroën ? Véhicules de leasing ou voiture personnelle ?

D'après une étude du CEPS/INSTEAD datant de 2010, les véhicules des frontaliers sont, en moyenne, plus récents que l'ensemble des voitures en circulation en France ou en Allemagne (environ 5 ans).

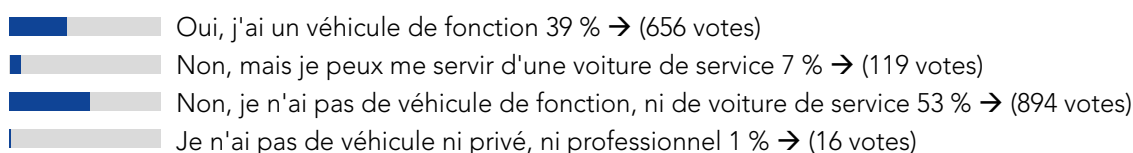
Côté carburant, c'est le diesel qui est préféré à l'essence dans 83 % des cas. Rien d'étonnant à cela : la distance élevée pour aller au travail (44 km en moyenne) explique le fort pourcentage de véhicules roulant au diesel.

Quelles sont les marques préférées des frontaliers pour leur trajet quotidien ? Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 1.552 votes de frontaliers. Voilà les résultats de ce sondage diffusé en novembre-décembre 2014.

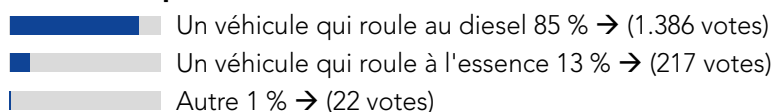
Combien votre ménage possède-t-il de véhicule ?



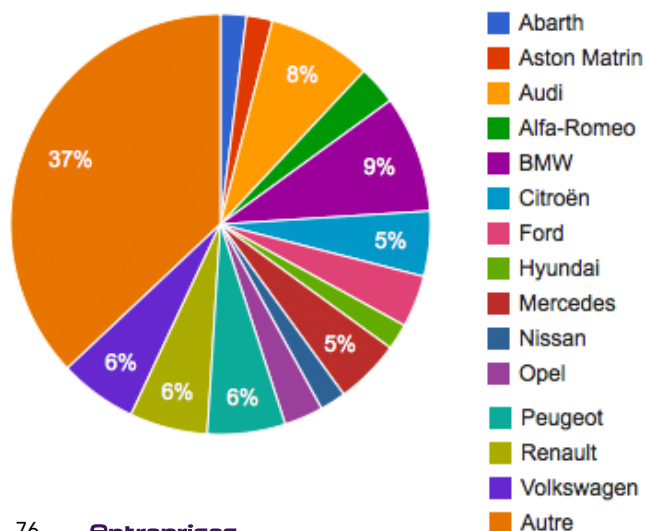
Possédez-vous une voiture de fonction ?



Le véhicule que vous utilisez est :



De quelle marque est le véhicule que vous utilisez ?



PwC's Academy : de nouveaux espaces de formation pour des programmes innovants

Nicolas Lefèvre, associé de PwC's Academy, et Carole Houpert, directrice, nous ouvrent les portes de Crystal Park pour une visite des nouveaux locaux de l'Academy. L'occasion aussi de faire le point sur les nouveautés du programme 2015.

Monsieur Lefèvre, décrivez-nous ces nouvelles installations. De combien de salles de formation disposez-vous ?

Nous avons emménagé dans nos nouveaux locaux à Crystal Park le 20 octobre dernier. Nous disposons maintenant d'un espace dédié de plus de 1.000 m² avec 13 salles de cours modulables permettant d'accueillir jusqu'à 186 participants simultanément. Ces salles sont parfaitement insonorisées et équipées avec les dernières technologies. Elles bénéficient en outre d'un maximum de lumière naturelle. Cela nous permet d'accueillir les 3.000 stagiaires que nous formons chaque année dans des conditions optimales.

Quels types de formation proposez-vous ?

Nicolas Lefèvre – Nous proposons des formations techniques dans des domaines comme la comptabilité, le Private equity, les fonds d'investissement, la réglementation en vigueur sur la place luxembourgeoise ou les dernières évolutions en matière de fiscalité et beaucoup d'autres encore à découvrir sur notre site www.pwccademy.lu. Parallèlement, nous avons considérablement élargi notre gamme de formations *soft skills* ou compétences comportementales. Notre ambition est d'offrir à nos clients des formations qui répondent à l'actualité, interactives et qui permettent un transfert de compétences rapide une fois de retour au bureau. Nous proposons des cours publics (*open courses*) qui rassemblent des participants venant de différentes entreprises, mais nous déployons également du sur mesure quand, par exemple, une entre-



Carole Houpert, directrice et **Nicolas Lefèvre**, associé et responsable de PwC's Academy.

prise souhaite former toute une équipe ou répondre à un besoin très précis au sein de sa structure. Nous renouvelons notre catalogue de formations en permanence. Cela nous permet d'être très réactifs et de coller au plus près des besoins du marché.

Pouvez-vous nous expliquer votre approche ?

Carole Houpert – Pour animer les formations techniques, nous faisons principalement appel à notre pool d'experts internes qui apportent à nos clients leurs



L'équipe
PwC's Academy.

connaissances pratiques de la mise en application des sujets abordés pendant le séminaire. Un des atouts majeurs de cette approche réside dans le fait que nos instructeurs sont avant tout des professionnels de terrain. Pour ce qui est de nos formations *soft skills*, nous travaillons en partenariat avec des intervenants externes, spécialistes reconnus en matière de management, leadership, gestion de soi, etc. Que ce soit pour des sujets techniques ou *soft*, nous apportons un soin particulier à la pédagogie de nos programmes afin qu'ils offrent une véritable valeur ajoutée. Nous proposons ainsi des formations mixant du présentiel et du e-learning, des sessions individuelles et en groupe, tout en intégrant les nouvelles technologies. L'un de nos derniers exemples est le Virtual Learning Environment (VLE). L'idée est de faire en sorte qu'entre deux modules de formation à l'Academy, le formateur et les participants continuent d'échanger via un réseau social qui leur est réservé. Cette opportunité de poursuivre la formation en dehors de la salle de classe soutient un transfert des compétences et connaissances nouvellement acquises.

Quel est le profil des participants qui viennent à PwC's Academy ?

Nicolas Lefèvre – Très varié ! Nous accueillons tout aussi bien les membres de comité de direction, dirigeants et responsables de départements que les personnes moins

expérimentées ou nouvellement arrivées dans leur société ou à Luxembourg jusqu'aux programmes dédiés aux ouvriers spécialisés. Notre offre de formation couvre un très large panel de besoins des secteurs financier ou non financier et industriel, soit dans les domaines d'activité pertinents pour le marché luxembourgeois.

Quels sont vos projets pour 2015 ?

Nicolas Lefèvre – Nous avons déjà bien entamé le développement de notre offre de formations dites *soft skills* depuis 2013 et nous comptons poursuivre dans cette voie. Nous proposons des modules de formation sur le leadership et la prévention du harcèlement moral, l'affirmation de soi, l'animation de réunion, la prise de parole en public... l'éventail est très large ! Nous enregistrons une demande croissante de formations liées à la gestion des différences culturelles, certainement en lien avec l'installation d'entreprises étrangères ou l'expansion économique vers les marchés asiatiques. Nous développons également sans cesse nos formations techniques. Nous sommes constamment en relation avec nos experts internes pour identifier les sujets *hot topics* qui pourraient faire l'objet d'une formation. Notre objectif est de toujours garder notre capacité de réactivité face aux évolutions du marché pour pouvoir, les premiers, proposer une formation sur les dernières évolutions réglementaires à nos clients.

Quelles sont les nouveautés au programme 2015 ?

Carole Houpert – Pour chaque trimestre, nous nous efforçons de renouveler notre calendrier avec au moins 30 % de nouveaux cours. Par exemple, dans les prochaines semaines, notre calendrier proposera des nouveaux programmes de leadership permettant à chaque manager de développer ses compétences en matière de vision, de motivation et de direction d'équipe pour parvenir à réaliser les objectifs de son organisation. Conscients de la présence des risques psychosociaux au sein des organisations, nous avons également développé un séminaire pour les managers visant, au-delà de la définition du *burn-out*, à les aider à prendre conscience de l'influence de leurs techniques et pratiques managériales sur les membres de leur équipe. Les *workshops* relatifs à l'éligibilité des actifs ou encore aux différentes exigences de *reporting* fiscal ou réglementaire sont également proposés et intègrent des méthodes pédagogiques innovantes permettant de rendre ces thématiques moins arides pour nos participants. Beaucoup de projets sont en route et verront le jour dans les prochaines semaines. Nous vous invitons à nous suivre sur notre page LinkedIn et à découvrir régulièrement nos nouveautés sur notre site Web. ☑

www.linkedin.com/company/pwc's-academy-luxembourg
www.pwcacademy.lu

Assurance qualité dans la formation professionnelle continue

Partenariat entre la Chambre de Commerce et la Chambre des salariés

Avec la volonté commune d'assurer le développement de l'assurance qualité en matière de formation professionnelle continue (FPC), la Chambre de Commerce et la Chambre des salariés ont signé, le 1^{er} décembre dernier, un partenariat stratégique afin d'initier un positionnement politique commun et faire évoluer positivement la qualité des formations et des formateurs, dans le respect de la stratégie gouvernementale en matière de Lifelong Learning.

Ce partenariat vise en premier lieu une collaboration rapprochée entre les deux chambres dans les domaines de la formation des formateurs d'adultes. A travers les différents programmes organisés par le Lifelong Learning Center de la Chambre des salariés et la LSC, l'organisme de formation de la Chambre de Commerce, les chambres professionnelles forment ensemble chaque année près de 14.000 apprenants grâce à l'intervention d'un pool considérable de plus de 400 formateurs occasionnels et professionnels au total. Au-delà de la simple technicité, l'excellence de ces intervenants passe nécessairement par des compétences pédagogiques et didactiques accrues et donc l'amélioration continue de ce savoir-faire. A cet effet, les partenaires entendent déployer ensemble, en 2015, une offre de formation unique à destination des formateurs d'adultes dans le cadre du dispositif *Train the Trainers*. Cette initiative va de pair avec la définition d'un positionnement concerté des deux chambres vis-à-vis des formateurs pour valoriser les efforts de formation de ces derniers, notamment à travers l'implémentation d'une labellisation commune.



Assis de g. à dr. : **Jean-Claude Reding** (président, Chambre des salariés) et **Michel Wurth**, (président, Chambre de Commerce). Debout de g. à dr. : **Roger Melmer** (directeur adjoint, Chambre des salariés, et chargé de direction, LLLC), **Norbert Tremuth** (directeur, Chambre des salariés), **Carlo Thelen** (directeur général, Chambre de Commerce), **Gérard Eischen** (directeur, LSC), et **Sylvia Riddlesprige** (conseillère en Formation, LSC).

D'un point de vue politique, ce rapprochement permettra enfin aux deux chambres de défendre d'une seule voix leurs positions en matière d'assurance qualité auprès du gouvernement et de faire avancer, en référence aux recommandations émises dans le cadre des travaux relatifs à la stratégie nationale du Lifelong Learning, l'implémentation d'un cadre valorisant et transparent pour la formation non formelle.

www.lsc.lu, www.lllc.lu

House of Training

Your gateway to success

Le marché de la formation professionnelle continue (FPC) étant de plus en plus concurrentiel, la Chambre de Commerce et l'Association des Banques et Banquiers du Luxembourg (ABBL) ont réfléchi aux synergies que pouvaient réaliser leurs organismes de formation respectifs, LSC et IFBL, afin de proposer une offre pertinente et de qualité. Au final, une enseigne commune, la House of Training, maintenant sur les rails, comme nous l'expliquent Werner Eckes, directeur de l'IFBL, et Muriel Morbé, Manager Continuing Vocational Education and Training à la LSC.

Quel a été le cheminement des deux organismes pour arriver à la conclusion qu'une marque commune était la voie d'avenir ?

La Chambre de Commerce et l'ABBL entretiennent depuis l'après-guerre des relations étroites en matière de formation professionnelle continue. Rappelons que toutes les initiatives de formation collective dans le secteur bancaire, mises en place par l'ABBL, ont toujours été soutenues par la Chambre de Commerce. La création de l'IFBL en 1990 et l'amplitude de la LSC au cours de ces dernières années ont permis aux deux organismes, qui partagent le même centre de formation, de resserrer les liens et d'envisager des synergies en matière de formations transversales (entrepreneuriat, techniques de management de l'innovation, gestion des ressources humaines, développement personnel...), des économies d'échelle, bien entendu, mais surtout une plus grande visibilité sur le marché, notamment par une approche marketing commune et une même plate-forme administrative. Clairement, notre ambition est de positionner la House of Training comme LA référence en matière de FPC pour l'économie luxembourgeoise.

Concernant l'identité visuelle commune, comment celle-ci a-t-elle été conçue ?

Le concept est basé sur l'ouverture : des portes qui s'ouvrent au sens propre (portes de la House of Training) comme au sens



Werner Eckes, directeur, IFBL.

figuré (portes vers de nouvelles opportunités professionnelles). Le slogan *Your gateway to success* signifie que la House of Training met à la disposition des entreprises comme des particuliers les outils qui leur permettent de se développer et d'évoluer. La House of Training est l'enseigne commune qui chapeaute les offres de formation de la LSC et de l'IFBL, qui continueront à être commercialisées sous leurs marques respectives, mais qui ouvrira aussi ses portes à des acteurs externes qui souhaiteront nous rejoindre.

Comment la House of Training est-elle organisée ?

Même si nous avons présenté nos premiers catalogues à l'effigie de la House of Training, que l'on retrouve également sur notre site commun www.houseoftraining.lu, 2015 est pour nous une année de transition. La House of Training démarrera sur des bases solides le 1^{er} janvier 2016. Au niveau organisationnel, il existera des piliers de formation qui disposeront chacun d'une commission consultative sectorielle propre. Dans un premier temps, il en existera

deux : une pour les secteurs représentés par l'ABBL et une pour les secteurs non bancaires représentés par la Chambre de Commerce. Tout au long de 2015, nous allons faire connaître l'enseigne et préparer l'intégration des deux organismes de formation afin de pouvoir lancer une structure autonome et juridiquement indépendante début 2016.

Cela signifie-t-il que l'IFBL va retraverser la rue l'an prochain ?

En effet, au 1^{er} janvier 2016 les équipes de l'IFBL et de la LSC seront réunies dans les locaux de la Chambre de Commerce, comme il y a quelques années, lorsque l'IFBL était hébergé au sein de la Chambre de Commerce.

Quelles sont les missions que la House of Training va mettre en avant pour atteindre ses objectifs ?

La feuille de route est claire. Ses missions sont les suivantes : aider et accompagner les entreprises à consolider, développer et anticiper les connaissances et compétences de leurs salariés dans l'optique d'un renforcement continu de la compétitivité ; proposer aux particuliers des actions de formations professionnelles continues afin de les soutenir dans leur développement personnel et professionnel, et d'encourager l'esprit d'entreprise ; et, enfin, collaborer plus étroitement avec nos partenaires (fédérations, associations professionnelles, institutions publiques...) afin d'agir en tant que plate-forme de compétences offrant des formations certifiantes de qualité.

Quelles sont les nouveautés 2015 de vos deux organismes de formation ?

La LSC propose 27 nouvelles formations, avec un focus sur les secteurs des Ressources humaines et de l'Innovation et

Créativité. La diversification linguistique est aussi une priorité pour 2015 avec l'introduction de cours en langue allemande dans les domaines Droit, Propriété intellectuelle et Marketing, Communication et Gestion commerciale. L'offre comprendra également 70 séminaires organisés en collaboration avec la Chambre de Métiers ainsi que des formations proposées en collaboration avec Luxinnovation et le CRP Henri Tudor.

Quant à l'offre de l'IFBL, elle repose sur 450 « cours à la carte », structurés en 14 thèmes et 25 programmes certifiants proposés et validés en partenariat avec les associations professionnelles nationales et internationales concernées. Les domaines de formation couvrent notamment le Private banking, le Retail, le Corporate banking, la Compliance, le Risk management, les fonds d'investissement, les assurances, les marchés des capitaux, les back-offices ou encore les family offices.

Comment le marché a-t-il accueilli l'idée de regroupement de deux grands prestataires que sont la LSC et l'IFBL ?

Jusqu'à présent, nous avons des réactions très positives. Tout au long de cette année, nous allons poursuivre notre communication vers les entreprises, les fédérations professionnelles et les particuliers afin de leur expliquer l'ambition et les objectifs de la House of Training, qui sont avant tout d'optimiser les ressources et les services des deux organismes de formation. Malgré les différents changements internes qui vont s'opérer tout au long de cette année, nous allons faire en sorte que nos clients les ressentent le moins possible. Nous avons une année pour faire nos preuves. Un beau challenge !

Propos recueillis par
Isabelle Couset



Muriel Morbé, Manager Continuing Vocational Education and Training, LSC.

➡ Clairement, notre ambition est de positionner la House of Training comme LA référence en matière de FPC pour l'économie luxembourgeoise ←

Chambre des Métiers

Anticiper les besoins de demain

Pour les entreprises artisanales, s'adapter aux exigences du marché est un facteur de survie dans une Grande Région de plus en plus compétitive. Face à la demande croissante de ses membres, la Chambre des Métiers se doit non seulement d'être réactive, mais proactive, en adaptant et en anticipant constamment son offre de formation. Un défi de taille pour Christiane Hoffmann, chef de service Formation continue et Cours préparatoires au Brevet de Maîtrise de la Chambre des Métiers, et ses équipes. Entretien.

Les métiers du secteur de la construction sont en constante évolution. Comment travaillez-vous pour répondre à ses demandes ?

Plus que jamais, les entreprises du secteur ont besoin d'une main-d'œuvre compétente car les métiers deviennent de plus en plus spécifiques et de nouveaux métiers voient le jour. L'un des moteurs de cette évolution est certes la mise en conformité du secteur aux exigences du règlement grand-ducal qui met en œuvre la directive européenne relative à la performance énergétique des bâtiments. Actuellement, le secteur est concentré sur l'obligation de 2017, le standard « maison passive », mais pas seulement, il voit déjà plus loin et, de ce fait, nous sommes également contraints d'anticiper l'évolution pour 2020, qui verra la construction de maisons à énergie quasi nulle, car les différents corps de métiers se devront d'être prêts, c'est-à-dire formés. Dans les constructions futures, ils vont devoir travailler ensemble et anticiper le travail d'un autre corps de métier. Et c'est une petite révolution dans le secteur qui doit être prise en compte dans nos formations, car, auparavant, les corps de métier travaillaient séparément, les uns après les autres. Dans cet esprit de collaboration interprofessionnelle, nous avons notamment mis en place, début 2012, avec l'énergieagence Luxembourg et l'IFSB, un cycle de formation continue en matière de construction à haute performance énergétique qui certifie la qualification en décernant le nouveau label Energie fir d'Zukunft+ et une formation spécifique intitulée *Construction de Maisons Pas-*



Christiane Hoffmann,
chef de service
Formation continue et
Cours préparatoires
au Brevet de Maîtrise,
Chambre des Métiers
Photo-Focalize/
Emmanuel Claude

sives - Travaux pratiques sur chantier qui s'adresse aux travailleurs manuels et aux monteurs qui exécutent les travaux sur le chantier. Ces cours d'une journée mettent l'accent sur les exercices pratiques et sont proposés pour les entreprises de gros-œuvre, entreprises de construction en bois, pose de menuiseries extérieures, façadiers, électriciens et technique du bâtiment.

Les cours de gestion ont-ils toujours la cote ?

A côté des spécificités dont je viens de parler, nous constatons qu'il y a une demande croissante pour ce type de cours. Nombreux sont les futurs patrons qui souhaitent approfondir les matières fiscales, sociales... Dans le cadre de notre cycle de formation modulaire *Mieux réussir son projet d'entreprise*, développé en collaboration avec le ministère de l'Économie/ Département des Classes moyennes, qui

a débuté en janvier 2014, 12 personnes ont été certifiées en novembre dernier à l'issue du cycle complet.

Depuis quelques années le Brevet de Maîtrise est au centre de vos préoccupations...

En effet, nous avons le projet d'inscrire le Brevet de Maîtrise dans l'ère du temps. Pour cela, nous allons tout d'abord mettre en place un projet pilote pour un secteur, ce qui nous permettra de faire des adaptations et d'en tirer un bilan avant de l'étendre à tous les autres. C'est un défi de taille à terme, car nous gérons actuellement 80 classes, 100 chargés de cours et 850 étudiants. Afin que le Brevet de Maîtrise conserve une valeur et une qualité, nous envisageons de l'attribuer par secteur et non plus par métier. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

La normalisation est en marche : serez-vous leader ou suiveur ?

Les normes sont des documents de référence qui fournissent, pour des usages communs et répétés, des lignes directrices ou des caractéristiques, répondant ainsi à des problèmes techniques et commerciaux de produits, de biens ou de services. Etablies par consensus entre toutes les parties prenantes, les normes génèrent de nombreux bénéfices. Afin de permettre aux acteurs luxembourgeois d'en tirer profit, il est important aujourd'hui de développer une culture normative nationale, notamment via la sensibilisation et la formation à la normalisation.

Dans un monde de plus en plus complexe, les normes constituent de véritables outils au service des décideurs politiques, des entreprises et des consommateurs. Elles permettent en effet de promouvoir les bonnes pratiques, d'encourager l'innovation, de soutenir les activités économiques. Elles facilitent les échanges entre les partenaires, développent la confiance des consommateurs et répondent aux besoins sociétaux. Les normes, semblables en cela aux droits de propriété intellectuelle (licences, brevets, marques, etc.), peuvent se révéler très bénéfiques pour celui ou celle qui en maîtrise les enjeux. Dans ce cadre, la formation à la normalisation apparaît indispensable, permettant de ne plus subir les normes comme une contrainte, mais au contraire d'en tirer pleinement profit.

L'importance grandissante du rôle des normes se reflète sur le marché de l'emploi, où de nouvelles opportunités professionnelles voient le jour pour des profils qui, en plus d'une formation initiale en sciences, droit, technique ou commerce, possèdent également cette compétence complémentaire en normalisation. De plus, de nouveaux métiers spécifiquement en lien avec la normalisation apparaissent, tels que gestionnaire de normalisation, responsable des normes de sécurité, chargé de mission normalisation, etc.

Dans ce contexte, il ne faut surtout pas minimiser le rôle du Luxembourg, au contraire. Au cours du processus d'élaboration des normes internationales, plusieurs étapes de vote se succèdent selon le principe « un pays, une voix ». Autrement dit, chaque pays a le même poids. C'est un avantage considérable pour le Luxembourg



qui peut ainsi faire valoir ses intérêts, au même titre que la Chine ou les Etats-Unis, par exemple. La formation des acteurs luxembourgeois est alors essentielle afin qu'ils puissent exploiter pleinement cet avantage.

Des modules de sensibilisation et des formations

En vue de développer la culture normative nationale (l'éducation à la normalisation inscrite dans la stratégie normative luxembourgeoise 2014-2020) l'ILNAS, l'Organisme luxembourgeois de normalisation, propose les formations à toutes les personnes actives au sein d'une organisation, entreprise ou association basée au Luxembourg. Dans ce contexte, le catalogue actuel propose, dans une logique de progression, six modules de sensibilisation pour acquérir les notions essentielles de la normalisation, puis trois sessions de formation plus détaillées afin d'en saisir tous les enjeux et maîtriser les outils pour une mise en pratique opérationnelle. Les modules de sensibilisation d'une durée de deux heures permettent

aux participants de découvrir le domaine de la normalisation et ses mécanismes, d'apprendre à identifier et à utiliser une norme, de saisir les enjeux de la participation à l'élaboration des normes et d'évaluer les bénéfices associés. Quant aux sessions de formation d'une durée de quatre heures, l'une est générale et les deux autres sont dédiées à un secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi qu'aux nouveaux délégués nationaux en normalisation. Pour rappel, toutes ces formations sont gratuites et peuvent être organisées sur demande dans les locaux de l'ILNAS situés à Esch/Belval. Pour s'inscrire, il suffit de se rendre sur le site Internet www.portail-qualite.lu. ☑

Contact :
ILNAS & ANEC
1, avenue du Swing
L-4367 Belvaux
Tel : (352) 24 77 43 70
E-mail : formation@ilnas.etat.lu
www.portail-qualite.lu

IFSB

La pratique au cœur des formations

Avec l'ambition de se positionner comme le centre de compétences de la construction durable au Luxembourg et dans la Grande Région, l'Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment (IFSB) propose constamment des formations qui intègrent une pédagogie moderne basée sur les meilleures techniques et les équipements les plus récents. Entretien avec Alexis Sikora, chef du département Construction durable de l'IFSB.

L'IFSB dispose de nombreux atouts en matière de formation...

En effet, nous avons mis tout en place pour que les concepts pédagogiques que nous développons soient adaptés à la réalité du terrain. Nous nous devons de former différents corps de métiers qui ont absolument besoin d'une formation pratique pour évoluer, c'est-à-dire très proche de la réalité des chantiers. Pour cela, notre site dispose de 3 bâtiments qui offrent chacun différentes facettes de la construction durable et de l'efficacité énergétique, et qui permettent surtout de montrer les techniques aux quelque 4.400 stagiaires que nous accueillons chaque année, dont plus de 500 dans le domaine de la construction durable. Ainsi, notre bâtiment didactique pour chantiers passifs de 300 m², est au centre du processus d'apprentissage puisque de nombreuses situations d'exercices et des études techniques sont issues des plans et des situations de chantier. En outre, la construction du Neobuild Innovation Center a fait l'objet d'un suivi audiovisuel spécifique visant à disposer d'une base de données technico-visuelle très élaborée permettant au stagiaire de se représenter en grandeur réelle les sujets d'étude qui lui sont proposés. Neobuild, mis en service en novembre 2014, est un bâtiment à énergie zéro qui nous permet d'expliquer de visu les systèmes d'isolation, d'énergies renouvelables, de chauffage... les plus récents puisqu'il offre l'opportunité aux industriels de tester leurs produits et donc aux stagiaires d'avoir une idée des développements techniques de demain.



Vue du bâtiment didactique pour chantiers passifs.

Enfin, notre bâtiment IFSB basse énergie construit en 2007 est utilisé comme un bâtiment de retour d'expériences visant à présenter les solutions apportées pour améliorer ses performances.

Votre formation de Conseiller en construction durable a le vent en poupe et elle s'exporte...

Cette formation de 10 jours, organisée sur 1 journée toutes les 2 semaines à partir du 17/02, est une formation complète destinée aux architectes, ingénieurs, conducteurs de travaux... dont l'objectif est de former des conseillers en construction durable et efficacité énergétique capables de coordonner l'ensemble des exigences liées à la réalisation de bâtiments passifs. En 2009, nous avons conclu un partenariat avec le groupe Moniteur, lequel nous a permis d'exporter cette formation en l'adaptant aux spécificités du marché français. C'est une formation alternant théorie et pratique

qui se tient deux fois par an. Nos formateurs, internes et externes, démarrent la formation à Paris, puis nous accueillons les stagiaires français sur notre site pour la partie pratique et différentes visites de chantiers passifs au Luxembourg.

2020 est-il votre prochain challenge ?

Oui, 2021 avec son obligation de construction de bâtiments passifs est une étape. A présent, nous sommes tournés vers 2020 qui impose la construction de bâtiments à énergie zéro. C'est un palier supplémentaire à intégrer dans notre offre de formation, mais, comme je l'ai dit précédemment, nous avons la chance de disposer de nombreux atouts didactiques pour mener à bien notre mission.

Propos recueillis par
Isabelle Couset

www.ifsb.lu

Vous avez dit *soft skills* ?

Un plan de formation réussi est plus difficile à appréhender lorsqu'il est axé sur les *soft skills*, car il n'y a plus aucune compétence spécifique tangible à mesurer.

A côté des *hard skills* qui englobent l'ensemble des compétences techniques, les *soft skills* intègrent les qualités personnelles et interpersonnelles, aussi appelées intelligence émotionnelle, savoir-être... De plus en plus recherchées et analysées lors des entretiens de recrutements, elles concernent le sens de la communication, l'adaptabilité, la réactivité et la flexibilité, la créativité et bien d'autres choses. Ces compétences *soft* deviennent des moteurs de motivation importants qui vont permettre au nouveau collaborateur, au sein de l'entreprise, de s'intégrer efficacement ou de s'épanouir dans sa nouvelle équipe.

Les compétences *soft skills* dépendent de notre « équilibre personnel » et évoluent en fonction de notre environnement ou de nos relations interpersonnelles. Tout comme pour l'amélioration continue des compétences techniques, différentes sources sont utilisées pour l'élaboration de la demande de formation professionnelle :

- les entretiens d'évaluation annuelle où les personnes évaluées émettent des vœux de développement personnel ;
- les outils d'évaluation comportementaux qui mettent en avant des zones d'amélioration personnelles. Ces outils servent durant des entretiens de recrutement, lors de recherche de mobilité en interne pour les collaborateurs de

grands groupes ou au développement personnel ;

- la conformité réglementaire ou normative, demande en Santé Sécurité au Travail (SST), des formations obligatoires et bienvenues qui sont de plus en plus orientées sur les comportements individuels ou collectifs. Ces compétences deviennent des éléments importants dans la culture sécurité et bien-être au travail, où tout est mis en œuvre pour prévenir les risques, par exemple de *burn-out*.

Exemples pratiques

Cet article présente 3 études de cas réalisées en entreprise au Luxembourg. Les objectifs de chaque mission étaient différents ainsi que les outils utilisés, mais chaque résultat ou mise en œuvre de plan d'action a abouti à l'enrichissement du plan de formation continue. Afin de mieux comprendre le processus de chaque projet, sont détaillés, ci-après, les outils et les phases dans le temps (ou Développement), faisant apparaître des formations *soft skills*, qui ont enrichi le plan de formation continue. Les 3 études de cas sont les suivantes :

- 1. Projet dans le secteur textile** : une micro-entreprise souhaitait améliorer la qualité de son organisation et mieux

répondre à ses clients par la réalisation de la cartographie des processus et la formalisation des contrôles qualité. La dirigeante de cette entreprise voulait communiquer son engagement socialement responsable, profondément ancré dans la culture de l'entreprise depuis de nombreuses années, et montrer la plus grande efficacité de sa chaîne de production.

Outil : norme Qualité internationale et label entreprise socialement responsable (ISO 9001, guide ESR).

Développement : nous l'avons accompagnée de manière ponctuelle tous les mois pendant un an à la mise en œuvre des différents piliers ou questions principales de la RSE qui, en parallèle, étaient intégrés aux processus et contrôle qualité, formalisés et affinés.

Plan de formation : les exigences des normes ISO et du référentiel ISO 26000 (guide pour la responsabilité sociale) pour la formation sont de 2 ordres : sensibilisation générale et formations spécifiques sur les processus qualité et RSE/DD. Dans ce projet, nous avons proposé des formations pour devenir conforme dans les domaines techniques et des formations au management

Suite page 90 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 89

interculturel, une sensibilisation à la diversité et du coaching bien-être au travail.

2. Projet dans le secteur paramédical :

une structure souhaitait renouveler son plan de formation continue et proposer des formations plus adaptées aux besoins non formalisés de ses managers.

Outil : utilisation d'outils d'évaluation comportementale, de compétences individuelles et d'un outil d'animation d'ateliers ludiques (PerformanSe, PlörK)

Développement : nous avons établi des accès Internet pour passer le test – passation de PerformanSe ECHO et MANAGER – individuel et confidentiel. Puis un calendrier en ligne a été élaboré pour pouvoir choisir une date pour la restitution des profils : interview d'environ 2 heures en tête-à-tête manager (coach certifié à la méthode). En parallèle, des ateliers se sont succédé, en différentes langues, sous forme interactive et de jeux, qui ont permis de mieux cerner les demandes et les difficultés rencontrées dans les équipes. A la fin, une consolidation des résultats sous forme d'un rapport global a été faite au responsable RH.

Plan de formation : les pistes d'amélioration pour de nouvelles formations ont fait apparaître des sujets tels que la prévention du stress et du *burn-out*, la gestion du temps et le leadership (face au changement), qui vont donner lieu à un programme de formation important en 2015-2016.

3. Projet dans le secteur de l'économie solidaire :

un groupe constitué il y a de nombreuses années souhaitait définir et valider les valeurs de l'entreprise entre les différents départements et les différentes générations afin de développer un nouveau plan stratégique à moyen/long terme qui intègre à la fois la vision du Top management et les missions internes et externes.

Outil : la recherche et la définition des valeurs ont été faites grâce à des outils sur les valeurs, initialement individuelles puis consolidées, combinés avec une animation construite pour créer des espaces de réflexion sur plusieurs jour-



nées, collectives et participatives (outils développés par R. Barrett).

Développement : nous avons réalisé 2 ateliers pour le conseil d'administration et la direction générale. Auparavant, chacun avait individuellement répondu à un test sur ses propres valeurs. R. Barrett propose dans un test standard de choisir 10 valeurs qui sont ensuite placées sur 7 niveaux comme la sécurité, les relations interpersonnelles, l'efficacité organisationnelle, la transformation, la communication interne et externe, et de faire la différence. Un 3^e atelier a proposé à toutes les équipes des questions de déclaration d'engagement avec des interrogations portant sur les 7 questions de la responsabilité sociétale (adaptées de l'ISO 26000).

Plan de formation : le plan de formation a été enrichi de sensibilisation à la diversité et à la communication à travers la présentation d'indicateurs tels que les langues parlées et les nationalités des collaborateurs. D'autres formations sur l'estime de soi, la bienveillance sont programmées en 2015.

Ces exemples permettent de montrer

que chaque problématique est unique au sein et pour l'environnement de l'entreprise concernée. Le département RH est le mieux à même pour comprendre et cerner la réalité des problèmes en interne. Ensuite, le consultant doit entendre les besoins exprimés et répondre à toutes les attentes formalisées ou non par le management de l'entreprise et les équipes métiers.

Enfin, ces 3 exemples font apparaître aussi la variété des outils utilisés, adaptés et combinés pour un résultat optimisé. Ce sera au consultant-expert d'évaluer et de proposer les meilleurs outils pour les objectifs souhaités, tenant compte de l'historique de l'entreprise et parfois des partis pris pour telle ou telle méthode.

En conclusion, la créativité est fondamentale pour enrichir le plan de formation continue au niveau des *soft skills*. Elle doit faire partie des heures de formation annuelles et concerner tout le personnel. L'innovation, la recherche de nouvelles formations sont des atouts supplémentaires pour ces *soft skills*. ☑

Pascale Marchal Griveaud
Dr. En Sc. Experte RSE/DD

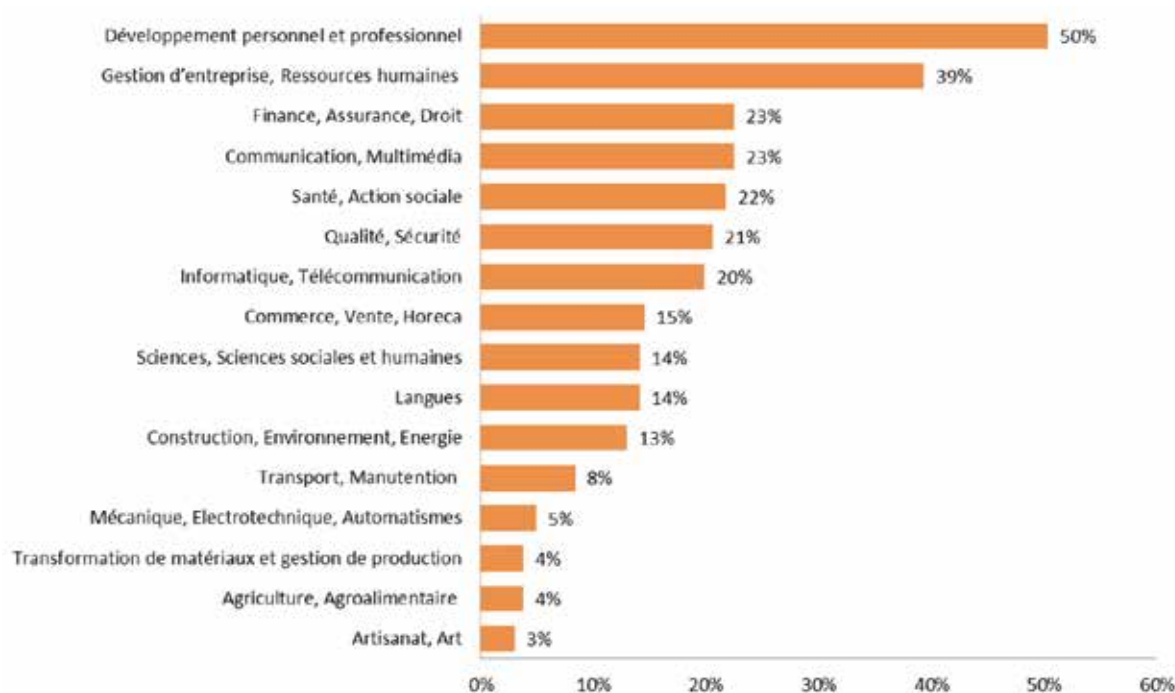
www.csrperformance.eu



Une offre de formation déterminée par le statut et la taille des organismes de formation

En 2013, les domaines de formation *Développement personnel et professionnel* et *Gestion d'entreprise, Ressources humaines* arrivent en tête de l'offre globale de formation au Luxembourg.

Part des organismes de formation par domaine (en %) – 2013



Lecture : 50 % des organismes de formation dispensent au moins un cours en *Développement personnel et professionnel*.

Source – Observatoire de la formation - INFPC

L'offre de formation des organismes institutionnels est la plus étendue. Celles des asbl et des organismes privés sont plus concentrées. Les trois quarts des organismes privés couvrent trois domaines au maximum. Aucune asbl ne dispense des formations dans plus de cinq domaines.

La moitié des organismes institutionnels sont actifs dans au moins six domaines et 70 % dispensent des formations dans les trois domaines phares : *Développement personnel et professionnel*, *Gestion d'entreprise, Ressources humaines* et *Finance, Assurance, Droit*. Ils sont également actifs sur les domaines les moins couverts, en particulier *Mécanique, Electrotechnique, Automatisme* et *Artisanat, Art*.

Les organismes privés couvrent plus souvent les domaines *Gestion d'entreprise, Ressources humaines, Informatique, Télécommunication, Commerce, Vente, Horeca* et *Langues*.

La part des asbl est particulièrement plus élevée dans les domaines *Santé, Action sociale* et *Sciences, Sciences sociales et humaines*.

La taille est également un facteur de différenciation. Parmi les structures de 20 salariés et plus, la part de l'offre de formation est particulièrement élevée dans les domaines *Qualité, Sécurité* et *Construction, Environnement, Energie*.

Pour les structures de taille comprise entre 1 et 19 salariés, l'offre se concentre

essentiellement dans les domaines *Développement personnel et professionnel* et *Gestion d'entreprise, Ressources humaines*.

Enfin, les structures sans aucun salarié sont plus souvent actives dans le domaine des *Langues*.

L'enquête menée par l'Observatoire de la formation a permis de recenser 350 offreurs de formation actifs et de décrire l'offre de FPC en 2013 à travers les 265 répondants.

Pour de plus amples informations, vous pourrez consulter la publication *Formabref – L'offre de formation professionnelle continue*, à paraître prochainement en ligne sur lifelong-learning.lu.

Vers une harmonisation et une coopération accrue en matière de cybercriminalité ?

Le Luxembourg a ratifié par une loi du 18 juillet 2014⁽¹⁾ (la loi) la convention du Conseil de l'Europe sur la cybercriminalité⁽²⁾ (la convention) et le protocole additionnel à la convention sur la cybercriminalité⁽³⁾ (le protocole).

La convention est un instrument juridique exhaustif qui couvre tous les aspects importants de la lutte contre la cybercriminalité, en établissant une terminologie, en harmonisant les éléments d'infraction prévus par le droit pénal matériel, en fournissant au droit procédural les moyens nécessaires à la poursuite des infractions et en mettant en place un régime rapide de coopération internationale. Elle résulte de la volonté du Conseil de l'Europe de mener une politique pénale commune cohérente aux Etats signataires en vue de protéger la société de la criminalité dans le cyberspace.

La loi du 18 juillet 2014

La législation luxembourgeoise antérieure à la loi couvrant déjà la majeure partie des articles de la convention, le législateur précise les dispositions existantes et a inséré de nouvelles infractions dans le Code pénal et le Code d'instruction criminelle plutôt que de prévoir une loi à part entière sur la cybercriminalité⁽⁴⁾.

En créant de nouvelles infractions et en complétant les textes existants, la loi permet aujourd'hui d'éviter que de nouvelles formes de banditisme restent impunies à défaut d'une base légale pour les incriminer. L'actualisation de la loi pénale répond aux nouvelles réalités technologiques.

Le Code pénal

Les infractions informatiques prévues par le Code pénal avant l'entrée en vigueur de la loi ont été complétées par des dispositions relatives à des nouvelles formes de cybercriminalité. L'absence de protection



de la clé électronique cristallisait à elle seule l'impérieuse nécessité de faire évoluer la législation au regard des évolutions informatiques récentes. Le concept de clé électronique recouvre les informations sensibles telles que les mots de passe, codes d'accès et autres coordonnées bancaires que les fraudeurs tentent d'obtenir par la technique de l'hameçonnage notamment. L'hameçonnage ou *phishing* consiste à user de courriers électroniques, de sites Web falsifiés ou de tout autre moyen électronique dans l'unique but de mettre la main sur des informations sensibles en vue de commettre de nouvelles infractions. Cette technique récente, peu imaginable il y a quelques années encore, est à présent appréhendée par plusieurs dispositions du Code pénal qui ont été adaptées pour protéger au mieux les clés électroniques ;

le législateur a en effet complété les textes sur le vol⁽⁵⁾, l'extorsion⁽⁶⁾ et l'abus de confiance⁽⁷⁾ en insérant la clé électronique⁽⁸⁾ dans la liste des objets susceptibles d'une appropriation frauduleuse. Enfin, l'infraction de contrefaçon et l'infraction d'altération des clés s'étendent à présent également aux clés électroniques⁽⁹⁾.

En matière de blanchiment et de financement du terrorisme⁽¹⁰⁾, la liste des infractions primaires a été complétée par l'ajout des infractions informatiques.

La loi a également permis de faire évoluer les dispositions relatives à l'usurpation d'identité⁽¹¹⁾ qui était auparavant limitée au port public de faux nom patronymique. Cette notion se voit élargie au cas d'usurpation, faite dans un cadre non public, de nom ou d'identification de quelque nature qu'elle soit (nom d'utili-

sateur, pseudonyme, certificat Luxtrust, matricule de sécurité sociale, etc.).

Deux nouvelles infractions ont également été introduites dans le Code pénal : 1) l'interception ou la tentative d'interception de données informatiques⁽¹²⁾ qui vise à protéger le droit au respect des données lors de transmissions non publiques à destination, en provenance ou à l'intérieur d'un système de traitement ou de transmission automatisé de données. L'interception doit avoir été faite de manière intentionnelle et au mépris des droits d'autrui. Sont ainsi visés par la notion d'interception : l'écoute, le contrôle ou la surveillance du contenu des communications et l'obtention du contenu directement ou indirectement. La notion d'interception peut également consister en un enregistrement des données⁽¹³⁾ ; 2) l'abus de dispositif⁽¹⁴⁾ qui établit en infraction le fait de mettre à disposition (vente, production, importation, etc.), dans une intention frauduleuse, des dispositifs informatiques destinés à commettre des infractions ou des clés électroniques permettant d'accéder, au mépris des droits d'autrui, à tout ou partie d'un système de traitement ou de transmission des données.

Relevons également que le seuil minimal de la peine d'emprisonnement éventuellement encourue en cas d'infractions informatiques a été harmonisé à 4 mois.

Le Code d'instruction criminelle

La loi a également eu des incidences sur le Code d'instruction criminelle, lequel contient l'ensemble des règles de procédure pénale applicables au Luxembourg.

En matière de compétence territoriale, la compétence des autorités judiciaires luxembourgeoises a été étendue ; elles peuvent maintenant connaître des infractions informatiques qui, bien qu'elles aient été commises à l'étranger pourront être poursuivies au Luxembourg lorsque aucune demande d'extradition n'aura été faite par le pays sur le territoire duquel l'infraction a été commise ou dont l'auteur est un ressortissant.

Les dispositions du Code d'instruction criminelle relatives aux perquisitions et aux saisies⁽¹⁵⁾ intègrent à présent la possibilité de saisir les données stockées, traitées ou transmises dans un système de traitement ou de transmission automatisé de données. En matière de données informatiques, la saisie intervenant très souvent trop tard,

les données utiles à la manifestation de la vérité étant susceptibles d'être perdues ou modifiées pendant le temps nécessaire à la préparation de l'ordonnance de saisie, le législateur a mis en place un mécanisme par lequel le juge d'instruction ou le procureur d'Etat saisi peut faire procéder à la conservation rapide et immédiate des données⁽¹⁶⁾ pendant un délai qui ne peut dépasser 90 jours. Les données devront ensuite être saisies conformément aux règles classiques des saisies et perquisitions. Cette possibilité est également ouverte au juge d'instruction en vue de saisir les données téléphoniques dans le cadre d'une mini-instruction en l'absence d'une instruction préparatoire.

La loi modifiée du 30 mai 2005 concernant la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques

Cette loi a également été légèrement modifiée de manière à inclure l'obligation pour tout fournisseur de services ou tout opérateur qui traite des données relatives au trafic concernant leurs abonnés et leurs utilisateurs de prendre toutes les dispositions nécessaires pour que de telles données soient conservées pendant un délai de 6 mois à compter de la date de la communication, de manière telle qu'il soit impossible pour quiconque d'accéder à ces données dès lors qu'elles ont été traitées ou qu'elles ne sont plus nécessaires à la transmission d'une communication, à l'exception des accès qui sont ordonnés par les autorités judiciaires agissant, entre autres, pour sauvegarder la sûreté de l'Etat, la défense et la sécurité publique.

Conclusion

Les développements technologiques dont la société bénéficie actuellement et dont elle continuera à bénéficier dans les années à venir pouvant augmenter le risque pour le citoyen ou les sociétés d'être victimes d'infractions informatiques, la volonté d'harmoniser et d'accroître la coopération en matière de cybercriminalité mérite d'être soulignée. Cependant, la nouvelle loi étant récente et celle-ci n'ayant encore donné lieu, à ce jour, à aucune décision judiciaire au Luxembourg, il serait prématuré d'émettre des hypothèses sur l'impact réel qu'elle pourra avoir sur la protection des citoyens et des sociétés qui sont plus que jamais confrontés à la cybercriminalité.

Seul instrument international contraignant sur la question de la cybercriminalité, elle est le premier traité international sur les infractions pénales commises via l'Internet et d'autres réseaux informatiques ainsi que sur les infractions liées à la sécurité des réseaux. ☑



M^e Emmanuelle Ragot
Partner, Head of IP/TMT

M^e Laurie-Anne Takerkart-Wolf

Avec la participation de
Pablo Umbon-Manzano

Wildgen, Partners in Law

- (1) Loi du 18 juillet 2014 portant 1) approbation de la convention du Conseil de l'Europe sur la cybercriminalité ouverte à la signature à Budapest le 23 novembre 2001 ; 2) approbation du protocole additionnel à la convention sur la cybercriminalité, relatif à l'incrimination d'actes de nature raciste et xénophobe commis par le biais de systèmes informatiques, fait à Strasbourg le 28 janvier 2003 ; 3) modification du Code pénal ; 4) modification de la loi modifiée du 30 mai 2005 concernant la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques.
- (2) Ouverte à la signature à Budapest le 23 novembre 2001.
- (3) Relatif à l'incrimination d'actes de nature raciste et xénophobe commis par le biais de systèmes informatiques, fait à Strasbourg le 28 janvier 2003.
- (4) Exposé des motifs du projet de loi n° 6514.
- (5) Article 461 du Code pénal.
- (6) Article 470 du Code pénal.
- (7) Article 491 du Code pénal.
- (8) La clé électronique permet d'accéder à tout ou partie d'un système de traitement ou de transmission automatisé de données.
- (9) Article 488 du Code pénal.
- (10) Article 506-1 et suivants du Code pénal.
- (11) Article 231 et 496 du Code pénal.
- (12) Article 509-3 alinéa 2 du Code pénal.
- (13) Rapport explicatif de la convention de Budapest.
- (14) Article 509-5 du Code pénal.
- (15) Articles 33 et 66 du Code d'instruction criminelle.
- (16) Article 48-25 du Code d'instruction criminelle.

Clever clicks for safer business (2^e partie)

Arnaques via les smartphones

Notre société compte plus de smartphones que d'ordinateurs. Rien d'étonnant à cela car ces petits appareils sont eux-mêmes des ordinateurs ultrapuissants qui nous connectent à nos collègues, nos partenaires de travail et à notre famille.

Nous utilisons pour la plupart des avantages tels que la connexion constante à Internet, la géolocalisation, les services de messagerie et de courrier électronique, et les applications pratiques. Notre téléphone portable n'est plus un simple moyen de communication depuis longtemps, mais un outil de travail qui héberge un grand nombre de données sensibles et est devenu une cible de choix pour les fraudeurs.

1^{ère} CONSÉQUENCE : LA PERTE DE DONNÉES

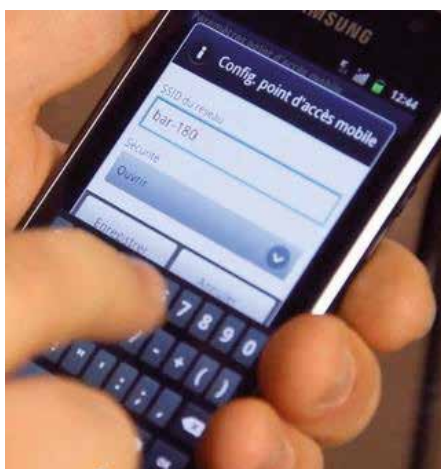
Des renseignements personnels, des données commerciales, coordonnées, photos, informations de connexion et mots de passe... sont des données recherchées par les fraudeurs qui peuvent causer d'énormes dégâts s'ils mettent la main dessus.

Vol/perde de données non sécurisées

Si vous perdez votre téléphone ou si on vous le vole et si vous n'avez pas sécurisé les données qu'il contient, elles seront toutes disponibles pour celui qui aura trouvé ou volé votre téléphone. Faites des sauvegardes régulières de vos données. Chiffrez toutes les données sensibles de votre smartphone et mettez en place un verrouillage de l'écran. De cette manière, vous gagnez un peu de temps car vous pouvez verrouiller votre appareil à distance ou supprimer son contenu avant qu'une personne non autorisée y ait accès.

Le manque de précautions lors de l'archivage

Vous laissez des documents sur un serveur ou bien sur le cloud ? En utilisant le chiffrement de vos données et des mots de



passes solides, vous pouvez éviter qu'elles ne tombent dans de mauvaises mains.

Le manque de « nettoyage » avant la mise au rebut

Lorsque vous vous débarrassez de votre téléphone, vous devez d'abord supprimer toutes les données qui s'y trouvent. Même en utilisant la fonction *Réinitialiser les paramètres d'usine*, il subsiste un risque résiduel que des données puissent être récupérées. Il est donc conseillé de chiffrer toutes les données avant de les supprimer. Pour se protéger encore mieux, on peut introduire des données non pertinentes dans l'appareil après avoir effacé les données chiffrées et le réinitialiser une 2^e fois aux réglages d'usine.

Applications qui accèdent aux données sensibles

Il faut accorder une attention particulière aux données auxquelles ont accès les applications gratuites. Posez-vous la question de savoir si l'accès aux données

est justifié par les avantages que vous tirez de l'application.

Network Spoofing (WiFi infecté)

Une personne mal intentionnée peut créer un hotspot WiFi ou GSM qui ressemble à un réseau légitime afin d'inciter des utilisateurs sans méfiance à y connecter leur appareil. Elle peut ensuite intercepter toutes les données qui circulent entre le point d'accès et le smartphone des utilisateurs. Ces données seront ensuite utilisées pour faire des attaques ciblées, telles que des attaques de hameçonnage (*phishing*). Evitez d'une manière générale de visiter des sites qui demandent une identification (login) ou l'introduction de données personnelles sans proposer le chiffrement de la communication. Désactivez la connexion réseau automatique ainsi que votre connexion WiFi si vous ne les utilisez pas. Dans les restaurants, hôtels, cafés..., demandez si une connexion WiFi existe et, si c'est le cas, comment elle s'appelle et si un mot de passe est nécessaire. Seuls les réseaux WiFi qui sont sécurisés et qui disposent d'un mot de passe fort qui change régulièrement sont relativement sûrs.

Attaques d'espionnage et de logiciels malveillants

Les smartphones ne sont pas immunisés contre les logiciels malveillants. Ainsi, un agresseur peut, par exemple, voler les données de connexion ou les numéros de carte de crédit en refilant à l'utilisateur du smartphone des applis infectées ou des pièces jointes malveillantes dans des messages et qui, au premier coup d'œil, ne sont pas reconnaissables comme telles. Si

-Téléphone portable-



un logiciel d'espionnage a été téléchargé sur votre smartphone, ce dernier peut lire la majeure partie de vos données, voire les modifier.

QR Codes menant à des sites infectés

La prudence est particulièrement de mise pour les QR Codes qui ont été ajoutés par la suite sur leur support. Scannez uniquement les QR Codes qui proviennent d'une source sûre.

Règles de conduite

- Faites des backups réguliers
- Chiffrez les données sensibles
- Utilisez des services cloud chiffrés et un mot de passe solide
- Protégez le smartphone par un verrouillage de l'écran.
- Activez un programme de suivi pour la protection contre le vol
- Évitez des applications qui nécessitent un accès injustifié à des données privées
- N'envoyez pas d'informations sensibles sur un réseau WiFi public ou faiblement sécurisé
- Désactivez la connexion automatique WiFi
- N'ouvrez pas sans réfléchir les fichiers qui vous sont envoyés, même s'ils proviennent d'un expéditeur connu
- Ne vous laissez pas avoir par l'ingénierie sociale

2^e CONSÉQUENCE : LA PERTE D'ARGENT

Depuis l'avènement des téléphones mobiles dans notre société, il y a des méthodes à la limite de la légalité qui permettent de faire les poches des utilisateurs. À ce jour, ces méthodes sont de plus en plus professionnelles et perfides.

Abonnements-pièges, SMS Premium, numéros surtaxés

Les abonnements chers se contractent tellement facilement qu'on ne s'en rend même pas compte... Par exemple, lorsque l'utilisateur profite d'une offre d'un site Web de payer via le téléphone portable. Il saisit en ligne son numéro de téléphone avant de recevoir quelques instants plus tard un message de confirmation et accède ensuite au contenu acheté. Les SMS Premium sont une autre façon d'obtenir le contenu (par exemple, news, jeux mobiles, participation à des concours). Ce message peut coûter jusqu'à 5 EUR hors coût d'envoi de l'opérateur. Appeler un numéro de téléphone Premium à 5 chiffres peut être plus cher que vous ne le pensez. Il vaut donc mieux lire attentivement les contrats de souscription et les conditions générales lors d'une commande par SMS ou par appel, y compris les petits caractères... Il est normalement possible de faire cesser un abonnement non désiré en envoyant « STOP » au numéro expéditeur.

Les applications qui envoient des SMS chers en arrière-plan

Malheureusement, ces applications frauduleuses se répandent de plus en plus. Elles vous attirent avec des offres gratuites et envoient en arrière-plan des SMS aussi chers qu'invisibles ou composent des numéros surtaxés. On ne remarque le piège que lorsqu'on reçoit sa facture mensuelle.

Piège au rappel

Le piège au rappel est une arnaque qui refait progressivement surface. Quelqu'un appelle à partir d'un numéro inconnu (habituellement avec un code étranger), mais ne laisse sonner que très brièvement. Si vous rappelez, cela vous coûtera cher car il s'agit d'un numéro surtaxé. Votre argent va directement sur le compte du fraudeur.

Règles de conduite

- Lire attentivement les contrats
- Ne pas télécharger d'application hors des plates-formes officielles
- Lire les commentaires des utilisateurs avant d'installer une application
- Vérifier les frais supplémentaires sur les factures mensuelles ☑

www.cases.lu



Comment anticiper la cybercriminalité ?

Alors que la question n'est plus de savoir si l'on a été victime de cyberattaques mais plutôt de s'interroger sur les solutions pour les détecter, plus d'un tiers des entreprises dans le monde et plus de 80 % des entreprises au Luxembourg n'ont pas de visibilité en temps réel sur les cyber-risques auxquels elles sont exposées. Tel est l'un des principaux messages relayé par l'étude d'EY *Global Information Security Survey, Get Ahead of Cybercrime*, menée auprès de 1.825 sociétés dans 60 pays dont une trentaine d'entreprises au Luxembourg.

Près de la moitié des responsables sécurité des entreprises interrogées au Luxembourg et dans le monde signalent qu'il est improbable ou fortement improbable que leur entreprise soit capable de détecter une cyber-attaque sophistiquée. Les entreprises manquent en particulier de compétences avancées en matière de sécurité et de souplesse pour résoudre les vulnérabilités et failles au sein de leur entreprise. En effet, 53 % des participants à l'étude (même pourcentage au Luxembourg et dans le monde) indiquent le manque de ressources qualifiées comme l'un des principaux obstacles à la réussite de leur programme de sécurité de l'information. Seuls 12 % précisent disposer d'équipes d'analystes dédiés au monitoring, à l'évaluation et à la réponse aux cybermenaces. Cet état des lieux ne présente pas véritablement d'amélioration par rapport à 2013. Pire, le Luxembourg semble être en retard dans la création et l'opération de Security Operation Centers (SOC) ; 64 % des entreprises au Luxembourg ne disposant pas de SOC contre 42 % dans le reste du monde. Les SOC constituent pourtant un point de départ très intéressant permettant de centraliser, de structurer et de coordonner les processus et technologies qui supportent la fonction sécurité, et ainsi d'établir une organisation pouvant répondre efficacement aux cyberattaques. La raison de cette stagnation est largement due au manque d'investissement. Bien que la perception du risque soit de plus en plus évidente parmi les personnes interviewées, pour la première fois depuis des années, l'étude de 2014 montre une diminution du budget de cybersécurité.

Bien que les entreprises attribuent à leurs employés l'origine la plus probable d'une attaque, cette source est talonnée dans l'ordre par les organisations criminelles, les hackers solos et les « hacktivistes ». Partenaires externes et clients clôturent cette liste. Sous leurs multiples variantes, les cybercriminels sont clairement reconnus comme la cybermenace la plus préoccupante. La cybercriminalité est de moins en moins le fait d'un individu isolé, mais plutôt d'une structure organisée, bien souvent financée et sponsorisée, élaborant des approches sophistiquées construites avec patience, et destinées à cibler vos informations de valeur ou à en tirer un gain financier.

Il faut également souligner que le contexte mondial actuel, la nouvelle ère numérique et la multiplication des méthodes d'interconnexion créent de nouvelles sources de vulnérabilité qui devraient être dans l'esprit de tout responsable de la sécurité. Ainsi, les tendances, pratiques et évolutions suivantes ont été rapportées comme les principaux facteurs d'exposition aux cybermenaces en augmentation :

- les nombreux changements de produits dans les entreprises en raison de la crise post-économique (nouveaux produits, acquisitions, adaptation continue au marché...) tendent à créer des disparités de niveau de sécurité au sein des entreprises et groupes distribués, et

le rythme de ces évolutions devance bien souvent celui auquel ces évolutions peuvent être revues et sécurisées, laissant inévitablement des « trous dans la raquette » ;

- l'adoption massive et non contrôlée des appareils mobiles expose les entreprises à une perte de la confidentialité des données qui y sont stockées ou qui y transitent. Les smartphones et autres appareils portables permettent à l'information d'être accessible à partir de n'importe quel endroit, rendant les frontières du réseau d'entreprise bien vagues et plus difficiles à protéger ;
- les systèmes d'information sont devenus de véritables écosystèmes regroupant organisations, personnes et informations. Ce système complexe, si mal géré, peut offrir l'accès à des informations confidentielles à des personnes indésirables ;
- le cloud computing est bien présent dans les entreprises et son utilisation introduit des risques qui n'existaient pas auparavant. Les clouds publics font l'objet d'une attention particulière des cybercriminels de par le volume d'information qu'ils traitent. Les cloud privés sont quant à eux tout aussi intéressants du fait des informations à caractère professionnel qui y sont stockées et des niveaux de sécurité potentiellement moindres liés aux investissements plus

➡ **Pour réduire son exposition aux cyberattaques et à leurs conséquences, il peut être intéressant de créer une dynamique combinant 3 approches : activation, adaptation et anticipation** ⬅



limités que pour les cloud publics ;
➤ auparavant, les systèmes OT (Operational Technology) n'avaient pas la capacité d'accéder à Internet. Aujourd'hui, toutes ces structures sont bien souvent « interfacées » avec le reste du réseau de l'entreprise et connectées à Internet, créant ainsi une nouvelle ligne d'attaque et une nouvelle source de convoitise pour les cybercriminels.

Combiner 3 approches

Pour réduire son exposition aux cyberattaques et à leurs conséquences, il peut être intéressant de créer une dynamique combinant 3 approches : activation, adaptation et anticipation.

La première de ces étapes correspond à une approche statique visant à activer et à renforcer les fondations de la cybersécurité et les bases que tout CISO a en tête : procédures, réponse aux incidents, test des plans de continuité, mise en place et monitoring des alarmes sécurité, revue de droits d'accès, ségrégation des tâches, etc. Il s'agit avant tout d'évaluer son niveau de sécurité, de prendre en compte les expériences passées afin de mettre en œuvre une feuille de route d'amélioration de la sécurité.

La deuxième démarche vise à prendre conscience de la nécessité de mise à jour

régulière des contrôles et mécanismes mis en place pour ces fondamentaux de la sécurité et de prise en compte des évolutions de l'environnement, des pratiques de l'entreprise, des nouvelles technologies adoptées : BYOD, cloud computing, décentralisation, shared service centers, etc. L'enquête *Get Ahead of Cybercrime* publiée par EY fin 2014 relève cependant une statistique inquiétante : bien que les organisations fassent de grands progrès en matière de cybersécurité, les risques correspondants évoluent plus rapidement. Il convient dans ce cas de renforcer les Security Operations Centers et notamment de créer des équipes assumant la responsabilité de la sécurité, mesurer l'impact des cyberattaques, sensibiliser les employés et développer les relations ou établir des partenariats avec des entreprises similaires ou des organismes pour partager et même collaborer en matière de cybersécurité.

La dernière composante consiste en une approche proactive et d'anticipation des cybercriminels de demain. Où seront-ils demain ? L'une des premières initiatives est sans doute d'identifier ses actifs informationnels qui doivent être protégés afin de se préparer à des scénarii de possibles attaques et/ou incidents. Etablir une compétence de veille de type *cyberthreat intelligence* mature s'inscrit

également dans cette optique d'anticipation des menaces.

Aucune entreprise ne peut totalement se prémunir des risques et impacts de la cybercriminalité. Toutefois, en abordant la cybersécurité par une combinaison mesurée de renforcement, d'adaptation et d'anticipation, l'entreprise peut se tourner vers le futur afin d'appréhender les nouvelles méthodes d'attaques et les parades pour y remédier. ☑



Alexandre Minarelli

Senior Manager Conseil –
Sécurité de l'Information

EY Luxembourg

Metz se positionne comme un pôle commercial

Avec l'ouverture du retail park Waves Actisud, la ville de Metz a enrichi son offre commerciale avec une soixantaine de magasins. Et d'autres ouvertures sont annoncées dans les années à venir. La capitale mosellane confirme ainsi son statut revendiqué de « ville commerçante », mais prend le risque, aussi, de fragiliser son centre-ville.

Waves Actisud, un nouveau centre commercial a ouvert ses portes au sud de Metz, à proximité de l'autoroute A 31, fin octobre. Sur une surface de 61.000 m² de plancher, il regroupe 60 magasins et 9 restaurants, soit 38.000 m² de surface commerciale. Les magasins occupent un bâtiment unique, qui se replie autour d'un vaste espace central. Ce dernier accueille un parc paysager et 2.580 places de parking depuis lesquelles il est possible de rejoindre une promenade piétonne. Pour se déplacer, les clients peuvent emprunter des navettes électriques gratuites. Au registre des aménagements, le site abrite aussi des jeux pour enfants ainsi qu'un lac. D'autres inaugurations sont annoncées. Le centre devrait accueillir un cinéma de 6 salles, un projet développé avec Kinépolis ainsi que différents espaces de loisirs.

Un investissement de 100 millions

« Véritable espace de vie et d'échange, Waves Actisud résume à lui seul l'intégralité de la vision novatrice que nous avons des ensembles commerciaux de ce début du XXI^e siècle », souligne Philippe Journo, le président de la Compagnie de Phalsbourg qui a investi 100 millions dans ce retail park. A cela s'ajoutent encore 4 millions EUR investis, toujours par le promoteur, afin de réaliser les travaux d'aménagements routiers, notamment un accès direct depuis l'autoroute. Waves Actisud a favorisé la création de 450 emplois dont plus de 200 créations (certaines enseignes déjà présentes sur la zone ont choisi d'emménager dans le retail park).

Pour une centaine de magasin de plus

Voilà de quoi séduire le chaland mosellan mais également ceux des pays voisins,



Le centre commercial Waves Actisud a été inauguré en grandes pompes en octobre dernier.

l'ambition étant, bien entendu, de rayonner à l'échelon de la Grande Région. Des navettes gratuites ont d'ailleurs été mises en place depuis Luxembourg pour des journées « shopping ». Mais la nouvelle offre commerciale messine ne se résume pas qu'à cela. Après 6 ans d'études, le groupe Apsys a en effet lancé le 1^{er} octobre le programme Muse qui occupera 80.000 m² à proximité du Centre Pompidou-Metz et de la gare. Muse abritera 10.000 m² de bureaux et 400 logements, mais aussi un centre commercial de 113 boutiques dont l'ouverture est programmée en 2017. 324 millions EUR sont investis dans cette opération.

Le centre-ville s'organise

Reste tout de même à savoir l'impact que vont avoir ces deux pôles commerciaux sur le petit commerce du centre-ville et sur ses cinémas, même si des dispositions ont été prises pour éviter qu'il ne se vide. Waves Actisud indique ainsi avoir mis en place un partenariat avec les commerçants du centre-ville de Metz représentés par la Fédération des commerçants afin de

créer des synergies. La Fédération multiplie également les opérations (à l'occasion des fêtes de fin d'année avec les marchés de Noël, mais pas uniquement) et les services via sa plate-forme shoppingMetz.com pour doper son attractivité. Le Centre commercial Saint-Jacques, qui a été complètement rénové et s'apprête à accueillir de nouvelles enseignes afin d'assurer une montée en gamme de son offre commerciale, devrait aussi jouer un rôle grandissant pour dynamiser le centre-ville. La municipalité se veut aussi rassurante sur ce point. La Ville s'est d'ailleurs opposée au projet d'extension de Waves Actisud qui avait déposé une demande afin d'augmenter sa surface de 5.000 m² et de réorienter son offre sur l'habillement. Demande qui a été refusée par la Commission Départementale d'Aménagement Commercial (CDAC) de Moselle.

Voilà pour les bonnes intentions et les précautions. Les tiroirs-caisses du petit commerce diront si elles sont suffisantes. ✓

Fabrice Barbian
Photo-Fabrice Barbian

Le golf en Norvège

Une destination à découvrir

Aller jouer au golf en Norvège ? Pourquoi pas ! Pour les golfeurs souhaitant allier la pratique de leur sport favori à la découverte de paysages, de villes et de contrées hors des sentiers battus, la Norvège propose quelque 175 parcours de golf allant du plus sophistiqué, notamment Miklagard qui accueille un tournoi du Challenge Tour, à un parcours au nord du pays, dans le comté de Finnmark, où les membres sont les greenkeepers volontaires de leur propre terrain. Il faut rappeler que le golf se pratique en Norvège d'avril à octobre, dans le meilleur des cas.

Le Miklagard Golf Club, inauguré en 2001, a été dessiné par Robert Trent Jones Jr. avec comme objectif la création d'un parcours digne de recevoir de grandes compétitions à l'échelle européenne. Et le résultat est à la hauteur des espérances : des trous bien dessinés, de larges fairways, quelques bunkers judicieusement disposés et de vastes greens extrêmement rapides font de ce parcours l'un des musts de la région d'Oslo. Le Club House en bois revêtu d'un toit engazonné restera comme une image inoubliable d'un séjour à Miklagard (la vieille ville de Constantinople en langage viking).

Aux environs immédiats de la capitale se trouve l'Oslo Golf Club, le plus vieux parcours de Norvège, home club de Suzanne Petersen, l'une des meilleures golfeuses mondiales. Vous pouvez vous fier aux dires de Niels Vik, directeur du golf, qui explique que l'aller est pour l'échauffement et le retour pour les photos ! Le ton est donné dès le

premier trou avec un par 4 en direction du lac Bogstad, omniprésent sur le parcours. L'entretien est irréprochable, tant au niveau des tees de départ que des fairways et des greens rapides, pentus et francs. Arrive le trou n° 11, un magnifique par 3 en descente, qui laisse augurer de la suite avec le trou n° 12, un par 4 en dog leg gauche qui offre une vue féerique sur le lac. Le trou n° 13, un par 4 plat et droit, longe le lac pour arriver sur un green « les pieds dans l'eau ». Certains golfeurs locaux n'hésitent pas à plonger dans le lac avant de rejoindre le tee du trou suivant, un par 4 en dog leg gauche, vraisemblablement le plus beau trou du parcours avec son green délimité par un mur en pierre surplombant le lac. Le parcours, créé en 1924, a été entièrement redessiné en 2007 par Steve Forrest. La visite à l'Oslo Golf Club est un must pour tous les golfeurs de passage dans la capitale de la Norvège.

Proche d'Oslo, le Losby Golfklubb propose un tracé d'une grande diversité avec des premiers trous vallonnés, notamment le n° 1, un par 5 en montée, et le n° 2, un par 3 en descente abrupte, et un fantastique trou n° 4 entièrement cerné par de gros rochers. Les trous du retour qui se situent dans la vallée sont beaucoup plus plats, mais non moins intéressants avec, notamment, le très beau trou n° 15, un par 4 et son green situé sur une presqu'île, le trou n° 17 avec son green gigantesque et le n° 18, un beau par 4 en montée qui termine ce très agréable parcours, accessible aux joueurs de tous niveaux.

En allant vers le nord

Proche de la ville de Hamar, se trouve l'Altungstad Golf, ouvert en 2007. Dessiné par Dave Thomas, cet agréable parcours serpente parmi les arbres pendant les 9 premiers trous, débouche sur un vaste parc sur les trous du retour pour finir en apothéose avec le trou n° 16, un par 3 dont le green surplombe le lac Mjosa, et le trou n° 17, la signature du parcours qui longe ce lac, le plus grand du pays. Ce bon moment de golf sera agrémenté par un séjour au Staur Mansion, un véritable havre de paix en bordure du lac.

Tous ces parcours font l'objet de la même qualité de préparation et offrent des conditions de jeu optimales, malgré la très longue trêve hivernale. De par la beauté de ses paysages, la majesté de ses lacs et de ses fjords, la propreté de ses sites et la dégustation de l'Aquavit (eau-de-vie locale), la Norvège est une destination à privilégier ! ✓



Le trou n° 14 de l'Oslo Golf Club est certainement le plus beau du parcours.

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

Phare Gourmet

Quand la galette bretonne invite au voyage

Dirigé par Jean-Michel Ujevic et Pascal Cartierre, le Phare Gourmet a ouvert ses portes en mars dernier, à Strassen. Ce restaurant propose une cuisine généreuse d'inspiration bretonne, mais riche des saveurs du monde.



De g. à dr. : Pascal Cartierre et Jean-Michel Ujevic.

« Nous proposons une cuisine d'inspiration bretonne mais sans pour autant nous interdire d'innover en l'ouvrant à l'international afin de répondre aussi aux attentes des nombreux étrangers qui vivent au Luxembourg », souligne Jean-Michel Ujevic, cofondateur avec Pascal Cartierre du restaurant. Les deux hommes connaissent d'autant mieux les goûts de leurs clients qu'ils exercent leurs talents depuis de nombreuses années déjà dans le pays. Jean-Michel Ujevic a notamment dirigé un autre restaurant aux accents bretons, Les Dolmens, aujourd'hui cédé.

Des galettes bretonnes au caviar

Concrètement, cette ouverture sur le monde se traduit par une carte qui invite au voyage. Elle est riche de galettes bretonnes aux accents étrangers comme *La Mexicaine* qui accueille des brochettes de bœuf épicées, du chorizo et des haricots rouges ou *La Britannique* composée de bacon, d'œufs brouillés à la crème fraîche et de tomates

confites. Pour les fines gueules, il y a même une version dite *Russe*, concoctée avec du caviar. « Nous avons composé une trentaine de galettes différentes et créons régulièrement de nouvelles saveurs », explique Jean-Michel Ujevic. « Et tout est cuisiné sur place, majoritairement à base de produits frais », tient à préciser le cuisinier, Pascal Cartierre, que l'on peut observer travailler grâce à la cuisine ouverte sur la salle. Ponctuellement, le duo s'autorise des escapades dans d'autres univers culinaires. Actuellement, le restaurant propose également quelques cheeseburgers là encore revisités ainsi que du foie gras fait maison. Quant à la carte des desserts, elle fait bien entendu la part belle aux crêpes sucrées.

A savourer entre amis, en famille ou en amoureux

En ce qui concerne les tarifs, il est possible de bien manger pour une dizaine d'euros (galette, salade et un bol de cidre). « Bien manger » parce que les plats sont savoureux



et servis avec beaucoup de générosité, et cela dans une ambiance particulièrement conviviale. A l'heure du déjeuner, le Phare Gourmet, qui affiche une sympathique décoration maritime, est fréquenté par des habitués qui travaillent dans les environs. Le soir, l'endroit accueille des amoureux, comme des bandes d'amis et des familles. « Nous avons rogné sur les m² pour installer une zone dédiée aux enfants, intégrée à la salle de restaurant », explique Jean-Michel Ujevic, « mais nous disposons également d'un espace lounge qu'il est possible de privatiser sur demande pour des soirées. A l'heure de l'apéritif, on y sert aussi des tapas bretons ». A noter enfin que situé sur la route d'Arlon, artère fréquentée s'il en est, le Phare Gourmet dispose d'un parking. ✓

Fabrice Barbian

Photos-Fabrice Barbian

<http://phare-gourmet.com>

Mercedes Classe C break

Le break haut de gamme

Mercedes-Benz a étoffé sa gamme Classe C avec l'arrivée du break à l'automne dernier. S'attaquant à de sérieuses rivales, ce modèle séduit par son design limpide et sportif ainsi que par son confort de conduite.



Mercedes-Benz poursuit sa mue et rajeunit son discours. Après le lancement remarqué de nouveaux modèles au style incisif (Classe A, CLA, GLA), c'est au tour de la Classe C de connaître un sérieux bain de jouvence. Grâce à ses traits fluidifiés et à son comportement plus alerte, le break réussit à attirer le regard des amateurs de belles mécaniques dans un segment où la concurrence, essentiellement allemande, est pourtant rude.

Une chose est sûre, la marque à l'étoile sait y faire en matière de raffinement. Face à la précédente génération, on assiste à une véritable montée en gamme. Beaucoup de confrères parlent même de cette Classe C comme d'une « Mini Classe S ». L'habitacle classique de notre véhicule d'essai, une C 250 BlueTEC 4MATIC en finition Exclusive, offre une

impression immédiate de confort, pour ne pas dire de luxe. Sur ce point, nul doute que Mercedes gagne des points par rapport à ses concurrentes que sont BMW ou Audi.

Plus d'espace et plus de confort

Fort de ces qualités, le break consolide sa réputation de véhicule *lifestyle* offrant polyvalence et aptitudes multiples au quotidien. Plus léger, plus aérodynamique et équipé de nouveaux moteurs plutôt sobres, la dernière génération du break de la Classe C prend de l'envergure. Avec un empattement en progression de 80 mm (2.840 mm) par rapport au modèle précédent, le véhicule a gagné 96 mm en longueur (4.702 mm) et 40 mm en largeur (1.810 mm). Cet espace supplémentaire profite avant tout aux passagers instal-

lés à l'arrière qui bénéficient de 45 mm supplémentaires au niveau des jambes. L'espace aux épaules et aux coudes de même que la garde au toit surpassent les cotes du modèle précédent.

Le volume de chargement a légèrement profité de l'évolution du plan carrossier. La partie arrière sportive de la nouvelle Classe C Break s'ouvre sur un volume de chargement maxi de 1.510 litres, soit 10 litres de plus que le modèle de la génération précédente. La banquette arrière est désormais fractionnable dans un rapport 40/20/40 contre 60/40 sur le break précédent. Les possibilités pour aménager l'habitacle sont par conséquent nombreuses, entre les versions cinq, quatre, trois ou deux places. Le hayon à commande électrique (ou la fonction *hands-free access*), présent sur notre modèle, contribue au



confort de chargement. Cette dernière fonction permet d'ouvrir et de fermer le hayon sans contact des mains. Un mouvement du pied dans la zone pare-chocs arrière suffit.

Référence dans son segment

D'un point de vue esthétique, deux parties avant sont proposées au choix : une calandre au style sportif ou – uniquement sur la ligne Exclusive – une grille de calandre prestige avec étoile Mercedes sur le capot moteur. Trois lignes de design et d'équipement pour l'extérieur et l'intérieur sont proposées au-

delà de la version de base. Le break arbore en outre le label de qualité décerné par la Fondation européenne de recherche sur les allergies (ECARF- European Centre for Allergy Research Foundation) et certifiant de son caractère non allergène contrôlé scientifiquement. Mercedes-Benz est le seul constructeur à bénéficier du label ECARF.

Installé au volant de cette C250 BlueTEC 4MATIC, développant 204 chevaux, le conducteur a le choix entre différents modes de conduite prédéfinis et un programme qu'il peut configurer pratiquement à sa guise. Les paramètres suivants

sont disponibles : Confort, ECO, Sport et Sport +. Avec le réglage supplémentaire Individual, le conducteur peut configurer son véhicule selon les préférences du pilote. Le confort à bord impressionne. Et les prestations routières sont à l'avenant. Mieux assise, la caisse gagne énormément en stabilité. L'amortissement a donc pu être assoupli. Résultat, le confort de notre modèle d'essai devient magistral tant au niveau de la filtration que de l'absorption des irrégularités et s'impose en référence de son segment.

La sécurité avant tout

La boîte automatique réagit de belle manière aux sollicitations et assure elle aussi un grand confort d'utilisation, que l'on soit coincé dans les bouchons du matin, ou plus à l'aise sur les routes de campagne. En outre, le modèle peut être agrémenté d'une foule d'options utiles ou plus futiles. La Classe C Break bénéficie désormais de l'affichage tête haute. Comme dans un jet privé, ce dernier affiche les informations essentielles directement dans le champ de vision du conducteur, ce qui réduit les risques d'inattention. Le système affiche la vitesse, les limitations de vitesse, les consignes de navigation ainsi que les messages d'avertissement de l'ordinateur de bord.

La classe C Break intègre quasiment tous les nouveaux systèmes d'aide à la conduite montés à bord des Classe S et Classe E. Elle est par exemple équipée de série de l'Attention Assist, capable d'alerter le conducteur en cas d'inattention et de fatigue ainsi que la Collision Prevention Assist avec freinage d'urgence assisté adaptatif et freinage autonome. De nouveaux systèmes d'aide à la conduite présentant des fonctionnalités nettement étoffées sont proposés en option pour permettre de fusionner les données fournies par les différents types de capteurs dans le cadre du concept Intelligent Drive et donc d'accroître le confort et la sécurité.

Il en résulte que notre véhicule d'essai, richement équipé, affiche une valeur d'achat de plus de 60.000 EUR. En diesel, la gamme de puissances est comprise entre 85 kW (115 ch) et 150 kW (204 ch), et démarre à 32.400 EUR pour la C180 BlueTEC.



↳ Grâce à ses traits fluidifiés et à son comportement plus alerte, le break réussit à attirer le regard des amateurs de belles mécaniques dans un segment où la concurrence, essentiellement allemande, est pourtant rude ←

Michaël Peiffer
Photos-Mercedes-Benz

NEWS

L'OPHEL CORSA : UN BEST-SELLER RENOUVELÉ



Photo-Opel

La nouvelle **Corsa** dispose d'un intérieur totalement renouvelé, qui met l'accent sur la finition et la générosité de l'espace. Elle dispose aussi du système multimedia IntelliLink pour une connectivité parfaite ainsi que d'aides à la conduite ultramodernes. La sécurité profite aussi de l'arrivée de la seconde génération de caméra frontale Opel Eye disposant de la reconnaissance de panneaux *Road Sign Recognition*, de l'alerte de franchissement de ligne *Lane Departure Warning*, de l'assistant feux de route *High Beam Assist*, de l'indicateur de distance de sécurité *Following Distance Indication* et de l'alerte de collision avant *Forward Collision Warning*.

Les nouveaux 3 cylindres 1,0 litre turbo, raffinés et sobres, les boîtes de vitesses bénéficiant d'une sélection douce et précise, la nouvelle suspension et la direction optimisée se conjuguent pour offrir une conduite particulièrement confortable et incisive. Le 1.0 ECOTEC Direct Injection Turbo, un bloc compact tout en aluminium, répond déjà naturellement aux normes d'émission Euro 6. Il est disponible en 2 puissances : 66 kW/90 ch ou 85 kW/115 ch. Les deux versions disposent de 170 Nm de couple dès 1.800 tr/min seulement.

Les designers ont réussi à donner à la silhouette de la Corsa du dynamisme en l'associant aux lignes fluides et sculpturales du design Opel. Elle reçoit ainsi les codes stylistiques reconnaissables qui signent le style Opel, primé à de multiples reprises. Grâce à cet important bagage stylistique et technologique, la nouvelle Corsa va pouvoir poursuivre la *success story* du modèle qui dure maintenant depuis 32 ans sur le segment hautement concurrentiel de la petite voiture.

FIAT 500X, LE PETIT SUV



Photo-Fiat

Souhaitant se positionner au sommet de la catégorie des petits SUV en matière de design, de technologie, de sécurité, de confort et d'agrément de conduite, la nouvelle **Fiat 500X** reprend l'esprit légendaire de la Fiat 500 originale, en le transposant dans un concept de véhicule idéal pour la famille, grâce à sa carrosserie 5 portes et son habitacle confortable et moderne.

D'emblée, la 500X est livrable en 2 versions : la première, disponible avec les niveaux d'équipements Pop, Popstar et Lounge, au style élégant et distinctif, est sûre d'avoir du succès auprès des clients jeunes, dynamiques et métropolitains. La deuxième version, disponible avec les niveaux d'équipements Cross et Cross Plus, affichant un aspect et une technologie davantage orientés tout-terrain, est la solution idéale pour ceux qui aiment les loisirs et le plein air, mais ne veulent pas de compromis quant au style unique de la Fiat 500.

Dès le lancement, une gamme complète est proposée, avec le moteur 1.4 l Turbo MultiAir2 136 ch (traction avant et boîte de vitesses manuelle 6 rapports), le 1.6 l E-torQ 110 ch (boîte de vitesses manuelle 5 rapports et traction avant), le 1.6 l MultiJet II 115 ch (traction avant et boîte de vitesses manuelle 6 rapports) et le 2.0 l MultiJet II 136 ch (transmission automatique 9 rapports et quatre roues motrices).

NOUVELLES FINITIONS POUR LA BMW SÉRIE 2 COUPÉ

Dès mars 2015, de nouveaux moteurs d'entrée de gamme, un nouveau modèle à 4 roues motrices et des équipements supplémentaires viendront étoffer l'éventail de caractéristiques disponibles pour la **BMW Série 2 Coupé**.

La commercialisation de la nouvelle BMW 218i Coupé coïncidera pour la première fois avec la sortie d'un moteur essence 3 cylindres issu de la dernière

famille de moteurs de BMW Group et destiné au modèle compact, sportif et élégant de la marque. La technologie BMW TwinPower Turbo dernier cri extrait 100 kW/136 ch de ce nouveau bloc qui revendique un rendement exemplaire.

Par ailleurs, à partir de 2015, le système de transmission intégrale intelligent BMW xDrive sera également disponible sur la BMW 220d Coupé. Les nouveaux équipements en option offriront de nouvelles possibilités d'individualisation parfaitement en symbiose avec les préférences de chaque conducteur. À l'avenir, les modèles Advantage, Luxury, Sport et M Sport constitueront une alternative à l'éventail d'équipements de base.

UNE CITROËN C4 REVISITÉE



Photo-Citroën

Lancée en 2010 et produite à plus de 450.000 exemplaires sur le site industriel de Mulhouse en France, la **Citroën C4** se modernise avec des technologies utiles et des motorisations de dernière génération.

La voiture présente une nouvelle signature lumineuse qui renforce l'expressivité de sa face avant grâce à des projecteurs aux feux diurnes à LED et dynamise sa face arrière avec des feux à effet 3D. C'est aussi à l'intérieur de nouveaux garnissages et une planche de bord qui gagne en simplicité avec la nouvelle tablette tactile 7" centrale.

La marque au chevron annonce par ailleurs des motorisations de dernière génération, au bénéfice de l'agrément de conduite et de la réduction de la consommation. En essence, les moteurs 3 cylindres PureTech et en Diesel les BlueHDi, répondent tous deux aux normes Euro 6. Associés à la technologie Stop & Start et à l'utilisation de pneumatiques très basses résistances au roulement, ils affichent de faibles consommations : à partir de 3,3 l/100 km soit 86 g de CO₂ en BlueHDi 100 S&S BVM et 4,8 l/100 km pour 110 g de CO₂ en PureTech 130 S&S EAT6. Une performance remarquable liée à la nouvelle boîte de vitesses automatique EAT6.

Le Cambodge, dans l'ombre des temples

On s'y rend généralement pour visiter les splendeurs d'Angkor, mais le Cambodge a bien d'autres trésors à partager : des atmosphères, une nature luxuriante, des plages et des sourires par milliers.

Visiter le Cambodge passe obligatoirement par une escapade du côté de Siem Reap pour visiter les fameux temples d'Angkor. Une visite qui vaut assurément le détour. Comme il est impossible de tout voir en quelques jours, il est important de bien cibler ses priorités et de faire appel au service d'un guide local pour ne pas passer à côté de quelques pépites. Cela facilitera également les déplacements qui se font en voiture, en tuk-tuk ou bien encore à vélo pour les plus courageux. Au registre des immanquables, citons le temple Ta Prohm qui est comme dévoré par les énormes racines des fromagers, Angkor Thom ou bien l'incontournable Angkor Wat. A cela s'ajoute encore une escapade à Kbal Spean (la rivière des Mille lingas) pour y découvrir les sculptures réalisées dans le lit de la rivière qui alimentait Angkor. En passant sur ces divinités, l'eau y était sanctifiée. Le soir, Siem Reap est également très animé. Il faut notamment aller faire un tour du côté du *night market* et, pour dîner, se rendre dans la fameuse « Pub Street » qui compte des dizaines de restaurants, de discothèques et d'endroits où il est également possible de se faire masser pour quelques dollars. Vous serez assurément sollicité(e) par les commerçants et les conducteurs de tuk-tuk, mais force est d'avouer qu'il suffit de leur dire non avec le sourire pour qu'ils n'insistent pas plus longtemps. Cela vaut d'ailleurs dans tout le Cambodge.

La Perle de l'Asie

Le reste du Cambodge mérite que l'on s'y intéresse également. La capitale, Phnom Penh, que l'on surnommait la Perle de l'Asie dans les années 1920, compte près de 2 millions d'habitants et est plaisante,



Le temple Ta Prohm.

une fois que l'on s'est habitué à l'intense circulation qui, pour un Européen, semble totalement anarchique (ce qui vaut là encore pour l'ensemble du pays). Traverser une rue ou, pire, un boulevard, est tout un art. Au registre des incontournables, il faut bien entendu visiter le Palais royal ainsi que le Musée national tout proche même si ce dernier n'a rien d'exceptionnel, avouons-le. En une demi-journée, tout cela est visité. Alors, si vous avez encore un peu de temps, allez faire un tour du côté du marché russe en empruntant un tuk-tuk ou en déambulant dans les rues. Une balade qui vous permettra de découvrir de vieilles demeures à l'architecture coloniale et différents marchés comme le marché russe qui tire son nom des Russes qui le fréquentaient beaucoup dans les années

1980, un « grand souk » où l'on trouve de tout à commencer par les fameuses écharpes en soie (les kramas) dont il convient de négocier le prix, bien entendu. Vous pouvez également déjeuner dans l'un des petits restos de l'endroit. C'est bon, pas cher et l'ambiance est particulièrement conviviale. De nombreux restaurants sont également à fréquenter le long des quais. Levez le nez, il y a souvent des terrasses en haut des immeubles.

Battambang et la campagne cambodgienne

Dans le cadre d'un séjour d'une dizaine de jours ou plus, allez faire un tour du côté de Battambang. Cette petite ville, située à proximité de la frontière avec la Thaïlande, n'est pas encore très (trop) touristique. Louez un vélo, un scooter ou un tuk-tuk et allez vous balader dans les environs. L'occasion de découvrir comment vivent les Cambodgiens. Vous verrez des forgerons qui travaillent encore comme autrefois, des fermes où se fabriquent les braseros qui recouvrent les trottoirs à la nuit tombée, des villages de pêcheurs. Le soir, la ville est paisible. Vous pouvez aller dîner au White Rose, endroit fréquenté par les touristes qui s'aventurent jusqu'ici. Depuis le balcon, le nez flatté par les odeurs de grillades, vous vous délecterez de l'activité qui anime les rues environnantes. Mais à une vingtaine de mètres de là, il faut aller goûter la cuisine d'un Chinois dont le restaurant ne paye pas de mine. Avec ses murs carrelés de blanc, ses horloges arrêtées et ses affiches défraîchies, le décor est assurément vintage. Mais la cuisine est excellente et pas chère. Pour moins de 2 EUR par personne, vous pouvez vous régaler.



Angkor Vat.

Au registre des sites à visiter, ne pas passer à côté de quelques pagodes et de temples comme celui de Prasat Banon qui date du 12^e siècle. Battambang est situé à environ 2 heures de voiture de Siem Reap. Mais pour circuler entre ces villes, vous pouvez aussi opter pour le bateau traditionnel afin d'emprunter la rivière Sangkè et traverser une partie du lac du Tonlé Sap. Il faut environ 7 heures pour rejoindre Siem Reap depuis Battambang. Une journée de

navigation durant laquelle vous évoluez au milieu d'une nature luxuriante et traversez de nombreux villages de pêcheurs qui se déplacent au fil du temps, en fonction de la montée des eaux, lors de la mousson. Les enfants ne manqueront pas de vous lancer de grands *Hello* sur votre passage.

Sable fin et cocotiers

Pour terminer un séjour au Cambodge, destination Sihanoukville, ville située à 3

heures de Phnom Penh en voiture ou à 45 minutes en avion depuis Siem Reap. C'est l'une des principales stations balnéaires du pays. Fréquenté par de nombreux routards, l'endroit se veut cool et festif. Tout au long de la plage, ce sont des dizaines de bars et de restos qui attendent les touristes à la tombée de la nuit.

Sur le plan culturel, c'est certes un peu pauvre, mais l'endroit vaut surtout le détour pour glandouiller quelques jours au soleil ou pour découvrir la jungle environnante. A l'extérieur de la ville, à une quinzaine de minutes en tuk-tuk (compter environ 7 USD), de nombreux petits hôtels sont tout à fait plaisants. Pour l'heure, ils sont encore entourés par les maisons plutôt sommaires des villageois et, en dehors des grands axes, les routes sont des chemins de campagne défoncés. Mais pas certain que cela dure encore très longtemps. Compte tenu des multiples chantiers actuellement en cours, l'offre hôtelière va exploser dans les années à venir. Le sable fin, les cocotiers, la mer chaude sont un régal. En décembre, il faisait plus de 30 degrés au Cambodge. Un hiver un peu frais à en croire de nombreux autochtones...



Une plage à Sihanoukville.

Fabrice Barbian

Photos-Fabrice Barbian

Igor et Grichka Bogdanov : « Il faut souffrir pour défendre ses théories ! »

Frères jumeaux d'origines russe et autrichienne, les frères Bogdanov se sont rendu célèbres à la fin des années 70 en présentant à la télé un programme d'un genre nouveau, *Temps X*, consacré à la science-fiction et aux mystères de notre univers. Autant critiqués qu'encensés pour leur méthode de vulgarisation scientifique qui a ouvert au grand public des domaines a priori élitistes, ces producteurs-animateurs et auteurs n'ont cure des invectives. Cultivant leur propre côté extra-terrestre, ils continuent à développer leur passion. Notamment à travers des livres. Leur petit dernier explore l'énigme du fameux Big Bang. Rencontre.



Grichka et Igor Bogdanov.
Photo-Editions Le Courrier du Livre

Comment sont nées votre idée et votre envie de composer un livre au fond et à la forme si singuliers ?

Igor – De la rencontre avec des petits et des grands qui nous posent toujours cette grande question : D'où vient l'univers ? Qu'est-ce que le Big Bang ? Une enquête menée aux USA en 2014 montre qu'un Américain sur deux n'y croit pas. Il était temps d'agir !

Grichka – Avec un livre qui soit le plus clair possible. Et donne un maximum de réponses. On l'a concocté dans le souvenir et l'esprit de *Temps X*, voilà pourquoi on y trouve tant de dessins et de photos. Avec le CD joint au livre – où l'on entend notamment Einstein évoquant la théorie de la relativité : un extrait de voix trouvé au fin fond d'archives berlinoises –, c'est devenu une aventure véritablement audiovisuelle pour nous et nos lecteurs.

Vous avez à nouveau recours à la vulgarisation. Au-delà de cette méthode, y a-t-il une véritable intention d'auteur ?

Grichka – Bien sûr, c'est aussi le désir de raconter une histoire. Une histoire double. D'abord celle de tous les savants qui, d'Aristote à Hubble en passant par Benet s'interrogent de manières diverses sur l'Univers et ses origines. Par exemple, nous décrivons Einstein dans son bureau

en train de travailler. Le récit est mis en scène afin de plonger totalement le lecteur dans l'instant, au moment précis où un chercheur va faire une découverte.

Igor – Et derrière cette histoire des hommes, il y a celle de l'Univers, un récit lui aussi vertigineux, à la fois dans sa globalité et dans son détail. Nous avons entrelacé ces histoires pour emporter le public.

Ce livre est, paraît-il, l'une des publications des plus difficiles que vous ayez eu à concocter...

Grichka – Oui, c'est une équation très paradoxale. Nous avons passé quelques nuits blanches d'affilée afin que le plus compliqué soit traduit en le plus simple possible. La simplicité est toujours une conquête, d'ailleurs ! Telle celle du champion de tennis, du pianiste virtuose ou du danseur étoile qui a travaillé son geste des millions de fois avant de le rendre public.

Parmi les découvreurs, fondateurs et défenseurs du Big Bang, y a-t-il des scientifiques que vous appréciez tout particulièrement ?

Grichka – Ah, nous avons nos héros ! Einstein est notre héros absolu ! Car il est très fin, intelligent mais sait s'amuser dans ses activités et de la vie. Nous apprécions aussi Alexander Friedmann, né comme notre père à Saint-Petersbourg. Ce physicien a été capable d'écrire son premier article de mathématiques à l'âge de 17 ans. Un vrai génie ! Et il a osé défier Einstein qui était alors une icône puisqu'il avait découvert la relativité. Avec courage et ténacité, Friedmann s'est malgré tout opposé à Einstein. Ce jeune disciple a eu le culot de soutenir que l'Univers est dynamique et a une expansion.

Igor – Nous aimons également George Gamow. Il a eu des idées incroyables dès l'âge de 15 ans. Gamow a été déporté dans les camps staliniens où il a failli mourir. Tous les élèves de Friedmann ont souffert dans leur chair, tout simplement parce qu'ils ont osé affirmer que l'Univers avait une origine. Ils disaient : « *Mais regardez nos équations qui le prouvent !* » On leur répondait : « *Taisez-vous ! Regardez nos fusils !* »

Avez-vous des icônes plus contemporaines ?

Grichka – John Mather, prix Nobel de Physique qui préface notre livre. Il a décou-

vert en quoi Gamov avait raison dans son article de 1948 qui jetait les bases de la théorie du Big Bang chaud, c'est-à-dire de la nucléosynthèse des éléments légers de l'Univers. Une idée primordiale. Mais encore fallait-il asseoir cette dernière ! Mather l'a confirmée en 1989, ce qui n'est pas loin de nous. John a démontré que c'était bien une réalité. Un acte héroïque, à nos yeux !

Dans le livre, on vous voit représentés sous forme de bande dessinée, à l'époque des dinosaures. Si vous aviez une machine à voyager dans le temps, où iriez-vous ?

Grichka – On remonterait volontiers aux origines de l'existence, il y a quelques 3 milliards 800 millions d'années. Pour voir comment la vie émerge. Mais nous irions aussi vers le futur. Le spectacle à venir sera absolument éblouissant. En calculant le cycle du soleil, on sait de manière certaine que dans 6 milliards d'années, il n'y aura plus ni Terre, ni système solaire. Tout va s'éteindre.

N'est-ce pas angoissant de lever un coin du voile sur l'avenir pour assister à pareil phénomène ?

Grichka – Non, c'est même ça la bonne nouvelle ! Car il y aura non pas disparition mais transformation. Tout ce qui est matériel deviendra non matériel. Dans un futur très lointain, le côté matériel de l'Univers sera achevé. Il y aura autre chose. On se retrouvera alors face à tout un nuage de nouvelles et mystérieuses possibilités. D'autres réorganisations matérielles apparaîtront sans doute. Mais à ce substrat matériel survivront toujours la conscience et le spirituel. C'est fascinant !

En tant que passionnés de technologies et d'espace, que pensez-vous des récents films de science-fiction comme *Gravity* ou *Interstellar*. Les trouvez-vous plausibles ?

Igor – On ne peut pas leur faire entièrement confiance sur le plan scientifique, mais ce n'est pas cela qui compte. Ils ont le mérite de nous emmener dans un décor fabuleux : celui des limites de l'Univers, de celui que nous pouvons provisoirement occuper.



Grichka – Ces aventures sont belles et sont un magnifique reflet du goût et de l'enthousiasme que l'Homme peut avoir pour ce qui est plus grand que lui. Cela a un côté très noble et magique. ☑

Propos recueillis par Carol Thill



A lire

3 minutes pour comprendre la grande théorie du Big Bang

Igor et Grichka Bogdanov (préface de John Mather, prix Nobel de Physique)

Éditions Le Courrier du Livre (21,90 EUR).



la Prairie

Collection Cellulaire Suisse Ice Crystal

En février prochain, **la Prairie** étend la collection en lançant 2 nouveaux produits : la **Crème pour les yeux** et l'**Emulsion Cellulaire**, un soin quotidien et aérien. En utilisant le Complexe Cellulaire Suisse Ice Crystal ainsi que de nouveaux ingrédients spécifiquement formulés pour ces 2 produits anti-âge, la marque suisse innove cette fois encore.

YSL

Inspiration calligraphique

Premier fond de teint liquide de la marque inspiré de l'architecture de l'encre, **Le Teint Encre de Peau** contient une association d'huiles sensorielles et volatiles qui, au contact de la peau, déclenchent la transformation du liquide en pigments, en quelques secondes. Inspiré aussi par la façon dont l'artiste calligraphe plonge sa plume dans l'encrier, l'applicateur est doté à sa base d'une pointe effilée et d'un minuscule orifice permettant de retenir la formule de chaque côté et donc d'éviter la surcharge. Disponible en 16 teintes.



Biotherm

Aquasource Cocoon



Biotherm a développé le 1^{er} soin hydratant dédié à la peau sèche saisonnière. Il associe une texture baume-en-gel à un complexe d'ingrédients cocoon pour cibler les peaux sèche et très sèche (Aquasource Nutrition Balsem) durant les mois d'hiver.

Spicebomb et Flowerbomb

Emportez-les partout !



Les deux fragrances de **Viktor&Rolf** seront bientôt disponibles dans un nouveau format poche de 20 ml.



Une huile pour le visage

Grâce à sa texture non grasse, l'huile multiusage **Liquid Glow** est un véritable soin personnalisé, à appliquer de jour comme de nuit. Dosée de manière différente, elle s'adapte aux besoins spécifiques de chaque type de peau.

Clinique

Aromatics in White

Atypique et intemporelle, la nouvelle fragrance combine magnifiquement les bois sereins, les pétales transparents et les notes ambrées chaudes.



Giorgio Armani

Si Eau de Toilette



Une nouvelle interprétation lumineuse et délicate de **Si**, un concentré de légèreté, un chypré floral fait de contrastes.

Lancôme

Absolue Precious Pure Mousse-en-Crème Nettoyante Sublime

Cette formule à air injecté propulse une mousse hybride, à la fois aérienne et enveloppante. Appliquée comme un masque sur l'ensemble du visage en évitant le contour des yeux, la mousse active la rénovation cellulaire et éveille l'éclat de la peau en 30 secondes. Puis, massée délicatement par des mouvements circulaires de plus en plus amples, elle se transforme en une crème de massage soyeuse. Rincée à l'eau tiède, elle n'est plus qu'un voile subtil.



Un air de printemps

Avec la collection **French Innocence**, Lancôme nous emmène vers le printemps. My French Palette dévoile 3 teintes mates et 3 teintes irisées qui permettent de réaliser un smoky pop ou un smoky chic. Avec un soupçon de fantaisie donné par le Khôl en version grise ou verte. Les ongles se revêtent d'un gris intense, d'un vert vif ou de deux nuances de rose. Les lèvres sont résolument roses avec 3 nouvelles teintes.

Envoûtante liaison

La Nuit Trésor est une rencontre inattendue entre deux fleurs nobles : la rose et l'orchidée de vanille Tahitensis. Si différentes et pourtant si harmonieusement mêlées dans cette nouvelle signature qu'elles s'y révèlent faites l'une pour l'autre.



Une sensation de fraîcheur inédite

Miracle Cushion est un coussin de teint fluide. Par simple pression, il dévoile tout le pouvoir lumineux et rafraîchissant d'une texture modulable à l'envi. Frais et léger comme un fluide, nomade et pratique comme un compact, fluteur et unifiant comme une BB. Existe en 6 teintes.



Maybelline

Master GRAPHIC

Un trait épais et ultra-noir grâce à cette formule encre dans un feutre à pointe triangulaire.



Rock at the top

Summit of style

Essie

Des ongles stylés

Les deux **top coats luxeffects** ajoutent une note glamour à vos couleurs préférées. Essayez par exemple **Summit of style** sur un rouge grenat et **Rock at the top** sur un gris froid...

Garnier

Tout se joue la nuit

Miracle Sleeping Cream est un soin anti-âge défatigant inspiré des *sleeping packs* asiatiques (produits aux textures légères qui capitalisent sur la nuit et sur la capacité d'absorption et de récupération de la peau au repos) qui a le pouvoir rechargeant d'un masque et la légèreté d'une crème.



Aux côtés d'ouvrages professionnels fort intéressants, nous avons sélectionné plusieurs romans aux magnifiques suspenses, des parcours personnels hors du commun et un écrit documentaire tout d'humour et d'autodérision. Nous vous souhaitons d'excellentes lectures.

Michel Nivoix

Un guide essentiel

De même que le faire-savoir est l'indispensable complément du savoir-faire, la capacité de convaincre est celle de toute bonne idée. Pourquoi certaines idées, médiocres, voire mauvaises, sont préférées à de grandes idées ? Très simplement parce que leurs auteurs ont su les « vendre » à leur hiérarchie.

L'auteur de cet ouvrage explique comment faire son auto-promotion, comment communiquer efficacement, comment influencer des interlocuteurs et comment les persuader. Ce guide à la fois pratique et dynamique est essentiel pour tous ceux qui doivent convaincre leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques et les décideurs.

Savoir défendre ses idées... et influencer les autres !

de John Daly

Pearson (392 pages – 29 EUR)



Double conflit

Lucia travaille comme ouvrière dans une usine de peignage des déchets de soie où son fils Livio nettoie les machines. Elle est sensible à Gustave, qui se comporte comme un père pour Livio depuis qu'il a été victime d'un grave accident de travail. Mais elle est troublée aussi par Evariste, le fils du propriétaire de l'usine, séduit par sa plastique, qui vient de succéder à son père.

Or, Gustave, révolté par le sort misérable réservé aux ouvriers exploités jusqu'à l'épuisement (nous sommes en 1906) et victimes d'accidents de travail souvent mortels, est un meneur syndical à qui Evariste tient tête. Gustave n'a alors plus qu'une idée en tête : perdre celui-ci.

Les amants de Sainte-Catherine

de Jean-Baptiste Bester

Calmann-Lévy (310 pages – 19,50 EUR)



Le commerce de demain

L'e-commerce (commerce électronique), le m-commerce (commerce sur mobiles), la multiplication des parcours cross-canaux (moyens d'information diversifiés) et la complexification de l'univers du retail (commerce de détail) se développant à une vitesse fulgurante, il est temps de repenser les modèles commerciaux : le commerce traditionnel vit peut-être, en effet, ses dernières années.

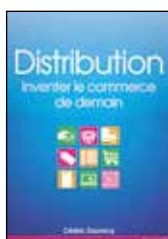
D'où la pertinence de ce livre enrichi de nombreux exemples dont l'auteur – entre autres président-directeur général du groupe Dia Mart – explore de nouvelles voies et identifie les conditions de succès en termes de stratégie, d'organisation, de format et de marketing.

Distribution

Inventer le commerce de demain

de Cédric Ducrocq

Pearson (208 pages – 26 EUR)



London for ever ?

L'auteur de ce livre est l'un des 225.000 Français (estimation la plus crédible) vivant et travaillant à Londres. Installé depuis plus de dix ans, il brosse une toile très travaillée sur cette catégorie de Londoniens qui ne sont ni colons, ni exilés, mais émigrés par choix et qui, pour la majorité, vivent dans un quartier dénommé Petite France.

Loin des clichés et des idées reçues, on découvre au fil des pages les subtilités de la vie à Londres et le regard porté sur les Français par les sujets de Sa Très Gracieuse Majesté. C'est à la fois sérieux, drôle et très argumenté. On appréciera aussi la belle écriture de Josselin de Roquemaurel.

La Reine, la City et les grenouilles

de Josselin de Roquemaurel

Albin Michel (165 pages – 14 EUR)



Regards sur l'entreprise

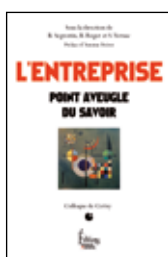
Du 22 au 29 mai 2013 s'est tenu au Centre Culturel International de Cerisy-la-Salle (Manche) un colloque qui avait pour thème *A qui appartiennent les entreprises ? Vers de nouveaux référentiels de l'engagement collectif*. Vingt-neuf contributeurs appartenant à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'entreprise sont intervenus sur une palette de sujets aussi divers que le droit, l'économie, la sociologie, la gestion, l'histoire et la philosophie politique.

Cet ouvrage très pertinent rassemble les différentes communications qui y ont été faites et qui mettent en lumière de nouvelles façons de penser l'entreprise et sa gouvernance.

L'entreprise, point aveugle du savoir

sous la direction de Blanche Segrestin, Baudoin Roger, et Stéphane Vernac

Editions Sciences Humaines (344 pages – 22 EUR)



Le pic XV, toit du monde

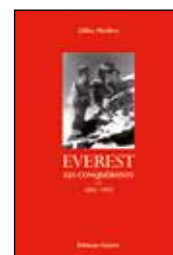
De la découverte du pic XV de l'Himalaya (nommé Everest) en 1852 à sa conquête le 29 mai 1953 par Sir Edmund Hillary accompagné du sherpa Tensing Norgay, c'est toute l'histoire de l'homme à l'assaut du plus haut sommet du monde qui est ici contée par Gilles Modica, journaliste distingué, alpiniste émérite et l'un des meilleurs écrivains de montagne.

L'ouvrage est extraordinairement documenté et nous entraîne dans le sillage des expéditions qui, progressivement, ont atteint des altitudes de plus en plus élevées jusqu'à l'exploit du duo magique cité plus haut. Il doit absolument figurer dans votre bibliothèque.

Everest

Les conquérants (1852-1953)

Editions Guérin (427 pages – 56 EUR)



Jeu avec le feu

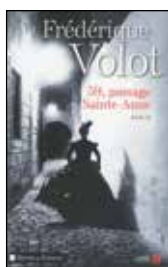
Le suicide déguisé d'une comédienne dans la doublure d'une robe de qui est retrouvé un mystérieux extrait de la Bible et le cadavre d'un précieux informateur découvert dans une église sont les éléments de base de l'enquête d'Achille Bonfond, spécialiste des affaires criminelles dans le Paris du Second Empire.

Achille va devoir, pour la faire progresser, rencontrer Allan Kardec, fondateur de la Société parisienne des études spirites et s'initier à certaines pratiques. Mais ce jeu pourrait lui être fatal s'il lui arrivait de commettre la moindre imprudence : en effet, les esprits veillent et ils peuvent parfois être redoutables. Excellent.

59, passage Sainte-Anne

de *Frédérique Volot*

Presses de la Cité (331 pages – 21,50 EUR)



Voyage en adolescence

Elles s'appellent Julia, Anouchka, Colombe et Raphaëlle. Elles ont seize ans et sont liées par un pacte d'amitié éternelle. A cet âge, on ne fait pas dans la demi-mesure. Mais elles découvrent l'amour, qui peut remettre moult choses en question. Les sentiments ne se commandent évidemment pas et peuvent rendre fou (ou folles). La grande question est : comment éviter les désastres affectifs dont leurs parents donnent l'image quotidienne dans leurs couples ?

Eric-Emmanuel Schmitt nous plonge dans l'univers des jeunes filles par le biais de leurs journaux intimes. Mais au lycée, un drame imprévisible et fatal se prépare.

Le poison d'amour

d'*Eric-Emmanuel Schmitt*

Albin Michel (166 pages – 15 EUR)



Le talent à l'état pur

S'il est une vie passionnante, c'est bien celle de Jacques Revaux, qui a signé une multitude de chansons, parmi lesquelles pas moins de cent vingt tubes, dont *My way*, le plus célèbre au monde. Il a écrit pour de nombreux artistes comme Charles Aznavour, Claude François, Johnny Hallyday, Michel Sardou et beaucoup d'autres. Il a aussi fondé les disques Tréma et produit ceux de Michel Delpech, Michel Fugain, Enrico Macias et Serge Reggiani, entre autres.

Cette autobiographie est l'histoire d'une carrière exemplaire construite avec un seul matériau : le talent. Il faut se procurer ce livre, par ailleurs très bien illustré.

Ma vie en chansons

de *Jacques Revaux*

Ramsay (340 pages – 19 EUR)



A couper le souffle

Gen et Art, romancière et homme d'affaires, vivent dans une maison cossue à Londres. Mais ils tentent sans succès d'avoir un autre enfant, huit ans après la disparition de Beth, mort-née. Un jour, une femme se présente chez Gen et lui annonce que Beth est vivante. L'espoir fou de la mère se heurte au refus de son mari qui pense à une ignoble tentative de manipulation pour nuire à ses affaires.

Gen veut lever les zones d'ombre de son accouchement. Elle découvre alors que Beth et ceux qui l'ont enlevée sont peut-être plus proches d'elle qu'elle ne le croyait. Le lecteur est tenu en haleine jusqu'à la fin de ce roman très réussi.

Je ne t'oublierai pas

de *Sophie McKenzie*

Belfond (426 pages – 21,50 EUR)



Rumeurs

A la suite du décès (dans d'étranges circonstances) de son père, Eric, qui a épousé une Parisienne et vit dans la capitale, s'associe avec Stéphane, un ami d'enfance, et reprend la ferme familiale avec l'accord de sa femme. Mais celle-ci doit composer avec sa belle-mère, qui lui reproche ses grands airs, et avec Stéphane, qui n'apprécie pas de la voir se mêler de leurs affaires communes.

Des accidents peu communs attisent alors les passions dans le village où la rumeur dit que Stéphane est prêt à tout pour agrandir ses terres. Neige, une fillette du voisinage, est bouleversée par ce qu'elle sait, mais un handicap étrange l'empêche de s'exprimer.

Le secret de Neige

de *Jean-Luc Mousset*

Calmann-Lévy (346 pages – 19,50 EUR)



Nous vous recommandons aussi

Laissez-nous mourir

de *Philippe Besombes*

Editions Persée (231 pages – 18,80 EUR)

Villa Sourire

d'*Elise Fischer*

Calmann-Lévy (387 pages – 20,90 EUR)

Vivre ensemble ou mourir

de *Marie Kuhlmann*

Presses de la Cité (324 pages – 20 EUR)

Pour ce premier numéro de 2015, nous vous avons concocté un programme particulièrement brillant, haut en couleurs, très varié, dont tous les interprètes sont au sommet de leur art. Avec, essentiellement, de splendides retrouvailles.

Michel Nivoix

Diamant

Chaque disque de Paolo Conte est un événement. Celui-ci n'échappe pas à la règle. Ce chanteur à textes (qui fut simultanément avocat pendant vingt-cinq ans) raconte de belles histoires. Ne pas comprendre l'italien n'est pas un obstacle tant ses musiques sont magnifiques, souvent dansantes, et superbement orchestrées. On reconnaît sa patte dès les premières mesures.

Il est ici entouré de quatorze musiciens et trois choristes, tous complices pour nous entraîner dans son univers. A 78 ans, ce génie n'a pas fini de nous enchanter. Respect, Monsieur Conte.

Paolo Conte

Snob

(Universal)



Eblouissant

Dean Martin, Sammy Davis, Jr, et Frank Sinatra ont en commun d'avoir été trois artistes majeurs du XX^e siècle, d'avoir été les vedettes d'une multitude de films, d'avoir enregistré de nombreux disques, et d'avoir eu des carrières internationales extraordinaires.

Quelle merveilleuse idée d'avoir rassemblé sur ce disque certains de leurs plus grands succès : on y retrouve l'art des crooners américains accompagnés par des orchestres fournis, sur des rythmes tantôt suaves, tantôt pleins de swing. C'est tout simplement superbe.

The rat pack

The very best of Dean Martin, Sammy Davis, Jr., Frank Sinatra

(Universal)



Rêverie suédoise

Fondé en 2011, année de la sortie de son premier disque, Simian Ghost a déjà atteint une belle maturité dont la preuve nous est fournie avec cette troisième production. Cette formation suédoise, qui s'inscrit dans la continuité des meilleurs groupes des *seventies*, possède un incontestable talent d'auteur-compositeur et notamment un sens aigu des mélodies.

Les amateurs de pop raffinée seront comblés avec ce remarquable travail musical et vocal qui enchante à chaque instant. A noter aussi la très grande qualité du mixage.

Simian Ghost

The Veil

(Discograph)



Onirisme

Le contrebassiste Riccardo Del Fra a accompagné des solistes aussi prestigieux qu'Art Farmer, Dizzy Gillespie, Lee Konitz, et bien d'autres. Il a surtout longtemps travaillé et a beaucoup enregistré avec le trompettiste Chet Baker.

Sur ce disque, Riccardo Del Fra a réuni des standards qu'il a orchestrés et quatre morceaux personnels. Le résultat est une très belle alliance de simplicité et de recherche, et une interpénétration réussie de tradition et de modernité. On est sous le charme.

Riccardo Del Fra

My Chet My Song

(Cristal Records par Harmonia Mundi)



Le culte de l'excellence

Première flûte de l'Orchestre Philharmonique de Berlin depuis 1992 (il n'avait alors que 22 ans), le flûtiste suisse Emmanuel Pahud, qui est à la tête du quintette à vents, Les vents français, propose dans ce coffret de trois disques des pièces de Beethoven, Caplet, Farrenc, Mozart, Poulenc, Rimsky-Korsakov, et Thuille, dont certaines pour quintette à vents et piano.

Un très beau programme dans lequel les six musiciens donnent des interprétations d'une grande subtilité et d'un bel équilibre acoustique. On apprécie la qualité de chacun des timbres.

Les vents français

Winds and piano

(Warner Classics)



Moments d'exception

Le 11 juin dernier était donné, dans les jardins de l'orangerie du château de Versailles, un concert exceptionnel réunissant Natalie Dessay et Michel Legrand. Les morceaux purement instrumentaux y alternaient avec des chansons extraites, pour la plupart, de films incontournables, mais aussi avec du répertoire de Claude Nougaro, sans oublier d'inévitables détours du côté du jazz.

C'est le DVD de ce concert que propose Erato. Un enregistrement dans lequel la qualité de la prise de son n'a pas été sacrifiée sur l'autel de la vidéo. Notre conseil : procurez-le vous.

Natalie Dessay – Michel Legrand

Entre Elle et Lui

(Erato)

