

# Entreprises magazine

Numéro 71 – mai/juin 2015 – 8 EUR



## L'innovation, une nécessité

Dossier pages 38-76







## News

- 4** Brèves
- 8** GR Business Days 2015 : LE salon b2b de référence de la Grande Région à ne pas manquer
- 14** BusinessMentoring – Gary Diderich : favoriser la création d'espaces d'apprentissage interculturel et de co-construction
- 23** Le mouvement de la diversité en route au Luxembourg
- 27** Quelles sont les dépenses des frontaliers au Luxembourg ? Résultats du sondage diffusé en mars-avril sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)

## Carte blanche

- 28** FMI: Lëtzebuerg muss an Diversificatioun vun senger Ekonomie an an de «Lifelong-learning» investéieren, fir um Wuesstems-Pad ze bleiwen!

## Communication

- 29** Participer à une foire ou à un salon, cela se prépare !

## Immobilier

- 30** Récentes évolutions économiques : quels impacts sur l'immobilier commercial luxembourgeois ?

## Formation tout au long de la vie

- 31** PwC's Academy – Training makes the difference!
- 32** Lifelong-learning.lu – Zoom sur le marché de la formation continue au Luxembourg

## Entreprendre au féminin

- 34** Femmes Pionnières de l'Entrepreneuriat au Luxembourg – Femmes de l'histoire et histoires de femmes

## Dossier L'innovation, une nécessité

- 38** Innover : la boîte à outils de l'entrepreneur
- 44** Disposez-vous des droits requis pour pouvoir exploiter vos innovations ?
- 46** Proof of Concept – Exploitation économique des résultats de la recherche publique
- 48** EURAXESS Luxembourg aide les entreprises à accueillir des chercheurs étrangers
- 50** Un robot d'assistance aux personnes âgées est en train de voir le jour au Luxembourg
- 54** Lancer sa start-up : les clés du succès
- 56** La société à responsabilité limitée simplifiée à 1 EUR : quelles réelles perspectives pour les entrepreneurs et start-up au Luxembourg ?
- 58** Wildgen 4 Innovation, une plate-forme juridique au service des start-up
- 60** Parcours de plan d'affaires interrégional 1,2,3 GO – Malinshopper et MaMoble poursuivent leur parcours
- 62** Start-up – Un écosystème en évolution permanente

- 64** Le Luxembourg, la future Silicon Valley des FinTech
- 66** FinTech galore
- 67** Les objets connectés – De grandes opportunités, mais également quelques défis
- 70** Impression 3D : la révolution industrielle en marche au Luxembourg
- 72** eSanté, le projet epSOS
- 75** L'emballage alimentaire, source d'innovation
- 76** Economie sociale, solidaire et innovante

## Fiscalité

- 77** Gérer au mieux ses impôts – Mode d'emploi

## Ressources humaines

- 80** Quel contrat pour occuper un élève ou un étudiant ?
- 82** Des formations innovantes, plus flexibles, adaptées aux besoins concrets des entreprises

## Bon à savoir

- 84** En 2015, quoi de neuf en matière de propriété intellectuelle ?
- 86** Le recours au CDD : un cadre précis

## Nouvelles technologies

- 88** Clever clicks for safer business (4<sup>e</sup> partie) – Commerce électronique : attention aux arnaques !

## A nos frontières

- 90** Green hub met la créativité au service de l'innovation

## Golf

- 91** Golf International de Longwy – Bientôt le jour J

## Etapas gourmandes

- 92** Loxalis – Les produits bios et locaux à l'honneur

## Auto

- 93** Jeep Renegade, le petit SUV qui a tout d'un grand

## Check in

- 97** Contempler la perle du Danube

## Rencontre

- 100** Jean d'Ormesson : « J'ai toujours aimé m'étonner ! »

## 102 Beauty case

## 104 Livres

## 106 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](mailto: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 / Chambre de Commerce, BusinessMentoring, Paula Marques, Audrey Laurent/[les frontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), Marc Hostert, Netty Thines, Gerald Merveille, INFPC, M<sup>e</sup> Natalie Schall, FNR, EURAXESS Luxembourg, Martine Borderies, Olivier Lemaire, Gabriel De Maigret, M<sup>e</sup> Chan Park, Wildgen, Partners in Law, Nyuko, Alexandre Rohegude, Jean-Philippe Ricard, Grégory Weber, Dr Catherine Di Lorenzo, John Hames, M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard, M<sup>e</sup> Maurice Macchi, M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot, M<sup>e</sup> Florence Delille, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre, Cases et Sophie Dubois

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](http://www.lord.lu)

**DELOITTE**

**LE MARCHÉ GERMANOPHONE AU LUXEMBOURG – 2<sup>e</sup> ÉDITION**



De g. à dr.: **Marc Halmes** (Deloitte Luxembourg), **Yves Maas** (ABBL), **Cindy Tereba** (Luxembourg Embassy in Berlin), **Jean-Marie Spaus** (POST Telecom) et le modérateur **Marc Glesener**.

Au 31 janvier 2015, 143 banques de 27 pays différents étaient enregistrées au Luxembourg ; 30 de ces banques sont germanophones, ce qui font d'elles les plus nombreuses sur le marché bancaire luxembourgeois. Les banques suisses arrivent en 3<sup>e</sup> position avec 12 banques, derrière les banques françaises avec 15 banques.

Au fil des années, le Luxembourg est devenu la 1<sup>ère</sup> place européenne en matière de fonds de placement et la 2<sup>e</sup> au niveau mondial derrière les États-Unis. Sur la base du total des actifs sous gestion des fonds au Luxembourg, les promoteurs allemands arrivent en 3<sup>e</sup> position avec 14,8 %, derrière la Grande-Bretagne (16,4 %) et les États-Unis (22,5 %). La Suisse arrive en 4<sup>e</sup> position avec 14 % (septembre 2014).

Après la 1<sup>ère</sup> édition intitulée *Der deutschsprachige Markt in Luxemburg – Nachgefragt: Aus ganzheitlicher Perspektive* (« *Le marché germanophone au Luxembourg – Étude – Perspective globale* »), la 2<sup>e</sup> édition de cette brochure a été présentée lors d'une conférence axée sur une analyse globale de marché des entreprises germanophones et les points de vue de différentes personnalités du monde économique et politique. Outre les banques et les fonds d'investissement, le domaine du Private Equity et Real Estate, les PSF, le secteur de l'assurance, le secteur public et celui des institutions européennes, le secteur de la technologie, des médias et télécommunications ainsi que des sciences de la vie et de la santé ont été passés en revue. Une table ronde a également été organisée sur le thème *ICT, Schlüsselindustrie für den*

*Standort Luxemburg – Differenzierung, Entscheidungsfaktoren, Cybersecurity und Datenschutz (Les TIC, secteur-clé pour le Luxembourg – différenciation, facteurs de décision, cybersécurité et protection des données)* à laquelle ont participé **Yves Maas** (ABBL), **Cindy Tereba** (ambassade luxembourgeoise à Berlin), **Jean-Marie Spaus** (POST Telecom) et **Marc Halmes** (Deloitte Luxembourg). ☑

La version complète de l'étude est disponible sur <http://www2.deloitte.com/lu/deutschsprachige-markt-luxemburg-2015>.

**EMPLOI SALARIÉ**

**+ 0,7 % AU 4<sup>e</sup> TRIMESTRE 2014**

Selon les dernières *Informations statistiques récentes* du **Statec** publiées le 16 mars dernier, le nombre de salariés au Luxembourg a augmenté de **0,7 %** au 4<sup>e</sup> trimestre 2014 par rapport au trimestre précédent et de 2,6 % par rapport au même trimestre de l'année précédente.

Le **secteur de l'information et de la communication** arrive de nouveau en tête des créations nettes d'emploi avec un taux de croissance de 5,6 % sur un an. La croissance de l'emploi reste soutenue dans les activités de services, avec une progression de 4,6 % par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre 2013. Cette création d'emploi est essentiellement nourrie par les activités comptables et juridiques ainsi que les activités de conseil de gestion (+ 6,0 % sur un an).

Le nombre de frontaliers français a progressé de 3,6 % par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre de 2013, prolongeant ainsi une tendance déjà observée au fil des trimestres précédents. Les frontaliers belges (+ 2,2 %) et allemands (+ 1,9 %) affichent des taux de croissance en dessous de la moyenne globale.

En 2014, quelque 371.580 personnes ont occupé un emploi salarié au Grand-Duché. **Les travailleurs frontaliers représentent 44,3 % de l'emploi salarié.** Cette part est stable depuis 2008. La moitié de ces travailleurs réside en France, l'autre moitié se répartit à parts égales entre la Belgique et l'Allemagne.

Les ressortissants luxembourgeois qui résident au Luxembourg représentent 28,3 % de l'emploi salarié et les ressortissants étrangers résidant au Luxembourg représentent 27,4 % de l'emploi. Ces res-

sortissants étrangers sont essentiellement originaires des pays membres de l'Union européenne (87,1 %).

La **part des femmes dans l'emploi salarié intérieur** est progressivement passée de 36,3 % en 1995 à **40,5 %** en 2014. ☑

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

**SKANDIA LIFE LUXEMBOURG**

**ALAIN ESQUIROL À LA DIRECTION GÉNÉRALE**



**Alain Esquirol**

Dans le cadre de l'acquisition des activités de **Skandia Life** et de **Skandia Invest** par le Groupe APICIL, approuvée par les autorités de tutelle, **Alain Esquirol** assure la direction générale effective au Luxembourg de Skandia Life en tant que dirigeant agréé. La fonction de secrétaire général du Groupe APICIL lui reste rattachée.

Diplômé d'HEC (promotion 1979) et également expert-comptable, Alain Esquirol a effectué une grande partie de sa carrière en tant que directeur administratif et financier dans l'industrie agroalimentaire et le service aux particuliers et aux entreprises. En 1997, il rejoint le Groupe APICIL comme directeur des Ressources humaines puis directeur en charge des Relations avec les fédérations. Il participe à la création d'APICIL Assurances avant d'être nommé, en 2005, directeur juridique et de l'Action sociale. Enfin, en 2012, il devient le secrétaire général du Groupe APICIL

Le Groupe APICIL est le 5<sup>e</sup> groupe français de protection sociale, leader en Rhône-Alpes avec 2.474,8 millions EUR d'encaissement de cotisations en 2013

(retraite + assurances de personnes) dont 765,3 millions EUR pour APICIL Prévoyance. Les actifs gérés par le Groupe s'élevaient à 6,8 milliards EUR. Les 1.300 salariés d'APICIL apportent leurs compétences à près de 1,5 million d'actifs ou de retraités qui bénéficient des services du Groupe créé en 1938 à Lyon. ☑

## ECOM.LU

### UNE FÉDÉRATION DÉDIÉE AU E-COMMERCE



La vente en ligne est encore peu développée actuellement au Luxembourg. Conscientes de son importance, les PME luxembourgeoises actives dans ce domaine ont donc besoin d'une structure de support et d'un cadre de référence qui leur permettront d'augmenter leur productivité et leur compétitivité.

La nouvelle fédération **ecom.lu** a pour objectif de soutenir les e-commerçants luxembourgeois dans les aspects pratiques de leur activité, au Luxembourg et à l'international. La fédération promouvra également le secteur du e-commerce auprès des instances administratives et politiques afin de créer un environnement juridique, technique et économique propice à son essor.

Au service de tous les e-commerçants établis au Luxembourg, **ecom.lu** invite aussi fournisseurs et prestataires de solutions dans ce domaine à se joindre à son initiative. Son objectif : créer une plate-forme d'échanges en vue de proposer des solutions adaptées aux besoins réels des PME.

Les membres fondateurs d'**ecom.lu** sont **Abitare**, **Luxcaddy**, **Only Keys**, **Petites Choses** et **Xantor**. Le 6 mars dernier, ils ont formalisé la constitution de la fédération. L'assemblée constituante a été suivie du 1<sup>er</sup> conseil d'administration, au cours duquel ont été notamment attribuées les fonctions en son sein : président : **Pierre Friob** (administrateur délégué, **Abikido S.A.**) ; vice-président : **Jacques Lorang** (gérant, **Itix S.A.**) ; trésorier : **François Jolin**

(gérant, **Only Keys S.à r.l.**) ; secrétaire : **Valérie Conrot** (gérante, **Petites Choses S.à r.l.**) ; administrateur : **Rui Da Silva** (administrateur, **Xantor S.A.**). En vue d'assurer une représentation équilibrée, les administrateurs ont également décidé de coopter ultérieurement des nouveaux membres au sein du CA. Un plan d'action pour 2015 sera élaboré avec tous les membres. ☑

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

## PARTENAIRES SOCIAUX S.A.

### REMISE DES TROPHÉES



**Partenaires Sociaux S.A.** est éditrice du logiciel **KeyPaye**, logiciel de gestion du personnel et de calcul des salaires. En 2014, la société a lancé la **Certification des utilisateurs du logiciel**, véritable cursus pédagogique qui permet aux utilisateurs d'approfondir leurs connaissances dans l'utilisation de l'outil de travail.

Le 2 mars dernier a eu lieu la **Remise des Trophées Partenaires Sociaux S.A.** L'occasion pour **Cyril Cotinaut**, directeur commercial de **Partenaires Sociaux S.A.**, de retracer les 15 ans de la société dont les activités sont vouées au monde des gestionnaires de Ressources humaines. Pour cette promotion 2014, **Nicolas Schmit**, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, a remis les certificats aux heureux promus. Dans son discours, le ministre a réaffirmé sa volonté de voir les salariés ou les chercheurs d'emploi se former dès que le besoin ou l'opportunité se présentent. Pour le ministre, les salariés multicompetents sont des ressources extraordinaires pour les entreprises grand-ducales, qui doivent apprendre à se remettre en question quotidiennement.

A l'issue de la remise des Trophées, le ministre s'est entretenu avec **Serge Jacquemin**, administrateur-délégué de **Partenaires Sociaux S.A.** et créateur du logiciel **KeyPaye**. Un échange très constructif entre

les deux hommes, qui ont la volonté commune de voir le secteur des chercheurs d'emploi évoluer et s'adapter aux exigences d'aujourd'hui, s'est conclu par la prise d'un prochain rendez-vous.

La soirée s'est terminée de façon festive autour d'un buffet auquel étaient conviés également les entrepreneurs locaux. ☑

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

## MARTINE WALLENBORN CHEZ ADT-CENTER



### Martine Wallenborn

En mars dernier, **Martine Wallenborn** a rejoint l'équipe d'**ADT-Center** en tant que consultante. Diplômée en Gestion des Ressources humaines de l'Université Nancy 2, elle s'est formée à de nombreux outils comme le **DISC**, **SHL** et **PerformanSe**. Elle a une expérience de plus de 15 ans dans les RH, le recrutement et la formation. Lors de sa carrière professionnelle chez **Cargolux**, elle s'est occupée notamment du recrutement et du suivi des apprentis. Chez **ADT-Center**, elle traite plus spécifiquement des volets recrutement, *assessment*, gestion de carrières et formation. ☑

[www.adt-center.lu](http://www.adt-center.lu)

## LIST

### SESSIONS D'INFORMATION POUR LES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Tout au long de l'année 2015, le département **Environmental Research and Innovation (ERIN)** du **Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)** propose conjointement avec l'**Adminis-**



**tration de l'Environnement (AEV)**, sous le cycle *Betriben an Ęmwelt* (Entreprises et Environnement), une série de sessions d'information sur des thématiques liées à l'environnement. Ces sessions gratuites sont ouvertes à tous et ne nécessitent qu'une simple préinscription. Ces rendez-vous durent de 2 heures à une demi-journée complète et se tiennent en français, en allemand et/ou anglais.

Voici les prochains événements du Helpdesk REACH&CLP Luxembourg, service national d'assistance technique, le point de contact gratuit pour répondre aux questions relatives à la mise en oeuvre des règlements européens REACH (enRegistrement, Evaluation, Autorisation et restrictions des substances CHimiques) et CLP (Classification, étiquetage et emballage des substances et mélanges chimiques) : **Nouveaux pictogrammes de danger pour les produits chimiques** (9 juin en langue allemande et 30 juin en langue française) ; **Formation à l'outil REACH Excel Tool** (1<sup>er</sup> octobre) ; **Mise en oeuvre des règlements REACH et CLP et des challenges à venir** (3 décembre).

Au-delà des produits chimiques, le cycle propose aux entreprises de s'informer sur d'autres thématiques : **Utilisation d'une stratégie résiliente pour innover en entreprise** (2 juin) ; **Les différents moyens de réduire son empreinte carbone** (22 octobre).

Ces événements sont organisés en collaboration avec le ministère du Développement durable et des Infrastructures (Administration de l'Environnement), le ministère de l'Economie, la Chambre des Métiers, la Chambre de Commerce (Luxembourg School of Commerce et Enterprise Europe Network) et la Fedil – Business Federation Luxembourg. ☑

[Le calendrier complet du cycle \*Betriben an Ęmwelt\* est téléchargeable sur \[list.lu/fr/news/agenda-betribere Umwelt\]\(http://list.lu/fr/news/agenda-betribere Umwelt\).](#)

## LUXEMBOURG ECOINNOVATION CLUSTER FAVORISER LES ÉCOTECHNOLOGIES DU FUTUR

Pour le **Luxembourg EcoInnovation Cluster**, 2014 a été l'année de l'identification des forces et du potentiel du secteur, de la mise en relation de ses membres et de la réalisation de projets collaboratifs et innovants.

L'économie circulaire au Luxembourg, un des thèmes-clés du Cluster, a fait l'objet d'une promotion active. En collaboration avec le Cluster, le ministère de l'Economie a mandaté une étude sur le potentiel de ce modèle économique innovant dont le but est de découpler la croissance économique de l'augmentation de l'utilisation de matières premières qui sont de plus en plus rares et dont les prix sont soumis à une volatilité importante. Ceci devra être réalisé grâce à une production de biens et services durables et innovants en se basant sur les technologies propres. Dans la même lignée, en collaboration avec KPMG, le Cluster implique également le secteur financier dans l'économie circulaire. Un *memorandum of understanding* a été signé entre les deux entités afin de stimuler la transformation du modèle économique actuel et de développer, avec les financiers, de nouveaux instruments de financement ainsi que de nouveaux modèles d'affaires pour une économie circulaire au Luxembourg et au-delà.

De nouvelles opportunités d'affaires se sont aussi présentées au Cap-Vert, le gouvernement capverdien souhaitant mettre en place des solutions qui permettront au pays un approvisionnement en énergie renouvelable à 100 % d'ici 2050. Une étude réalisée récemment prouve la faisabilité de cette aventure ambitieuse. Le Cluster a identifié plusieurs opportunités intéressantes pour ses acteurs auxquels il revient maintenant de soumettre des propositions de projets.

En 2015, le Luxembourg EcoInnovation Cluster continue dans cette lignée grâce à de nombreux projets et partenariats qui permettront notamment de créer des opportunités d'affaires pour ses membres, de continuer le développement et la promotion de l'économie circulaire au Luxembourg, d'accompagner la création d'un EcoBusiness Parc, de promouvoir les énergies alternatives comme la géothermie, d'implémenter les projets identifiés au Cap-Vert, ou encore d'offrir toujours plus de visibilité à ses membres.

Les **EcoInnovation Days, les 25 et 26 Juin 2015**, représenteront l'événement majeur de la promotion de l'économie circulaire dans la Grande Région en 2015 et en particulier au Luxembourg qui a l'ambition de se positionner comme *testbed*. ☑

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

## BGL BNP PARIBAS

**PATRICK GREGORIUS AU COMITÉ DE DIRECTION ET ANNE AGNES À LA DIRECTION DU DÉPARTEMENT DES AFFAIRES JURIDIQUES**



Patrick Gregorius



Anne Agnes

Le Comité de direction de **BGL BNP Paribas** compte un nouveau membre : **Patrick Gregorius**, en charge des Ressources humaines pour l'ensemble des entités du Groupe au Luxembourg. Il y remplace Thierry Schuman, qui a rejoint le Comité exécutif de la fonction RH de BNP Paribas à Paris.

Agé de 47 ans, Patrick Gregorius a réalisé la majeure partie de sa carrière chez BGL BNP Paribas. Entré au service de la banque en 1990, il a assumé diverses responsabilités, notamment au sein du département des Ressources humaines. Depuis 2006, il était directeur du département des Affaires juridiques. Il y est remplacé par **Anne Agnes**, qui a été nommée directeur des Affaires juridiques de BGL BNP Paribas. Agée de 44 ans, Anne Agnes a débuté sa carrière comme avocate au Barreau de Luxembourg avant de rejoindre le département des Affaires juridiques de la banque en 1998. Depuis 2010, elle était responsable des Affaires juridiques pour le métier de Banque de détail et des Entreprises à Luxembourg. ☑

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

## JEANTET ASSOCIÉS

### RENFORCE SON BUREAU AU LUXEMBOURG

Le cabinet d'affaires français **JeantetAssociés** poursuit son développement ciblé en ouvrant de nouveaux départements au sein de son bureau de Luxembourg. Ce bureau, ouvert en 2013, est géré localement par **Frédéric Dupont**, en coordination avec Philippe Portier depuis Paris.

Le bureau de Luxembourg est à présent structuré en 4 départements principaux, en complément de ses activités transfrontalières entre Paris, Genève et Luxembourg : **le département Fiscalité et solutions dédiées aux investisseurs institutionnels**, dirigé par Frédéric Dupont et incluant les fiscalistes expérimentés, Paul Potocki et Armand Guima-Coquet, se concentre sur la conception et le calibrage de produits dédiés aux investisseurs institutionnels, les solutions de structuration de fonds alternatifs ainsi que la structuration fiscale patrimoniale et d'entreprise.

**Le département Fonds d'Investissement**, dirigé par Jeannette Vaude-Perrin, avec Céline Wilmet en tant que juriste expérimentée, couvre l'ensemble des problématiques réglementaires, contractuelles et transactionnelles liées à l'activité des fonds d'investissement.

**Le département Financement et marchés de capitaux**, codirigé par Sara Gerling et Frédéric Dupont, est plus particulièrement axé sur les financements et les opérations sur marchés de capitaux, les émissions obligataires et d'autres titres, certificats et programmes, la titrisation, les listings, ainsi que les offres privées et publiques. Il s'oriente également sur le calibrage de produits dédiés aux investisseurs institutionnels.

**Le département Corporate**, organisé comme un département transfrontalier entre Paris, Genève et Luxembourg, est supervisé par Philippe Portier (barreaux de Paris, New York et Luxembourg). Il couvre les services transactionnels aux entreprises, les fusions et acquisitions, les joint-ventures et autres opérations stratégiques de croissance.

Les départements **Institutions et Services Financiers** du bureau de Paris, dirigé par Martine Samuelian (barreaux de Paris et Luxembourg), et **Concurrence**, notamment sous l'impulsion de Thomas Picot (barreaux de Paris et Luxembourg),

interviennent régulièrement à Luxembourg et coordonnent les activités des bureaux étrangers dans leur pratique sectorielle respective.

JeantetAssociés à Paris, Casablanca, Luxembourg et Genève compte près de 150 personnes dont 29 associés et une centaine d'avocats. ☑

<http://www.jeantet.fr/luxembourg>

## FÉDÉRATION DES HÔPITAUX LUXEMBOURGEOIS

### 50<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE



Le conseil d'administration de la FHL.

Le 11 mars dernier s'est déroulée, en présence de LL.AA.RR. le Grand-Duc Héréditaire et la Grande-Duchesse Héréditaire, la célébration du 50<sup>e</sup> anniversaire de la **Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois (FHL)**. Cette cérémonie a été l'occasion de revenir sur l'histoire du secteur hospitalier au Luxembourg et de partager les nombreux défis d'avenir.

Autrefois appelée Entente des Hôpitaux Luxembourgeois, la Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois regroupe aujourd'hui une dizaine de membres. La FHL, catalyseur fédérateur du secteur hospitalier, intervient aussi bien en tant qu'association patronale qu'en tant qu'association assurant la défense des intérêts du secteur.

Suite à la réforme de la législation du système de soins de santé et de la loi sur les établissements hospitaliers du 17 décembre 2010, le secteur est face à des enjeux d'avenir importants, aussi en considération du futur Plan Hospitalier qui sera en principe d'application en 2015. « Notre 50<sup>e</sup> anniversaire nous semblait l'occasion idéale pour rappeler les défis auxquels nous devons faire face. La FHL s'implique de manière active dans les chantiers qu'a ouverts la réforme qui sont la mise en place d'une enveloppe budgétaire globale, la création de centres de compétences ainsi

que l'organisation nationale des activités administratives, logistiques et auxiliaires médicales. Mais, ce n'est que si l'ensemble du secteur hospitalier coordonne ses efforts que nous pourrions garantir l'avenir d'un système de soins optimal », a conclu son président, Paul Junck.

La FHL en quelques chiffres : 2.730 lits de soins aigus et de moyen séjour, y inclus 109 lits de rééducation gériatrique, plus de 9.000 salariés et médecins libéraux. ☑

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

## AÉROPORT DE LUXEMBOURG

### 708.078 TONNES DE FRET EN 2014

L'année 2014 s'est achevée sur un total de **708.078 tonnes**, soit une **hausse de 5,1 % par rapport à 2013**. C'est le meilleur résultat observé depuis 2008 (787.971 tonnes) et le début de la crise économique. L'an dernier, le tonnage a progressé pour la 2<sup>e</sup> année consécutive et a franchi le seuil des 700.000 tonnes annuelles pour la 1<sup>ère</sup> fois depuis 2010. Le tonnage au départ représente 54 % du total et le tonnage à l'arrivée 46 % du total. En ajoutant le fret camionné transporté sous lettre de transport aérien, le tonnage atteint 725.000 tonnes.

Parmi les compagnies aériennes cargo, Cargolux a réalisé la plus forte progression (+ 9 %) et a atteint un total annuel proche de 600.000 tonnes. La compagnie a inauguré en juin une desserte vers l'aéroport de Zhengzhou, dont la fréquence a été portée à 6 vols hebdomadaires dès le mois de décembre. De bonnes performances ont également été enregistrées par Atlas Air (+ 2 %), en coopération avec Panalpina, et Yangtze River Express (+ 2 %). Les 5 premières compagnies cargo en tonnage sont par ordre décroissant Cargolux, Atlas Air, China Airlines, Qatar Airways Cargo et Yangtze River Express.

Parmi les faits marquants de l'année, la compagnie Silkway Airlines a mis en place en septembre une nouvelle desserte régulière. Ce même mois, China Airlines a célébré le 25<sup>e</sup> anniversaire de sa présence au Luxembourg.

lux-Airport est la 5<sup>e</sup> plate-forme de fret en Europe (hors fret express). ☑

[www.lux-airport.lu](http://www.lux-airport.lu)



# GR Business Days 2015 : LE salon b2b de référence de la Grande Région à ne pas manquer

Après le grand succès de la troisième édition en 2014, la Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg a décidé de réitérer les 17 et 18 juin, pour la 4<sup>e</sup> fois consécutive, le salon *Greater Region Business Days* destiné aux PME et start-up innovantes.



Premier salon b2b de la Grande Région, les *GR Business Days* ont pour vocation de stimuler la compétitivité, la croissance et le développement économique des entreprises, en leur proposant toute une panoplie d'événements, de rencontres et de services b2b, réinventant la façon de

« parler business ». Ce rendez-vous d'affaires a pour but de mettre les entreprises en relation à l'échelle interrégionale et internationale tout en augmentant leur visibilité et en étendant leurs réseaux d'affaires à un public qualifié d'acteurs économiques clés, de décideurs, d'acheteurs, de dirigeants

d'entreprise, de chefs de projets, de PME/PMI et de jeunes entreprises innovantes.

Au travers des *GR Business Days*, la Chambre de Commerce a pour objectif de mettre la Grande Région sur le devant de la scène en invitant le commerce international à découvrir ce microcosme au potentiel

➔ **Les 17 et 18 juin, la 4<sup>e</sup> édition des *GR Business Days*, qui aura lieu au Centre d'Expositions et de Congrès de Luxexpo, proposera toute une panoplie d'événements-clés, se déroulant en un seul et même lieu de rencontre autour des secteurs phares des différentes régions limitrophes impliquées** ➔

économique et entrepreneurial énorme. Avec ses 375.000 entreprises intervenant pour 2,6 % du PIB de l'UE, son marché de 11,4 millions de consommateurs et plus de 200.000 travailleurs frontaliers représentant près de 25 % de l'ensemble des flux transfrontaliers de toute l'Union européenne, la Grande Région constitue un modèle d'excellence en termes d'ouverture et d'intégration européennes. Avec sa position stratégique au cœur de l'Europe, le territoire transfrontalier de la Grande Région est source de relations économiques très riches et constitue pour les PME régionales une plaque tournante vers les opportunités d'affaires en Europe et un tremplin à l'international. Ce salon b2b revêt une importance primordiale pour la Chambre de Commerce et permettra de mettre en avant cet espace économique régional propice au développement du secteur tertiaire, des exportations, de l'innovation et de la R&D en lien avec les clusters industriels.

En 2014, la troisième édition des *GR Business Days* a réussi à attirer 3.000 participants et 237 exposants qui ont participé à plus de 4.000 rendez-vous d'affaires individuels entre entreprises de 20 pays différents, faisant ainsi de la dernière édition de ce salon b2b une véritable réussite et un rendez-vous d'affaires désormais devenu incontournable au Luxembourg et dans l'espace économique de la Grande Région. La quatrième édition des *GR Business Days*, qui aura lieu au Centre d'Expositions et de Congrès de Luxexpo, proposera toute une panoplie d'événements-clés,

se déroulant en un seul et même lieu de rencontre autour des secteurs phares des différentes régions limitrophes impliquées. A côté des nombreux exposants venus de la région, la participation croissante de collectivités étrangères en provenance de Hongrie, de Pologne, des Pays-Bas, de Belgique ou encore de l'Inde est déjà confirmée.

### Les nouveautés pour l'édition 2015

Parmi les nouveautés marquantes de cette année, le salon *GR Business Days* accueillera la région de Kocaeli en tant que région d'honneur. Le potentiel économique industriel important de cette province

turque située à 70 km d'Istanbul permettra aux participants d'intensifier les relations d'affaires avec les PME industrielles turques de cette région d'excellence.

Lors de la précédente édition, plusieurs pavillons thématiques ont permis aux participants de découvrir le *Village des Start-up*, le *Village des Clusters* ou encore le *EU-Networking Village*. Outre la présence de ces villages, un *Export Plaza* ou encore un village dédié à la performance numérique avec un parcours *Dark side of the Bizz* seront également représentés lors du salon cette année.

Le salon mettra également en place une série de *workshops* ainsi que des émissions sur le plateau TV central autour des sujets *Marketing et Communication* et *Technologies de l'information*, et dédiera une journée à chacun de ces thèmes. ✓

Pour plus d'informations concernant le salon *GR Business Days* : [www.gr-businessdays.com](http://www.gr-businessdays.com) ou contactez l'équipe du salon au (352) 42 39 39-360 ou [events@gr-businessdays.com](mailto:events@gr-businessdays.com).

### Ils vous parlent du salon

« C'est une opportunité particulière de mettre en avant la proposition b2b et l'approche verticale du groupe, mais surtout d'étudier avec les différents partenaires comment Samsung peut ajouter de la valeur à leurs activités », Julien Piacentino, Samsung Electronics Benelux B.V.

« *Growing a business in the Luxembourg region is somewhat challenging as it spans across four countries, languages and cultures within a relatively short distance. This unique situation requires a unique approach for all type of businesses which seek growth* », Steve Albrecht, Jeeni.

« Agill S.A. souhaite profiter de la merveilleuse vitrine qu'offre le salon *GR Business Days* pour se faire connaître et accroître la visibilité de l'entreprise et sa reconnaissance en tant que spécialiste dans les domaines de la qualité de l'air intérieur et de la stimulation olfactive ; nos cibles étant les institutions médicales, les crèches, les maisons de repos, les centres de fitness, les administrations..., tous les espaces publics souhaitant améliorer la qualité de l'accueil et la qualité de l'air intérieur », Annick Gillain, Agill S.A.



**KLEYR GRASSO**

MARIE-LAURE CARAT, SENIOR ASSOCIATE

M<sup>e</sup> Marie-Laure Carat

Marie-Laure Carat a rejoint l'étude **KLEYR GRASSO** en tant que **Senior Associate** afin de renforcer l'équipe **Corporate Finance and Insolvency Litigation**.

Elle dispose d'une solide expérience professionnelle de 10 années qu'elle a acquise au sein d'un cabinet luxembourgeois renommé, puis d'un cabinet international à Luxembourg. Elle est principalement spécialisée en contentieux commercial et des affaires ainsi qu'en arbitrage. ✓

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

**PWC****GLOBAL HEALTH'S NEW ENTRANTS: MEETING THE WORLD'S CONSUMER**

Global health's new entrants:  
Meeting the world's consumer

New Health's entrants  
March 2015



**pwc**

Photo-PricewaterhouseCoopers Société coopérative

Selon la nouvelle étude de **PwC**, **Global health's new entrants: Meeting the world's consumer**, le secteur de la santé, pesant près de 9.590 milliards USD à l'échelle mondiale, serait très réceptif aux innovations susceptibles d'améliorer ou de remplacer

les interactions médicales traditionnelles entre patients et personnel soignant et ce, aussi bien dans les pays développés que dans les économies émergentes.

Selon le rapport, les nouveaux acteurs du secteur (à savoir les sociétés pour lesquelles la santé ne constitue pas le cœur de métier ou qui étendent activement leurs compétences vers la sphère médicale) sont à l'avant-garde de l'innovation dans le domaine de la santé en ligne. Ces sociétés proposent des services de soins moins onéreux, plus accessibles ou encore axés autour du bien-être et de la santé. Ces nouveaux arrivants seraient susceptibles de créer une rupture sur le marché de la santé en captant des flux de plusieurs milliards de dollars revenant actuellement aux acteurs traditionnels du secteur de la santé.

« Les nouveaux arrivants sont en train de bouleverser le marché de la santé au niveau mondial et favorisent l'émergence d'un nouveau type de patient. Dans de nombreux pays, les coûts liés au système de santé augmentent plus rapidement que le PIB, alors que l'accès aux soins reste très limité dans certains pays émergents. Dans le même temps, cette situation permet aux entreprises pionnières du secteur d'apporter leur expérience et de proposer de nouvelles idées afin de répondre aux enjeux de santé à l'échelle mondiale. On voit les nouveaux arrivants franchir les frontières nationales et former des partenariats avec les acteurs historiques du secteur. Ils font évoluer les schémas traditionnels et proposent davantage de choix et de solutions innovantes dans le domaine de la santé », explique Guy Brandenbourger, associé et Healthcare leader chez PwC Luxembourg.

L'étude montre aussi que les patients un peu partout dans le monde sont prêts à choisir de nouvelles alternatives de santé lorsque celles-ci sont disponibles, à un prix abordable, avec une qualité comparable à celle des soins traditionnels, tout en permettant un réel gain de temps.

L'étude reprend des exemples et des cas d'étude illustrant les initiatives d'entreprises pionnières du secteur de la santé, telles que Virgin Care, qui propose des services de santé et services sociaux au Royaume-Uni, et FEMSA Comercio, qui exploite des commerces de proximité et développe actuellement un réseau pharmaceutique d'envergure au Mexique. Les

analystes de PwC estiment que les entreprises pionnières seront à même de s'implanter avec succès sur le marché de la santé en proposant de nouveaux services et des soins de haute qualité, notamment dans les régions où l'accès aux soins est difficile.

L'étude *Global health's new entrants: Meeting the world's consumer* (en anglais uniquement) est téléchargeable sur <http://www.pwc.lu/en/public-sector/docs/pwc-global-new-entrants-healthcare.pdf>.

**PRIX DE TRANSFERT : LES NOUVELLES RÈGLES QUI CHANGENT LA DONNE**

Les **prix de transfert** désignent des opérations de financement intragroupe. Les prix sont fixés pour les droits de propriété intellectuelle, pour la vente de biens corporels ou incorporels au prix d'acquisition sur le marché. Si l'opération est erronée, la base fiscale de l'entreprise est réévaluée à la baisse ou à la hausse. C'est le cœur du débat qui fait rage entre les autorités fiscales car on parle ici de la répartition des bénéfices fiscaux entre les différentes entreprises d'un même groupe. Déjà en 2011, le Luxembourg s'était engagé dans la voie de la transparence en étoffant sa législation en matière de prix de transfert, jusque-là réduite à deux articles. Le 19 décembre 2014, le gouvernement luxembourgeois a réitéré sa volonté de toujours plus encadrer les prix de transferts en passant une nouvelle loi sur les prix de transfert dans le cadre de son *Zukunftspack*<sup>(1)</sup>.

La nouvelle réglementation qui impose, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, de nouvelles obligations en matière de documentation et introduit le principe d'un renversement de la charge de la preuve en faveur de l'administration fiscale en cas de documentation insuffisante, vient clarifier les obligations en matière d'information et de documentation pour toutes transactions (biens, services, opérations financières ou propriété intellectuelle) effectuées entre entreprises associées. En cas de contrôle de l'administration fiscale, les entreprises doivent pouvoir documenter tous les flux intragroupe. Si aucune amende n'est prévue en cas de doute ou de manque de documentation, il conviendra à l'entreprise de prouver son « innocence ». C'est le principe de renversement de la charge de la preuve en faveur de l'administration fiscale. Il revient ainsi à l'entreprise de prouver que les prix de transfert sont

évalués conformément aux conditions du marché. En somme, le groupe doit démontrer qu'il n'a pas sous ou surévalué ses résultats.

Pour les entreprises associées à un groupe, il s'agit de prendre le train en marche sans tarder en identifiant l'ensemble des transactions impliquant le Grand-Duché et en utilisant une documentation déjà disponible dans une filiale pour en constituer une propre au Luxembourg.

(1) Première partie du projet de loi N° 6722 relative à la mise en place du paquet d'avenir votée le 19 décembre 2014.

## LA MÉTHODOLOGIE STRATA



De g. à dr. : **Roxane Filippa** (Senior Manager People and Change) et **Bénédicte Burioni** (Director), PwC Luxembourg.

Photo-PricewaterhouseCoopers Société coopérative

Comment garantir une politique de rémunération juste et transparente ? Comment structurer son organisation pour en faciliter le développement ? Quelles sont les compétences à développer ou à recruter ? Classifier et évaluer les fonctions sont indispensables pour y répondre. Véritable enjeu économique et social, la classification est un des rouages essentiels de la politique RH d'une entreprise ou organisation.

Le but de la classification et de l'évaluation des fonctions est d'avoir une vision claire sur les tâches et responsabilités confiées à chaque salarié. Pour chaque fonction répertoriée, la classification définit le niveau de compétences et de connaissances requis. De là, découlent de nombreuses actions qui répondent tant aux besoins de développement de l'entreprise qu'aux besoins de développement professionnel des salariés. L'exemple de la politique de recrutement est significatif. Quelles sont les fonctions et compétences présentes dans l'entreprise aujourd'hui ? Si certaines sont manquantes, faut-il recruter ou former des salariés de l'entreprise ? Quelles seront les métiers de l'entreprise demain ? L'exercice de cartographie des fonctions et compétences sert de base à la politique de recrutement et à la politique de gestion de carrière et de développement individuel. L'entreprise a une vision claire de ses besoins actuels et à venir, en lien avec sa stratégie de développement. Le salarié quant à lui a une définition claire de son rôle, de son niveau de responsabilités et de ses possibilités d'évolution.

Politique de rémunération, gestion de la performance, l'ensemble des composantes de la gestion RH reposent sur la classification et l'évaluation des fonctions. Et les organisations, petites ou grandes, ont tout intérêt à faire cet exercice. Mais quelle méthode choisir ? « *Pour classifier les fonctions de leur organisation, nous proposons à nos clients de suivre la méthodologie STRATA. Analytique plutôt que descriptive, cette méthode PwC permet de cartographier la situation réelle des structures en place dans l'organisation et peut jouer pleinement le rôle d'outil*

*d'aide à la décision. Il est essentiel que les professionnels RH avec lesquels nous travaillons s'approprient l'outil, c'est pourquoi nous prévoyons toujours un transfert de connaissances »,* explique Roxane Filippa, Senior Manager People and Change, PwC Luxembourg. ☑

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

## VILLE DE LUXEMBOURG

### LANCEMENT D'UN SITE INTERNET POUR LES COURS DE LANGUES

Avec une population composée de personnes de 160 nationalités différentes, la **Ville de Luxembourg** connaît une demande croissante pour l'apprentissage des langues. Afin de donner aux citoyens un aperçu des cours de langues proposés, la Ville, sur proposition de la Commission Consultative Communale d'Intégration (CCCI), va lancer un site Internet trilingue (français, allemand, anglais) entièrement dédié aux cours de langues.

Les personnes intéressées y trouveront des informations générales sur les cours et les activités annexes (visites, coaching...) organisés en ville ainsi qu'une large offre de cours, dont les cours de langue et de culture luxembourgeoises, et de langue des signes proposés par la Ville de Luxembourg elle-même. Un moteur de recherche permettra par ailleurs d'effectuer une recherche ciblée en fonction de différents critères : quartier et lieu d'enseignement, langue des cours, niveau des cours, dates et jours de la semaine, horaire, prix, disponibilité

Suite page 12 ⇨ ●●●



⇒ ... Suite de la page 11

des places, organisateur du cours, label de qualité, accessibilité aux personnes à mobilité réduite...

Le nouveau site sera mis en ligne **fin juin 2015**. La Ville invite les organisateurs intéressés, publics et privés, de cours de langues à Luxembourg-Ville à contacter le Service intégration et besoins spécifiques de la Ville de Luxembourg au (352) 4796-4142 – E-mail : [ecornero@vdl.lu](mailto:ecornero@vdl.lu). ☑

## LE CNFL ET LES QUOTAS



En vue de promouvoir l'équilibre femmes-hommes dans la prise de décision, le **Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL)** demande l'**introduction de quotas légaux tant au niveau politique qu'au niveau économique**. Lors de la présentation de la stratégie qui vise à promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision, la ministre de l'Égalité des chances a répondu à la revendication du CNFL au niveau politique. Au niveau économique cependant, les mesures à l'attention du secteur privé restent facultatives et visent uniquement à sensibiliser. Pour ce qui est des nominations faites par le gouvernement, par contre, une réelle volonté politique s'est installée. En effet, c'est avec grand intérêt que le CNFL suit les nominations du gouvernement au cours de ces derniers mois et félicite le gouvernement de nommer plus de femmes et de faire l'effort d'atteindre le seuil de 40 % du sexe sous-représenté tel qu'il l'a annoncé.

Suite à l'assemblée générale ordinaire de mars dernier, une nouvelle équipe a repris le flambeau. La nouvelle présidente, **Claude Wolf** (Union des Dames Israélites) porte un regard attentif sur la concrétisation du programme gouvernemental en matière d'égalité femmes/hommes et sur le suivi des actions et revendications du CNFL. ☑

Consultez/commandez les avis, prises de positions et publications sur [www.cnfl.lu](http://www.cnfl.lu).

## RANDSTAD AWARD RTL À NOUVEAU DISTINGUÉE



De g. à dr. : **Romain Manelli** (Executive Vice President Human Resources, RTL Group), **Esther Pierard** (Senior Manager HR Communications & Event Services, RTL Group) et **Jean-Pierre Mullenders** (directeur, Groupe Randstad au Luxembourg).

La 2<sup>e</sup> édition luxembourgeoise du **Randstad Award** a de nouveau distingué **RTL** comme l'entreprise la plus attractive auprès du grand public en 2015. Parmi les personnes interrogées connaissant RTL, près de 57 % déclarent vouloir y travailler. Luxair et la Banque de Luxembourg se classent respectivement 2<sup>e</sup> (51,4 %) et 3<sup>e</sup> (51,3 %).

En plus du classement des entreprises et des secteurs les plus prisés, l'étude analyse les critères qui déterminent le choix d'un employeur plutôt que d'un autre afin d'aider ceux-ci à construire leur marque employeur. En effet, les entreprises ont besoin d'attirer les bons talents, ceux qui vont leur permettre de progresser et, pour cela, doivent connaître ce qui motive le choix de ces talents.

Malgré un léger recul, le package salarial reste le premier facteur de choix (67 % des suffrages) devant la sécurité de l'emploi (62 %) et une atmosphère de travail agréable (61 %). L'intérêt du job en termes de contenu n'arrive qu'ensuite (48 %). On peut également noter que le fait de pouvoir bénéficier d'une flexibilité dans le travail est un facteur qui progresse sensiblement (32 % en 2014 contre 36 % en 2015).

Si le niveau du salaire influence grandement le choix d'un employeur pour les personnes interrogées, il constitue aussi la principale raison de quitter un emploi. Parmi les 10 % de personnes ayant volontairement changé de job au cours de l'année passée, plus d'1/3 mettent en cause un salaire non satisfaisant. Pour 29 % c'est le manque de reconnaissance qui est à l'origine de leur décision, puis, pour 22 %, les relations avec les collègues.

Parmi les personnes qui envisagent de changer d'emploi dans les 12 prochains mois (12 % de l'échantillon), le salaire est encore la principale raison évoquée, devant le manque de reconnaissance et le peu de perspectives de carrière.

Par contre, lorsqu'on s'intéresse aux facteurs qui incitent à rester dans une entreprise, c'est l'équilibre entre travail et vie privée qui arrive en tête assez largement devant le package salarial (51 % contre 46 %). Clairement, celui-ci n'est donc pas une raison de rester chez son employeur actuel. Une fois que les employés sont installés dans un environnement de travail, leurs priorités changent et ils sont davantage sensibles à des avantages qui touchent à leur vie quotidienne, tels que la flexibilité, un bon équilibre de vie, la collaboration avec leurs collègues/managers. La promotion de l'équilibre travail/vie privée peut donc être un bon moyen d'attirer et de retenir les talents (tout au moins les 17 % qui déclarent avoir quitté leur employeur pour cette raison). ☑

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

## SUPPRESSION DE LA GARE ROUTIÈRE HAMILIUS

### CHANGEMENT DU RÉSEAU DES AUTOBUS LE 1<sup>er</sup> JUIN 2015

Dans le cadre du projet Royal-Hamilius, la **gare routière Hamilius** sera supprimée le 1<sup>er</sup> juin 2015. Dans ce contexte, la Ville de Luxembourg, en collaboration avec le ministère du Développement durable et des Infrastructures, va procéder à plusieurs changements afin d'offrir aux clients des transports en commun un service efficace et de qualité : la disparition des quais de bus de la gare routière sera amortie par des quais situés à proximité, soit au boulevard Royal (arrêt Hamilius ; arrêt Royal, coin av. Émile Reuter), dans l'avenue Monterey (arrêts Monterey), l'avenue Émile Reuter (arrêts Charlys Gare) et la rue des Bains (arrêts Badanstalt). Cette adaptation entraînera non seulement un changement au niveau de certains arrêts, mais également au niveau de l'itinéraire de certaines lignes, tous les bus ne circulant plus entre le centre-ville et la Gare centrale, les utilisateurs devront prendre plus souvent des correspondances. Par ailleurs, les horaires des différentes lignes de bus seront révisés et adaptés de manière à prendre en compte les contraintes des

60 bus par heure au boulevard Royal, tout en offrant aux heures creuses (lundi-ven-dredi de 20h à 6h ; samedi de 20h à 8h ; dimanche) des correspondances groupées au centre-ville entre lignes de bus AVL et/ou RGTR (Anschlusskonzept).

Parallèlement, les synergies entre le réseau municipal (AVL) et le réseau régional (RGTR) seront renforcées : ainsi, dès leur entrée sur le territoire de la Ville de Luxembourg, certains bus régionaux (125, 167, 195) changeront de numéro de ligne pour devenir une ligne « municipale » (1 ou 9). Ce nouveau système évitera des courses parallèles sur certains tronçons et réduira ainsi le nombre de bus et de courses vides en ville.

Afin d'augmenter la mobilité des voyageurs sur le territoire de la capitale, il sera désormais permis de monter et de descendre des lignes RGTR à tous les arrêts desservis à Luxembourg-Ville. Jusqu'à présent, sur les trajets vers la capitale, les bus RGTR n'autorisaient que les sorties sur le territoire de la Ville et non les montées et vice-versa pour le sens opposé. Cette mesure entraînera toutefois un temps de trajet légèrement plus élevé.

Des informations sur les changements sont affichées aux arrêts de bus et des agents du Service des autobus seront présents aux arrêts du centre-ville après le 1<sup>er</sup> juin 2015 afin de guider les voyageurs. ☑

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

## GOTOFREEDOM

1<sup>er</sup> ANNIVERSAIRE



De g. à dr. : **Myriam Rachid**, **Carmen Frey** (Talent Researchers), **Gwladys Costant** (fondatrice du cabinet), **Mari-Wenn Caroff** (consultante) et **Julie Marcus** (Talent Researcher).

Le 12 mars dernier, le cabinet **GoToFreedom**, spécialisé dans l'Executive Search et le recrutement de profils financiers, a réuni une trentaine de clients pour célébrer sa 1<sup>ère</sup> année d'exercice.

Quatre personnes ont déjà rejoint la fondatrice de la société, **Gwladys Costant**,

qui s'est entourée d'une équipe exclusivement féminine à ce jour, mais « c'est un hasard », précise-t-elle.

L'évolution significative du cabinet **GoToFreedom** s'explique par le besoin d'experts en gestion de carrière à Luxembourg et au-delà des frontières du pays. « Le réseau que nous avons créé à travers des communautés d'experts nous permet d'être sollicités par des candidats à Luxembourg, mais aussi en France, en Belgique, dans les pays d'Europe du Sud et de l'Est. Être chasseur de tête à Luxembourg, c'est avant tout connaître les atouts compétitifs de son pays », explique **Mari-Wenn Caroff**. ☑

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

## LABORATOIRE DE SANTÉ

PROF. DR SIMONE NICLOU À LA PRÉSIDENTIE DU CA



Prof. Dr Simone P. Niclou

Le **Laboratoire National de Santé (LNS)** a annoncé que le Conseil de gouvernement a proposé au Grand-Duc de nommer le **Prof. Dr Simone P. Niclou** au poste de présidente et **Laurent Mertz**, juriste au ministère de la Santé, au poste de vice-président du conseil d'administration du LNS. Simone Niclou succède à **Claude A. Hemmer** qui a occupé cette fonction depuis le 29 septembre 2012.

Forte de 25 années d'expérience nationales et internationales dans la recherche biomédicale, la présidente désignée souhaite notamment « renforcer la notoriété et l'image de marque de l'institution ».

Le conseil d'administration du LNS a été partiellement recomposé et la recherche d'un nouveau directeur poursuit son processus et devrait aboutir prochainement.

Disposant d'infrastructures modernes, d'équipements analytiques performants et d'un personnel hautement qualifié et spécialisé, le LNS fonctionne actuellement à travers 4 départements scientifiques et un département administratif. Plus de 200 collaborateurs fournissent chaque jour des prestations aux divers clients et demandeurs d'analyses.

Les missions de travail du LNS sont celles d'un laboratoire d'analyses médicales, répondant à la fois aux besoins des diverses autorités et organisations nationales et internationales, et aux demandes directes ou indirectes des citoyens. Un important volet des activités du LNS consiste à donner suite aux demandes d'analyses de plus en plus sophistiquées dans le domaine de la biologie médicale, où l'établissement aspire à exceller aussi bien dans la qualité et la mise à disposition rapide de résultats d'analyses dites de routine que dans l'élaboration de diagnostics complexes touchant à des domaines comme les maladies cancéreuses ou infectieuses.

Unique institution du pays, le LNS est également en charge d'effectuer des analyses dans le cadre médico-légal, qu'il s'agisse d'exams sur divers composés chimiques ou d'autopsies dans un cadre juridique ou clinique. Enfin, l'établissement a pour responsabilité essentielle de gérer les services qui font office sur le plan national de laboratoires officiels de référence : analyses de contrôle sur des aliments, des médicaments ou encore des polluants tout comme la protection des citoyens et de l'environnement contre les rayonnements ionisants. ☑

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

## SALON MEET À ARLON

1<sup>ère</sup> ÉDITION RÉUSSIE



Organisé en mars dernier dans le cadre des portes ouvertes du campus de l'**ULg** (Département des Sciences et Gestion de l'environnement) à Arlon, le **salon Meet** a offert

Suite page 16 ⇨ ●●●



# BusinessMentoring



## Gary Diderich : favoriser la création d'espaces d'apprentissage interculturel et de co-construction

L'association sans but lucratif 4motion a été créée en 2002, quand Jean-Luc Frast, Marc Muller et Gary Diderich ont constaté que les possibilités offertes par certaines méthodes de formation, de modération et d'accompagnement en matière de progrès sociétal restaient largement sous-estimées, surtout dans le secteur éducatif et social. Un collectif d'animateurs et de formateurs indépendants s'est ainsi formé pour mener des actions de sensibilisation et de formation centrées sur la participation active des jeunes au niveau local et sur l'apprentissage interculturel. Il s'agissait alors surtout d'aider les jeunes à élaborer et à mettre en place leurs projets, par la formation et l'accompagnement. Rencontre avec Gary Diderich, cofondateur de la structure.

### Comment a évolué 4motion ces 10 dernières années ?

Le projet initial s'est considérablement développé pour devenir aujourd'hui une structure permanente composée d'une équipe pluridisciplinaire (animateurs, formateurs, chargés de projets...) soutenue par divers collaborateurs externes qui travaillent directement ou indirectement avec tous les publics (enfants, jeunes, adultes...). Après avoir cofondé l'association et participé activement à son développement, mais en gardant une priorité pour le travail sur le terrain, j'ai décidé en 2011, avec le soutien de l'équipe et du conseil d'administration, de reprendre la coordination globale, financière et stratégique de l'association. Passant de 2 personnes à 30 h à 7 personnes qui représentent 5 ETP aujourd'hui, l'équipe est devenue plus importante, de même que le volet de la gestion des Ressources humaines, à ma charge depuis début 2014.

### En quoi l'approche de 4motion est-elle innovante ? Comment mesurez-vous son impact social et ses retombées ?

L'innovation est implicitement au cœur de notre métier. L'ingénierie de formation, l'accompagnement de processus participatifs et la modération de tels processus sont des outils qui favorisent la création



**Gary Diderich**, cofondateur de l'asbl 4motion et membre du programme BusinessMentoring depuis fin 2013.

d'espaces et de démarches qui stimulent la créativité et la co-construction. L'ouverture vers l'autre, le fait d'aller au-delà des idées préconçues et de réduire activement les obstacles qui empêchent certaines

personnes d'accéder à des sphères sociétales à cause de critères arbitraires (genre, nationalité, ethnie, handicap, âge...) sont autant de conditions pour favoriser l'innovation. Cette approche de base nous a

↳ La plate-forme de mentorat fait selon moi partie de ces espaces qui incitent à prendre du recul, à se remettre en question et à s'approprier des bonnes pratiques apportées par d'autres, à voir les choses sous un angle différent du sien ←

souvent permis d'innover dans notre travail et dans notre manière de nous organiser en interne, mais aussi dans notre travail en réseau avec des « alliés ». Aussi, notre spécificité est que notre travail concret et éducatif se base sur l'éducation non formelle, qui désigne « *un programme planifié d'éducation personnelle et sociale destiné à améliorer un éventail de compétences et d'aptitudes, mené en dehors du système éducatif formel mais qui le complète* » (Conseil de l'Europe, 2004). Nous mesurons ensuite les retombées de nos actions surtout de façon qualitative, à travers des évaluations et interviews, mais il reste du potentiel à explorer pour évaluer cet impact de façon plus systématique.

### **Fin 2013, votre équipe a reçu le prix de la Fondation Tremplin pour le projet Empowerment 4 employment, dans le cadre du concours 1,2,3 GO Social : en quoi consiste ce projet et où en est-il aujourd'hui ?**

Il s'agit d'un processus de formation en groupe, dispensé en alternance avec du coaching individuel, qui vise à favoriser l'employabilité et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes sur le marché du travail grâce au développement de leurs compétences sociales. Selon des études, l'éducation non formelle répond très bien au besoin de développement des *soft skills*, très demandées par les employeurs. Dans ce parcours, nous accompagnons des jeunes dans le développement et l'expression de leur potentiel afin qu'ils puissent agir en prenant place dans la société, et plus spécifiquement sur le marché du travail. Les modules de formation (identité, identification de compétences, changement, communication et comment trouver son emploi) et la méthodologie de coaching ont été élaborés en 2014, et une première édition a été lancée avec un groupe pilote, avec des résultats très encourageants à la clé. Des acteurs phares comme l'Adem, le ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de l'Enfance (MENJE), le Service national de la Jeunesse et plusieurs communes (Esch-sur-Alzette, Differdange, Hesperange, Kayl, Merttert, Roeser, Remich, Schuttrange...)

soutiennent maintenant communément notre demande auprès du Fonds Social Européen pour financer 15 parcours de formation sur les 3 années à venir. Nous allons commander une évaluation externe de son impact et souhaitons bien définir si et comment ce programme de formation pourrait s'établir durablement.

### **Depuis quelque temps, les décideurs européens se penchent sur des modèles économiques alternatifs. Selon vous, l'économie sociale et solidaire est-elle une réponse durable à la crise ?**

L'économie sociale et solidaire est une des réponses – parmi d'autres – à la crise et contribue de manière certaine au développement durable. Elle n'est sûrement pas la seule réponse, mais elle apporte un cadre politique et économique qui permet à des entreprises, coopératives et associations de définir et respecter des principes d'action démocratiques et de réinvestissement des profits dans l'objet social. Surtout, l'économie sociale et solidaire vise à répondre à des besoins existants dans la société, auquel un projet économique peut répondre. Ainsi, le projet économique ne vise pas l'accumulation de capital, mais la production de richesses (pas exclusivement financières) avec impact social. Une raison majeure de la crise financière – et par conséquent économique et sociale – est la recherche d'une maximisation perpétuelle de profit et sa concentration dans de moins en moins de mains à travers de moins en moins d'activité économique (production ou services proposés). Chaque entrepreneur qui reste entrepreneur au lieu de devenir spéculant, et qui a une gestion responsable de son personnel et de son patrimoine financier, répond lui aussi alors à la crise, sans s'inscrire explicitement dans l'économie solidaire.

### **Vous êtes également impliqué dans le programme de mentorat BusinessMentoring. Qu'est-ce que cela vous a apporté jusqu'ici ?**

La spécificité de 4motion en tant qu'acteur éducatif et social au Luxembourg est de n'avoir aucun poste conventionné par un

ministère, ce qui nous laisse une certaine autonomie et nous met devant la nécessité de penser stratégiquement tous les aspects de notre association, dans une vision entrepreneuriale et pas seulement l'action sociale et éducative. Concrètement, là où d'autres associations constatent un besoin et s'adressent à un ministère pour financer le poste pouvant combler ce besoin, 4motion crée des produits et services et planifie les aspects financiers inhérents à l'activité, dont le poste Ressources humaines. Je prends en charge cette planification, tout en continuant à travailler sur le déroulement des projets. Le mentorat me permet donc de sortir régulièrement la tête du guidon et de réfléchir à des objectifs à moyen et long terme, à la fois pour moi-même et pour l'association. J'apprécie beaucoup la relation avec ma mentor, qui m'aide à travers ses questions et réflexions à me recentrer sur mes propres objectifs. Le réseau des mentorés et mentors me permet aussi d'élargir mon horizon, d'entrer en contact avec des personnes aux parcours très différents et de m'entraîner à communiquer de manière intelligible sur mon travail et celui de 4motion.

### **Enfin, y a-t-il une citation ou un commentaire que vous aimeriez partager avec les entrepreneurs qui nous lisent ?**

« *Personne n'est l'éducateur de quiconque, personne ne s'éduque lui-même, seuls les hommes s'éduquent ensemble, par l'intermédiaire du monde* ». Cette citation de Paolo Freire correspond à notre vision d'un monde dans lequel de plus en plus de personnes apprennent ensemble le « mieux vivre ». La plate-forme de mentorat fait selon moi partie de ces espaces qui incitent à prendre du recul, à se remettre en question et à s'approprier des bonnes pratiques apportées par d'autres, à voir les choses sous un angle différent du sien. Cette approche et vision peuvent s'appliquer à mon avis aussi en interne, à la gestion d'une entreprise et d'une équipe ; et même si cela demande – à court terme – un effort supplémentaire, je suis convaincu que cette démarche ne peut que porter ses fruits sur la durée pour tous les concernés. ☑

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



⇒ ... Suite de la page 13

aux visiteurs l'opportunité de rencontrer 12 exposants belges et luxembourgeois<sup>(1)</sup> actifs dans des secteurs variés, mais avec l'environnement pour thème commun.

En parallèle du salon, l'ULg a proposé des visites grand public sur les différents thèmes d'études et de recherche du campus (eau, énergie, métrologie, environnement et société) et des visites réservées pour les professionnels. Ceux-ci ont ensuite rencontré les exposants du salon lors d'un cocktail d'înatoire en présence du président du département des Sciences et de Gestion de l'environnement (Arlon Campus Environnement), du bourgmestre de la Ville d'Arlon et des directeurs/présidents de la Haute Ecole Robert Schuman et de l'Henallux. Cette journée était en effet marquée par une collaboration inédite entre l'ULg et les 2 hautes écoles de la Ville d'Arlon, les 3 institutions proposant des informations sur leurs programmes d'études. ☑

(1) Aquala, Astrea Technology, betic Ingénieurs-Conseils (G-D), CCLIB, Contrat de rivière Semois-Chiers, Crie d'Anlier, Ferrero, Green Europe, Centre de Michamps, Opal Systems, Sami-Lux et Schuler (G-D).

[www.campusarlon.ulg.ac.be](http://www.campusarlon.ulg.ac.be)

## BONN STEICHEN & PARTNERS

CHRISTEL DUMONT AU DÉPARTEMENT REAL ESTATE



M<sup>e</sup> Christel Dumont

**Christel Dumont**, avocate à la Cour et spécialiste du droit immobilier commercial, a rejoint, en mars dernier, le cabinet **Bonn Steichen & Partners** en qualité de **Senior Counsel**. Reconnue par l'annuaire juridique *Legal 500* comme l'une des meil-

leures spécialistes au Luxembourg en droit immobilier, Christel Dumont accompagne ses clients tant dans le cadre de transactions ponctuelles que du développement de projets stratégiques nécessitant des interactions diverses avec des instances financières, administratives et gouvernementales. De l'acquisition à la vente, en passant par le financement de projets et la construction, son expertise couvre également le droit de l'environnement. A son actif en matière de conseil en droit immobilier, elle est notamment intervenue dans le développement de plusieurs projets d'envergure au Kirchberg, parmi lesquels les bâtiments Axento et L'Unico ainsi que dans l'achat de portefeuilles immobiliers pour le compte d'un acteur majeur de la finance.

Christel Dumont a par ailleurs développé une expertise forte en matière de restructuration d'entreprise et droit de la faillite, matières dans lesquelles elle a représenté des débiteurs, des créanciers, des prêteurs et des investisseurs dans le cadre de réorganisations complexes d'entreprises locales et internationales, et des restructurations de dettes.

Titulaire d'une maîtrise en Droit privé de l'Université de Lyon III (1991) et d'un DESS en Droit des Affaires internationales de l'Université de Bourgogne (1992), Christel Dumont est membre du Barreau de Luxembourg depuis 1994. Elle avait rejoint le cabinet OPF Partners en 2004 où elle avait été nommée associée en 2012. ☑

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

## LA COMMISSION EUROPÉENNE RÉCOMPENSE LE LUXEMBOURG INSTITUTE OF HEALTH

Le **Luxembourg Institute of Health (LIH)** a reçu en mars dernier l'**Award Excellence en Ressources humaines en recherche (HR Excellence in Research)** décerné par la **Commission européenne** après avoir remporté avec succès les 5 étapes relatives à la Charte européenne du chercheur et au Code de conduite en recherche pour le recrutement des chercheurs. Une première pour le Luxembourg : le LIH s'affirme ainsi comme le premier centre de recherche luxembourgeois obtenant une

telle reconnaissance. Celle-ci reste le fruit d'un travail de longue haleine orchestré par le service des Ressources humaines dirigé par **Natacha Beicht-Claude**. Cette distinction marque avant tout l'engagement de l'institution dans de multiples actions ayant pour objectif d'appliquer les principes de la Charte européenne du chercheur, d'une part, et le recrutement, d'autre part. Un travail qui a pu voir le jour grâce à l'implication de nombreux chercheurs du LIH que l'institution a su associer au projet.

Par ce label Excellence en Ressources humaines en recherche, le LIH a initié une démarche visionnaire. A l'avenir, ce label pourrait bien devenir indispensable lors de la soumission de projets dans le cadre d'appels européens. La détention et le maintien de ce titre pourrait donc bientôt devenir un atout supplémentaire et incontournable afin d'accroître la compétitivité d'un institut de recherche pour l'obtention de financements européens. La réflexion est, tout du moins, actuellement menée par la Commission européenne. ☑

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

## MIXCITY LUXEMBOURG 2<sup>e</sup> ÉVÉNEMENT MIXCONNECT



**Anne-Christine Ayed**, directrice R&D, Innovation et Environnement, et membre du Comité exécutif du groupe Tarkett.

Créé en 2013, **MixCity Luxembourg** est le réseau des hommes et femmes du **Groupe BNP Paribas**. Pour faire avancer la diversité des genres, MixCity offre à ses 160 membres différentes activités qui vont du *networking* au développement personnel en passant par des échanges réguliers avec des top managers et le *sponsorship* entre ses membres.

Pour la 2<sup>e</sup> édition de son événement **MixConnect**, le 18 mars dernier, 24 réseaux de la Grande Région étaient représentés parmi un public très nombreux : des réseaux

d'entreprises, de femmes entrepreneurs, de femmes managers, des services clubs féminins ou encore des femmes *ready for board*.

Placée sous le thème *Oser réussir !*, cette soirée s'est déroulée en deux temps : **Anne-Christine Ayed**, directrice R&D, Innovation et Environnement, et membre du Comité exécutif du groupe Tarkett, a livré son témoignage d'une brillante carrière internationale réussie sans sacrifier son objectif premier qui était de fonder une famille nombreuse. La table ronde a ensuite réuni **Laure Morsy**, membre du Comité de direction de BGL BNP Paribas, **Carine Feipel**, avocate et administratrice indépendante, **Pit Hengen**, CEO de Lalux Assurances, et **Michel Wurth**, président d'ArcelorMittal Luxembourg et président de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) pour débattre de l'autocensure au féminin. Comme le veut l'objectif de MixConnect, ils ont délivré des conseils pratiques pour aider les femmes à lever leurs propres freins ainsi que des recommandations aux managers pour créer une culture de la mixité performante au sein de leurs équipes.

**Fabienne Desnoy**, présidente de MixCity Luxembourg se dit « convaincue qu'au Luxembourg, comme en Europe, la nécessité économique combinée à la volonté sociétale fait que le statu quo n'est plus possible. L'entreprise et les pouvoirs publics doivent se doter des moyens de l'égalité des chances. Pour cela, les réseaux dits féminins peuvent être des partenaires pour trouver ensemble des solutions ». ☑

## MORGAN PHILIPS LUXEMBOURG

### FYTE – FIND YOUR TALENT EASILY

Active au Luxembourg depuis 2013, **Morgan Philips** accompagnait jusqu'à présent les entreprises dans la recherche de dirigeants, de managers et d'experts au travers de sa marque et de son équipe dédiée à l'Executive Search. Afin de répondre à une demande croissante de ses clients pour la recherche et la sélection de talents moins expérimentés, une nouvelle équipe de consultants spécialisés intervient désormais sous la marque **FYTE (Find Your Talent Easily)**. Cette offre de services complémentaire est déjà active dans de nombreux pays (France, Belgique, Suisse, Allemagne, Singapour). Avec FYTE, le groupe Morgan

Philips propose désormais aux employeurs du Luxembourg une palette complète de conseil en recrutement permanent, en adaptant au mieux sa méthodologie et ses honoraires aux critères de chaque recherche, du membre du Codir à l'assistante de direction.

**Edouard Van Ginderdeuren**, consultant expérimenté dans le recrutement au Luxembourg a rejoint cette nouvelle entité FYTE dirigée par Rémi Fouilloy, Managing Director de Morgan Philips au Luxembourg et en Belgique.

Des outils uniques (sourcing digital exhaustif, profil vidéo des candidats, présentation vidéo des offres d'emploi) associés aux centres de recherche de talents du groupe permettent aux consultants spécialisés de FYTE d'identifier et de sélectionner les meilleurs talents (en recherche active ou non) exerçant au Luxembourg ou à l'étranger. ☑

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

## MNKS

### KATIA SCHEIDECKER, MANAGING PARTNER



#### M<sup>e</sup> Katia Scheidecker

**Katia Scheidecker** est la nouvelle **Managing Partner** de **MNKS**, l'un des plus importants cabinets d'avocats luxembourgeois indépendants. Au cours des 4 dernières années, la fonction était exercée par **Marie-Béatrice Noble**.

En tant que **Managing Partner**, **Katia Scheidecker** est responsable de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie du cabinet. Elle continuera également à conseiller ses clients en matière de fusions et acquisitions, et de restructurations internationales. **Marie-Béatrice Noble** a, quant à elle, l'ambition de développer un positionnement encore plus ciblé de **MNKS** sur le marché en intégrant au plus près les attentes des clients dans cette stratégie.

Le conseil de gérance de **MNKS** a été élargi à 3 autres associées du cabinet : **Marielle Stevenot** (Head of the Employment Team), **Catherine Baflost** (Co-head of the Corporate Team) et **Cindy Arces** (Head of the Dispute Resolution & Litigation Team). Parallèlement, **MNKS** a accueilli **Joëlle Marsot** au poste de directrice des Ressources humaines. ☑

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

## EY DES MOTEURS DE REPRISE DANS LA ZONE EURO

Selon l'édition **Eurozone Forecast (EFF)** de mars 2015 publiée par **EY**, après une année de timide reprise en 2014, le passage de la zone euro en 2015 a été facilité par deux importants vecteurs de croissance : une baisse marquée des cours du pétrole et la politique d'assouplissement quantitatif. Ces deux facteurs vont favoriser une reprise économique a sein de la zone, déjà entamée en 2014, et ainsi contribuer à une accélération de la croissance du PIB de l'ordre 0,9 % en 2014 à 1,5 % cette année et à 1,8 % en 2016.

A moyen terme, les perspectives en Europe restent limitées par un certain nombre de facteurs structurels, en particulier la nécessité de mettre en place des restrictions budgétaires et l'effet d'atténuation de la hausse des salaires causé par un chômage élevé, même si graduellement en baisse. En raison de ces facteurs, la croissance devrait rester de l'ordre de 1,6 % par an à l'horizon 2017-19. De même, la crise en Ukraine et les difficiles négociations relatives à la dette grecque vont continuer à représenter un danger pour la stabilité économique et financière pour un certain temps encore.

L'amélioration graduelle de l'économie de la zone euro, s'accompagnant d'un retour de la confiance des ménages et d'une reprise graduelle du marché du travail, sera soutenue en 2015 par un cours du pétrole bas, estimé en moyenne à 55 USD le baril en comparaison des 100 USD le baril en 2014. Cette faiblesse du cours du pétrole devrait contribuer à augmenter de 1 à 1,5 % les revenus réels des consommateurs dans la zone euro en 2015.

Dans l'ensemble, l'**EEF** table sur une hausse des revenus réels des ménages de l'ordre de 2,5 % cette année, permet-



tant une augmentation des dépenses de consommation, passant de 0,9 % en 2014 à 1,6 % cette année.

L'amélioration des perspectives à l'horizon 2015-16, combinée à la série de mesures précédentes et actuelles de la BCE, devrait provoquer une reprise des dépenses d'investissement au cours des années à venir. Même si l'augmentation des demandes de prêts n'a pas encore produit ses effets pour les banques, toutes les conditions semblent remplies pour un accroissement des investissements au cours des prochains trimestres.

Les banques font également état d'un accès plus facile aux marchés de financement institutionnels et les taux de prêt pour toutes les classes d'actifs devraient être réduits davantage encore au cours des prochaines années par les achats d'actifs de la BCE. Par conséquent, l'augmentation de la demande de prêts devrait être complétée par la baisse des taux de prêt, renforçant dès lors la reprise des investissements. ✓

Le rapport est consultable sur <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Eurozone-Forecast>.

## CHARTRE DE LA DIVERSITÉ PLUS DE 150 ORGANISATIONS ENGAGÉES



41 représentants d'entreprises, d'associations et d'organismes publics ont officialisé leur engagement au cours de la session annuelle de signatures de la **Charte**, qui s'est tenue le 24 mars dans les locaux de KPMG. Faisaient entre autres partie de ces organisations : l'ADEM, la Chambre de Commerce, l'OLAI, Caritas Luxembourg, le CHEM, le Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique, les Hôpitaux Robert Schuman, la Philharmonie, la Commune de Bettembourg, J.P. Morgan, Tango, ONET,

Lombard International ou encore Avery Denisson.

Le nombre de signataires de la Charte s'élève à présent à 157, ce qui représente désormais 15 % de la masse salariale luxembourgeoise, dont 76 % appartiennent au secteur privé, 13 % au tissu associatif et 11 % correspondent au secteur public. ✓

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

## TECHNICIEN EN LOGISTIQUE UNE NOUVELLE FORMATION



De g. À dr. : **Charles Gosselin** (manager ad interim, Cluster for Logistics), **Carlo Thelen** (directeur général, Chambre de Commerce), et **Claude Meisch** (ministre de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse).

Dans le cadre de sa politique de développement et de diversification, le gouvernement entend poursuivre sa volonté de promouvoir le développement du secteur de la logistique qui compte actuellement 800 entreprises et quelque 13.000 salariés directs. Les entreprises du secteur de la logistique et les activités des plates-formes multimodales de Bettembourg, Mertert et Findel nécessitent de plus en plus d'employés bien formés pour continuer leur expansion. Afin de répondre à cette demande croissante en main-d'œuvre qualifiée, un groupe de travail, constitué de représentants du monde économique, de la Chambre de Commerce (LSC), de la Chambre des salariés et du Service de la formation professionnelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse propose **dès la rentrée scolaire 2015/2016 une nouvelle formation de Technicien en logistique**.

Tout jeune ayant réussi une classe de 9<sup>e</sup> technique ou polyvalente avec une moyenne annuelle égale ou supérieure à 38 points en langues a accès à la classe de 10<sup>e</sup> Technicien en logistique, dont les cours seront assurés par le Lycée technique de Bonnevoie et le Lycée technique de Lallange.

A partir de la classe de 11<sup>e</sup>, la formation de Technicien en logistique est organisée en filière concomitante sous contrat d'apprentissage. A cette fin, l'élève devra s'adresser au Service d'orientation professionnelle de l'Adem pour trouver un poste d'apprentissage.

Le système dual permet d'enseigner les bases dans un cadre pratique et théorique, spécialement adapté à ce secteur complexe et en constante évolution. La formation met un accent particulier sur les langues et renforcera les compétences des élèves en anglais, la langue véhiculaire du secteur de la logistique. Un régime linguistique spécial, qui mettra l'accent sur une formation francophone, est prévu au Lycée technique de Lallange.

Les apprentis ayant obtenu leur diplôme de Technicien pourront continuer leurs études au niveau Brevet de Technicien Supérieur (BTS). Pour l'instant, il n'existe pas encore de formation de ce type au Luxembourg, mais cette possibilité est en voie de discussion auprès des responsables. Par ailleurs, de nombreux cycles de formations BTS dans la Grande Région permettent de poursuivre ces études.

L'apprenti touche à partir de la classe de 11<sup>e</sup> une indemnité mensuelle d'apprentissage par l'entreprise formatrice. Celle-ci s'élève à 619,98 EUR et est augmentée à 1.200,04 EUR après réussite du projet intégré intermédiaire.

La nouvelle formation devrait faciliter le recrutement de futurs salariés, car elle répond aux demandes des entreprises luxembourgeoises qui ont un besoin croissant d'agents spécialisés en logistique. ✓

## BGL BNP PARIBAS

### APPLICATION DIGICASH

Grâce à l'application **BGL BNP Paribas Digicash**, téléchargeable gratuitement sur l'App Store et sur Google Play, les clients de BGL BNP Paribas peuvent dorénavant effectuer des paiements en toute simplicité et sécurité via smartphone, Internet, dans les points de vente partenaires ou chez eux pour le paiement de factures. L'opération se réalise directement depuis leur compte bancaire. L'application est reliée au programme de fidélité de la banque, Premium Benefits, dédié aux titulaires des cartes haut de gamme MasterCard Gold, Gold Priority, Platinum et Elite.

La solution de paiement mobile BGL BNP Paribas Digicash constitue une étape supplémentaire dans l'étoffement de l'offre commerciale et mobile de la banque pour répondre aux besoins de l'ensemble de ses clients. ☑

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

## FEELVERYBIEN

### MÉDITER AVEC PETITBAMBOU



La start-up **FeelVeryBien** a lancé une application et une plate-forme Web de méditation. Les 8 premières séances, de 10 minutes chacune, sont gratuites ; le reste du catalogue est disponible via un abonnement à partir de 4,99 EUR/mois.

L'ensemble des séances repose sur des exercices méditatifs quotidiens gradués et évolutifs qui sont animés par des intervenants experts en méditation. La méthode d'accompagnement s'appuie sur une approche innovante de la pratique sur mobile, des vidéos d'experts, de courts films d'animation et des audios pour guider les séances, et s'inspire des approches les plus populaires (mindfulness, méditation de pleine conscience, psychologie positive, zen, yoga).

21 heures de méditation, de durées variables (de 3 à 50 minutes) et organisées par thème (découverte, fondamentaux, marche méditative, dans les transports, classiques) sont actuellement disponibles. L'application mobile permet aussi de pré-charger les séances en cas de nonaccès au réseau, de suivre ses progrès au jour le jour, mais aussi d'accéder à tout instant à une méditation d'urgence en cas de stress.

L'application est disponible sur mobile, sur Internet et sur l'Appstore. ☑

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

## GROUPE ARTELIS

### GEORGES MULLER ET MICHAEL LEIDINGER CONFIRMÉS DANS LEURS FONCTIONS DE DIRECTEURS



Georges Muller



Michael Leidinger

Lors du conseil d'administration du 25 mars 2015, **Georges Muller** et **Michael Leidinger** ont été reconduits à leur poste de directeurs d'**artelis S.A.**, société de télécommunications germano-luxembourgeoise. À la direction de Cegecom depuis 2007, Georges Muller a été reconfirmé dans ses fonctions pour un mandat de 5 ans. Michael Leidinger, qui dirige VSE NET depuis sa fondation en 1998, restera en fonction pour 3 années supplémentaires, jusqu'à son départ à la retraite.

En 15 ans, Cegecom s'est imposée comme l'opérateur alternatif de télécommunications au Luxembourg. La société a élargi son offre et lancé en février dernier EASY | CLOUD, une plate-forme de services cloud conçus pour les grandes entreprises, les PME et les administrations.

enovos International S.A. et VSE AG ont joint leurs activités de télécommunications sous l'enseigne d'artelis afin de mieux bénéficier ensemble des opportunités de croissance dans la Grande Région. Les deux filiales à 100 % d'artelis, Cegecom au Luxembourg et VSE NET en Sarre, sont

les points de contacts des clients dans les pays respectifs.

artelis dispose dans la Grande Région d'un réseau à fibre optique ultramoderne connecté aux centres de télécommunications européens. L'entreprise emploie 160 personnes, réalise un chiffre d'affaires de 60 millions EUR et investit entre 6 et 7 millions EUR par an dans ses réseaux de la Grande Région. ☑

[www.artelis.net](http://www.artelis.net), [www.cegecom.lu](http://www.cegecom.lu)

## MUSÉE D'HISTOIRE DE LA VILLE DE LUXEMBOURG

### UNE COLLECTION D'ART LUXEMBOURGEOIS DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE



Jusqu'au 3 janvier 2016, l'exposition **Le Musée chez soi** présente une collection d'oeuvres d'artistes luxembourgeois du XX<sup>e</sup> siècle, réunie par un habitant de Luxembourg-Ville entre 1950 et 1980. La collection comprend 55 oeuvres, dont deux sculptures. Elle reflète l'évolution de l'art au Luxembourg depuis le tournant du siècle jusqu'à la fin des années 1960 : le collectionneur possédait des oeuvres issues des trois courants qui ont successivement marqué la création artistique. Les tableaux de Frantz Seimetz et de Jean-Pierre Beckius illustrent l'impressionnisme tardif qui a dominé longtemps. Après la Première Guerre mondiale, des jeunes peintres formés à Munich ont rompu avec l'académisme de leurs aînés et exploré les voies de la modernité. Dans la collection figurent les chefs de file de la Sécession : Nico Klopp, Joseph Kutter, Jean Schaack, Jean Noerdinger et Auguste Trémont. La peinture abstraite ne fait son entrée au Luxembourg qu'après la Seconde Guerre mondiale avec les Iconomaques. Parmi les tenants du non-figuratif, on trouve ici Michel Stoffel avec une oeuvre de jeunesse, Joseph Probst, François Gillen, Théo Kerg ou encore le sculpteur Lucien Wercollier.

La collection a pu être acquise par le Musée d'Histoire de la Ville de Luxembourg grâce au don des Amis des Musées d'Histoire et d'Art Luxembourg. ☑

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

## FEDIL

### 9<sup>e</sup> ENQUÊTE LES QUALIFICATIONS DE DEMAIN DANS L'INDUSTRIE



Engagée dans la voie de la prévention du chômage, en général, et du chômage des jeunes, en particulier, les conclusions de la 9<sup>e</sup> enquête traditionnelle de la Fedil sur les prévisions d'embauche des entreprises dans les secteurs de l'industrie et de la construction révèlent un potentiel d'embauches important dans les deux années à venir, avec un total de 910 embauches prévues par les 94 entreprises ayant participé à l'enquête, dont 379 pour remplacer des départs et 531 pour occuper des postes pouvant être considérés comme nouvellement créés. La comparaison par rapport à l'enquête 2013 incite à l'optimisme en ce qu'elle met en évidence une augmentation non négligeable des prévisions d'embauche dans les secteurs sous examen, avec un pourcentage de créations (58,4 %) nettement plus important qu'en 2013 (38,0 %) et 2011 (41,2 %).

D'une façon générale, on constate que les profils recherchés se situent principalement (84,95 %) dans les qualifications techniques et les professions de la production, et que les entreprises s'intéressent de plus en plus aux formations dites « duales », combinant formation en

école et en entreprise. Ainsi, les niveaux de formation les plus demandés dans le domaine de la Production sont le DAP (79,5 %) et le BTS (5,4 %), tandis que les métiers techniques exigent en majorité un niveau de formation correspondant au niveau DAP (25,7 %) ou master/doctorat (35,7 %). Dans le domaine Administration/Gestion/Commerce, les exigences phares se situent au niveau d'études BTS (27,0 %), bachelor (13,9 %) ou master/doctorat (23,4 %). ☑

L'enquête est consultable sur [www.fedil.lu](http://www.fedil.lu) (rubrique Publications).

## CHAMBRE DES MÉTIERS

### ANNUAIRE STATISTIQUE 2014

Selon les statistiques établies par la Chambre des Métiers pour 2014, l'artisanat compte actuellement **6.600 entreprises** occupant près de **83.000 personnes** ; il constitue dès lors le premier employeur au Luxembourg. Il est à souligner qu'en une année, le nombre de ses entreprises a progressé de quelque 270 unités (+ 4 %) et que l'emploi affiche une hausse de l'ordre de 2.250 personnes (+ 3 %).

Ce dynamisme du secteur a été porté par un certain nombre de facteurs favorables dont notamment la forte croissance démographique qui a eu pour effet d'augmenter le nombre de clients potentiels de l'artisanat ; les investissements publics ayant été maintenus à un niveau élevé, malgré la persistance des déficits publics, ceux-ci ont eu un impact favorable sur le secteur ; la réforme du droit d'établissement de 2011, introduisant certaines ouvertures dans la législation, a favorisé la création de nouvelles entreprises et le développement d'entreprises existantes.

Les statistiques régulières et successives réalisées par la Chambre des Métiers montrent qu'au cours de la dernière décennie, l'artisanat a offert un emploi à plus de 20.000 personnes, couvrant l'ensemble du spectre des qualifications, depuis le salarié non qualifié aux universitaires, en passant par les détenteurs d'un DAP, d'un Brevet de Maîtrise ou d'un BTS.

Sur le plan de la lutte contre le chômage, une enquête visant à définir les besoins en main-d'oeuvre dans l'artisanat vient d'être lancée afin que soient concrètement évaluées les perspectives qui

s'offrent en termes de création d'emplois dans les différents métiers.

La Chambre des Métiers compte également renforcer, lors des foires-emploi à venir, les opportunités offertes aux jeunes, notamment par le biais de l'apprentissage.

Vu que le développement des compétences des salariés constitue un défi continu pour les PME de l'artisanat, la Chambre des Métiers estime qu'il est important que le gouvernement définisse, dans le cadre de la future réforme du régime d'aide à la formation continue, un « bonus PME », c'est-à-dire une intensité d'aides majorée par référence aux dispositions européennes y relatives. ☑

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

## BGL BNP PARIBAS

### UN RÉSULTAT 2014 EN PROGRESSION

Le 2 avril dernier, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires présidée par Etienne Reuter a approuvé les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 de **BGL BNP Paribas**, établis selon les normes internationales d'informations financières (IFRS).

Le résultat net de l'exercice 2014 s'élève à **342,5 millions EUR**, en **progression de 2 % par rapport à 2013**. Ce bénéfice est le résultat de la bonne performance des 4 métiers de la banque (Banque de Détail et des Entreprises à Luxembourg, Wealth Management, Leasing International et Corporate and Investment Banking). Le produit net bancaire s'élève à 1.346,8 millions EUR et reste stable par rapport à 2013.

Les frais de gestion s'élèvent à 666,1 millions EUR, en baisse de 6 % par rapport à 2013. Hors éléments exceptionnels, les dépenses restent maîtrisées avec une faible hausse de 0,3 %.

Le coût du risque s'établit à -35,7 millions EUR, un niveau extrêmement bas au regard des encours qui s'élèvent à plus de 24 milliards EUR.

La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence, qui correspond pour l'essentiel à la quote-part des résultats nets réalisés par des filiales du Leasing International dans lesquelles la banque n'est pas majoritaire, s'établit à -35,7 millions EUR contre 19,1 millions EUR en 2013, ces activités étant pénalisées



par une détérioration significative des risques, notamment en Inde et en Italie.

Le ratio de solvabilité de la banque s'éleva au 31 décembre 2014 à 22,8 % (selon les normes Bâle III), largement au-dessus du minimum réglementaire de 10,5 %. Avec des fonds propres réglementaires part du Groupe s'élevant à 5,2 milliards EUR, BGL BNP Paribas reste la banque la mieux capitalisée au Luxembourg, ce qui lui permet d'accompagner et de soutenir les projets et les investissements de ses clients.

En tant qu'acteur responsable, BGL BNP Paribas est également très impliquée dans la vie sportive, culturelle et sociale du pays.

#### NOMINATIONS À LA TÊTE DE BNP PARIBAS LEASE GROUP LUXEMBOURG ET DE BGL BNP PARIBAS FACTOR



Vincent Hainaut



Paul Engels

Le conseil d'administration de **BNP Paribas Lease Group Luxembourg** (filiale à 100 % de BGL BNP Paribas) a nommé **Vincent Hainaut** comme **General Manager**. Il remplace Robert Christophory qui, après 37 ans de carrière au sein de la banque, a

décidé de faire valoir ses droits à la préretraite. Vincent Hainaut a rejoint Fortis Lease Luxembourg en 1997 et en est devenu le responsable du département financier en 1999. Depuis 2011, il était Deputy General Manager de l'entité devenue BNP Paribas Lease Group Luxembourg.

Le conseil d'administration de **BGL BNP Paribas Factor** (filiale à 100 % de BGL BNP Paribas) a nommé **Paul Engels** comme **administrateur directeur**, en remplacement de Marcel Hoh qui a décidé de faire valoir ses droits à la préretraite. Paul Engels a rejoint la Banque Générale du Luxembourg en 1995. Avant de rejoindre l'entité de Factoring, il a assumé différentes responsabilités pour le métier Banque de Détail et des Entreprises à Luxembourg. ☑

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

#### DOCLER HOLDING

WONDERMAGS REMPORTE LA 1<sup>ère</sup> ÉDITION DE PITCH YOUR START-UP



De g. à dr. : Le jury composé de **Jean Diederich** (KurtSalmon/APS), **Guillaume Tryhoen** (Docler Holding), **Andras Somkuti** (Docler Holding), **Karoly Papp** (Docler Holding), **Jeffrey John** (Docler Holding) et **Marton Fulop** (Docler Holding). Le vainqueur **Stojan Ridan** (Wondermags) au milieu et **Nicolas Valaize** (Luxinnovation) à ses cotés.

Le 31 mars dernier, le 1<sup>er</sup> **concours de start-up pitching** organisé par **Docler Holding** en collaboration avec le **Luxembourg ICT Cluster** et animé par **Luxinnovation** a donné la possibilité à 17 start-up luxembourgeoises de présenter leur entreprise devant un jury composé du management de Docler Holding. Chaque start-up a eu 3 minutes et 33 secondes pour présenter son projet, suivi de deux minutes de questions/réponses. L'événement a également réuni une centaine de personnalités de la scène luxembourgeoise : investisseurs, acteurs dans l'ICT et start-up. C'est **Wondermags**, plate-forme d'auto-édition pour la création libre, la distribution et la monétisation d'e-magazines à destination des tablettes qui a remporté le 1<sup>er</sup> prix, soit 50.000 EUR

et 6 mois de services gratuits avec Nyuko Luxembourg.

« C'est la première fois que nous organisons un tel événement et certainement pas la dernière. Notre objectif est de soutenir activement l'écosystème des start-up et de l'ICT du Grand-Duché. Ecouter ces entrepreneurs talentueux nous rappelle comment notre entreprise a commencé il y a dix ans, dans un garage, par deux jeunes entrepreneurs enthousiastes et visionnaires », a expliqué Gyorgy Gattyán, fondateur et propriétaire de Docler Holding. ☑

<http://www.doclerholding.com>  
<http://wondermags.com>

#### FORTUNA BANQUE

ANDRÉ POORTERS À LA PRÉSIDENTIE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



De g. à dr. : **Jerry Grbic**, **André Wilwert**, **André Poorters** et **Charles Wagener**.

Début avril, **André Poorters** a été nommé **président du conseil d'administration de Fortuna Banque**. Il succède à André Wilwert, qui a occupé la fonction depuis 2010 et qui demeure **membre du CA en tant que président honoraire**.

André Poorters a débuté sa carrière en 1982 à la BIL et s'est forgé une solide expérience dans les différents métiers bancaires et a acquis une grande connaissance du marché luxembourgeois. Au fil de sa carrière de plus de 30 ans auprès de la même banque, il a notamment occupé, depuis 1988, des postes de direction dans la banque de détail et a dirigé, depuis 2002, le département Entreprises et Finances publiques comme Managing Director.

Le CA a également nommé **Jerry Grbic**, qui occupait jusqu'alors la fonction de directeur, **directeur général adjoint**. Il assiste Charles Wagener, administrateur directeur général, à la direction de la banque.

Fortuna Banque, société coopérative créée en 1920, est la plus ancienne banque privée de la Place. Son capital est détenu à 100 % par 449 particuliers luxembourgeois. En dehors de ses produits phares allant des prêts immobiliers hypothécaires à l'épargne et la gestion de dépôts, elle a étoffé son offre de services par l'acquisition de la société de conseils financiers **FINADVICE Finanzplanung S.A.**, qui offre conseil personnalisé et planification patrimoniale sur mesure. ☑

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

## TELINDUS

### DES RÉSULTATS EN FORTE CROISSANCE



Gérard Hoffmann

Telindus, filiale du groupe Belgacom au Luxembourg, a clôturé une année 2014 exceptionnelle avec une **croissance globale de plus de 37 %** de son chiffre d'affaires. La solidité de ses performances opérationnelles résulte principalement du contrat de services remporté auprès d'Innovative Solutions for Finance (IS4F) qui sert à son tour les institutions issues de l'ancien groupe Dexia. Ce contrat, à travers la gestion opérationnelle d'entités internationales, vient asseoir Telindus comme acteur-clé dans le domaine des services managés avec une masse critique qui lui permet d'industrialiser son offre et de renforcer ses équipes constituées de 400 experts chevronnés. Fort de cette expérience, Telindus peut ainsi transposer ses compétences vers d'autres clients du secteur finance & assurances et services publics.

Cette croissance importante résulte également de la consolidation de son métier historique d'intégrateur, d'une part, et, de l'autre, d'une intégration accrue de ses

services cloud et télécom. Les résultats suivent puisque de plus en plus de PME, grands comptes ou start-up innovantes font appel à Telindus pour les accompagner dans leur transformation digitale. Les activités cloud et télécom ont ainsi enregistré une progression soutenue de leurs bases clients de plus de 32 %.

« Pour rester précurseurs et répondre aux nouveaux défis de nos clients, nous allons poursuivre notre politique d'investissement et accroître le développement de nos services managés », conclut Gérard Hoffmann, président et administrateur délégué de Telindus Luxembourg. ☑

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

## PWC'S ACCELERATOR

### CYRILLE FOILLARD AU POSTE DE MANAGING DIRECTOR



Cyrille Foillard

Photo-PricewaterhouseCoopers Société coopérative

Spécialiste du développement et de l'internationalisation de sociétés High Tech, **Cyrille Foillard** a rejoint, début avril, **PwC's Accelerator** en qualité de **Managing Director**.

Fort d'un parcours de plus de 20 ans dans l'industrie du High Tech et le conseil, Cyrille Foillard a occupé de nombreuses fonctions de direction dans des entreprises internationales actives dans les médias digitaux, les télécoms, le logiciel, le cloud computing et l'e-commerce.

Aux côtés de Laurent Probst, responsable du réseau PwC's Accelerator, sa mission est d'accompagner les sociétés technologiques à fort potentiel dans 4 secteurs prioritaires (FinTech, Big Data, Logiciel et Cybersécurité) dans leur essor international et de renforcer les liens et les coopérations avec les autres accélérateurs de la firme à l'échelle mondiale.

Créé en 2012 à l'initiative de PwC Luxembourg, le réseau international des

accélérateurs de PwC aide les entreprises technologiques d'envergure mondiale à accélérer leur expansion internationale tout en réduisant les risques. Entrent prioritairement dans la cible de la structure les sociétés réalisant un chiffre d'affaires minimum de 20 millions EUR qui proposent des solutions technologiques B2B ou B2B2C distinctives dans les secteurs des logiciels d'entreprise, des FinTech, de la sécurité informatique et du Big Data. Les dirigeants de plus de 30 entreprises issues d'une dizaine de pays ont déjà fait appel à l'accélérateur de PwC Luxembourg. ☑

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

## LUXAIR LUXEMBOURG AIRLINES

### UNE APPLICATION MOBILE



Grâce à ce véritable assistant personnel de voyage, les clients de **Luxair Luxembourg Airlines** peuvent gérer tous les aspects de leur vol depuis leurs smartphones et leurs tablettes : réservation de vols, enregistrement en ligne et accès au statut du vol en temps réel, à l'espace personnel MyLuxair, à un guide des destinations et à des services additionnels utiles.

Luxair a sélectionné **Backelite**, filiale de Prosodie-Capgemini, une agence française spécialisée dans les services mobiles et bénéficiant d'une expérience significative en matière de conception et de développement d'applications mobiles dans l'industrie des transports. Le design de l'application a été entièrement optimisé par l'équipe Backelite UX pour offrir aux utilisateurs une ergonomie attrayante et une expérience intuitive. ☑

L'application est disponible sur AppStore (<https://itunes.apple.com/us/app/luxair-luxembourg-airlines/id978696800?ls=1&mt=8>) et sur Google Play store (<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.luxair.androidapp>).

# Le mouvement de la diversité en route au Luxembourg

Quiz interne sur la diversité, formations et ateliers de réflexion auprès de jeunes, marche symbolique en centre-ville, timbres en édition limitée, identité du Day dans les bancomats et agences de BGL BNP Paribas ou encore expositions et concours thématiques..., la première journée nationale de la diversité en a inspiré plus d'un et a rassemblé salariés, bénévoles et citoyens, mais aussi Xavier Bettel et Corinne Cahen. Retour sur cette initiative pleine de succès.

Le 12 mai dernier, le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg a tenu sa première journée nationale de promotion de la diversité. L'objectif était de rassembler entreprises, organisations publiques et associations autour de la promotion de la diversité via des actions concrètes sur le terrain. L'appel a été entendu puisque pas moins de 60 sociétés ont répondu présentes et se sont investies pour une société plus respectueuse des différences, valorisant les talents individuels. Comme l'a si bien promu Xavier Bettel, « *Well d'Diversitéit eis Stärkt ass* », la diversité constitue une force de la société luxembourgeoise. Le Premier ministre a d'ailleurs tenu à prendre part officiellement à cette initiative par le biais de visites au sein de quelques organisations participantes, tout comme la ministre Corinne Cahen, marraine de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.

À titre d'exemple, le Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique a mené à bien plusieurs actions dans le but d'impliquer un maximum de parties prenantes, à savoir les patients, résidents et membres du personnel. L'hôpital les a invités à soumettre des œuvres ayant pour thème *Que représente pour vous la diversité ?*, qui fait aujourd'hui l'objet d'une exposition au Centre Pontalize. Dans le même esprit de création, l'entreprise ONET Luxembourg a organisé un concours de dessin pour les enfants de leurs salariés afin de mieux comprendre leur vision de la diversité. Afin de sensibiliser ses clients à la diversité, l'épicier Pall Center a imprimé le logo du Diversity Day sur ses tickets de caisse depuis le 1<sup>er</sup> mai. Compass Luxembourg a, quant à elle, mis en place des badges individualisés, a développé à l'occasion des bannières et affiches



en 5 langues, et a mobilisé une partie de ses salariés pour une photo aux couleurs du Day. Une quinzaine de TPE/PME ont également décidé de rendre visible cette journée nationale via une marche conviviale et colorée en centre-ville. Ainsi, plus de 60 organisations au Luxembourg ont fait appel à leur créativité et celle de leurs parties prenantes pour porter bien haut les couleurs de cette diversité qui apporte indéniablement un avantage compétitif à toutes celles qui apprennent à la gérer. Le fort soutien et l'implication des ministres ont sans aucun doute également contribué au succès de cette initiative, originaire

d'Allemagne. Lors de la dernière édition outre-frontières, plus de 2 millions de personnes avaient participé et le flambeau semble se transmettre, avec déjà 8 pays engagés pour 2015.

## L'occasion de promouvoir les visages de la diversité

Cette première édition de la célébration nationale de la diversité était le moment attendu par de nombreuses organisations pour montrer leur engagement et valoriser les talents de chaque individu au sein de leur structure. En effet, le Comité pour la Charte de la Diversité Lëtzebuerg a voulu « *bousculer les idées reçues et les stéréotypes* », comme en témoigne la vidéo de campagne, qui a créé le buzz sur les réseaux sociaux. En espérant que cette première fasse des émules au Luxembourg...

**Paula Marques**

Chargée de Communication

IMS Luxembourg

### Première édition des Diversity Awards couronnée de succès !

Découvrez les vainqueurs 2015, par catégorie :

#### **Recrutement, Accueil et Intégration**

Recruter par la motivation des profils diversifiés, ONET

#### **Gestion des carrières**

Sensibilisation à la lutte contre les discriminations, BNP Paribas

#### **Environnement et Bien-être au travail**

Handicap mental, intégration et adaptation de l'environnement de travail, Ville de Luxembourg

#### **Communication, Valeurs de l'organisation**

Formation des équipes pédagogiques, Ville d'Esch-sur-Alzette & MEC asbl (Mouvement pour l'Égalité des Chances)



## AVANTAGE REPLY LUXEMBOURG

### 3 NOUVEAUX MANAGERS PROMUS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, le cabinet de consultance **Avantage Reply Luxembourg**, spécialisé dans la conduite de changements dans les domaines de gestion des risques, de la finance, de la trésorerie et des opérations, compte **3 nouveaux managers**.



**Benoit Devolder**

**Benoit Devolder** a rejoint le cabinet de consultance en 2012 et a travaillé sur des projets tels que l'intégration du risque de crédit et l'intégration dans le Datawarehouse du risque de crédit et de contrepartie (CCR), en suivant la méthodologie *Agil-Scrum*. Il a également assisté des clients dans l'implémentation des rapports sur les grands risques, conformément aux nouvelles exigences réglementaires. Ses domaines d'expertise sont le risque crédit, la gestion de projets, la *Business Intelligence*, le *Process Modeling* et le *Process Re-engineering*.



**Frédéric Blard**

Spécialisé dans la gestion du risque et la gestion de projets, **Frédéric Blard** possède plus de 10 années d'expérience, notam-

ment dans l'industrie bancaire française. Il conseille régulièrement de grandes institutions financières locales et internationales dans le cadre des problématiques d'intégration de systèmes et de processus. Ses domaines d'expertise sont la gestion de projets, les analyses fonctionnelles et techniques en rapport avec les systèmes financiers et de gestion des risques.



**Julien Laux**

**Julien Laux** a rejoint Avantage Reply Luxembourg en 2014 et possède plus de 9 ans d'expérience dans la gestion de projets dans les secteurs énergétiques, bancaires et de l'assurance. Il a activement participé à des projets de transformation de *Business Intelligence*, de gestion du changement, de CRM et de projets réglementaires. ✓

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

## LUXAIRCARGO

### LES INVESTISSEMENTS SE POURSUIVENT

Trois *highloaders* (élévateurs fret pour le chargement des avions tout cargo) ont été livrés début avril à **LuxairCARGO**, qui poursuit ainsi ses investissements afin de maintenir son leadership qualité tout en garantissant une sécurité maximale pour ses employés. Ces machines ont une capacité de levage de 35 tonnes. Elles complètent le matériel de support au sol et permettront de traiter simultanément 6 gros porteurs (type B777 ou B747).

Cette livraison fait partie d'une commande de matériel de support au sol initiée en 2014 et d'un montant total de 2 millions EUR. En plus de cette commande, une enveloppe budgétaire de 3 millions EUR est prévue en 2015 pour d'autres projets d'investissement et de maintenance de l'infrastructure. De 2010 à 2014, Luxair-

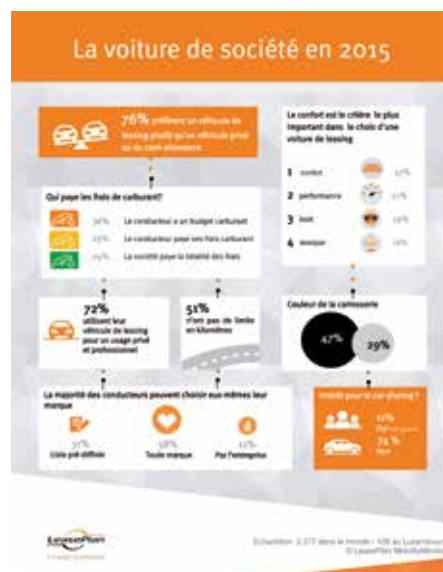
CARGO a investi un montant total de 12 millions EUR.

En 2014, pour absorber un surcroît d'activités des volumes de cargo manutentionnés, LuxairCARGO a procédé à l'engagement de 150 nouveaux travailleurs sous contrat temporaire. Surfant sur une croissance soutenue de ses activités, LuxairCARGO a poursuivi sur sa lancée en 2015 avec l'engagement d'une cinquantaine de CDI en janvier, la prolongation de la majorité des autres contrats temporaires et l'engagement en mars et mai de personnel supplémentaire. Ces recrutements sont réalisés en étroite collaboration avec l'Adem. ✓

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

## LEASEPLAN MOBILITYMONITOR

### LA VOITURE DE LEASING EN 2015



Le **LeasePlan MobilityMonitor**, une étude menée à grande échelle par TNS auprès de 3.377 conducteurs de voitures de leasing dans 20 pays dans le monde, a révélé les grandes tendances des voitures de sociétés en 2015. Au Luxembourg, l'enquête confirme que, pour la majorité des conducteurs, le confort/ergonomie du véhicule est le critère le plus important (27 %) dans le choix de leur véhicule de leasing. Viennent ensuite la performance (21 %), le look (19 %) et la marque (16 %).

Contrairement aux résultats globaux, le Luxembourg semble être l'un des rares pays où le choix du véhicule de leasing est laissé au conducteur. En effet, près de la

moitié des personnes interrogées peuvent choisir leur véhicule en fonction de leur budget (58 %). De plus, les conducteurs luxembourgeois n'ont pas de limite en termes de kilomètres.

L'enquête indique que 36 % des conducteurs interrogés ont un budget carburant au Luxembourg, 25 % payent eux-mêmes leurs frais de carburant et, pour les autres, c'est la société qui paye la totalité de ces frais. Ces résultats diffèrent des résultats mondiaux puisque, pour la majorité des répondants, c'est l'entreprise qui prend en charge l'ensemble des frais liés au carburant.

Que ce soit au niveau mondial ou au Luxembourg, l'enquête montre que près de 10 % des conducteurs de leasing sont intéressés par le partage de leur véhicule (*carsharing*). Cette tendance attire surtout les jeunes entre 18 et 34 ans. Il s'agit d'un pourcentage relativement élevé pour un groupe de consommateurs habitués à avoir leur propre voiture. ☑

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

## IF PAYROLL & HR PROMOTIONS



**Karin Beauvois**

Au sein d'IF Payroll & HR, **Karine Beauvois**, 36 ans, a été nommée **Chief Operations Officer** après plus de 16 années d'expérience au sein de la société. Elle est responsable du Business Development et de la Finance au sein du département. Elle est spécialisée en HRIS et est active dans le développement de nouvelles solutions. Elle a notamment piloté le projet de la solution de la fiche de salaire électronique [www.mypay.lu](http://www.mypay.lu). Elle est membre du POG, communauté RH

au Luxembourg et d'Expertisa, répertoire de femmes expertes au Luxembourg et dans la Grande Région.



**Isabelle Brandebourg**

**Isabelle Brandebourg**, 32 ans, a été nommée **Quality & HR Manager**. Diplômée d'une licence en Commerce, elle a rejoint Interfiduciaire en 2006. Après avoir été responsable Compliance et responsable administratif d'IF Group jusqu'en 2012, elle a ensuite mis en place la certification ISO 9001 d'IF Payroll & HR.

Elle est en charge de la gestion du Système de Management de la Qualité et de la Gestion des Ressources humaines d'IF Payroll & HR. Elle est membre du MLQE, Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité, et de ServiceAcademy, association qui prône la culture du service en entreprise.



**Dalila Baghdadi**

**Dalila Baghdadi**, 36 ans, a été promue **Team Leader**. Forte d'une expérience de plus de 15 ans dans le *payroll* à Luxembourg dont 9 ans au sein de la société et titulaire d'une maîtrise en Langues étrangères, Affaires et Commerce, elle dispose

d'une large connaissance en gestion de la paie et est notamment en charge d'une clientèle internationale et nationale.



**Laetitia Rizzo**

**Laetitia Rizzo**, 32 ans, a été promue **Team Leader**. Diplômée d'une licence en Marketing et depuis 8 ans au sein de la société, elle dispose d'une large connaissance en gestion de la paie. ☑

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

## FONDATION IDEA ASBL

### 2<sup>e</sup> AVIS ANNUEL

Avec la publication de son second avis annuel sur la situation et les perspectives socio-économiques du Luxembourg, la **Fondation IDEA asbl** entend apporter une voix fraîche au débat sur l'orientation future du Grand-Duché de Luxembourg. Cette publication offre une analyse originale de la situation conjoncturelle nationale et internationale, et explore « 7 distorsions » qui seraient à corriger pour un Luxembourg plus juste et plus efficace.

Selon les récentes prévisions économiques du FMI publiées le 14 avril 2015, la croissance mondiale devrait légèrement accélérer et atteindre 3,5 % en 2015 (après 3,3 % en 2014). La zone euro verrait, pour la première fois depuis 2008, tous les pays membres afficher une croissance positive en 2015. Cet « exploit » indique que la zone euro, qui devrait atteindre un taux de croissance de 1,5 % en 2015 va « un peu » mieux : l'euro s'est déprécié, la Banque Centrale Européenne a osé l'assouplissement quantitatif, les taux d'intérêt sont bas, la Commission européenne a initié un vaste plan d'investissement (dit plan Juncker), les obligations de consolidation

budgétaires parmi les Etats membres sont moindres et le pétrole est relativement bon marché. La fin de la crise de la zone euro est-elle alors enfin à portée de main ? Hélas, compte tenu du caractère potentiellement transitoire de certains éléments favorables, la performance attendue en 2015 est une bonne nouvelle qui ne préjuge pas forcément des performances au-delà de 2015.

Et au Luxembourg ? La croissance économique devrait s'élever à 3 % en 2014 (en attente de la publication de chiffres officiels). Celle-ci pourrait même (légèrement) accélérer en 2015. D'une part, le changement de régime de taxation concernant la TVA électronique n'affecterait que faiblement le PIB en volume. D'autre part, les mesures de consolidation prises dans le cadre du budget 2015 (hausse de TVA, impôt d'équilibrage budgétaire temporaire, abolition des allocations d'éducation et de maternité) ne déprimeront pas (trop) la demande compte tenu de la croissance de la population et de la bonne orientation du marché du travail. Enfin, la (lente) reprise de la zone euro profitera au commerce extérieur luxembourgeois. En conséquence, le PIB progresserait (d'après les derniers chiffres connus) de 3,3 % en 2015.

Après avoir présenté l'année dernière *10 chantiers pour un point de croissance* en lien direct avec ce quadruple défi, IDEA soumet cette année **7 distorsions à corriger** : la fiscalité très favorable à certains choix de vie (Pourquoi un traitement fiscal aussi favorable aux couples mariés ou en partenariat ?) ; les congés extraordinaires discutables (Pourquoi 6 jours pour un mariage ou un partenariat (événements généralement heureux) et 3 jours pour le décès d'un parent au 1<sup>er</sup> degré ?) ; les dépenses fiscales très (trop) orientées (Pourquoi le Bëllegen Akt n'est-il toujours ni lié aux revenus, ni lié à la performance énergétique ?) ; le cumul des avantages dans la Fonction publique (« A quoi rime l'allocation de famille (versée à l'agent qui a un ou plusieurs enfants à charge) alors que les allocations familiales ont la même finalité ? », le Conseil d'Etat, janvier 2014) ; la place des femmes dans les organes de décision (Pourquoi si peu de voix féminines lors des négociations tripartites ?) ; les inégalités intergénérationnelles (Pourquoi le choc de productivité lié à la crise n'est-il amorti que par les (jeunes) actifs ?) ; et les mesures pour l'emploi (Pourquoi autant

de « dispenses RMG » ?). Le texte intégral de l'avis annuel est disponible sur [www.fondation-idea.lu](http://www.fondation-idea.lu).

IDEA est un laboratoire d'idées autonome, pluridisciplinaire et ouvert, créé à l'initiative de la Chambre de Commerce, qui a pour mission de mener des réflexions en faveur du développement durable et de l'intérêt économique général du pays. L'asbl souhaite contribuer à l'amélioration de la qualité du débat socio-économique, en l'alimentant par des analyses économiques rigoureusement recherchées et documentées et en proposant des pistes novatrices pour relever les grands défis d'avenir. ☑

## LUXINNOVATION

### RAPPORT ANNUEL 2014 ET RÉSULTATS DU PROGRAMME FIT FOR INNOVATION

Luxinnovation, l'Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche présente un bilan 2014 positif et encourageant. L'Agence a décliné ses missions et objectifs selon 5 piliers fondamentaux : **Accompagnement des projets RDI, nationaux et européens** : 284 entreprises et organismes de recherche ont été accompagnés dans leur démarche d'innovation en 2014 par Luxinnovation (dont 60 % de PME) ; 129 projets ont bénéficié d'un financement de RDI national, soit 111 projets RDI (déposés par 73 entreprises différentes) et 18 dossiers déposés sous la loi Environnement (déposés par 15 entreprises différentes) ; 25 projets ont été remportés par des organisations luxembourgeoises dans le cadre du programme de financement européen Horizon 2020 pour un retour financier de 6,25 millions EUR pour l'exercice 2014. Grâce aux actions de promotion et de sensibilisation aux appels à proposition, aux procédures simplifiées et aux services de Luxinnovation en tant que point de contact national, le Luxembourg peut être fier de son excellent taux de réussite dans les programmes européens à hauteur de 19,71 % (soit le 2<sup>e</sup> meilleur taux enregistré en Europe, la moyenne européenne étant de 16,75 %). **Luxembourg Cluster initiative** : développement des domaines technologiques clés et des activités économiques qui en découlent ; support de projets phares (projet Activate : My Lifestyle, my health ; Centre de compétences composites ; étude et actions en lien avec l'économie circulaire,

animation de groupes de travail...) ; renforcement du développement de l'internationalisation et de l'image de marque des secteurs. **Soutien aux start-up** : près de 300 projets innovants conseillés en matière de création d'entreprises innovantes au Luxembourg ; sur les 45 start-up innovantes créées en 2014 au Luxembourg, 27 ont été accompagnées par Luxinnovation (parmi lesquelles 16 start-up étrangères). **Soutien aux PME et à l'artisanat** : coordination du programme *Fit for Innovation*, retenu par la Commission européenne comme bonne pratique dans le cadre du Small Business Act ; identification et accompagnement de 60 idées de RDI provenant du secteur de l'artisanat (actions communes avec la Chambre de Métiers, animation du Club Innovation...). **Promotion de l'innovation et de la recherche** : édition du magazine *Focus on Research and Innovation in Luxembourg* ; animation du portail [www.innovation.public.lu](http://www.innovation.public.lu) ; organisation de plus de 100 événements thématiques.

Lancé depuis quelques mois seulement, le programme **Fit for Innovation** affiche déjà d'excellents résultats qui prouvent que l'innovation est à la portée de tous. Le programme se compose d'une phase de diagnostic d'une durée de 4 à 6 semaines, suivi d'une phase projet de 6 à 24 mois. Pour permettre une augmentation de la performance globale, le programme se concentre sur trois domaines : les coûts, la productivité et les délais/la qualité. « A ce jour, nous suivons 10 nouvelles entreprises en cours de diagnostic et 7 s'apprêtent à s'engager dans la phase projet. 7 premières entreprises ont déjà terminé la phase diagnostic. Pour ces dernières, leur participation au programme représente des gains potentiels d'environ 5 millions EUR », a annoncé Jean-Paul Schuler, directeur de Luxinnovation.

Avec la perspective de Luxinnovation de devenir prochainement agence de financement, les entreprises se verront offrir de nouveaux services et un accompagnement renforcé tout au long de la chaîne d'innovation et de création de valeur ajoutée. Les prochains mois seront donc rythmés par les divers préparatifs pour permettre à l'Agence d'endosser ce nouveau rôle, mais, avant, elle s'apprête à quitter ses locaux au Kirchberg pour investir, dès août 2015, la Maison de l'Innovation à Esch-Belval. ☑

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



# Quelles sont les dépenses des frontaliers au Luxembourg ?

D'après l'*Etude 4 frontières* de la société Nielson, l'Allemagne présenterait les prix moyens les plus bas de la Grande Région, notamment pour les rayons épicerie, droguerie-parfumerie-hygiène. Le Luxembourg apparaît cependant comme étant plus compétitif dans le rayon liquide et la France pour les produits frais. La Belgique, enfin, s'avère être le pays le plus cher pour tous ces produits.

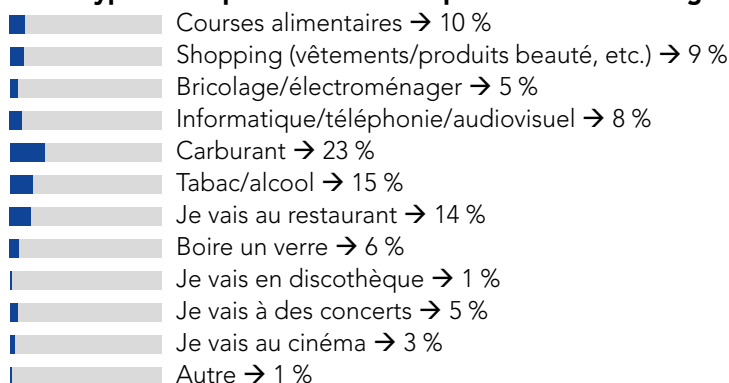
Mais alors, où les frontaliers dépensent-ils leur argent ? Profitent-ils d'être au Luxembourg pour y faire leurs courses ?

Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 615 votes de frontaliers. Voilà les résultats du sondage diffusé en mars-avril 2015 sur le site [www.lesfrontaliers.lu](http://www.lesfrontaliers.lu).

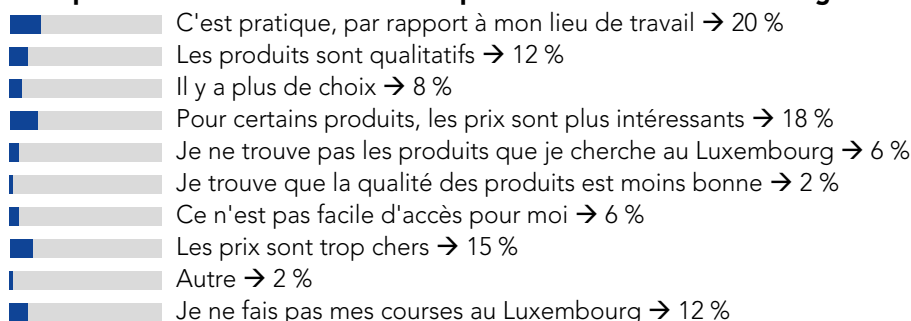
## Dans quel pays faites-vous généralement vos courses ?



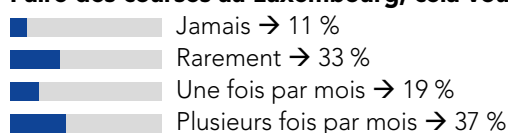
## Quels types de dépenses faites-vous plutôt au Luxembourg ?



## Pourquoi faites-vous ou ne faites-vous pas vos courses au Luxembourg ?



## Faire des courses au Luxembourg, cela vous arrive :



# FMI: Lëtzebuerg muss an Diversificatioun vun senger Ekonomie an an de «Lifelong-learning» investéieren, fir um Wuesstems-Pad ze bleiwen!

Den FMI huet viru kuerzem säi Rapport iwwer Lëtzebuerg virgeluecht, donieft lafen d'Virbereedungen fir die gross Steuerreform, déi den 1. Januar 2017 an Kraaft trieden soll, op vollen Touren.

All zwee Joer leet de Fonds monétaire international, FMI, seng Länner Studie iwwer Lëtzebuerg vir. Opfalend ass dat dëst Joer den Fong net méi seng Revendikatiounen vun deene leschte Joren wéi Reform oder Ofschaffen vum Index a Reform oder Ofschaffen vum Mindestloun ernimmt.

Doriwwer eraus gëtt de Lëtzebuerger *business model* vun eiser klenger oppener Ekonomie net méi grondsätzlech an Fro gestallt, mä den existéierende Modell soll «gestärkt» ginn. Fir verschidde Punkten soll dëst am Zesummespill mat der Tripartite geschéien.

Den FMI huet sech an dësem Rapport als «system-konform» erweisen an Partikularitéiten vun eiser klenger oppener an héich spezialisierter Ekonomie an Europa erkannt.

## Huet den FMI Kräid gefriess?

Fir wirtschaftleche Wuesstem weider ze hunn, mécht den FMI a sengem Rapport 2015 zwou konkret Propositioune, déi ganz équilibréiert sinn. Dës Propositioune spigelen deelweis al national Politiken erëm.

1. Lëtzebuerger Ekonomie soll weider diversifiéiert ginn an dëst besonnesch ausserhalb vum Bankesektor. Dës Diversifikatiouns-Politik soll Hand an Hand goen mat engem groussen Effort am «Lifelong-learning» Beräich fir dat Ausbildung vun de Leit mat den Erausforderungen vun der Aarbechtsplaz am Equiliber ass.

2. Den FMI stellt fest dat Lëtzebuerger Ekonomie weider vill Aarbechtsplazen schafft, mä dat parallel dozou de Chômage am Land weider ze héich ass. Hei solle gemeinsam Léisungen am Kader vun der Tripartite gesicht ginn fir méi Chômeuren an d'Aarbecht ze kréien.

## Ewéi kënnen dës zwee Virschléi vum FMI am Kader vun der Steuerreform 2017 ënnerstëtzt ginn?

D'Diversifikatiouns-Politik kéint doduercher ënnerstëtzt ginn, datt een Lëtzebuerger Kapital an den Developpement vun der nationaler Ekonomie strukturéiert fléisse léisst. An England an Irland an a villen anere Länner gëtt et legal Modeller fir déi national Ekonomie mat privatem Kapital ze ënnerstëtzen. Mir haten dëst schonn ënnert enger bescheidener Form, der sougenannter «Loi Rau».

Donieft kéint een am Kader vun dëser Steuerreform generell a generéis, et den Employéen erlaben Weiderbildungen vun der Steieren ofzeschreiwen. Ech hunn perséinlech nach ni verstanen, firwat et hei am Land méi einfach ass d'Assurancë vum Auto an de «Bausparvertrag» ofzeschreiwen ewéi en Investissement an seng eegen «Matière grise».

Esou Mesuren géifen zur Attraktivitéit vum Land zum «Développement-durable» vun eiser Ekonomie, der sozialer Cohésion, an zum Zesammenhalt tëschent den Bierger an den Entreprises sécherlech bäidroen a giffen am Géigesaz vun der

Iddi vun enger lerschaftssteuer d'Suen do ukommen loossen, wou se gebraucht ginn, fir Wuesstem an Aarbechtsplazen ze schaffen!



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

# Participer à une foire ou à un salon, cela se prépare !

Trop nombreuses sont les entreprises qui pensent encore que participer à une foire ou à un salon peut s'improviser. Cependant, il est dangereux de croire que votre seule présence permet de nouer des relations commerciales et de conclure des ventes. Pour tirer le meilleur parti d'un salon ou d'une foire, il convient d'adopter une stratégie et de mettre en place des moyens, sans quoi les retombées espérées risqueraient de se révéler décevantes.



Cela pourrait sembler évident et pourtant... Il convient tout d'abord de définir le(s) salon(s) ou la (les) foire(s) auxquels il est important de participer ainsi que les raisons de sa participation. Ensuite, travaillez sur les messages que vous désirez communiquer au public présent. Un salon ou une foire permet avant tout de vendre vos produits ou services, de renforcer votre notoriété et les relations avec vos clients, mais c'est aussi une excellente plateforme pour tester sans risque un nouveau produit et avoir une vue globale du marché.

## Un véritable « projet »

Il est essentiel de gérer cet événement comme un « véritable projet » avec un rétroplanning et un responsable de projet. Pourquoi ? Pour coordonner les actions des différents départements de votre entreprise qui vont être impliqués et pour assurer un retour sur votre investissement.

## Créez une atmosphère propice aux échanges

Bien choisir son emplacement est primordial ! Privilégiez un emplacement visible, proche des artères principales. La taille de

votre stand a toute son importance. Trop petit, il donnera une impression de chaos. A l'inverse, trop grand, il donnera une image de vide. Une attention particulière doit être également portée à son aménagement et à son aspect. Il doit être convivial, confortable et immédiatement reconnaissable. Pensez également aux boissons et aux gourmandises pour mettre à l'aise vos prospects.

## Réfléchissez à une animation

Afin de se démarquer, une animation peut être mise en place. Cependant, cette dernière doit être adaptée à votre cible et au(x) produit(s) ou service(s) que vous souhaitez présenter. Un jeu concours est un excellent outil pour récupérer les coordonnées de vos prospects et alimenter votre CRM.

## Formez une équipe

Vos collaborateurs sont vos meilleurs ambassadeurs de marque, c'est pourquoi leur présence est primordiale sur votre stand. Bien qu'ils connaissent parfaitement leur entreprise, il est important de leur rappeler les objectifs et leur rôle. Assistez-les par des hôtes événementielles professionnelles afin de leur permettre de se concentrer sur

leur mission sans se soucier de la logistique et de la gestion du flux.

## Annoncez votre participation

Afin de rendre vos clients et prospects uniques, invitez-les personnellement sur votre stand. Pourquoi ne pas leur proposer un rendez-vous ou un accès VIP ? Grâce à cette action, vous attirerez du monde et renforcerez vos relations commerciales.

## Ne négligez pas le suivi et la mesure

Une fois la foire ou le salon terminé, le vrai travail commence. Plus vite vous effectuerez les relances et les suivis, plus grandes seront vos retombées. N'oubliez pas que vos clients et prospects sont submergés d'informations et que vous risquez de tomber rapidement dans l'oubli. Il est donc primordial de réagir la semaine suivante. Pensez aussi à personnaliser vos messages pour les rendre plus sympathiques et impactants. Enfin, ne sous-estimez pas l'évaluation des retombées. Celles-ci vous permettront de prendre des décisions pour les années suivantes.



**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.



# Récentes évolutions économiques : quels impacts sur l'immobilier commercial luxembourgeois ?

L'assouplissement quantitatif (*quantitative easing* en anglais) annoncé en janvier par la Banque Centrale Européenne a soulevé beaucoup de questions, notamment dans le milieu immobilier.

Théoriquement, cette injection devrait procurer plus de fonds disponibles aux banques et donc plus de prêts octroyés par ces dernières. Néanmoins, les expériences similaires menées aux Etats-Unis et au Royaume-Uni ne nous ont pas démontré une grande efficacité à ce sujet. Plutôt qu'un impact direct sur la quantité de prêts octroyés, nous sommes d'avis que l'effet sur l'immobilier viendra des taux d'intérêts long terme très bas et d'un taux de change plus compétitif.

## Change dollar/euro

C'est justement du côté des taux de change que les effets sont les plus visibles. Le recul de l'euro, par rapport au dollar depuis une année rend l'immobilier d'investissement européen de plus en plus attractif aux yeux des investisseurs américains. Le 1<sup>er</sup> trimestre a vu un flux de plus de 10 milliards USD investis dans l'immobilier commercial européen par des acheteurs américains.

C'est une tendance qui devrait encore durer à court/moyen terme.

## Amélioration économique et taux d'occupation en hausse

Si le taux moyen de vacance locative reste de l'ordre de 11 % partout en Europe, l'écart se creuse entre les vides locatifs des zones centrales et celles des zones périphériques. La situation à Luxembourg est beaucoup plus tendue puisque le taux de vacance est de l'ordre de 5 % sur l'ensemble du marché et de 2 % pour la commune de Luxembourg-Ville. Cette situation, si elle est peu avantageuse pour les locataires, tend à rassurer les investisseurs.

## Fiscalité résidentielle

Il s'agit là d'un sujet tout à fait local. La hausse de la TVA de 3 % à 17% sur l'immobilier résidentiel d'investissement pourrait créer un changement de stratégie d'investissement de la part d'investisseurs

locaux. Une alternative à cette situation pourrait être un surcroît d'intérêt porté à l'immobilier professionnel (bureaux, commerce, entrepôts). Bien sûr, il s'agit ici d'investissements privés et concernant des volumes assez faibles, mais cela pourrait constituer une pression supplémentaire sur le secteur.

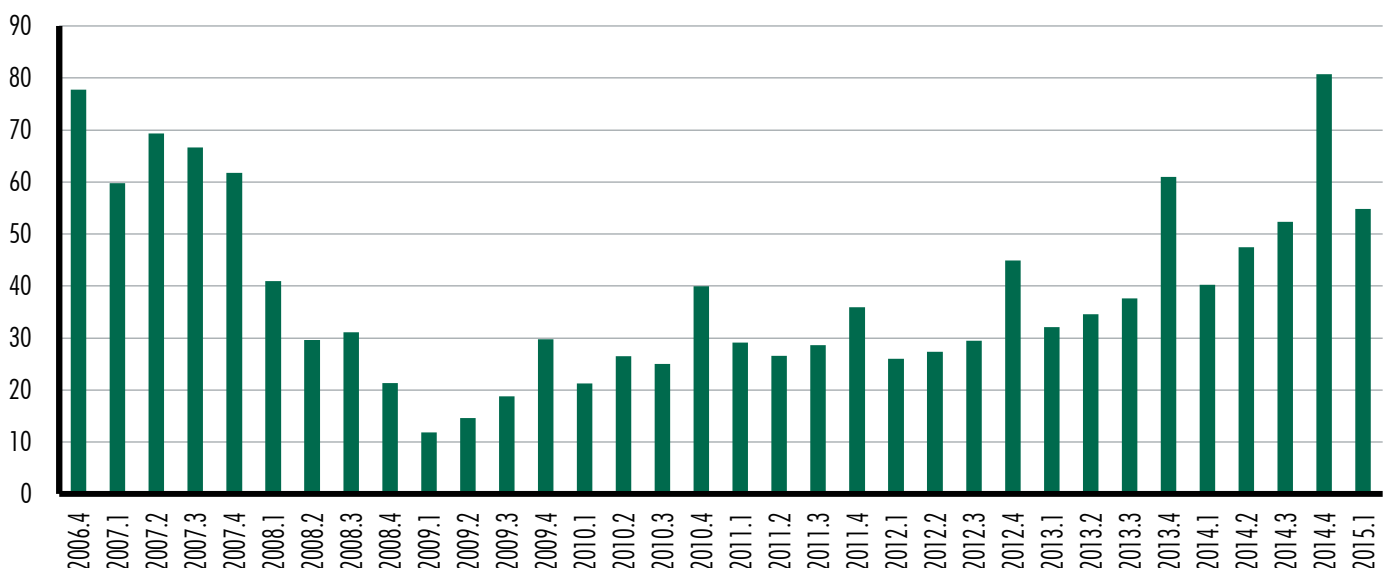
## Conclusions sur l'immobilier commercial luxembourgeois

Tous les facteurs montrent un intérêt grandissant pour l'immobilier professionnel luxembourgeois. L'année 2014 avait déjà montré une activité en forte hausse avec plus d'un milliard EUR placé. L'année 2015 devrait être dans la même veine et de nouveaux records de prix sont à attendre. ✓

**Gerald Merveille**  
Managing Director

CBRE (Luxembourg) S.A.

Figure 1: European CRE Investment Turnover (€ billion)





## Zoom sur le marché de la formation continue au Luxembourg

En 2013, au Luxembourg, quatre organismes de formation sur cinq relèvent du secteur privé. 6 % des organismes de formation sont des organismes institutionnels/sectoriels et 14 % sont des asbl. Le petit nombre d'organismes institutionnels/sectoriels regroupe 43 % des personnes formées et couvre 24 % de l'ensemble des heures dispensées, contre 51 % et 66 % pour les organismes privés.

Les trois quarts des organismes privés, actifs en 2013 sur le marché de la formation, se sont créés après 2003, plus d'un tiers entre 2011 et 2013. Les petites structures sont plus récentes que les grandes. Avec 63 %, les structures de moins de 5 salariés sont majoritairement représentées. La moitié des organismes privés ont pour activité unique ou principale la formation. Ils sont davantage parmi les structures de moins de 5 salariés.


### Des prestations diversifiées

38 % des organismes de formation complètent leur activité de formation par des prestations de conseil, d'audit ou d'études dans les domaines de la formation et de la gestion des Ressources humaines et/ou des prestations de bilan de compétences. Les prestations de conseil, d'audit ou d'études sont réalisées par 32 % des organismes de formation. Le bilan de compétences concerne 19 % d'entre eux.

### À chacun son domaine 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, indépendamment du statut et de la taille des organismes de formation. L'offre de formation des organismes institutionnels/sectoriels est la plus étendue. L'offre de formation des asbl et celle des organismes privés sont plus ciblées. Les trois quarts des organismes privés couvrent trois domaines au maximum. Aucune asbl ne dispense des formations dans plus de cinq domaines.

L'étude menée par l'Observatoire de la formation auprès des organismes de formation a permis de dénombrier 350 organismes actifs et de décrire l'offre de formation pour 265 d'entre eux. Elle est téléchargeable sur [lifelong-learning.lu](http://lifelong-learning.lu).



# FORMABREF

OFFRE DE FORMATION MARS 2015

## L'offre de formation continue en chiffres – enquête 2014

**Ce qu'il faut retenir**

En 2013, les organismes privés représentent 80 % des organismes de formation présents sur le marché luxembourgeois. Il s'agit surtout de structures de moins de cinq salariés (63 %). Pour la moitié, la formation est leur activité unique ou principale. Dans quatre organismes privés sur dix, tous les salariés sont formateurs et un organisme privé sur deux a recours à des formateurs externes. Une petite majorité (52 %) intervient au-delà des frontières. Les organismes privés accordent une grande importance au bouche à oreille, favorisé par la taille du marché luxembourgeois. Internet est le canal de promotion le plus utilisé.

La plupart des organismes de formation (privés, institutionnels/sectoriels et asbl) élaborent des programmes de formation sur mesure (89 %), adaptés aux besoins spécifiques de leurs clients. Les domaines «Développement personnel et professionnel» et «Gestion d'entreprise, Ressources humaines» arrivent en tête de l'offre globale de formation. La langue la plus courante est le français : près de neuf organismes de formation sur dix l'utilisent pour dispenser les formations. Par ailleurs, 44 % des organismes de formation proposent un accompagnement personnalisé (tutorat-coaching) et 25 % organisent des formations sanctionnées par un certificat reconnu au niveau national ou international.

Les entreprises sont les principaux commanditaires des formations, qui sont destinées à leurs salariés. 23 % des organismes de formation dispensent des formations à des demandeurs d'emploi et 45 % à des particuliers qui autofinancent leur formation.

En 2013, lorsque la formation est leur activité unique ou principale, six organismes de formation sur dix dégagent plus de 50 000 euros de recette annuelle provenant de cette activité sur le territoire. La perspective d'évolution des recettes est, pour une grande majorité des organismes de formation, jugée comme stable ou positive quel que soit l'horizon de temps : plutôt stable (43 %) à très court terme et plutôt positive (48 %) à moyen terme.

Le marché luxembourgeois de la formation continue s'est construit et organisé au cours des vingt dernières années, stimulé par une demande en constante évolution. Au fil du temps, l'offre de formation s'est étoffée et adaptée pour répondre aux exigences sans cesse croissantes des différents publics.

Partant du constat qu'il existe peu de données sur l'offre de formation continue au Luxembourg, en particulier sur l'offre des prestataires privés, l'Observatoire de la formation mène une enquête récurrente dont l'objectif consiste à apporter un éclairage sur la structuration de l'offre de formation et les pratiques des organismes de formation sur le territoire.

Au cours de cette seconde édition, l'enquête a permis de dénombrier 350 organismes de formation actifs et de décrire l'offre de formation, en 2013, pour 265 d'entre eux.



Le Fonds social européen investit dans votre avenir

# Femmes Pionnières de l'Entrepreneuriat au Luxembourg

## Femmes de l'histoire et histoires de femmes

Le 26 mars dernier à la Chambre de Commerce a eu lieu le vernissage de l'exposition *Femmes Pionnières de l'Entrepreneuriat au Luxembourg*. Plus de 150 personnes avaient répondu à l'invitation des Ambassadrices de l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg (FEALU) et initiatrices de ce projet, Joëlle Letsch, Netty Thines et Domenica Fortunato, pour découvrir les portraits de 12 femmes qui ont eu l'audace de braver les conventions de leur époque. Entretien avec Joëlle Letsch et Netty Thines.



Les organisatrices de l'exposition et membres de la FEALU avec la secrétaire d'Etat à l'Economie. De g. à dr. : **Domenica Fortunato**, associée et gérante technique, Jean Fortunato S.à r.l. ; **Francine Closener**, secrétaire d'Etat à l'Economie ; **Joëlle Letsch**, Managing Director, ADT-Center ; et **Netty Thines**, administrateur délégué, Mediation S.A..

### Quelle a été votre motivation pour monter un tel projet ?

En tant que membres du réseau FEALU (voir encadré) et cheffes d'entreprise, nous nous sommes posé la question de savoir qui étaient les femmes entrepreneurs qui nous ont précédées, qui ont ouvert la voie à l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg depuis le début de l'ère

industrielle. Nous n'avions pas l'ambition de couvrir le sujet comme des historiennes, mais bien celle de mettre en lumière et de valoriser le parcours de ces femmes admirables qui, faisant fi des mentalités de l'époque, sont sorties du rôle traditionnel de la femme pour mener de front leur entreprise et élever leurs enfants. Ces femmes n'avaient ni droit de vote,

ni compte en banque et pourtant elles ont eu le courage d'aller à l'encontre des idées reçues et de tenter l'aventure, certaines par un simple concours de circonstances, d'autres par nécessité financière ou par ambition personnelle. Nous espérons surtout que leur témérité soit une source d'inspiration pour les jeunes générations.



## Pour trouver ces 12 femmes, comment avez-vous travaillé ?

Ce fut un long travail d'investigation qui a demandé plus ou moins deux ans. Les archives sont peu nombreuses et les informations n'ont pas été faciles à trouver. En lançant des appels via nos réseaux respectifs, nous avons récolté des témoignages. Ainsi, nous avons pu identifier des femmes pionnières, recouper différentes informations et surtout contacter les familles qui, en nous livrant de précieux renseignements sur leurs illustres ancêtres, nous ont beaucoup aidées. Nous avons également été soutenues dans nos recherches par des historiennes comme Josiane Weber et Sylvie Martin. En parallèle, nous avons réalisé un site Internet, <http://femmespionnieres.lu>, sur lequel nous aimerions publier d'autres portraits car, suite à cette exposition, nous souhaitons réaliser un livre sur la place de la femme dans l'entrepreneuriat depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle. Nous sommes donc à la recherche de nouveaux témoignages<sup>(1)</sup>.

## Vous avez conçu cette exposition pour qu'elle soit itinérante. Pour quelles raisons ?

En effet, c'était important pour nous que cette exposition puisse tourner dans différents lieux afin de sensibiliser et d'informer le plus grand nombre sur ce sujet, de susciter des vocations chez les plus jeunes ou encore d'encourager les femmes à se lancer. Nous avons déjà reçu beaucoup de demandes de la part des écoles, des communes, des chambres professionnelles, des ministères et même des maisons de retraite pour accueillir cette exposition, et nous en sommes très heureuses. En tant qu'ambassadrices de l'entrepreneuriat, nous souhaitons sensibiliser à la diversité et au rôle de la femme dans l'entreprise, en entrant en contact avec différents publics. Et ces femmes pionnières nous offrent un magnifique tremplin pour le faire et un beau message d'encouragement. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

(1) Tous les témoignages concernant des femmes pionnières sont les bienvenus auprès de Joëlle Letsch ([joelle.letsch@adt-center.lu](mailto:joelle.letsch@adt-center.lu)) et/ou Netty Thines ([n.thines@mediation-sa.lu](mailto:n.thines@mediation-sa.lu)).

La FEALU (Female Entrepreneurship Ambassadors Luxembourg) est le réseau européen des ambassadrices de l'entrepreneuriat luxembourgeois initié en 2010 par la FFCEL (Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg), la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, le ministère des Classes moyennes et le ministère de l'Égalité des Chances. Elle regroupe 11 femmes cheffes d'entreprise. Ses objectifs sont d'encourager et de développer l'entrepreneuriat au Luxembourg, d'inspirer et de motiver d'autres femmes à créer leur propre entreprise. Son but est également d'informer et de sensibiliser les jeunes femmes à la création d'entreprise, dans le cadre de leur orientation professionnelle, en organisant des actions pour promouvoir l'entrepreneuriat.

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

## Barbe Peckels

1836-1906, mariée, 3 enfants

Propriétaire de La Gaichel, gérance de 1852 à 1906



De g. à dr. : Claudine Gaul-Jacquemin et sa fille Céline Guillou-Gaul.

Fille de ferme, Barbe ne bénéficie pas d'un parcours scolaire particulier. Très travailleuse, habile de ses mains et d'un caractère bien trempé, elle a un don pour la cuisine. Barbe épouse le cocher du Château de Guirsch, Jean-Baptiste Dhuren, avec lequel elle fonde le *Saegemuele*, grâce à de l'argent prêté par le baron, employeur de son époux. Ils rachètent une maison en construction au lieu-dit *La Gaichel*. Tous deux y entreprennent l'exploitation d'une ferme auberge où les randonneurs viennent déguster une cuisine simple, mais basée sur les délicieux produits régionaux.

Depuis sa fondation, le Domaine de La Gaichel s'est toujours transmis de mère en fille. La gestion de l'entreprise familiale en est donc à la 6<sup>e</sup> génération. En plus d'un hôtel de luxe et d'un hôtel de charme, le restaurant gastronomique compte une étoile au *Guide Michelin* 2015.

Source – Famille Guillou-Gaul

## Claire Ernster-Kihn

**1890-1983, mariée, 3 enfants – Libraire, gérance de 1939 à 1956**

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, les femmes n'ayant pas le même accès aux études que les garçons, Claire ne peut continuer ses études. Elle s'occupe de sa mère malade, l'aide dans l'éducation de ses cinq frères et sœurs ainsi que dans la gestion du ménage. Dans les années 30, présente aux côtés de son époux dans la vie de la librairie, elle reprend comme tant d'autres femmes de son époque la succession de l'entreprise au décès de son mari. Transférée de force en Allemagne en 1944, elle subit les affres de la guerre, mais maintient la librairie à flot. Claire cède ensuite les rênes à son fils Pierre en 1956, mais n'en reste pas moins très impliquée dans l'entreprise qu'elle a dirigée pendant presque 20 ans, se faisant un devoir d'être présente à chaque inventaire et événement important de la boutique.

C'est la 4<sup>e</sup> génération de la famille, incarnée par Fernand Ernster, qui dirige aujourd'hui le groupe. L'entreprise compte 70 collaborateurs et a fêté son 125<sup>e</sup> anniversaire en 2014.

Source-Famille Ernster



La famille **Ernster**.

## Mary Keiser-Miller

**1910-2004, mariée, 3 enfants – Coiffeuse, gérance de 1928 à 1968**

Mary, une petite Américaine orpheline, est adoptée par des parents luxembourgeois et rejoint le Grand-Duché en 1917. Elle passe toute son enfance à Bascharage. Très avide d'apprendre un métier, Mary se passionne pour la coiffure, reçoit son diplôme et suit de nombreuses formations professionnelles. Elle ouvre son salon en 1928 à Bascharage et ne compte pas ses heures. En 1968, sa fille Léa, également coiffeuse, se joint à l'aventure et fait perdurer la tradition. L'entreprise se développe et c'est en 1982 qu'elle se transmet à la 3<sup>e</sup> génération : son petit-fils, Jean-Marie, reprend le petit salon familial.

Aujourd'hui, Jean-Marie Ferber est à la tête de Ferber Group, une entreprise qui compte quelque 150 collaborateurs et qui a reçu de nombreux prix dont, entre autres, le Prix féminin de l'entreprise décerné par le ministère de l'Égalité des chances en 1996 et le Prix de l'Innovation dans l'Artisanat en 2010.

Source-Famille Ferber



La famille **Ferber**.

# Innover : la boîte à outils de l'entrepreneur

Levier de diversification économique, l'innovation et la R&D sont des priorités gouvernementales. Pour soutenir la recherche, optimiser la création d'entreprises innovantes et favoriser le transfert technologique, toute une organisation a été développée. Au cœur de cet écosystème, une boîte à outils est mise à la disposition des entreprises. Orientation, accompagnement, financement, la palette est complète.

« Depuis les années 1980, la recherche, le développement (R&D) et l'innovation constituent des priorités politiques pour les gouvernements consécutifs du Luxembourg », est-il précisé sur le site Internet [innovation.public.lu](http://innovation.public.lu), le portail de l'innovation au Grand-Duché.

Quelques chiffres confirment ce dynamisme. Le secteur luxembourgeois de l'innovation et de la R&D représente aujourd'hui 3.272 chercheurs et 5.666 personnes si l'on prend en compte l'intégralité du personnel concerné. Quant au montant des investissements, il s'est élevé à 626,3 millions EUR, soit 1,46 % du PIB, en 2012 : 429 millions EUR sont apportés par les entreprises, 120 millions par l'Etat et 77,2 millions générés par l'enseignement supérieur. Des chiffres qui ont encore progressé ces dernières années. « Conformément aux objectifs fixés dans le cadre de la stratégie Europe 2020, le gouvernement s'est engagé à augmenter les dépenses y relatives dans un intervalle de 2,3 % à 2,6 % du PIB », précise également le gouvernement. En ce qui concerne, la part des entreprises luxembourgeoises impliquées dans des activités d'innovation, elle s'élève à environ 70 %, tous secteurs d'activité confondus.

Voilà pour le petit tour d'horizon non exhaustif. Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux outils et aux services développés ces dernières années, en direction du monde de l'entreprise, force est de constater que la palette s'est étoffée avec pour ambition de répondre à tous les besoins. Un effort a également été fait pour simplifier les procédures et réduire les délais d'attente.



## Créer une entreprise innovante

Comme tous les porteurs d'un projet d'entreprise, le créateur d'une entreprise innovante a accès à différents services visant à l'accompagner dans les démarches administratives. Mais il a souvent également besoin d'un soutien particulier pour valider son idée, développer d'éventuels prototypes, construire un plan d'affaires pertinent, trouver des partenaires, notamment financiers, ou bien encore une structure d'accueil au sein de laquelle il pourra échanger avec d'autres créateurs d'entreprise également impliqués dans une démarche innovante (*coworking*).

Contacts utiles :

► [www.luxinnovation.lu](http://www.luxinnovation.lu) (Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche)

- [www.nyuko.lu](http://www.nyuko.lu) (né de la fusion de Business Initiatives et de la plate-forme Impactory, Nyuko propose de multiples services : formation, *coworking*, coaching, recherche de financements... La structure pilote aussi les parcours de plan d'affaires interrégional 1,2,3 GO ainsi que l'opération Seed4Start qui met en relation les entreprises en quête de financement et des investisseurs)
- [www.technoport.lu](http://www.technoport.lu) (incubateur d'entreprises innovantes)
- [www.plugandplaytechcenter.com](http://www.plugandplaytechcenter.com) (accélérateur d'entreprises technologiques)
- [www.espace-entreprises.lu](http://www.espace-entreprises.lu) (Chambre de Commerce)
- [www.cdm.lu](http://www.cdm.lu) (Chambre des Métiers)
- [www.business-start.lu](http://www.business-start.lu) (Institut Universitaire International Luxembourg)
- [www.innovation.public.lu](http://www.innovation.public.lu)



➔ Le secteur luxembourgeois de l'innovation et de la R&D représente aujourd'hui 3.272 chercheurs et 5.666 personnes si l'on prend en compte l'intégralité du personnel concerné. Quant au montant des investissements, il s'est élevé à 626,3 millions EUR, soit 1,46 % du PIB, en 2012 : 429 millions EUR sont apportés par les entreprises, 120 millions par l'Etat et 77,2 millions générés par l'enseignement supérieur ➔

## Développer une innovation

L'innovation n'est pas l'apanage des grandes entreprises. Pour rester compétitive, une PME doit, elle aussi, innover afin de développer de nouveaux services ou produits, mais également pour optimiser ses processus de production, son organisation ou ses méthodes de commercialisation. Voilà pour le discours. Reste à mettre tout cela en œuvre ou en mouvement. Là encore, le dirigeant peut bénéficier d'un soutien et d'un accompagnement qui prennent différentes formes : formations aux tech-

niques de management de l'innovation, accompagnement en matière de transfert de technologies et de protection (propriété intellectuelle), recherche de partenaires, notamment scientifiques. Dans ce dernier domaine, le Luxembourg offre de multiples passerelles visant à rapprocher les entreprises et les organismes de recherche publics et cela, quel que soit le secteur d'activité. Cette mise en réseau des acteurs du privé et du public se concrétise également au travers d'une politique de clusters (voir encadré).  
Contacts utiles :

- ▶ [www.luxinnovation.lu](http://www.luxinnovation.lu)
- ▶ [www.guichet.lu](http://www.guichet.lu)
- ▶ [www.list.lu](http://www.list.lu) (Luxembourg Institute of Science and Technology, fruit de la fusion entre les Centres de Recherche Publics Gabriel Lippmann et Henri Tudor)
- ▶ [www.clusters.lu](http://www.clusters.lu) (voir encadré)
- ▶ [www.innovation.public.lu](http://www.innovation.public.lu)

## Financer l'innovation

La création d'une entreprise innovante, comme le développement d'une innovation, implique une prise de risque, notamment sur le plan financier. C'est au chef d'entreprise de la supporter. Mais le dirigeant peut également solliciter – et bénéficier d'un soutien financier destiné à l'aider dans le développement de son projet – une dizaine d'aides différentes. Pour les nouvelles entreprises, cela se traduit par un prêt Entreprises novatrices et du crédit d'équipement, notamment. Des aides spécifiques ont également été développées

Suite page 40 ➔ ●●●

⇒ ... Suite de la page 39

pour supporter le financement de projets et programmes de R&D. Accessibles aux PME, elles prennent la forme de prêts à moyen et long terme et de prêts indirects dédiés au développement. Il est à noter que ces soutiens financiers ne sont pas uniquement destinés à financer des investissements matériels ou des dépenses de personnel. Par exemple, le ministère de l'Economie propose des aides visant à favoriser la mise en œuvre d'une méthode innovante sur le plan organisationnel. Luxinnovation développe également un accompagnement destiné aux entreprises désireuses de participer aux programmes de recherche européens, comme *Horizon 2020*. Toutes ces aides sont, bien entendu, octroyées sous conditions et il est important de se faire conseiller en amont (avant même d'investir) pour savoir si son projet ou l'entreprise, est éligible. ✓

Contacts utiles :

- ▶ [www.snci.lu](http://www.snci.lu) (Société Nationale de Crédit et d'Investissement)
- ▶ [www.luxinnovation.lu](http://www.luxinnovation.lu)
- ▶ [www.nyuko.lu](http://www.nyuko.lu)
- ▶ [www.seed4start.org](http://www.seed4start.org) (forum transfrontalier du capital risque)
- ▶ [www.innovation.public.lu](http://www.innovation.public.lu)

**Fabrice Barbian**

## Les clusters

Initiée en 2002, par le gouvernement, la Luxembourg Cluster Initiative a pour objet de stimuler la compétitivité des entreprises, d'encourager la mise en réseau des acteurs de la recherche et de l'innovation, publics et privés, et de faciliter le transfert des connaissances et des bonnes pratiques. Au fil des ans, différents clusters dédiés à des secteurs d'activité jugés prioritaires pour l'économie luxembourgeoise ont ainsi vu le jour (voir [www.clusters.lu](http://www.clusters.lu)) : Biotechnologies et Health Sciences, Technologies de l'éco-innovation, Technologies de l'information et de la communication, Technologies des matériaux, Technologies spatiales, Automotive components, Cluster for Logistics et Cluster Maritime.

## La proportion d'entreprises innovantes est passée sous la barre des 50 % dans l'UE en 2010-2012

Dans l'UE28, un peu moins de la moitié des entreprises (48,9 %) de 10 salariés ou plus ont déclaré avoir mené des activités d'innovation durant la période 2010-2012. La proportion d'entreprises innovantes dans l'UE28 a baissé en 2010-2012 par rapport à celle enregistrée en 2006-2008 (51,5 % d'entreprises innovantes) et au pic atteint en 2008-2010 (52,8 %). Cette tendance a été observée dans la majorité des États membres.

Les activités d'innovation se réfèrent aussi bien aux produits et aux procédés qu'à l'organisation et à la commercialisation. Entre 2010 et 2012, l'innovation dans les entreprises de l'UE a essentiellement concerné l'organisation (27,5 % de toutes les entreprises), le marketing (24,3 %), les produits (23,7 %) et les procédés (21,4 %). Il convient de noter que les entreprises ont pu introduire des innovations dans plusieurs domaines.

Au cours de la période 2010-2012, les proportions les plus élevées d'entreprises ayant mené des activités d'innovation ont été enregistrées en Allemagne (66,9 % des entreprises), au Luxembourg (66,1 %) ainsi qu'en Irlande (58,7 %). En revanche, moins de 30 % des entreprises ont eu des activités d'innovation au cours de cette période en Roumanie (20,7 %), en Pologne (23,0 %) et en Bulgarie (27,4 %).

Par rapport à la période 2006-2008, la proportion d'entreprises innovantes dans l'UE28 a diminué de 2,6 points de pourcentage au cours de la période 2010-2012, passant de 51,5 % à 48,9 %. Les baisses les plus marquées de la proportion d'entreprises innovantes ont été constatées à Chypre (56,1 % en 2006-2008, contre 42,1 % en 2010-2012, soit - 14,0 points de pourcentage), en Allemagne (- 13,0 pp), en Roumanie (- 12,6 pp), en République tchèque (- 12,1 pp) et en Espagne (- 9,9 pp). À l'extrême opposé, la part d'entreprises innovantes a augmenté le plus en 2010-2012 par rapport à la période 2006-2008 à Malte (de 37,4 % en 2006-2008 à 51,4 % en 2010-2012, soit + 14,0 points de pourcentage), aux Pays-Bas (+ 6,5 pp), en Lettonie (+ 6,1 pp) et au Royaume-Uni (+ 4,7 pp).

Par rapport à la période 2008-2010, il convient de noter que seuls 5 États membres ont connu en 2010-2012 une augmentation de la proportion d'entreprises innovantes: Malte, le Royaume-Uni, la Hongrie, la Lettonie et la Bulgarie.

En 2010-2012, les entreprises ayant déclaré avoir réalisé des innovations en matière d'organisation et/ou de marketing ont été légèrement dominantes (37,1 %) dans l'UE par rapport aux entreprises innovantes en matière de produits et/ou de procédés (36,0 %).

S'agissant des innovations relatives à l'organisation et/ou au marketing, les proportions les plus élevées d'entreprises ayant conduit ces activités entre 2010 et 2012 ont été enregistrées au Luxembourg (53,5 %), en Irlande (50,8 %), en Allemagne (47,6 %), en Autriche (46,1 %), en Grèce (45,4 %) et en Italie (45,3 %).

La plus forte proportion d'entreprises innovantes en matière de produits et/ou de procédés en 2010-2012 a été de loin relevée en Allemagne (55,0 % des entreprises) au Luxembourg (48,5 %), en Belgique (46,5 %), en Suède (45,2 %), en Finlande (44,6 %) et aux Pays-Bas (44,5 %).

## Entreprises innovantes dans l'UE (en % des entreprises)

	2006-2008	2008-2010	2010-2012
UE 28	51,5	52,8	48,9
<b>Luxembourg</b>	<b>64,7</b>	<b>68,1</b>	<b>66,1</b>
Allemagne	79,9	79,3	66,9
Belgique	58,1	60,9	55,6
France	50,2	53,5	53,4

Source – Eurostat, Communiqué de presse N° 15/2015 du 21 janvier 2015.  
<http://ec.europa.eu/eurostat>.

## Innover dans le numérique

L'innovation passe bien entendu, aussi, par les nouvelles technologies. L'actualité, dans ce domaine, est la mise en œuvre de l'initiative *Digital Lëtzebuerg* qui vise à réaffirmer combien le pays est prêt pour l'ère numérique. « *D'un effort collectif résultera une dynamique générale de modernisation du pays à l'aide des nouvelles technologies* », pour reprendre les termes de Xavier Bettel, lors de la présentation de *Digital Lëtzebuerg*, fin 2014. Deux priorités concernent directement l'innovation et le monde de l'entreprise : l'accès au financement pour les start-up et l'innovation dans les services au secteur financier, FinTech. Un *think tank* piloté par Nicolas Mackel, le CEO de Luxembourg for Finance, est à pied d'œuvre pour dresser un diagnostic des acteurs (150 start-up et entreprises sont actives dans les FinTech au Luxembourg), définir les besoins à venir et déterminer les chantiers qu'il convient, dès lors, d'ouvrir. Un rapport sera remis au gouvernement avant l'été. En ce qui concerne le volet financement, un fond d'amorçage

(Seed fund) devrait voir le jour et délivrer du financement, en complément de celui des *Business Angels*, afin de favoriser la création et le développement de start-up. « *Il sera doté de 15 à 20 millions EUR et développé en collaboration avec l'Université* », a récemment (lors d'une conférence organisée le 23 mars dernier) précisé Mario Grotz, en charge de la direction générale Recherche, Propriété intellectuelle et Nouvelles technologies auprès du gouvernement. Au registre de l'actualité digitale, à noter également l'entrée du Luxembourg dans le top 10 du classement mondial 2015 relatif aux technologies de l'information, établi par le Forum économique mondial. Le Grand-Duché se hisse au 9<sup>e</sup> rang sur 143 pays, soit une progression de 2 places par rapport à 2014 et de 12 places comparativement à 2012. *Digital Lëtzebuerg* est initiée sur une « terre fertile ». Il est vrai que le pays a investi 500 millions EUR ces cinq dernières années pour se doter d'une infrastructure numérique de premier plan.



## Mind & Market au Luxembourg Soutenir les projets innovants

L'initiative Mind & Market au Luxembourg a été dévoilée officiellement le 24 mars dernier, devant 120 représentants d'entreprises et de la communauté universitaire du pays. À cette occasion, Deloitte Luxembourg a révélé les résultats de son enquête sur l'innovation au sein des entreprises luxembourgeoises.

Avec le soutien de Deloitte Luxembourg, du Fonds National de la Recherche, de Luxinnovation, de l'Université du Luxembourg et de Mind & Market asbl, Mind & Market au Luxembourg a pour ambition de faciliter et d'accélérer la transformation de projets innovants en applications commerciales, dans l'intérêt réciproque des porteurs de projets et des entreprises, au Luxembourg et dans la Grande Région, en offrant des recommandations et conseils d'experts aux porteurs de projets novateurs.

Via un forum annuel, des rencontres périodiques et sa plateforme [www.mindandmarket.lu](http://www.mindandmarket.lu), Mind & Market au Luxembourg favorisera la mise en relation entre porteurs de projets innovants et partenaires potentiels ainsi que la confrontation des projets avec le marché. Mind & Market au Luxembourg permettra de réunir tant des personnes issues du monde académique et des centres de recherche que des entrepreneurs individuels, tout en faisant le lien avec les entreprises locales et internationales de toute taille et de tous secteurs d'activité (santé, TIC, ingénierie, chimie, agroalimentaire, marketing, management, développement durable...).

### Le Forum du 30 juin 2015

Le 1<sup>er</sup> Forum Mind & Market au Luxembourg se tiendra à la Maison du Savoir à Belval le 30 juin prochain. Tous les porteurs de projets, les entreprises et les passionnés de l'innovation sont invités à rejoindre la communauté Mind & Market au Luxembourg et à poster leurs projets sur [www.mindandmarket.lu](http://www.mindandmarket.lu).

Conférences et tables rondes seront organisées au cours de cet événement. Les porteurs de projets innovants pourront y présenter leur *business model* sous forme de pitch, devant un public composé notamment de spécialistes et d'experts en marketing, finance, RH, communication, design de services ou de produits.

### 1<sup>ère</sup> enquête Deloitte sur l'innovation au sein des entreprises luxembourgeoises

Lors de la conférence du 24 mars, Benjamin Collette, Partner & Talent Innovation Leader chez Deloitte Luxembourg, a révélé les résultats de la 1<sup>ère</sup> *Deloitte Luxembourg Innovation Survey*. Cette enquête a été réalisée en 2014 auprès des CEO et CIO d'entreprises établies au Luxembourg, depuis les start-up jusqu'aux grandes entreprises, dans des secteurs variés tels



Lors de la conférence du 24 mars 2015, les intervenants ont également échangé leurs points de vue et leurs expériences au sein d'un panel de discussion composé, de g. à dr., de **Raoul Mulheims** (cofondateur et CEO, Digicash Payments S.A.), **Nataly Katan** (Innovation Consultant, Deloitte Netherlands), **Carlo Duprel** (Head of Unit - Programme Development & Head of International Relations, FNR), **Ludwig Neyses** (vice-président chargé de la Recherche, Université du Luxembourg), **Joël Duhr** (Leader de l'Active Safety Start Center, Delphi) et le modérateur **Luc Brucher** (Partner et Leader Healthcare and Life Sciences, Deloitte Luxembourg).

que les services financiers, la technologie, les médias et télécommunications, les sciences de la vie et la santé ou encore l'industrie et le secteur commercial.

Les principales conclusions de l'enquête sont les suivantes :

- 96 % des répondants estiment que l'innovation fait partie de leurs 5 priorités stratégiques. Plus d'une entreprise luxembourgeoise sur cinq considère l'innovation comme une priorité absolue ;
- les principales motivations à innover sont la croissance de l'entreprise et la volonté de se différencier par rapport à la concurrence ;
- moins de la moitié des entreprises possèdent un plan d'action clairement défini pour l'exécution et la mise en œuvre de leur stratégie d'innovation. Cependant, la moitié des entreprises ont mis en place un processus leur permettant de recueillir des idées novatrices ;
- une entreprise sur trois seulement collabore ou envisage de collaborer avec des start-up ou des spin-off dans le cadre de sa stratégie d'innovation ou de croissance ;
- un tiers des entreprises impliquent leurs clients dès la phase de conception du processus d'innovation. Les organisations consultent également leurs clients aux phases d'essai et de création de prototypes, et lors de la phase de pré-lancement commercial ;
- une entreprise sur trois favorise les interactions entre le personnel et la hiérarchie en vue de générer des idées innovantes ;
- la moitié des entreprises basées au Luxembourg estiment que la politique d'innovation du Luxembourg est plus propice à une évolution positive de leurs activités que les politiques des pays voisins.

L'intégralité de la *Deloitte Luxembourg Innovation Survey* est disponible sur <http://www2.deloitte.com/lu/en/pages/about-deloitte/articles/innovation-survey-2015.html>.

## Linc S.A. : l'accélérateur de projets digitaux innovants

La Compagnie Luxembourgeoise d'Annuaire S.A. – qui édite yellow.lu – a marqué récemment un tournant stratégique dans son histoire et arbore dorénavant une nouvelle identité : Linc S.A.

Depuis sa création en 2006, la société s'est axée sur l'innovation en proposant des services digitaux à forte valeur ajoutée. Grâce à cette expérience acquise au fil des années, l'entreprise a choisi de diversifier ses activités en lançant de nouveaux projets innovants dans son domaine de prédilection : l'Internet. La première étape concrète de la diversification des activités a été la création de webpartner, une agence Web spécialisée dans le marketing digital.

Au-delà du développement de projets internes, Linc encourage et participe activement à des projets externes. Son appui se traduit par les synergies avec yellow.lu et par un accompagnement stratégique et opérationnel qui prend souvent la forme de mentorat : stratégie globale, plan d'affaires, stratégie marketing et communication, IT... La première start-up à bénéficier de cette stratégie est foostix.lu, précurseur des sites Internet de commande et de livraison de plats à domicile. Linc y a pris une participation en janvier 2015 afin de contribuer activement au développement de la plate-forme au Luxembourg et en Grande Région.

Grâce à cette stratégie de « réseaux de projets », Linc permet à chacun des projets de développer des compétences spécifiques qui sont ensuite partagées dans le réseau et appuient la réussite de tous les projets, internes et externes.

Marc Neuen, le fondateur de Linc, entend ainsi stimuler l'esprit d'entreprise et contribuer positivement à l'écosystème des start-up luxembourgeoises, notamment en offrant des solutions pour pallier les principaux problèmes rencontrés par les porteurs de projets : difficultés à recruter du personnel qualifié, à obtenir des financements et à collaborer avec d'autres structures, le concept de Linc reposant sur la mutualisation des compétences, des ressources et du savoir-faire.

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

## lux future lab

### Dans ses nouveaux locaux



De g. à dr. : **Carlo Thill** (président du comité de direction, BGL BNP Paribas), **Francine Closener** (secrétaire d'Etat, ministère de l'Economie), et **Karin Schintgen** (directeur, lux future lab)

Le 22 avril dernier, lux future lab, l'incubateur de start-up de BGL BNP Paribas, a inauguré ses nouveaux locaux dans le bâtiment historique du 59, boulevard Royal à Luxembourg-Ville. Ce déménagement intervient dans le cadre du réaménagement de la place Hamilius, qui concerne entre autres le bâtiment de BGL BNP Paribas qui abritait l'incubateur jusque récemment. Par ailleurs, les nouveaux locaux donnent plus de latitude au lux future lab en termes d'espaces de travail et d'espaces dédiés aux visiteurs, lors de formations ou d'événements.

Le lux future lab confirme ainsi sa vocation de soutien à la diversification économique du pays. En effet, l'incubateur accueille à présent un portefeuille très diversifié de 16 start-up spécialisées notamment dans les technologies financières (FinTech), mais aussi des domaines aussi variés que la sécurité informatique, les réseaux sociaux, l'ICT et l'IoT (Internet of Things) ou les jeux électroniques. Ces start-up, dont certaines viennent d'aussi loin que le Japon, le Canada ou les USA, ont créé quelque 160 emplois au Luxembourg.

[www.luxfuturelab](http://www.luxfuturelab)

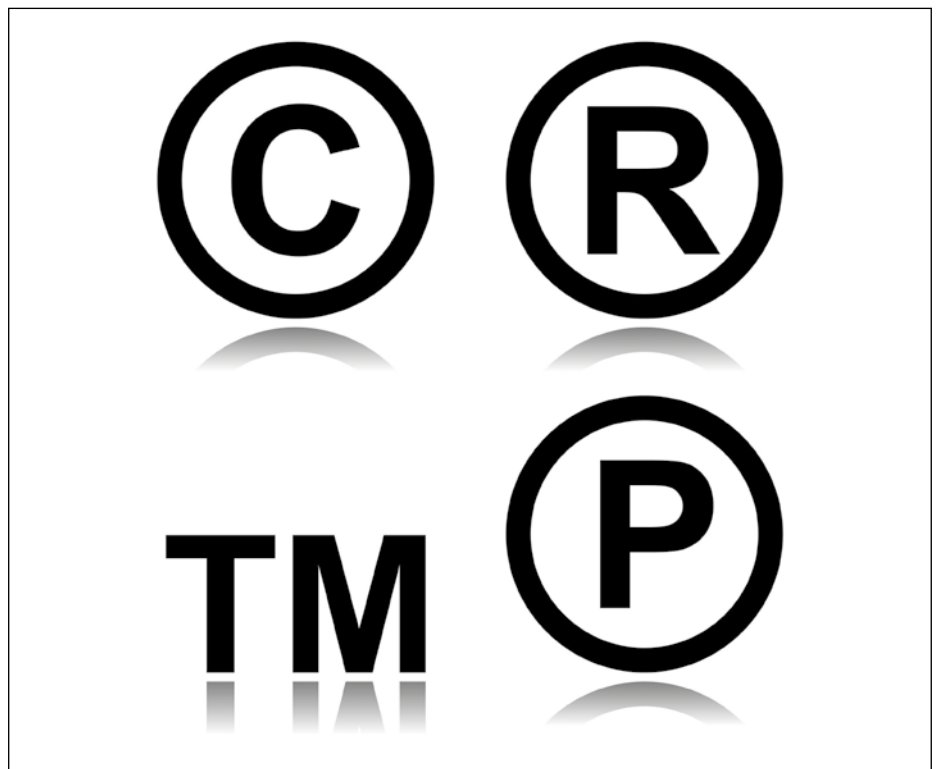
# Disposez-vous des droits requis pour pouvoir exploiter vos innovations ?

La grande majorité des innovations impliquent de nouvelles créations ou inventions, qui sont le plus souvent le fruit des investissements – notamment financiers – d'une ou de plusieurs sociétés. Mais le simple fait d'être à l'origine d'une innovation ou de l'avoir financée ne signifie pas nécessairement que l'on détient les droits y afférents. Pour s'assurer de pouvoir librement exploiter son innovation, il convient de prêter une attention particulière aux clauses contractuelles portant sur les droits de propriété intellectuelle.

L'innovation est un sujet transversal qui touche tous les domaines et industries. Si les formes d'innovation peuvent varier de la modernisation de l'image d'une société à l'amélioration ou au renouveau du processus de production jusqu'à la création de nouveaux produits ou services, les principes restent identiques : on crée quelque chose de nouveau, de différent, de meilleur, qui permet de distinguer sa propre entreprise des autres opérateurs du marché.

Or, une grande majorité des innovations sont constituées de créations intellectuelles qui forment souvent l'objet d'un droit de propriété intellectuelle. Ainsi, un nouveau processus de fabrication ou un nouveau produit pourra être protégé par un brevet. Un programme d'ordinateur ou une œuvre originale (telle que la photographie utilisée comme support publicitaire) pourra de son côté être protégé par le droit d'auteur. De plus, ces droits ne sont pas nécessairement exclusifs les uns des autres, mais peuvent protéger différents aspects d'une même innovation : le nouveau logo déposé en tant que marque pourrait également jouir d'une protection au titre du droit d'auteur s'il remplit certaines conditions.

Malgré cette variété de droits et des régimes juridiques qui leur sont applicables,



une règle générale vaut pour l'ensemble des droits de propriété intellectuelle : le titulaire des droits dispose d'un monopole d'exploitation. Ceci a pour conséquence que cette personne est seule à pouvoir

exploiter ou autoriser l'exploitation des innovations protégées. Il est donc crucial de s'assurer de disposer des droits pour en garantir une exploitation paisible.

## Quid des droits de propriété intellectuelle des salariés ?

Un nombre limité de cessions légales bénéficie aux employeurs, mais mieux vaut inclure des cessions de droits de

➔ Dans les contrats de R&D, il est recommandé de déterminer le sort des droits de propriété intellectuelle qui seront créés, dès la conclusion du contrat ←



## Un nombre limité de cessions légales bénéficie aux employeurs, mais mieux vaut inclure des cessions de droits de propriété intellectuelle dans les contrats de travail

propriété intellectuelle dans les contrats de travail.

De principe, les salariés sont titulaires des droits de propriété intellectuelle sur leur travail. Tel sera par exemple le cas des membres du département Marketing qui créent une nouvelle brochure, mais aussi de l'auteur d'une note d'utilisation d'un produit. Dans certains domaines, le législateur a toutefois introduit des exceptions à ce principe en la forme de cessions légales bénéficiant aux employeurs.

La loi du 20 juillet 1992 sur les brevets d'inventions, telle que modifiée, prévoit ainsi que des inventions effectuées par des salariés dans l'exécution d'un contrat de travail comportant une mission inventive ou dans le cadre d'études ou de recherches qui sont explicitement confiées au salarié appartiennent à l'employeur. Il en va de même des inventions faites par un salarié dans le cours de l'exécution de ses fonctions, dans le domaine des activités de l'entreprise ou par la connaissance ou l'utilisation de techniques ou de moyens spécifiques à l'entreprise qui l'emploie ou de données procurées par cette dernière.

En matière de programmes d'ordinateur, l'employeur bénéficie également d'une cession légale en vertu de la loi du 18 avril 2001 sur les droits d'auteur, telle que modifiée. En effet, seul l'employeur est habilité à exercer tous les droits patrimoniaux afférents au programme d'ordinateur créé par un employé dans l'exercice de ses fonctions ou d'après les instructions de son employeur. Seule la société qui emploie l'auteur du programme d'ordinateur peut donc *inter alia* reproduire, distribuer, représenter, communiquer, adapter, traduire, louer ou prêter ce dernier. En revanche, l'employé reste titulaire des droits moraux, c'est-à-dire notamment du droit de divulgation et de paternité ainsi que du droit de s'opposer à toute déformation de son œuvre.

Néanmoins, la cession légale n'empêche pas qu'un contrat de travail puisse prévoir que l'ensemble des droits appartiennent à l'employé ou, à l'inverse, que ce dernier cède l'ensemble de ses droits (au

Luxembourg, y compris les droits moraux) à son employeur. Dans certains cas, une rémunération spécifique devra toutefois être versée à l'employé concerné en cas de cession de ses droits.

Toute société devrait donc vérifier la présence, ainsi que la formulation, des clauses relatives à la propriété intellectuelle dans les contrats de travail de ses employés, du moins pour les employés susceptibles de créer de la propriété intellectuelle. Ce constat vaut d'ailleurs également pour tout contrat de prestation de services, tout particulièrement si le sous-traitant intervient dans le développement de l'innovation.

### Déterminez le sort des droits dès la conclusion du contrat

L'innovation résulte également très souvent de projets importants en matière de R&D. Dès lors qu'une société fait intervenir un tiers dans une telle quête à l'innovation, la détermination contractuelle de la titularité et de l'exploitation des droits de propriété intellectuelle devient cruciale.

En l'absence de clauses spécifiques dédiées à la propriété intellectuelle, l'invention ou la création effectuée par un tiers (tel qu'un prestataire de services ou un partenaire) dans le cadre d'un projet de R&D pourrait appartenir à part entière à ce tiers. Sans cession des droits de propriété intellectuelle résultant du projet de R&D ou de licence y afférents, la société qui a financé la recherche sans y participer activement pourrait donc se voir dans l'impossibilité d'exploiter les innovations en résultant. Puisqu'en matière de propriété intellectuelle tout ce qui n'est pas autorisé est interdit, le bénéficiaire d'une licence doit aussi veiller à s'assurer que les termes de celle-ci couvrent l'intégralité des usages qu'il entend faire de l'innovation.

Etant donné qu'il est généralement plus difficile de trouver un accord sur ce sujet une fois qu'une innovation importante a été effectuée, il est recommandé de déterminer – du moins dans les grandes lignes – la titularité des droits et les termes

d'une éventuelle licence (y compris son caractère exclusif) dès la conclusion du contrat. Dans l'hypothèse où les parties s'accordent sur le fait que tout droit de propriété intellectuelle qui pourrait résulter d'un projet de R&D devrait être détenu en copropriété, les quotes-parts et le régime de copropriété devraient également être fixés le plus tôt possible.

### Le savoir-faire et les secrets d'affaires doivent également être protégés

Enfin, certaines innovations ne sont pas protégées par des droits de propriété intellectuelle *stricto sensu*, mais constituent du savoir-faire ou des secrets d'affaires. Si certains outils juridiques existent pour garantir une protection *a posteriori* de ce savoir-faire ou de ces secrets d'affaires, ceux-ci peuvent s'avérer inadaptés. Raison pour laquelle ces connaissances devraient également faire l'objet de clauses contractuelles protectrices spécifiques dans les contrats de travail, de prestations de services, de collaboration et de tout autre contrat en vertu duquel une personne physique ou morale pourrait avoir accès au savoir-faire ou aux secrets d'affaires de votre société. ☑



M<sup>e</sup> Natalie Schall  
IPT/TMT Associate

Allen & Overy

# Proof of Concept



## Exploitation économique des résultats de la recherche publique

Le FNR encourage le transfert de résultats de recherche à fort impact en innovations commercialement viables.

Selon le programme gouvernemental, l'impact économique de la recherche publique au Luxembourg constitue une priorité. Par conséquent, l'un des objectifs stratégiques du Fonds National de la Recherche (FNR) est de contribuer à l'exploitation économique des résultats obtenus lors de projets de la recherche.

À cette fin, le FNR vient de lancer un nouveau programme de financement, *Proof of Concept* (POC), destiné à l'Université et aux instituts de recherche publics, et qui vise à rendre les résultats issus des projets de recherche plus attractifs pour des investisseurs potentiels.



Marc Schiltz, secrétaire général, FNR.

### Remplir le vide entre la recherche et la commercialisation d'un produit innovant

Le nouveau programme POC du FNR a comme objectif de remplir le vide entre la recherche et la commercialisation d'un produit innovant, c'est-à-dire le stade où des chercheurs d'une institution de recherche publique ne disposent ni d'un sponsor industriel intéressé par leur innovation,

ni du soutien financier pour construire un prototype du produit ou service qui pourrait ensuite être utilisé pour solliciter un financement pour créer une nouvelle entreprise ou pour demander une licence de mise sur le marché.

Le programme a complété sa phase pilote en 2014 et est divisé en deux branches :

- POC (Proof of Concept) : soutien pour des activités de transfert de connaissances telles que des études de faisabilité, la production de prototypes et la validation du potentiel commercial d'une découverte scientifique faite au sein d'une institution de recherche publique ;
- KITS (Knowledge & Innovation Transfer Support) : soutien pour l'embauche de personnes ayant des compétences à la fois scientifiques et commerciales afin de stimuler la valorisation des résultats de la recherche au sein des institutions.

En facilitant la commercialisation fructueuse d'innovations, ce programme contribue ainsi à un impact positif pour la société et l'économie luxembourgeoise.

### Premier succès du programme Proof of Concept : Motion-S

En mars 2015, le FNR a annoncé le premier succès du nouveau programme POC : Motion-S. Il s'agit d'une première spin-off issue d'un projet de transfert de technologie financé dans le cadre du nouvel instrument financier POC. Le projet *SenseFleet* du SnT (Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust, Université du Luxembourg) a abouti dans le développement d'un nouveau système de surveillance de l'automobiliste qui utilise des capteurs de smartphones comme le GPS ou des détecteurs de mouvement. L'ensemble des paramètres calculés grâce à ces capteurs permet de donner un score global reflétant les caractéristiques de conduite

d'un utilisateur et peut donc être utilisé pour identifier les manœuvres de conduite à risques. Grâce à la subvention de POC, le FNR a soutenu l'essai de la technologie développée par *SenseFleet* dans un environnement réaliste.

### Mind & Market : connecter le monde de la recherche et de l'innovation avec celui des entreprises

Partageant l'ambition de connecter davantage l'innovation et le marché en mettant en relation porteurs et chercheurs d'idées et projets innovants issus de l'ensemble du tissu économique et académique luxembourgeois et frontalier, Deloitte Luxembourg, le FNR, Luxinnovation et l'Université du Luxembourg ont lancé, en février 2015, l'initiative Mind & Market Luxembourg.

Lors du premier forum Mind & Market Luxembourg, qui se tiendra à la Maison du Savoir à Belval le 30 juin 2015, les porteurs de projets innovants auront la possibilité de présenter leur *business model*, sous forme de pitch, devant un public composé notamment de spécialistes et d'experts en marketing, finance, Ressources humaines, communication, design de services ou de produits.

« Le projet Mind & Market est un atout pour parvenir à l'exploitation économique de résultats de recherche, puisqu'il permet aux chercheurs d'échanger leurs idées avec des investisseurs potentiels et de bénéficier d'un retour immédiat de la part de l'industrie », conclut Marc Schiltz, secrétaire général du FNR. ☑

[www.fnr.lu/poc](http://www.fnr.lu/poc)  
[www.mindandmarket.lu](http://www.mindandmarket.lu)

Contacts au FNR :

POC – Dr. Andreea Monnat ([andreea.monnat@fnr.lu](mailto:andreea.monnat@fnr.lu))

Mind & Market – Dr. Carlo Duprel ([carlo.duprel@fnr.lu](mailto:carlo.duprel@fnr.lu))

# EURAXESS Luxembourg aide les entreprises à accueillir des chercheurs étrangers

Priorité du gouvernement, la recherche publique et privée au Luxembourg emploie plus de 5.000 scientifiques.



Ces résultats ont été atteints grâce à des actions concrètes et des efforts communs. Des conditions de travail attractives ont été mises en place avec le soutien du Fonds National de la Recherche (FNR). Le renforcement de l'image du pays au niveau de la recherche a permis au Luxembourg d'accroître sa renommée internationale dans des domaines-clés comme l'ICT, la biomédecine ou encore les matériaux.

## L'excellence en recherche passe par des recrutements de qualité

Certains instituts de recherche se sont déjà engagés à travers la charte et le code de

conduite pour le recrutement des chercheurs. De ce fait, tout poste vacant dans la recherche publique est publié à échelle internationale.

La loi sur l'immigration facilite l'entrée des chercheurs au Luxembourg. Il faut continuer les efforts de diffusion des résultats de la recherche et trouver des solutions pour l'avenir. La mobilité intersectorielle, les mobilités courtes sont des pistes à étudier. Il faudrait avant tout développer plus de partenariats publics et privés (PPP) ainsi qu'un esprit d'entrepreneuriat au niveau de la recherche. Pour ce faire, nous invitons toute entreprise qui a une activité de recherche et développement au Luxembourg

à publier directement ses annonces sur le portail international EURAXESS Jobs.

## La mission d'EURAXESS Luxembourg

L'Université du Luxembourg, en tant que vecteur de la recherche au Luxembourg, s'engage à travers EURAXESS à promouvoir la carrière des chercheurs internationaux et à favoriser leur installation dans notre pays.

## Des outils pour aider les entreprises qui travaillent dans la recherche

Des portails d'informations et divers outils pratiques ont été mis en place pour gui-



## → EURAXESS s'adresse non seulement aux chercheurs, mais également aux entreprises qui ont une activité de recherche sur le Luxembourg ←

der les chercheurs ainsi que pour aider les instituts de recherche privés à recruter à l'international. En effet, EURAXESS s'adresse non seulement aux chercheurs, mais également aux entreprises qui ont une activité de recherche sur le Luxembourg.

EURAXESS Luxembourg invite tous les organismes de recherche (publics et privés) à publier gratuitement et de manière internationale leurs offres d'emploi sur sa plate-forme EURAXESS Jobs qui fonctionne comme un guichet européen unique. Cette démarche permet de pro-

mouvoir son entreprise et de la placer sur le marché de la recherche à l'échelle internationale ; il n'y a ainsi plus de barrières. Les entreprises ont alors accès à une base de données de plus de 20.000 curriculum vitae en ligne.

Une fois le candidat idéal trouvé, EURAXESS met à disposition un site d'informations ([www.euraxess.lu](http://www.euraxess.lu)) et également un guide pratique destiné aux chercheurs (*Foreign researcher's guide to Luxembourg*). Ce guide aidera les chercheurs et leur famille, venus du monde entier, à s'installer

au Luxembourg. Il comporte un aperçu du cadre légal en ce qui concerne l'emploi, les conditions d'entrée, les procédures de délivrance de visas, la fiscalité, la sécurité sociale, les soins de santé, de même que des informations sur le logement et la vie quotidienne. Le guide ne se contente pas de promouvoir la recherche au Luxembourg, il constitue également un outil de travail pratique pour les départements RH d'institutions publiques ou privées qui comptent engager des chercheurs étrangers. Ce guide est disponible gratuitement en version téléchargeable sur [www.euraxess.lu](http://www.euraxess.lu). ☑

Pour plus d'informations :  
Barbara Daniel, coordinatrice Euraxess  
Luxembourg – Tél : (352) 46 66 44 66 81  
E-mail : [euraxess@uni.lu](mailto:euraxess@uni.lu).

# Un robot d'assistance destiné aux personnes âgées est en train de voir le jour au Luxembourg...

Des chercheurs collaborent actuellement au sein du Centre interdisciplinaire pour la sécurité, la fiabilité et la confiance (SnT) de l'Université du Luxembourg sur ce qui pourrait être une solution au problème que pose le vieillissement de la population : un robot à forme humaine.

Equipé de caméras, capteurs, microphones et d'un système audio, le prototype de robot présenté par le Dr Patrice Caire, chercheuse en informatique, a d'ores et déjà été distingué en 2013 par le Fonds National de la Recherche (FNR) pour sa contribution à la promotion des sciences auprès du public luxembourgeois. Aujourd'hui, ce programme de recherche connu sous le nom de *CoPAInS* et supporté à hauteur de 500.000 EUR par le FNR, entre dans sa deuxième phase de conception, incluant de la robotique, et cherche maintenant un financement pour aller de l'avant. Dans cette phase, l'équipe de recherche se concentre sur le développement du système robotique proprement dit, son comportement, l'analyse de l'environnement dans lequel il évolue et sa capacité à transmettre l'information.

## Des résistances culturelles face à « la machine » ?

Ne nous le cachons pas, le nombre des personnes âgées de plus de 85 ans sera multiplié par deux d'ici à 2020 et on préfère vieillir à domicile plutôt qu'en maison de retraite. Proportionnellement, le nombre d'aidants familiaux et professionnels deviendra rapidement insuffisant. Les scientifiques ont donc conçu un robot destiné à aider nos chers aïeux dont les chutes entraînent chaque année en France le décès de 10.000 personnes ! Malgré certaines réticences culturelles face à la « machine », il est probable que ces robots d'assistance sont promus à un bel avenir. Il suffit de suivre l'actualité nipponne dans ce domaine...



Le Dr Patrice Caire et le robot Niloo.

➔ Niloo sait se mettre en marche, se diriger vers la personne à terre, interagir par la voix ou ouvrir la porte. Comme l'explique la chercheuse, « ce robot de compagnie pourra faire bien plus ! Adaptable à chaque personne, différents niveaux d'assistance pourront être programmés à l'avenir : faire travailler la mémoire, rappeler la prise de médicaments, appeler de manière autonome les secours après avoir ausculté la personne inanimée au sol, par exemple » ➔

### Le projet mérite d'être soutenu

« Le système proposé », explique le Dr Patrice Caire, « envisage d'apporter une assistance à la personne âgée isolée selon trois axes principaux. Tout d'abord celui de la santé : il s'agit de suivre l'état de la personne et l'évolution de sa perte d'autonomie en employant des capteurs physiologiques, des détecteurs de mouvement et des caméras qui permettent de suivre, entre autres, l'évolution du rythme cardiaque, de l'activité, du poids... Ensuite, celui de la sécurité : il s'agit de prévenir et de détecter des situations de détresse ou de danger grâce à des capteurs de chute, des détecteurs de fumée ou bien d'intrusion dans le domicile. Enfin, celui de la communication avec l'entourage et avec l'extérieur, un axe essentiel pour la personne qui reste seule à son domicile. Pour cela, l'habitat « intelligent » est équipé de capteurs qui permettent de suivre les activités de l'occupant du logement. Les informations recueillies par la famille, les proches, le voisin, le centre de secours ou bien l'hôpital seront analysées pour contrôler l'évolution de l'autonomie de la personne suivie et d'apporter l'assistance adéquate ».

### Testé par Annette

Annette, la personne âgée qui a inspiré les tests menés dans la première phase de conception, porte un bracelet de données biométriques. Lorsqu'elle simule une chute dont elle ne peut pas se relever, son bracelet équipé de multiples capteurs envoie des informations telles que ses pulsations cardiaques, la température de son corps, l'humidité de sa peau... à un système installé chez Annette. L'endroit et le moment de sa

chute sont également filmés. Le système qui a enregistré l'événement déclenche alors la procédure d'alerte. Il appelle par SMS une personne figurant sur la liste de personnes de confiance, laquelle reçoit un code temporaire d'accès qui lui permet de déverrouiller la porte d'entrée. Durant toute la durée du processus, le système tient Annette informée en lui parlant. Un peu niais et enfantin, mais tout de même plus convivial qu'un ordinateur, un lapin électronique assure l'interface avec la personne âgée. Si aucune des personnes sélectionnées n'est joignable, le système appelle l'hôpital. Un test qui s'est révélé très concluant selon le Dr Patrice Caire.

### Niloo, le robot à forme humaine, est entièrement paramétrable

Le projet se développe aujourd'hui autour du robot à forme humaine (Niloo), lequel a vu ses capacités et ses caractères augmentés. Il sait se mettre en marche, se diriger vers la personne à terre, interagir par la voix ou ouvrir la porte. Comme l'explique la chercheuse, « ce robot de compagnie pourra faire bien plus ! Adaptable à chaque personne, différents niveaux d'assistance pourront être programmés à l'avenir : faire travailler la mémoire, rappeler la prise de médicaments, appeler de manière autonome les secours après avoir aidé la personne inanimée au sol, par exemple ».

### Il reste des barrières technologiques et économiques à lever

Niloo, comme ses confrères/conscœurs, malgré des progrès en informatique qui lui permettent de disposer d'une puissance de calcul importante et nécessaire, même pour les fonctions basiques telles que la

marche, souffre d'une lenteur d'exécution visible sur les vidéos de présentation. Relever une personne est encore hors de sa portée. Son autonomie énergétique est faible, de l'ordre d'une heure et demie et sa dextérité réduite. Les quelques tâches qu'il peut réaliser ont nécessité un long travail de la part des mathématiciens et des automaticiens de l'équipe scientifique. De toute évidence, la complexité de ce type de robot justifie un effort de recherche soutenu sur le long terme. Côté coût, le prix d'un prototype performant reste encore élevé : de l'ordre de 10.000 à 15.000 EUR. A moins que, à l'instar du gouvernement japonais qui envisage de louer aux personnes âgées un robot d'assistance quelques euros par mois, les pouvoirs publics s'acheminent vers une solution similaire. En Europe, trois maisons de retraite belges utilisent déjà le robot Nao comme répétiteur pour la mémoire, entraîneur sportif et animateur. Niloo pourrait certainement assurer « le job » !

### Des questions liées à la vie privée et à la confidentialité restent en suspens

La question de la confidentialité des enregistrements et du traitement des données médicales, notamment, pose problème et ne semble pas près d'être résolue. D'un point de vue technologique, les chercheurs du Centre ont su mettre au point des mécanismes pour assurer le respect de la vie privée. Ainsi, l'utilisation de traitement d'images par la caméra permet à la personne de préserver son intimité. Des images peuvent être masquées.

### Un réseau de compétences et de savoir-faire concentre ses efforts sur ce projet

Ce type de recherche nécessite un regard croisé d'experts issus de sphères différentes. Ainsi, outre le Dr Patrice Caire, chercheuse en informatique, le projet est porté par le Pr Holger Voos (Automation and Robotic Group), le chercheur associé Miguel Angel Olivares Mendez et Katsiarina Safronava, qui termine son master dans le domaine. Sont également mobilisés dans ce projet de nombreux partenaires, tels que la fondation Hëllef Doheem, spécialiste des soins à domicile, qui connaît bien les souhaits, les attentes et les craintes des utilisateurs.



## En conclusion

L'évolution scientifique et technologique permet d'envisager, dans un avenir plus ou moins proche, l'utilisation d'un robot de compagnie. Les résistances culturelles devraient pouvoir être levées grâce à des campagnes d'information menées auprès du public. Paradoxalement, le principal obstacle au développement de ce type de projet, mené forcément sur le long

terme, reste le fonctionnement par appel à projet qui court sur des délais relativement courts alors que le montage de certaines expérimentations peut nécessiter plusieurs années. Espérons que, malgré tout, le développement de ce projet ne prendra pas de retard, avec le risque de voir la concurrence, elle, prendre de l'avance. ☑

**Martine Borderies**

Pour aller plus loin :

<http://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/>

<http://www.luxinnovation.lu/Services/Conseil-pour-la-recherche-de-financements-nationaux-et-europ>

## Le Luxembourg s'offre un incubateur dédié aux biotechnologies, écotecnologies et TIC

Construite à proximité de la Cité des Sciences à Belval, la House of BioHealth, qui a ouvert ses portes fin février, veut devenir « un nouveau berceau de l'innovation ».

La mission de cet incubateur est de favoriser l'émergence et le développement de projets innovants dans les secteurs des biotechnologies, des écotecnologies ainsi que des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il accueillera et réunira des entreprises innovantes spécialisées dans ces trois domaines de la recherche, l'objectif étant de valoriser les travaux issus de la recherche des établissements publics de recherche luxembourgeois et des laboratoires.

L'incubateur est conçu pour accueillir jusqu'à 600 chercheurs : 9.500 m<sup>2</sup> sont dédiés aux laboratoires et 7.800 m<sup>2</sup> aux bureaux, salles de conférences et communications.

Les entreprises se verront proposer un panel de services complémentaires aux structures d'accueil traditionnelles : accompagnement, locaux à tarifs compétitifs, services partagés, réseaux, financements....

Parmi les premiers locataires de ce lieu, on compte les quatre instituts publics de la recherche, rejoints par des sociétés privées comme Fast-track Diagnostics, Complix, Flen Pharma et le laboratoire d'analyses biomédicales Ketterhill.

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

## Actions Marie Curie, les bourses de mobilité des chercheurs

Dans le but de décloisonner la recherche au sein de l'espace européen, le programme européen *Bourses Marie Curie* promeut les projets de recherche tant des jeunes chercheurs que des chercheurs expérimentés et ce, quels que soient les champs de la recherche. L'objectif des différents programmes proposés est d'améliorer et de soutenir tout au long de la vie la carrière des chercheurs, sans considération d'âge ou de frontières.

Le programme *Initial Training Networks* vise à améliorer les perspectives de carrière des jeunes chercheurs. Trois organismes au minimum doivent déposer un projet leur permettant d'impliquer et recruter de jeunes chercheurs doctorants ou postdoctorants. La bourse finance sur une durée de 4 ans le salaire et le séjour des chercheurs ainsi que les frais de formation. Les appels sont lancés en mars pour une clôture en septembre et en septembre pour une clôture en décembre.

Concernant les chercheurs expérimentés (4 années après le doctorat), trois programmes sont à leur disposition et qui s'occupent du développement de leur carrière : le programme *Intra-European Fellowships* permet, dans le cadre d'une mobilité internationale, de compléter ou d'acquérir des connaissances dans des secteurs nouveaux ou complémentaires. Il s'agit d'un projet individuel pour lequel le chercheur bénéficie d'un salaire (ses dépenses sont prises en charge) pour une durée de 12 à 24 mois. Les deux autres programmes *European Reintegration Grants* et *International Reintegration Grants* permettent au chercheur qui a interrompu sa carrière après une expérience de mobilité internationale de reprendre son travail en Europe.

Le programme *CO-funding of Regional, National and International Programmes* permet à des institutions partenaires de financer elles-mêmes des programmes de mobilité transnationales au sein de programmes nationaux ou régionaux.

Le programme *Industry-Academia Partnerships and Pathways* crée des passerelles entre le monde de l'industrie, et en particulier les PME, et le monde académique. Partenaires industriels et académiques doivent présenter un projet commun avec au moins deux Etats membres différents. Le programme finance, outre les frais de réseau et de mobilité, le recrutement des chercheurs pour une durée de 3 à 4 ans.

Enfin, il existe trois sortes de programmes à dimension internationale : l'*International Outgoing Fellowships for Career Development*, l'*International Incoming Fellowships* et le *Research Staff Exchange Scheme* qui visent à favoriser la collaboration avec les acteurs non européens de la recherche et s'adressent aux chercheurs expérimentés d'au moins 4 années d'études après le doctorat.

# Lancer sa start-up : les clés du succès

Nombreux sont les entrepreneurs qui sous-estiment à quel point il est important de définir, en détail, le concept fondateur d'une future société et créent leur entreprise sur base d'un projet souvent trop embryonnaire. Pire, prétextant un phénomène de mode axé sur les start-up, certains fondateurs en herbe créent leur société avant même d'avoir identifié une idée originale. Il va sans dire que l'histoire a prouvé que de telles entreprises sont vouées à l'échec.



L'idée fondatrice d'une start-up se doit d'être innovante. Un simple clonage de concept n'est en général pas lucratif, une start-up ne pouvant lutter contre la force de frappe et l'expérience de sociétés déjà implantées sur le même secteur. Le concept se doit d'être suffisamment original pour que peu d'entrepreneurs n'aient eu la même idée, voire n'aient considéré celle-ci comme réalisable. Ceci n'implique pas nécessairement de proposer un nouveau service ou produit au client, comme ce fut par exemple le cas

en son temps de Facebook avec l'essor des réseaux sociaux. L'innovation peut tout à fait révolutionner l'organisation d'un secteur établi, comme par exemple Airbnb qui, depuis sa création en 2008, a réussi à s'imposer comme le leader de l'industrie de la location (neuf millions de nuits vendues entre novembre 2008 et octobre 2013, six millions de nouveaux clients en 2013) sans posséder un seul logement. Plus récemment, Uber s'est affirmée comme le plus grand réseau international de taxis

alors que l'entreprise ne possède aucun véhicule. L'innovation provient dans chacun des cas de la capacité des fondateurs à penser au-delà des principes préétablis.

La nouveauté et l'originalité d'un concept ne suffisent évidemment pas. L'aspirant entrepreneur doit, avant de se lancer dans l'aventure, étudier la viabilité de son projet. Quel est le marché et les segments visés ? Quelles sont les attentes du consommateur ? Existe-t-il des concurrents ? Quelles sont les évolutions escomp-

➔ **S'il n'existe pas de recette miracle pour créer une start-up, toute *success story* trouve son origine dans la combinaison d'une idée innovante avec un prototype abouti et des fondateurs investis** ←

tées du secteur ? Pourquoi faut-il lancer sa start-up aujourd'hui ? Quel sera le mode de rémunération de la société ? Quelle est la croissance attendue ? Quels sont les coûts escomptés ? Sans rentrer dans la complexité du business plan postlancement, il convient de répondre au détail de ces questions dès la phase de pré-lancement.

### Au-delà de l'idée

Il est clair que toute réussite est conditionnée par l'investissement indéfectible des fondateurs de la start-up. Le rôle de fondateur est exigeant et impose d'y être dédié à 100 %, même si le risque d'échec demeure. Pourquoi sauter le pas dans de telles conditions ? La création d'une start-up doit avant tout répondre au besoin viscéral de son fondateur rencontrant le besoin du marché. Ainsi, pour l'entrepreneur, la question du pourquoi ne se pose pas. Il est en effet investi d'une mission quasi mystique. Il ne saurait en être autrement. Comme relevé par Sam Altman, président de Y Combinator, premier incubateur au monde selon *Forbes*, le seul fait de se poser la question « Dois-je travailler dans une start-up ou dans une grande entreprise ? » indique que probablement vous n'êtes pas fait pour travailler dans une start-up.

Une start-up se crée dans l'adversité. Seule la passion permettra de garantir l'investissement constant du fondateur dans sa société et d'entretenir une culture d'entreprise basée sur l'exigence et la qualité. Cette qualité se doit d'être la pierre angulaire de la start-up et ce, dès les premiers prototypes. L'objectif premier d'une start-up reste la croissance avant la rentabilité. A ce titre, la fidélisation des premiers utilisateurs est capitale. Pour ce faire, le premier produit se doit d'être irréprochable. A ce stade d'évolution de la société (souvent autofinancée), il convient de se concentrer sur un prototype aux fonctionnalités simples afin de ne pas perdre le client dans une profusion de propositions. Google était, à l'origine, un moteur de recherche simple d'accès et performant. L'ensemble des fonctionnalités actuelles de Google (messagerie, cartographie, etc.) n'ont été rajoutées que

dans un second temps, une fois l'entreprise bien installée, et n'aurait pu fonctionner dès le lancement.

Si le produit doit rester simple, il doit néanmoins générer une véritable alchimie avec les premiers clients. Il ne suffit pas seulement que ces clients apprécient le produit, mais il faut également qu'ils ne puissent plus s'en passer. Dans cette optique, il convient de tester très régulièrement les prototypes auprès de potentiels clients et de recueillir leurs ressentis afin de modifier et d'améliorer leur offre/service, quotidiennement. Il est plus important de se concentrer dans un premier temps sur une niche de clients que de chercher à remporter la sympathie du plus grand nombre. Facebook était par exemple dédié aux étudiants des universités américaines avant de s'adresser à l'ensemble des consommateurs. Par ailleurs, il faut bien sûr que le consommateur soit prêt à payer pour ce produit !

Un autre élément important est le raccourcissement des cycles de vie des produits et services, et plus généralement des technologies. Des sociétés comme Yahoo ou Google, par exemple, bien que leaders dans leur domaine d'activité doivent continuer à se réinventer perpétuellement. L'exemple le plus frappant se retrouve dans l'industrie des jeux en ligne où le succès d'une start-up peut être très éphémère, se limitant à la durée de vie de son jeu « phare ». Bref, l'entrepreneur doit innover et se réinventer sans cesse.

Le financement constitue également un facteur clé de succès pour les entrepreneurs. S'il est possible de trouver les premiers fonds auprès de sa famille et/ou de son entourage, le « second tour de table » est parfois plus compliqué, et particulièrement dans un petit pays comme le Luxembourg où les sources de fonds et les instruments financiers disponibles sont limités. Ce deuxième tour consistant à trouver des sources et instruments de financement est critique pour nos start-up. Certaines doivent d'ailleurs souvent mettre la clé sous le paillason faute de financement adéquat à un moment critique de leur développement.

La route reste longue, de la formulation de l'idée fondatrice jusqu'au lancement des opérations en passant par l'élaboration du business plan et la recherche de financement. S'il n'existe pas de recette miracle pour créer une start-up, toute *success story* trouve son origine dans la combinaison d'une idée innovante avec un prototype abouti et des fondateurs investis. Pour le reste, les entrepreneurs pourront bénéficier de l'expertise des incubateurs ou d'agences spécialisées publiques ou encore d'initiatives de grandes entreprises afin de les guider et les conseiller au travers des étapes techniques et administratives nombreuses qui jalonnent le lancement de la société. ✓



**Olivier Lemaire**  
Associé

Telecommunications, Media and Technologies Practice leader



**Gabriel De Maigret**

Telecommunications, Media and Technologies Senior Manager

EY Luxembourg



# La société à responsabilité limitée simplifiée à 1 EUR : quelles réelles perspectives pour les entrepreneurs et start-up au Luxembourg ?

Ces dernières années, plusieurs pays membres de l'Union européenne, tels que la France avec l'EIRL (Entrepreneur Individuel à Responsabilité Limitée), la Belgique avec la SPRL-Starter ou encore l'Allemagne avec la Mini-GmbH, ont pris des mesures visant à rendre la création d'entreprise plus flexible.

Le gouvernement luxembourgeois a récemment décidé de suivre leurs traces avec un projet de loi visant à simplifier les formalités et à réduire les coûts liés à la création d'une société afin de promouvoir l'entrepreneuriat, concrétisant ainsi la proposition de la Chambre de Commerce faite quatre ans plus tôt de créer une société à responsabilité limitée à partir d'un capital social de 1 EUR.

Adopté par le gouvernement luxembourgeois le 21 janvier 2015, sur une proposition du ministre de la Justice, Félix Braz, puis déposé à la Chambre des députés le 2 février 2015, le texte a pour objet d'instituer une version simplifiée et complémentaire de la traditionnelle société à responsabilité limitée (S.à r.l.) : la S.à r.l.-S.

Fortement influencés par les droits belges et allemands en la matière, les rédacteurs du projet ont fait le choix de créer une « variante » de la société à responsabilité limitée, plutôt qu'une toute nouvelle forme juridique de société. De ce fait, les dispositions s'appliquant aux actuelles sociétés à responsabilité limitée s'appliqueront également aux versions sim-

plifiées de ces dernières, hormis dérogations prévues par la loi.

Le gouvernement espère qu'une fois approuvée, cette loi encouragera la création d'entreprises et stimulera, à terme, la croissance, l'investissement et la création d'emplois.

## **Une procédure simplifiée : la possibilité de constituer une société sous seing privé avec un capital social de 1 EUR**

Avec son projet, le gouvernement souhaite laisser aux entrepreneurs le choix de constituer leur S.à r.l.-S par acte sous seing privé ou par acte authentique, dans un souci de rendre la procédure plus rapide et moins coûteuse.

Les entrepreneurs pourront s'adresser à un conseil juridique afin de se faire assister dans la préparation de leurs statuts. Toutefois, s'ils ne souhaitent pas avoir recours à de tels services, il leur sera possible de solliciter les chambres professionnelles, qui pourront envoyer, à leur demande, des modèles de statuts.

Quel que soit le choix de l'entrepreneur, l'acte constitutif de la société devra

être publié intégralement au *Mémorial*. Par ailleurs, il convient de noter que les conditions de constitution d'une S.à r.l. classique restent inchangées, cette dernière continuera donc à être établie obligatoirement par acte notarié.

En plus de rendre les entrepreneurs davantage indépendants, la loi leur permettra de créer leur S.à r.l.-S avec un capital social strictement compris entre 1 et 12.394,68 EUR, ce dernier devant être intégralement souscrit et libéré au moment de la constitution de la société.

Ainsi, le texte a pour but de faciliter la création d'entreprise, en réduisant substantiellement les coûts qui y sont associés – le gouvernement avance dans son projet qu'il serait possible de créer une entreprise à partir de 191 EUR, hors cotisations auprès de la Chambre de Commerce, sous réserve que la société soit constituée sous seing privé – et d'accélérer le processus d'établissement.

Néanmoins, se pose la question de savoir qui sont les potentiels destinataires de ces mesures et à quel point ce nouveau régime pourrait être intéressant pour eux.

## **Un projet de loi à destination des petits entrepreneurs, à certaines conditions**

Le projet de loi vise à encourager les entrepreneurs (personnes physiques) dont les moyens sont limités à concrétiser leur projet en créant leur société.

➡ Les associés d'une S.à r.l.-S doivent impérativement être des personnes physiques. Si une S.à r.l.-S peut avoir un ou plusieurs associés, un individu ne peut être l'associé de plusieurs de ces sociétés à la fois, sauf en cas de transmission de parts dans le cadre d'un décès ←

↪ La S.à r.l.-S semble être *in fine* une forme transitoire de société, permettant aux entrepreneurs de démarrer leur activité, dans l'optique de transformer leur S.à r.l.-S en S.à r.l. par la suite ←

Par conséquent, il s'adresse essentiellement aux entrepreneurs pour qui l'apport d'un capital minimum obligatoire constitue un obstacle à la création de leur société, mais dont l'activité commerciale (de type prestation de service) ne requiert pas un capital de départ important. En effet, les créateurs d'une S.à r.l.-S, ayant une activité nécessitant une certaine quantité de liquidités, pourraient se trouver dans l'incapacité de contracter un prêt auprès d'un établissement financier, sauf à invoquer leur patrimoine personnel comme garantie, le capital social de leur société ne pouvant guère servir de garantie suffisante.

Par ailleurs, la constitution d'une S.à r.l.-S est soumise à certaines conditions, révélatrices du souhait du gouvernement de répondre en particulier aux besoins d'un secteur spécifique. Le texte prévoit, par exemple, que l'objet social d'une S.à r.l.-S soit restreint à l'exercice d'activités soumises à une autorisation d'établissement. Ce type de société n'est donc pas pertinent pour les sociétés dont l'objet social est limité à des activités de holding et de financement ou des activités soumises à un agrément particulier.

En outre, les associés d'une S.à r.l.-S doivent impérativement être des personnes physiques. Une personne morale ne peut pas, sous peine de nullité, être associée d'une telle société. Selon le gouvernement, cette limite est instituée dans le but d'éviter les abus et l'interposition de sociétés.

Enfin, si une S.à r.l.-S peut avoir un ou plusieurs associés, un individu ne peut être l'associé de plusieurs de ces sociétés à la fois, sauf en cas de transmission de parts dans le cadre d'un décès. Le texte prévoit à ce titre que tout individu déjà associé d'une S.à r.l.-S acquérant des parts d'une autre S.à r.l.-S, à moins de les avoir reçues dans le cadre d'un décès, sera réputé

caution solidaire des obligations de cette autre société et ce jusqu'à la dissolution de la société ou la perte de son statut de S.à r.l.-S. Encore une fois, le gouvernement justifie cette disposition en avançant que le but de la S.à r.l.-S est de faciliter l'accès à la création d'entreprise et non pas de permettre à un individu d'être associé d'une multitude de ces sociétés. En revanche, rien ne semble indiquer dans le projet de loi qu'un individu ne pourrait pas être associé à la fois d'une S.à r.l.-S et d'une autre forme de société.

### Une société de démarrage pour débiter une activité, plutôt qu'un choix sur le long terme

Si le gouvernement souhaite rendre possible la constitution d'une société avec un capital social de 1 EUR, il entend tout de même protéger les potentiels créanciers des fondateurs d'une S.à r.l.-S. Pour cette raison, les rédacteurs du texte ont prévu de soumettre les entrepreneurs à l'obligation de prélever annuellement 5 % de leurs bénéfices nets afin de constituer une réserve, jusqu'à ce que le montant de ladite réserve soit suffisamment élevé pour permettre, lors d'une augmentation de capital, de porter le capital social à un montant de 12.394,68 EUR.

L'obligation précédemment citée semble venir s'ajouter à l'impératif auquel sont soumises toutes les S.à r.l. de constituer une réserve représentant jusqu'à 10 % de leur capital social en prélevant annuellement 5 % de leurs bénéfices nets.

L'idée est de permettre, qu'à terme, le montant du capital social puisse atteindre le montant minimum requis pour la création d'une S.à r.l. classique. Cependant, si la transformation de la S.à r.l.-S en S.à r.l. paraît être l'un des objectifs sous-jacents de cette mesure, le législateur n'impose

rien aux associés d'une S.à r.l.-S et précise qu'une fois le montant demandé atteint, il sera « *loisible* » aux associés de modifier les statuts de leur société.

On voit donc que, même si aucune durée limite n'a été prévue par le gouvernement, la S.à r.l.-S semble être *in fine* une forme transitoire de société, permettant aux entrepreneurs de démarrer leur activité, dans l'optique de transformer leur S.à r.l.-S en S.à r.l. par la suite.

### En bref

Le texte du gouvernement promeut l'entrepreneuriat et la création d'entreprise tout en posant clairement des limites à son application afin de limiter les abus. Si la S.à r.l.-S peut se révéler être un formidable outil pour les entrepreneurs et commerçants fournissant des prestations de services, il n'est pas sûr qu'elle convienne aux start-up les plus innovantes, souvent plus gourmandes en capitaux...



M<sup>e</sup> Chan Park  
Partner

Avocat aux Barreaux de Bruxelles  
et Luxembourg (liste IV)

MOLITOR Avocats à la Cour

# Wildgen 4 Innovation, une plate-forme juridique au service des start-up

L'innovation est souvent perçue comme un élément-clé lors de la création d'une entreprise. A juste titre. Car, si elle peut se révéler déterminante dans le succès d'une société, elle peut aussi en sonner le glas si elle n'est plus alimentée. Le Luxembourg émerge depuis quelque temps comme un des centres européens en matière d'innovation technologique et de création de start-up. Des jeunes pousses du monde entier sont ainsi encouragées à développer leurs idées et à établir leur société ici, mais elles se trouvent alors confrontées aux lois et règlements locaux.

Wildgen, Partners in Law est un cabinet d'avocats d'affaires établi depuis 1923 et offrant l'ensemble des services juridiques nécessaires aux entrepreneurs et investisseurs. Rassemblant de jeunes avocats et juristes de diverses nationalités et parlant une quinzaine de langues, l'innovation est une composante essentielle au succès et à la pérennité du cabinet. Les services qu'il offre sont en perpétuelle évolution afin de répondre aux attentes et exigences des clients et afin de s'adapter à la fois au marché local et aux tendances internationales.

La question de l'innovation se pose aussi pour leurs clients, l'éluder équivaldrait à les exposer à un risque important. Par conséquent, Wildgen les accompagne et les conseille en propriété intellectuelle, dans la protection de leurs idées et la défense de leurs intérêts. Le cabinet leur apporte une assistance adaptée et spécifique en fonction de leurs besoins et leurs contraintes de temps, de réactivité, et budgétaires.

## Une entreprise risquée

Wildgen sponsorise depuis 2012 le Luxembourg Venture Lounge *Biotech* et accompagne des start-up qui sont, aujourd'hui, devenues des leaders mondiaux dans leur domaine. Connaissant donc les obstacles auxquels elles ont dû faire face et maîtrisant leurs domaines d'activité (nouvelles technologies, industrie du film, biotech, cleantech...), le cabinet a souhaité mettre en place une plate-forme juridique qui permette aux entrepreneurs de se lancer tout en évitant les écueils habituels des plus petites structures.



Les start-uppers ne manquent jamais d'idées et de projets, mais ils ont rarement les fonds nécessaires à une analyse juridique poussée. Pourtant, des questions pressantes se posent : Mon invention est-elle protégée ? Comment puis-je limiter ma responsabilité personnelle ? Pour quelle forme juridique dois-je opter ? Comment puis-je combiner défense de mes droits, croissance de ma société et impacts fiscaux ? Quelle stratégie de dépôt de marque dois-je adopter ?

Il n'est malheureusement pas rare de voir de jeunes entrepreneurs commettre des erreurs qui ont des conséquences néfastes sur l'avenir de leur société et la protection de leurs innovations. Lancer de nouveaux concepts sur un marché sans conseil juridique préalable reste une entreprise risquée.

## Une plate-forme juridique

Via le projet Wildgen 4 Innovation, le cabinet Wildgen suit des start-up, préalablement sélectionnées, dans tous les domaines du

droit des affaires, qui peut parfois leur paraître complexe et déroutant. Une équipe d'experts fournit à ces entreprises une palette de services *pro-bono* ou à des taux flexibles ainsi qu'un ensemble complet de prestations basées sur 5 principes directeurs et orientées croissance d'entreprise :

- fiabilité : un entretien téléphonique préalable définit l'étendue des besoins et la mise en relation avec le professionnel adéquat ;
- efficacité : l'équipe expérimentée couvre tous les domaines du droit des affaires et est en mesure d'assister l'entreprise depuis la naissance du concept jusqu'au développement de la société ;
- précision : l'équipe regroupe des avocats passionnés par l'innovation qui maîtrisent les secteurs d'activité de leurs clients et connaissent leurs contraintes ;
- flexibilité : des alternatives budgétaires sont proposées aux start-up : prestation de services *pro-bono*, mise en place de forfaits et pack de services adaptés, abonnement périodique ;
- disponibilité : l'équipe offre la même qualité de service à tous ses clients, dans les mêmes plages horaires et dans plusieurs langues, si nécessaire.

Les services juridiques dédiés aux nouvelles entreprises via ce projet intègrent le concept d'innovation comme moteur de la vision et de la culture d'entreprise. Les meilleures idées méritent le meilleur support et c'est exactement l'objectif de Wildgen 4 Innovation. ☑

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



# Parcours de plan d'affaires interrégional 1,2,3 GO

## Malinshopper et MaMooble poursuivent leur parcours

Il y a six mois, Malinshopper et MaMooble étaient lauréates de l'édition 2014 du parcours de plan d'affaires interrégional 1,2,3 GO. Depuis, les deux start-up luxembourgeoises ont poursuivi leurs développements et affichent de nouvelles ambitions.

Trente-trois start-up de la Grande Région ont participé l'an dernier au parcours de plan d'affaires interrégional 1,2,3 GO créé par Business Initiative, aujourd'hui Nyuko, depuis la fusion de Business Initiative et de The Impactory.

Ces jeunes pousses ont bénéficié d'un accompagnement qui comprend un coaching personnalisé assuré par des experts, des ateliers, des conférences et des formations. L'ambition : doter les futurs entrepreneurs de connaissances et d'outils, à commencer par un business plan qui tient la route, leur permettant d'assurer le lancement de leur activité, dans les meilleures conditions. Au-delà de cet accompagnement personnalisé, certaines start-up sont également récompensées par un coup de projecteur et une aide financière. Ces récompenses sont remises lors de la grande soirée de clôture du parcours 1,2,3 GO, organisée chaque année à l'issue du programme. Pour participer à cet événement, les candidats qui le désirent soumettent leur plan d'affaires à un jury composé de professionnels de l'entreprise.

### Le plein d'ambitions

En septembre dernier, neuf start-up figuraient au palmarès de l'édition 2014 : quatre françaises, deux allemandes, une belge et deux luxembourgeoises. Malinshopper et MaMooble sont les deux start-up grand-ducales récompensées. Un peu plus de six mois après en avoir terminé avec leur parcours, les deux projets, qui ont été lancés dans le courant de l'année 2014,



**Carlos Perez et Alex Panican**, deux des trois fondateurs de Malinshopper.

ont encore évolué, comme l'expliquent leurs dirigeants. Créé par un trio d'entrepreneurs, Alex Panican, Carlos Perez et Ron Danenberg, Malinshopper s'est repositionnée sur son marché et compte développer ses activités au-delà des frontières, dans la Grande Région. De leur côté, Kai Hörsting et Michaël Schreiner, les fondateurs de MaMooble, ont affiné leur concept et s'appêtent à lancer une grande campagne marketing via les réseaux sociaux. Les nouvelles sont donc bonnes.

Depuis sa création en 2000, le parcours de plan d'affaires interrégional 1,2,3 GO a accompagné 1.150 projets qui se sont concrétisés par la naissance de 400 entreprises et la création de 1.200 emplois. Les inscriptions pour l'édition 2015 sont ouvertes sur [www.123go-networking.org](http://www.123go-networking.org).

### MALINSHOPPER À LA CONQUÊTE DE LA GRANDE RÉGION

#### Comment est né Malinshopper ?

L'idée est née, en 2012, d'un constat : au 21<sup>e</sup> siècle, aucun site Web ne permettait de connaître, en quelques clics, les promotions des commerces au Luxembourg, pour un produit donné. Nous avons donc décidé de réinventer le prospectus papier, de promouvoir davantage le commerce local et, surtout, d'offrir aux consommateurs une meilleure visibilité sur les offres commerciales de la région. Aujourd'hui, [malinshopper.com](http://malinshopper.com) est un site Web « géolocalisé » regroupant les offres des enseignes locales. C'est également un outil marketing unique pour les commerces qui peuvent publier facilement, en toute autonomie, leurs produits sur le Web et ainsi les promouvoir.



De g. à dr. : **Guy Koster** (BCEE), **Kai Hörsting** (MaMooble), **Laurent Solazzi** (ministère de l'Economie), et **Michael Schreiner** (MaMooble).

## Que trouve-t-on sur [malinshopper.com](http://malinshopper.com) ?

Plus de 150 enseignes, principalement luxembourgeoises, sont référencées sur le site et plus d'une cinquantaine y publient des offres, mensuellement. [malinshopper.com](http://malinshopper.com) ne référence que des produits que l'on qualifie « d'achats réfléchis », qui impliquent une recherche d'information de la part du consommateur. Dans un premier temps, nous nous sommes concentrés sur 5 catégories de produits phares : l'audiovisuel, le multimédia, l'électroménager, les loisirs et la maison. Des consommateurs ayant exprimé de l'intérêt pour des achats plus « impulsifs », tels que les chaussures et la mode, nous les avons donc ajoutés.

## Le concept a-t-il évolué depuis son lancement ?

Les débuts ont été très difficiles. Les commerçants nous percevaient comme « des marchands de vent » pour reprendre les termes de l'un d'eux. En septembre 2014, une visite chez un commerçant eschois a marqué une rupture. Ce commerçant vendait de l'électroménager et voulait promouvoir ce type d'articles sur le site. Mais comme nous tenons des statistiques sur les visites, nous savions que l'intérêt pour les produits audiovisuels, notamment les télévisions, était particulièrement fort. Trois téléviseurs étaient rangés au fond de son magasin, nous lui avons conseillé de les mettre en promotion sur notre site pour nous tester. Au bout d'une semaine, tout était vendu. Notre hypothèse était validée et notre *business model* a alors changé.

Nous ne devons pas uniquement nous positionner comme un site promotionnel, mais aussi comme un relais de « la voix du consommateur », un baromètre du marché local. Aujourd'hui, grâce aux données que le site génère, nous publions un rapport mensuel d'Intelligence locale qui informe les enseignes sur les tendances et les intérêts des consommateurs, en temps réel, au Luxembourg.

## Quels sont vos projets ?

Pour l'heure, nous sommes dans les clous par rapport à notre prévisionnel. Nous allons prochainement nous ouvrir davantage au marché français, notamment lorrain, ainsi qu'au marché belge. L'objectif est de référencer près d'un millier de magasins d'ici la fin de l'année. Pour nous donner les moyens de nos ambitions, nous sommes en train d'effectuer une levée de fonds et de passer des partenariats stratégiques.

## MAMOUBLE, EN PHASE DE LANCEMENT

### Comment est né le concept MaMooble ?

L'idée est née d'un constat lié au monde du sport et plus particulièrement des sports d'équipe. C'est un milieu au sein duquel, très régulièrement, il est nécessaire de récolter de l'argent auprès de groupes de personnes. Nous avons personnellement expérimenté de telles collectes de fonds. A chaque fois, cela s'est avéré très compliqué de réunir l'ensemble de la somme. Il nous a semblé judicieux de développer

un système numérique pour les simplifier. Nous avons donc créé MaMooble ([www.mamooble.com](http://www.mamooble.com)). Comme nous ne maîtrisons pas tous les aspects, nous nous sommes entourés d'une société spécialisée dans la programmation afin qu'elle développe un système de paiement numérique efficace et une institution financière de confiance.

## A qui s'adresse votre solution ?

A toutes les personnes qui sont amenées à devoir organiser un événement qui implique de récupérer de l'argent auprès d'un groupe. Les organisateurs de manifestations dans le secteur associatif ou éducatif, les salariés qui organisent une collecte dans l'entreprise, les communes... Les clients potentiels sont nombreux.

## Quel est votre *business model* ?

Nous percevons 2 % de frais de transaction, avec un montant minimum de 40 cents par transaction. La stratégie en matière de marketing et de communication repose tout particulièrement sur les réseaux sociaux. Facebook occupera une grande place, dans un premier temps en tout cas. Ensuite, notre ambition est d'élargir notre clientèle via des jeux concours, notamment. Nous ne pouvons guère en dire davantage pour l'instant car notre campagne de marketing sera officiellement lancée à la fin du mois de mai. Pour l'heure, nous devons donc encore faire preuve de discrétion.

## Où en êtes-vous du développement de l'entreprise ?

Pour l'instant, tout repose encore sur nous. Kai s'occupe du marketing et des travaux liés au développement de la plate-forme. Il gère en particulier les travaux de conception et de coordination avec l'agence de programmation. Michael est le directeur de MaMooble. Il assume, à ce titre, la coordination et l'administration de projet ainsi que tout le volet financier. Nous en sommes encore à un stade précoce de notre développement, mais le projet évolue dans le bon sens. Pour le moment, nous devons encore externaliser de nombreuses fonctions. Selon la croissance et le développement de l'activité, l'équipe se renforcera en interne. C'est l'une de nos priorités. ☑

[www.123go-networking.org](http://www.123go-networking.org)  
[www.nyuko.lu](http://www.nyuko.lu)

# Start-up

## Un écosystème en évolution permanente

Grâce à la mise en place et au développement continu d'un écosystème favorable, le Luxembourg accueille de plus en plus de start-up sur son territoire. Le défi est à présent de leur permettre d'y grandir, avec l'aide des grandes entreprises locales. Rencontre avec Diego De Biasio, CEO du Technoport, acteur local majeur dans le soutien à la création et au développement d'entreprises innovantes.

### Quel regard portez-vous sur l'écosystème start-up actuellement en place au Luxembourg ?

Je dois avouer que, depuis quelques années, il est en évolution constante et ce, à différents niveaux, que ce soit au niveau des structures de soutien qui, depuis 2012, se sont développées (par exemple le nouveau Technoport, le lux future lab, PwC's Accelerator, Nyuko, Wishbox, 1535°), d'associations thématiques (Girls in Tech...), de réseaux (Silicon Luxembourg, Mind & Market, K-Start) ou d'événements dédiés (Startup Weekend, Apps Foundry Contest, #play14, Barbecue Game Jam, Global Game Jam). Tout cela a contribué à animer et dynamiser l'écosystème en question.

### Comment cela se traduit-il sur le terrain ?

Pour nous, ça se reflète à travers différents indicateurs. Pour commencer, nous assistons à une hausse annuelle constante de nouveaux contacts désirant établir leur projet au Technoport. Parmi ces demandes, il y a aussi une hausse intéressante de projets venant de résidents luxembourgeois et de porteurs de projets provenant au-delà de la Grande Région. Un troisième indicateur est certainement la hausse d'investissements privés dans les start-up que nous suivons. C'est certes toujours une dimension de l'écosystème qui peut être améliorée, mais nos entreprises ont levé plus de 60 millions EUR dont une grosse majorité ces 5 dernières années. Pour finir, on peut mentionner le fort taux de rotation parmi les sociétés hébergées. Cela nous a permis de renouveler la quasi-totalité de nos entre-



Diego De Biasio, CEO, Technoport.

prises sur les 3 dernières années. Parmi celles qui sont sorties, nous avons aussi un taux intéressant de sociétés qui se sont fait racheter, dans la grande majorité des cas, par des groupes industriels étrangers (31,8 %), ce qui démontre que l'innovation *Made in Luxembourg* offre des opportunités intéressantes.

### Attirer ces start-up au Luxembourg est une chose. Comment faire pour qu'elles restent dans le pays une fois leur développement assuré ?

La problématique est complexe, mais je crois que tout dépend de l'ancrage que ces entreprises arrivent à obtenir après quelques années. Cet ancrage ne concerne pas que la capacité à trouver les bonnes ressources humaines ou les financements adéquats. Il concerne aussi l'ancrage économique dans le

pays. Lorsqu'on parle d'écosystèmes étrangers qui génèrent des externalités positives sur l'économie, on voit que le tissu industriel est intimement lié aux start-up. Les grands groupes sont souvent ouverts à tester et valider de nouveaux produits et même à devenir clients de sociétés en démarrage. Si cet ancrage national est donné, alors le risque qu'une entreprise soit délocalisée, même après un rachat, est probablement moins important. En tant que Technoport, il faudra que nous puissions garantir un ancrage effectif de ces sociétés lors des premières années d'activité pour qu'elles ne se posent même plus la question de délocaliser leur activité.

### D'autres idées pour attirer et garder les start-up ?

Les différents chantiers du gouvernement qui ont été lancés récemment en vue d'améliorer le cadre de support aux start-up seront des outils importants, qu'il s'agisse de nouveaux outils de financement, plus adaptés à la réalité actuelle, ou bien de programmes d'accompagnement plus structurés. Au niveau du Technoport, nous pouvons accueillir des sociétés étrangères désirant développer des activités de Recherche et Développement au Luxembourg, start-up ou structures plus importantes. La condition est qu'elles créent une entité luxembourgeoise et de la valeur économique en contribuant à la diversification économique et au développement de compétences pointues. Maintenant c'est à nous à faire connaître cette offre de façon efficace et structurée via différents canaux.

Propos recueillis par Michaël Peiffer



# Le Luxembourg, la future Silicon Valley des FinTech

A quel point le Luxembourg est-il attractif pour les FinTech ? Pays reconnu pour sa spécialisation dans les marchés financiers, le Luxembourg présente un environnement idéal pour ceux-ci. La souplesse d'adoption des nouvelles réformes et son cadre fiscal ne sont que la partie visible de l'iceberg permettant aux FinTech de s'installer facilement au Luxembourg. Ce pays offre tout simplement un cadre d'exception à leur développement.

En effet, la communauté des FinTech au Luxembourg ne cesse de croître. 150 entreprises, 10.000 employés, 10 incubateurs et accélérateurs sont présents au Grand-Duché. La quantité et la qualité sont de rigueur : 20 des 100 meilleures FinTech au niveau mondial sont installées au Luxembourg.

Quatre éléments-clés permettent au Luxembourg d'assurer sa réussite en tant que hub des FinTech : le soutien du gouvernement, l'accès aux financements, les compétences techniques disponibles et l'environnement économique. Les nombreux services proposés aux entreprises s'avèrent particulièrement attractifs pour les start-up cherchant à s'installer en Europe et à avoir ainsi accès à un demi-milliard de consommateurs.

## Un environnement propice

Place financière de premier plan au niveau européen pour les activités de banque d'affaires, de banque privée et de fonds d'investissement, le Luxembourg possède déjà les entreprises et les avantages avec lesquels les FinTech chercheront à s'associer à l'avenir, combinés au soutien d'un grand nombre d'accélérateurs et d'organismes gouvernementaux. Le Luxembourg



constitue ainsi un environnement propice au sein duquel les FinTech s'intégreront facilement.

La communauté des Fintech est en train de croître rapidement au Luxembourg avec de plus en plus d'institutions

financières, de start-up et d'incubateurs. KPMG ne fait pas seulement partie de cette communauté, mais a aussi pris des initiatives afin de promouvoir activement ce centre de la finance européenne dans le monde entier. Afin de tirer parti de cette nouvelle dynamique, KPMG a établi également des collaborations et des partenariats plus formels en créant un écosystème qui permettra de soutenir le développement de cette communauté.

Le Luxembourg occupe déjà une place centrale en Europe et dans le monde pour le financement des différents marchés. Les moyens qui avaient été mis en œuvre pour rendre cela possible sont maintenant appliqués pour les FinTech. L'histoire se répétera-t-elle ?



**Alexandre Rochegude**  
Associé, Advisory

KPMG Luxembourg

➔ En effet, la communauté des FinTech au Luxembourg ne cesse de croître. 150 entreprises, 10.000 employés, 10 incubateurs et accélérateurs sont présents au Grand-Duché. La quantité et la qualité sont de rigueur : 20 des 100 meilleures FinTech au niveau mondial sont installées au Luxembourg ←

# FinTech galore

Quand on pense à l'innovation au service du secteur financier, tout converge vers les FinTech. Ces sociétés innovantes spécialisées dans les technologies financières sont plus de 150 au Luxembourg et proposent des solutions qui s'appliquent à l'ensemble du secteur financier et parfois au-delà. Leurs services intègrent la dimension SMAC (réseaux Sociaux, Mobilité, Analytics et Cloud), créant ainsi de nouveaux modèles d'affaires. Si ces acteurs d'un nouveau genre occupent aujourd'hui une part marginale du secteur financier, ils commencent déjà à prospérer rapidement. Les FinTech sont-elles un vecteur de croissance pour la Place ou une menace pour le secteur financier traditionnel ?

Les FinTech créent des modèles économiques innovants. En développant des technologies de pointe et en s'imposant sur de nouveaux canaux, elles redessinent le paysage financier. Services bancaires mobiles, paiement et transaction, monnaie virtuelle (bitcoin), portefeuille numérique (e-wallet) ou *crowdfunding*, elles revisitent les services des banques et autres institutions financières à la mode 2.0.

Plutôt que d'être prises d'assaut sur leur propre terrain, la plupart des banques ont entamé un rapprochement avec ces jeunes pousses. Ainsi, nombre de ces entreprises sont devenues fournisseurs, voire partenaires, des institutions financières.

## Une carte à jouer pour le Luxembourg

Le Grand-Duché constitue un écosystème favorable pour le développement des FinTech. Il faut dire que le pays leur déploie le tapis rouge. Au cours des cinq dernières années, un demi-milliard EUR a été consacré au développement des infrastructures technologiques du pays (réseaux à très haut débit, connectivité internationale et centre de données de haut niveau). Le secteur des FinTech est bel et bien l'une des priorités du gouvernement luxembourgeois. Inscrites dans son projet

*Digital Lëtzebuerg*, ces entreprises sont une réelle opportunité pour le secteur, lui permettant de se moderniser, de rester compétitif et de prendre le virage digital.

Du côté du secteur privé, de nombreuses initiatives émergent. C'est le cas de PwC's Accelerator qui, depuis 2012, accompagne les entreprises technologiques d'envergure mondiale à accélérer leur expansion internationale tout en réduisant les risques. Le rendez-vous annuel *Local to Global* de la structure permet de connecter ces nouveaux acteurs au secteur financier. Il s'agit à présent de multiplier ces initiatives sous l'impulsion des institutions financières, par exemple, et de créer un écosystème.

En combinant les initiatives du public et du privé, ces entreprises dynamiques et innovantes peuvent créer de la valeur, bénéfique à l'ensemble de l'économie luxembourgeoise et à sa diversification. Pour prospérer, il reste encore à adapter le cadre réglementaire à ces jeunes pousses qui, pour le moment, composent tant bien que mal avec une réglementation financière souvent contraignante. Comment adapter les règles aux acteurs des FinTech lorsque ceux-ci jouent par exemple le rôle d'intermédiaire entre une institution financière et son client. Cette question est bien évi-

demment à prendre au cas par cas, mais nécessite de s'y pencher.

Plus opportunité que menace, les FinTech sont une réelle voie de développement pour la Place, comme l'a fait Londres avec de belles réalisations dans le domaine.



**Jean-Philippe Ricard**

Associé et Digital transformation Leader



**Grégory Weber**

Directeur et Fintech Leader

PwC Luxembourg

➡ Pour prospérer, il reste encore à adapter le cadre réglementaire à ces jeunes pousses qui, pour le moment, composent tant bien que mal avec une réglementation financière souvent contraignante ⬅

# Les objets connectés

## De grandes opportunités, mais également quelques défis

L'*Internet of Things* (IoT), c'est-à-dire le phénomène des objets connectés via Internet, est l'une des nouveautés dans le secteur informatique (après le Cloud et le Big Data) qui attire l'attention de nombreuses personnes, y compris des professionnels de l'informatique, des utilisateurs et des juristes.

Mais de quoi s'agit-il ? En bref, le terme couvre les « objets intelligents », à savoir les appareils avec une technologie intégrée qui permet la collecte de données et la communication des informations collectées à l'utilisateur de l'appareil ou à d'autres appareils et individus.

Ces appareils connectés sont, par exemple, un réfrigérateur qui envoie la liste des courses au magasin, une voiture qui se conduit elle-même, une montre qui collecte les données de santé de son porteur et les envoie au médecin de ce dernier ou encore un smartphone qui donne la possibilité de régler le chauffage, la lumière... à distance. Tous ces objets collectent, stockent et envoient des données via Internet.

Les avantages d'utiliser les objets connectés sont nombreux. La collecte de données de santé dans l'exemple ci-dessus peut améliorer le traitement du patient. Par ailleurs, on peut imaginer une réutilisation des données à des fins de recherche scientifique. La possibilité de régler son chauffage à distance pour avoir la bonne température en rentrant chez soi est sans doute agréable et confortable.

A côté de ses avantages, l'IoT représente aussi quelques défis. L'utilisation de ces appareils intelligents déclenche de nombreuses questions juridiques, entre autres :

- ▶ contractuelles ou de responsabilité (par exemple : qui est responsable en cas d'accident d'une voiture conduite sans l'intervention d'un chauffeur dans l'exemple cité ci-dessus ?) ;



- ▶ réglementaires (un appareil qui collecte des données de santé sera-t-il également qualifié d'appareil médical et devra-t-il dès lors être conforme aux règles spécifiques de ce secteur ?) ;
- ▶ de normalisation (par exemple le changement de prestataire de services et la possibilité de transférer les données à un nouveau prestataire nécessitent l'utilisation de techniques compatibles par l'ancien et le nouveau prestataire) ; et
- ▶ de sécurité (notamment la prévention de l'accès aux données par des personnes non autorisées).

En outre, lorsque l'appareil collecte des données permettant l'identification directe ou indirecte d'une personne (c'est-à-dire

des données personnelles), la législation sur la protection des données entre en jeu. Dans le cadre légal actuel, le responsable du traitement de données, c'est-à-dire la personne qui détermine les finalités et les moyens du traitement (par exemple l'utilisation, le stockage ou le transfert des données) est tenu de se conformer à la législation applicable en matière de protection de données.

### Les obligations du responsable du traitement

Lorsque le responsable du traitement est établi sur le territoire luxembourgeois ou lorsque le responsable établi hors de l'Union européenne utilise un équipement situé



➔ Lorsque le responsable du traitement est établi sur le territoire luxembourgeois ou lorsque le responsable établi hors de l'Union européenne utilise un équipement situé sur le territoire luxembourgeois, la législation luxembourgeoise sur la protection des données, et notamment la loi modifiée du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel (la loi DP) s'applique. Dans le cas de l'IoT, le responsable du traitement peut, par exemple, être le fabricant de l'objet connecté et/ou le développeur des applications installées sur un objet connecté ←

sur le territoire luxembourgeois, la législation luxembourgeoise sur la protection des données, et notamment la loi modifiée du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel (la loi DP) s'applique. Dans le cas de l'IoT, le responsable du traitement peut, par exemple, être le fabricant de l'objet connecté et/ou le développeur des applications installées sur un objet connecté.

Les obligations du responsable du traitement incluent, entre autres, que les données personnelles ne peuvent être traitées que sur base de motifs légitimes qui sont limitativement prévus par la loi DP. Les principaux motifs légitimes dans le cas d'un traitement de données impliquant un objet connecté seraient la nécessité de ce traitement pour l'exécution d'un contrat conclu avec la personne concernée, le consentement de cette personne ou l'intérêt légitime du responsable du traitement (à condition que ne prévalent pas l'intérêt ou les droits et libertés fondamentaux de la personne concernée).

Obtenir un consentement valable (qui doit être libre, informé et spécifique) pour le traitement peut représenter un véritable défi dans l'environnement de l'IoT. Un consentement spécifique devrait en fait être obtenu pour chaque traitement afin de permettre à la personne concernée de contrôler les traitements de ses données. Dans l'exemple de la montre qui collecte des données de santé, il faudrait donc un consentement pour le partage des données avec le médecin traitant et un consentement pour la future utilisation des données à des fins de recherche scientifique.

Une autre obligation incombant au responsable est de protéger les données

contre un accès illicite ou toute autre forme illicite de traitement. En raison de la nature des appareils (taille, capacité de la batterie, etc.), les fabricants doivent trouver un équilibre entre la sécurité et les performances de l'appareil. En pratique, il peut arriver que certains fabricants préfèrent offrir des fonctionnalités additionnelles au détriment de mesures de sécurité renforcées.

Si l'objet connecté ou l'application installée sur l'objet collecte également des données de géolocalisation, c'est-à-dire des données qui permettent de localiser l'utilisateur de l'objet connecté ou de l'application en question, des contraintes complémentaires s'appliquent. En effet, la collecte de telles données est qualifiée de « surveillance » au sens de la loi DP, qui définit la surveillance de façon très large comme « toute activité qui, opérée au moyen d'instruments techniques, consiste en l'observation, la collecte ou l'enregistrement de manière non occasionnelle des données à caractère personnel d'une ou de plusieurs personnes, relatives à des comportements, des mouvements, des communications ou à l'utilisation d'appareils électroniques et informatisés ». Une telle surveillance ne peut être mise en œuvre que dans les conditions spécifiées par la loi DP. Ces conditions comprennent notamment que la personne concernée ait donné son consentement libre, informé et spécifique, et qu'une autorisation préalable de la part de la Commission Nationale pour la Protection des Données (CNPD) ait été obtenue. Cette exigence est une particularité luxembourgeoise qui ne découle pas directement de la législation européenne transposée par la loi DP (à savoir la directive 95/46/CE).

En outre, les acteurs de l'environnement de l'IoT devraient appliquer à tout

traitement de données personnelles les principes de *Privacy by Design*, c'est-à-dire tenir compte de la protection de la vie privée dès l'entame d'un projet, et de *Privacy by Default*. Par ce terme, on entend le principe que l'objet ou l'application doit être paramétré(e) par défaut de façon à protéger la vie privée de ses utilisateurs. Finalement, la minimisation des données (ne collecter et conserver les données que si nécessaire) et la maîtrise du traitement de ses données par la personne concernée (notamment par une information claire et intelligible et un consentement granulaire) doivent également être assurées.

L'IoT présente de superbes avantages et opportunités, mais tout projet d'IoT doit être bien pensé afin d'assurer que les exigences légales et réglementaires soient respectées. ☑



**Dr Catherine Di Lorenzo**  
PP/TMT Senior Associate

Allen & Overy

# Impression 3D : la révolution industrielle en marche au Luxembourg

L'impression 3D, on en parle beaucoup, mais il est souvent difficile de bien appréhender les possibilités offertes par cette technologie. Au Luxembourg, Sartune Technology n'a cependant pas hésité à investir dans cette démarche. Aujourd'hui, l'entreprise imprime en 3D des pièces métalliques qui intègrent des moteurs d'avions.

Beaucoup le disent haut et fort depuis quelques années : la technologie d'impression 3D va transformer la manière dont nous produisons des objets et, plus généralement, bousculer l'industrie dans son ensemble. Toutefois, au-delà des prototypes que les imprimantes 3D permettent de confectionner, on voit rarement des applications industrielles découlant de la mise en œuvre de cette technologie.

## Transformer la chaîne de valeur

Sartune Technology, acteur luxembourgeois spécialisé dans la confection de composants métalliques utilisés dans l'industrie et plus particulièrement dans l'aéronautique et le médical, est un des rares acteurs à assurer une grande partie de sa production au moyen d'impressionnantes imprimantes 3D. « Cela fait déjà deux ans et demi que nous réalisons des pièces à partir d'une technologie d'impression 3D métallique et céramique. Cette technologie a littéralement transformé notre métier et va révolutionner l'ensemble de la chaîne de valeur au cœur de l'industrie », commente Walter Grzymlas, directeur de Sartune Technology.

Hier encore, pour concevoir une pièce de métal complexe, destinée par exemple à la fabrication d'un moteur d'avion, il fallait découper ou percer de la matière brute à l'aide d'un laser, notamment, avant d'en assembler les éléments un à un au moyen de la soudure. Aujourd'hui, grâce à une imprimante 3D, il est possible de confectionner la pièce finie en une seule étape, en assurant une qualité identique ou supérieure à celle d'une pièce assemblée.

## De nombreux avantages

L'impression 3D métallique offre notamment un gain de temps dans le proces-

sus de production, et donc d'argent. La qualité des pièces livrées est, elle aussi, considérablement améliorée. Une pièce produite au moyen de l'impression 3D est plus légère. Ce qui, pour beaucoup d'applications, constitue un argument non négligeable. Par exemple, sur un même élément de moteur d'avion, à qualité égale des pièces, Sartune Technology parvient à faire une économie de 900 grammes. « Or, un kilogramme gagné sur un avion peut représenter une économie en carburant d'un million EUR sur la durée de vie de l'appareil », précise Walter Grzymlas. « L'intérêt de nos clients, à ce niveau, est évident. »

L'autre grand intérêt de l'impression 3D réside dans le fait que la technologie permet la réalisation de pièces qui, jusqu'alors, ne pouvaient tout simplement pas être conçues. « Grâce à ces outils, les ingénieurs peuvent imaginer de nouveaux dispositifs, irréalisables jusqu'ici. », poursuit Walter Grzymlas.

## De nouvelles opportunités

Sartune Technology démontre qu'il est donc possible de produire des pièces en 3D selon des procédés industriels. « Derrière, les processus de validation des pièces prennent beaucoup de temps, principalement au niveau d'industries méticuleuses comme l'aéronautique et le médical. Mais, à l'heure actuelle, beaucoup d'éléments sont réalisés par nos soins en impression 3D et intègrent progressivement les appareils », explique Walter Grzymlas.

Sartune Technology, portée par ces nouvelles opportunités, va déployer un programme d'investissement conséquent sur cinq ans, avec l'acquisition de nouvelles imprimantes 3D, le recrutement de personnel et le développement de nouvelles



infrastructures. Pour Walter Grzymlas, il ne fait aucun doute qu'il faut aller de l'avant. Soutenir l'investissement dans cette technologie pourrait donner un nouvel élan à l'industrie au Luxembourg. Demain, le patron envisage d'autres développements, la création de nombreuses pièces variées à destination de l'industrie, mais aussi d'autres clients, comme par exemple des bijoux uniques imprimés en 3D, en or ou confectionnés avec un autre métal précieux et destinés au marché du luxe.

Sébastien Lambotte





# eSanté, le projet epSOS

Déployer dans l'espace communautaire des services tels que l'accès à une vue synthétique des informations de santé du patient (Patient Summary) et la prescription électronique (ePrescription) est la vocation du projet epSOS (Smart Open Services for European Patients). Lancé en 2008 par la Commission européenne, c'est le premier projet communautaire mis en place dans le domaine de l'eSanté et qui rassemble 23 pays parmi lesquels le Luxembourg. Au Grand-Duché, ce projet est développé par l'Agence eSanté via sa plate-forme de partage et d'échanges de données de santé, pour le compte du ministère de la Santé.



Faire quelque chose en apparence d'aussi simple que de partager des informations de santé, de façon sécurisée et privée, est difficile. Tout ce qui concerne le partage de l'information doit être en effet solidement construit afin que tous les systèmes concernés se comprennent : les systèmes informatiques, de télécommunications, mais aussi l'adoption d'un langage médical commun et d'un même système légal et organisationnel. Pour cela, l'idée la plus simple consiste à définir une base explicite,

une norme ou un ensemble de normes communes, que chaque système va « implanter » dans son propre fonctionnement. On l'aura compris, la mise en œuvre de ces systèmes est chronophage.

## **Quel intérêt dans le domaine de la santé ?**

L'interopérabilité des systèmes d'information permet non seulement d'informer et d'accompagner les patients, mais aussi de rationaliser l'action des professionnels. En

effet, dans un contexte de mobilité toujours grandissante des travailleurs au sein de l'UE, les professionnels de santé ont besoin d'une plate-forme qui leur permette d'échanger et de partager, par-delà les frontières, des données électroniques de santé relatives aux patients afin de garantir la qualité et la sécurité des soins dispensés. De leur côté, les patients doivent pouvoir continuer les traitements médicaux en toute sécurité comme, par exemple, dans le cas de maladies chroniques.

## Le Dossier Soins Partagé (DSP)

L'objectif de cette démarche est de regrouper les données médicales de chaque patient en provenance de médecins généralistes et spécialistes, de l'hôpital, des laboratoires d'analyses médicales, des services de radiologie... dans un dossier électronique auquel le patient aura accès par le biais d'un portail Internet sécurisé. Au Luxembourg, le DSP, qui est en attente de l'autorisation de la Commission Nationale pour la Protection des Données (CNPD), pourrait entrer dans sa phase d'expérimentation en ce mois de mai selon Hervé Barge, le directeur de l'Agence eSanté. Durant la période d'expérimentation qui s'annonce, les patients auront le choix de participer ou bien de refuser de bénéficier du dossier électronique ; au-delà, un dossier électronique sera créé pour chaque patient, mais pourra être refusé par ce dernier, qui garde en effet le droit de s'y opposer.

## La prescription électronique ou ePrescription

La prescription électronique est l'ordonnance de demain. Ce dispositif de transmission électronique est amené à remplacer l'ordonnance papier et, par là même, contribue à la réalisation d'économies. Concrètement, un système d'ordonnances électroniques reliera toutes les pharmacies à une majorité de médecins de premier recours et aux hôpitaux prescripteurs. Les pharmaciens pourront suivre le statut de la prescription, sa délivrance totale ou partielle... Les effets attendus sont de diminuer des erreurs de prescriptions – à la fois sur l'identité du patient et sur la prescription de médicaments – toujours possibles. Les patients pourront prendre plus rapidement possession de leurs médicaments puisque leur prescription est transmise électroniquement. L'ePrescription est actuellement en cours d'élaboration au Luxembourg.

## Les expériences européennes les plus intéressantes

En matière de prescriptions électroniques, les pharmaciens suédois ont été les premiers à expérimenter ce système dès 1981, au travers de plusieurs projets pilotes. Pour autant, ce dispositif n'a commencé vraiment à se généraliser que dans les années 90. En 2001, la première mise en

➔ **L'interopérabilité des systèmes d'information permet non seulement d'informer et d'accompagner les patients, mais aussi de rationaliser l'action des professionnels** ➔

œuvre à grande échelle des ordonnances électroniques est lancée avec succès par le comté de Stockholm. Ils ont également mis en place une infrastructure en réseau ultrasécurisée. Ainsi, comparativement aux autres pays européens, les Suédois ont accumulé plusieurs décennies d'expérience. Aujourd'hui, il est clair que l'introduction d'ordonnances électroniques a diminué le nombre d'appels téléphoniques et les demandes d'éclaircissements des pharmaciens et des médecins. Les patients attendent moins longtemps dans les pharmacies puisqu'ils ne sont plus obligés de déposer leur ordonnance. Le déploiement précoce de l'ePrescription a été rendu possible grâce à la stratégie mise en place par Apoteke, seul détaillant de médicaments sur ordonnance en Suède qui fournit les pharmacies réparties sur tout le territoire et dont l'Etat est propriétaire. Sensibilisation, éducation des patients, soutien technique et formation sont au cœur de la stratégie adoptée par cet organisme. Si les médecins n'ont pas la possibilité de voir la totalité de la liste des médicaments du patient, c'est à cause de la discordance qui existe entre la législation et les capacités technologiques.

Aux Pays-Bas, le gouvernement a choisi de déployer les dossiers médicaux des patients graduellement en commençant par le lancement d'un dossier de médication électronique. Le dossier électronique abrégé du patient, partagé entre les médecins de famille et les généralistes de garde dans les permanences de soins en dehors des heures normales de consultation, a été mis en œuvre en 2008 dans le cadre d'un projet pilote. Du point de vue des médecins de garde, l'accès aux informations relatives aux patients apparaît comme très utile, bien qu'ils déplorent que la tenue des dossiers, conformément aux recommandations, leur prenne trop de temps. Dans ce pays, 97 % des généralistes sont informatisés et utilisent un système de gestion des patients dans lequel ils enregistrent des observations cliniques pendant leurs

consultations. Il est intéressant de noter que, dès 1991, le gouvernement a conclu un accord avec l'association des médecins généralistes qui prévoyait une rémunération supplémentaire pour chaque patient enregistré auprès du régime public ainsi qu'une augmentation du paiement à l'acte lorsque le médecin utilisait un ordinateur. Un dispositif qui, semble-t-il, a largement contribué au développement du dossier électronique abrégé du patient dans les cabinets médicaux.

## En conclusion

L'adoption de services eSanté progresse lentement en Europe. Plusieurs raisons à cela. De manière générale, les médecins considèrent que toutes ces tâches sont importantes, mais ils les perçoivent aussi comme très consommatrices de temps. En l'absence d'une rémunération appropriée pour le temps consacré à ces activités, ces derniers ne sont pas très motivés à introduire ces dispositifs. D'autant que si certains prestataires ont du mal à investir dans les NTIC, d'autres comme les médecins hospitaliers sont nettement mieux lotis. Du côté des patients, l'incertitude qui pèse sur la protection de la vie privée et la confidentialité en raison de l'absence de cadres juridiques fiables constitue un obstacle certain à l'introduction des technologies de l'information. ☑

**Martine Borderies**

Pour aller plus loin :

<https://www.esante.lu/portal/fr/>

OCDE (2010), Études de l'OCDE sur les politiques de santé : *Améliorer l'efficacité du secteur de la santé – Le rôle des technologies de l'information et des communications*, Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264084636-fr>.

## CXII

### L'avertisseur de Secouristes

A l'initiative de l'application CXII, deux hommes : Cyril Cotinaut et Alain Depaepe. L'idée de CXII a germé dans la tête de Cyril un beau matin alors qu'il est occupé dans son jardin et voit ses collègues Pompiers intervenir chez son voisin. Stupeur et incompréhension alors qu'il se trouvait à moins de 50 mètres lors de l'incident. Il n'a pas été prévenu et n'a donc pas pu porter secours immédiatement, alors qu'il est lui-même Sapeur Pompier. Certain de l'utilité de son application, il contacte un ami informaticien, Alain Depaepe, et décident ensemble de créer l'application CXII (= 112 en chiffres romains).



L'application – CXII (citoyen) ou CXII Pro (secouriste) – permet d'envoyer automatiquement une balise de détresse dès que l'on compose le 112 sur son smartphone (actuellement disponible sur Android). Cette balise de détresse va être captée par les secouristes expérimentés qui se trouvent à proximité et qui ont téléchargé le CXII Pro. Ceci permet d'occuper efficacement la période de transition avec les secours traditionnels et d'avoir une personne chevronnée à son chevet dès l'appel de détresse, laquelle pourra effectuer des gestes de premiers secours.

Actuellement, les balises d'alerte sont envoyées de citoyen « victime » au citoyen secouriste, et elles pourraient être envoyées du Centre de traitement du 112<sup>(1)</sup> vers le citoyen secouriste. Dans les deux cas, le secouriste télécharge l'application CXII Pro sur son smartphone et reçoit la balise sur son smartphone pour autant qu'il soit situé à proximité de la victime (distance paramétrable). Ainsi, la chaîne de secours est optimisée.

En France, le premier partenaire officiel du CXII est la Protection Civile, l'une des composantes les plus importantes du secourisme français.

Le CXII fonctionne également automatiquement avec les numéros 18 et 15, numéros d'urgence français.

(1) Les concepteurs du projet espèrent à l'avenir obtenir le concours des centres d'appel des secours afin que les balises de détresse puissent être envoyées même si l'appel arrive d'un téléphone fixe. Dans ce cas, c'est le Centre de traitement du 112 qui déclencherait des balises aux secouristes détectés à proximité, en plus de déclencher leurs secours traditionnels.

[www.alert112.com](http://www.alert112.com)

## Soins de santé : faire mieux avec moins

Dans les pays émergents, l'innovation dans le domaine de la santé est une innovation « sous contrainte », ce qui signifie en clair qu'on s'attache à faire avec les moyens du bord ! Au lieu d'investir dans une R&D de haute technologie extrêmement coûteuse et donc hors de portée, les innovateurs s'inspirent des facteurs mêmes qui entravent la recherche et trouvent des solutions dans l'environnement immédiat.

Ainsi, en Inde où les crises cardiaques sont la première cause de décès, de nombreux individus à risque pourraient être sauvés s'ils passaient un électrocardiogramme. Mais les électrocardiogrammes, chers et volumineux, sont réservés aux hôpitaux situés dans les villes alors même que 70 % des Indiens vivent dans les campagnes. General Electric, le conglomérat américano-canadien, a alors résolu le problème en créant un électrocardiogramme portable qui utilise le même papier que celui employé pour les tickets de bus, réduisant ainsi le coût de ces appareils.

Toujours en Inde, un chirurgien cardiologue est parvenu à faire baisser de moitié les coûts d'un pontage coronarien, soit 1.583 USD, là où la même opération coûte dans l'Ohio 106.385 USD, sans porter atteinte à la qualité. Comment ? En décidant de supprimer la climatisation et les examens préopératoires inutiles, de remplacer les gants chirurgicaux jetables en provenance des pays européens par un modèle *Made in India* 60 % moins cher.

Autre exemple, celui du Bangladesh qui, bien que ses dépenses de santé y soient moins élevées que dans la plupart des pays voisins, affiche une espérance de vie très élevée. En outre, les taux de fécondité des femmes et le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans sont les plus bas de tous les pays du sud de l'Asie. Ces performances sont liées à la recherche de collaborations diverses avec notamment des agents de santé, mais aussi des ONG, des communautés locales mobilisées et les femmes qui ont reçu des formations.

Dans le domaine de la santé comme dans d'autres domaines, la contrainte financière incite à l'innovation. Pour changer, il faut en effet être sous contrainte, le vouloir et le pouvoir. Les pays émergents n'ont pas le choix !

Source – L'Observateur de l'OCDE, n° 297 (2013), *Science, Technologie et Industrie – L'innovation au service de la croissance*, Editions OCDE.



# L'emballage alimentaire, source d'innovation

Les nouvelles attentes du consommateur en matière de sécurité alimentaire, son désir de détenir des produits frais de qualité ainsi que les pressions des réglementations européennes en matière de développement durable ont conduit la R&D des secteurs de l'emballage et de l'agroalimentaire à concevoir de nouveaux types d'emballages.

Ces emballages dits actifs et intelligents communiquent des informations aux consommateurs sur les caractéristiques du produit, lui indiquant par exemple l'état de fraîcheur de l'aliment. Le secteur de l'emballage fait ainsi une entrée discrète dans des sphères technologiques très avancées qui sont celles de la nanotechnologie.

## Des emballages actifs, intelligents et novateurs

La nanotechnologie explore à l'aide de techniques et instruments appropriés la composition élémentaire d'un matériau ou d'une cellule à l'échelle du nanomètre, lequel mesure l'infiniment petit. Dans le secteur de l'emballage alimentaire, elle étudie les propriétés physiques et chimiques de l'emballage grâce à des nanosensors, nanocomposites et nanoparticules capables de les détecter. En effet, l'emballage ne doit présenter aucun risque pour la santé, être compatible avec la nature de l'aliment, respecter sa forme physique, ne pas se dégrader sous l'effet de différentes causes chimiques ou biologiques. L'utilisation de cette technologie avancée a conduit à l'amélioration des matériaux ainsi qu'à l'augmentation de leur performance, à la mise en place d'une communication et d'une information utile aux différents acteurs. Parmi les exemples d'utilisation les plus connus, on trouve l'étiquette métallisée de la célèbre bouteille en verre de Coca-Cola version light. Cette étiquette, grâce à la combinaison de la nanotechnologie et de la métallisation, permet un contrôle de l'authenticité du produit par une coloration différente selon que l'emballage est froid ou non, ou encore conservé à bonne température. L'idée est aussi de dissuader la fraude à l'étiquette ! La traçabilité des produits, autre exemple, est elle aussi rendue possible par l'utilisation des nanosensors

qui permettent de reconnaître chacune des étapes de transformation et de transport du produit.

Mieux valoriser les aliments et informer les consommateurs a ainsi conduit à la création d'emballages actifs, intelligents et novateurs, qui sont progressivement introduits sur le marché en raison principalement de leur coût élevé, mais aussi afin de tester les consommateurs.

## Les différents types d'emballage issus des progrès technologiques

Que font les emballages actifs ? Ils sont capables d'entrer en interaction avec l'aliment ou bien de s'adapter à son environnement pour assurer sa préservation dans un délai acceptable, maintenir ses qualités nutritionnelles, mais aussi son goût, son odeur ou sa consistance. Parmi ces emballages, on trouve les absorbeurs dont l'objectif est de retirer les effets indésirables qui viendraient nuire à la qualité du produit, tels que l'oxydation, l'humidité, et plus particulièrement lorsque l'aliment contenu est une viande. Ceux que les scientifiques nomment les « relargueurs » d'additifs introduisent des éléments bénéfiques à l'aliment comme du gaz carbonique ou bien des agents de conservation.

De leur côté, les emballages intelligents surveillent et contrôlent l'évolution des conditions dans lesquelles un produit alimentaire a été emballé. Ils fournissent également des informations complémentaires sur la qualité du produit pendant toutes les étapes de transport et de stockage. On trouve parmi eux les indicateurs chromatiques, ceux dont la couleur change irréversiblement lorsque la température d'un surgelé est excessive, en général, une étiquette, mais également des emballages transparents (détecteurs actifs) qui vont s'obscurcir en cas d'excès de lumière dans le temps, ou

encore l'étiquette à identification par radiofréquence (RFID) qui permet le passage à la caisse sans vider le chariot. Il y a enfin les emballages carrément novateurs qui sont des emballages « comestibles », destinés à conserver les aliments hypersensibles susceptibles de s'oxyder rapidement, tels que les viandes grasses. De plus, ils sont non polluants pour la nature. De manière plus courante, les films et enrobages comestibles sont déjà utilisés pour améliorer l'apparence et la conservation des fruits à l'aide de cires naturelles et pour les produits de confiserie ou de pâtisserie à l'aide d'enrobage de chocolat.

## Et demain ?

On l'aura compris, le temps de l'emballage qui ne joue qu'un rôle inerte de barrière imperméable est terminé. Aujourd'hui, on exige de lui qu'il augmente la durée de vie de l'aliment et sa qualité, de communiquer les bonnes informations au consommateur et, de manière générale, de lui rendre service. Pour autant, dans un contexte de développement durable, le défi que les industriels vont devoir relever très rapidement est celui d'un emballage conçu à des fins de réutilisation, de recyclage et compostage. Ce qui ne semble pas avoir été la première préoccupation de la R&D ces dernières années. La nanotechnologie va donc devoir se mettre au service de l'environnement...

**Martine Borderies**

Pour aller plus loin : <http://genie-alimentaire.com/spip.php?article114>

Comité économique et social européen, rapport *Les mutations industrielles dans le secteur européen de l'emballage, 2014*, [www.eesc.europa.eu](http://www.eesc.europa.eu).

# Economie sociale, solidaire et innovante

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) se développe au Luxembourg. Soucieux d'apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux grandissants, les acteurs de l'ESS font également preuve d'innovation.

Comme dans le reste du monde, l'ESS gagne du terrain au Luxembourg. Si les données chiffrées manquent encore, on sait notamment que l'ESS représentait 7 % des emplois en 2011, selon une étude du Statec, soit deux fois plus que 10 ans auparavant. « Pour expliquer la montée en puissance de l'ESS depuis dix ans, deux raisons principales émergent : l'une est liée à l'évolution démographique du pays, et notamment au vieillissement de la population ; l'autre à la crise économique et sociale », précise l'ULESS (Union Luxembourgeoise de l'Economie Sociale et Solidaire) sur son site Internet. Le secteur va assurément continuer à se développer. Pour appuyer son essor, le gouvernement planche sur un nouveau statut de « société d'impact sociétal » et l'ESS fait partie des priorités de la présidence luxembourgeoise de l'Union européenne qui débute en juillet prochain. Une grande conférence réunissant des acteurs européens de l'économie sociale est d'ores et déjà programmée les 3 et 4 décembre, au Luxembourg, a annoncé Nicolas Schmit, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire.

## Réponse sociale et moteur économique

Si l'ESS a longtemps été cantonnée aux services à la personne, force est de constater que le secteur a élargi son champ d'intervention (vieillissement de la population, crise du logement, problématiques environnementales...), avec pour ambition d'apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux. A ce titre, l'ESS fait également preuve d'innovation. Certes, cette dernière n'est pas technologique et ne joue pas, à ce titre, de la même aura. Mais elle n'en n'est pas moins un levier de progrès sur le plan économique. Les exemples ne



De g. à dr. : **Sophie Pixius, Marko Anyfandakis et Pit Reichert**, les fondateurs de Terra.

Photo- Peace Advocate Photography

manquent pas. Le projet *Cohabit'Age* qui vise à promouvoir la cohabitation intergénérationnelle en organisant l'hébergement d'un jeune par une personne retraitée, en est un. « L'ambition est de contribuer à la prévention de l'isolement des personnes âgées, de favoriser l'émergence d'une offre nouvelle de logements solidaires pour les jeunes, de valoriser la mixité intergénérationnelle. Pour cela, nous proposons à des seniors d'accueillir un jeune à domicile. En contrepartie, ce dernier peut contribuer aux charges ou bien encore au loyer, mais le contrat peut également prévoir qu'il assure différents services en contrepartie d'être logé, comme effectuer certaines tâches de la vie quotidienne », explique Moussa Seck, l'initiateur du projet actuellement en phase de mise en place.

Dans un autre registre, sur son terrain de 1,5 ha, sis au Eicherfeld à Luxembourg, Terra (Transition and Education for a Resilient and Regenerative Agriculture) produit

des fruits et légumes et les distribue à ses membres qui paient une cotisation annuelle pour leur part de la récolte. « Pour l'instant, 150 familles sont inscrites. Cela nous permet de cultiver dans une indépendance absolue, d'avoir de la visibilité et de pouvoir investir. Tous les coûts courants sont couverts dès le début de l'année », a expliqué Pit Reichert, le cofondateur de Terra avec Marko Anyfandakis et Sophie Pixius, lors de la grande finale du parcours 1,2,3 GO Social, organisée le 12 mars dernier par Nyuko. Solidarité, respect de l'environnement, sensibilisation à l'écologie... Les bienfaits tant sociaux qu'environnementaux sont multiples. Mieux : le projet tient la route sur le plan économique. Terra, qui est une société coopérative, a généré 120.000 EUR de chiffre d'affaires en un an. Elle est donc viable sur le plan économique et cela, sans bénéficier d'aides publiques.

**Fabrice Barbian**

# Gérer au mieux ses impôts

## Mode d'emploi

Avoir à tout moment une visibilité de ses obligations fiscales, anticiper les charges fiscales à venir et déployer son activité en connaissance des règles fiscales sont autant d'éléments contribuant à assurer la bonne gestion financière d'une entreprise. Une gestion efficace de l'agenda fiscal et une bonne connaissance des dispositions fiscales permettront à toute entreprise de mieux planifier son développement et d'anticiper ou de gérer d'éventuels risques.



Les développements ci-dessous se concentrent sur les seuls impôts directs, à savoir l'impôt sur le revenu des collectivités directes, l'impôt commercial communal et l'impôt sur la fortune, auxquels sont soumises toutes les entreprises établies au Luxembourg sous forme de sociétés de capitaux (sociétés anonymes, sociétés à responsabilité limitée ou sociétés en commandite par action).

### Etablir un agenda des obligations fiscales

L'agenda fiscal comprend des dates butoirs se rapportant d'une part aux obligations

déclaratives et d'autre part aux obligations pécuniaires.

Afin de gérer ainsi au mieux ses obligations vis-à-vis des autorités fiscales, il est important d'en faire l'inventaire et de répertorier les dates clés. Il y a tout d'abord la date de remise des déclarations annuelles concernant l'impôt sur le revenu des collectivités, l'impôt commercial communal et l'impôt sur la fortune. La loi fixe la date de la remise de ces déclarations au 31 mars de l'année qui suit l'année d'imposition, à moins que le ministre des Finances n'y déroge. Une prorogation de la remise

de la déclaration au 31 mai est devenue un usage constant par une mention sur l'en-tête des formulaires de déclarations.

La remise de la déclaration fiscale ne va cependant pas déclencher le paiement de l'impôt. Ce dernier se fera uniquement au moment de l'émission, par l'Administration des Contributions Directes, du bulletin d'imposition. Il y aura donc un décalage entre le moment de la remise de la déclaration fiscale et le paiement effectif de l'impôt.

En principe, toute entreprise est soumise au versement d'acomptes d'impôts.



→ Une gestion efficace de l'agenda fiscal et une bonne connaissance des dispositions fiscales permettront à toute entreprise de mieux planifier son développement et d'anticiper ou de gérer d'éventuels risques ←

Le montant ainsi que les échéances de paiement sont généralement communiqués au début de chaque année civile. Les acomptes d'impôts sont payables sur une base trimestrielle.

Des obligations déclaratives additionnelles peuvent néanmoins incomber aux entreprises. Ainsi, le versement de tantièmes à des administrateurs ou autres personnes exerçant des fonctions analogues doit faire l'objet d'une déclaration, étant donné que ces versements sont soumis à une retenue à la source de 20 % du montant brut payé. Le délai est toutefois très court : le débiteur des revenus est tenu de déclarer et de verser l'impôt retenu dans le délai de 8 jours à partir de la date de la mise à la disposition des revenus. Il en est de même des distributions de dividendes effectuées par une société luxembourgeoise à son ou ses actionnaires ; le même délai qu'en matière de versement de tantièmes s'applique. A noter que la remise de cette déclaration de la retenue d'impôt sur les revenus de capitaux est obligatoire, même pour les cas où il y aurait exonération de la retenue à la source sur base des dispositions légales.

## Anticiper et évaluer les dépenses fiscales

Le paiement de l'impôt par les entreprises ne coïncide en principe pas avec la date de réalisation des bénéfices. En effet, ce n'est pas l'encaissement des revenus ni même la remise de la déclaration fiscale qui va déclencher le paiement de l'impôt. Ce dernier se fera uniquement au moment de l'émission, par l'Administration des Contributions Directes, du bulletin d'imposition. Sachant que le délai de prescription pour procéder à l'imposition est de 5 ans, ce différé peut impacter de manière significative la gestion des liquidités et il est donc important de savoir à tout moment au cours de la vie de l'entreprise quels sont les paiements à venir.

La bonne gestion des dépenses fiscales nécessite cependant aussi une

évaluation précise des paiements d'impôts futurs. Une estimation de la charge d'impôts en fin d'exercice d'exploitation permettra non seulement de calculer le bénéfice comptable d'une entreprise, mais également de déterminer et, le cas échéant, de bloquer les fonds nécessaires pour s'acquitter de la dette fiscale finale, après déduction des avances payées en cours d'année, qui sera fixée à un moment ultérieur par l'administration fiscale.

Le décalage dans le temps du paiement de l'impôt est souvent atténué par les avances d'impôts réclamées par l'administration fiscale. En principe, la base pour le calcul de ces acomptes est le revenu imposable estimé, qui est déterminé en fonction du revenu de l'année précédente ou du dernier exercice évalué par les autorités fiscales luxembourgeoises. Il est cependant concevable que les bénéfices subissent des variations importantes d'une année à l'autre, de sorte que, par exemple, les avances demandées dépassent largement le montant de l'impôt dû au titre de la même année. Dès lors, une budgétisation la plus précise possible permettra rapidement de se rendre compte d'un écart éventuel entre le montant des avances et l'impôt final à payer. Dans un tel cas de figure, il est possible de demander auprès de l'administration fiscale une adaptation du montant des avances en fonction des bénéfices estimés.

## Connaître les mesures fiscales incitatives

La législation fiscale prévoit toute une série de mesures fiscales incitatives qui sont à la portée de toute entreprise. Ainsi, il existe un certain nombre de dispositions permettant de bénéficier d'un crédit d'impôt, donc d'une réduction de l'impôt sur le revenu des collectivités, en fonction des investissements effectués par l'entreprise.

La mesure la plus connue est certainement la bonification d'impôt pour investissement : sous respect de certaines

conditions peu contraignantes, un grand nombre d'investissements effectués au cours d'une année par une entreprise dans des biens corporels amortissables permettent d'obtenir un crédit d'impôt qui pourra être imputé sur la cote de l'impôt sur le revenu des collectivités due au titre de la même année. En cas d'insuffisance d'impôt, ce crédit d'impôt pourra être reporté sur une période de 10 années. A noter que la bonification d'impôt n'est soumise à aucun formalisme ; la demande est faite par le biais d'un formulaire spécifique à joindre à la déclaration fiscale annuelle de l'entreprise.

D'autres mesures fiscales incitatives telles que, par exemple, la bonification d'impôt en cas d'embauchage de chômeurs ou la bonification d'impôt pour investissement dans la formation professionnelle fonctionnent suivant les mêmes principes.

## Examiner les possibilités d'économie d'impôts

La législation fiscale comporte certaines mesures qui permettent, si ce n'est une économie d'impôts proprement dite, un report dans le temps de l'imposition. Il est ainsi, par exemple, possible de réduire dans certaines limites l'impôt sur la fortune en constituant une réserve correspondant au quintuple de l'impôt réduit, à condition de maintenir cette réserve au bilan de l'entreprise pendant une durée de 5 ans.

Sous certaines conditions, il est permis de différer dans le temps l'imposition d'une plus-value réalisée sur la vente de certains biens (remploi de plus-values). Pour ce faire, le prix de vente doit être réinvesti dans un bien de remplacement. Si ce bien est un bien amortissable, l'imposition de la plus-value est étalée sur toute la durée d'amortissement du bien. S'il s'agit d'un bien non amortissable (p.ex. une participation dans une autre société ou un terrain), l'imposition est différée jusqu'à la vente de ce même bien. En l'état actuel de la législation, rien n'empêche de procéder à des remplois successifs de plus-values, sous réserve de respecter les conditions prévues par la loi et ainsi de reporter successivement l'imposition de la plus-value.

En présence de plusieurs sociétés détenues par une même société de capitaux luxembourgeoise et dégageant des bénéfices pour certaines et des pertes pour d'autres, il pourrait être envisagé



de faire une demande d'intégration fiscale auprès de l'Administration des Contributions Directes. Ce mécanisme permet d'additionner les résultats des différentes sociétés intégrées dans le chef de la société mère et de compenser ainsi les bénéfices des unes avec les pertes des autres.

### Evaluer l'impact des règles fiscales étrangères

Les relations commerciales ont tendance à se déployer au-delà des seules frontières luxembourgeoises. Il est ainsi de plus en plus fréquent pour une entreprise luxembourgeoise de prêter des services ou de vendre des produits à des clients établis dans un pays voisin.

Or, la présence d'une entreprise luxembourgeoise, en termes de fréquence ou en termes de modalités d'exercice de son activité, sur le territoire d'un autre pays européen pourrait le cas échéant déclencher des conséquences fiscales dans ce même pays (imposition des bénéfices réalisés sur le territoire de ce pays). Ceci pourrait conduire à une double imposition, dans la mesure où l'entreprise luxembourgeoise aura déclaré ces mêmes bénéfices au fisc luxembourgeois. Si les conventions contre la double imposition conclues par le Luxembourg permettent

de manière générale de résoudre une telle problématique, il faudra néanmoins passer par une procédure plus ou moins longue avant de récupérer un trop-payé d'impôts.

Il est dès lors indispensable de se renseigner au préalable des conséquences fiscales d'une activité plus ou moins fréquente dans un autre pays afin de prévenir de telles situations de double imposition et de se conformer, le cas échéant, aux obligations déclaratives imposées par la législation de cet autre pays.

### S'informer sur les mesures gouvernementales et la réglementation fiscale

Le droit fiscal est une matière en constante évolution, que ce soit sur initiative du gouvernement, mais souvent aussi sous l'influence des développements européens et internationaux. Si le domaine de la fiscalité directe relève en principe de la seule souveraineté des Etats, les règles fiscales nationales doivent néanmoins respecter les libertés fondamentales consacrées par le traité CE. C'est ainsi que la Cour de Justice de l'Union est souvent amenée à se prononcer sur des dispositions fiscales nationales pour conclure à la conformité ou non de ces dernières avec les principes du droit européen.

De même, les directives et règlements européens, du fait de leur suprématie sur le droit national, peuvent requérir une adaptation des législations fiscales nationales. A titre d'exemple, les modifications récentes de la directive concernant le régime fiscal commun applicable aux sociétés mères et filiales d'Etats membres différents aura pour conséquence une adaptation nécessaire, d'ici la fin de l'année, des dispositions fiscales luxembourgeoises en la matière.

Ainsi, un suivi des développements au niveau européen et international permet souvent d'anticiper un changement nécessaire au niveau luxembourgeois. Ce suivi devrait s'accompagner d'une veille sur les mesures gouvernementales et la réglementation fiscale. En tenant compte du fait que le processus législatif nécessite un certain temps, cela permet à toute entreprise d'évaluer l'impact sur son activité et, le cas échéant, de prendre les mesures nécessaires afin de s'adapter à de nouvelles dispositions légales.

### Conclusion

Gérer ses impôts est dans une large mesure une mission de planification et d'organisation, basée sur des données connues (échéances de remise des déclarations et de paiement), mais également des données moins connues (modifications législatives, fiscalité dans d'autres pays). Ainsi, un suivi de l'évolution législative ainsi qu'un soutien par des experts avisés permettront en plus d'effectuer un travail d'anticipation et, dès lors, d'adaptation de l'activité de l'entreprise à un paysage fiscal en constante évolution.



**John Hames**  
Partner Tax

EY Luxembourg

# Quel contrat pour occuper un élève ou un étudiant ?

A l'approche de l'été, nombreux sont les employeurs qui souhaitent occuper des élèves ou des étudiants pendant les vacances scolaires ou universitaires. Selon le secteur d'activité et les besoins de l'employeur, ces recrutements ont bien souvent pour but de pallier les absences des salariés en congé ou encore de repérer les « talents » de demain.

Dans ce contexte, il est essentiel de porter une attention particulière au type de contrat utilisé pour une telle occupation. En effet, le Code du travail offre diverses possibilités, qui sont toutes strictement encadrées. Un mauvais choix dans la nature du contrat peut en effet avoir des répercussions financières importantes.

Bien qu'admissible juridiquement dans certaines hypothèses (comme par exemple pour le remplacement de salariés en congé ou pour un poste de nature saisonnière), le contrat de travail à durée déterminée n'est pas véritablement approprié alors qu'il représente une charge financière trop importante pour l'employeur, qui devra non seulement rémunérer l'élève ou l'étudiant au salaire social minimum (éventuellement qualifié), mais également payer, selon le cas, tout ou partie des cotisations sociales.

A l'inverse, deux autres contrats s'avèrent être moins « onéreux » et plus appropriés pour l'employeur : il s'agit de la convention de stage et du contrat étudiant. Ces deux contrats obéissent toutefois à des règles différentes et, surtout, ne répondent pas aux mêmes besoins.

### **Le stage : un travail de nature éducative**

La principale différence entre le stage et le contrat étudiant a trait à la nature du travail que l'élève ou l'étudiant sera amené à prêter. Dans le cadre d'un stage, le travail à prêter a un caractère essentiellement éducatif. L'employeur ne doit pas affecter l'élève ou l'étudiant à des tâches requérant un rendement comparable à celui d'un travail normal.



Il y a lieu de distinguer les stages effectués dans le cadre des études des stages volontaires. S'il s'agit d'un stage conventionné (c'est-à-dire prévu par un établissement d'enseignement luxembourgeois ou étranger), le stage doit faire partie intégrante de la formation conformément aux programmes de l'établissement d'enseignement et être organisé et contrôlés par cet établissement. En pratique, la convention de stage sera alors conclue entre la société, l'élève ou l'étudiant et l'établissement d'enseignement. S'il s'agit d'un stage non conventionné (c'est-à-dire non prévu par un établissement d'enseignement), la convention de stage sera conclue uniquement entre la société et l'élève ou l'étudiant.

La durée du stage n'est pas réglementée. Il n'y a ainsi pas de limitation légale concernant sa durée et un stage peut s'étaler sur quelques jours, semaines ou sur plusieurs mois, aussi bien en période scolaire qu'en période de congé scolaire, pour autant toutefois que la nature éducative du stage perdure pendant toute la période de stage. Les cotisations à la sécurité sociale seront cependant calculées différemment en fonction du nombre de mois de stage.

Quel que soit le stage, il ne peut pas être utilisé pour remplacer un salarié en congé ou encore pour faire face à une activité plus importante pendant l'été, dans la mesure où le travail de l'élève ou de l'étudiant doit se limiter à conférer à ce



➔ **En cas de conclusion d'un contrat alors qu'un autre aurait été plus approprié, le risque principal est, dans chacune des hypothèses, que la relation de stage ou le contrat étudiant soit requalifié en contrat de travail à durée indéterminée** ←

dernier un aperçu du monde professionnel et du travail en entreprise, sans qu'il puisse être demandé un travail comparable à celui d'un salarié.

Le corollaire de l'interdiction d'exiger de l'élève ou de l'étudiant qu'il travaille « comme » un salarié est double : d'une part, du point de vue de la rémunération, l'employeur n'a pas l'obligation de rémunérer le stage. S'il décide tout de même d'accorder une rémunération à l'élève ou à l'étudiant, il n'est alors pas tenu de respecter le salaire social minimum. Il n'existe en effet ni minimum, ni maximum légal à respecter. D'autre part, du point de vue de la sécurité sociale, l'employeur peut, dans certains cas (selon que l'élève ou l'étudiant est déjà assuré contre le risque accident ou, si tel n'est pas le cas, selon la durée du stage), être dispensé d'affilier celui-ci à la sécurité sociale et de payer tout ou partie des cotisations sociales.

### **Le contrat étudiant : une « vraie » prestation de travail**

Bien que strictement règlementé par le Code du travail sur d'autres aspects, ce type de contrat permet à l'employeur d'occuper un élève ou un étudiant pendant les vacances et de l'affecter à un « vrai » poste de travail.

Il ne s'agit toutefois pas de la seule différence avec la convention de stage. En effet, le contrat étudiant ne peut être conclu qu'avec un élève ou un étudiant âgé entre 15 et 27 ans, inscrit à plein temps dans un établissement d'enseignement luxembourgeois ou étranger (ou dont l'inscription a pris fin depuis moins de 4 mois), alors qu'une telle condition liée à l'âge n'est pas prévue dans le cadre d'un stage.

Aussi, le contrat étudiant doit contenir certaines mentions obligatoires énumérées par le Code du travail. Une copie du contrat, qui doit être signé au plus tard au moment de l'entrée en service de l'élève ou étudiant, doit être envoyée à

l'Inspection du travail et des mines dans les 7 jours suivant le début du contrat.

La durée du contrat étudiant est limitée à 2 mois par an pour l'élève ou l'étudiant, c'est-à-dire que la même personne ne peut pas conclure plusieurs contrats étudiants avec plusieurs employeurs dont la durée totale cumulée serait supérieure à 2 mois par année civile. Il est dès lors utile, afin d'éviter de mauvaises surprises, de s'enquérir, avant la signature d'un tel contrat, si l'élève ou l'étudiant a d'ores et déjà bénéficié pendant l'année en cours, d'un contrat étudiant auprès d'un autre employeur.

En matière de rémunération, les règles sont également moins souples que pour le stage, alors que l'employeur est tenu de rémunérer l'élève ou l'étudiant dans le cadre d'un contrat étudiant à au moins 80 % du salaire social minimum pour un non-qualifié, c'est-à-dire à au moins 1.538,37 EUR (indice 775,17), étant précisé que ce minimum est moindre si l'élève ou l'étudiant est mineur.

En ce qui concerne la sécurité sociale, l'employeur est tenu de faire une déclaration d'entrée au Centre commun de la sécurité sociale, mais ne sera tenu qu'au paiement des cotisations relatives au risque accident du travail.

### **Les risques et conséquences en cas de « mauvais » choix de contrat**

En cas de conclusion d'un contrat alors qu'un autre aurait été plus approprié, le risque principal est, dans chacune des hypothèses, que la relation de stage ou le contrat étudiant soit requalifié en contrat de travail à durée indéterminée. Il en est de même si, dans le cadre d'un contrat étudiant, l'employeur n'a pas respecté les mentions obligatoires devant être contenues dans un tel contrat.

Les conséquences sont alors essentiellement financières, alors que l'employeur devra, pour mettre un terme à un tel contrat (devenu un contrat de travail à durée indé-

terminée), non seulement procéder à un licenciement en observant un préavis de 2 mois, mais également disposer, le cas échéant, de motifs réels et sérieux, faute de quoi l'élève ou l'étudiant pourra demander la condamnation de l'employeur en justice à lui payer des dommages et intérêts. ☑



**M<sup>e</sup> Gabrielle Eynard**  
Senior Associate



**M<sup>e</sup> Maurice Macchi**  
Associate  
Allen & Overy

# Des formations innovantes, plus flexibles, adaptées aux besoins concrets des entreprises

SD Worx propose des formations en gestion des Ressources humaines et calcul des salaires, mais aussi des séances plus ciblées sur les aspects fiscaux et légaux en lien avec la gestion du personnel. Parce que les besoins évoluent, le prestataire RH innove aussi à travers son offre en formation. Magali Burtard, Senior Tax & Legal Consultant et en charge du Luxembourg Learning Center de SD Worx depuis un mois, évoque ces enjeux.

### Qu'est-ce qui, au départ, a poussé SD Worx à développer un Learning Center au Luxembourg ?

Ce Learning Center existe depuis onze ans. Il a été créé pour répondre aux besoins de nos clients, en attente d'une meilleure information sur les enjeux légaux et fiscaux attenants à la gestion des Ressources humaines au Luxembourg. Beaucoup souhaitent être formés aux spécificités luxembourgeoises et par rapport aux problématiques particulières de ce marché. SD Worx a donc mis en place ce Learning Center et a développé une offre de formation spécifique pour le Luxembourg. En dix ans, nous avons organisé plus de 700 formations. Plus de 500 personnes profitent de notre offre chaque année. Au cœur de notre programme, nous proposons aussi des formations qualifiantes pour les gestionnaires de salaires. La demande émane de nos clients, ceux pour qui nous assurons un suivi et une gestion des salaires, mais aussi de la part d'autres acteurs, professionnels des Ressources humaines, qui ne recourent pas forcément à nos services opérationnels.

### Pouvez-vous définir l'étendue de l'offre en formations de SD Worx à Luxembourg ?

Nous proposons des formations en lien avec nos compétences, à savoir les Ressources humaines, le *payroll* et divers aspects Tax & Legal. Notre métier est de délivrer des services autour de ces domaines divers.



**Magali Burtard**, Senior Tax & Legal Consultant et en charge du Luxembourg Learning Center de SD Worx.

Pour développer nos formations, nous nous appuyons notamment sur l'expertise de notre équipe de consultants au Luxembourg. Au quotidien, en étant aux côtés de ses clients sur le terrain, SD Worx est régulièrement confrontée aux problématiques effectivement rencontrées par les professionnels des Ressources humaines. Les réponses que nous pouvons apporter, les retours d'expérience, les enjeux soulevés constituent notre meilleure source d'information pour développer des formations adaptées aux besoins du marché. Nous capitalisons donc de nombreuses connaissances, que nous partageons volontiers avec les participants à nos formations.

### Comment votre offre en formation évolue-t-elle ?

Pour faire évoluer notre offre de formation, il faut avant tout partir des besoins de nos clients, rester à leur écoute. Les entreprises ont conscience de la nécessité de faire évoluer les talents sur lesquels elles s'appuient. Toutefois, elles n'ont pas toujours beaucoup de temps à consacrer à la formation. Nous avons donc voulu proposer aux acteurs des formules adaptées à leurs besoins, leur octroyer une plus grande flexibilité en matière d'accès à la formation. Cette nouvelle offre leur est adressée à travers l'approche « un peu, beaucoup, passionnément, à la folie ».

➡ Au-delà de la formation, il faut pouvoir mettre en place un suivi. La notion de retour sur investissement doit être justement considérée. Il doit découler des gains d'efficacité de chaque formation. Il faut que les dirigeants s'assurent que ce qui a été appris est effectivement mis en œuvre et que cela sert le projet de l'entreprise ←

## Comment cette nouvelle offre leur octroie-t-elle une plus grande flexibilité ?

A travers cette nouvelle offre, ils peuvent répondre à leur besoin en formation à travers quatre formules différentes. Derrière la formule « un peu », on retrouve des séances de courte durée, proposées à l'heure du petit déjeuner, autour de sujets très concrets. A l'issue de chacune de ces séances, chaque participant doit disposer de tous les éléments utiles afférents à la thématique donnée.

La formule « beaucoup » s'organise sur le temps de midi, sur deux heures de temps, autour d'un brunch. Elle permet d'aborder des sujets de manière un peu plus exhaustive, tout en restant dans le concret. Avec ces deux formules, des professionnels peuvent se former, mettre leurs connaissances à jour, sans avoir à sacrifier une journée de travail.

Derrière « passionnément », on retrouve des formations s'étendant sur une ou plusieurs journées ou demi-journées, mais aussi des formations qualifiantes, plus intenses.

« A la folie » traduit la possibilité offerte à nos clients de profiter de l'ensemble de l'offre. Ils peuvent aisément suivre des formations selon leurs besoins et leurs intérêts, en commençant par exemple par une formation générale en droit luxembourgeois du travail qu'ils complèteront en profitant de séances sur des thématiques variées et concrètes.

## Comment cette nouvelle offre a-t-elle été reçue ?

Très bien. Les clients apprécient la flexibilité qui leur est offerte. Le succès de ces formations dépend aussi fortement des thématiques abordées. Nous voulons traiter les enjeux de manière très concrète, inscrire nos formations dans la pratique, dans la réalité vécue chaque jour par les

professionnels des Ressources humaines. Plutôt que d'évoquer le droit du travail de manière très académique et théorique, nous préférons le faire à travers des sujets bien définis, comme le congé de maternité, le congé de parentalité, la mobilité internationale, le détachement... Nous élaborons nos programmes en partant des questions qui sont régulièrement posées à nos consultants afin de proposer une offre en phase avec les besoins réels du marché.

## Proposez-vous, au-delà du programme établi, des formations sur mesure ?

Oui, pour des clients importants qui ont plusieurs personnes à former dans leurs équipes ou qui font face à des problématiques spécifiques, nous pouvons construire des formations sur mesure, délivrées directement au sein de l'entreprise.

## Pourquoi les dirigeants d'entreprise doivent-ils mieux prendre en considération les enjeux de la formation ?

La formation permet de répondre à de nombreux enjeux. Les dirigeants d'entreprise y ont recours pour de nombreuses raisons : pour maintenir le niveau de compétences et faire évoluer les talents, le développement personnel et professionnel de chacun étant source d'efficacité et de motivation ; afin de pouvoir maîtriser des thématiques complexes dans un environnement business qui évolue sans cesse ; dans le but de faciliter l'intégration de nouveaux employés, qui viennent par exemple de l'étranger, afin qu'ils puissent rapidement apprivoiser le contexte réglementaire luxembourgeois ; et afin de s'assurer de mieux appréhender les enjeux découlant des évolutions réglementaires et, de ce fait, d'éviter d'exposer l'entreprise à des risques nouveaux.

## Comment bien investir dans la formation ? Et comment bien appréhender les enjeux qui y sont liés ?

Il est essentiel de bien identifier les besoins des personnes à former, mais aussi ceux de l'entreprise. Les formations doivent répondre aux attentes des deux. Une fois les besoins bien identifiés, ils pourront être traduits dans un plan de formation. Celui-ci détermine quelle est la bonne formation pour la bonne personne.

## Comment s'assurer qu'une formation n'est pas une perte de temps et donc d'argent ?

Au-delà de la formation, il faut pouvoir mettre en place un suivi. La notion de retour sur investissement doit être justement considérée. Il doit découler des gains d'efficacité de chaque formation. Il faut que les dirigeants s'assurent que ce qui a été appris est effectivement mis en œuvre et que cela sert le projet de l'entreprise. Le retour sur investissement, dans la mesure où la formation répond à des besoins de l'employé et de l'entreprise, doit être rapide.

## Au niveau de la formation, quels sont les autres vecteurs d'innovation ?

Au-delà de la nouvelle formule, nous proposons des ateliers permettant à des clients de venir avec des problématiques concrètes. Nous les résolvons ensemble tout en dispensant la formation. Parmi les nombreux cas de figure, on peut évoquer l'établissement de tableaux de bord ou d'un livre d'accueil, le calcul précis du montant d'une pension... Nous voyons ensemble, concrètement, comment procéder. Le client quitte la formation avec un outil en main ou une solution à son problème spécifique.

Pour mieux accueillir les entreprises, nous avons aussi opéré un réaménagement complet de nos locaux afin de proposer un espace indépendant, dédié exclusivement à la formation. Notre Learning Center est aujourd'hui plus accueillant et chaleureux. Notre volonté est toujours de mieux répondre à la demande et aux attentes de nos clients. Pour cela, il nous faut donc pouvoir nous adapter en permanence. ✓

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



# En 2015, quoi de neuf en matière de propriété intellectuelle ?

Les dernières semaines ont été riches de développements en matière de propriété intellectuelle, tant au niveau national qu'au niveau européen. Un point sur l'état d'avancement des réformes en matière de brevets et de droits d'auteur s'impose.



## La future nouvelle législation en matière de brevets

Le 2 mars 2015, le projet de loi 6784 portant modification de la loi de 1992 relative aux brevets d'invention<sup>(1)</sup> a été déposé. Le projet de loi prévoit ainsi :

- la suppression du brevet de courte durée, qui consistait pour un déposant à obtenir un brevet limité à une durée de 6 ans, au lieu des 20 ans habituels, dans le cas où celui-ci ne demande ou ne valide pas de rapport de recherche établissant l'état de la technique applicable à l'invention. Ce brevet de courte durée permet ainsi au déposant de bénéficier d'un droit exclusif sans devoir payer la taxe de recherche, en contrepartie cependant d'une durée de protection restreinte. En 2004, le montant de la
- taxe de recherche d'un brevet classique ayant été fortement réduit, l'intérêt du brevet de courte durée a diminué ;
- la suppression de la phase nationale luxembourgeoise dans le cadre du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) due à son utilisation minoritaire et en vue d'harmoniser les procédures avec les autres Etats Benelux. Jusqu'à maintenant, le déposant d'une demande internationale de brevet ayant désigné le Luxembourg dans sa demande bénéficie de deux possibilités concernant la protection de son brevet à Luxembourg à l'issue de la procédure internationale centralisée : sur base de la demande internationale, il peut en effet entrer soit en phase nationale en demandant un brevet luxembourgeois, soit en phase européenne en demandant
- un brevet européen désignant notamment le Luxembourg ;
- l'introduction (ou plutôt réintégration dans la législation nationale) de sanctions pénales en matière de marques de produits et de services, et de dessins et modèles, dont notamment des dispositions prévoyant une possibilité de responsabilité solidaire des administrateurs de personnes morales qui se rendraient coupables d'actes de contrefaçon ;
- des sanctions spécifiques pour l'envoi d'une lettre par un organisme non officiel informant les titulaires d'une marque déposée ou enregistrée (dont les coordonnées sont publiées dans les registres officiels des marques) que leur droit va bientôt arriver à échéance et que cet

organisme peut s'occuper de l'enregistrement ou réenregistrement de leur marque sur leur liste moyennant des frais élevés (pratique trompeuse en forte augmentation ces dernières années).

Dans le cadre du suivi de la mise en place d'une juridiction unifiée du brevet et en renvoyant à une précédente chronique pour plus de détails, notons la publication de la loi du 12 avril 2015 portant approbation de l'Accord relatif à une juridiction unifiée du brevet, signé à Bruxelles le 19 février 2013, au *Mémorial A* du 16 avril 2015<sup>(2)</sup>.

### Les droits d'auteur en pleine réforme à venir au niveau européen

Outre la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil sur la protection des savoir-faire<sup>(3)</sup>, les nouvelles perspectives au niveau communautaire visant notamment la réforme des droits d'auteur<sup>(4)</sup> laissent présager une réforme de grande envergure au niveau national :

→ le projet de loi 6783 relatif à certaines utilisations autorisées des œuvres orphelines et modifiant la loi modifiée du 18 avril 2001 sur les droits d'auteur, les droits voisins et les bases de données, déposé le 2 mars 2015, a d'ores et déjà reçu l'avis positif de la Chambre de Commerce en date du 16 mars 2015<sup>(5)</sup>.

L'avis du Conseil d'Etat est actuellement attendu ;

→ la loi du 10 février 2015 portant transposition de la directive 2011/77/UE du Parlement européen et du Conseil du 27 septembre 2011 modifiant la directive 2006/116/CE relative à la durée de protection du droit d'auteur et de certains droits voisins, et ayant pour objet de modifier la loi modifiée du 18 avril 2001 sur les droits

d'auteur, les droits voisins et les bases de données a été publiée au *Mémorial A* du 13 février 2015<sup>(6)</sup>. L'apport majeur de cette loi constitue la prolongation à 70 ans de la durée de protection des droits voisins des artistes interprètes et exécutants (cf. article publié dans *Entreprises magazine*, n° 70, mars-avril 2015, pp. 88 et 89).

Il y a fort à parier que ces réformes, auxquelles s'ajoute celle sur le droit des marques, s'inscrivant dans le cadre de la stratégie du marché numérique ne seront pas toutes traitées durant la présidence luxembourgeoise de l'Union européenne, mais seront en tout cas au cœur des discussions. ☑



**M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot**

Partner IP/TMT, Avocat à la Cour

**M<sup>e</sup> Florence Delille**

Associate, Avocat à la Cour

Wildgen, Partners in Law

(1) Projet de loi 6784 portant modification de la loi du 20 juillet 1992 portant modification du régime des brevets d'invention, telle que modifiée ; modification de la loi du 27 mai 1977 portant : a) approbation de la Convention sur la délivrance de brevets européens, signée à Munich, le 5 octobre 1973 ; b) adaptation de la législation nationale en matière de brevets ; modification de la loi du 27 mai 1977 portant : a) approbation du Traité de coopération en matière de brevets, fait à Washington, le 19 juin 1970 ; b) adaptation de la législation nationale en matière de brevets ; introduction de sanctions pénales en matière de marques et de dessins et modèles. Ce projet de loi a pour but de transposer dans la législation nationale le Traité sur le droit des brevets (adopté à Genève le 1<sup>er</sup> juin 2001), de limiter les exigences administratives et d'harmoniser les procédures et formalités en matière de dépôt d'un brevet d'invention, notamment avec

celles des offices belge et néerlandais (en vue de l'utilisation d'un système informatique de gestion des dossiers de brevets développé en commun).

- (2) Cette loi est l'aboutissement du projet de loi 6696 portant approbation de l'Accord relatif à une juridiction unifiée du brevet, signé à Bruxelles le 19 février 2013. Pour rappel, l'Accord fait partie d'un paquet législatif de trois textes visant à mettre sur pied un brevet d'invention européen à effet unitaire. Les deux autres textes sont le règlement (UE) n° 1257/2012 du 17 décembre 2012 mettant en œuvre la coopération renforcée dans le domaine de la création d'une protection unitaire conférée par un brevet et le règlement (UE) n° 1260/2012 du Conseil du 17 décembre 2012 mettant en œuvre la coopération renforcée dans le domaine de la création d'une protection unitaire conférée par un brevet en ce qui concerne les modalités applicables en matière de traduction.
- (3) Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués (secrets d'affaires) contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites.

- (4) Le 20 janvier 2015 la députée européenne allemande Julia Reda a présenté son rapport. Ce rapport et les 556 amendements présentés étaient mis au vote par la Commission le 6 mai dernier. Ce rapport propose notamment l'allongement de la durée de protection d'une œuvre de 70 à 50 ans après la mort de son auteur, le placement automatique dans le domaine public de tout document créé par le service public, l'élargissement à l'audiovisuel du droit de citation, la création de nouvelles exceptions au droit d'auteur. Il a été beaucoup discuté car un de ses effets pourrait être la disparition du principe de la territorialité des droits d'auteur.
- (5) Pour rappel, ce projet de loi, transposant fidèlement la directive 2012/28/UE du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2012 sur certaines utilisations autorisées des œuvres orphelines, a pour principal objectif de remédier à l'absence de cadre juridique permettant d'accéder en ligne, de manière licite, par-delà les frontières, aux œuvres orphelines figurant dans les bibliothèques et les archives.
- (6) Cette loi est l'aboutissement du projet de loi 6667 relatif à la durée de protection du droit d'auteur et certains droits voisins.

# Le recours au CDD : un cadre précis

L'article L.122-1 du Code du travail dispose que « le contrat à durée déterminée peut être conclu pour l'exécution d'une tâche précise et non durable ; il ne peut avoir pour objet de pourvoir durablement à un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise ». Le contrat conclu en violation de cette disposition est réputé être conclu pour une durée indéterminée. Une décision de la Cour d'appel du 5 février 2015 (n° 38506 du rôle) vient de rappeler le cadre du recours au CDD.

Dans cette affaire, un CDD (Contrat à Durée Déterminée) de 2 ans avait été signé entre l'employeur et le salarié « chargé de mission ». A l'échéance du contrat, le salarié a sollicité la requalification de son CDD en CDI (Contrat à Durée Indéterminée), considérant que le contrat ne portait ni la définition de son objet, ni la nature de la tâche précise et non durable à accomplir. En outre, le salarié considérait que les tâches sensibles et à haute responsabilité qu'il avait effectivement réalisées avaient manifestement pour objet de pourvoir durablement à un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise.

Le tribunal du travail avait retenu que tant l'objet du travail que la mission du salarié étaient suffisamment définis et qu'il n'y avait pas lieu à requalification. En conséquence, la survenance du terme du contrat avait mis fin au contrat. Le salarié a relevé appel de cette décision. Les conseillers de la Cour d'appel ont eu une tout autre analyse de l'espèce.

Les juges d'appel ont d'abord rappelé que le recours au CDI constituait le principe, de sorte que le recours au CDD restait l'exception. Ce n'est dès lors que dans les cas et sous les conditions strictes légalement prévus qu'un CDD pouvait être conclu, à savoir l'exécution d'une tâche précise et non durable, et à condition qu'il n'ait pas pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Dès lors, les juges d'appel ont rappelé que devaient « être indiqués dans le CDD, non seulement la nature précise de la tâche que le salarié est amenée à remplir, qui

*doit être limitée à l'exécution d'une tâche précise et non durable, c'est-à-dire à des situations exceptionnelles, mais encore le justificatif au recours d'un tel contrat par la définition précise de son objet ».*

En l'espèce, si le contrat indiquait bien l'objet pour lequel le CDD avait été conclu, à savoir la réorganisation des activités de marchés au sein de la banque privée, les juges ont, en revanche, considéré que le contrat ne précisait pas en quoi cet objet était exceptionnel et ne tombait pas dans l'activité normale de l'entreprise. Ils ont alors relevé que l'appellation « chargé de mission » ne permettait pas d'identifier la tâche précise et non durable pour laquelle le salarié avait été embauché.

Ils en ont tiré la conclusion qu'« en l'absence d'une spécification précise dans le contrat de travail lui-même, de son objet ainsi que d'un renvoi à l'exécution d'une tâche précise et non durable, le contrat est d'après l'article L.122-9 présumé conclu pour une durée indéterminée ».

## Requalification et licenciement

Le CDD requalifié en CDI, les juges ont alors analysé la nature juridique de la fin de la relation de travail : licenciement pour le salarié, démission pour l'employeur, le salarié ne s'étant plus présenté à son poste de travail au-delà du terme de son contrat.

Les juges ont rappelé que la requalification de la relation de travail en CDI constituait la seule sanction prévue par le Code du travail en cas de non-respect du cadre et qu'il convenait d'analyser les circonstances de la fin de la relation de travail. En l'espèce, ils ont relevé qu'il n'y

avait pas eu d'acte de licenciement posé par l'employeur ni de démission donnée par le salarié, ni de résiliation d'un commun accord au sens de la loi sur le contrat de travail.

Pourtant, le fait pour l'employeur de ne plus fournir de travail au salarié et de lui indiquer que ce qui était alors considéré comme le dernier jour du CDD était son dernier jour de travail, devait être assimilé à un licenciement oral et comme tel abusif.

La rupture ainsi qualifiée de licenciement oral, la demande du salarié en paiement d'une indemnité compensatoire de préavis a été déclarée fondée. Abusivement licencié, le salarié a pu prétendre à une indemnisation des préjudices tant matériel que moral à la double condition qu'ils soient prouvés et en relation causale directe avec le licenciement abusif. ☑



M<sup>e</sup> Céline Lelièvre  
Avocat à la Cour  
Associée

DCL Avocats



# Clever clicks for safer business (4<sup>e</sup> partie)

## Commerce électronique : attention aux arnaques !

Le commerce électronique est pratique et rapide. Les plates-formes bien connues sont en forte croissance, tout en laissant encore une petite place à des plates-formes nouvelles pour se développer. Cependant, Internet semble être un marché lucratif pour un nombre croissant de criminels.

Les situations d'arnaques en ligne les plus classiques sont celles où :

1. de fausses boutiques se contentent d'extorquer leurs « clients » ;
2. de vrais magasins vendent des produits contrefaits ;
3. de vraies boutiques en ligne peuvent être nuisibles sans qu'il y ait d'arnaque réelle.

Chacune de ces situations de départ peut donner lieu à différents scénarios. Voici les plus courants.

### FAUSSES BOUTIQUES : VOUS NE RECEVREZ JAMAIS LA MARCHANDISE

Il y a des magasins en ligne qui se présentent de manière très professionnelle avec un site Web parfaitement fonctionnel, mais qui offrent des produits qu'ils ne possèdent pas. De la même manière, il y a des escrocs qui publient des petites annonces immobilières ou encore pour vendre des voitures à des prix imbattables..., mais, en réalité, ces biens ne sont pas disponibles.

- Conséquences : pertes de temps et d'argent.
- Règles de conduite : ne jamais payer des marchandises à l'avance. Utilisez des moyens de paiements sécurisés (contre facture, à la livraison, ou bien par un système de paiement électronique (ex : Paypal)).

Méfiez-vous :

- de prix extrêmement bas ;
- de paiements exigés à l'avance ou bien par transfert (ex : Western Union) ;
- de témoignages clients trop élogieux ou trop critiques ;
- de mentions légales incomplètes ;



- d'une prise de contact difficile ou impossible ;
- d'une invitation à effectuer un paiement sur un compte à l'étranger qui ne correspond pas au pays d'expédition de votre article.

Vérifiez la fiabilité de la boutique en ligne (par exemple, à l'aide de WOT-Web Of Trust) et lisez les témoignages des autres clients.

### Fraude à la commission

La fraude à la commission connaît d'innombrables variantes sur tous types de produits. L'arnaque se passe toujours de la même manière : on vous invite à payer une avance avant de recevoir l'article acheté. Les arguments avancés sont plus ou moins compréhensibles, passant de l'assurance pour des coûts de transports imprévus aux avances pour les « intermédiaires logistiques ».

### Escroquerie par règlement préalable

Dans ce cas, le vendeur exige de recevoir le paiement du montant total en avance,

généralement par Western Union ou un autre système de transfert d'argent.

### Arnaque « fiduciaire »

Ce type d'arnaque se sert d'une partie tierce comme prétendu « partenaire logistique ». Ce « partenaire » est en charge de la livraison et du transfert d'argent. Mais il s'agit en réalité d'un complice du vendeur qui se fait passer pour un « tiers de confiance » afin de mieux arnaquer les clients.

### Faux logos, labels et évaluations

Labels de qualité, photos professionnelles des produits, logos d'entreprises connues, commentaires positifs..., autant de signes de confiance qui incitent les clients à acheter, mais qui sont parfois détournés ou falsifiés.

### VRAIS MAGASINS, FAUX PRODUITS

Les grandes distances et l'affichage de produits virtuels permettent aux fraudeurs d'utiliser Internet pour vendre des produits contrefaits. Une photo professionnelle de l'objet peut rendre la description encore plus crédible. Mais ce que vous voyez n'est pas nécessairement ce que vous obtenez.

- Conséquences : Perte d'argent, risques de sécurité, marchandise bloquée à la douane.
- Règles de conduite : restez méfiant face à des prix excessivement bas. N'achetez que sur les boutiques en ligne des marques. Ne payez pas les marchandises avant de les avoir reçues. Sachez que les boutiques en ligne peu sérieuses omettent souvent d'indiquer leur siège social, ce qui rend



les actions juridiques et les demandes de remboursement impossibles.

## Les produits de marque contrefaits

Le marché en ligne est submergé de produits de marques célèbres contrefaits. Ces produits laissent sérieusement à désirer au niveau de leur qualité et peuvent poser de graves problèmes de sécurité.

## Etiquetage CE falsifié ou manquant

Pour une commande venant de l'étranger, assurez-vous que le produit soit muni d'un étiquetage CE valable. Ceci est particulièrement important pour les appareils multimédia, l'électronique, les jouets, les accessoires de télécommunication, les ampoules, etc. L'absence ou la falsification de l'étiquetage CE sont illégales et posent de gros risques de sécurité. Les douanes saisissent les importations en cas de marquage CE manquant.

## MAGASINS FIABLES... MAIS IL Y A UN HIC

Les magasins en ligne légitimes peuvent également se révéler très coûteux pour l'utilisateur, même s'ils ne commettent pas d'escroquerie.

- Conséquences : pertes d'argent, de temps, de données, vol d'identité.
- Règles de conduite : vérifiez si le prix affiché inclut des coûts supplémentaires et vérifiez la fiabilité de la boutique en

ligne. Lisez les conditions générales et ce qui est écrit en petits caractères (les conditions contractuelles doivent être transparentes et compréhensibles). Utilisez un mot de passe solide pour chaque boutique en ligne. Si vous payez par carte de crédit, utilisez une carte spécifiquement dédiée à cette fin, avec un plafond d'utilisation limité. La commande doit se faire par une connexion sécurisée (https). Surveillez régulièrement les comptes utilisés pour détecter d'éventuelles transactions inhabituelles.

## Coûts supplémentaires cachés

Douanes, taxes, frais d'expédition, assurances..., même si le prix de la marchandise est bas, les coûts additionnels peuvent se révéler très salés. Particulièrement délicats sont les frais d'expédition et les assurances. Ces coûts peuvent fortement varier d'un vendeur à l'autre.

## Longs délais de livraison

Les boutiques en ligne vendent des marchandises qu'elles ne possèdent pas encore. Certaines boutiques attendent d'avoir reçu un nombre important de commandes avant de les transmettre au grossiste. De cette manière, elles peuvent éviter des frais de stockage et de rebut. Conséquence fâcheuse pour l'acheteur : un délai de livraison extrêmement long.

## Boutiques compromises

Les sites de commerce électronique sont très populaires chez les pirates en ligne. Lorsqu'un tel site est compromis, les données des clients peuvent être volées, y compris logins, mots de passe et numéros de carte de crédit. Les commerçants et les clients le remarquent quand il est trop tard.

## Que faire si cela est arrivé ?

Si vous avez été victime d'une fraude venant d'une boutique en ligne installée au Luxembourg, contactez l'Union Luxembourgeoise des Consommateurs (ULC). Si vous avez été victime d'une fraude venant d'une boutique en ligne installée dans l'Union européenne, contactez le Centre Européen des Consommateurs (CEC). Vous devez également déposer plainte contre la fraude en ligne auprès de la police.

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





# Green hub met la créativité au service de l'innovation

Implantée en Province de Luxembourg, l'asbl Green hub rassemble des innovateurs territoriaux issus des mondes de l'entreprise, de la culture, de la recherche et des administrations. Avec la créativité au cœur de sa démarche, ce *hub* est à l'origine de différentes initiatives comme l'Hackaton e-Tourisme.

Les *hubs* (plates-formes) créatifs ont envahi la Wallonie ces derniers mois. Au nombre de sept, ils ont été sélectionnés dans le cadre du programme *Creative Wallonia* et sont financés par la Région wallonne. Le *hub* créatif de la Province de Luxembourg, Green hub, s'est fixé comme objectif de « déployer la créativité à tous les étages du développement territorial, de l'étudiant à la commune en passant par l'entreprise, le chercheur ou le demandeur d'emploi », explique Michaël Van Cutsem, animateur du Green hub. Cet objectif s'inscrit dans une démarche visant à dynamiser la Province et l'ensemble de la société par la créativité afin de changer les mentalités vis-à-vis de l'innovation, mais aussi d'augmenter l'attractivité du territoire.

## Un réseau qui évolue

« La particularité de ce *hub* est qu'il est établi sur un territoire rural, un lieu virtuel plutôt qu'une ville. De plus, il touche deux secteurs : le tourisme et le bois », poursuit Michaël Van Cutsem. Une quinzaine de partenaires d'horizons divers ont déjà rejoint cette structure. Parmi eux, des acteurs du domaine de l'enseignement (l'Institut Destrée, Hennalux, la Haute Ecole Robert Schuman), du secteur culturel (le Wex, le Centre d'art contemporain du Luxembourg belge), du monde des entreprises et des institutions (Fruytier Group, Idelux) et enfin du tourisme (la FTLB). « Ce réseau est en cours d'élargissement », se réjouit l'animateur. D'autres partenaires devraient donc rejoindre le Green hub dans les prochains mois.

L'équipe du *hub* travaille en ce moment sur un programme d'action commun sur 5 ans. « Il est encore en cours de rédaction. Nous avons jusqu'à octobre pour rassembler nos idées et travailler sur ce programme qu'il



43 passionnés d'informatique ont participé à la 1<sup>ère</sup> édition du Hackathon e-Toursime.

Photo-Green hub

faudra ensuite présenter à la Région wallonne », précise Michaël Van Cutsem. Plusieurs actions ont déjà été menées par l'asbl : sensibilisation, accompagnement d'étudiants entrepreneurs. Un Start-up week-end devrait suivre prochainement.

## Le Hackathon e-Tourisme

Parmi les initiatives de Green hub, on retrouve le Hackathon e-Tourisme. Grande nouveauté dans la région, l'événement s'est déroulé fin mars à Libramont. Pas moins de 43 participants, originaires de la Province de Luxembourg, mais aussi de l'Hexagone et du Grand-Duché s'y sont « affrontés ». Mais qu'est-ce que l'Hackathon ? Ce marathon de développement informatique a rassemblé des passionnés qui, durant une trentaine d'heures, se sont attelés à imaginer et mettre au point collectivement le prototype d'une application mobile ou d'un service en ligne. Au bout de ce laps de temps, les candidats ont pu présenter le fruit de leur dur labeur. L'animateur du Green hub revient sur la raison qui a poussé le *hub* à organiser cet événement : « Nous sommes partis du constat que le secteur du tourisme avait besoin d'être sensibilisé au numérique

pour se développer. C'est pourquoi nous avons organisé le Hackathon ».

## Des résultats prometteurs

Au cours de cette première édition, neuf prototypes ont été exposés au jury. Ce dernier, composé de cinq professionnels issus des secteurs du tourisme et de l'IT (technologies de l'information), a décerné trois prix aux équipes les plus méritantes. Le prix du meilleur prototype a été attribué à l'équipe Trip'N'Win, qui propose de « gamifier l'instant touristique autour du couponing ». Le prix de l'application/service croisant le plus de données a été décerné à Wallonia Time Machine. Cette équipe a proposé une application permettant, depuis un lieu donné, de remonter virtuellement dans le passé par la visualisation d'images d'archives, cartes postales anciennes, témoignages photos et vidéos. Enfin, le prix de l'application/service ayant le plus de liens avec le développement territorial a été attribué à Trace la guerre. Il s'agit d'une application basée sur le géocaching permettant de partir sur les traces de 14-18 et de 40-45 dans le Luxembourg belge. ✓

Sophie Dubois



# Golf International de Longwy

## Bientôt le jour J

Le parcours 18 trous du Golf International de Longwy va être inauguré le 1<sup>er</sup> septembre 2015. Ce parcours de championnat (par 72) va proposer un challenge très intéressant, avec un dénivelé de 80 mètres entre la partie basse et le plateau, de nombreux trous en devers, des plans d'eau et de multiples bunkers ainsi que des greens relativement petits, mais très bien protégés.

Le premier tee-shot va finaliser une aventure née au début des années 2000 à l'initiative des autorités municipales de Longwy et de la CCAL (Communauté de Communes de l'Agglomération de Longwy). L'idée de départ était de réhabiliter les quelque 400 hectares de friches industrielles héritées de la fin de la sidérurgie. En 2004, le projet prend forme, l'architecte Alain Prat est contacté, l'Association des amis du golf de Longwy est créée et tient sa première réunion en présence de plus de 250 personnes. Les travaux commencent et sont vite stoppés en raison de la faillite de la société de construction. De multiples oppositions se font jour, jusqu'à risquer de compromettre l'ensemble du projet. Suite à une décision judiciaire, les travaux recommencent et le parcours de 9 trous, le trou n° 10 du futur parcours international, le practice et le Club House sont ouverts le 14 octobre 2011... avec quelque 400 licenciés !

En 2014, les membres de la CCAL souhaitent poursuivre le projet du golf pour en faire un véritable parcours international. Après 535 jours de travail et sous la direction du même architecte, le parcours va être mis à la disposition des golfeurs dès cet automne. A ce jour, le club compte 547 licenciés.

### Un Championship Course

Le parcours, qui s'étend sur 130 hectares, commence en beauté sur sa partie basse par un par 4 et un fairway protégé sur sa gauche par un impressionnant obstacle d'eau qu'il faudra éviter pour ne pas trop ternir sa carte dès le premier drive ! Les trous n° 2 et 3, deux par 4, montent pour atteindre le plateau qui recouvre l'ancien



Le magnifique Club House surplombe toute la partie basse du parcours.

crassier, vestige de l'activité sidérurgique emblématique de la cité. Les trous n° 4, 5, 6 et 7 serpentent autour des pièces d'eau, tandis que le n° 8, un dog leg à droite, offre une véritable alternative stratégique avec une possible attaque directe sur un fairway microscopique.

Le trou n° 9, un par 3, qui propose un dénivelé de plus de 70 mètres en descente, deviendra probablement le trou signature du parcours avec sa magnifique vue sur la ville de Longwy. Les trous du retour sont façonnés de la même manière, avec les trous n° 10, dont le fairway sera complètement renouvelé par rapport à la première livraison de 2011, et n° 11, un par 3 en devers particulièrement redoutable, qui montent vers le plateau. Les trous n° 12, 13, 14 et 15 ont la particularité de voir converger leurs greens respectifs, séparés par des pièces d'eau et des bunkers. Les derniers trous n° 16, un par 5, et le n° 17, un par 3, redescendent vers la partie basse et

le Club House, pour finir par le trou n° 18 bordé sur sa droite par le fameux étang qui protège le premier trou. Ce parcours de championnat qui dispose de 5 tees de départ (noir, blanc, jaune, bleu et rouge) va représenter un véritable défi physique et technique pour tous les heureux golfeurs qui vont pouvoir s'y confronter. Tous les coups seront nécessaires pour éviter les pièges et relever ce véritable challenge !

« Le Golf International de Longwy est un golf public et le tarif des cotisations annuelles devrait se situer aux alentours de 450 EUR pour le parcours de 9 trous et le practice, et de 1.400 EUR pour l'accès à l'ensemble des installations », estime Bernard Carminati, président de l'Association sportive du Golf de Longwy. Nul doute que le Golf International de Longwy va très vite devenir l'un des parcours phare de la Grande Région !

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

# Loxalis

## Les produits bios et locaux à l'honneur

Après avoir exercé ses talents dans différentes maisons reconnues au Luxembourg, Angelo Vaccaro a ouvert le restaurant Loxalis à Dudelange, en juin dernier. On y sert une cuisine saine, inventive et généreuse. Les gourmets et les gourmands apprécieront.



Loxalis bénéficie d'une adresse prestigieuse au Luxembourg puisqu'il est installé au sein du Casino de Dudelange, dans la demeure qui autrefois était celle du directeur de l'aciériste Arbed. Très spacieux et baigné de lumière grâce à d'immenses baies vitrées, le restaurant peut accueillir 80 couverts. Il bénéficie également d'une vaste terrasse d'une quarantaine de couverts qui donne sur le parc entourant la propriété. Au registre des atouts, pas inutile de souligner, aussi, qu'un parking tout proche permet de se garer facilement.

Dans l'assiette, Angelo Vaccaro qui a oeuvré à l'Intercontinental, au Royal, au Domaine Thermal de Mondorf et au Mercure à Canach, pour ne citer quelques-unes de ses références luxembourgeoises, propose une cuisine de terroir innovante et responsable. « *J'attache une grande importance à la provenance des matières premières que je cuisine. La plupart des produits sont biologiques ou d'origine contrôlée. Je travaille uniquement les produits de saison et je privilégie toujours la production locale. Je rencontre très régulièrement les producteurs, ils font d'ailleurs partie de mes fidèles clients* », précise le chef. « *Angelo Vaccaro propose des spécialités italiennes mais aussi fran-*

*çaises et luxembourgeoises. J'ai beaucoup de respect pour le chef comme pour l'homme* », précisait Daniel Rameau, le président d'Euro-Toques Luxembourg, lors de l'ouverture du Loxalis.

### Générosité

Raviolis farcis aux scampis et aux coques, râble de lapereau farci aux tomates confites et à la mozzarella, croustillant de cochon... il y a en assurément pour tous les palais. La carte des menus pour le déjeuner évolue également chaque semaine en fonction des produits disponibles. Et force est d'avouer que les formules sont séduisantes. Le client a le choix entre 2 entrées, 2 plats et 2 desserts. C'est également financièrement accessible : de 12 EUR (le plat simple) à 18 EUR pour une entrée, un plat (toujours une viande et un poisson) et un dessert. Un plat « bien-être », uniquement composé de légumes, figure également chaque semaine à la carte. Si les fines gueules se régalent, mieux vaut aussi avoir un sérieux coup de fourchette car le chef est assurément généreux. Pour accompagner ces plats, sollicitez le sommelier des lieux, il a régulièrement des petites trouvailles à partager en plus des vins figurant sur la carte.

Ouvert depuis le mois de juin dernier, Loxalis (plante qui ressemble au trèfle à quatre feuilles) séduit clients et professionnels. Le restaurant est notamment cité au *Gault & Millau*. Mieux vaut penser à réserver une table quelques jours à l'avance pour y dîner le samedi soir. Il est vrai que pour assurer le succès de son premier restaurant, Angelo Vaccaro s'est entouré d'une solide équipe. Son frère Giovanni, chef également bien connu au Grand-Duché, l'a notamment accompagné lors du lancement du restaurant avant d'ouvrir lui aussi sa propre affaire, également l'an dernier, l'Art'monie, à Differdange.

Un dernier argument pour les indécis. Lors de chaque service, Angelo Vaccaro prend toujours le temps de venir faire le tour de la salle, histoire de s'assurer que tout va bien. « *Je tiens à être proche de mes clients. Il est important que l'on se connaisse et que l'on se parle* », précise le chef, qui mise davantage sur les vertus du bouche à oreille que sur la publicité pour développer son restaurant. ☑

Fabrice Barbian

Photos-Loxalis et Fabrice Barbian

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



# Jeep Renegade, le petit SUV qui a tout d'un grand

Avec la Renegade, Jeep débarque avec ambition sur le segment des petits SUV. Doté d'un look original, le modèle joue la carte de la séduction à l'italienne, sans renier complètement son ADN venu d'outre-Atlantique.



Tout va bien chez Jeep. Avec le lancement de la nouvelle Jeep Renegade, qui vient compléter la gamme sur le segment des petits SUV, les nouvelles Jeep Cherokee et Grand Cherokee, sans oublier l'icône mondiale qu'est le modèle Wrangler, Jeep signe, au Luxembourg, tout comme en Europe et dans le monde, une année caractérisée par des résultats en pleine croissance. Pour la première fois de son histoire, la marque américaine aura produit plus d'un million de véhicules en 2014, devançant ses prévisions les plus optimistes.

Au Grand-Duché, Jeep commence à retirer les bénéfices de ces différents lancements. La progression des ventes est en effet de plus de 48 %. Jeep a dépassé en 2014 le cap des 330 véhicules sur ce

marché. Portée par les bonnes performances de ces dernières nouveautés, Jeep progresse également de 50 % en Europe, dépassant les 35.000 unités vendues l'an dernier.

↳ **La Renegade ne peut renier son ADN Jeep, à commencer par sa fameuse calandre à sept fentes verticales, ses ailes généreuses et ses traits taillés à la serpe. Qu'il plaise ou non, il s'agit assurément d'un modèle particulièrement original sur un segment qui fait traditionnellement la part belle aux arrondis** ←





## Renegade, l'italo-américaine

Les visiteurs de l'Autofestival ont pu découvrir en avant-première la nouvelle Jeep Renegade, qui permet à la marque d'inscrire son nom sur le segment le plus en vogue actuellement sur le marché, celui des petits SUV et ce, avec une certaine réussite.

La Renegade est le premier modèle dans l'histoire de la marque à être assemblé en Italie et le premier véhicule de Fiat Chrysler Automobiles à être développé conjointement par des designers et des ingénieurs italiens et américains. Et si les

modèles purs et durs comme le Wrangler perdurent, le reste de la gamme évolue et s'adapte davantage aux attentes du Vieux Continent.

Cela dit, au premier coup d'œil, la Renegade ne peut renier son ADN Jeep, à commencer par sa fameuse calandre à sept fentes verticales, ses ailes généreuses et ses traits taillés à la serpe. Qu'il plaise ou non, il s'agit assurément d'un modèle particulièrement original sur un segment qui fait traditionnellement la part belle aux arrondis.

Notre modèle d'essai était équipé du moteur 1,4 litre MultiAir2 Turbo de 136/140 cv avec Stop&Start et une configuration 4x2 avec transmission manuelle à six rapports. Ce n'est pas le plus puissant de la gamme, mais il offre un bel agrément de conduite. Assez nerveux, il réagit bien sur les petites routes de campagne et permet de se faufiler avec aisance en ville. Avec ce SUV au look personnalisable à souhait, Jeep devrait séduire une clientèle jeune ainsi que les familles en quête d'une deuxième voiture qui sort de l'ordinaire.



## Belle habitabilité intérieure

Rehaussée et très maniable, elle donne une impression de sécurité. Rien à voir ici avec le comportement routier des voitures américaines. Le baby Jeep profite d'un train avant assez précis, d'une direction plutôt bien calibrée et d'un freinage efficace. En revanche, l'amortissement pourrait être peu plus souple.

Homologuée comme un SUV cinq places, la Renegade doit plutôt être considérée comme un 4+1. Ce qui ne l'empêche pas d'offrir une belle habitabilité et des sièges confortables. À l'exception d'une instrumentation originale, la console fleure bon le classique, tout en restant néanmoins efficace. La finition est sérieuse, l'ergonomie bien étudiée et les rangements assez nombreux pour une « américaine ».

Suite page 96 ⇨

⇒ ... Suite de la page 94

L'ouverture du hayon, très large, favorise l'accès au coffre. Ce qui s'avère bien pratique pour un usage familial et urbain. Seul regret de cet essai ? On aurait aimé tester la Trailhawk 2.0 Multijet-diesel de 170 cv, quatre roues motrices et équipée d'une boîte automatique à 9 rapports. Bien sûr, ce modèle s'adresse sans doute à une cible moins urbaine, qui préfère les chemins de traverse. Reste que, selon nos confrères, ses capacités tout-terrain valent le détour.

## Un véhicule pour tous les usages

Au Luxembourg, la nouvelle Jeep Renegade est disponible dans une gamme complète comprenant quatre versions



différentes – Sport, Longitude, Limited et Trailhawk – équipées de moteurs turbodiesel et essence, et livrables dans des configurations à deux ou quatre roues motrices. S'il existe déjà un modèle à moins de 19.000 EUR (modèle Sport propulsé par le 1,6 litre essence de 110 ch), le nôtre, en finition Longitude, équipé sans excès mais disposant du GPS et de la climatisation automatique, affiche un prix sous la barre des 25.000 EUR. Il faudra par contre compter 31.364 EUR pour la version haut de gamme, à savoir la Trailhawk 2.0 Multijet-diesel de 170 cv, quatre roues motrices et équipée de la boîte automatique à 9 rapports. Et pour une version *full* équipée, on flirtera avec les 40.000 EUR.

A l'arrivée, ce petit SUV aux performances intéressantes et à l'habitabilité soignée permet de se démarquer de la concurrence, à un prix plutôt abordable. Disponible en de nombreux coloris originaux et en 9 motorisations différentes, il peut s'adapter à tous les usages, qu'on l'utilise pour conduire les enfants à l'école et se balader en ville, ou pour sillonner des chemins forestiers nettement plus escarpés. ✓

**Michaël Peiffer**  
Photos-Jeep

# NEWS

## LA HYUNDAI I30 MET LE TURBO



Photo-Hyundai

Trois ans après le lancement de la 2<sup>e</sup> génération de la i30 sur le marché européen, **Hyundai** introduit une gamme entièrement renouvelée. L'évolution principale est sans aucun doute la nouvelle **i30 Turbo** qui, grâce à son système de suralimentation, permet au moteur 1.6 GDi de délivrer 186 ch.

Afin de maîtriser le surplus de puissance, cette GT peut compter sur un châssis plus sportif, une direction plus directe et de plus grands disques de frein. La i30 Turbo est proposée en 3 et 5 portes au tarif attractif de 27.556 EUR, phares bi-xénon, sièges sport et jantes de 18 pouces compris. ✓

## LA FIAT 500, VERSION VINTAGE



Photo-Fiat

La série spéciale **Fiat 500 Vintage'57** réinterprète de façon contemporaine certains éléments stylistiques qui ont fait la magie de la Fiat 500 dans les années 60 et 70, tels que le logo Fiat historique que l'on retrouve à l'extérieur et sur le volant, ou encore sur les jantes en alliage de 16" chrome et blanc qui rappellent les roues originales montées sur la 500 historique.

Commercialisée à partir de 15.055 EUR au Luxembourg, cette série spéciale bénéficie de 522 EUR d'équipements offerts par rapport aux versions Lounge

équivalentes. Elle est livrable avec les moteurs essence 1,2 (69 ch) et 0,9 Twin Air (85 ch), en plus du moteur diesel 1,3 Multijet (95 ch). ✓

## BMW X5 RECHARGEABLE



Photo-BMW

La première automobile hybride rechargeable de série de **BMW** sera le **X5**, dans sa déclinaison **xDrive40e**. Annoncé à l'automne, ce véhicule affiche une puissance cumulée de 230 kW (313 ch) fournie par un quatre cylindres essence à technologie BMW TwinPower Turbo et par un moteur électrique synchrone.

A l'arrivée, la BMW X5 xDrive40e se targue d'une consommation en cycle mixte de 3,4 à 3,3 litres. Quant aux émissions de CO<sub>2</sub>, elles varient entre 78 et 77 grammes par kilomètre. Qui dit mieux ? ✓

## NISSAN PULSAR EN VERSION GT



Photo-Nissan

La toute nouvelle **Nissan Pulsar GT** vient ajouter une dose de performances supplémentaires à la berline compacte de Nissan. Elle est surtout la plus puissante et la plus sportive de la gamme à ce jour. Sa motorisation développe 190 ch et un couple maximum de 240 Nm de 1 600 à 5 200 tr/min pour une cylindrée de 1,6 l. Elle abat ainsi le 0 à 100 km/h en 7,7 secondes.

Elle ne consomme que 5,9 l/100 km en cycle mixte et ne rejette que 138 grammes de CO<sub>2</sub>/km avec les jantes alliage 18 pouces de série. La Nissan PULSAR GT est commercialisée depuis début avril, au tarif de 26.445 EUR au Grand-Duché de Luxembourg. ✓



# Contempler la perle du Danube

La capitale hongroise est courtisée pour les bienfaits de ses thermes. Budapest, toutefois, présente bien d'autres atouts. S'étendant sur les collines de Buda et la plaine de Pest, séparées par le Danube, la ville millénaire vous promet des découvertes historiques chatoyantes et des surprises alternatives.



L'impressionnant Parlement de Hongrie.

Photo-Talk2U

On la surnomme la perle du Danube. Il faut dire que le fleuve qui irrigue une grande partie de l'Europe est un acteur majeur du développement de la capitale hongroise. Il traverse Budapest en son cœur, séparant littéralement la ville en deux, lui conférant son caractère unique, magique, grand. Depuis la plaine de Pest, en bordure du fleuve, les visiteurs seront subjugués par les édifices historiques qui se dressent sur les collines de Buda. Depuis les hauteurs de l'autre versant, on observe le développement d'une ville moderne, bouillonnante, dynamique. Si Budapest est unique, c'est parce qu'elle parvient à allier ce caractère

historique et cette dose de modernité, de laquelle émane le nouveau souffle qui l'anime depuis plusieurs années.

## Les bienfaits des eaux thermales

Toutefois, ce qui a fait la réputation de Budapest, ce ne sont pas ses édifices historiques ni ses bars modernes et alternatifs, mais avant tout ses thermes. La capitale hongroise compte quelque 123 sources thermales à des températures comprises entre 21°C et... 76°C. Ces eaux sont réputées riches en calcium, en magnésium, en soufre et en de nom-

breux autres minéraux. La ville rime donc avec bien-être et relaxation. On vient de loin pour s'y ressourcer. Les bains de Széchenyi, sans doute les plus connus de la ville, vous promettent de profiter d'une eau à 38 ° en extérieur, même en hiver. Vous vous amuserez à observer les curistes et habitués enchaîner les parties d'échecs, disputées dans l'eau, quelle que soit la saison.

Une fois bien ressourcé, on peut partir à la découverte de cette ville magnifique. Et pourquoi ne pas l'appréhender depuis cet impressionnant Danube. Bien que coupant la ville en deux, le fleuve a





L'Eglise Mathias, avec son toit aux tuiles colorées.

Photo-Talk2U

constitué le principal moteur du développement de cette cité pendant des siècles. Comme sur la Seine à Paris, on trouvera à Budapest de nombreuses compagnies de bateaux-mouches qui vous proposeront de remonter et de redescendre le Danube sur quelques kilomètres. C'est une occasion unique de découvrir les édifices qui se sont élevés en bordure du cours d'eau. Le plus impressionnant, très certainement, est celui du Parlement. Il borde le fleuve sur 270 mètres. Au moment où l'on posa sa dernière pierre, en 1904, il était le plus grand parlement au monde. Il compte 691 salles. Mais c'est par son style et sa beauté architecturale qu'il impressionne. Depuis le Danube, on admirera aussi le Palais Royal. Plus loin, l'Eglise Mathias, perchée au sommet de la colline, se présente de manière distinguée.

### Une balade sur la colline

Cette colline du château, qui accueille tous ces édifices, à l'ouest du Danube, n'attend que vous. Une fois le plancher des vaches retrouvé, filez-y vous balader. Si vous êtes un amateur d'art, la Galerie Nationale Hongroise, située au niveau du Palais Royal, est un incontournable. Les passionnés d'histoire préféreront sans doute le Musée d'Histoire de Budapest. Dans un cas comme dans l'autre, vous ne serez pas déçu. La Galerie Nationale accueille des expositions temporaires aussi alléchantes que remarquables. Le Musée d'Histoire retrace quant à lui 2.000 ans d'histoire de la ville... Le moins que l'on puisse dire, c'est que Budapest a connu un passé mouvementé, tombant sous le



Le Palais Royal, sur la colline de Buda.

Photo-Talk2U



Des bains, sans doute les plus célèbres de Budapest !

Photo-Marc Ryckaert

joug des envahisseurs successifs. Elle fut détruite par les Mongols en 1241 pour mieux se relever, avant que les Ottomans ne s'en emparent un siècle et demi plus tard. Jusqu'à l'avènement de l'empire austro-hongrois. Bref, il y a de quoi dire. Mais faut-il encore s'y retrouver. On reprochera peut-être à ce Musée de manquer quelque peu d'ordre.

La colline de Buda, cependant, s'apprécie à pied. On prend plaisir à déambuler dans ce quartier résidentiel à l'architecture classique, à travers ses petites rues pavées. De l'ensemble se dégage une ambiance romantique. On se laisse bercer par la quiétude des lieux avant de s'émerveiller face à l'Eglise Mathias et son toit coloré.

### D'étonnants lieux animés

Une fois que l'on aura bien profité du Budapest classique et historique, il est facile de changer d'ambiance. Direction la plaine de Pest. Le corso, la balade le long du Danube, animée par quelques bars aux ambiances jazz, est elle aussi

romantique. Tout près de là, Váci utca est l'artère commerciale de la ville. Pour le shopping, perdez-vous dans les rues avoisinantes. Toutefois, si vous voulez être surpris, nous vous conseillons de vous enfoncer dans le quartier juif, derrière la grande synagogue, une fois la nuit tombée. Les rues sont bordées d'immeubles à l'architecture variée, les styles allant du néoclassique à l'Art déco en passant, notamment, par l'Art nouveau. Au cœur de ces rues, vous retrouverez une myriade de petits restaurants sympas ainsi que des bars aux ambiances variées. Mais surtout, on découvrira avec étonnement les kerts, des cafés alternatifs qui se sont développés dans des immeubles abandonnés. Ils ne sont généralement pas visibles depuis la rue. Ils ont pris place dans des cours intérieures. N'hésitez pas à franchir les portes, histoire de savourer cette ambiance incomparable. Et dépêchez-vous. La mue du quartier, qui fait le bonheur des promoteurs immobiliers, risque à moyen terme d'envoyer ces lieux géniaux aux oubliettes.

### Moments de terreur

On ne peut pas visiter Budapest sans s'intéresser à son histoire récente et aux obscurs événements qui ont marqué la ville pendant la Seconde Guerre mondiale puis sous l'occupation communiste. Pour vous faire une idée des atrocités perpétrées, nous ne saurions que trop vous recommander de visiter le Musée de la Terreur. Installé dans les locaux qui servirent de QG aux Croix fléchées, le parti fasciste hongrois allié des nazis, puis à la police politique communiste. Ce Musée est tout simplement remarquable. La scénographie vous promet une expérience incroyable. Elle vous immerge dans cette triste époque et vous montrera qu'il n'a pas toujours fait bon vivre à Budapest. Si c'est certainement moins réjouissant, c'est tout simplement édifiant et passionnant. Conscient de ce pan de l'histoire de Budapest, on ne peut que mieux savourer ce que la capitale hongroise est aujourd'hui : une ville belle, dynamique et pleine d'avenir.

Sébastien Lambotte



# Jean d'Ormesson :

## « J'ai toujours aimé m'étonner ! »

L'académicien français de 89 ans est entré, de son vivant, dans la mythique *Pléiade*. Parmi ses nombreuses œuvres, l'écrivain et journaliste a choisi lui-même les quatre récits qui vont y figurer pour la postérité : *Au revoir et merci*, *La Gloire de l'Empire*, *Au Plaisir de Dieu* et *Histoire du Juif errant*. Depuis le 17 avril dernier, le voilà au Panthéon des Lettres. Rencontre avec un immortel dont les yeux bleus malicieux trahissent le garnement vivace et plus que jamais présent en lui.

**Voici quelques années, vous vous demandiez, dans le titre d'un de vos ouvrages, « Qu'ai-je donc fait ? ». Le savez-vous maintenant ?**

J'ai souvent trouvé ma vie décevante. C'est une modestie orgueilleuse, car je place mes références très haut. Lorsque je me compare à mes maîtres, Montaigne ou Chateaubriand, il y a de quoi trouver mon parcours désappointant. Si nous avions été des contemporains, je serais passé totalement inaperçu. Par contre, si je me compare à la littérature actuelle, je suis beaucoup moins modeste. On s'intéresse à moi, certains m'admirent. Je suis le dernier des Mohicans : celui qui utilise encore du papier, des stylos et crayons.

**Vous avez cependant été jusqu'à écrire : « J'envoie la littérature se faire f... ! ». Plutôt surprenant de votre part...**

Notre époque est cynique, beaucoup de gens se sentent obligés de ricaner ou de tout tourner en dérision sur le papier. Moi aussi, je me suis essayé à ce jeu-là. Mais je ne peux m'empêcher d'y mêler de la reconnaissance. Je n'apprécie guère cette petite littérature moderne et conformiste dont l'obscurité est à ch... ! J'en ai assez de subir ce genre de courant. Il y a trop d'impostures dans notre société et l'on n'ose pas le reconnaître.

➡ J'ai souvent trouvé ma vie décevante. C'est une modestie orgueilleuse, car je place mes références très haut. Lorsque je me compare à mes maîtres, Montaigne ou Chateaubriand, il y a de quoi trouver mon parcours désappointant. Si nous avions été des contemporains, je serais passé totalement inaperçu. Par contre, si je me compare à la littérature actuelle, je suis beaucoup moins modeste ←

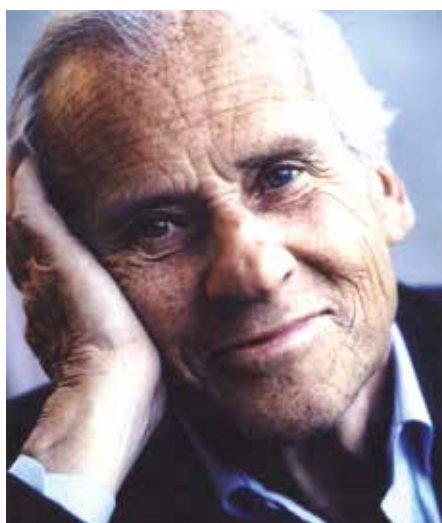


Photo-Editions Robert Laffont

**Certains de vos mots sont virulents, voire même étonnamment débridés. Pourquoi ?**

Il faut vivre avec son époque. A la mienne, la passion ne régnait pas, les rapports pouvaient être distants, le silence prévalait. On parlait peu, il n'y avait ni attitudes directes, ni tutoiements. Voilà pourquoi j'use désormais d'expressions telles que « *p... plus haut que son c...* ».

**Quels auteurs actuels ont vos faveurs ?**

Le Clézio, Modiano... Cependant, notre société accouche de moins en moins de

bons écrivains. Certains ont été tués par la télé ou le cinéma qui ne laissent plus ou peu de place au mysticisme. Quant à Internet et à la suprématie des images, ils achèveront sans doute les ultimes bons auteurs.

**Outre les lettres, les femmes ont aussi été l'une de vos grandes passions ! Desquelles pourriez-vous vous passer le plus facilement ?**

Ce que les femmes ont toujours préféré chez moi, c'est me quitter. Les mots, eux, même les plus anciens qui tendent à disparaître, me sont fidèles. Mais comment se passer des femmes ? Quelquefois, j'ai cependant eu envie d'appliquer le vocable, très suranné, d'« accisème ». Ce qui signifie : faire semblant de refuser ce que l'on désire le plus.

**Dans votre plus récent ouvrage, Comme un chant d'espérance, vous avez enquêté sur le Tout-Puissant. S'agit-il quand même d'un roman ?**

En quelque sorte. Mon livre ne se veut pas religieux, mais est une exploration de nos origines. Car l'histoire de l'univers est un formidable roman et Dieu peut faire partie de nos questionnements ou de nos étonnements. Moi, j'ai toujours aimé m'étonner !

**Dans l'esprit collectif, Dieu a la même apparence qu'un homme. En est-il vraiment un et comment le savoir ?**

S'il est quelque chose, il est autre chose. Une formule juive dit : « *Ce qu'il y a de plus important, c'est Dieu. Qu'il existe ou qu'il n'existe pas* ». La seule façon de croire en Dieu, je pense, est de vouloir qu'il existe.



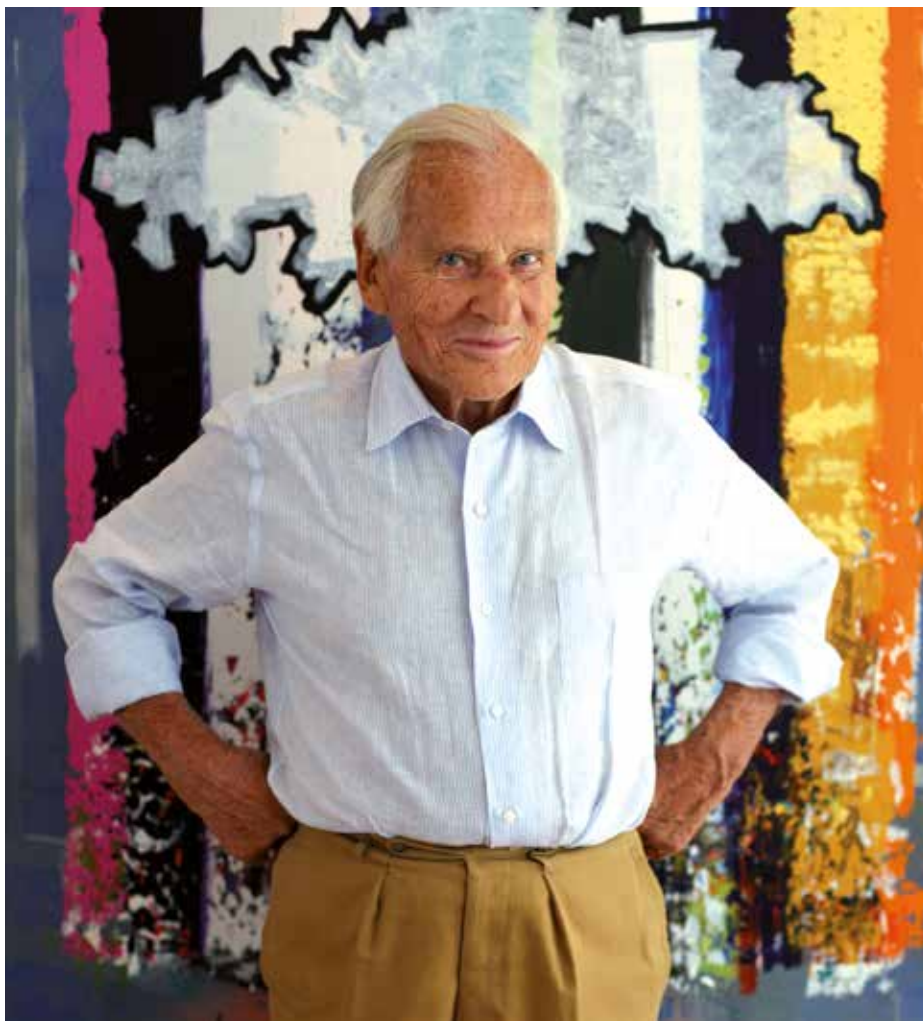


Photo-Editions Héloïse d'Ormesson

### Selon vous, le Tout-Puissant se manifeste notamment dans les arts...

Dieu ne peut nous apparaître qu'à travers les hommes et la nature. Là, on a l'impression qu'il a transmis ses pouvoirs à l'homme. Pour ma part, je pense voir sa manifestation dans le chant grégorien, l'andante du *Concerto n° 21* de Mozart ou encore *Le songe de Sainte Ursule*, tableau signé par Vittore Carpaccio. Je suis un catholique agnostique : je ne sais pas. Mais j'espère. Ma foi n'est peut-être pas ardente, mais mon espérance l'est. Je crois aussi que la seule façon de servir Dieu est de servir l'homme. Pour citer une formule du Nouveau Testament : « *Le royaume de Dieu n'est pas ici ou là, il est parmi vous* ».

### Votre livre évoque également une tout autre croyance : la science. Certains de ses progrès vous effrayent-ils ?

Il faut rester optimiste. Les grands récits se transmettaient, autrefois, par cœur et

à voix haute. L'invention de l'écriture, puis de l'imprimerie, ont été considérées par beaucoup comme dramatiques. Or, ce n'est pas le cas. Cela se vérifie encore aujourd'hui, n'est-ce pas ? En outre, c'est grâce à la science que je suis sans doute encore en vie.

### Quel regard posez-vous sur les années qui passent ?

J'ai eu du mal à réaliser les effets du temps. A mon entrée à l'Académie française, j'ai été l'un des plus jeunes (Jean d'Ormesson avait 48 ans, NDLR). Maintenant, je fais partie des plus âgés. Lors d'une réunion, lorsqu'un de mes amis a lancé : « *Nous allons demander son avis à notre doyen* », toutes les têtes se sont tournées vers moi. J'en ai été étonné, j'avais oublié que le doyen, c'était moi !

### Si pouviez voyager dans le temps, quelle serait votre destination ?

Athènes, à l'époque de Périclès. Quant au futur, je serais heureux de le voir. J'aurais

détesté disparaître en 1943 sans connaître le dénouement de la guerre. Mourir ne me dérange pas. Je suis juste ennuyé par la perspective de ne plus pouvoir savoir ce qui va se passer.

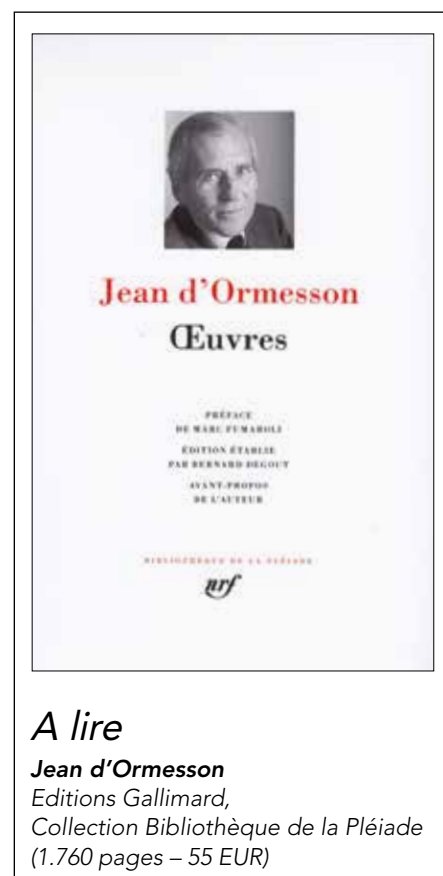
### Voici quelques mois, dans un éditorial, Franz-Olivier Giesbert a conseillé aux gens de « s'ormessoniser ». Que pensez-vous de ce néologisme en forme d'hommage ?

Peut-être certains de mes livres devraient-ils être remboursés par la sécurité sociale, car ils sont moins chers que le Prozac ! Quant au néologisme de Giesbert, on pourrait peut-être faire entrer ce verbe dans le dictionnaire !

### Seriez-vous l'un des derniers auteurs optimistes ?

On me désigne souvent comme « l'écrivain » du bonheur. C'est gentil. Mais je sais que le monde est dur. Je suis entouré de gens malades ou qui ont perdu leur emploi. Cette tristesse me frappe. A la vérité, j'ai toujours été mélancolique tout en m'efforçant d'être gai. ☑

Propos recueillis par Carol Thill



### A lire

*Jean d'Ormesson*  
Editions Gallimard,  
Collection Bibliothèque de la Pléiade  
(1.760 pages – 55 EUR)

## Giorgio Armani

Sous le soleil méditerranéen



Rouge d'Armani Sheers N° 405.

Pour sa nouvelle collection **Maestro Sun**, **Giorgio Armani** signe deux nouvelles nuances qui insufflent un effet naturellement bronzé : **Maestro Bronzeur Liquide** N° 90 et N° 110. La collection révèle les pommettes ou ravive le teint et souligne les lèvres de six teintes vives **Rouge d'Armani Sheers**.



### Crema Nuda

Cette émulsion aérienne fond instantanément sur la peau et la couvre d'un léger voile teinté pour un résultat maquillage des plus naturels. Existe en 6 nuances.

## Kiehl's

A l'extrait d'iris

Pour lutter contre la peau terne, irrégulière et le teint brouillé, les pharmaciens de **Kiehl's** ont mis au point l'**Essence de soin active à l'extrait de racine d'iris**, un soin concentré ultraperformant qui préserve et améliore la qualité de la peau en surface tout en estompant les ridules.



### Nouveaux écrans solaires

**Ultra Light Daily UV Defense SPF 50 PA+++** de Dermatologist Solutions™ est une formule ultralégère qui contient un cocktail unique de filtres solaires qui protègent la peau non seulement des UVA courts, mais aussi des UVA longs, tout aussi nocifs, qui sont plus nombreux et qui pénètrent plus profondément dans la peau.

Les filtres solaires chimiques des écrans traditionnels s'avèrent parfois irritants pour les personnes ayant une peau sensible ou à tendance acnéique. **Ultra Light Daily UV Defense Mineral Sunscreen SPF 50 PA+++** de Dermatologist Solutions™ est une lotion ultrafine et légèrement teintée qui possède un filtre 100 % minéral qui va protéger les peaux sensibles et à tendance acnéique des rayons nocifs du soleil, sans irritation.

En vente chez Cosmeticsary, Rue de la Paix - 50, Grand-Rue - L-1660 Luxembourg.



## Maybelline

Dr. Rescue Nail Care



Après la gamme Baby Lips DR. Rescue pour les lèvres, **Maybelline** a lancé une gamme de soins pour les ongles composée d'un stick réparateur qui hydrate ongles et cuticules, d'un soin correcteur de couleur pour les ongles jaunis, d'un soin tout-en-un à base d'eau pour hydrater les ongles et d'un top coat avec un effet gel.



## Viktor&Rolf

FLOWERBOMB  
La Vie en Rose



Enfermée dans le célèbre flacon aux mille facettes, une eau pétillante, acidulée et fraîche.

## Chanel

Coco Mademoiselle



Dans un bel écrin, l'**Eau de Parfum Coco Mademoiselle** propose le flacon emblématique de parfum (50 ml) et un vaporisateur de sac (7,5 ml) accompagné de 3 recharges.



## Essie

### La touche de couleur



La collection comprend 6 nouvelles teintes allant du dahlia prune à l'hortensia menthe crème en passant par la pivoine amande antique. Et pour suivre la tendance du moment, agrémentez vos ongles de motifs floraux.



### Un dissolvant pour vernis à paillettes ou texture

Appliquez l'équivalent d'un petit pois de gel **leave no trace** directement sur l'ongle et laissez agir 30 secondes. Massez doucement puis enlevez le produit à l'aide d'un coton. Enfin, un dissolvant qui vient à bout du vernis à paillettes ou texture !

## Estée Lauder

### Longue tenue

Les nouveaux crayons yeux **Double Wear** résistent désormais à l'eau et sont munis d'un embout estompeur en silicone amélioré pour mélanger et estomper facilement la couleur. Ils existent en 10 tons.



A la fois base pour les cils légèrement teintée de noir et top coat résistant à l'eau, le **Little Black Primer™** peut être porté sous votre mascara afin d'amplifier son effet ou seul pour habiller les cils nus d'un noir naturel, ou encore sur votre mascara pour leur apporter un couche légère de maintien supplémentaire et rendre vos cils résistants à l'eau.



La collection de rouges à lèvres **Pure Color Envy** a été repensée pour offrir un fini plus subtil et plus éclatant dans une palette de 16 teintes dont les nouveaux étuis se referment d'un seul clic.

## L'Oréal

### Des ongles et des fleurs

**Color Riche** propose 3 top coats Flower Power, des notes fleuries pour égayer vos ongles et vos tenues légères du moment.



### Une symphonie de tons

Les 2 **Palettes Nude** (beige et rosé) offrent chacune un nuancier de 10 tons *nude*, à combiner pour un look naturel, glamour ou sophistiqué. Une virée shopping ? Un cocktail ? Un dîner aux chandelles ? Il y a 1.001 façons de porter le *nude* !

### Succombez au wet look !

Plaqué vinyle, chignon mouillé, effet « sortie de piscine » ou encore effet double texture (racines mouillées et pointes sèches), le look *wet* est indiscutablement le look mode dont on ne peut se passer cette saison. **Extreme Splash**, une gelée flexible, et **Shower Shine**, une laque qui garantit un anti-frizz durable, sont à découvrir dans les salons L'Oréal Professionnel.



## Biotherm

### BB Milk et L'Eau



Bras, jambes, décolleté : l'emblématique **Lait pour le corps** de **Biotherm** est désormais enrichi en micropigments encapsulés au pouvoir illuminateur. Une vraie BB pour le corps ! Résultats : une peau bien hydratée et un effet bonne mine toute l'année. **L'Eau**, la fragrance du Lait corporel, apporte fraîcheur, peeps et vitalité tout au long de la journée.



Beaucoup de suspense au sommaire de cette rubrique dans laquelle figurent aussi plusieurs ouvrages ayant trait au monde de l'entreprise ou à la gouvernance, une remarquable somme consacrée à un homme exceptionnel et une magnifique idée pour vos vacances.

**Michel Nivoix**

## Réflexions fondamentales

Vingt-deux spécialistes ont contribué à cet ouvrage relatant le travail de sociologues, philosophes, ou économistes – les premiers penseurs de la société – qui ont scruté les transformations de la société engendrées par l'avènement de la démocratie, le règne du capitalisme ou la rationalisation du monde.

Après l'examen de ces penseurs, les auteurs ont analysé les théories développées au XX<sup>e</sup> siècle puis celles étudiées en ce début du XXI<sup>e</sup>. Contrairement à leurs prédécesseurs, les actuels penseurs de la société semblent avoir fait le deuil d'une théorie globale. Ce panorama des théories de la société d'hier à aujourd'hui permet de mieux comprendre le présent.

### Les penseurs de la société

coordonné par Xavier Molénat

Editions Sciences Humaines (155 pages – 10,20 EUR)



## Culpabilités

Fille unique d'une fratrie de sept enfants, Megan Cartwright, vingt-et-un ans, mère de substitution de chacun, quitte le grand nord canadien pour Londres.

Mais elle se culpabilise : Qui va s'en occuper et protéger ses six frères de la folie douce de leur mère, Emily, qui vient de donner naissance à son huitième enfant et néglige tout le reste ? Qui va obliger Edward, son père, à endosser ses responsabilités ? Tom, le frère aîné, brillant étudiant, devrait prendre les choses en main, mais, persuadé d'être responsable du suicide de son meilleur ami, il s'enfonce dans la dépression. Un roman d'une grande densité et d'une écriture subtile et efficace.

### Un hiver long et rude

de Mary Lawson

Belfond (414 pages – 21 EUR)



## Patrimoine exceptionnel

Les conflits franco-anglais du Moyen Âge ont suscité dans le Périgord la construction de châteaux qui étaient aussi des places fortes et furent autant d'enjeux stratégiques majeurs entre le XII<sup>e</sup> et le XV<sup>e</sup> siècle. Vingt-huit d'entre eux sont présentés dans ce très bel ouvrage.

Ce patrimoine exceptionnel est regardé ici depuis les airs, ce qui permet de mieux en apprécier les volumes, les structures architecturales, l'organisation des lieux et le travail des toitures. Toujours imposants, ils ont grande allure et affichent leur noblesse. Dix-sept d'entre eux peuvent être visités, cependant que quatre autres peuvent vous héberger. Une belle idée pour vos vacances.

### Châteaux du Périgord vus du ciel

d'Arnaud Chicurel (textes et photos) et Lionel Lourdel (photos)

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



## Rivalités

A Saint-Laurent-de-Cerdans, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Sennen travaille avec son père qui fabrique des clous, cependant que Laurent taille des châtaigniers. Tous deux vivent dans le quartier populaire du Moulin. Poussé par son père, le timide Sennen y crée une fabrique d'espadrilles, dont la mode se répand, s'installe dans le quartier du Château, celui des notables, et souffle Marthe à Laurent, le séducteur qui, pour se venger, fonde une coopérative pour couler l'entreprise de Sennen.

Cette rivalité épique dresse l'un contre l'autre les deux hommes et leurs descendants, de l'apogée de l'industrie sandalière à son déclin et jusqu'à son renouveau. Palpitant.

### Ceux du Château, ceux du Moulin

d'Hélène Legrais

Calmann-Lévy (279 pages – 19 EUR)



## Hommage à un génie

Tout ce que vous devez savoir sur Charles-Edouard Jeanneret, alias Le Corbusier, est dans cet imposant ouvrage dans lequel vous retrouverez l'architecte, le designer, l'urbaniste, le théoricien, le peintre, le sculpteur, l'écrivain et l'homme.

Cette somme est émaillée de plus de deux mille images, documents, photographies d'archives, croquis inédits, articles de journaux, mais aussi de lettres personnelles et de correspondances avec des personnalités françaises et étrangères. Ce livre est un vibrant hommage à un homme hors du commun qui a laissé un peu partout des traces de son génie. Il faut se procurer ce livre.

### Le Corbusier – Le Grand

Ouvrage collectif

Phaidon (847 pages – 45 EUR)



## Bouffée d'air frais

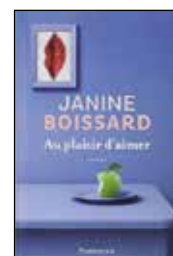
A la mort d'un châtelain, ses filles veulent exaucer le vœu de leur père en continuant d'accueillir de jeunes peintres, malgré un compte en banque vide, de lourds droits de succession et un château délabré. Elles proposent alors aux belles et riches dames de Poitiers de commander à bon prix leur portrait.

Succès de l'opération et fin des problèmes de trésorerie. Mais dans le secret des ateliers se nouent de brûlantes idylles et la fermeture du château est demandée pour atteindre aux bonnes mœurs. Des dames sont cependant prêtes à tout pour défendre leurs artistes. Un roman joyeusement libertin, plein de rires et d'insolence.

### Au plaisir d'aimer

de Janine Boissard

Flammarion (315 pages – 19,90 EUR)



## Terrifiant thriller

Il y a dix-huit ans, Kat, maintenant inspectrice au New York Police District, a été quittée sans explication par Jeff, son fiancé, alors que son père, policier lui aussi, venait d'être abattu par un mafieux. Inscrite par une amie sur un site de rencontres, elle découvre la photo de Jeff. Mais les premiers échanges sont distants et froids.

Plongée dans une enquête sur des disparitions de femmes piégées sur Internet par un homme charmant dont elle ne connaît que trop bien le profil, elle se demande qui est vraiment Jeff et quels secrets il garde depuis longtemps. Harlan Coben est bien le maître du thriller.

### Tu me manques

de Harlan Coben

Belfond (411 pages – 20,95 EUR)



## Vengeances

Le fils cadet d'Alain Lauragais était seul dans un avion de tourisme qu'il pilotait et qui vient de s'écraser dans des vignes de Touraine. L'appareil avait été saboté. Lorsque son frère réchappe miraculeusement d'un accident de voiture, on pense à une vendetta. Alain Lauragais, homme politique, était décédé trente ans plus tôt dans des circonstances troubles.

Deux jours avant son « suicide », le corps d'une jeune fille de dix-sept ans avait été découvert exactement au même endroit : un marais isolé dans une forêt. Le commissaire Moreno, du SRPJ de Tours, rouvre les dossiers des affaires classées. Un magnifique roman policier.

### Le marais des ombres

de Bernard Simonay

Calmann-Lévy (405 pages – 20,50 EUR)



## Problèmes et solutions

En France, de la gauche à la droite, on dit qu'il faut faire des économies, à tous les échelons et dans tous les domaines. Mais qui sait comment s'y prendre ? Personne. Or, le système est devenu fou. L'empilement des taxes, lois, décrets, aides sociales, strates administratives des régimes de retraite et exonérations a rendu le pays ingouvernable tant que ceux qui sont à sa tête n'auront pas le courage de prendre des décisions.

Il serait judicieux de s'inspirer des pratiques d'autres pays pour sortir de cet engrenage infernal. Agnès Verdier-Molinié énonce un certain nombre d'objectifs et explique ce qu'il faut faire pour les atteindre. Un livre qu'il faut absolument lire.

### On va dans le mur

d'Agnès Verdier-Molinié

Albin Michel (270 pages – 19 EUR)



## Esprit d'entreprise

Le père d'Agnès, patron de *La Vie du Limousin*, vient de décéder. Elle hérite de l'hebdomadaire, mais les caisses sont vides. En quête urgente d'argent, elle est la proie de patrons de presse parisiens avides qui veulent le racheter, dont Paul Dupré, à la fois séduisant et opiniâtre. Après la défection de celui qui était devenu son amant, elle doit résister jour après jour à tous ceux qui veulent sa perte, et notamment Irène, la seconde épouse de son père, jalouse d'avoir été évincée du journal.

Dans un univers à dominante masculine, Agnès se révèle peu à peu combative, ingénieuse et indépendante. Une belle leçon à méditer.

### La vie d'Agnès

de Sylvie Anne

Presses de la Cité (286 pages – 19 EUR)



## Urgence

Judith, Juliette et Jonathan ont grandi dans une famille juive et laïque. Amoureuse d'un agriculteur israélien, Judith quitte Paris, où elle cohabite avec sa sœur, pour se marier. Mais peu après Jonathan est tué lors d'un attentat à Tel Aviv. Sept ans plus tard, Juliette rencontre un musulman avec qui elle veut construire sa vie. Son père, qui ne s'est jamais remis de la mort de son fils, s'effondre alors et menace de se suicider.

Judith décide d'intervenir, imagine un stratagème et prend le premier avion pour Paris. Elle n'a que trois jours pour parvenir à ses fins, mais ces trois jours vont se révéler plus compliqués qu'elle ne l'avait imaginé.

### Trois jours

de Laurence Barry

Les Nouveaux Romanciers (239 pages – 18,90 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Les Ombres de l'enfance

d'Henriette Bernier

Presses de la Cité (334 pages – 19 EUR)

### Le garçon qui ne parlait pas

de Donna Leon

Calmann-Lévy (285 pages – 21,50 EUR)

### C'est la Vie !

de Jean-Louis Servan-Schreiber

Albin Michel (186 pages – 15 EUR)

L'actualité discographique de ce printemps est très riche et pleine de pépites musicales parmi lesquelles il a été difficile d'effectuer une sélection, qu'il s'agisse de musique classique, de jazz, ou d'art vocal. Nous espérons qu'elle vous plaira.

**Michel Nivoix**

## Découvertes

Bien que n'ayant pas obtenu de reconnaissance internationale comme eux, Weinberg était considéré comme l'égal de Sergueï Prokofiev et de Dmitri Chostakovitch.

Ce disque en apporte une éblouissante preuve par le truchement de ce concerto pour violon interprété par Ilya Gringolts, magnifique soliste accompagné ici par l'Orchestre Philharmonique de Varsovie qui nous offre aussi la *Symphonie n°4* du même compositeur. Le talentueux Jacek Kasprzyk, qui le dirige depuis l'automne 2013, nous propose ici de très belles découvertes.

**Mieczysław Weinberg**  
par le **Warsaw Philharmonic**  
**Direction : Jacek Kasprzyk**  
(Warner Classics)



## Onirisme

Accompagnée par Tom Arthurs à la trompette et au bugle, Marc Muellbauer à la basse, et Heinrich Köbberling à la batterie, la pianiste allemande Julia Hülsmann nous propose ici ses versions totalement originales de neuf des œuvres de Kurt Weill et trois de ses compositions personnelles. Pour cette production enregistrée à Oslo, elle s'est adjoint la complicité d'une très belle voix, celle de Theo Bleckmann.

La fusion est totale au sein de cette formation très homogène qui nous entraîne dans un voyage onirique que nous vous recommandons.

**A Clear Midnight**  
par le **Julia Hülsmann Quartet**  
(ECM)



## Belle production

Agathe Iracema est la fille d'un bassiste brésilien qui a été plongée dans le milieu du jazz dès sa plus tendre enfance et a connu les scènes de jazz parisiennes avant de savoir lire et écrire. A quinze ans, elle a créé son premier quartet.

Depuis, elle a toujours vécu pour la musique. Chanteuse, auteur, compositrice et arrangeuse, elle lui fait avec ce disque une véritable déclaration d'amour. Elle est merveilleusement accompagnée par son trio (Laurent Copulondre, Jérémy Bruyère et Pierre-Alain Tocanier) et deux invités (au trombone et à la trompette). Excellent.

**Feeling alive**  
par l'**Agathe Jazz Quartet**  
(Neuklang)

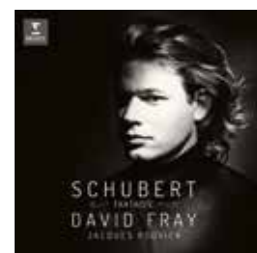


## Choc de Classica

Maintes fois récompensé et distingué, David Fray a déjà joué avec les plus grands orchestres et effectué des tournées à travers le monde. C'est lui qui a savamment composé le programme de ce disque où il interprète uniquement des pièces de Franz Schubert : la *Sonate en sol majeur*, dite *Sonate fantaisie*, et la *Mélodie hongroise*.

Les deux autres œuvres, la *Fantaisie en fa mineur* et l'*allegro Lebensstürme*, sont des morceaux à quatre mains pour lesquels David Fray a invité son mentor et professeur, Jacques Rouvier. On se délecte, tout simplement.

**Fantaisie de Schubert**  
par **David Fray et Jacques Rouvier**  
(Erato)



## Univers

Petit-fils de Jean-Claude Casadesus, Thomas Enhco est un pianiste surdoué qui, à dix ans seulement, fut invité à jouer au festival Jazz à Juan par son beau-père, Didier Lockwood. Plusieurs fois récompensé, il est aussi un compositeur de talent qui a signé notamment la musique de deux films.

Pour ce premier disque en solo, il nous propose huit de ses œuvres d'une extraordinaire beauté qui traduisent une belle créativité, mais aussi une grande sensibilité et une merveilleuse virtuosité. Nous ne saurions que trop vous recommander ces enregistrements.

**Feathers**  
par **Thomas Enhco**  
(Verve)



## Merveille

Le premier album du trio formé par Jean Kapsa (piano), Antoine Reininger (contre-basse) et Maxime Fleau (batterie) avait eu une Révélation par *Jazz Magazine* et été élu Citizen Jazz. Celui-ci est aussi une pure merveille. Ce qui frappe tout d'abord est l'inventivité de ces douze compositions originales, mais on est aussi charmé par leur grande musicalité.

Le trio fait également montre, dans son univers, d'une totale originalité et nous offre ici de grands moments de pur bonheur. On imaginerait presque un seul musicien à six mains !

**La ligne de Kármán**  
par le **trio Kapsa-Reininger-Fleau**  
(Mélisse)

