

## Ressources humaines Formation tout au long de la vie

**Dossier pages 24 - 87**



Toute l'équipe  
d'Entreprises magazine vous  
souhaite une très belle année  
2019



## News

**4** News

## Carte blanche

**18** Gouverner, c'est prévoir !

## Communication

**20** Comment faire de votre événement un grand moment ?

## Entreprendre au féminin

**22** « Pour entreprendre, il faut être un peu rêveur »

## Dossier Ressources humaines

**24** Gala HR One 2018

**26** CFL – Un département RH en pleine transition

**29** Les grands défis des Ressources humaines

**36** Reconnaissance des collaborateurs : un excellent levier de motivation

**38** EY Luxembourg – Construire les équipes du futur

**40** La « freelancisation », nouveau challenge pour les RH

**42** Le télétravail est-il la pratique du futur ? Résultats du sondage diffusé en novembre-décembre 2018 sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)

**43** Lamboley Executive Search – La confiance, le maître mot du métier de chasseur de têtes

**44** Se méfier du bonheur au travail...

**48** La parité au travail, un faux débat ?

**50** Les dessous de la violence au travail

**52** Le conflit sans la violence

**54** Recrutez une équipe plurielle !

**55** L'Ennéagramme, cette clé de décodage pour développer son intelligence émotionnelle

**56** *Votre vie EXTRA ordinaire* : le coaching sous forme d'un spectacle

**58** Le département des Ressources humaines face au RGPD

**60** Surveillance sur le lieu de travail

**62** RH : actualités 2019

**65** Une population de frontaliers en hausse

**68** Régime complémentaire de pension – Le 2<sup>e</sup> pilier des pensions étendu aux indépendants et aux professions libérales

**69** BeFocus HR – La retraite, la transition du renouveau

**70** Elections sociales du 12 mars 2019 : comment déterminer si votre entreprise doit organiser des élections des représentants du personnel ?

**74** Tout savoir sur l'enjeu des élections sociales 2019 au Luxembourg



## Dossier Formation tout au long de la vie

**76** L'aide à la formation en baisse pour les entreprises

**78** Après l'école : plus de 6.000 jeunes suivis au cours de leurs premières années de vie active

**80** Chambre des Métiers – Une offre de formations désormais accessible à tous

**82** House of Training – L'élaboration de plans personnels de formation facilitée

**83** PwC's Academy – Learning designed for me

**84** Faut-il réformer la formation des artisans ?

**86** ADT-Center – Comment devenir un leader charismatique ?

## Bon à savoir

**88** L'indemnité de départ

## Nouvelles technologies

**90** Cybersécurité : adoption des technologies par les entreprises

## A nos frontières

**92** Des commerces, comme s'il en pleuvait

## Golf

**96** Le golf évolue – Nouvelle année... nouvelles règles !

## Etapes gourmandes

**97** Le Quai Steffen est entré en gare

## Auto

**98** Mercedes-AMG E53 Cabriolet – Un vrombissement qui ne laisse pas de marbre

## Check-in

**101** En Toscane, l'art de bien vivre à l'italienne

## Rencontre

**104** Fanny Ardant : « Je suis libre et irréductible ! »

## 106 Beauty case

## 108 Livres

## 110 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 /

Isabelle Couset, Quentin Deuxant, Gérard Karas, Sébastien Lambotte, Michel Nivoix, Michaël Peiffer, Jeanne Renaud, Carol Thill

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro : Marc Hostert, Netty Thines, HR One, Romain Sinnes-[lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), Sarah Mellouet, Martine Borderies, Philippe Docquier, Florence Tollet, M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot, M<sup>e</sup> Florence Delille, M<sup>e</sup> Anne Morel, Janique Bultot, Séverine Moca, M<sup>e</sup> Cindy Arces, M<sup>e</sup> Sabrina Alvaro, CSL, INFPC, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre et [securitymadein.lu](http://securitymadein.lu).

Mise en page / Tessy Vandermerghel / weprint, Luxembourg  
Impression / weprint, Luxembourg

### Parution bimestrielle

Abonnements

1 an – 6 numéros : 40 EUR  
2 ans – 12 numéros : 72 EUR

Media & Advertising S.à r.l. collecte et traite, en qualité de responsable de traitement, vos données personnelles conformément aux lois et règlements en vigueur. Vous disposez d'un droit d'accès à vos données personnelles, et dans la mesure prévue par la réglementation applicable, d'un droit de rectification, d'un droit d'opposition, du droit de demander l'effacement de tout ou partie des données ou une limitation du traitement, de porter plainte auprès de la CNPD. Pour exercer ces droits ou en savoir plus, contactez [icouset@yahoo.com](mailto:icouset@yahoo.com).

## OBSERVATOIRE DE LA COMPÉTITIVITÉ

### BILAN COMPÉTITIVITÉ DU LUXEMBOURG POUR L'ANNÉE 2018

Publié en novembre dernier par l'**Observatoire de la Compétitivité**, le **Bilan compétitivité 2018 du Luxembourg** est mitigé dans son ensemble. Le Luxembourg recule au 9<sup>e</sup> rang de ce tableau de bord comparant les Etats membres de l'Union européenne. Encore 2<sup>e</sup> en 2014, le Grand-Duché a depuis été 4<sup>e</sup> en 2015 et 7<sup>e</sup> en 2016 selon le classement révisé des dernières statistiques connues. Le repli observé est principalement dû à la baisse de la croissance évaluée par le STATEC sur la période 2014 à 2017.

7<sup>e</sup> l'an passé avant la révision des données économiques pour l'année 2016, le Luxembourg recule à la 11<sup>e</sup> place sur le pilier économique dans le contexte d'une croissance du PIB révisée à la baisse et d'une productivité qui continue à stagner. Si le Luxembourg reste l'économie la plus productive d'Europe, la dynamique de la productivité est négative, plaçant ainsi le Grand-duché en queue de peloton quant à son évolution.

Il en résulte un passage de la 1<sup>ère</sup> à la 4<sup>e</sup> place sur l'aspect social. Les indicateurs de l'emploi affichent de bonnes performances alors que le niveau de vie de la population est le plus élevé de l'Union européenne. L'évolution de la productivité et les prix du logement influent cependant négativement sur le niveau de vie des Luxembourgeois, le manque de gains de productivité impactant de plus en plus sur le social.

Enfin, les avancées accomplies en matière d'environnement ne vont pas à un rythme plus rapide que pour les autres pays européens. Le Luxembourg reste à la 14<sup>e</sup> place sur cet aspect. Ses performances sont notamment affectées par le tourisme à la pompe, qui surestime sa consommation d'énergie fossile.

Le *Bilan compétitivité* est à analyser au regard de la stratégie de diversification de l'économie du pays et notamment du développement des 5 secteurs définis comme prioritaires. En effet, cette diversification sur de nouveaux secteurs à haute valeur ajoutée est le seul chemin vers la croissance qualitative. A des degrés divers de développement, ces 5 secteurs participent, aujourd'hui mais encore

d'avantage demain, à l'amélioration de la productivité, à la prospérité économique et sociale, et pour certains d'entre eux dont les écotecnologies notamment, à un meilleur respect de l'environnement. Si la volonté de maintenir l'attractivité du site économique et de réussir la diversification du pays est clairement affichée, les premiers résultats restent modestes face à l'importance de cet enjeu pour l'économie luxembourgeoise. Il est ainsi essentiel d'accélérer le développement des nouvelles niches de croissance et de compétences, notamment en renforçant la capacité d'innovation des entreprises et en optimisant la gouvernance publique (maîtrise de l'inflation, simplification administrative, fiscalité compétitive pour les entreprises...).

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

## GOVSAT ET TELESPAZIO FRANCE

### PARTENAIRES STRATÉGIQUES POUR LE MINISTÈRE FRANÇAIS DES ARMÉES



**Corinne Mailles** (directrice générale adjoint, Telespazio France) et **Patrick Biewer** (directeur général, GovSat).

Au travers d'un partenariat stratégique, **GovSat** et **Telespazio France** ont mis en commun leurs compétences, leurs infrastructures ainsi que leurs solutions pour créer un catalogue complet de services de télécommunications par satellite dans plusieurs bandes militaires. Avec pour objectif de répondre aux besoins de clients gouvernementaux exigeants, ce partenariat a contribué directement à la sélection de Telespazio France par la Direction Interarmées des Réseaux d'Infrastructure et des Systèmes d'Informations de la défense (DIRISI). Pour ce contrat, Telespazio France, soutenu par GovSat, fournit des capacités satellitaires à toutes les entités militaires et étatiques

françaises bénéficiaires depuis la fin de l'année 2018.

GovSat est un opérateur de satellites établi au Luxembourg, issu d'un partenariat entre le gouvernement luxembourgeois et SES, 1<sup>er</sup> opérateur satellitaire à l'échelle mondiale. La mission de GovSat est de fournir des services de communication satellitaire gouvernementale sécurisés, fiables et accessibles afin de répondre aux besoins liés aux applications de défense et sécurité institutionnelle.

Basée à Toulouse avec des bureaux à Paris, Kourou et Bordeaux, Telespazio France est la filiale française de Telespazio, société des groupes Leonardo and Thales (67%/33%). Pionnier des services satellitaires, Telespazio France est un acteur d'excellence reconnu qui opère des systèmes satellitaires complexes et maintient de nombreuses infrastructures pour le compte du CNES, d'Arianespace ou de la Défense française.

[www.govsat.lu](http://www.govsat.lu), [www.telespazio.fr](http://www.telespazio.fr)

## KLEOS SPACE

### EN BONNE VOIE POUR LE LANCEMENT DE SA 1<sup>ÈRE</sup> CONSTELLATION DE SATELLITES MI-2019 ET CRÉATION D'UNE FILIALE BRITANNIQUE



Lancement de Rocket Lab.

Photo-Rocket Lab

**Kleos Space S.A.**, opérateur luxembourgeois de technologie spatiale de pointe, a annoncé que le lancement de sa constellation de satellites à bord d'un véhicule Rocket Lab Electron, prévu pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2019, est dans les délais. Rocket Lab, le fournisseur américain de services de lancement orbitaux, a lancé avec succès sa fusée Electron depuis son site de lancement en Nouvelle-Zélande le 11 novembre 2018. Kleos Space a signé un contrat avec Rocket Lab en septembre 2018 pour lancer les satellites en mission

d'exploration qui géolocaliseront la radio maritime pour protéger les frontières et les ressources, et sauver des vies. Le système multisatellite de la Mission d'Exploration de Kleos (KSM) constituera la pierre angulaire d'une constellation de 20 systèmes qui géolocaliseront les transmissions VHF des navires afin de fournir des services mondiaux de renseignement et de géolocalisation.

En novembre dernier, dans le but de fournir des données ISR maritime (renseignement, surveillance et reconnaissance) à la défense britannique, ses ministères, ses agences et son industrie, Kleos Space S.A. a créé une nouvelle filiale à 100 % constituée au Royaume-Uni et baptisée **Kleos Space Ltd.** ✓

[www.kleos.space](http://www.kleos.space)

## STATEC

### NOUVELLE ÉDITION DU RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES



Le **STATEC** a publié la version 2018 du **Répertoire des entreprises luxembourgeoises**. On y trouve des renseignements sur les activités économiques de quelque 35.113 entreprises.

La nouvelle édition est disponible sous format PDF téléchargeable gratuitement sur [www.statistiques.public.lu/fr/publications/series/repertoire-entreprises/2018/repertoire-2018/index.html](http://www.statistiques.public.lu/fr/publications/series/repertoire-entreprises/2018/repertoire-2018/index.html) ; elle se présente en version systématique et classe les entreprises en fonction de l'activité principale en utilisant la NACELUX Rév. 2, version luxembourgeoise de la NACE Rév. 2 (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne), comme nomenclature de référence. En dehors du code et du libellé

de la nomenclature, il fournit les noms et adresses des entreprises. Les codes NACE attribués aux entreprises peuvent être consultés en permanence sur <https://guichet.public.lu/fr/entreprises.html>.

Sur demande, le STATEC met à disposition le fichier sous format Excel via lien OTX communiqué par e-mail, sous condition que les informations reprises dans le fichier ne soient utilisées qu'à des fins statistiques (**commandes et renseignements : Service Répertoire du STATEC – E-mail : [unite.repertoire@statec.etat.lu](mailto:unite.repertoire@statec.etat.lu)**). ✓

## CMCM

### NOUVELLES PRESTATIONS ET UNE APPLICATION MOBILE

Pour **2019**, la **CMCM (Caisse Médico-Complémentaire Mutualiste)** a décidé d'**améliorer certaines prestations existantes** et d'agrandir le catalogue avec de **nouvelles prestations**, le tout pour un coût estimatif de plus de 3,9 millions EUR par an.

Ainsi, les nouveaux membres de moins de 30 ans, qui passent du statut de co-affilié (souvent auprès de leurs parents) à affilié, bénéficieront d'une offre 1 + 1 an de cotisations gratuites. Pour la prise de participation en cas d'une rééducation ou réadaptation fonctionnelle après une intervention chirurgicale, le délai passe de 180 à 360 jours. Pour les prothèses auditives, la prise en charge monte de 100 à 200 EUR. Dans la rubrique Médecine préventive, il y a plusieurs grandes nouveautés, à savoir la participation aux frais du test immunologique de dépistage du cancer colorectal (iFOBT), des vaccins contre l'hépatite A ou B, au programme thérapeutique de l'épuisement émotionnel en ambulatoire (PROTEA) développé et proposé par le GesondheetsZentrum de la Fondation Hôpitaux Robert Schuman, et, en cas d'une intervention chirurgicale du Lipoedème au stade II.

Concernant les soins dentaires et les soins des yeux, la plupart des prestations bénéficient d'augmentations importantes au niveau des prises en charge.

La CMCM a également lancé son application mobile CMCM APP, téléchargeable via l'app Store d'Apple et le Play Store de Google. Grâce à cette dernière, les membres pourront faire leurs demandes de remboursement et avoir un

suivi, auront une vue d'ensemble de l'historique de leurs demandes et des remboursements effectués, auront accès aux pharmacies de garde et pourront appeler directement CMCM-Assistance en cas d'urgence ou d'accident à l'étranger.

Courant 2018, la CMCM a signé des partenariats avec la FLASS (Fédération Luxembourgeoise des Associations de Sport de Santé), le GesondheetsZentrum de la Fondation des Hôpitaux Robert Schuman dans le cadre de PROTEA et avec Bâloise Assurances, qui intègre dorénavant l'offre de CMCM Business Solutions en tant que complémentaire-santé exclusive. ✓

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

## BANK OF BEIRUT ACQUIERT FORTUNA BANQUE S.C.

Le groupe bancaire libanais **Bank of Beirut SAL** a signé un accord avec les principaux sociétaires pour reprendre **Fortuna Banque s.c.** La direction de Fortuna Banque est confirmée dans ses fonctions et est en charge de piloter le développement futur de la Banque. Le personnel actuel reste au service de la clientèle locale et régionale. Les équipes seront renforcées pour garantir la croissance organique des activités.

Ce changement d'actionariat va permettre à Fortuna Banque le développement dynamique de ses activités ancrées dans la Grande Région ainsi que le déploiement d'une offre de services bancaires à une clientèle étrangère.

Le conseil d'administration de Fortuna Banque a été accompagné dans ce projet par Deloitte Luxembourg et par Molitor Avocats à la Cour. Bank of Beirut est conseillée par l'étude d'avocats Wildgen, au Luxembourg, et par le cabinet libanais Soumrani Lawyers & Legal Counsels.

Créée en 1920, Fortuna Banque est une société coopérative qui propose, à côté de toute une gamme de produits et de services bancaires de gestion quotidienne, des financements pour des projets immobiliers, professionnels ou privés, des solutions sur mesure ainsi que des services en matière de placement. La Banque emploie actuellement 26 personnes.



Basée à Beyrouth, la Bank of Beirut est présente en Europe depuis 2002 à travers une filiale au Royaume-Uni et 2 succursales, à Chypre et à Francfort. Elle a aussi une présence importante en Australie à travers sa filiale Bank of Sydney et une implantation régionale avec 5 branches au Sultanat d'Oman et des bureaux de représentation aux Emirats Arabes Unis, au Nigeria, au Qatar et au Ghana. Le Groupe de Bank of Beirut a un total d'actifs de 18,5 milliards USD et des fonds propres de 1,7 milliard USD. ✓

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

## BREAK2BIZ

### UN NOUVEAU RÉSEAU CRÉÉ PAR DES ENTREPRENEURS POUR LES ENTREPRENEURS

Dernier-né des réseaux d'affaires au Luxembourg, **Break2Biz** réunit chaque semaine des chefs d'entreprise et des décideurs issus du monde des PME autour de séances de *networking* conviviales et constructives.

Break2Biz est un réseau de professionnels développé par des professionnels, qui a vu le jour en Belgique en janvier 2016. Après 3 ans d'existence, quelque 350 membres font partie de ce réseau qui s'étend désormais au Luxembourg, avec près de 40 entreprises déjà présentes. Deux groupes composés d'une vingtaine de membres chacun ont vu le jour ces derniers mois, l'un dans le Nord (Eislek), l'autre plus au centre (Lëtzebuerg). L'objectif de ces groupes est désormais de grandir et d'échanger du business, en misant sur la confiance réciproque et la recommandation.

« A l'origine, nous étions quelques entrepreneurs convaincus par l'intérêt de construire et développer un nouveau réseau basé sur la convivialité, la confiance réciproque et l'échange », confie Frédéric Vandendorpe, l'un des fondateurs du groupe Break2Biz Eislek, actif dans le nord du pays. « Plutôt que de créer de toutes pièces un nouveau réseau d'affaires, nous avons préféré nous appuyer sur un réseau existant, doté d'une structure et de règles qui ont fait leurs preuves », poursuit Nathalie Frisch, du groupe Break2Biz Lëtzebuerg.

Lors de réunions hebdomadaires, les membres se retrouvent pour discuter, présenter plus en détail leur actualité et leurs services aux autres membres. Pour éviter la monotonie, une fois par mois, cette réunion sous forme de petit-déjeuner est remplacée par une séance plus spéciale : réunion en extérieur, visite d'entreprise, formation professionnelle...

Une partie conséquente de la cotisation est aussi utilisée pour l'organisation de formations, données par des professionnels, dans les domaines souhaités par les membres. Par ailleurs, l'asbl organise également des événements intergroupes qui ont pour objectif d'accroître son volume d'affaires en utilisant la puissance du réseau dans son ensemble.

Au sein de Break2Biz, les membres détectent des opportunités d'affaires pour leurs comembres, ce qui permet à chacun de développer ses affaires. Une fois détectées, ces opportunités sont transmises par le biais d'une plateforme informatique qui permet d'en assurer le suivi. Cette plateforme IT est le cœur de l'activité. Elle gère également la tenue des réunions hebdomadaires, au cours desquelles chaque membre peut convier des invités et présenter son actualité afin de toujours mieux faire connaître son métier et d'orienter les autres membres en vue de la détection d'opportunités commerciales. ✓

[www.break2biz.be](http://www.break2biz.be)

## INOWAI

### ANALYSE DE L'ÉTAT DU MARCHÉ DE BUREAUX ET D'INVESTISSEMENTS AU 3<sup>e</sup> TRIMESTRE 2018

L'année 2018 s'est clôturée en comptabilisant plus de 200.000 m<sup>2</sup> de surfaces de bureau prises en occupation. « La dynamique de marché est très positive. Il n'y a pas si longtemps, on considérait qu'avec 150.000 m<sup>2</sup> pris en occupation, l'année était très bonne. En 2018, pour la 5<sup>e</sup> fois consécutive, on va franchir le cap des 200.000 m<sup>2</sup> », commente **Julien Pillot**, Head of Office Agency au sein d'**INOWAI**. Au cours des 3 premiers trimestres de l'année, 217 transactions ont été réalisées sur le marché. C'est plus que sur les 3 premiers trimestres 2017 (201) et 2016 (179). « Les surfaces louées sont en moyenne plus petites que pour les années

précédentes », poursuit l'expert. La taille moyenne des biens loués est de 660 m<sup>2</sup>, pour une médiane à 320 m<sup>2</sup>. »

Le taux de vacance, au 3<sup>e</sup> trimestre est encore descendu pour se fixer à 3,45 % (5,14 % en 2017). « Peu de biens nouveaux sont livrés sur le marché. En outre, les nouvelles surfaces sont le plus souvent prélouées longtemps à l'avance. Sur les quartiers les plus en vue, il devient presque impossible de trouver. Le taux de vacance est de 0,2 % au Kirchberg. Et il faudra encore attendre 2 à 3 ans pour voir de nouvelles livraisons compléter l'offre du quartier d'affaires, avec un projet du Fonds Kirchberg au rond-point Serra (10.000 m<sup>2</sup>), le nouveau siège d'ArcelorMittal (avec 22.000 m<sup>2</sup> qui ne seront pas occupés par le géant industriel) ou encore le 3<sup>e</sup> immeuble de bureaux signé Giorgetti (+/- 13.000 m<sup>2</sup>) sur le site Media Bay (RTL). Il y a cependant fort à parier que ces espaces trouveront des occupants avant leur livraison. »

Tout au long de l'année 2019, le marché risque de rester tendu. Bien évidemment, plusieurs grands acteurs vont prendre leur nouvel immeuble en occupation, comme Deloitte ou encore Ferrero, libérant par ailleurs des surfaces qui ne demandent qu'à être occupées. Mais pas de quoi satisfaire la demande. On ne s'attend pas à voir le taux de vacance remonter fortement avant 2022 et 2023.

Du côté du marché de l'investissement, la dynamique autour de Luxembourg est aussi extrêmement positive. Sur les 3 premiers trimestres, 1,436 milliard EUR d'investissements ont été réalisés au Luxembourg pour quelque 36 transactions.

### VENTE DU BÂTIMENT JBBK

Fin 2018, **INOWAI** a signé le plus grand deal de l'année en termes de m<sup>2</sup>, à savoir la **vente du bâtiment JBBK**, situé dans le quartier du Kirchberg.

Le bâtiment Joseph Bech Building Kirchberg (JBBK) a été vendu pour un montant de plus de **168 millions EUR**. **INOWAI** est intervenu pour le compte de Commerz Real en identifiant un investisseur qui souhaite rester anonyme. Ce bâtiment, idéalement situé au-dessus du centre commercial Auchan, compte un ensemble de bureaux de 42.500 m<sup>2</sup> et plus de 940 places parking. ✓

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

## TWIN JET

### REPRISE DE LA LIGNE LILLE/ STRASBOURG ET OUVERTURE DE LA LIGNE LILLE/CLERMONT-FERRAND

A partir du 1<sup>er</sup> avril 2019, **Twin Jet** remplacera HOP/Air France pour la ligne **Lille/Strasbourg** avec une nouvelle grille horaire plus adaptée aux besoins des passagers et des tarifs à partir de 109 EUR TTC pour un aller simple.

La compagnie prépare également l'ouverture de la route **Lille/Clermont-Ferrand** pour offrir une nouvelle desserte aux industriels et aux touristes.

Twin Jet prévoit 2 autres lignes au départ de Lille, l'une vers l'Ouest et l'autre vers le Sud. « *Nous avons décidé de créer une nouvelle base sur l'Aéroport de Lille car, d'une part, de nombreuses routes ont été identifiées et, d'autre part, nous souhaitons depuis longtemps nous établir sur cette plateforme où les installations sont parfaites pour nos opérations* », explique Vincent Courtois, responsable commercial du réseau régulier.

Pour mener à bien ses nouveaux développements, la compagnie recrute 10 pilotes pour Lille et pour ses autres bases.

Créée en mai 2001, Twin Jet est une entreprise française de transport aérien. Partenaire du programme de fidélité Flying Blue, la compagnie opère environ 200 vols régionaux hebdomadaires pour desservir 16 destinations réparties en France, en Allemagne, en Italie et en Suisse : Le Puy-en-Velay, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Mende, Metz-Nancy, Nice, Strasbourg, Toulouse, Pau, Paris Orly, Zurich, Stuttgart, Friedrichshafen, Milan Malpensa. Elle dispose d'une flotte de 12 avions de type Beechcraft 1900D. ☑

[www.twinjet.fr](http://www.twinjet.fr)

## DELOITTE

### CLASSÉE N°1 MONDIAL DES SERVICES DE CONSEIL EN SÉCURITÉ PAR GARTNER

Dans son rapport 2018 intitulé *Market Share : Security Consulting Services, Worldwide, 2017*, **Gartner**, grand groupe de recherche et de conseil, classe **Deloitte** en 1<sup>ère</sup> position, et ce pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, sur base du chiffre d'affaires pour son offre de services de conseil en sécurité.

L'envergure des compétences de Deloitte en matière de conseil en cybersécurité et sa présence dans de nombreux secteurs et pays place le groupe dans une situation idéale pour comprendre les défis et aider ses clients à naviguer dans le cyberspace. Afin d'assurer la prévention et une réaction appropriée aux attaques imminentes, Deloitte a institué des mesures pour gérer le cyber-risque d'une façon qui évite l'exposition aux menaces indésirables. ☑

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

## FOYER

### GOLD QUALITY PRIZE DU MLQE



L'équipe qui a défendu la candidature de Foyer a reçu la médaille d'or du MLQE.

Photo-MLQE

Lors de la cérémonie **de remise des Prix luxembourgeois de la qualité et de l'excellence** organisée par le **MLQE (Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence)**, **Foyer** a reçu la **médaille d'or**.

Afin d'assurer une amélioration continue de ses produits et services, le Groupe Foyer a initié en 2015 un programme ambitieux appelé *ELAN*, permettant à ses employés de proposer des moyens pour améliorer leurs processus de travail et donc la qualité du service au client. Devenue synonyme de transversalité, la qualité est donc l'affaire de chacun au sein du Groupe.

Créé en 1922, Foyer S.A est un acteur financier de référence au Luxembourg. Leader du marché local de l'assurance vie et non-vie, Foyer est active dans plusieurs pays européens à travers 3 métiers : l'assurance, la prévoyance et la gestion de patrimoine. Le Groupe est présent dans 3 pays avec quelque 745 collaborateurs et 675 agents au Luxembourg.

En tant que référence en matière de Qualité et d'Excellence, le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence (MLQE) continue à s'engager

à promouvoir et à encourager la mise en place d'initiatives pour la Qualité et l'Excellence au Luxembourg comme dans la Grande Région. ☑

[www.foyer.lu](http://www.foyer.lu), <https://www.mlqe.lu>

## OPENFIELD

### IMPLANTATION À METZ



OpenField France est implantée au CESCOM, le Centre d'affaires de la SAEML Metz Techno'pôles.

Photo-Mailys Puagnol

**OpenField S.A.**, société luxembourgeoise spécialisée, depuis 13 ans, dans le conseil en systèmes d'information et la transformation digitale, s'est récemment implantée en Moselle avec l'ouverture **d'OpenField France**. Massimo Russo et Dominique Lo Sardo, les fondateurs, entendent mettre à profit cette présence des deux côtés de la frontière pour impulser de nouvelles relations d'affaires entre la Lorraine et le Grand-Duché.

La société s'est installée au CESCOM, le Centre d'affaires de la SAEML Metz Techno'pôles. Au sein de la Communauté Myreseau de Metz Techno'pôles, elle anime aussi en tant qu'expert et partenaire les Ateliers du digital. ☑

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

## TELINDUS ET AGILE PARTNER

### UN PARTENARIAT AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LEURS CLIENTS

**Telindus**, l'un des leaders des services convergents cloud, ICT, télécom, s'est alliée à **Agile Partner**, société spécialisée dans le développement informatique, l'accompagnement agile et l'innovation. Ensemble, ils accompagnent les entreprises luxembourgeoises de toute taille dans leur adaptation vers le cloud à tous les niveaux : stratégie, gestion du changement, conduite de projet,

logiciel et infrastructure. Les deux sociétés complètent ainsi leurs offres cloud et proposent désormais un accompagnement de bout en bout, couvrant tant la sphère applicative que l'infrastructure et la consultance. ✓

[www.telindus.lu](http://www.telindus.lu), <https://agilepartner.net>

## UNION EUROPÉENNE

### LE « PLAN JUNCKER » A PERMIS DE RÉTABLIR UN NIVEAU DURABLE D'INVESTISSEMENT

Dépassant les attentes et son objectif initial, le **plan d'investissement pour l'Europe ou « plan Juncker »** a mobilisé à ce jour **360 milliards EUR d'investissements**, dont deux tiers provenant de ressources privées. Grâce au soutien du Fonds Européen pour les Investissements Stratégiques (EFSI), 850.000 PME devraient bénéficier d'un accès amélioré au financement. Selon les estimations, l'EFSI a déjà favorisé la création de plus de 750.000 emplois, et d'ici 2020, ce seront 1,4 million d'emplois qui auront été créés, avec des retombées positives pour des millions de ménages européens.

Le « plan Juncker » a déjà accru de 0,6 % le PIB de l'UE, un chiffre qui devrait atteindre 1,3 % d'ici 2020. Il profite à tous les États membres, en particulier à ceux qui ont été le plus durement touchés par la crise. Le modèle de l'EFSI ayant fait ses preuves, il est devenu aujourd'hui la nouvelle référence en matière d'investissements soutenus par l'UE, aussi bien au sein de l'UE qu'en dehors, notamment pour le nouveau fonds InvestEU et l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale proposés par la Commission pour le prochain budget à long terme de l'UE.

Outre son volet investissement, le succès incontestable du « plan Juncker » réside également dans ses deux autres volets qui ont permis à des centaines de promoteurs de projets de bénéficier d'un soutien sur mesure : la plateforme européenne de conseil en investissement, qui a déjà traité 860 demandes, et le portail européen de projets d'investissement, qui propose aux investisseurs potentiels un catalogue aisément accessible de projets aboutis.

Néanmoins, pour parvenir à l'objectif du plan d'investissement et améliorer encore l'environnement d'investissement en Europe, la Commission souligne qu'il est nécessaire de consentir, de manière soutenue et coordonnée, les efforts suivants : supprimer les obstacles réglementaires et poursuivre des réformes structurelles favorables aux entreprises.

La proposition de la Commission pour le prochain budget à long terme de l'UE vise précisément à renforcer l'attrait de l'UE au sein de l'économie mondiale en tant que destination des investissements. Le nouveau fonds InvestEU s'appuiera sur le modèle de l'EFSI, qui a fait ses preuves, et visera à mobiliser encore 650 milliards EUR supplémentaires d'investissements, tandis que le programme d'appui aux réformes fournira un soutien financier et technique aux États membres pour les aider à mener des réformes. ✓

<https://ec.europa.eu>

## SILVERSQUARE LUXEMBOURG

### BILAN APRÈS 6 MOIS D'EXISTENCE



**6 mois après son ouverture**, le centre **Silversquare Luxembourg**, situé rue Gleisener, rassemble aujourd'hui près de 100 membres. En poussant ses portes, vous rencontrerez une agence immobilière, des start-up, des scale-up, des auteurs, un média, des sociétés de conseil (IT, finance, mindfulness), et la liste est encore longue.

5<sup>e</sup> adresse du groupe belge, qui fête ses 10 ans, l'espace de coworking luxembourgeois offre « a new way to work » sur 2.300 m<sup>2</sup> et 5 étages. Aujourd'hui plus de 50 % des espaces sont loués et la répartition des locations entre bureaux privatifs et solutions open space est à égalité.

D'ici 2020, les dirigeants de Silversquare comptent ouvrir entre 2 et 4 nouveaux centres au Luxembourg afin de créer un réseau très dense du Luxembourg jusqu'au nord de la Belgique. ✓

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

## MEDIATION ET 27NAMES

### UNE CAMPAGNE INTERNATIONALE



Au coeur de la campagne, un court-métrage mettant en scène 27 délégués (27 enfants) réunis à Schengen pour rédiger un nouveau traité de collaboration et de cocreation, les *Rules of Play*.

L'agence de communication spécialisée en marketing relationnel, **Mediation**, et **27Names**, collectif d'agences de communication *live* européennes, ont lancé une campagne internationale intitulée **Rules of Play**, dans le cadre des 10 ans de 27Names. L'objectif est de plaider en faveur d'une meilleure communication et collaboration en Europe. Au coeur de l'initiative, un clip mettant en scène 27 délégués qui se réunissent à Schengen, carrefour de l'Europe. Mais, ces délégués, ce sont des enfants... En utilisant le jeu comme langage commun, ceux-ci se réunissent pour rédiger un nouveau traité qui peut être résumé comme suit : « Tout le monde est le bienvenu. Essayez de nouvelles choses, écoutez, soyez fair-play et surtout amusez-vous ». Après avoir regardé le clip sur [www.27names.com/rulesofplay](http://www.27names.com/rulesofplay), les spectateurs sont invités à signer les « règles du jeu » d'une communication européenne plus fructueuse.

« C'est en se mettant dans la peau d'un enfant que nous sommes le plus créatif et le plus ouvert. A travers cette campagne, nous voulons fédérer tous les communicants, entreprises, institutions et agences autour d'un objectif commun : une communication plus transparente et une collaboration plus forte », explique Netty Thines, administrateur-délégué de Mediation et co-actionnaire de 27Names.

« L'Europe d'aujourd'hui est très différente de celle d'il y a encore 10 ans. La coopération et la communication sont des grands défis auxquels nous sommes tous confrontés quotidiennement dans les médias. Nous pensons qu'il est plus gratifiant de « jouer » en groupe que tout seul et que notre diversité représente notre force. Avec cette campagne, nous voulons montrer que 27Names vit l'idée européenne au jour le jour et prend énormément de plaisir à collaborer et à cocréer », commente Wouters Boits, président du conseil d'administration de 27Names. ✓



## MNKS DEVIENT PwC LEGAL

**MNKS** a annoncé son adhésion au réseau international **PwC** en tant que société d'avocats indépendante, membre du Barreau de Luxembourg et soumise à la déontologie des avocats luxembourgeois. Le cabinet a changé de dénomination pour devenir **PwC Legal**.

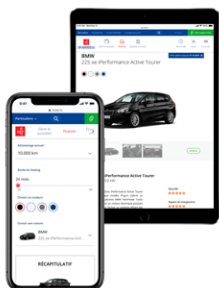
L'adhésion au réseau PwC a vocation à apporter un service complet à sa clientèle en recherche d'une expertise multiterritoriale et d'une approche interdisciplinaire ainsi que de créer des coopérations commerciales dont les clients du réseau PwC bénéficieront en accédant à une gamme élargie de services professionnels.

La direction du cabinet continue d'être assurée par le conseil de gérance de la société sous la présidence de Cindy Arces, Managing Partner. Ses bureaux se trouvent dorénavant au siège de PwC Luxembourg. ✓

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

## SPUERKEESS ET LEASEPLAN

### UN PARTENARIAT POUR UNE OFFRE DE LEASING POUR PARTICULIERS



Développé en collaboration avec **Lease Plan Luxembourg**, **Lease Plus** offre dorénavant aux clients de **Spuerkeess** la possibilité de louer une voiture neuve pour une durée de 36, 48 ou 60 mois. Les particuliers résidant au Luxembourg et clients de la Banque profitent ainsi d'un nouveau véhicule bien équipé et du confort d'un service tout compris pour un loyer mensuel fixe. L'offre comprend le financement, les taxes, les entretiens et réparations, les pneus été et hiver, les assurances et la gestion des sinistres, l'assistance routière partout 24/7 en Europe et le véhicule de remplacement. ✓

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

## LINC COWORKING, UN ESPACE COLLABORATIF POUR START-UP ET SPÉCIALISTES DU DIGITAL ET DE L'INFORMATIQUE



**LINC S.A.** consacre dorénavant un plateau entier de ses locaux (300 m<sup>2</sup>) de Pontpierre à un espace collaboratif dédié aux spécialistes du digital et de l'informatique. **LINC Coworking** entend ainsi créer un écosystème unique au Luxembourg, où se côtoient start-up et experts du digital, le tout dans un environnement de travail *win-win-work*.

Malgré le fait que de nombreux incubateurs et espaces collaboratifs aient vu le jour ces derniers temps, LINC entend répondre à un triple besoin non couvert : premièrement, la plupart des incubateurs sont essentiellement orientés start-up et non pas métiers ou experts. Deuxièmement, ils s'adressent principalement à des cibles très spécifiques (start-up Fin-Tech, smart city, industrie...), donc si une start-up ne rentre pas dans ces créneaux, les conditions d'éligibilité de départ ne sont pas remplies. Et, troisièmement, la quasi-totalité des espaces collaboratifs se trouvent en ville, ce qui est peu pratique et/ou trop cher pour certains.

Linc Coworking vise donc à regrouper un éventail le plus large possible de tous les métiers spécialisés du digital et de l'informatique. Si le volet du développement IT (.net, java, mobile) est déjà bien couvert par la filiale LINC Technology Partner, l'espace vise à attirer des experts aussi diversifiés que des sysadmin, des spécialistes IA, BI ou RPA, des marketeurs digitaux, des conseillers en méthodologie Lean, Serious Game ou Business Model Canvas, ou encore des spécialistes dans des nouvelles disciplines comme le growth hacking, la gamification, etc. Mais au-delà de ces experts-métiers, Linc Coworking entend aussi ouvrir ses portes à des petites start-up qui peuvent justement devenir clientes de tous ces spécialistes, tout comme LINC le deviendra aussi pour ses diverses activités.

L'espace comprend une trentaine de postes de travail dédiés. Les tarifs mensuels *all-in* vont de 270 à 325 EUR par poste de travail. ✓

Informations et candidatures sur [www.linc-coworking.lu](http://www.linc-coworking.lu).

## GALA MARKETERS

### 10<sup>e</sup> ÉDITION



Supermiro a remporté deux awards lors du Gala Marketers.

Photo-Dominique Gaul

Le 29 novembre dernier, le **Gala Marketers** fêtait ses **10 ans** en compagnie de 800 experts du marketing et de la communication. Lors de l'événement, les traditionnels **Luxembourg Marketing & Communication Awards** ont été remis et ont récompensé : la **Ville de Dudelange** (Best Brand of the Year) pour son utilisation stratégique des différents canaux de communication ainsi que pour la production de contenu viral et riche en émotions sur le Web et les réseaux sociaux ; **Wili Group** (Best Design & Graphic Art of the Year) pour le travail effectué pour cälliste, magasin de prêt-à-porter ; **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** (Best Event of the Year) pour l'organisation de sa *Startupper's Night* ; **Supermiro** (Best Marcom Strategy of the Year) pour sa stratégie basée sur le content marketing et le *storytelling*, et sur des campagnes décalées et détonantes. La start-up a aussi été récompensée par le Best Marcom Projet of the Year pour sa *Saga culottée* ; **REBORN** (Best UI/UX Design of the Year) pour l'application MyFoyer ; **adapti.me** (Best Marcom Startup of the Year) pour sa solution permettant de personnaliser automatiquement les sites Web en fonction des goûts et des habitudes de chaque visiteur, mais également en fonction de la météo, de la géolocalisation... ; **Vanksen** (Best Agency of the Year) pour, entre autres, la création d'un département



dédié à l'UX/UI ; **Manon Loison** (Head of Marketing, LHoFT) a été nommée Young Marcom Talent of the Year pour la mise en place d'une stratégie marketing 360 basée sur les réseaux sociaux, un contenu à forte valeur ajoutée, une présence renforcée dans la presse et l'organisation d'événements stratégiques ; enfin, le prix de Marketing & Communication Manager of the Year a été remis à **Nils Cleworth** (Head of Brand, Advertising & Digital, Tango) pour les initiatives prises afin de développer la marque Tango et communiquer ses valeurs. ☑

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

## LUXEMBOURG ICT AWARDS 2018 LES GAGNANTS



L'award du CIO of the Year a été remis à Olivier Beaujean, CIO d'IEE.

Photo-Dominique Gaul

Près de 1.000 professionnels du secteur ICT et Digital ont participé à la **12<sup>e</sup> édition du Gala IT One**. Suite au vote de 50 CIO luxembourgeois, les awards ont été remis aux experts et entreprises, récompensant les meilleures solutions et bonnes pratiques locales : **Olivier Beaujean**, CIO d'IEE (CIO of the Year), **Yves Baguet**, COO de la BIL (Lifetime Career Award), **Excelium Services** (IT Security Provider of the Year), **Ainos** (IT Development Company of the Year), **Telindus** (Cloud Innovation of the Year), **EBRC** (Managed Services of the Year), **POST** (Telecom Provider of the Year), **LUXHUB** (Startup of the Year), **PwC Luxembourg** (Outstanding Contribution to Luxembourg), **Orsys** (ICT Training Company of the Year), **KPMG Luxembourg** (ICT Strategic Advisor of the Year), **System Solutions** (ICT Company of the Year), **ANIDRIS** (Great Company to Work with) et **BIL** (ICT Team of the Year). ☑

[www.itone.lu](http://www.itone.lu), [www.gala.itone.lu](http://www.gala.itone.lu)

## L'ENCADREMENT DU PROGRAMME ENTREPRENEURIAL SCHOOLS REPRIS PAR JONK ENTREPRENEUREN LUXEMBOURG ASBL

Depuis janvier 2019 l'**asbl Jonk Entrepreneurs Luxembourg**, active dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat depuis 2005, a repris l'encadrement, la coordination et le développement du programme pédagogique **Entrepreneurial Schools**. Lancé en 2016 par le Service de coordination de la recherche et de l'innovation pédagogiques (SCRIPT) du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, et le ministère de l'Économie, ce programme a pour objectif de promouvoir l'entrepreneuriat à l'enseignement secondaire en favorisant le lien du monde de l'éducation avec le monde économique et social, mais surtout à promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat des jeunes, à développer des compétences transversales fondamentales dont la créativité, la coopération, la prise d'initiatives et de responsabilités, la maîtrise des TIC, à préparer les élèves à la vie professionnelle et sociétale, à les rendre plus employables et à stimuler la création d'entreprises.

Actuellement, 4 établissements scolaires de l'enseignement secondaire sont engagés dans le projet et offrent chacun un profil entrepreneuriat : le Lycée technique de Lallange (LTL), l'École de Commerce et de Gestion (ECG), le Lycée Ermesinde de Mersch (LEM) et l'École Privée Marie Consolatrice d'Esch-sur-Alzette (EPMC). ☑

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

## COMPETENCE CENTRE DE L'UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

**UN CERTIFICAT EN VALUE INVESTING** Le **Compétence Centre de l'Université du Luxembourg** (anciennement IUIL (Institut Universitaire International Luxembourg)) a élargi son portefeuille de formation pour les cadres en proposant un **certificat en Value Investing**. La formation sera enseignée en anglais et organisée en **6 cours du soir en mars 2019**. Les cours auront lieu au Campus Limpertsberg de l'Université du Luxembourg. Les intervenants sont entre autres des chercheurs de la faculté de Droit, d'Économie et de Finance de l'Université.

Destiné aux investisseurs individuels, aux gestionnaires de portefeuille, aux conseillers financiers et aux autres professionnels du secteur des services financiers, ce certificat permettra aux participants de maîtriser l'approche de Value Investing et comprendre pourquoi cette stratégie génère des rendements supérieurs à la moyenne ; d'estimer la valeur d'une entreprise et d'utiliser efficacement l'analyse de ses actifs, de sa rentabilité et de son environnement concurrentiel ; d'utiliser les informations disponibles pour analyser et sélectionner les opportunités d'investissement ; d'améliorer sa propre compréhension des marchés financiers ; et de développer son réseau dans le secteur de Value Investing. Le prix de la formation est fixé à 690 EUR TTC par participant (matériel de cours compris). ☑

Informations et inscriptions sur <http://www.iuil.lu/fr/formations/nos-programmes-de-formations/value-investing-certificate>.

## KPMG LUXEMBOURG

### UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE

Pour 2018, **KPMG Luxembourg** annonce un chiffre d'affaires en **hausse de 8 %**, soit **215 millions EUR** de chiffres d'affaires net, une hausse que la firme attribue à la poursuite d'une stratégie claire, visant à construire un avenir durable qui repose sur des alliances judicieuses, des technologies de pointe et des collaborateurs responsables. Au cours des 12 derniers mois, tous les départements ont connu une hausse : + 8 % pour l'Audit (98 millions EUR), + 4 % pour le Tax (55 millions EUR) et + 13 % pour l'Advisory (62 millions EUR). « *En planifiant notre feuille de route de façon proactive, de manière à faire face à ce monde en constante évolution, nous nous donnons les moyens de réussir sur le long terme.* », souligne le Managing Partner, **Philippe Meyer**.

Pour KPMG, l'innovation et la conclusion d'alliances judicieuses jouent un rôle-clé dans l'avenir numérique du pays : « *Aujourd'hui, le monde des affaires carbure à l'innovation. Ce n'est pas une priorité, mais plutôt une condition sine qua non à la croissance. Dans*

ce contexte, nous avons récemment scellé une collaboration stratégique avec Kiana, une start-up spécialisée dans l'IA acquise par KPMG en Allemagne et qui fait partie du centre d'excellence KPMG Lighthouse », explique Frauke Oddone, Head of Markets. **Pascal Denis**, Head of Advisory, souligne également l'importance capitale des alliances et de la technologie pour aider les clients à se transformer à l'avenir : « En 2018, nous avons noué des partenariats avec des Fin-Tech pour trouver des solutions qui complètent, voire renforcent nos développements et compétences internes. Notre récente alliance avec Governance.com, spécialisée dans la technologie réglementaire et lauréate des FinTech Awards en 2016, est un parfait exemple de notre collaboration au sein d'un partenariat en vue de développer la technologie permettant à nos clients d'externaliser le reporting en matière de réglementation, de conformité, de risque et de fiscalité pour les fonds ». Pour **Sébastien Labbé**, Head of Tax, la technologie blockchain pourrait un jour contribuer à un avenir meilleur en éradiquant la fraude à la TVA : « Chaque année, la fraude à la TVA dans l'UE représente un manque à gagner de 50 milliards EUR. Autrement dit, ce sont 100 EUR subtilisés à chaque citoyen européen. Une fraude à une telle échelle exige des mesures de taille, à l'instar de VAT DLT, un concept mis au point par KPMG Luxembourg. Cette plateforme utilise une technologie blockchain de pointe et ultrasécurisée pour garantir le règlement intégral de la TVA ». Pour **Emmanuel Dollé**, Head of Audit, la responsabilisation des collaborateurs est essentielle : « Nous favorisons un environnement dans lequel nous incitons nos collaborateurs à inventer des solutions, voire de nouveaux outils. Nous disposons d'un pôle d'innovation au sein duquel ils sont invités à soumettre leurs propositions en matière de solutions et d'outils. Ce pôle sélectionne ensuite les idées les plus créatives et promet-tesuses qu'il affine, professionnalise et déploie afin que tous les départements puissent en profiter ». **Thierry Rvasio**, Head of People, se dit convaincu que l'avenir sera profondément basé sur l'humain : « Il ne peut y avoir d'expérience client sans expérience humaine.

Nos clients cherchent toujours des contacts personnels pour nouer une relation de confiance. Par conséquent, nous investissons dans nos ressources L&D, mais de manière judicieuse : leadership, créativité, innovation, capacité de faire le lien entre les hommes et les processus sont autant de qualités que nous recherchons chez nos collaborateurs ».

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

## DE MAINS DE MAÎTRES LUXEMBOURG

### DEUX ARTISANS RÉCOMPENSÉS



La 2<sup>e</sup> édition de l'exposition **De Mains de Maîtres** a permis de mettre en lumière l'excellence du savoir-faire d'artisans et créateurs d'art du Luxembourg. Pendant 5 jours, 12.000 visiteurs ont pu découvrir une collection inédite et éphémère de 300 oeuvres au 19Liberté.

La cérémonie de remise de prix s'est déroulée en présence de LL.AA.RR. le Grand-Duc Héritier et la Grande-Duchesse Héritière. Sur proposition du comité de sélection de la Biennale 2018, le **Prix du Jury Fondation Leir** a été remis à l'artisan créateur de bijoux **Claude Schmitz**. Le **Prix du Public** a été remis à **Léa Schroeder**, designer spécialisée en accessoires de luxe, basée entre Paris et Luxembourg.

Dans son allocution, Roland Kuhn, président de l'association De Mains De Maîtres Luxembourg, a annoncé que l'association, à travers un appel à candidatures, allouera plusieurs bourses en 2019 à des artisans d'art qui entendent suivre des cours de formation ou de perfectionnement à l'étranger.

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

## LIST

### UN NOUVEAU CEO



**Dr Thomas Kallstenius**, CEO, LIST.

Le conseil d'administration du **Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)** a nommé **Dr Thomas Kallstenius**, un ressortissant suédois âgé de 48 ans, au poste de **CEO**. Il prendra ses fonctions le 1<sup>er</sup> février 2019.

Le futur CEO du LIST possède une vision internationale claire avec une expérience approfondie en termes de R&D industriels et une carrière de 20 années passée dans de multiples pays. Avant de signer avec le LIST, il était directeur de programme de recherche à l'imec, un des principaux RTO (Research and Technology Organization) reconnus mondialement dans le domaine de la R&D et de l'innovation en nano-électronique et technologies numériques. Il a également participé aux activités stratégiques d'imec dans les domaines de l'intelligence artificielle distribuée et du calcul de haute performance. Avant de rejoindre imec, il était vice-président de la recherche et de l'innovation chez iMinds, l'institut de recherche qui a fusionné avec imec en 2016.

Thomas Kallstenius est titulaire d'une maîtrise en Génie physique de l'Institut royal de technologie de Suède, d'un doctorat en Science des matériaux semi-conducteurs de l'Université Uppsala et d'un MBA de la Vlerick Management School à Louvain. Il a été membre du conseil d'administration du FTTH Council Europe et vice-président du groupe de travail sur les dispositifs portables de l'Alliance de l'Innovation dans l'Internet des Objets de la Commission européenne.

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

## GRUPE EDMOND DE ROTHSCHILD

### DIEGO GASPARI, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES



**Diego Gaspari**, directeur des Ressources humaines, Groupe Edmond de Rothschild.

Photo-Groupe Edmond de Rothschild

**Diego Gaspari** a rejoint Edmond de Rothschild en tant que **directeur des Ressources humaines**. Il est également **membre du comité exécutif Groupe**.

Diplômé d'un MBA de l'ESEADE et de l'INSEAD, Diego Gaspari bénéficie de plus de 25 ans d'expérience dans le domaine des RH et d'une solide connaissance du monde bancaire. Il a pour mission d'accompagner les Ressources humaines dans la transformation et le développement du Groupe. Il était précédemment DRH de Crédit Agricole Indosuez Wealth Management, et auparavant directeur des Ressources humaines internationales pour la division Commercial & Retail du Crédit Agricole. Il a démarré sa carrière en Argentine dans le Groupe Philip Morris. En 2001, il rejoint Peugeot Citroën Argentina comme DRH, avant de revenir en France pour le groupe PSA en tant que directeur des Relations sociales internationales, puis en tant que directeur Talent Management.

### REGROUPEMENT DES FILIALES SPÉCIALISÉES DANS L'IMMOBILIER

Photos-Groupe Edmond de Rothschild



**Christophe Caspar**, Deputy CEO de l'Asset Management, en charge des gestions, Edmond de Rothschild.



**Gad Amar**, Deputy CEO de l'Asset Management, en charge des activités commerciales, Edmond de Rothschild.



**Pierre Jacquot**, directeur du métier Immobilier pour le Groupe, Edmond de Rothschild.



**Johnny El Hachem**, directeur général, Edmond de Rothschild Private Equity.

Suite au **regroupement de ses filiales spécialisées dans l'immobilier** sous une même direction et l'ensemble de ses plateformes d'investissement, **Edmond de Rothschild** annonce plusieurs nominations. Deux nouveaux rôles de **Deputy CEO** sont créés : **Christophe Caspar** a rejoint Edmond de Rothschild Asset Management le 1<sup>er</sup> novembre dernier en tant que **Deputy CEO de l'Asset Management, en charge des gestions**. Membre du comité exécutif d'Edmond de Rothschild Asset Management et basé à Genève, il rapporte à Vincent Taupin, Global CEO Asset Management et président du directoire d'Edmond de Rothschild (France).

**Gad Amar**, actuel directeur Business Développement d'Edmond de Rothschild Asset Management a été nommé **Deputy CEO de l'Asset Management, en charge des activités commerciales** et du développement des partenariats exclusifs à l'international.

**Pierre Jacquot** a été nommé **directeur du métier Immobilier pour le Groupe** et rejoint à cette occasion le comité exécutif de l'Asset Management. Il a pour

mission de renforcer les synergies entre les activités immobilières (Orox, Cording, Cleveland) ainsi que la convergence avec les autres activités de gestion d'actifs et de banque privée. Fort de plus 10 milliards EUR d'actifs sous gestion, le métier Immobilier est un pilier des expertises d'Edmond de Rothschild.

**Johnny El Hachem**, directeur général d'Edmond de Rothschild Private Equity, fait son entrée au **comité exécutif de l'Asset Management**.

Cette nouvelle organisation va permettre à Edmond de Rothschild de présenter à ses clients, institutionnels et privés, un ensemble cohérent de solutions d'investissements diversifiées.

Edmond de Rothschild est un groupe familial indépendant spécialisé dans la banque privée et la gestion d'actifs, présent également dans les métiers de Corporate Finance, Private Equity et d'administration de fonds. Le Groupe compte 156 milliards EUR d'actifs sous gestion, 2.600 collaborateurs et 27 implantations dans le monde au 31 décembre 2017. ✓

<https://www.edmond-de-rothschild.com/site/Luxembourg/fr>

## VEOLIA BELGIQUE ET LUXEMBOURG

### NICOLAS GERMOND, NOUVEAU CEO



**Nicolas Germond**, CEO, Veolia Belgique et Luxembourg.

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2018, **Nicolas Germond** est le **CEO de Veolia Belgique et Luxembourg**. Après une maîtrise des Sciences de gestion à l'Université de Paris Dauphine et un master de Droit des sociétés commerciales à l'Université de Paris Assas, Nicolas Germond a commencé sa carrière dans le département Audit de PwC. Ensuite, il a rejoint l'activité Waste



du Groupe Veolia Environnement à Paris en qualité de chargé de missions pour des opérations de restructuration, de croissance externe et de contrôle des filiales sur le périmètre France. En 2001, il devient directeur administratif et financier pour l'activité Water de la BU Afrique/Moyen-Orient/Inde. Il prend de nouvelles responsabilités, en 2012, au sein des filiales spécialisées du Groupe Veolia puis, en 2014, est nommé directeur administratif et financier de SIRAM Spa, la filiale énergie et eau de Veolia sur l'ensemble de l'Italie.

En Belgique et au Luxembourg, Veolia compte notamment parmi ses clients le Parlement Européen, la Cour de justice européenne, la Tour du Midi, les Hôpitaux Universitaires Saint-Luc, Solvay, Delphi...

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

## MICHEL GRECO TOURNE LA PAGE



**Michel Greco** quittera ses fonctions de CEO au printemps prochain.

Après 31 années passées à la tête de la société de livraison et de transport express de courrier et de petits volumes qu'il a lui-même fondée en 1987, **Michel Greco** quittera ses fonctions de CEO à l'issue de l'assemblée générale du printemps 2019. Il n'abandonne pas pour autant le groupe Post ainsi que la gouvernance de l'entreprise, puisqu'il continuera de siéger au conseil d'administration. Il y assurera également une mission de consultant.

Le futur CEO prendra pleinement ses fonctions à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en mars ou en avril 2019.

C'est en regardant le balai incessant de voitures de luxe venant chercher le contenu des boîtes postales au bureau

de poste que Michel Greco a eu l'idée de créer sa propre société en 1987. Il n'avait alors que 20 ans et habitait encore chez ses parents. Il utilisa la voiture de son père comme premier véhicule... Trois décennies plus tard, **Michel Greco S.A.** occupe une position de leader sur le marché national, employant plus de 230 salariés. En 2001, le groupe Post avait pris une participation de 60 % dans le capital de la société, portée à 90 % en 2015. Au 31 décembre 2018, Michel Greco cédera les 10 % de parts qu'il lui restait, de sorte que le groupe Post sera alors actionnaire à 100 % de Michel Greco S.A.

<https://greco.lu>

## VILLEROY & BOCH LUXEMBOURG PETER BRÖCKER À LA DIRECTION



**Peter Bröcker**, directeur, Villeroy & Boch Luxembourg S.à.r.l.

En novembre 2018, **Peter Bröcker** a pris ses fonctions à la tête de **Villeroy & Boch Luxembourg S.à.r.l.** Il succède ainsi à Laurent Turmes qui a souhaité quitter l'entreprise. Au Luxembourg, quelque 80 personnes sont chargées de la distribution mondiale et de l'élaboration des décors de la vaisselle de la division Hôtel et Restaurant, de la distribution mondiale des produits Salle de bains et Wellness ainsi que des Arts de la table, notamment pour le marché européen et la région du Proche et Moyen-Orient, du Centre d'information Salle de bains et Wellness ainsi que de la vente dans les points de vente luxembourgeois (House of Villeroy & Boch (rue du Fossé à Luxembourg-Ville), centre commercial Belle Etoile et magasin d'usine de Rollingergrund).

Peter Bröcker, qui a occupé entre 1994 et 2000 le poste de directeur des exportations Europe chez Villeroy & Boch, était, depuis 2013, directeur commercial de la division Arts de la table pour l'Europe.

Il continue à exercer cette fonction en plus de la direction. Ce diplômé en Commerce germano-luxembourgeois dispose d'une longue expérience professionnelle dans le domaine de la vente et a, par le passé, pu développer ses compétences au Luxembourg en tant que conseiller en recrutement indépendant et gérant de deux sociétés de commerce de gros.

[www.villeroy-boch.com](http://www.villeroy-boch.com)

## PWC LUXEMBOURG

**OLIVIER CARDINAL,  
IT MANAGING DIRECTOR**



**Olivier Cardinal**, IT Managing Director, PwC Luxembourg.

L'arrivée d'**Olivier Cardinal** au sein de **PwC Luxembourg** contribue au renforcement du positionnement de la firme en tant que centre de compétences informatiques dans les nouvelles technologies. PwC Luxembourg continue d'investir dans ses talents et compte désormais plus de 250 technologues. Olivier Cardinal compte des années d'expérience en tant qu'IT Manager et IT Architect au sein de grands groupes bancaires, avec l'aspect transformation en ligne de mire.

Ces dernières années, PwC Luxembourg a investi dans le développement de fonctionnalités de pointe pour répondre aux besoins technologiques des clients, en se concentrant sur des domaines tels que l'UX (expérience client), l'IA (intelligence artificielle), la RPA (automatisation des processus robotiques), la cybersécurité, la Blockchain et la Smart Identity. Et la méthodologie « Explore, Design, Build » de son Experience Center, lancé en février 2018, a déjà fait ses preuves auprès de nombreux clients.

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



## SQUARE METER S.A.

**DAVY GODIER, DIRECTOR**



**Davy Godier**, Director, SQUARE METER.

L'équipe de **SQUARE METER** s'agrandit avec l'arrivée de **Davy Godier** en tant que **Director**.

Davy Godier travaille dans l'immobilier commercial depuis plus de 12 ans, d'abord aux États-Unis, puis durant 4 ans chez BNP Paribas Real Estate, en France. En 2015, il rejoint l'équipe Capital Markets de CBRE Luxembourg, puis devient directeur de ce département.

SQUARE METER S.A. est une société proposant des partenariats à des acteurs déjà actifs ou souhaitant devenir actifs dans le secteur de l'immobilier au Grand-Duché de Luxembourg. Ses partenaires sont des propriétaires, des promoteurs, des courtiers, des investisseurs et des occupants. ✓

[www.square-meter.lu](http://www.square-meter.lu)

## FONDATION DE LUXEMBOURG

**TROIS NOUVEAUX MEMBRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Lors de la dernière réunion du **conseil d'administration de la Fondation de Luxembourg**, **Martine Solovieff**, procureur général d'Etat, **Mariette Goniva**, vice-présidente de l'Oeuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte, et **François Pauly**, président de la Compagnie financière La Luxembourgeoise, ont été nommés au sein du conseil présidé par Henri Grethen. Ils succèdent à Georges Ravarani, Pierre Bley et Pit Hentgen dont les mandats expiraient le 18 décembre 2018.

Les mandats de **Pierre Gramegna**, ministre des Finances, et de **Serge de Cillia**, directeur de l'ABBL, ont été renouvelés pour 5 ans. ✓

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

## BANQUE HAVILAND

**LARS REJDING, NOUVEAU CEO**



**Lars Rejding**, CEO, Banque Haviland S.A. Luxembourg.

**Banque Haviland S.A. Luxembourg** a renforcé son équipe de direction avec l'arrivée, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, de **Lars Rejding** au poste de **CEO**. La Banque a également renforcé son conseil d'administration, avec effet au 6 juillet 2018, en nommant 5 nouveaux administrateurs indépendants.

Lars Rejding compte 22 ans d'expérience à des fonctions de direction auprès de HSBC, dont les dernières comme Country Chief Executive Officer de HSBC Luxembourg.

Banque Haviland S.A. propose une large gamme de services en Europe avec une présence à Monaco, en Suisse, au Liechtenstein et au Royaume-Uni. Le groupe emploie 252 collaborateurs. Au Luxembourg, elle offre des services de gestion de patrimoine aux particuliers fortunés et aux *family offices* ainsi que des services personnalisés à une clientèle institutionnelle. ✓

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

## BONN, STEICHEN & PARTNERS 3 NOUVEAUX PARTNERS



De g. à dr : **M<sup>e</sup> Christèle Pierre-Alexandre**, **M<sup>e</sup> Nuala Doyle** et **M<sup>e</sup> Laure-Hélène Gaicio**, Bonn, Steichen & Partners.

**M<sup>e</sup> Christèle Pierre-Alexandre**, **M<sup>e</sup> Nuala Doyle** et **M<sup>e</sup> Laure-Hélène Gaicio** ont été promues **Partners** au sein de l'étude **Bonn Steichen & Partners**, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

M<sup>e</sup> Christèle Pierre-Alexandre conseille régulièrement des sociétés en matière de structuration et financement d'opérations de rachat internationales, joints ventures, mergers & acquisitions, gouvernance d'entreprise...

M<sup>e</sup> Nuala Doyle possède une vaste expérience des marchés des titres, transactions de titrisation, offres publiques... et de la cotation/admission à la négociation sur le marché réglementé et le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg. Elle conseille régulièrement les émetteurs sur les questions de conformité réglementaire.

M<sup>e</sup> Laure-Hélène Gaicio est spécialisée dans les litiges complexes en matière immobilière, commerciale, financière et d'entreprise. Elle a une grande expérience de toutes les formes de résolution de conflits internationaux et nationaux, y compris les litiges et arbitrages. ✓

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

## BUREAU D'ÉTUDES ALIPA

**THOMAS BECO, NOUVEL INGÉNIEUR**



**Thomas Beco**, ingénieur, Groupe ALIPA.

**Thomas Beco** a rejoint le bureau d'études de la division levage du **Groupe ALIPA**, qui comprend STAS-LIFTEUROPE et CODIPRO, en tant qu'**ingénieur**.

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil électromécanicien de l'Université de Liège, il compte 13 ans d'expérience dans le domaine de l'automobile d'abord, puis de la construction. Son travail consiste à étudier les demandes spécifiques des clients dans le domaine du levage et de proposer des solutions adaptées.

Le Groupe ALIPA est composé de 6 sociétés actives dans le levage et l'emballage : CODIPRO (anneaux de levage articulés), NO-NAIL BOXES (caisses pliantes en bois contreplaqué et acier pour l'industrie), AllPack Services et WaluPack Services (emballage industriel), LIFTEUROPE et STAS (matériel et accessoires de levage). Les sociétés du Groupe ALIPA emploient environ 130 personnes dans 3 pays (Luxembourg, Belgique et France). ✓

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

# Gouverner, c'est prévoir !

Zanter kurzem ass déi nei Regierung a Funktioun. De Koalitiounsaccord huet genau 256 Säiten. Dëse Programm soll an deenen nächste 5 Joer vun deenen dräi Parteien zesumme ëmgesat ginn. Den Titel vum neien Koalitiounsaccord 2018-2023 vu Blo, Rout a Gréng huet als Iwwerschrëft an franséischer Sproch: « *Ambitieux, équitable et durable* ».

De Programm besteet aus 36 Kapiteln en Fonction vun méiglechen Departement ministeriell an zwou Annexen, wou eng Rëtsch vun groussen Investitioun-Projeten am Transport an an der Educatioun drop stinn. Et stinn eng ganz Partie gutt a wäertvoll Punkten dran.

Um Site vum Gouvernement.lu steet och e ganze Pack vu Bréiwer an Noten, déi wärend de Koalitiounsverhandlungen un de Formateur gericht gi si vun Associatiounen a Verbänn.

## ... en Koalitiounsprogramm mat villen wäertvollen Punkten...

Ech hu mer de Programm ugekuckt ënnert dem Gesichtspunkt vun den méiglechen Hypotheesen, déi dem Programm zu Gronn leien an ënnert dem Gesichtspunkt vun eise zukünftege Wuesstem vun eiser Economie.

Suergeren oder besser Froe stellen ech mer, wat an deenen nächste Jore mat eiser Staatsschold geschitt. Am Regierungsprogramm steet, dass dës Regierung d'Staatsschold ënnert 30% vum PIB hält. Aktuell läit eis Schold bei ongeféier 22% vum PIB. Heescht dat, dass mer an deenen nächste fënnef Joer nach méi Schold maache kënnen, deemno weider méi Schold op eis Kanner verierwen an nach manner durabel sinn.

## ... geschriwwen ënnert optimisteschen Hypotheesen...

Sinn dës 8% Differenz, méiglecherweis d'Spillwiss, déi et erlabe wäert, sollt et haart op haart kommen, de Regierungsprogramm ganz oder deelweis ëmzesetzen?

Aktuell bezuele mer ronn 180 Milliounen Zënse pro Joer fir eis Schold zeréck. Dat si jee no Gréisst 2-3 Lycéeë pro Joer oder 500-600 Wunnenge pro Joer.

Bei de Renten a Pensione gëtt an deenen nächste 5 Joer keng Reform gemaach, déi dem demographesche Facteur Rechnung dréit. Dat heescht, dass mer weider tëschent 3 an 3,5% Wuesstem mussen hunn, dass dës Equatioun opgeet, ouni d'Staatsschold an d'Luucht ze setzen an d'Reserven all opzebrauchen.

Dëst sinn 2 Beispiller, wo ech mengen, dass dës Regierungsprogramm ënnert ganz optimisteschen Hypotheesen opgestallt ginn ass, ouni all ze vill d'Risiken, déi méiglecherweis op eis zoukommen, ze consideréieren.

## ... Risike si méi wei do...

Dës Risike sinn:

- en Zens Risiko: Wann d'Zënse klammen, klëmmt mëttelfristeg de Loyer vun eiser Staatsschold;
- en Konjunktur-Risiko: mir gi méiglecherweis engem Konjunkturwiessel ausgesat, well mer um Enn vun engem positiven Zyklus ukomm sinn;
- en Struktur-Risiko: Zum Beispill den Automobilsecteur, wou mir och eng Partie Entreprises a Beschäftegter hunn, gëtt strukturell duerch d'Elektromobilitéit drastesch verännert;
- en Demographie-Risiko: Wann d'Nopesch-Länner ekonomesch manner attraktiv ginn a mir och nëmmen d'selwecht bleiwen, si mir relativ besser an mir kréien eng zousätzlech Partie europäesch Matbierger, déi op Lëtzebuerg wunnen a schaffe kommen, wei dat no der Banken- a Finanzkris 2008 war;
- de «klenge oppent Land»-Risiko: Mir si vill méi ofhängeg vun aneren, well mir hu keen eegene Bannemaart;
- de Risiko vun eise intraseque systemeschen an obligatoresche Wuesstemspad vun 3 bis 3,5 % fir eis Sozial-Systemer laangfristeg oprecht ze erhalen.

## ... Scholde maachen ass sécherlech net durabel...

Gambia I hat am Ufank vun der Regierung 2013 de Wand vun der Weltkonjunktur net am Réck. Am Laf vun den 2 éischte Joren ass Konjunktur besser ginn. Haut am Ufank vu Blo, Rout a Gréng hu se nach de Wand vun der Konjunktur am Réck, dee kéint awer dréien an dëser Legislaturperiode. Dofir géif et sech gutt maachen, dës Koalitiounsprogramm reegelméisseg an de Kontext vun der Ökonomescher-Situatioun ze setzen, fir eng robust an adaptiv Strategie ze hunn ouni Staatsscholden an d'Luucht ze setzen.

Dëst géif sécherlech net nëmmen zum Titel vum Koalitiounsprogramm « *Ambitieux, équitable et durable* » bäidroen, mä och den zukünftege Generatioune guttduen. ✓



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert

Photo-Focalize/Emmanuel Claude

# Comment faire de votre événement un grand moment ?

Tout organisateur aimerait que son événement reste dans les mémoires pendant longtemps. Cependant, combien d'événements professionnels vous ont marqué ? Et, pas parce que le café était froid...

Faire de son événement un grand moment n'est pas chose aisée. Voici quelques astuces pour y parvenir.

## L'invitation : élément clé

Le premier *touchpoint* d'un événement est son invitation. Pour attirer vos invités, elle se doit d'être à vos couleurs et d'être en adéquation avec votre concept. Si elle est originale, alors vous aurez certainement des retours très rapides. Des invitations, qui sont assez rares pour le moment du fait de leur coût mais qui ont un impact certain, sont celles qui font appel à la réalité augmentée ou encore des invitations accompagnées de, ou sous forme d'objet 3D, des invitations tactiles. Une invitation peut également avoir beaucoup d'effet sans demander beaucoup de budget. Il suffit qu'elle surprenne vos invités tout en étant en lien avec votre identité de marque ou l'objet de la rencontre.

## Développer la relation

La plupart du temps, rien ne se passe entre l'envoi de l'invitation et le jour de l'événement. Or, n'est-ce pas un moment privilégié pour développer la relation avec vos invités ? Envoyer un mail qui renforce le lien en tant que rappel d'inscription ou pour remercier les inscrits vous permettra de rester en contact avec votre cible. Utiliser l'humour est indispensable si vous voulez créer des liens de sympathie avec vos invités.

## Briser le script

Pour faire d'un événement un grand moment, il est indispensable de briser le script, c'est-à-dire de défier les attentes de vos invités. Habituellement, le script d'un événement se déroule ainsi : on est accueilli, on est servi à boire, parfois à manger, une personne importante passe un message sur base d'un Powerpoint et puis après on boit et on mange, on discute et on part. On brise le script en accueillant les invités dans un



**Pour faire d'un événement un grand moment, il est indispensable de briser le script, c'est-à-dire de défier les attentes de vos invités.**

lieu insolite par exemple, non prévu pour accueillir ce type d'événement. On défie également les attentes des invités en les impliquant activement dans l'événement, en les faisant venir sur scène ou bien en remplaçant l'éternel Powerpoint par une implication des participants, en planifiant l'interaction des invités, en les plaçant sur des tables de bistrot au lieu d'une configuration habituelle en auditoire, en organisant un échange avec une célébrité...

## Rendre votre événement significatif

Un événement qui compte est un événement qui a du sens, mais un sens partagé par l'ensemble de l'audience. Prenons l'exemple d'un séminaire d'entreprise. Dans ce type d'événement, il est important de créer une vision commune et une connexion afin de démontrer que chacun est un élément moteur d'un tout. Ainsi, chaque employé se sent reconnu et investi d'une mission plus large que ses propres tâches. Dans le cadre d'un événement *corporate*, remercier ses invités (que ce soit des clients ou des collaborateurs)

pour leur contribution à la bonne santé de l'entreprise permet de les valoriser et de souligner la mission qui lie l'assemblée.

Pour créer un grand moment, il est important de penser en termes de scénario et de se poser les bonnes questions pour rendre son événement mémorable. Comment puis-je casser le script ? Comment puis-je toucher mon assemblée ? Comment puis-je développer les connexions et créer un sens partagé ? sont autant de questions qui vous permettront de développer l'impact de votre événement.

**Netty Thines**

Conseil en communication

Mediation S.A.



## A lire :

Chip & Dan Heath, *The Power of Moments – Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact*, 2017.



# « Pour entreprendre, il faut être un peu rêveur »

En collaboration avec Eugene Mizin, Polina Montano a créé Job Today en 2014, une plateforme qui permet de rapidement mettre en relation candidats et employeurs à la recherche de main-d'œuvre. Rencontre.

### Job Today n'est pas votre premier projet. Quel a été votre parcours jusqu'ici ?

Je suis arrivée de Russie en Europe à l'âge de 18 ans. J'ai choisi d'étudier le business international et les langues à Amsterdam, avant de déménager au Luxembourg. Ici, j'ai ouvert un magasin de mode dans le centre de la capitale. J'ai choisi de me lancer en franchise afin de bénéficier d'un certain support et d'un accompagnement pour cette première expérience entrepreneuriale. Par la suite, j'ai géré différentes stations-service Shell sur le territoire, toujours en franchise. En tant que manager, je m'occupais de six stations-service et d'environ 80 collaborateurs, dans un secteur où le turnover est important. Ce fut une expérience très intéressante.

### Comment en êtes-vous arrivée à créer la start-up Job Today ?

Parallèlement à la gestion des stations-service, j'ai effectué un master en Innovation et Entrepreneuriat à l'Université du Luxembourg. Je suis fascinée par les nouvelles technologies et la façon dont elles peuvent être utilisées pour changer, impacter positivement notre vie quotidienne. C'est à cette époque que j'ai rencontré Eugene Mizin, cofondateur de Job Today. Originaire tout comme moi de Saint-Petersbourg, il travaillait pour la société d'investissement Mangrove Capital Partners. Nous nous sommes liés d'amitié. Un soir, alors que je devais trouver rapidement un collaborateur pour l'une de mes stations-service, l'idée de Job Today est née, à savoir créer une plateforme digitale qui permettrait aux employeurs de répondre à leurs besoins urgents en recrutement et aux candidats de trouver un job en 24h.



**Polina Montano** a fondé Job Today, une start-up qui emploie aujourd'hui une cinquantaine de personnes.

Photo-Job Today

### Pensez-vous que le fait d'être deux fondateurs, un homme et une femme, constitue un avantage ?

Eugene m'est en effet d'un grand soutien. Nous sommes très complémentaires. Mais je ne fais pas de distinction particulière entre homme et femme. Je n'ai jamais ressenti de différence de traitement ou de considération parce que je suis une femme. Je crois fondamentalement que les femmes sont nées pour être entrepreneuses. Nous avons une prédisposition naturelle à endosser plusieurs rôles, à assumer différentes responsabilités. Communiquer, gérer des

conflits, s'organiser, établir des plannings... sont des tâches que nous exerçons au quotidien dans notre vie privée et que nous pouvons donc facilement transposer dans notre vie au bureau.

### Quel regard portez-vous sur l'entrepreneuriat féminin ?

Ces dernières années, nous connaissons une incroyable évolution. La jeune génération est extrêmement entreprenante et voir une telle tendance s'accélérer est très positif. Les *role models*, notamment, contribuent à changer les mentalités. Nous devons continuer à faire évoluer les systèmes éducatifs et à apporter davantage de soutien aux femmes, en mettant en place des mesures qui leur permettent de s'épanouir dans leur travail et leur vie de femme, en matière de garde d'enfants, par exemple. Les femmes, de leur côté, ne doivent pas hésiter à demander de l'aide. Il ne faut pas non plus s'attarder sur ce que les gens pensent ou attendent de vous. Pour entreprendre, il faut être un peu fou, un peu rêveur. Les seules limites que l'on s'impose sont dans la tête.

### Pourquoi avoir choisi de développer Job Today depuis le Luxembourg ?

Dès le lancement de Job Today, nous avons l'ambition de nous étendre à une échelle globale. Le lieu depuis lequel nous opérons n'a donc que peu d'importance. Nous avons choisi le Luxembourg car nous y sommes installés avec nos familles et que l'environnement est favorable aux start-up. Le Grand-Duché représentait toutefois un marché trop petit pour nous lancer, c'est pourquoi nous avons d'abord déployé notre plateforme en Espagne. Avec son



taux élevé de chômage et une économie dépendant fortement de l'Horeca, du tourisme et du commerce, des secteurs qui ont des besoins importants en main-d'œuvre intérimaire, ce pays constitue un marché idéal pour Job Today. Nous avons par la suite étendu nos services au Royaume-Uni. Notre plateforme regroupe ainsi aujourd'hui plus de 5 millions d'utilisateurs et 500.000 entreprises y ont recours pour recruter.

## Quels sont vos projets pour Job Today désormais ?

Notre ambition est de continuer à atteindre de plus en plus d'utilisateurs à travers le monde. Nous envisageons de nous étendre géographiquement dans les prochains mois mais également de nous ouvrir à d'autres secteurs d'activité qui ont eux aussi des besoins en recrutement, dans le domaine des services notamment. Nous cherchons à améliorer notre plateforme en continu. Nous avons par exemple constaté que l'un des principaux challenges pour les candidats est de parvenir à décrocher leur premier emploi. Dans ce contexte, nous allons mettre en place la Job Today Academy. Il s'agit de proposer des cours *online* et *offline* de quelques jours à nos utilisateurs pour leur permettre d'acquérir une première expérience, en tant que barista ou serveur, par exemple. Nous souhaitons ainsi faciliter leur premier pas dans le monde du travail. Nous sommes convaincus que nous participons, grâce à notre technologie, à rendre le processus de recrutement plus simple et plus efficace pour les entreprises, à leur donner une visibilité unique, mais aussi à améliorer le quotidien de nos utilisateurs en leur permettant de décrocher un emploi.

Propos recueillis par Jeanne Renaud

---

*« Je crois fondamentalement que les femmes sont nées pour être entrepreneuses. Nous avons une prédisposition naturelle à endosser plusieurs rôles, à assumer différentes responsabilités. Communiquer, gérer des conflits, s'organiser, établir des plannings... sont des tâches que nous exerçons au quotidien dans notre vie privée et que nous pouvons donc facilement transposer dans notre vie au bureau. »*

---



# GALA **HR One** 2018

Texte : Alexandre Keilmann / Photos : Dominique Gaul

Le 20 novembre dernier, à l'occasion du 15<sup>e</sup> anniversaire du Gala HR One, plus de 900 experts RH s'étaient donné rendez-vous à l'ECCL. Avant la cérémonie des Luxembourg HR Awards, ils ont assisté à une série de conférences lors de laquelle les experts ont partagé leurs visions et bonnes pratiques en matières de workplace design, de management dans un contexte de transformation digitale ou encore de l'impact de l'intelligence artificielle.

## DE NOUVEAUX ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

**J**ean-Gabriel Causse, spécialiste de l'influence des couleurs sur les perceptions et comportements, s'est intéressé à l'impact des couleurs sur le bien-être et la performance. " *Les neurosciences s'intéressent à l'étude des couleurs, le rouge donnant généralement des résultats plus rationnels, alors que le bleu favorise la créativité,* " a-t-il expliqué. Puis, l'auteur a partagé ses bonnes pratiques, soulignant qu'il était nécessaire d'alterner les couleurs chaudes et froides dans les locaux. Il a insisté sur le fait que le vert permet l'équilibre, et que le risque de burnout ou de dépression est plus faible dans des environnements colorés : " *la couleur va au-delà de l'esthétique. Mettez de la couleur dans votre vie et dans vos bureaux* ". Puis, Sarah Jafarshad-Rajei (General Manager, Bleu Vert Concepts) a axé sa présentation sur l'office staging : " *37% des candidats sont capables d'accepter un salaire plus faible ou équivalent, si la culture leur plaît et si l'environnement de travail est séduisant et agréable. Un tiers des gens en poste sont prêts à quitter leur emploi pour des raisons d'environnement de travail. A l'heure actuelle, seuls 13% des employés sont engagés et satisfaits, alors que 85%*

*aimeraient travailler à distance* ". Les Millenials ont de nouvelles manières de travailler, les frontières entre vies privée et publique s'amenuisent : ils souhaitent que l'on casse les codes de l'aménagement des espaces de travail. Elle a aussi décrypté la journée type, entre réunions, coffee breaks, espaces privés, etc. La tendance est aux lieux hybrides et animés, où bureaux et cafétéria se mélangent, tout en facilitant la tâche des collaborateurs avec de la connectique et des branchements.

Les organisateurs ont ensuite accueilli Pascal Lièvre, explorateur polaire spécialiste des environnements extrêmes, pour un focus sur les situations extrêmes de gestion : " *de nombreux managers ont un sentiment de tension, lié à une sorte de rupture économique, organisationnelle, technologique, etc : ils sont en situation extrême de gestion* ". Dès lors, ils se doivent d'acquérir de nouvelles connaissances et, à la manière des explorateurs, évoluent dans l'inconnu, dans un contexte évolutif et risqué. " *Les explorateurs polaires connaissent ces situations. Il est tout d'abord nécessaire de construire du sens tout au long du cheminement du projet pour rendre possible l'apprentissage en situation. Ensuite, il faut développer une ambidextrie organisationnelle puis, favoriser l'expansion des connaissances expérientielles et scientifiques dans le projet,* " a ajouté Pascal Lièvre.

## LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DES RH

La seconde partie de la conférence a débuté avec **Noor Van Boven** (Chief People Officer, N26) et l'expérience employé développée au sein de N26. " *La startup est basée sur l'innovation, et le département RH fait preuve d'inventivité et de créativité. Nous accueillons près de 100 nouvelles personnes chaque mois et il était nécessaire de créer une nouvelle expérience employé. En tant que banque, nous mettons tout en œuvre pour faciliter la vie de nos clients. Il en est de même pour nos collaborateurs,* " a commenté la CPO. Les RH ont donc décidé de transférer les bonnes pratiques "produits" vers les ressources humaines. " *Il est primordial d'exprimer son ambition RH pour obtenir l'aval de la direction. Ensuite, il est indispensable de communiquer cette vision à tous les collaborateurs et de les inclure dans le projet. Finalement, pensez à créer un parcours employé. Nous avons opté pour une application mobile similaire à celle utilisée par nos clients. Elle guide les futurs employés dès leurs candidatures, puis les accompagne une fois qu'ils rejoignent N26,* " a-t-elle conclu.



Cassie Kozyrkov (Chief Decision Scientist, Google) s'est penchée sur l'Intelligence Artificielle et sur l'apport de la Data Science dans un monde hyperconnecté : " *L'IA et le Machine Learning sont des outils permettant d'augmenter l'Humain et ne visent en aucun cas à le remplacer. Ils changent la manière dont nous communiquons avec les ordinateurs, en automatisant ce qu'on ne peut parfois pas exprimer* ". Elle a ensuite listé les profils nécessaires pour mener des projets d'IA, en insistant sur le rôle du " *decision-maker* ", qui connaît les avantages et bénéfices de telles technologies, et s'intéresse aux problématiques rencontrées par les utilisateurs finaux. " *Ainsi, il est crucial de former de nouveaux leaders, car si les ordinateurs sont fiables, ce sont les humains qui doivent les utiliser efficacement.*

*Grâce à l'IA, nous sommes tous promus : les tâches les plus répétitives nous sont retirées, ce qui nous permet de passer plus de temps à exprimer notre créativité,* " a conclu Cassie Kozyrkov.

Enfin, les organisateurs ont accueilli **Dr. Julia Shaw** (Memory hacker, Co-Founder, SPOT). Elle s'est intéressée à l'apport de l'IA pour identifier et rapporter des cas de harcèlement sur le lieu de travail. Avant de cofonder SPOT, Julia Shaw a mis ses connaissances en matière de mémoire au profit de l'armée et de la police afin de générer des détails sur les activités criminelles. " *Le harcèlement est un sujet délicat : les gens n'en parlent pas et ne portent pas nécessairement plainte. Une application permet d'enregistrer rapidement les faits, sans aucun jugement. Il s'agit d'un chatbot utilisant la technologie NLP (Natural Language Processing),* " a expliqué le Dr. Shaw. Ces technologies peuvent également être utilisées à d'autres fins, afin but d'améliorer la qualité de l'information : " *grâce à la tech, nous sommes mieux équipés pour aider les entreprises !* "

## LUXEMBOURG HR AWARDS 2018

- **People Experience Award :**  
RBC Investor & Treasury Services
- **Cross-Cultural Management Award :**  
RH Expert
- **HR Digital Transformation Award :**  
Centre de Gestion du personnel  
et de l'organisation de l'État
- **Onboarding Excellence Award :** CFL
- **Income & Reward Strategy Award :**  
Fujitsu
- **Employer Brand of the Year :** CFL
- **Talent Management Award :**  
Ministère du Travail, de l'Emploi  
et de l'Économie sociale et solidaire
- **Startup Spirit Award :** The Office
- **Workplace Design Award :** LHoFT
- **General Intelligence Award :** Adecco
- **HR Manager of the Year :**  
Yves Baden, CFL

## Un département RH en pleine transition

Depuis son arrivée en mai 2015, Yves Baden a mené d'importants projets de transformation avec son équipe au sein du département RH des CFL. Récemment élu HR Manager of the Year, il nous parle, en compagnie de Vanessa Hallmanns, chargée de gestion du Service Recrutement & Mobilité, des principaux ainsi que des deux autres récompenses attribuées aux CFL lors du Gala HR One.

### L'Onboarding Excellence Award a été décerné aux CFL pour ses bonnes pratiques. Pouvez-vous nous expliquer comment vous travaillez sur l'intégration des nouvelles recrues ?

**Vanessa Hallmanns** – Notre nouveau processus d'intégration des nouveaux venus dans la grande famille CFL repose sur un véritable accompagnement de chacun car il nous permet de garder le lien avec eux dès la signature du contrat – ceux-ci étant recrutés parfois de longs mois avant de prendre leurs fonctions – par le biais de cartes postales, d'e-mails... jusqu'au jour de leur arrivée dans l'entreprise où ils reçoivent nombre d'informations pertinentes leur permettant de s'intégrer dans les meilleures conditions au sein de leur équipe et du Groupe CFL. Tout au long de la période d'essai, ils bénéficient également d'un package de formation à suivre durant les premiers mois (fonctionnement de l'entreprise, santé, sécurité, nombreuses visites de terrain...). La période se termine systématiquement par un événement – auquel la direction prend toujours part



**Vanessa Hallmanns**, chargée de gestion, Service Recrutement & Mobilité, et **Yves Baden**, directeur Ressources humaines & Organisation, CFL.  
Photo-Focalize/Emmanuel Claude

– afin de favoriser les échanges entre les personnes nouvellement recrutées et de leur permettre de développer leur propre réseau. Actuellement, nous travaillons sur le développement d'une App

collaborateurs ; celle-ci nous permettra, entre autres, de traiter de manière digitale ce lien que j'ai évoqué entre la signature des contrats et l'entrée en fonction effective.

« Pour mener à bien le projet de branding, nous sommes partis de la grande question « Qui sommes-nous ? » pour nos collaborateurs, mais aussi « Quelle est l'image des CFL à l'extérieur ? » Afin que les candidats aient envie de postuler chez nous, il nous fallait une image forte et une mise en valeur de nos atouts en tant qu'employeur. La base du projet était donc d'élaborer une Employer value proposition reflétant la vraie vie en entreprise CFL. » (Vanessa Hallmanns, chargée de gestion, Service Recrutement & Mobilité, CFL)



**Avec l'award Employer Brand of the Year, le Groupe CFL a été récompensé pour son projet visant le développement de sa marque employeur. Comment procède-t-on lorsque le nombre de collaborateurs est aussi important que chez vous ?**

**Yves Baden** – A mon arrivée en 2015, il a été décidé de valoriser la fonction recrutement et attractivité Employeur au sein d'un service dédié afin de pouvoir mener les recrutements nécessaires au développement de nos activités. A fin décembre 2018, nous avons effectué 440 recrutements pour le Groupe. Cela représente un travail énorme de sélection et d'entretiens, à savoir plus de 6.000 candidatures. Au fil des dernières années, l'image « administration » RH des CFL migre, de manière coordonnée, vers celle d'un partenaire stratégique à forte valeur ajoutée. La transition a pu se faire grâce à une stratégie que nous avons mise en place, axée sur nos collaborateurs, leurs métiers et talents, les perspectives de carrière... et sur les processus et outils RH y nécessaires.

**Vanessa Hallmanns** – Pour mener à bien le projet de *branding*, nous sommes partis de la grande question « Qui sommes-nous ? » pour nos collaborateurs, mais aussi « Quelle est l'image des CFL à l'extérieur ? » Afin que les candidats aient envie de postuler chez nous, il nous fallait une image forte et une mise en valeur de nos atouts en tant qu'employeur. La base du projet était donc d'élaborer une *Employer value proposition* reflétant la vraie vie en entreprise CFL. Dans cette même logique, les collaborateurs étant les ambassadeurs de l'entreprise, nous avons opté pour la réalisation d'un film publicitaire les mettant en avant dans l'exercice des nombreux métiers que comptent les CFL. Les réactions ont été si positives que nous avons décliné la campagne sur Internet, presse, réseaux sociaux ainsi que via la création du nouveau site de carrière [jobs CFL.lu](http://jobs CFL.lu)... Le projet prévoit non seulement d'attirer des candidats, mais de fidéliser nos employés en valorisant leurs métiers et en promouvant les valeurs que nous faisons vivre au sein du Groupe.

« *Au fil des dernières années, l'image « administration » RH des CFL migre, de manière coordonnée, vers celle d'un partenaire stratégique à forte valeur ajoutée. La transition a pu se faire grâce à une stratégie que nous avons mise en place, axée sur nos collaborateurs, leurs métiers et talents, les perspectives de carrière... et sur les processus et outils RH y nécessaires.* »

(Yves Baden, DRH & Organisation, CFL)

**Monsieur Baden, vous avez été élu HR Manager of the Year. Quelles sont vos impressions quelques mois après avoir reçu cet award ?**

Cet award est évidemment une belle reconnaissance personnelle pour les réalisations de ces 3 dernières années, mais avant tout un beau coup de chapeau pour le travail et l'engagement de toute l'équipe RH qui contribue tous les jours à mener à bien cette transformation et à marquer d'un nouveau sceau la culture d'entreprise d'un groupe pour lequel le capital humain est essentiel.

**Comment concevez-vous tous deux votre rôle au sein d'un groupe comme CFL ?**

**Vanessa Hallmanns et Yves Baden** – Après avoir été les planificateurs d'une transformation de la fonction RH, plutôt administrative avant ce projet pour en faire un partenaire stratégique à forte

valeur ajoutée, nous sommes à présent les garants de son implémentation au sein des services recrutement, gestion de carrières, mobilité interne, formation et développement... en les ouvrant à la digitalisation : plateforme RH uniformisée pour le Groupe pour les processus de formation et développement personnel, outil intégré de gestion de la santé de nos collaborateurs, solutions digitales dans le domaine des formations métiers réalisées en interne (Jobglasses, simulateur de conduite, LMS), enquêtes auprès des salariés à l'échelle du Groupe, etc. Notre rôle est donc de poursuivre avec nos équipes le travail entamé il y a trois ans pour que le Groupe CFL reste en phase avec les développements inhérents à ses activités ferroviaires et de fret d'où découlent des demandes spécifiques émanant de ses quelque 4.600 collaborateurs. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

### Quelques chiffres-clés

**Nombre de collaborateurs du Groupe CFL au 30.11.2018 : 4.639**  
**Nombre d'embauches du Groupe CFL au 30.11.2018 : 428**

**Voyageurs train : 22,9 millions**

**Voyageurs bus : 4,2 millions**

**Fret : 2.055 millions tonnes-km**

(Source : Rapport RSE 2017 du Groupe CFL.)



# Les grands défis des Ressources humaines

Les équipes des Ressources humaines se trouvent aujourd'hui confrontées à de nombreux défis. Les enjeux en matière de recrutement, de gestion et de formation des talents sont en effet multiples. Parallèlement, la fonction RH prend une importance grandissante dans l'entreprise.

Dans une économie en pleine mutation, les métiers liés aux Ressources humaines évoluent. « Les directeurs RH ainsi que leurs équipes sont aujourd'hui beaucoup moins centrés sur des tâches opérationnelles, constate d'emblée Pierre Knoden, HR Director chez ING Luxembourg. Nos missions consistent davantage à répondre aux questions ou problématiques des collaborateurs, à anticiper leurs besoins, à améliorer leur expérience employé au quotidien, à être présents lors des moments-clés. » Les termes utilisés dans le domaine reflètent d'ailleurs cette évolution. Au-delà de responsables des Ressources humaines, on parle ainsi aujourd'hui aussi de People Services, de People Management ou encore de Chief Happiness Manager.

Cette évolution de la fonction RH est intimement liée à deux grands facteurs. « D'une part, le monde du travail est en pleine mutation, souligne Benoît Dourte, directeur des Ressources humaines et des Services transversaux du Groupe Foyer. Il est loin le temps où un collaborateur restait pendant 25 ans au sein d'une même entreprise. Les jeunes générations ont des attentes différentes vis-à-vis de leur emploi et de leur patron. La concurrence entre les employeurs est plus accrue. Dans ce contexte, parvenir à attirer, convaincre puis retenir les talents est plus difficile. Chaque entreprise doit redoubler d'efforts si elle ne veut pas perdre en attractivité. » D'autre part, les membres de la direction comprennent aujourd'hui la réelle valeur ajoutée que peut apporter une bonne gestion des Ressources humaines. « Nous sentons que nous prenons une place de plus en plus importante dans l'entreprise et dans la stratégie de l'entreprise », confie ainsi Pierre Knoden.



**Pierre Knoden**, HR Director, ING Luxembourg.  
Photo-ING Luxembourg

## La digitalisation, un des moteurs de la transformation

Cette transformation des métiers RH peut notamment s'opérer grâce à la digitalisation et à la robotisation. « La mise en place de tels outils nous permet de simplifier et centraliser un grand nombre de nos processus et documents, explique Pierre Knoden. Au sein d'ING, nous avons par exemple déployé un outil de support qui permet aux employés et managers d'aller chercher les informations qu'ils souhaitent eux-mêmes, sans passer par les équipes RH. Celles-ci sont alors davantage disponibles pour les questions plus complexes. » Chez Foyer, les outils digitaux permettront par exemple une gestion des horaires automatisée. Dans quelques semaines, un chatbot se chargera de répondre aux questions posées par les collaborateurs. Un outil d'analyse des CV opérera une première sélection des



**Benoît Dourte**, directeur des Ressources humaines et des Services transversaux, Groupe Foyer.  
Photo-Groupe Foyer

candidats et répondra automatiquement à ceux qui n'ont pas été retenus.

En libérant les employés RH d'une partie de leurs fonctions, la digitalisation ouvre davantage le champ des possibles et permet de se concentrer sur des actions à plus haute valeur ajoutée. « Les services RH ont longtemps été pénalisés par les tâches administratives, qu'ils devaient assumer en priorité, au détriment de l'écoute des employés et de leurs souhaits, d'une réelle gestion des plans de carrière et du développement des collaborateurs, confie Benoît Dourte. Aujourd'hui, grâce au temps libéré, nous devons davantage individualiser notre approche RH pour répondre aux attentes de chaque collaborateur. » Cette situation n'est toutefois pas sans enjeu. « Il est essentiel de parvenir à former les équipes RH ainsi que les managers dans ce sens, de leur donner les clés nécessaires pour remplir le rôle que

« *Il ne suffit pas d'être attractif au moment de l'entretien, il faut que, chaque jour, le collaborateur puisse se retrouver dans les valeurs de l'entreprise.* »

(Benoît Dourte, DRH, Groupe Foyer)

*l'on attend d'eux demain, affirme Pierre Knoden. Il s'agit d'une transformation totale de l'approche des ressources humaines, qui implique de repenser l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise.* »

### Une marque employeur à soigner

Nous l'avons déjà évoqué, séduire puis fidéliser les talents constitue aujourd'hui un défi de taille pour toute entreprise, quelle que soit sa taille, quel que soit son secteur. Dans ce contexte, la marque employeur prend toute son importance. « *Mais il ne suffit pas d'être attractif au moment de l'entretien*, prévient Benoît Dourte. *Il faut que, chaque jour, le collaborateur puisse se retrouver dans les valeurs de l'entreprise. En effet, les jeunes générations sont en quête de sens, de développement personnel, de challenges, de nouvelles compétences. L'entreprise doit leur donner la possibilité de s'épanouir dans leur métier, et ce au quotidien.* »

Les deux responsables RH se rejoignent : nos jeunes générations sont assoiffées de connaissances. « *Ce que nous devons parvenir à faire en tant qu'employeur, c'est nourrir leur curiosité, leur donner l'opportunité de se développer au sein de l'entreprise, de continuer à évoluer tout au long de leur carrière* », explique le directeur RH de Foyer. « *La jeune génération est impatiente, il faut accepter qu'elle veuille parfois bouger très vite et être conscient que cela peut bousculer les coutumes et processus en place*, poursuit Pierre Knoden. *Chez ING, nous essayons de donner des responsabilités rapidement à nos jeunes recrues, de leur proposer des évolutions de carrière assez vite. Nous leur permettons d'évoluer au sein de l'entreprise, mais aussi à l'international si elles le souhaitent. En tant que groupe présent à travers le monde, nous sommes en effet en mesure de proposer des postes dans d'autres entités, à l'étranger.* »

### Partager, former, évoluer

Parallèlement, les collaborateurs sont également en recherche d'un certain équilibre entre vie privée et vie professionnelle ainsi que de bien-être au travail. Rencontrer ces attentes passe par la mise en place de solutions adaptées : temps de travail flexible, télétravail, congés sans solde, salle de sport et cantine sur le lieu de travail... Il s'agit également de mettre en place des mesures et actions qui facilitent le partage entre collaborateurs. Le Groupe Foyer organise à cet égard durant le temps de midi des sessions de discussion qui permettent d'échanger autour de sujets très variés.

L'épanouissement au travail passe également par une formation continue des employés, avides de nouvelles connaissances. « *Elle prend une importance croissante. Les budgets sont de plus en plus orientés vers les formations en communication, leadership, agilité... en d'autres termes, vers toutes ces compétences que l'on appelle les soft skills* », indique le HR Director d'ING. Même constat chez Foyer qui a déployé en son sein un centre de développement des compétences sur des grandes thématiques, telles que la formation des managers de proximité, l'impact de la digitalisation, des robots et de l'intelligence artificielle sur l'organisation et le travail des collaborateurs ou encore la sensibilisation à l'employabilité.

Si les métiers ont de tout temps été amenés à se transformer, ce qui caractérise aujourd'hui l'évolution des fonctions RH, c'est la rapidité, la vitesse du changement auxquelles elles se retrouvent confrontées. Et dans ce contexte de transformation, comme le souligne Pierre Knoden, « *toute entreprise, à l'image de tout employé, doit veiller à rester attractive.* »

« *Toute entreprise, à l'image de tout employé, doit veiller à rester attractive.* »

(Pierre Knoden, HR Director, ING Luxembourg)

### Anticiper les nouveaux besoins en compétences

En mai dernier, le gouvernement luxembourgeois, en collaboration avec l'ADEM, a lancé le programme *Luxembourg Digital Skills Bridge*, destiné à « *accompagner les entreprises et leurs salariés dont l'activité sera radicalement transformée par un changement technologique majeur vers une nouvelle organisation du travail, de nouvelles fonctions et emplois* ». A l'heure de la révolution digitale, les compétences, les métiers, les entreprises dans leur ensemble se transforment. Dans ce contexte, il est essentiel pour toute entreprise d'identifier l'impact de ces nouvelles technologies sur l'organisation du travail en son sein, sur les compétences à développer, sur l'évolution des métiers à opérer. C'est ce que propose ce programme de formation de longue durée. Un projet pilote est actuellement en cours. Seize entreprises, représentant 535 collaborateurs, ont été retenues pour y participer, mettre en place un plan de développement des compétences personnel pour chaque salarié et ainsi faciliter leur mobilité. L'État finance à hauteur de 35 % les formations concernant une mobilité interne, 50 % celles liées à une mobilité externe au sein du même secteur, et 80 % celles relatives à une mobilité externe vers un nouveau secteur. ☑

Jeanne Renauld



## Intelligence artificielle, les DRH disposeront bientôt de nouveaux outils de recrutement

Le tri d'une grande quantité de CV peut conduire à de possibles erreurs d'aiguillage avec les dommages collatéraux que l'on sait. Avec l'intelligence artificielle, le tri pourra à l'avenir être plus efficace. Aujourd'hui, les systèmes de tri en sont encore à leurs balbutiements et ne représentent certainement pas une solution miracle.

Le recrutement est en effet l'une des tâches complexes de l'entreprise. Si le poste existe et qu'il s'agit de le remplacer, la difficulté est moindre. Les compétences requises et le descriptif sont connus. En

revanche, la création de postes est plus complexe. Trouver le mouton à cinq pattes, aux multiples compétences et sachant s'intégrer à une équipe déjà en place n'est pas aisé et prend du temps.

Ensuite, se pose la question du tri des CV dont la grande quantité, souvent une centaine, conduit à une grande imprécision, voire à d'éventuelles erreurs d'aiguillage. Sans compter que le tri humain comporte une large part de subjectivité (race, genre).

C'est là que le tri par un robot pourra apporter une correction de ces « biais ». Pour l'instant, les robots multiplient les

erreurs. Chez Amazon, cela s'est soldé par l'échec des recrutements de postes d'informaticiens. D'autres outils peuvent également assister avec succès les RH dans les premières phases d'entretiens de sélection, comme c'est le cas chez Google.

### Pour aller plus loin :

Aurélie Jean (spécialiste française des algorithmes), *Pourquoi il faut défendre Amazon et son algorithme de recrutement*, [www.lepoint.fr](http://www.lepoint.fr), 26 octobre 2018. [www.demain.ai/nos\\_publications/drh-lintelligence-artificielle-reinvente-le-recrutement](http://www.demain.ai/nos_publications/drh-lintelligence-artificielle-reinvente-le-recrutement)

## Evolution de la situation des emplois salariés au Luxembourg entre 1994 et 2018

A travers la mise à jour de trois indicateurs socio-économiques longitudinaux, le LISER a analysé l'évolution de la situation de l'emploi salarié entre 1994 et 2018, et les différentes interactions générées entre les trois acteurs représentatifs du marché du travail.

### Une composition fluctuante de l'emploi salarié entre 1994 et 2018

Caractéristiques étudiées	1994	2008	2018
% de résidents luxembourgeois	46	29	27
% de résidents étrangers	28	27	27
% de frontaliers	26	44	46
% de femmes	36	38	40
Rapport de masculinité <sup>(1)</sup>	176	163	149
Rapport « jeunes-âgés » <sup>(2)</sup>	5	2	1,3

Source : IGSS (fichier de mars de l'année en cours), calculs LISER.

(1) Le rapport de masculinité est le nombre d'hommes pour 100 femmes.

(2) Le rapport « jeunes-âgés » représente la part de jeunes travailleurs (15-34 ans) par rapport aux travailleurs âgés (50 ans et plus) : en 1994, la part de jeunes travailleurs de 15-34 ans est 5 fois plus élevée que celle des travailleurs plus âgés.

### Constatations :

- même si le pourcentage de femmes salariées augmente (40 % en 2018), le nombre d'hommes reste prédominant avec, en 2018, 149 hommes pour 100 femmes ;
- en 24 ans, le rapport entre les jeunes travailleurs (15-34 ans) et les travailleurs âgés (50 ans et plus) a fortement chuté ; on note ainsi une baisse du nombre de jeunes travailleurs, avec en parallèle une augmentation de la part des travailleurs âgés ;

- enfin, contrairement à l'évolution décroissante de la part des résidents luxembourgeois dans l'emploi salarié, la part des résidents étrangers tend à rester quasiment stable entre 1994 et 2018. Le pourcentage de frontaliers n'a, quant à lui, cessé de croître les dix premières années pour adopter ensuite une tendance dénotant une certaine stabilisation du phénomène (26 % en 1994 contre 46 % en 2018).

### Un emploi salarié visiblement boosté par l'afflux des frontaliers

Au cours de ces dernières décennies, l'emploi salarié a presque doublé au Luxembourg, principalement en raison de l'afflux de travailleurs frontaliers venus de France, d'Allemagne et de Belgique. L'emploi salarié intérieur (l'emploi total sur le territoire national, c'est-à-dire les résidents luxembourgeois et étrangers ainsi que les frontaliers) a plus que doublé depuis 1994, passant d'environ 190.000 à plus de 420.000 salariés. En effet, alors que les frontaliers représentaient 26 % de l'emploi salarié intérieur au 31 mars 1994, leur part s'élève, 24 ans plus tard, à 46 %.

Entre 1994 et 2003, le nombre de frontaliers présents a plus que doublé, puis entre 2003 et 2007, il a progressé de 26 %, pour ralentir à 8 % entre 2007 et 2008. Ce n'est qu'après 2008, durant la crise économique mondiale, que son augmentation s'est stabilisée entre 1 et 3 % par an.

### Vieillesse de la population active occupée du Luxembourg malgré la main-d'oeuvre frontalière et étrangère

Dans la plupart des pays européens, la population nationale, c'est-à-dire l'ensemble des résidents, constitue le principal vivier de main-d'oeuvre salariée. Le vieillissement démographique de la population nationale se retranscrit dès lors directement dans la population active occupée. Le Luxem-



bourg apparaît dans ce contexte comme un cas particulier car le vieillissement de sa population active dépend également de celui des frontaliers (46 % en 2018) et des résidents étrangers (27 % en 2018).

Dans ce contexte, le Grand-Duché a pu bénéficier d'un répit en termes de vieillissement de sa population active jusqu'au milieu des années 2000, notamment grâce à l'arrivée d'une main-d'oeuvre frontalière et étrangère plus jeune en moyenne que la main-d'oeuvre luxembourgeoise.

Néanmoins, cette dynamique particulière du Grand-Duché s'est essouffée au cours du temps et le répit semble consommé. Dès 2003, les frontaliers et les résidents étrangers

ont en effet vieilli à un rythme plus soutenu que les salariés résidents luxembourgeois. Sur l'ensemble de la période 1994-2018, l'âge moyen des salariés résidents luxembourgeois a progressé de 3,6 ans (41 ans en 2018) contre 6,2 ans pour les salariés résidents étrangers (41 ans) et 7,1 ans pour les frontaliers (41 ans).

<http://www.liser.lu/ise>

Source : LISER, Info presse du 19 novembre 2018 *Evolution de la situation des emplois salariés au Luxembourg entre 1994 et 2018*, Kristell Leduc, département Conditions de vie.

## Le taux d'emploi des travailleurs âgés

Au Luxembourg, en 2010, c'est-à-dire à l'échéance de la Stratégie de Lisbonne, comme en 2017, 40 % des personnes âgées de 55 à 64 ans étaient en emploi. Avec ce taux, le pays reste en deçà du taux d'emploi de 50 % fixé par les objectifs européens pour cette tranche d'âge. A titre comparatif, le taux de l'UE28 dépasse les 50 % depuis 2013 pour atteindre 57,1 % en 2017. Néanmoins, ce constat doit être nuancé dans la mesure où il masque des disparités importantes, notamment selon l'âge, le genre ou encore le niveau de qualification. Par exemple, en 2010, le taux d'emploi des hommes de 55-64 ans atteint 47,7 %, soit un taux proche de l'objectif fixé au niveau européen, tandis que le taux d'emploi des femmes de 55-64 ans s'élève seulement à 31,3 %.

En 1994, 11 % des travailleurs étaient âgés de 50 ans ou plus. En 2018, cette part est passée à 25 %. Cette évolution n'a pas été homogène selon les secteurs d'activité et on constate notamment que les secteurs comptabilisant le plus de seniors en 1994 ne sont pas forcément ceux qui ont connu la plus forte progression de leur part de seniors.

En 1994, l'administration publique (18 %) et l'enseignement (16 %) se distinguaient par leur part plus importante de seniors. En 2018, l'administration publique (27 %) fait toujours partie des secteurs les plus vieillissants et a été rejoint par les secteurs des activités immobilières (30 %), de l'industrie (29 %) et de la construction (29 %).

Parmi les secteurs les plus jeunes en 1994, on pouvait compter ceux de l'hébergement et de la restauration et des activités financières avec à peine 6 % de travailleurs âgés. En 2018, si

la part de travailleurs âgés dans le secteur de l'hébergement et de la restauration a été multipliée par 3,9, il reste encore l'un des plus jeunes avec 20 % de seniors.

## Evolution de la part des travailleurs âgés de 50 ans ou plus (%) dans les entreprises selon le secteur d'activité entre 1994 et 2018

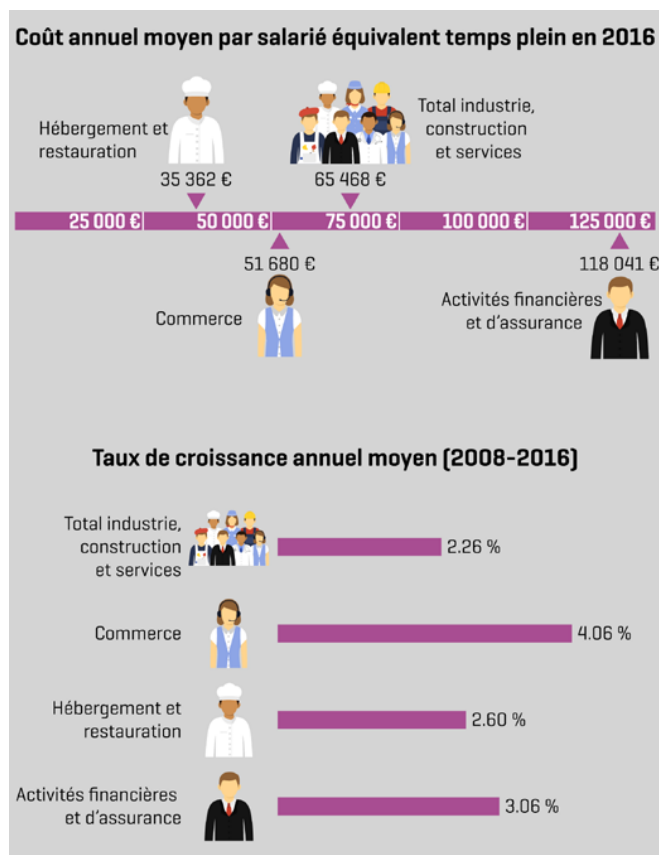
Secteur d'activité (NaceRev2)	Part des travailleurs de 50 ans et plus	
	1994	2018
B/C - Industries	15%	29%
F - Construction	9%	29%
G - Commerce	9%	24%
H - Transports et entreposage	14%	29%
I - Hébergement et restauration	5%	20%
K - Activités financières et d'assurance	6%	24%
L - Activités immobilières	12%	30%
M - Activités spécialisées; scientifiques et techniques	6%	17%
O - Administration publique	18%	27%
P - Enseignement	16%	23%
<b>Ensemble de l'emploi salarié</b>	<b>11%</b>	<b>25%</b>

Source : IGSS, mois de mars de chaque année, calculs LISER

Champ : Actifs occupant un emploi salarié au Luxembourg au 31 mars de l'année en cours (fonctionnaires inclus ; les chômeurs et les non-salariés exclus).

Source : LISER, Info presse du 11 décembre 2018 Les 50+ ans sur le marché du travail luxembourgeois. Evolution de la situation de 1994 à nos jours, Kristell Leduc, Département Conditions de vie.

## Une heure travaillée coûte en moyenne 38.7 EUR à l'employeur



Source : STATEC – enquêtes CMO.

Au Luxembourg, les coûts de la main-d'œuvre sont les plus élevés dans le secteur des activités financières et d'assurance, et les plus faibles dans l'hébergement/la restauration et les activités de services administratifs et de soutien. Au cours des 8 dernières années, le coût horaire a augmenté de l'ordre de 2.3 % par an en moyenne. Les coûts indirects ne représentent que 13.5 % du coût total de la main-d'œuvre. La majeure partie est constituée par les cotisations sociales obligatoires. Le coût direct comprend également des rémunérations (primes, etc.) non versées régulièrement. Ces dernières représentent environ 8 % du coût total. Le coût horaire moyen de l'ensemble de l'économie luxembourgeoise (hors

agriculture et administration publique) est de 38.7 EUR en 2016.

Par coût horaire de la main-d'œuvre, il faut comprendre le coût brut annuel total (y compris les cotisations patronales, les primes de fin d'année ainsi que tous les frais de personnel annexes) divisé par le nombre d'heures effectivement travaillées par l'ensemble des salariés de l'entreprise au cours de l'année.

Ce coût moyen cache néanmoins des variations très importantes selon les secteurs d'activité. Il est de 71.1 EUR dans le secteur des activités financières et d'assurances, soit plus de 3 fois celui dans l'horeca (20.9 EUR). Il est de 26.1 EUR dans la construction et de 33.9 EUR dans l'industrie, alors qu'il est de 41.8 EUR

pour l'ensemble du secteur tertiaire.

Comme par le passé, le coût horaire est plus élevé dans les grandes entreprises que dans les petites.

Par rapport à l'enquête précédente ayant porté sur l'année 2012, le coût horaire moyen a augmenté en moyenne de 2.34 % par an. Cette progression est légèrement supérieure à celle des 4 années précédentes (2.28 % en moyenne par an).

### Un salarié à temps plein coûte en moyenne 65.468 EUR par an

En 2016, ce coût varie de 35.000 EUR dans l'horeca à 118.000 EUR dans le secteur financier. Comme pour le coût horaire, on note pour le coût annuel moyen une progression un peu plus rapide entre 2012 et 2016 (2.38 % par an) que lors des 4 années précédentes (2.14 % par an)<sup>(9)</sup>.

Entre 2008 et 2016, le coût annuel moyen s'est accru de 2.26 % par an, ce qui correspond à 19.6 % sur le total de la période. À titre de comparaison, sur la même période, les salaires ont progressé de 13.6 % grâce à l'échelle mobile des salaires (indexation). La hausse a été la plus importante dans le secteur du commerce (de 37.583 à 51.680 EUR par an, soit une augmentation de 4.06 % par an ou de 37.5 % au total), suivie des activités financières et d'assurances. Ici, le coût annuel par salarié ETP a progressé de 92.730 EUR en 2008 à 118.041 EUR en 2016, ce qui équivaut à une croissance moyenne de 3.06 % par an, soit 27.3 % au total.

### Les salaires bruts représentent 86.5 % du coût de la main-d'oeuvre

On peut subdiviser le coût total du travail en coûts directs et indirects. Par coûts directs, il faut entendre les salaires et traitements bruts. Ils représentent en moyenne 86.5 % du coût total de la main-d'oeuvre. Parmi ces coûts directs, la majeure partie (67.4 % du coût total) est constituée par les rémunérations, primes et indemnités versées lors de chaque paie. Il s'agit des salaires payés en espèces de manière régulière (le plus souvent mensuellement), même si leur niveau peut varier en fonction des primes et indemnités (primes pour travail de nuit ou du week-end, heures supplémentaires...). À ces rémunérations régulières payées pour les heures ouvrées, il y a lieu d'ajouter les rémunérations payées pour les journées non ouvrées, c'est-à-dire les congés et jours fériés. Celles-ci représentent 8 %. Au total, les rémunérations versées régulièrement constituent donc 75.4 %.

À côté de ces éléments réguliers, il y a les rémunérations non versées lors de chaque paie. Il s'agit surtout de primes à périodicité fixe (13<sup>e</sup> mois, primes liées aux performances individuelles du salarié, aux résultats de l'entreprise...). Cette composante du coût salarial représente 7.9 % du coût total. En plus, certaines entreprises font bénéficier leurs salariés de salaires en nature (logements de service, voitures de société, repas gratuits, produits de l'entreprise...). Leur contrevaletur monétaire représente 2.9 % du coût total de la main-d'oeuvre. Enfin, un





nombre limité d'entreprises versent des contributions à des fonds en vue de la formation d'un patrimoine au profit de leurs salariés (p.ex. plans d'épargne d'entreprises). Cette forme de rémunération demeure marginale au Luxembourg et représente 0.1 % de l'ensemble du coût du travail sur le plan national.

Le coût indirect (13.5 %) est principalement constitué par les cotisations sociales obligatoires (10.3 %, mutualité incluse), les cotisations conventionnelles, contractuelles ou bénévoles (1.1 %) ainsi que les prestations

sociales directes (salaires garantis en cas de maladie restant à charge de l'employeur, indemnités de départ... : moins de 1 %).

Les autres frais liés au personnel (frais de formation professionnelle, de recrutement, pour vêtements de travail...) ne représentent que 1.3 % du coût total.

Certaines entreprises, concentrées principalement dans des secteurs d'activité particuliers (éducation, santé et culture), reçoivent des subventions destinées à couvrir une partie de leurs coûts

de personnel. Sur le plan national, ces subventions ne représentent toutefois que 1 % du coût total de la main-d'oeuvre.

Si le niveau du coût de la main-d'oeuvre varie fortement d'un secteur à l'autre, sa composition est plus uniforme. Ainsi, la part du coût direct (86.5 % en moyenne) ne varie que de 85.2 % dans les transports à 87.5 % dans l'enseignement.

[Des résultats plus détaillés de l'enquête sont publiés sur https://statistiques.public.lu](https://statistiques.public.lu) (rubrique Entreprises/ Démo-

graphie et structure des entreprises/Coût de la main-d'oeuvre).

(1) Étant donné que le nombre d'heures travaillées a légèrement augmenté entre 2012 et 2016, l'augmentation du coût horaire moyen est moindre que celle du coût annuel d'un employé équivalent temps plein (ETP). Au cours de la période précédente, c'était l'inverse. L'évolution des heures de travail varie toutefois selon les secteurs.

Source : STATEC, Paul Reiff, Regards n° 15, novembre 2018 *Une heure travaillée coûte en moyenne 38,7 EUR à l'employeur – Le coût de la main-d'oeuvre au Luxembourg.*

## Le risque de pauvreté au travail, un phénomène qui s'aggrave

Dans son rapport *Travail et Cohésion sociale* paru en octobre 2018, le STATEC analyse différents indicateurs sociaux dont la pauvreté au travail et ses spécificités luxembourgeoises, qui continuent à se dégrader. Premier constat, le risque encouru de vivre une situation de précarité pour les résidents s'accroît d'année en année et, deuxième observation, ce risque est davantage présent au Luxembourg que dans les pays voisins.

Les personnes qualifiées de travailleurs pauvres sont celles qui sont « âgées de 18 ans et plus qui ont travaillé pendant au moins 7 mois d'une année, soit en tant qu'employé soit en tant qu'indépendant, mais dont le ménage demeure en risque de pauvreté »<sup>(1)</sup>. C'est le ménage et le travailleur qui sont considérés dans leur ensemble pour définir la pauvreté au travail.

Le taux de risque de pauvreté au travail croît depuis 2011 au Luxembourg. Il est plus élevé que la moyenne de l'Union européenne et supérieur au taux des travailleurs pauvres dans les pays limitrophes. Seuls l'Espagne, la Grèce et la Roumanie font pire en la matière.

### Qui sont ces travailleurs pauvres au Luxembourg ?

#### Marché du travail

Proportionnellement, les travailleurs indépendants, à temps partiel ou en emploi

temporaire sont plus exposés à la pauvreté laborieuse. Ces travailleurs sont les plus fragilisés dans ce contexte. Pourtant, parmi la population des travailleurs pauvres on voit que :

- 85,5 % ont un contrat indéterminé ;
- 91 % d'entre eux ont le statut de salariés, 9 % sont indépendants ;
- 75,8 % exercent à temps plein.

Il est donc important de souligner que la pauvreté au travail ne concerne pas uniquement des travailleurs avec des contrats atypiques ; le phénomène touche également les autres travailleurs.

En termes d'activité, les secteurs de l'hébergement et restauration, des services domestiques, de la construction et des activités administratives et de soutien sont ceux dans lesquels les travailleurs connaissent un risque plus important de pauvreté au travail.

#### Sphère socio-familiale

Le risque d'être confronté à la pauvreté au travail est proportionnellement plus élevé pour les personnes dont :

- le niveau d'éducation est faible ;
- le travail réalisé est manuel ;
- l'état de santé auto-évalué est mauvais ou très mauvais ;
- la nationalité est étrangère (sauf allemande et belge).

Par rapport au contexte familial, les ménages encourant le plus gros risque de pauvreté au travail sont :

- les monoparentaux, de fait il n'y a qu'un seul salaire à répartir entre un adulte et un ou plusieurs enfants ;
- les ménages composés de deux adultes mais dont un seul est travailleur et dont le salaire est à partager entre deux adultes avec ou sans enfant.

Parmi les travailleurs pauvres :

- 64,4 % sont dans des ménages avec un seul travailleur ;
- 61,4 % rangent dans des ménages avec enfants ;
- 52,2 % sont locataires de leur logement.

Après ce bref descriptif de la pauvreté au travail, on retiendra que le phénomène est fortement présent et persistant au Luxembourg, et qu'il est important, voire urgent, de déployer enfin les moyens nécessaires pour faire inverser la tendance en faveur des travailleurs.

(1) STATEC (2018), rapport *Travail et Cohésion sociale*, p.82.

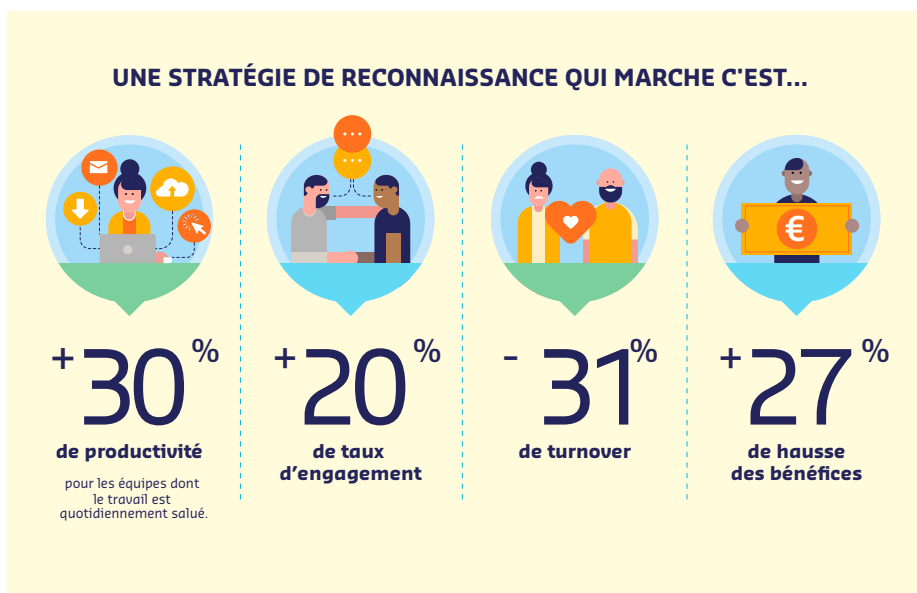
Source : CSL, Newsletter Econews n° 6/2018 du 9 novembre 2018 *Le risque de pauvreté au travail, un phénomène qui s'aggrave !*

# Reconnaissance des collaborateurs : un excellent levier de motivation

Dans un monde du travail de plus en plus concurrentiel, fidéliser les talents et les motiver est primordial pour qu'ils atteignent leur plein potentiel. Ainsi, de nombreuses entreprises mettent en œuvre des stratégies de reconnaissance avec un double objectif : être un employeur attractif d'une part, et mieux impliquer leurs collaborateurs d'autre part.

Des études menées par des acteurs clés du secteur des avantages et récompenses aux employés tels que Gallup, le Corporate Leadership Council ou Willis Towers Watson ont montré que le niveau de reconnaissance envers les collaborateurs est étroitement et positivement lié à leur engagement. En retour, cet engagement a une influence considérable sur les performances et les comportements au travail. Les entreprises qui cherchent activement à améliorer l'engagement de leurs collaborateurs augmentent par là même leur valeur commerciale et affichent des performances financières supérieures à celles de leurs concurrents.

Les chèques repas et les chèques cadeaux Sodexo au Luxembourg s'inscrivent très facilement dans ces stratégies de reconnaissance pour vos collaborateurs. C'est un bon moyen de les récompenser et de les motiver tout en leur offrant la possibilité de choisir eux-mêmes ce qui leur fera le plus plaisir. ☑



## 8 avantages à connaître sur le chèque repas

1. Le chèque repas est la solution idéale pour renforcer rapidement et simplement le pouvoir d'achat de vos salariés. Et ce tout en bénéficiant d'un avantage fiscal non négligeable (100 % déductible pour l'entreprise et exonéré de charges sociales).
2. Le chèque repas est l'avantage extra-légal préféré des employés luxembourgeois. C'est un outil de motivation qui s'inscrit dans le package salarial pour attirer et fidéliser les talents.
3. Selon une étude menée par Sodexo Benefits & Rewards Services, les entreprises qui mettent en place une stratégie de reconnaissance obtiennent les résultats suivants : une augmentation de la productivité jusqu'à 30 %, une hausse de 20 % du taux d'engagement des salariés, une réduction de 31 % du turnover et plus de 27 % de hausse des bénéfices.
4. Toutes les entreprises, à partir d'un seul salarié, peuvent bénéficier de chèques repas, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.
5. **Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 la valeur du chèque repas peut s'élever jusqu'à 10.80 EUR.** Le choix du montant du chèque repas reste à la discrétion de chaque employeur.
6. Le Lunch Pass, le chèque repas de Sodexo est accepté chez plus de 1.500 affiliés. Sodexo offre ainsi aux bénéficiaires de ses chèques le plus large réseau d'acceptation et facilite d'autant plus l'utilisation de cet avantage.
7. Chaque année, l'émission de chèques repas au Luxembourg a un impact positif sur l'économie du pays, notamment pour le secteur de l'Horesca.
8. Le chèque repas fait partie des solutions apportées par Sodexo pour améliorer la qualité de vie des employés : ce dernier leur permet de profiter d'un repas sain et équilibré.

# EY Luxembourg

## Construire les équipes du futur

A l'heure de la guerre des talents, recruter des centaines de personnes par an, est-ce une gageure ? Nous avons posé la question à Annette Boehm, DRH, et Isabelle Nicks, associée et nouvelle People Leader d'EY Luxembourg.

### Comme tous les grands cabinets d'audit, EY Luxembourg a sans cesse besoin de nouveaux talents. Quelles sont vos méthodes de recrutement actuelles ?

Afin de faire face à de nombreux changements réglementaires, légaux, fiscaux, digitaux, robotiques, nous ne recrutons plus uniquement des profils types comme nous le faisons auparavant avec une majorité de diplômés sortant des écoles de commerce ou universités de la Grande Région. A présent, en raison de l'utilisation croissante de la robotisation et de la digitalisation dans nos services, nous recrutons également des profils spécialisés comme des ingénieurs, mathématiciens, informaticiens capables de développer des programmes d'automatisation et d'analyse de données. Concernant le recrutement proprement dit, nous diversifions le *sourcing*. Au sein de notre département RH, une équipe est dédiée à la recherche de talents via les réseaux sociaux pour rechercher des profils dans le monde entier. Aussi, grâce à notre programme de référence, les collaborateurs ont la possibilité de recommander une de leurs connaissances (écoles, entreprise précédente...) en fonction du profil et du poste à pourvoir. Et puis, nous avons étendu notre zone de recrutement au-delà de la Grande Région et attirons des jeunes diplômés provenant de plus de cinquante pays. Enfin, nous disposons d'un réseau mondial d'anciens collaborateurs dit « Alumni » qui nous aide à promouvoir nos opportunités de carrière. Cette diversification des moyens de recrutement nous permet jusqu'à présent de répondre à la croissance de notre firme.

### EY Luxembourg compte plus de 1.400 personnes, de plus de 50 nationalités. Le facteur diversité est-il un must-have ?

Nous en sommes convaincues. La diversité est toujours source d'enrichissement, de



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

créativité et d'apports de connaissances au sein des équipes. Nous sommes également très attentifs à la parité hommes/femmes. La complémentarité des profils que nous avons évoquée précédemment nous prouve au quotidien que la diversité apporte du positif au sein des équipes. Elle permet notamment de réduire la pression et la concurrence entre collègues car chacun est motivé de mettre ses compétences spécifiques au profit de son équipe. Par exemple, dans les deux ou trois ans à venir, certaines tâches d'audit et de conseil seront systématiquement automatisées, ce qui nécessitera de construire des équipes réunissant une variété de compétences et aptitudes provenant de profils complémentaires.

### Comment responsabilisez-vous vos équipes ?

Au vu de la charge de travail et du nombre de personnes travaillant au sein de nos

différents services, la confiance et le dialogue entre collaborateurs sont essentiels. Par ailleurs, au sein d'EY, l'esprit entrepreneurial a toujours été de mise en encourageant les prises d'initiatives et de responsabilités, ce qui offre beaucoup d'opportunités de développement et de carrière à nos collaborateurs. Chacun a la possibilité de développer son potentiel et de « monter en grade » s'il fait preuve de capacités à apprendre sans cesse et de qualités managériales et techniques. Finalement, la qualité et l'ambiance de travail sont aussi deux de nos forces, notamment pour les jeunes générations (flexibilité d'organisation, événements de socialisation, fêtes...). Pour nous, la priorité reste l'engagement de chacun de nos collaborateurs.

Propos recueillis par **Isabelle Couset**





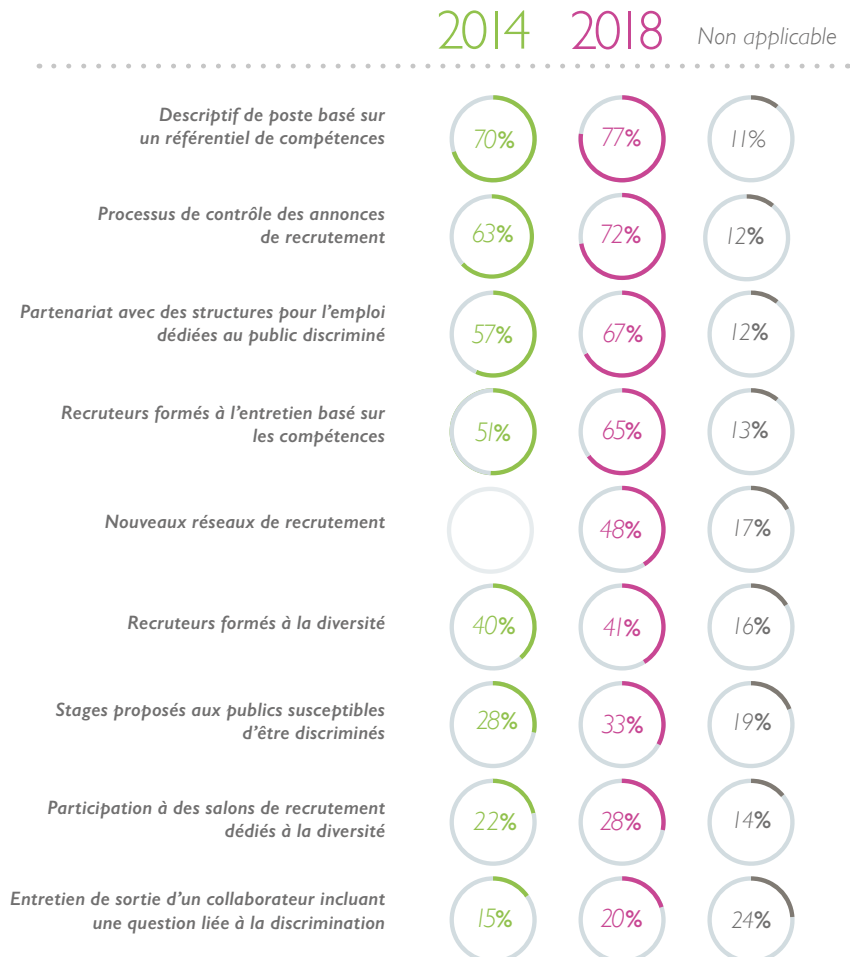
## 3<sup>e</sup> édition du baromètre *Diversité & Entreprise Lëtzebuerg*

Les résultats de la 3<sup>e</sup> édition du baromètre *Diversité & Entreprise Lëtzebuerg*, une enquête réalisée par IMS Luxembourg – Inspiring More Sustainability – en collaboration avec le LISER, auprès de 138 organisations signataires de la Charte, montre que l'une des tendances est de traiter le sujet du bien-être des collaborateurs, notamment en ce qui concerne l'équilibre vie privée / vie professionnelle : 82 % d'entre eux priorisent ce sujet. Dans ce contexte, 92 % des organisations signataires ont mis en place un système d'horaires flexibles, tandis que 89 % ont un système de temps partiels, congés parentaux, congés sans solde et absence de réunions après 18 h. Le télétravail s'impose, lui aussi, progressivement puisque 57 % des signataires l'ont implémenté. Des chiffres très révélateurs d'une véritable volonté d'améliorer les conditions de travail et le bien-être de tous, en tenant compte des spécificités de chaque individu.

### La diversité, un bienfait pour les organisations

Ce nouveau baromètre confirme que la diversité des talents en entreprise est clairement bénéfique, tant au niveau interne qu'externe. 65 % de tous les signataires affirment qu'ils constatent une amélioration de leur image et réputation et 63 % des « anciens » signataires (signature avant 2015) vont même plus loin, en observant la création d'opportunités sur de nouveaux marchés, la diversité apparaissant de plus en plus comme un critère à part entière dans de nombreux appels d'offre.

Les actions mises en place lors de l'implémentation d'une politique de gestion de la diversité dans le recrutement (% de signataires)



Source : IMS/LISER, Enquête Charte de la Diversité Lëtzebuerg 2018.

Le baromètre *Diversité & Entreprise Lëtzebuerg* est téléchargeable sur [www.imslux.lu](http://www.imslux.lu).



# La « freelancisation », nouveau challenge pour les RH

Au Luxembourg, de plus en plus d'entreprises font appel à des prestataires externes qui leur garantissent une réelle expertise à un coût mesuré. Cette nouvelle donne constitue une véritable révolution pour les responsables RH qui doivent apprendre à gérer autrement ces talents qui ont cassé tout lien de subordination avec l'entreprise qu'ils servent.

On le sait, le Luxembourg est un pays qui connaît une incroyable croissance depuis quelques décennies. L'emploi est évidemment un marqueur clair de cette situation : entre 1995 et 2018, le nombre de travailleurs au Grand-Duché a doublé, passant de 215.500 à 432.300. Le travail indépendant contribue à cette croissance. Si le nombre d'indépendants a chuté de manière très importante entre 1960 et 1990, cette catégorie de travailleurs a en effet gonflé depuis lors. Ils sont passés d'environ 17.000 à 20.900 en 2010, pour arriver aujourd'hui à environ 30.000 indépendants, en comptant les non-résidents qui ont leur activité au Luxembourg.

## Un freelance, qu'est-ce que c'est ?

Parmi eux, il est difficile de savoir combien sont des freelances. Aucun chiffre n'existe à ce sujet au Luxembourg. Et pour cause : il est assez complexe de définir ce qu'est un freelance. Au final, il s'agit avant tout d'un indépendant qui travaille seul.

Par contre, en France, il semble que la catégorie ait pu être isolée. Des statistiques existent en effet quant à l'augmentation du nombre de freelances dans le pays. Ainsi, l'Hexagone compte aujourd'hui 2,3 millions d'indépendants, dont 830.000 freelances. Un chiffre qui a doublé en l'espace de 10 ans et qui pourrait continuer à croître. En effet, selon une étude récente de l'IPSOS, 49 % des Français seraient concernés ou intéressés par une activité professionnelle indépendante.

## Pourquoi plus aujourd'hui qu'avant ?

Mais comment peut-on expliquer cet engouement actuel pour le travail en tant que freelance ?

---

**Un nouveau poste RH est en train de se créer : le Chief Freelance Officer. Au fait des attentes des freelances, il aura pour rôle d'attirer les profils les plus compétents.**

---

Du côté des entreprises d'abord, l'intérêt est clair. Les freelances offrent la plupart du temps des compétences de niche, dont les entreprises n'ont le plus souvent besoin que de manière ponctuelle (traducteurs, illustrateurs, graphistes, développeurs, etc.). Pour elles, il est donc plus rentable de confier les missions ponctuelles qui demandent ce type d'expertise à des travailleurs externes qui ont un statut d'indépendant, plutôt que d'engager des employés qu'il faudra occuper autrement une fois ces tâches terminées, et qui coûteront plus cher en charges. Ce facteur économique explique seulement en partie le phénomène croissant de « freelancisation » que nous vivons. En effet, les entreprises apprécient également la réactivité et la flexibilité des travailleurs freelances, dans un monde où ces qualités sont devenues essentielles.

Du côté des travailleurs, ensuite, le statut de freelance semble séduire pour plusieurs raisons, dont la première est sans doute l'indépendance, l'absence d'un rapport de subordination avec un employeur. Les freelances peuvent ainsi choisir leurs clients, leurs horaires, leur lieu de travail, etc. Cela dit, les travailleurs indépendants reconnaissent aussi – pour certains d'entre eux en tout cas – que leur statut de freelance leur permet de gagner plus d'argent.

## Nommer un Chief Freelance Officer

Dans la mesure où de nombreuses entreprises vont être amenées à travailler avec des freelances, les services RH doivent dès aujourd'hui s'habituer à traiter avec cette catégorie relativement neuve de talents. Pour ce faire, il est particulièrement important de prendre en compte leurs besoins. En effet, avec l'augmentation de la concurrence pour les freelances disposant de certaines compétences, attirer les meilleurs profils demandera la mise en place d'une politique de recrutement adaptée et aussi soignée que celle dévolue aux salariés.

Pour de nombreux spécialistes du secteur, au-delà des envies professionnelles, il s'agira aussi de composer avec les attentes « générationnelles » de ces freelances. Les nouvelles générations souhaitent en effet que leur travail ait du sens, qu'il porte des valeurs éthiques, de durabilité ou de convivialité. Et pas seulement qu'on leur propose une offre pour certaines prestations. Pour faire face à cette nouvelle façon de travailler, un nouveau poste RH est en train de se créer : le Chief Freelance Officer. Au fait des attentes des freelances, il aura pour rôle d'attirer les profils les plus compétents. Une manière de répondre à ce tout nouveau défi qui s'annonce pour les Ressources humaines. ☑

**Quentin Deuxant**


# Le télétravail est-il la pratique du futur ?

Le télétravail tend à se répandre et devient même un avantage à faire valoir par l'employeur lors du recrutement. Régie par des lois, tout porte à croire que la pratique se généralisera au rythme de l'évolution technologique.

Depuis la convention franco-luxembourgeoise signée en mars dernier, les navetteurs français sont autorisés à prester 29 jours/an en télétravail tout en restant imposés au Luxembourg. Le seuil descend à 24 jours pour les frontaliers de Belgique (même

si un relèvement de la tolérance est en discussion) et de 19 jours pour ceux venus d'Allemagne.

En tant que frontaliers, que pensez-vous du télétravail ? Le droit doit-il être étendu et/ou harmonisé pour tous les navetteurs ?

Ce sondage a été réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 347 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé en novembre-décembre 2018 sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu). 

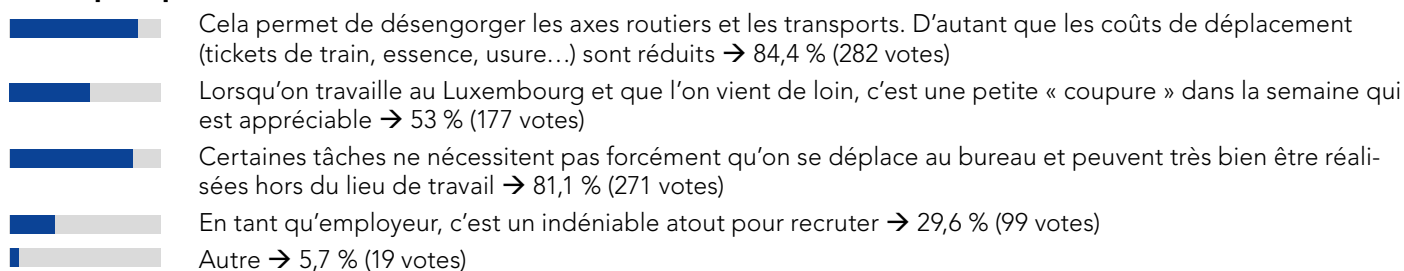
## Êtes-vous ou avez-vous été télétravailleur(se) ?



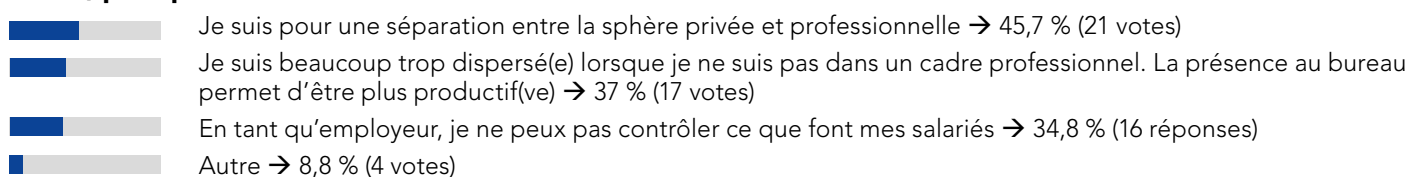
## Êtes-vous favorable ou non au télétravail ?



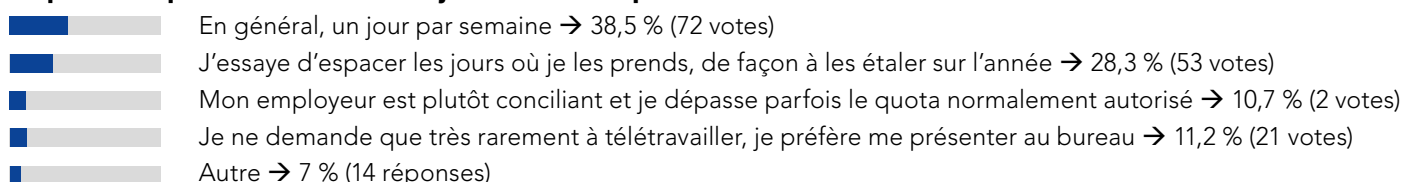
## Si oui, pourquoi ?



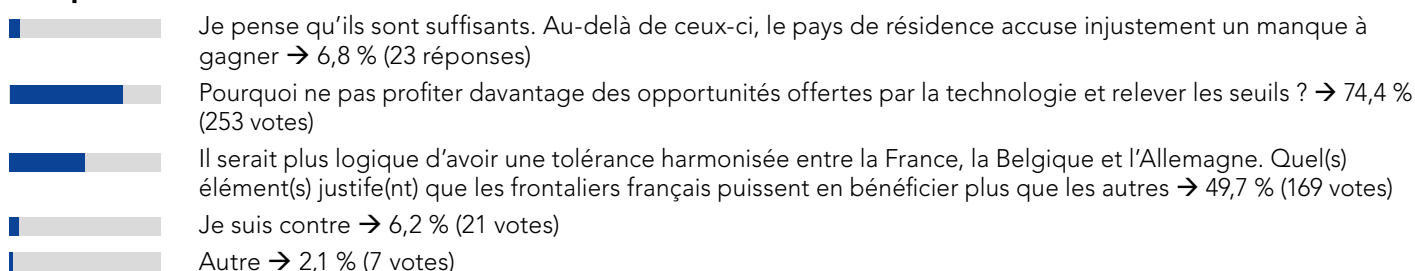
## Si non, pourquoi ?



## A quelle fréquence usez-vous des jours autorisés pour le télétravail ?



## Que pensez-vous des seuils de tolérance ?







# Lamboley Executive Search

## La confiance, le maître mot du métier de chasseur de têtes

Pour une entreprise, recourir à un cabinet de chasse de têtes marque une orientation forte dans la décision de recruter. A l'heure de la guerre des talents, quel est le rôle d'un cabinet de chasse de têtes ? Réponses de Caroline Lamboley qui a fondé Lamboley Executive Search en juin 2018.

### Lorsqu'une entreprise s'adresse à vous, comment se passe une mission de chasse ?

Chaque mission est traitée dans son ensemble et dans la confidentialité. A l'instar d'un projet, j'aborde l'ensemble des contours, du contexte au ciblage. Plusieurs raisons peuvent amener une entreprise à faire appel à mes services : le besoin de discrétion et/ou la nécessité de trouver des profils expérimentés ou atypiques, complexes à identifier sur les canaux habituels. Pour ce faire, j'active mon réseau. J'applique, en parallèle, des techniques d'identification de candidats. Ma méthodologie consiste à chercher des talents qui ne s'inscrivent pas dans une démarche active, qui ne sont donc pas sur le marché et que les non-professionnels du métier ne connaissent généralement pas. A l'inverse d'un recruteur, j'évalue globalement l'entreprise et sa culture. A titre d'exemple, je n'envoie jamais de CV « à l'aveugle » à une société. Au contraire, je rencontre les individus. Cette étape est primordiale pour apprécier toute la dimension personnelle d'un professionnel. L'idée est de sentir si cette personne pourra s'adapter au contexte culturel de l'entreprise.

### Quelles sont les attentes des candidats et des employeurs à l'heure actuelle ?

J'observe que les candidats sont attentifs aux valeurs de l'entreprise. D'autres points émergent : la qualité et le sens des missions, les responsabilités et l'autonomie. L'ambiance de travail et la reconnaissance sont devenues des critères prédominants



Caroline Lamboley, fondatrice du cabinet Lamboley Executive Search.

dans le choix d'un employeur. Du côté des entreprises, la notion d'implication règne. Les qualités entrepreneuriales sont aussi très appréciées. De manière générale, un candidat autonome, innovant, qui affectionne le travail en équipe et qui n'hésite pas à sortir de sa zone de confort pour s'adapter à des environnements changeants possède des qualités fondamentales.

### Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont des difficultés à recruter, mais il est encore plus difficile de garder ses talents. Pouvez-vous aider tant les candidats que les recruteurs sur ce point ?

L'essence de mon travail est de faire en sorte que les valeurs de l'entreprise entrent en résonance avec celles des candidats. Pour chaque mission, je présente deux

ou trois personnes à l'entreprise. C'est une démarche sélective qui permet de réduire le risque d'erreur de « casting ». Une fois le recrutement effectué, j'interviens à des moments charnières tels que les premiers jours d'intégration, le bilan des trois mois, la fin de la période d'essai, etc. Si l'employé(e) que j'ai placé(e) est sollicité(e) par un autre chasseur, il est rare qu'il/elle réponde favorablement à son offre tant l'alchimie a opéré. Dans le cas contraire, je m'engage à reprendre la mission sans frais supplémentaires.

### Comment votre cabinet se démarque-t-il des autres cabinets ?

Mon parcours personnel est un des éléments forts de ma proposition de valeur. Avec plus de vingt années passées en ressources humaines au sein de cabinets d'audit et de conseil, je me suis constituée un réseau solide, une connaissance approfondie des postes, des profils et du marché. L'idée est d'apporter à mes clients, grands groupes internationaux comme structures familiales, des éléments de *benchmark* issus de cette diversité. C'est en alliant la compréhension des enjeux économiques et la connaissance des entreprises et des talents que je me distingue. Enfin, chacune de mes missions porte mon nom. La différence tient à cette dimension.

<https://lamboley.lu>  
[c.lamboley@lamboley.lu](mailto:c.lamboley@lamboley.lu)

*Lamboley*  
EXECUTIVE SEARCH

# Se méfier du bonheur au travail...

D'après les résultats de la dernière enquête Eurochambres, le manque de main-d'œuvre qualifiée est, avec le coût du travail, l'un des principaux défis identifiés par les entreprises européennes pour 2019, voire le principal au Luxembourg.

Dans ce contexte, pour attirer les (meilleurs) talents, une bonne qualité de vie au travail (QVT)<sup>(1)</sup> semble devenir un véritable « atout charme », comme en témoigne la montée en puissance de la marque employeur. Ainsi, on ne compte plus les *best places to work* ou les *top employers*. Le bonheur est-il pour autant dans le pré ?

## Des salariés globalement satisfaits...

Au Luxembourg, 72 % des salariés déclarent avoir une qualité de travail « moyenne » ou « supérieure » (contre 68 % en 2016)<sup>(2)</sup>. Les salariés luxembourgeois semblent donc assez satisfaits et se trouvent même parmi « les mieux lotis » en comparaison européenne, à des niveaux parfois comparables aux pays nordiques<sup>(3)</sup>.

Ainsi, 91 % des salariés ont le sentiment du travail bien fait. Ils sont près de 70 % à estimer pouvoir toujours mettre en pratique leurs idées dans leur travail, soit l'un des taux les plus élevés avec le Danemark et les Pays-Bas, derrière la Finlande. 85 % d'entre eux occupent des postes impliquant d'apprendre des « choses nouvelles », soit le meilleur taux après la Suède, la Finlande et le Danemark. Les salariés luxembourgeois sont également parmi les plus nombreux à déclarer devoir résoudre des problèmes imprévus, avec les Pays-Bas, derrière la Suède et le Danemark, requérant la mise en œuvre de capacités cognitives dans le travail. De même, le Luxembourg est bien positionné pour l'implication des salariés dans l'amélioration de l'organisation ou des processus de travail. Or, la possibilité de s'exprimer et d'agir sur son travail est un aspect crucial de la QVT.

En outre, la pression au travail est parmi les plus faibles de l'OCDE, de même que la part des salariés qui travaillent plus de 40 heures par semaine, qui s'établit à moins de 20 % (avec l'Allemagne, les Pays Bas, l'Autriche, le Danemark, la Finlande). En outre, moins de 4 % des salariés travaillent de très longues heures (50 heures et plus), contre 13 % en moyenne européenne, mais ils étaient « seulement » 1,3 % en 2005.

## ... mais des points de vigilance

Malgré ces « bons points », la vigilance semble de mise face à la baisse de l'autonomie au travail, à la porosité des frontières entre vie privée et professionnelle, à l'éloignement géographique, à la numérisation, etc.

Une étude de la Fondation française Pierre Deniker a identifié les facteurs de risques psychosociaux qui pèsent le plus sur la santé mentale des actifs<sup>(4)</sup>. Ainsi, les personnes qui passent plus d'1 h 30 par jour dans les transports, travaillent sans bureau fixe (*flexoffice*), passent de longues heures au travail et, plus encore, déclarent avoir du mal à concilier vie personnelle et professionnelle – ressenti que l'hyperconnexion peut aggraver – présentent une détresse orientant vers un trouble mental supérieure à la moyenne.

Au niveau européen, le nombre de travailleurs très connectés (*ICT workers*) a augmenté de 26 % à 37 % entre 2010 et 2015 avec un usage particulièrement répandu dans le secteur des services, surtout financiers, en particulier à des niveaux hiérarchiques supérieurs. S'ils font état d'un moindre équilibre entre vie privée et professionnelle, en partie liée à de longues heures de travail, ils semblent aussi béné-

ficier d'une plus grande autonomie et de meilleures perspectives de carrière. A ce titre, le Luxembourg est le pays européen où la main-d'œuvre est « la plus connectée », avec 52 % des salariés déclarant travailler tout le temps sur des appareils numériques (PC, tablettes, smartphones...), devant le Danemark (47 %) et la Suède (44 %).

## Responsables mais pas coupables ?

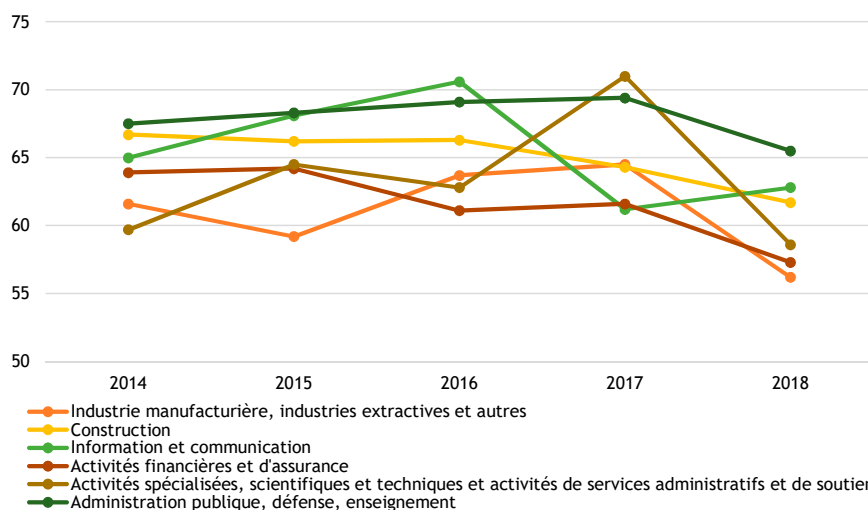
Face à la montée des risques psychosociaux depuis quelques années, outre de qualité de vie au travail, il est de bon ton de parler de « bonheur au travail ». Le bonheur se définit comme un « état de complète satisfaction », le bien-être comme un « état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit » et l'épanouissement comme « le fait d'éprouver une certaine plénitude » (Larousse).

Ainsi, les entreprises se voient parfois attribuer des responsabilités aux contours utopiques, en ceci qu'on leur prête un potentiel de résolution de problèmes qui sont en réalité politiques, sociétaux ou personnels. Parler de bonheur au travail semble aventureux pour ne pas dire dangereux. Pour la sécurité (psychologique, économique et juridique) des salariés comme des entreprises, il convient donc de ne pas considérer que la réalisation de soi passe uniquement par l'accomplissement professionnel<sup>(5)</sup>. Cela ne signifie pas pour autant que prendre le pouls des travailleurs est vain et, qu'en cas d'arythmie, des réponses ne peuvent être apportées par les entreprises et la collectivité. Ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain.

D'après le *Quality of Work Index* 2018

luxembourgeois, les salariés du secteur finance-assurance font état, pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, d'un niveau de satisfaction parmi les plus faibles et en baisse, tout juste devant l'industrie mais derrière les activités spécialisées scientifiques et techniques – dont le conseil et l'audit. A l'inverse, la branche administration publique et enseignement « garde le sourire ».

## Indice de satisfaction au travail au Luxembourg en fonction des secteurs dans lesquels les salariés se disent les plus et les moins satisfaits en 2018



Sources : CSL, Université du Luxembourg

Dans le même temps, la finance, comme le conseil/audit, affichent, « paradoxalement », les salaires annuels moyens les plus élevés du secteur privé, avec respectivement 89.732 EUR et 76.444 EUR <sup>(6)</sup>, ainsi que des taux de couverture des salariés en termes de politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) parmi les meilleurs (voir tableau).

Top 3 des secteurs d'appartenance des entreprises labellisées par l'Institut National pour le Développement durable et la RSE, en % de salariés couverts	Top 3 des secteurs d'appartenance des entreprises membre du réseau IMS, en % de salariés couverts
1) Finance et assurance (28 %) 2) Transports (28 %) 3) Activités de services administratifs et de soutien (23 %)	1) Finance et assurance (39 %) 2) Information et communication (37 %) 3) Activités spécialisées scientifiques et techniques (26 %)

Sources : INDR, IMS, calculs IDEA

Ces constats tendent à renforcer l'argument que « Responsabilité Sociale d'Entreprise » ne saurait rimer avec « pochette surprise ». En revanche, à la différence du subjectif bonheur au travail, qui confine parfois à l'injonction <sup>(7)</sup>, la qualité de vie au travail, elle, couvre des questions bien concrètes visant d'abord... le travail (son organisation, les relations entre les travailleurs, les conditions d'exercice, etc.). En ce sens, RSE et QVT semblent converger : « La QVT apparaît ainsi de plus en plus comme le déploiement au sein de la relation de travail des principes de la RSE, soucieuse de l'impact des activités sur le travailleur et son écosystème, c'est-à-dire de la soutenabilité du travail. » (La Fabrique de l'Industrie, 2016).

Aussi, dans le cadre d'une politique de RSE crédible, il convient de ne pas négliger les acquis fondamentaux de la QVT (emploi et conditions de travail de qualité) sur l'autel de la *sexiness* au profit des *nice-to-have* (paniers de fruits, carte de sport, conciergerie...).

On ne compte plus les *best places to work* ou les *top employers*. Le bonheur est-il pour autant dans le pré ?



Sarah Mellouet  
Economiste

Fondation IDEA asbl



- (1) On peut distinguer 11 dimensions principales de la QVT : sens du travail ; reconnaissance ; conditions de travail ; organisation du travail ; ambiance de travail ; égalité entre les genres ; équilibre entre vies professionnelle et personnelle ; contenu du travail ; circulation de l'information ; santé au travail ; dialogue social. D'autres objectifs visés peuvent être la prévention des risques psychosociaux ou les gains de compétitivité.
- (2) *Quality of work Index* de la Chambre des Salariés et de l'Université du Luxembourg
- (3) *Better Life Index* de l'OCDE ; *Quality of life report* d'Eurostat ; *European Working Conditions Survey* d'Eurofound (frontaliers non interrogés). <https://www.eurofound.europa.eu/fr/data/european-working-conditions-survey>
- (4) <https://www.fondationpierreddeniker.org/uploads/media/default/0001/01/7193ddaf6d700dfd9a45c9af8a2e9d9600f8776a.pdf>
- (5) Dominique Méda et Patricia Vendramin prônent une réinvention de notre rapport au travail afin qu'il regagne une place moindre dans nos vies. Voir *Réinventer le travail*, Méda D. et Vendramin P., 2013, PUF.
- (6) <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/bulletin-Statec/2017/PDF-Bulletin1-2017.pdf>
- (7) *La Comédie (in)humaine*, Nicolas Bouzou et Julia de Funès, septembre 2018.

# La parité au travail, un faux débat ?

La parité est considérée comme un idéal d'égalité ; elle assurerait aux femmes et aux hommes l'accès aux mêmes opportunités, aux mêmes droits. Pourtant, malgré toutes les lois votées en ce sens, l'égalité professionnelle dans l'entreprise est loin d'être acquise. Et si, la promotion de l'égalité était avant tout, comme certains le défendent, un combat culturel, entendu au sens large ? Des comportements, une vision de la société qu'il conviendrait de faire évoluer. Sans plus tarder.

Force est de constater que, d'une part, les différences de salaires entre les hommes et les femmes restent révélatrices et que, d'autre part, plus on monte dans la hiérarchie moins la parité hommes/femmes est respectée, soit 6 % des dirigeants des grandes entreprises internationales, selon des statistiques. Cela malgré toutes les lois votées, en France notamment depuis 40 ans, faisant dire à certaines femmes que la législation, qui n'est pas ou peu respectée, tend plutôt à faire de la femme « une espèce protégée ».

## S'entendre sur ce qu'est la parité

L'égalité professionnelle, ce n'est pas la question du plafond de verre, les questions de promotion ou d'accès aux fonctions dirigeantes dans l'entreprise, ce sont les salaires, les formations, les pénibilités et aussi l'égalité pour toutes, notamment pour toutes les femmes qui se trouvent en bas de l'échelle.

Mieux vaut s'entendre sur ce que signifie l'égalité professionnelle afin d'éviter la confusion qui est régulièrement entretenue entre égalité et parité et qui vient polluer et brouiller le débat.

## Stéréotypes sociaux et préjugés

« Les hommes viennent de Mars, les femmes viennent de Vénus » et « pour quoi les hommes n'écoutent jamais rien et pourquoi les femmes ne savent pas lire les cartes routières » ? Ce qui dans l'entreprise – qui continue de tenir un discours connoté « masculin » – se traduit par : « Les hommes dirigent mieux les équipes car ils gèrent mieux le stress que les femmes », « Une directrice des Ressources humaines sera plus à même qu'un homme de comprendre la



*souffrance des employés* », etc. Les femmes ne sont pas en reste puisque un nombre non négligeable d'entre elles ne pensent pas pouvoir assumer des responsabilités à haut niveau – les laissant de fait aux hommes –, de là à dire que les femmes trouvent davantage leur place dans la sphère privée, il n'y a qu'un pas.

S'agissant des femmes qui ont réussi à se faire une place dans les sphères du pouvoir, elles agissent avant tout comme des hommes, se présentant auprès des plus jeunes comme un exemple à suivre (célibataires, sans enfant, faisant passer sa carrière avant tout). Elles avancent en refusant tout discours critique du système de peur de saper la légitimité de leur vie professionnelle. Que dire des réseaux féminins qui ont cru qu'il suffisait d'avoir une femme dirigeante pour faire progresser les femmes dans l'organisation de l'entreprise (selon la théorie du ruissellement)...

La persistance de stéréotypes véhiculés par l'école, l'université, la famille, les institutions, la résistance active des hommes, quelquefois celle des femmes, limitent assurément les choix et opportunités des femmes ; des comportements qui sont présentés comme les causes possibles du retard dans la parité. Serait-ce la raison pour laquelle les femmes ne se révoltent pas davantage ?

## La démarche parité n'a pas la faveur de toutes les femmes

Mascarade, alibi, piège, elles sont nombreuses à ne pas croire à la parité dans le monde professionnel. Certaines ont le sentiment de se faire piéger lorsque des RH organisent dans leur entreprise un club de Managers Femmes qu'elles considèrent comme un alibi puisque les femmes sont mises ensemble alors même qu'elles n'ont pas accès aux pouvoirs essentiels. A quoi cela rime-t-il en effet ? Elles y voient une





manipulation du management qui ne prend aucun risque en leur accordant l'autorisation de se réunir, se donnant ainsi bonne conscience d'avoir résolu le problème (de la parité !).

D'autres dénoncent des mesures de parité qui, pour la plupart, ne s'adressent qu'aux femmes, jamais aux hommes (congé parental, congés enfants malades, congé maternité, poste de travail aménagé). Certes, il s'agit de les protéger, mais ce qui les agace le plus, c'est cette tendance à les enfermer dans un rôle « maternant », un combat qu'elles jugent d'arrière-garde. Les hommes sont laissés à leur place. Il ne faut pas s'étonner si ceux-ci perçoivent la parité comme une « affaire de bonnes femmes ».

Autre mascarade dénoncée, l'égalité entre les hommes et les femmes qui progresse largement chez les femmes les plus favorisées (les plus diplômées) au détriment des femmes les plus précaires. Des chercheurs, spécialistes de l'égalité professionnelle, pointent du doigt des accords négociés en entreprise de qualité variable, peu appliqués et peu connus des femmes concernées. Des femmes se sont interrogées sur le progrès que représentait l'autorisation du travail de nuit des femmes, votée par la France (1997) et faisant suite à l'arrêt de la Cour de Justice des Communautés européennes ? Dans la foulée, il a été défendu que les femmes ne sont pas des hommes et inversement, chaque sexe ayant ses spécificités. Ces différences H/F qui, quoiqu'il se dise, ne sont pas d'ordre privé mais concernent tout le monde, la famille, l'entreprise, l'école. L'entreprise en particulier doit se saisir de la question des crèches, de la grossesse, de l'organisation du travail. A cet égard, peu d'évolutions. Seules les grandes entreprises du secteur tertiaire, qui ont compris que le sujet était avantageux en termes d'image, tentent une gestion non sexuée, favorisant la carrière des femmes. A l'opposé, en France, 60 % des entreprises, majoritairement des PME, ne respecteraient pas la loi relative à la parité de 2014. En toute tranquillité.

Du côté des intellectuelles, les françaises Elisabeth Badinter (philosophe) et Danièle Sallenave (juriste) se sont opposées, elles aussi, dans les années 90, à la parité qui, selon elles, sous-tend la différence, la différence féminine. Une parité qualifiée de marche-pied tout au plus. Pour Irène Théry, sociologue du droit de la famille et de la vie privée, l'égalité hommes-femmes ne

se réduira pas à une politique (réussie) de quotas qui équilibrerait les places et les rôles entre les deux sexes. Cela passera par la refonte globale de notre système de relations sociales. La parité enferme, selon cette sociologue, les femmes dans une catégorie, « l'autre moitié ». La psychanalyste Elisabeth Roudinesco soutient que les femmes doivent être choisies en fonction de leurs compétences tout comme Mona Ozouf, historienne, note que la grande avancée de la pensée républicaine a été de dire que l'individu ne tenait ses droits d'aucune qualification (beauté, fortune, sexe). Raison pour laquelle les femmes n'ont pas à tirer leurs droits d'une spécificité (celle d'être une femme).

## Ce qu'en pense la génération Y

La majorité des hommes interrogés par Women's up, soit 750 hommes de 60 nationalités différentes, pense que les qualités suivantes : capacité de collaboration, fiabilité, être innovant, courage, capacité à diriger ne sont ni féminines ni masculines. 63 % d'entre eux préfèrent travailler dans une équipe mixte qui présentera, selon eux, une vision plus innovante (20 %), davantage d'équilibre (53 %), une meilleure ambiance (31 %), de l'écoute (25 %). Dans la sphère privée, l'enquête fait état de la situation suivante : 8 hommes sur 10 considèrent

que le partage des tâches est normal, 70 % sont d'accord pour mettre leur carrière entre parenthèses. Quelques stéréotypes persistent cependant. Donner le bain des enfants, les conduire chez le médecin est jugé comme relevant de l'affaire des femmes. Les femmes, nous le savons toutes, y ont leur part de responsabilité.

Ainsi, le débat sur la parité au travail révèle-t-il toute la difficulté à faire entendre un discours clair sur la place des femmes dans l'entreprise et de manière générale dans la société. Un mouvement favorable aux femmes en tant qu'individus se dessine. On remarquera la discrétion masculine sur le sujet. Des changements sont d'ores et déjà à l'œuvre, portés par la nouvelle génération. ✓

**Martine Borderies**

## On lira avec intérêt :

Gérard Pavy, *La parité : enjeux et pièges – La dynamique des sexes au travail*, Editions L'Harmattan, 2010.

Irène Théry, article *La parité n'est pas un idéal d'égalité paru sur le site de l'Observatoire des Inégalités*, 2010, [www.inegalites.fr](http://www.inegalites.fr).

Collectif Place aux femmes, un collectif engagé dans la recherche de la mixité, <https://placeauxfemmes.wordpress.com>.

## Qu'en est-il de nos voisins européens ?

Selon une enquête menée en Europe par Eurostat, *The life of women and men in Europe* (2017), les femmes ont gagné en moyenne 16,2 % de moins que les hommes dans l'UE. L'Italie est le pays le moins inégalitaire avec un écart de 5,3 % ainsi que le Luxembourg avec 5,5 %. Parmi les plus mauvais élèves, on compte l'Estonie (25,3 %), la République tchèque (21,8 %), l'Allemagne (21,5 %), l'Autriche (20,5 %) et le RU (21 %). La France est un peu en dessous de la moyenne avec 15,2 %.

L'étude, qui souligne les inégalités dans certains postes, indique qu'un poste de manager sur trois est occupé par une femme. La proportion des femmes managers en Europe n'excédant pas 50 %.

Les lignes bougent cependant. Ainsi, l'Islande est le premier pays au monde à se doter d'une loi obligeant les employeurs publics ou privés de plus de 25 salariés,

à payer les femmes et les hommes de manière égale. Dans le cas contraire, les employeurs devront s'acquitter d'une amende. Cette loi concerne également les discriminations salariales liées à l'origine ethnique, la religion, l'âge, l'orientation sexuelle ou le handicap. En Allemagne, depuis le 6 janvier 2018, une loi autorise un employé qui se sentirait discriminé à demander par écrit le salaire moyen de six personnes du sexe opposé occupant le même poste. Cette disposition ne s'applique qu'aux entreprises de plus de 200 salariés. Celles de plus de 500 salariés sont pour leur part obligées de faire un point régulier sur leurs politiques anti-discriminations salariales.

Source : *The life of women and men in Europe – A statistical portrait*, <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen>.

# Les dessous de la violence au travail

Des enquêtes ont révélé la hausse du nombre des agressions verbales, physiques et psychiques au travail, ces dernières années. Les réponses à leur apporter ne devraient pas être centrées sur les personnes qui y sont exposées, mais plutôt sur les entreprises et leurs (mauvais) choix organisationnels, leur communication, la définition de leurs objectifs. Il en va différemment.



Les entreprises et les directions ont en effet une tendance à rechercher l'origine des violences à l'extérieur, dans les désordres économiques et sociaux (précarité, violences urbaines, absence de régulation sociale) qu'elles subissent à l'instar de leurs employés. Quant aux violences qui se déroulent à l'intérieur de leurs murs, elles seraient, selon elles, le fait de quelques brebis galeuses qu'il suffirait de maîtriser soit en les déclassant, soit en les renvoyant. Pour les autres, le salarié-victime agressé par un usager ou un client, il sera suspecté de ne pas bien savoir gérer les conflits et l'agressivité. Celui-ci, choqué par des remarques désobligeantes, sera suspecté d'une fragilité psychologique liée à son

enfance. Le salarié-victime ressent alors un certain isolement. D'autant qu'il doit faire face à l'image négative qu'on lui renvoie. Abandonné le plus souvent par des collègues peu concernés ou bien qui, par lâcheté ou peur, prennent leur distance, son moral est au plus bas. Commence alors le petit jeu pervers des stigmatisations (harcèlement moral, sexuel).

Comment en est-on arrivé là ? Avec le déclin de la culture ouvrière des grands combats collectifs ces dernières décennies, le monde professionnel s'est profondément transformé. La culture ouvrière, elle-même, était marquée par une certaine violence interne à l'entreprise, faite de sévices et de brutalités verbales à destinations des jeunes

apprentis qu'il s'agissait de soumettre aux anciens chargés de les former. Ces violences rituelles, traditionnelles, étaient encadrées, contrôlées. Elles n'excluaient pas la solidarité, bien au contraire. Les agents de fabrication et les techniciens qui ont remplacé les ouvriers ne connaissent plus ces formes de solidarité collective et sont le plus souvent soumis à un turnover permanent. Ceci est vrai pour d'autres catégories de salariés qui ne se trouvent plus intégrées à un corps professionnel dont la mission était de prendre en charge collectivement des problèmes propres à une profession donnée. Les salariés se retrouvent ainsi directement exposés à l'exploitation de petits chefs.



Les entreprises et les directions ont en effet une tendance à rechercher l'origine des violences à l'extérieur, dans les désordres économiques et sociaux (précarité, violences urbaines, absence de régulation sociale) qu'elles subissent à l'instar de leurs employés. Quant aux violences qui se déroulent à l'intérieur de leurs murs, elles seraient, selon elles, le fait de quelques brebis galeuses qu'il suffirait de maîtriser soit en les déclassant, soit en les renvoyant.

### Les responsabilités directes de l'entreprise

Les différentes études menées sur le sujet établissent des liens entre les difficultés relationnelles des individus et les choix d'organisation des entreprises qui conduisent à un niveau de stress accru pour les salariés, parfois une détérioration de leur santé mentale. Lors d'une grande enquête menée en France sur les conditions de travail à l'hôpital, plus de 11 % des soignants hospitaliers déclarent être victimes de harcèlement moral régulièrement. Il apparaît que cette situation est directement liée à des problèmes récurrents tels que le manque de personnels. C'est par exemple le cadre qui, pour faire face à ses congés maladie ou maternité non remplacés, fait appel à des infirmier(ère)s ou aides-soignant(e)s en repos ou en congé pour les pousser à assurer le service. Les uns et les autres s'accusent mutuellement d'incompétences, d'irresponsabilité, de non-respect de la personne, de comportements méprisants. On peut se demander pourquoi l'accent n'est pas davantage mis par l'employeur (en France notamment) sur la gestion de la main-d'œuvre (recrutement insuffisant). Une situation que l'on peut bien entendu retrouver dans d'autres secteurs économiques.

Il va de soi que le manque de moyens et de temps pour bien faire son travail est une source majeure de stress pour les salariés. Tout comme l'obligation qui leur est faite d'agir à l'encontre de leurs valeurs personnelles ou professionnelles telles que licenciements abusifs, vente de produits dont les clients n'ont pas besoin ou de produits camouflant des opérations comptables ou boursières douteuses. Les

injonctions contradictoires participent également du malaise que peut ressentir le salarié mis en difficulté (être aimable, surveiller, respecter les règles).

Des formes d'évaluation du travail déshumanisantes sont un autre aspect du problème. Les indicateurs d'activité et de performance qui tendent à s'imposer dans le secteur privé ne mesurent que ce qui est mesurable, quantifiable et entre dans les objectifs à court terme des directions. L'injonction faite par exemple aux vendeurs de ne pas perdre de temps avec des clients non « rentables » mais qu'ils vont tout de même prendre le temps de conseiller, participant ainsi à la construction d'une bonne image de l'entreprise.

La menace explicite ou non de perdre son travail est une forme de violence de plus en plus présente dans l'entreprise. Les salariés précaires (CDD ou interim), dont le nombre ne cesse de croître, sont les plus menacés. Plans sociaux et licenciements économiques ont un effet destructeur sur les salariés qui les vivent comme une indignité sociale.

### Les entreprises se mobilisent-elles ?

Il ressort de l'enquête paneuropéenne menée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail que moins de la moitié des entreprises de l'Europe des 27 déclarent avoir mis en place des procédures pour réagir aux brimades et harcèlement (30 %), à la violence liée au travail (26 %) et au stress (26 %). Les entreprises qui ont déclaré avoir mis en place la plupart de ces procédures se trouvent établies en Irlande, au Royaume-Uni, dans les pays scandinaves, aux Pays-Bas et en Belgique. Sont concernés principalement les secteurs sanitaires et sociaux, l'éducation, l'intermédiation financière. Les mesures prises sont principalement la mise en place de formations (58 %) et la modification du mode d'organisation du travail. ☑

**Martine Borderies**

**Sources :** Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents. Des résultats plus détaillés sont disponibles sur [https://osha.europa.eu/en/node/6745/file\\_vi](https://osha.europa.eu/en/node/6745/file_vi)  
Marc Lorient, *La violence au travail*, Les Cahiers français n° 376, La Documentation française – [www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403761/3303330403761\\_EX.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403761/3303330403761_EX.pdf)



# Le conflit sans la violence

La violence est partout dans les affaires humaines, elle n'épargne pas le monde de l'entreprise. L'éradiquer reste un vœu pieux. Raison de plus pour concentrer les efforts sur les différents moyens de la réguler. La prévention demeure sans aucun doute la meilleure approche pour assurer des relations de travail harmonieuses. L'enjeu est de taille.



Les conditions de travail sont en effet de plus en plus difficiles ces dernières années et se traduisent par une multiplication des conflits, l'incapacité croissante à contrôler les débordements lorsque ceux-ci surgissent. Il nous faut en conséquence apprendre les uns et les autres (à l'aide de formations), à traiter positivement ces conflits. Des conflits qui ne sont pas forcément pathologiques, comme la plupart le pense, seules certaines manifestations peuvent l'être. Leur identification, leur nature doivent faire l'objet d'une réflexion au sein de l'entreprise.

## Faire face aux conflits

Jalousie, rivalités, ragots, dénigrement, désaccords, les conflits interpersonnels, pour se limiter à ceux-ci, sont inévitables dans le monde professionnel et monnaie courante. Sentiment d'injustice, mécontentement, sentiment d'isolement, cynisme, apathie, suspicion, frustration qui en résulte, conduisent au passage à l'acte « violent » pour peu que l'accumulation de ces comportements ne soit pas contrôlée. Tout l'enjeu pour l'entreprise sera alors d'apporter/prévoir avant qu'il ne soit trop tard la réponse appropriée. Pour cela, l'engagement de la direction et des employés est essentiel.

Cet engagement conduira à établir un programme de prévention, à identifier des situations à risques, les détériorations éventuelles, leur gestion le cas échéant. Au préalable, les comportements inacceptables en milieu de travail doivent avoir été identifiés et précisés, les personnalités difficiles et agressives repérées. Ainsi, une conduite vexatoire, des paroles, des gestes, des comportements hostiles, le caractère répétitif des actions, l'atteinte à la dignité, à l'intégrité de la personne indiqueront la présence d'un harcèlement psychologique.

## Sortir des conflits

De nombreux facteurs peuvent influencer l'évolution d'un conflit : le type de personnalité, le rapport que les individus ont au conflit, le contexte et la nature du conflit, les croyances de chacun sur la bonne manière de traiter ces situations, la qualité d'écoute. Une mauvaise prise en compte des perceptions et intérêts des parties adverses, et le conflit se transforme en affrontement. Il est alors temps de faire appel à un tiers, de préférence extérieur à l'entreprise, un médiateur dont le métier est d'aider les adversaires à renouer le dialogue. Celui-ci découvrira, comme c'est le cas le plus souvent, que tout est

pourtant parti d'un projet, parfois même d'un projet commun/porteur d'intérêts communs (embauche, partenariat, sous-traitance.), puis que le conflit s'est cristallisé autour de positions perçues comme incompatibles (nous voulons 10 % de prime/vous n'aurez que 0,5 %). Son rôle consistera alors à aider les adversaires à trouver eux-mêmes une solution à leurs différends. Parmi ses méthodes, instaurer l'empathie (se mettre à la place de l'autre), l'écoute sans freins (comprendre sans être d'accord), une communication non toxique (parler de soi non de l'autre) entre les opposants. Etablir un échange avec l'autre pour se faire comprendre s'avère constructif.

La médiation est un magnifique outil de gestion des relations humaines. Les managers auraient tout intérêt de se former à ses pratiques et de les promouvoir dans l'entreprise comme outil de pacification. ✓

**Martine Borderies**

Sources : Arnaud Stimec, *La Médiation en entreprise*, Editions Dunod, 2007 ; Pour une approche plus psychologique et psychanalytique : Gérard Pavy *Dirigeants/Salariés – Les liaisons mensongères*, Editions d'Organisation, 2004.



# Recrutez une équipe plurielle !

« Le travail individuel permet de gagner un match mais c'est l'esprit d'équipe et l'intelligence collective qui permettent de gagner la Coupe du monde. » (Aimé Jacquet).

Votre entreprise a une image et connaît son marché ; c'est votre système sensitif qui perçoit ces signes. Ces données traversent votre organisation via votre système nerveux... Avec toutes ces informations, vous prenez des décisions : c'est votre système cognitif, votre cerveau qui analyse et décide. La communication interne conduit les instructions, votre système nerveux est une nouvelle fois sollicité. Il reste maintenant à produire des biens, des services... votre système musculaire se met en route pour vous faire avancer, percevoir d'autres informations et recommencer le cycle, encore et encore...

## Qu'est-ce qui est différent quand on veut développer une équipe ?

Quand une personne ou un sportif cherchent à atteindre un objectif, ils sont confrontés à leur seule personnalité et à leur propre potentiel. Ils vont renforcer leurs forces et grâce à celles-ci atténuer leurs faiblesses. Une entreprise a une dimension tout à fait différente : « Une personne ou un sportif fait avec ses talents. Une équipe nécessite tous les talents ! »

## Qui dit forces différentes dit conflit potentiel ?

Vous devez dépasser les besoins « métier », les compétences, les critères standards de « profils adaptés au poste » car imaginez l'absurdité d'avoir :

- une entreprise qui axe sa gestion sur le profit exclusivement ;
- une start-up qui saisit toutes les opportunités possibles ;
- une organisation basée sur des process pour tout ;
- une société qui compte sur l'avis de toutes les personnes pour décider.

Que vaut la rentabilité financière, la marge ou la productivité (force Profit) sans l'écoute du client qui va rendre l'entreprise durable



Le rouge, c'est le fonceur ; le jaune, le créatif ; le bleu, l'organisateur ; et le vert, le médiateur.

(force Personne) ? Que vaut l'innovation dans de multiples projets (force Possible) si elle n'aboutit à la vente d'aucun bien ou service (force Process) ?

## Comment gérer ces forces différentes dans l'entreprise ?

Vos critères de recrutement changent. La digitalisation, l'automatisation, la robotisation arrivent aussi dans les services avec l'intelligence artificielle. Le relationnel de vos collaborateurs fera la différence demain. Tout commence par un recrutement intelligent et basé sur les forces des collaborateurs. Formez des équipes plurielles et engagez :

- une force « Profit » si votre équipe manque de performance ;
- une force « Possible » si vous manquez de créativité ;
- une force « Process » si c'est le bazar dans votre organisation ;
- une force « Personne » si vos clients sont insatisfaits de vos produits.

## La solution : les forces du candidat révélées par 4 couleurs

4 couleurs représentent ces différentes forces : le rouge, c'est le fonceur ; le jaune, le créatif ; le bleu, l'organisateur ; et le vert, le médiateur. Les profils de vos nouveaux engagés complètent vos équipes. Anticipez leur intégration et vérifiez que les 4 couleurs sont présentes dans chacune de vos équipes !

## Comment savoir si votre projet colle aux envies du candidat ?

Notre client recrute un candidat : « Après examen du CV, test et entretien, nous pensions avoir trouvé la bonne personne : compétences, expérience, hobbies, tout y était. Nous avons quand même fait passer le test de personnalité et nous avons eu raison. Ce test nous a permis de détecter les « vraies raisons » qui amenaient ce candidat à quitter son employeur actuel : se rapprocher significativement de sa famille... les 10 km qu'il aurait gagnés en venant chez nous sur les 80 km journaliers n'auraient rien changé ! ».

Le recrutement est le premier contrat gagnant-gagnant que vous faites avec vos collaborateurs. Derrière le candidat idéal se cache parfois une incompatibilité de besoins, d'objectifs, ou d'environnement... ne le négligez pas !



Philippe Docquier

Kolmio S.A.

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



# L'Ennéagramme, cette clé de décodage pour développer son intelligence émotionnelle

L'Ennéagramme est une des méthodes de connaissance de soi les plus utilisées dans le monde car elle est respectueuse des spécificités de chacun et facilement accessible. C'est une carte étonnamment précise du fonctionnement psychologique de l'être humain. Elle montre en quoi nous sommes semblables et différents. Via un symbole, elle met en lumière, neuf moteurs, neuf manières de voir le monde, neuf talents « à être ». Découvrez ces 9 bases sur [www.enneagramme-luxembourg.com](http://www.enneagramme-luxembourg.com).

Outil de transformation personnelle avant tout, l'Ennéagramme est aussi une clé parfaite pour améliorer son relationnel avec les autres en développant son empathie et son intelligence émotionnelle. Il est enseigné dans des universités prestigieuses comme Stanford, Berkeley mais aussi Solvay, plus proche de nous, car c'est un outil bluffant, notamment pour apprendre à gérer une équipe.

## Accompagner un déploiement harmonieux des compétences

Se connaître soi-même, au même titre que connaître ses collaborateurs induit un meilleur leadership, une façon efficace de communiquer et de gérer le relationnel, une meilleure capacité d'adaptation et d'anticipation des sources de stress individuelles. L'Ennéagramme permet de reconnaître les besoins propres à chacun et de prévoir les conditions dans lesquelles les compétences peuvent pleinement se déployer. Il incite également à s'ouvrir à d'autres manières de penser, pour le bien-être de l'ensemble de l'équipe et de l'entreprise.

## Activer notre observateur intérieur

Souvent, nous réagissons de manière automatique aux situations. En découvrant notre base Ennéagramme, nous pouvons activer notre observateur intérieur et nous « prendre sur le fait » de nos réactions habituelles. Se poser alors la question de comment nous aurions pu réagir autrement permet d'évoluer, de se développer, de s'enrichir des autres

bases Ennéagramme. Dans une équipe, ce modèle permet de réduire les non-dits, de rire de soi-même quand tout va bien et de se pardonner mutuellement nos réactions excessives quand nous sommes sous stress.

L'Ennéagramme nous enseigne que nous sommes bien plus que cet Ego auquel nous nous identifions. Nous prenons de la hauteur et sommes capables de voir le positif en chaque être parce que derrière cet Ego, il y a un être qui ne s'est pas encore libéré de ses automatismes.

## Et vous, quelle est votre base ? Et vos collaborateurs ? Venez le découvrir...

Ce modèle, j'ai eu envie de le partager, de l'enseigner. C'est pour cela que j'ai ouvert un centre de formation Ennéagramme à Luxembourg. FYD Consulting propose diverses formations, allant de la découverte de sa base Ennéagramme à l'approfondissement avec les sous-types instinctifs. J'enseigne également l'Ennéagramme en entreprise pour améliorer la gestion d'équipe avec un module spécifique sur le leadership.

Outre les formations, je propose aussi du coaching individuel basé sur l'utilisation du questionnaire HPEI (Halin Prémont Enneagram Indicator) pour lequel je suis certifiée.

J'organise également deux fois par an, en soirée, des cycles de « panels », un temps de parole pour témoigner et écouter les bases pour en parfaire sa compréhension.

## Pour une entreprise plus humaniste, bienveillante et performante

Dans une optique RSE, l'Ennéagramme est un outil qui nous mène vers davantage de bienveillance et d'humanisme. De manière plus pragmatique, ce modèle donne des clés pour résoudre des nœuds relationnels entre collègues ou avec vos partenaires d'affaires et des outils concrets pour améliorer votre développement commercial. Un leader plus ancré et aligné prend des décisions plus éclairées et moins égotiques. Il comprend comment développer ses collaborateurs de manière personnalisée et adapter sa communication pour plus de sérénité.

En bref, l'Ennéagramme donne un cadre et un système de références aux leaders et professionnels qui visent l'excellence.

**Vous aimeriez découvrir et faire découvrir l'Ennéagramme dans votre entreprise? Contactez-moi à l'adresse mail : [Florence.Tollet@fydconsulting.eu](mailto:Florence.Tollet@fydconsulting.eu).**



**Florence Tollet**  
Consultante en relations humaines, psychologue et formatrice

FYD Consulting



# Votre vie **EXTRA** ordinaire : le coaching sous forme d'un spectacle

Stéphanie Schmitt, coach depuis 15 ans au Canada et en France, a développé sa pratique en s'appuyant sur du *storytelling*. Alors tout naturellement, elle en a fait un spectacle qui s'adapte à tous.

Stéphanie puise dans la vie quotidienne et dans son expérience pour raconter des histoires qui font passer des messages. Elles font prendre conscience et avancer. « *Chaque cas particulier ou challenge que la vie met en face de nous font avancer si on parvient à en tirer une expérience* ». L'adhésion aux histoires permet aux spectateurs de voir les choses de façon différente et de trouver des clés. La vie, ce qui semble anodin prend alors un côté EXTRA ordinaire.

## De l'individuel au public large

Le coaching est habituellement une pratique individuelle. Stéphanie coache aussi en groupe (10 à 15 personnes), ce qui permet de développer une autre énergie et de libérer d'un

trop fort 'focus'. « *En groupe, on travaille sur les exemples des autres. Chacun se sent plus à l'aise et on parvient à des résultats étonnants* ». L'idée de distiller ses histoires face à un public plus large, sous la forme d'un spectacle, vient en continuité de cette expérience.



## Un spectacle qui fait du bien

Intitulé *Votre vie EXTRA ordinaire*, le spectacle se fonde sur les 15 ans d'expérience en coaching de Stéphanie et les histoires qui ont le plus fait avancer ses clients. La mise en scène et le divertissement sont une garantie. La salle est plongée dans le noir et permet à chacun de se concentrer, de capter ce dont il a besoin. Les histoires sont choisies pour qu'on se sente tôt ou tard impliqué et qu'on y trouve ce qui va résonner et être utile dans sa propre vie. « *C'est particulièrement intéressant pour les personnes qui ne voulaient pas s'orienter vers le coaching [individuel] à la base* ». Ce qui plaît à Stéphanie, c'est qu'une personne ayant assisté au spectacle puisse en citer une anecdote 6 mois après et dire qu'elle lui a servi à avancer dans la vie.

## Des thèmes pour l'entreprise

« *Ce premier spectacle grand public se concentre sur la confiance, l'autonomie et la reconnaissance* ». Autant de points d'intérêt pour les entrepreneurs vers qui Stéphanie s'oriente également. Le coaching dans le monde de la scène offre une synthèse unique, appréciable tant par un public de collaborateurs internes que d'externes. Les chefs d'entreprise peuvent inviter leurs employés et leurs clients : ils se souviendront de ce spectacle novateur !

Pour accueillir le spectacle *Votre vie EXTRA ordinaire* de Stéphanie Schmitt, rendez-vous sur [www.vie-extra-ordinaire.com](http://www.vie-extra-ordinaire.com) ; écrivez à [contact@stephanieschmitt.com](mailto:contact@stephanieschmitt.com) ou appelez le 33 (0)6 19 01 23 68.



# Le département des Ressources humaines face au RGPD

Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (Règlement Général sur la Protection des Données)<sup>(1)</sup> (ci-après « RGPD ») est directement applicable depuis le 25 mai 2018 dans les Etats membres.

Celui-ci a un impact concret sur la vie des entreprises et de leurs employés. Parmi les départements de l'entreprise concernés par le RGPD, il en est un qui l'est tout particulièrement et de manière quasi quotidienne : le département des Ressources humaines.

En effet, durant toute la vie professionnelle de l'employé, le département des Ressources humaines doit prendre en compte les dispositions prévues par le RGPD, du recrutement à la fin de la relation contractuelle de travail.

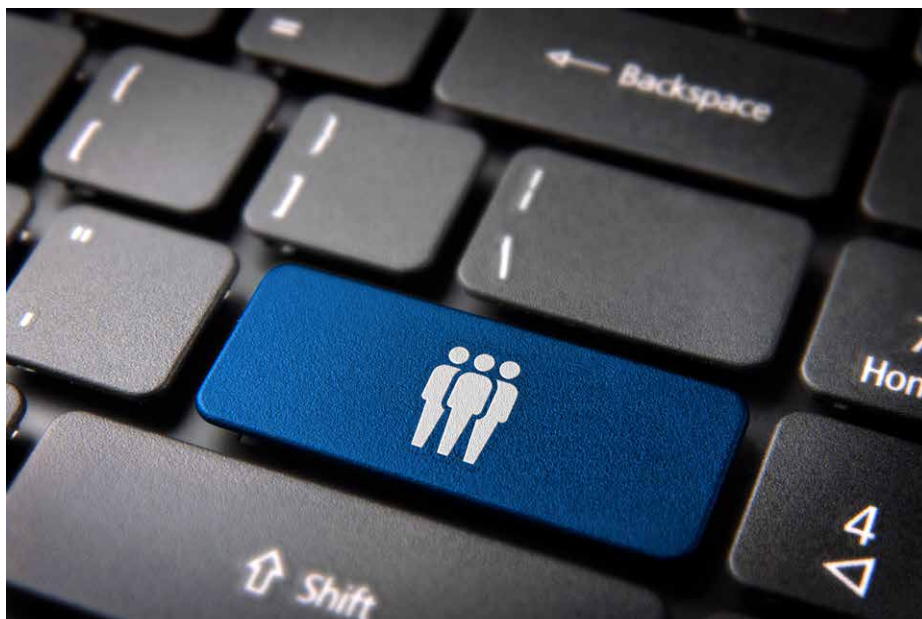
## Identification et gestion des traitements de données à caractère personnel

Les responsables des Ressources humaines doivent procéder, en premier lieu, à l'identification des traitements de données à caractère personnel ayant lieu au sein de l'entreprise et à la détermination du rôle de l'employeur dans ceux-ci. Pour ce faire, ils doivent, notamment, se poser les questions suivantes : les données à caractère personnel collectées sont-elles nécessaires ? Dans quels buts ? Pour quelle fin ? Pour quelle durée ? L'employeur est-il responsable du traitement en déterminant les finalités et moyens de celui-ci ?

Les principes posés par le RGPD comme le principe de loyauté et de minimisation des données, entre autres, devront être gardés en tête.

Chaque traitement devra trouver sa base légale dans une des six bases légales prévues par l'article 6 du RGPD, à savoir :

- le consentement de l'employé (cette base légale n'étant pas la plus adaptée à la relation contractuelle de travail entre un employé et un employeur,



---

**Durant toute la vie professionnelle de l'employé, le département des Ressources humaines doit prendre en compte les dispositions prévues par le RGPD, du recrutement à la fin de la relation contractuelle de travail.**

---

la question du consentement librement donné pouvant toujours être discutée) ;

- la nécessité en vue de l'exécution du contrat auquel l'employé est parti ou l'exécution des mesures précontractuelles prises à la demande de celui-ci (cette base légale servira souvent pour le recrutement par exemple) ;
- la nécessité en vue du respect d'une obligation légale à laquelle l'employeur est soumis (cette obligation légale peut être en matière d'examen préalable

à l'embauche, d'affiliation au CCSS, en matière de comptabilité/fiscalité, prescription, anti-blanchiment, par exemple) ;

- la nécessité en vue de la sauvegarde des intérêts vitaux de l'employé ou d'une autre personne physique ;
- la nécessité en vue de l'exécution d'une mission d'intérêt public ou relevant de l'exercice de l'autorité publique dont est investi l'employeur (cette base légale sera plus rarement utilisée) ;





- la nécessité aux fins des intérêts légitimes poursuivis par l'employeur (après un test de proportionnalité entre les intérêts de l'employeur/les intérêts, libertés et droits fondamentaux de l'employé). Une fois les traitements identifiés, ceux-ci doivent éventuellement être consignés, et mis à jour, dans un registre des activités de traitements<sup>(2)</sup>.

Parmi les traitements les plus fréquents auxquels sont confrontés les responsables des Ressources humaines, on retiendra par exemple :

- les différents traitements liés au recrutement et à l'embauche de l'employé ;
- les différents traitements liés à la gestion administrative des employés, relatifs aux aspects tels que le plan de carrière, le plan de formation, la gestion des congés... ;
- le traitement lié à l'administration des salaires.

## Mise en place de procédures internes, information des employés et gestion de leurs droits, et vérification des contrats conclus avec les sous-traitants

Les documents liés à la relation contractuelle de travail doivent être traités par les responsables des Ressources humaines différemment en fonction du traitement auquel ils se rapportent et du but de leur collecte.

Pour chaque traitement, les responsables des Ressources humaines doivent penser à mettre en place des procédures

internes régissant la collecte, le traitement, la conservation et la suppression des données à caractère personnel recueillies. Ils doivent faire le lien avec les équipes informatiques pour mettre en place des procédures techniques relatives à l'accès aux données, la ségrégation de celles-ci...

Les responsables des Ressources humaines ont également la charge de procéder à l'information préalable des employés sur les collectes de données à caractère personnel effectuées ainsi que sur leur gestion. Le RGPD a en effet renforcé le droit à l'information des personnes concernées par une collecte de données à caractère personnel.

En parallèle, les responsables des Ressources humaines doivent penser à organiser des formations à destination des employés pour les sensibiliser aux dispositions du RGPD et leur mise en œuvre concrète dans leurs fonctions et leur quotidien.

Le département RH est encore confronté à l'exercice, par les employés, des différents droits prévus par le RGPD (comme le droit d'accès, le droit de rectification ou encore le droit à l'effacement) et doit étudier les questions et requêtes des employés, et y répondre endéans différents délais (le plus fréquemment un délai d'un mois à partir de la demande).

En outre, les responsables des Ressources humaines peuvent être amenés à reprendre les contrats conclus avec leurs sous-traitants et vérifier qu'ils sont adaptés aux exigences du RGPD, sinon les amender, voire y mettre un terme.



**M<sup>e</sup> Emmanuelle Ragot**

Partner



**M<sup>e</sup> Florence Delille**

Senior Associate

Wildgen S.A.

**Les documents liés à la relation contractuelle de travail doivent être traités par les responsables des Ressources humaines différemment en fonction du traitement auquel ils se rapportent et du but de leur collecte.**

- (1) Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données), JO L 119, 4.5.2016, p. 1-88.
- (2) Notamment pour les entreprises de plus de 250 employés ou celles de moins de 250 employés mais effectuant un traitement de données sensibles, un traitement systématique et régulier de données à caractère personnel ou encore un traitement engendrant des risques pour les droits et libertés des employés.

# Surveillance sur le lieu de travail

Face à l'essor des nouvelles technologies, ayant un impact sur le milieu professionnel, et à la multiplication des modalités de contrôle de l'activité des salariés (vidéosurveillance, géolocalisation, biométrie), l'enjeu de la réglementation en matière de surveillance au travail est de concilier, d'une part, les intérêts de l'employeur visant à assurer le bon fonctionnement de son entreprise et, d'autre part, ceux du salarié qui a droit au respect de sa vie privée sur son lieu de travail.

L'objet du présent article est d'analyser l'évolution du cadre légal et du traitement juridique de la surveillance sur le lieu de travail suite à l'entrée en vigueur en mai 2018 du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

## Contexte légal

Le traitement de données à caractère personnel à des fins de surveillance des salariés est notamment et spécifiquement gouverné par l'article L.261-1 du Code du travail. Cet article doit cependant être lu et appliqué en combinaison avec le RGPD qui constitue le texte de base réglementant de manière générale le traitement de données à caractère personnel.

L'article L.261-1 du Code du travail a fait l'objet de modifications suite à l'adoption de la loi du 1<sup>er</sup> août 2018 (la loi) portant organisation de la CNPD et mise en œuvre du RGPD qui a eu pour objet d'abroger la loi du 2 août 2002 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel – n'ayant plus d'objet puisque remplacée par le RGPD – et de mettre en œuvre le RGPD.

Ainsi, c'est dans le cadre de la mise en œuvre du RGPD et en application de l'article 88 du RGPD prévoyant la possibilité pour les Etats membres d'introduire des règles plus spécifiques pour assurer la protection des droits et libertés en ce qui concerne le traitement de données à caractère personnel des employés dans le cadre des relations de travail, que la loi a été adoptée et a introduit des dispositions spécifiques gouvernant la surveillance des salariés.



## Suppression de la notion de surveillance

La notion de « surveillance » sur le lieu de travail, autrefois définie dans la loi du 2 août 2002, n'est toutefois reprise ni par le RGPD, ni par la loi qui fait désormais référence au « traitement de données à caractère personnel à des fins de surveillance dans le cadre des relations de travail ».

La surveillance doit donc être appréhendée comme une catégorie particulière de traitement de données à caractère personnel, traitement défini par le RGPD comme étant « toute opération ou tout ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de procédés automatisés et appliquées à des données ou des ensembles de données à caractère personnel, telles que la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la structuration, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communi-

cation par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, la limitation, l'effacement ou la destruction ».

Cette définition inclut donc notamment la vidéosurveillance, l'enregistrement de conversations téléphoniques, le contrôle de l'utilisation des outils informatiques, les dispositifs de géolocalisation, les systèmes de surveillance des accès et des horaires de travail, et les systèmes de reconnaissance biométrique.

## Principes applicables aux traitements

Le RGPD rappelle que tout traitement doit respecter certains principes :

- Licéité
- Finalité
- Transparence
- Nécessité
- Proportionnalité
- Sécurité



La surveillance doit donc être appréhendée comme une catégorie particulière de traitement de données à caractère personnel, traitement défini par le RGDP comme étant « toute opération ou tout ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de procédés automatisés et appliquées à des données ou des ensembles de données à caractère personnel, telles que la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la structuration, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, la limitation, l'effacement ou la destruction ».

Ainsi, les données personnelles doivent être traitées à des fins déterminées et légitimes, être adéquates, pertinentes et non excessives. La surveillance doit aussi être nécessaire et pertinente pour parvenir au but indiqué. L'employeur doit enfin fournir aux employés toutes les informations relatives à la surveillance qu'il met en place et prendre les mesures de sécurité visant à garantir que les données collectées ne soient pas accessibles aux tiers.

De manière générale, l'employeur doit effectuer un test de proportionnalité, à savoir mettre en balance ses intérêts légitimes à mettre en place une mesure de surveillance avec les attentes raisonnables des salariés de voir leur vie privée respectée.

### Conditions de licéité

Comme tout traitement de données à caractère personnel, un traitement à des fins de surveillance des salariés dans le cadre des relations de travail doit tout d'abord être nécessairement basé sur au moins l'un des six cas de licéité suivants prévus par le RGPD :

- Le consentement des salariés
- L'exécution du contrat
- Le respect d'une obligation légale à laquelle l'employeur est soumis
- La sauvegarde des intérêts vitaux
- L'exécution d'une mission d'intérêt public et/ou
- Les intérêts légitimes poursuivis par l'employeur ou par un tiers

En pratique, les cas de licéité pouvant généralement être utilisés dans cette hypothèse sont :

- Le consentement des salariés
- Le respect d'une obligation légale à laquelle l'employeur est soumis et/ou
- Les intérêts légitimes poursuivis par l'employeur ou par un tiers

Dans la majorité des cas, on constate néanmoins que ce dernier cas, l'intérêt légitime de l'employeur, est souvent privilégié pour justifier une telle surveillance.

Par ailleurs, la loi a ajouté que dans chacun des six cas de licéité susmentionnés, le traitement peut être effectué pour l'une des finalités suivantes :

- Des besoins de sécurité et de santé des salariés
- Le contrôle de production ou des prestations du salarié, lorsqu'une telle mesure est le seul moyen pour déterminer le salaire exact
- L'organisation de travail selon l'horaire mobile

Dans ce cas, l'employeur sera soumis à un formalisme renforcé.

### Formalisme à respecter Information préalable

Quel que soit le cas de licéité utilisé, l'employeur doit :

- préalablement informer les salariés individuellement conformément aux dispositions du RGDP ; et
- si le traitement est mis en œuvre dans le cadre de l'une des trois finalités introduites par la loi et mentionnées ci-dessus, informer préalablement le comité mixte ou, à défaut, la délégation du personnel, ou, à défaut encore, l'Inspection du travail et des mines. Cette information préalable renforcée doit contenir une description détaillée de la finalité du traitement envisagé et des modalités de mise en œuvre du système de surveillance, et, le cas échéant, la durée ou les critères de conservation des données, ainsi qu'un engagement formel de l'employeur de la non-utilisation des

données collectées à une finalité autre que celle prévue initialement.

### Codécision

La loi prévoit en outre que lorsque le traitement poursuit l'une des trois finalités susmentionnées, la décision de l'employeur d'introduire une mesure de surveillance sera soumise à la codécision du comité mixte/délégation du personnel sauf si le traitement répond à une obligation légale.

### Demande d'avis et droit de réclamation auprès de la CNPD

Les salariés concernés par un traitement à des fins de surveillance peuvent désormais, dans un délai de 15 jours suivant l'information préalable, soumettre à la CNPD une demande d'avis relative à la conformité du projet de traitement à des fins de surveillance. La CNPD doit rendre son avis dans le mois de la saisine. La demande d'avis produit un effet suspensif.

Les salariés ont également le droit d'introduire une réclamation auprès de la CNPD suite à la mise en œuvre du traitement. L'introduction d'une telle réclamation ne constitue ni un motif grave, ni un motif légitime de licenciement.

### Autres formalités à ne pas oublier

S'agissant d'un traitement de données personnelles, l'employeur devra veiller à :

- renseigner le traitement de surveillance dans le registre des traitements ;
- procéder à une analyse d'impact, qui est recommandée avant l'introduction de toute technologie de surveillance ;
- mettre en place une politique à revoir tous les ans pour analyser si le résultat escompté par l'introduction de la mesure de surveillance est atteint ou si des ajustements s'avèrent nécessaires.



M<sup>e</sup> Anne Morel  
Partner

Bonn Steichen & Partners

# RH : actualités 2019

Comme le veut la tradition, le premier jour de l'An annonce son lot de nouveautés. Voici un aperçu des principaux changements en matière sociale et fiscale qui entrent en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

## Nouveaux paramètres sociaux

SALAIRE SOCIAL MINIMUM (SSM) – Indice : 814,40				
Salarié		% du SSM	SSM brut mensuel	SSM brut horaire
18 ans et plus	Non qualifié	100 %	2.071,10 EUR	11,9717 EUR
	Qualifié	120 %	2.485,32 EUR	14,366 EUR
17 ans et plus		80 %	1.656,88 EUR	9,5773 EUR
15 ans et plus		75 %	1.553,33 EUR	8,9788 EUR

COTISATIONS DE SECURITE SOCIALE <sup>(1)</sup>			
Branches d'assurance		Part patronale	Part salariale
Assurance pension		8,00 %	8,00 %
Assurance maladie <sup>(2)</sup>	Prestations en espèces	0,25 %	0,25 %
	Prestations en nature	2,80 %	2,80 %
	Total	3,05 %	3,05 %
Mutualité des employeurs	Classe 1 (taux d'absentéisme < 0,65 %)	0,41 %	-
	Classe 2 (taux d'absentéisme < 1,60 %)	1,07 %	-
	Classe 3 (taux d'absentéisme < 2,50 %)	1,63 %	-
	Classe 4 (taux d'absentéisme ≥ 2,50 %)	2,79 %	-
Assurance accident <sup>(3)</sup>		0,80 %	-
Santé au travail		STI : 0,10 % / STM : 0,11 %	-
Assurance dépendance <sup>(4)</sup>		-	1,40 %

(1) Sous réserve de l'application du plafond cotisable : 10.355,50 EUR/mois (124.266 EUR/an), excepté pour l'assurance dépendance.

(2) Les allocations et indemnités purement occasionnelles ainsi que les gratifications et les avantages en nature sont cotisables en matière d'assurance maladie au taux de 2,80 % (part employeur) et 2,80 % (part salariale).

(3) Le taux de cotisation unique de 0,80 % est multiplié par un facteur bonus/malus en fonction des prestations

pour les accidents du travail versées durant une période d'observation déterminée. Chaque cotisant recevra une lettre d'information de l'Association d'assurance accident indiquant son taux de cotisation individuel pour l'année 2019.

(4) 1,40 % de la rémunération brute après déduction d'un abattement de 1/4 du SSM pour salarié non qualifié (517,78 EUR). Un salarié travaillant au moins 150 h/mois a droit à l'abattement intégral.

## Maintien du salaire par l'employeur pendant l'incapacité de travail : allongement de la période de référence de 12 à 18 mois

Le salarié incapable de travailler a droit au maintien intégral de sa rémunération par son employeur jusqu'à la fin du mois au cours duquel se situe le 77<sup>e</sup> jour d'incapacité de travail. A partir du mois suivant le 77<sup>e</sup> jour de maladie, la Caisse Nationale de Santé (CNS) prend le relais en versant au salarié en incapacité de travail une indemnité pécuniaire de maladie.

Jusqu'en 2018, les 77 jours pendant lesquels le salarié avait droit au maintien de son salaire étaient décomptés sur une période de référence de 12 mois successifs. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 <sup>(1)</sup>, la période de référence pour le calcul des 77 jours est de 18 mois (et non plus 12 mois).

Mécaniquement, davantage de jours

de maladie seront comptabilisés durant la période de référence allongée et le seuil des 77 jours sera donc plus vite atteint. Ainsi, la CNS devrait être amenée à prendre le relais de l'employeur plus rapidement.

## Droit à l'indemnité pécuniaire de maladie : limite des 52 semaines portée à 78 semaines

Jusqu'en 2018, le droit à l'indemnité pécuniaire de maladie était limité à 52 semaines d'incapacité de travail (maladie, maladie professionnelle, accident du travail) calculées sur une période de référence de 104 semaines. Lorsque les 52 semaines d'incapacité de travail étaient atteintes, la CNS cessait de verser l'indemnité pécuniaire, entraînant de plein droit la cessation du contrat de travail.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 <sup>(2)</sup>, le droit à l'indemnité pécuniaire est étendu à 78 semaines sur une même période de 104

semaines pour mieux gérer les pathologies longues. Lorsque cette nouvelle limite de 78 semaines sera atteinte, la CNS cessera de verser l'indemnité pécuniaire de maladie, entraînant également la cessation automatique du contrat de travail.

Cette mesure vise à favoriser la reprise progressive du travail par les salariés en maladie prolongée.

## Reprise progressive du travail pour raisons thérapeutiques

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 <sup>(3)</sup>, entre en vigueur un nouveau dispositif visant à encadrer la reprise progressive du travail pour raisons thérapeutiques par les salariés en maladie prolongée. Il remplace l'ancien régime du mi-temps thérapeutique.

L'objectif du nouveau dispositif est de permettre à un salarié encore malade de reprendre son activité professionnelle en bénéficiant de tâches aménagées et/ou d'un temps de travail adapté à son état de santé.

En accord avec son employeur, le salarié peut introduire une demande de reprise progressive du travail auprès de la CNS sur base d'un certificat médical de son médecin traitant. Pour que la demande soit recevable, le salarié doit avoir été en incapacité de travail pendant au moins un mois au cours des 3 mois précédant sa demande.

La décision de reprise progressive du travail est prise par la CNS, sur avis motivé du Contrôle médical de la sécurité sociale, si cela est de nature à favoriser le processus de guérison.

Par ailleurs, le nouveau dispositif réforme la prise en charge de la rémunération du salarié. Dans l'ancien régime du mi-temps thérapeutique, le salarié était rémunéré à mi-temps par son employeur et à mi-temps par la CNS. Le mi-temps pris en charge par la CNS comptait comme une demi-journée d'incapacité de travail.

Dans le nouveau régime de la reprise progressive du travail pour raisons thérapeutiques, la CNS continuera à rémunérer en totalité le salarié. Le régime de reprise progressive est



ainsi assimilé à une période totale d'incapacité de travail et sera comptabilisée comme telle. Le salarié ne sera donc plus du tout à charge de son employeur pendant la période de reprise du travail partielle ou aménagée.

Les différentes mesures concernant la gestion des incapacités de travail du salarié vont entraîner une diminution de la charge patronale (avec report de la charge sur la CNS) et donc, une moindre intervention de la Mutualité des Employeurs. C'est la raison pour laquelle les cotisations à la Mutualité des Employeurs ont été revues à la baisse au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

### Plan de pension complémentaire

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019<sup>(4)</sup>, une série d'adaptations au régime des plans de pension complémentaires sont entrées en vigueur, à savoir notamment :

- Rachat des droits acquis : auparavant, le salarié qui quittait son entreprise avant l'âge de la retraite pouvait racheter ses droits acquis dans son plan de pension complémentaire dans 5 cas :
  - ✓ le salarié partait vers une entreprise située en dehors du Luxembourg ;
  - ✓ le salarié était âgé de 50 ans au moment de son départ ;
  - ✓ le montant de la rente calculée sur base des droits accumulés ne dépassait pas le 10<sup>e</sup> du SSM pour travailleur non qualifié de 18 ans au moins ;
  - ✓ le montant du capital calculé sur base des droits accumulés ne dépassait pas 10 fois le SSM pour travailleur non qualifié de 18 ans au moins.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le rachat des droits acquis dans le plan de pension complémentaire par le salarié qui quitte l'entreprise ne sera plus possible que dans les 2 cas limitatifs suivants :

- ✓ de par sa nouvelle activité, le salarié n'est plus soumis à la sécurité sociale luxembourgeoise ;
- ✓ le montant des droits acquis à la date de départ est inférieur à 3 fois le salaire social minimum, à savoir 6.213,30 EUR au 1<sup>er</sup> janvier 2019 (critère d'éligibilité beaucoup plus clair pour les salariés que ceux qui étaient en vigueur auparavant).
- Réduction de la période d'acquisition des droits : pour les salariés entrés en service après le 20 mai 2018 (date pivot), le délai cumulé de la période d'acquisition et d'un éventuel délai d'attente ne pourra plus dépasser 3 ans (contre

10 ans auparavant). Des dispositions transitoires sont prévues pour les salariés entrés en service avant le 21 mai 2018 (le délai d'attente ne peut pas dépasser 10 ans ni s'étendre au-delà du 21 mai 2021).

- Régime complémentaire de pension pour les indépendants : à partir de 2019, la possibilité de mettre en place un régime complémentaire de pension est également ouverte aux indépendants et professions libérales. Les indépendants pourront se constituer une pension complémentaire dans un cadre légal et fiscal similaire à celui des salariés.

### Frontaliers mariés : carte d'impôt 2019

Les frontaliers mariés qui avaient déjà une carte d'impôt en 2018 recevront leur carte d'impôt 2019 automatiquement à leur domicile au début de l'année.

S'ils avaient opté pour l'imposition collective dans le cadre du régime de l'assimilation fiscale, ils devraient en principe recevoir une carte d'impôt 2019 mentionnant le même taux que celui qui figurait sur leur carte d'impôt 2018.

Si les revenus du ménage ont évolué par rapport à 2018 (augmentation ou diminution des revenus professionnels des conjoints en 2019 par exemple), il est recommandé de demander en ligne sur [www.MyGuichet.lu](http://www.MyGuichet.lu) un nouveau taux de retenue à la source basé sur l'estimation des revenus pour l'année 2019. Le bureau RTS émettra une fiche d'impôt 2019 basée sur cette nouvelle estimation. Cette demande pourra être introduite à tout moment de l'année.

Pour rappel, ces frontaliers mariés sont tenus de déposer une déclaration fiscale en 2019 (afin de déclarer les revenus perçus en 2018). En fonction du taux d'impôt effectif qui sera calculé par leur bureau d'imposition sur leurs revenus 2018, il est possible que le bureau RTS émette une nouvelle fiche de retenue 2019 avec un nouveau taux si celui-ci constate un écart significatif entre le taux d'impôt calculé sur base des revenus déclarés et le taux de retenue à la source (initialement calculé sur base des revenus estimés par les contribuables pour l'année 2018).

### Elections sociales

La date des prochaines élections sociales, qui ont lieu tous les 5 ans, est fixée au 12 mars 2019.

Les entreprises qui auront occupé au moins 15 salariés entre le 1<sup>er</sup> février 2018 et le 31 janvier 2019 (période de référence de 12 mois précédant le 1<sup>er</sup> jour du mois de l'affichage annonçant les élections) seront tenues d'organiser l'élection des délégués du personnel. Ce seuil de 15 salariés doit être atteint et maintenu en continu durant toute la période de référence.

Cette obligation concerne toute entreprise qui occupe du personnel, quels que soient la nature de ses activités, sa forme juridique et son secteur d'activité (sociétés commerciales et financières, professions libérales, asbl, fondations, etc.).

L'employeur doit effectuer une série de démarches auprès de l'Inspection du travail et des mines (ITM).

La grande nouveauté pour les élections de 2019 est que l'employeur doit désormais effectuer certaines de ces démarches en ligne via la plateforme électronique interactive et sécurisée [www.MyGuichet.lu](http://www.MyGuichet.lu) :

- ✓ communiquer l'avis d'élections sociales dans son entreprise ;
- ✓ communiquer l'avis relatif au délai de réclamation contre les listes électorales ;
- ✓ communiquer la liste des candidats ;
- ✓ déclarer les résultats des élections ;
- ✓ déclarer les fonctions de la délégation du personnel.

Pour ce faire, l'ITM communique deux codes d'accès aux entreprises dans le courant du mois de janvier 2019 (le premier est destiné à l'entreprise concernée et l'autre code est destiné au mandataire, en cas d'appel à un prestataire externe pour l'organisation et le suivi du processus électoral).

Les différentes démarches sont expliquées sur le portail d'information Guichet.lu : [www.guichet.lu/elections\\_sociales](http://www.guichet.lu/elections_sociales). ☑



**Janique Bultot**

Partner

IF Group - Baker Tilly

(1) Loi du 10 août 2018 en matière de maintien du contrat de travail et de reprise progressive du travail en cas d'incapacité prolongée, publiée au *Mémorial* A n° 703 du 21 août 2018.

(2) Ibid1.

(3) Ibid1.

(4) Loi du 1<sup>er</sup> août 2018 portant modification de la loi modifiée du 8 juin 1999 relative aux régimes complémentaires de pension, publiée au *Mémorial* A n° 708 du 21 août 2018.



# Une population de frontaliers en hausse

192.121 ! C'est le nombre de frontaliers recensé par le STATEC au 2<sup>e</sup> trimestre 2018. Chiffre sans cesse en augmentation ces dernières années. Le Luxembourg reste toujours aussi attractif auprès des non-résidents et les estimations pour l'avenir sont à la hausse.

Dans ce contexte, il nous semble important d'évoquer les principaux changements fiscaux au Luxembourg ainsi que les différents accords conclus avec les pays voisins.

## La réforme fiscale – quelles incidences pour les couples mariés ?

Rappelons tout d'abord la situation applicable jusqu'en 2017. La Loi sur l'Impôt sur le Revenu (L.I.R.) prévoyait une retenue à la source déterminée sur la base de la classe d'impôt. Ainsi, un couple marié actif qui résidait au Luxembourg se voyait octroyer la classe d'impôt 2 et faisait l'objet d'une imposition collective. Un couple marié non-résident mais dont l'un des époux travaillait au Luxembourg et l'autre à l'étranger était imposé en classe d'impôt 1a, sauf si au moins 50 % de ses revenus professionnels étaient imposables au Luxembourg. Ainsi, dans ce cas de figure, le contribuable qui exerçait son activité professionnelle au Luxembourg bénéficiait d'une imposition déterminée selon le taux lié à la classe d'impôt 2 appliqué à ses seuls revenus (art. 157bis L.I.R.). S'il ne déposait pas de déclaration fiscale au Luxembourg l'année suivante, la retenue à la source constituait l'imposition finale du revenu luxembourgeois contrairement au couple résidant au Luxembourg, qui lui devait déposer une déclaration au Luxembourg (sous certaines conditions), et pouvant être redevable d'un impôt supplémentaire.

Au niveau de l'imposition par voie d'assiette, la remise d'une déclaration d'impôt était soumise à certaines conditions énumérées dans l'article 153 L.I.R. et ouverte aux non-résidents à partir du moment où



ils avaient presté au moins 9 mois d'activité continue au Luxembourg ou s'ils avaient bénéficié de la classe d'impôt 2 au sens de l'imposition collective (art. 157, al. 4, L.I.R.). Dans ce cas, les revenus (de source luxembourgeoise) déclarés ne pouvaient faire l'objet de déductions que de manière très limitée. De leur côté, les contribuables résidents pouvaient faire valoir l'ensemble des possibilités de déductions fiscales offertes par la L.I.R. Du fait de cette différence de traitement, la L.I.R. (art. 157ter L.I.R.) offrait en parallèle la possibilité pour les non-résidents dont au moins 90 % de leurs revenus mondiaux sont imposables au Luxembourg d'être assimilés de manière fictive à des contribuables résidents, ceci afin de leur offrir les mêmes possibilités de déductions que celles ouvertes aux contribuables résidents luxembourgeois. En contrepartie, l'intégralité des revenus du contribuable, c'est-à-dire ses revenus

mondiaux, devait être déclarée pour déterminer le taux d'imposition applicable sur les revenus taxables au Luxembourg.

En 2018, l'Administration des Contributions Directes (ACD) a procédé à sa réforme fiscale offrant alors plusieurs options au contribuable. L'objectif était de renforcer la justice fiscale en modifiant le traitement des revenus d'emploi des couples mariés non-résidents actifs qui pouvaient être avantagés par rapport aux couples résidents dans certains cas. Ainsi, les couples non-résidents dont l'un travaille au Luxembourg sont désormais imposés, par défaut, au tarif de la classe d'impôt 1. La dérogation permettant l'attribution de la classe d'impôt 2 si au moins 50 % des revenus professionnels du ménage sont imposables au Luxembourg est ainsi abrogée. Pour un non-résident marié travaillant au Luxembourg, il est toujours possible pour lui de bénéficier d'une imposition

sur un taux en application de la classe d'impôt 2, si au moins 90 %<sup>(1)</sup> de ses revenus mondiaux (tant indigènes qu'étrangers) sont imposables au Luxembourg. Seuls les revenus propres du contribuable non-résident rentrent dans le seuil de calcul des 90 %, pas ceux du ménage. L'application de la classe d'impôt 2 implique en outre que le contribuable signale à l'administration fiscale la totalité des revenus de son foyer : tant ses revenus imposables à l'étranger que ceux de son époux. C'est sur cette base que l'ACD déterminera le taux global d'imposition applicable sur ses revenus imposables au Luxembourg (au travers de la classe d'impôt 2).

Pour 2019, il semble d'ores et déjà que les fiches de retenue d'impôt seront émises avec les mêmes informations que pour 2018. Les salariés devront donc bien analyser leur situation et notifier l'administration de tout changement pouvant impacter le taux proposé, par exemple.

### Assouplissement des 90 %

La question s'est ainsi posée dans la situation du frontalier qui est amené à effectuer des voyages d'affaires ou pratiquer le télétravail. En effet, de manière générale, le frontalier est imposable au Luxembourg sur les jours d'activité effectivement prestés au Luxembourg (hors cas de la France) et sous réserve d'excéder certains seuils convenus entre les différents Etats.

Pour pallier cette problématique et éviter que les frontaliers exerçant leur activité en partie à l'étranger soient trop pénalisés, la L.I.R. prévoit que le salarié prestant moins de 50 jours hors du Luxembourg ou ayant des revenus de source étrangère de moins de 13.000 EUR pourra, même s'il est en dessous de 90 % imposables au Luxembourg, opter pour le bénéfice de l'imposition sur le taux de la classe d'impôt 2.

Afin de mettre en place la retenue à la source mensuelle correspondante, il est nécessaire d'établir une carte d'impôt, qui inclura le taux applicable calculé, sur la base de la classe d'impôt 2. Cette carte d'imposition est établie à partir des revenus mondiaux du ménage lors de l'année N-1, voire N-2, sur base des informations dont l'ACD dispose. Si le contribuable refuse de soumettre les revenus de son conjoint ou bien ses revenus étrangers, il se verra automatiquement appliquer la classe d'impôt 1 et le taux d'imposition correspondant. Cette demande de carte d'impôt se fait toujours au courant de l'année pour une entrée effective en application sur les salaires à partir de janvier N+1. Cette demande doit s'appuyer sur des justificatifs solides qui doivent ainsi être validés par l'ACD comme le certificat annuel de rémunération, les bulletins de salaire, un extrait de gestion pour des revenus locatifs...

Dans le cas où les deux époux travaillent au Luxembourg, un taux moyen d'imposition sera appliqué sur les 2 cartes d'impôt. Le contribuable non-résident a toutefois la possibilité de pouvoir bénéficier d'une individualisation de son imposition (individualisation pure ou avec réallocation). A charge des contribuables de vérifier l'option la plus intéressante dans leur situation.

Si le contribuable non-résident n'a pas demandé de carte d'impôt, mais satisfait les conditions pour bénéficier de la classe d'impôt 2 selon les critères de la L.I.R., il sera toujours possible pour lui de faire valoir ses droits rétroactivement, au travers d'une déclaration de revenus. Dans ce cas, les mêmes conditions s'appliquent (principe de déclaration des 90 % des revenus imposables). Sur la base de ces données, un taux global sera calculé (sur base de l'application de la classe d'impôt 2 aux revenus mondiaux) et appliqué sur les

seuls revenus luxembourgeois. Dans ce cas, il peut s'attendre à un remboursement de l'impôt trop payé à la source.

Enfin, il est à noter que la demande d'application du calcul du taux selon la classe 2 engendre automatiquement une imposition par voie d'assiette pour le couple marié. Dès lors, il est fort probable qu'à compter de l'année fiscale 2018, l'Administration des contributions directes ait nettement plus de dossiers à traiter.

### Attention : la notion de 50 jours n'a pas de rapport avec les différents seuils de jours indiqués dans les conventions fiscales conclues avec les pays frontaliers

En effet, la mesure des 50 jours (et le seuil des 13.000 EUR) est une mesure interne à la législation luxembourgeoise et permet une flexibilisation qui ne s'applique que pour les besoins de la détermination de la classe d'impôt au Luxembourg. En aucun cas, elle évite une imposition dans le pays de résidence du contribuable. Tant les salariés que les employeurs peuvent se perdre avec les différentes règles.

Selon le pays de résidence des salariés, les règles diffèrent. Les employeurs sont tenus dorénavant d'être au fait de ces règles pour s'assurer d'être en conformité avec les obligations qui leur incombent telles que la retenue à la source sur les salaires.

Ainsi, un résident allemand qui travaille plus de 19 jours hors du Luxembourg ne sera pas imposable sur ces jours travaillés au Luxembourg (cf. convention fiscale conclue entre le Luxembourg et l'Allemagne et différents accords mutuels). Cette limite est fixée à 24 jours pour un résident belge<sup>(2)</sup>. Attention, toute demi-journée prestée hors du Luxembourg est comptabilisée comme un jour plein. Pour le résident français la convention fiscale actuelle indique 183 jours. Mais ce nombre se regarde uniquement sur les jours français. Tout jour hors de France et de Luxembourg devient en principe imposable en France (sauf cas particulier avec la Belgique). Attention, une nouvelle convention fiscale entre la France et le Luxembourg va bientôt changer la donne (voir § Le Luxembourg et la France renégocient les termes de leur convention fiscale).

---

**Il est important pour les contribuables non-résidents mariés de se projeter quant à leur imposition et aux conséquences d'opter ou non pour la classe d'impôt 2. De manière générale, il sera favorable de prendre la classe 2 si les revenus au Luxembourg sont supérieurs aux revenus étrangers du ménage et défavorable à l'inverse.**

---



Il est donc important pour les contribuables non-résidents mariés de se projeter quant à leur imposition et aux conséquences d'opter ou non pour la classe d'impôt 2. De manière générale, il sera favorable de prendre la classe 2 si les revenus au Luxembourg sont supérieurs aux revenus étrangers du ménage et défavorable à l'inverse. Via le simulateur disponible sur le site de l'Administration des contributions directes, il est possible de calculer et de consulter toutes les conséquences de la réforme et les changements engendrés pour sa propre situation.

Il est toutefois inéluctable pour les non-résidents mariés générant des revenus à l'étranger de voir leur charge fiscale augmenter à partir de 2018 !

En outre, du côté des employeurs il devient essentiel de pouvoir suivre la mobilité de leurs salariés, qu'elle soit due à des voyages d'affaires ou à la mise en place du télétravail, par exemple. En effet, en sus des impératifs fiscaux s'ajoute la sécurité sociale. Le frontalier exerçant exclusivement au Luxembourg est en effet soumis au régime luxembourgeois de sécurité sociale. Toutefois, cette affiliation peut être remise en cause si le frontalier est amené à travailler de manière substantielle de son pays de résidence (à savoir plus de 25 %). Si tel était le cas, l'employeur serait contraint de verser les cotisations salariales et patronales du pays de résidence du frontalier et non plus du Luxembourg.

### Le Luxembourg et la France renégocient les termes de leur convention fiscale

Cette nouvelle convention viendra remplacer celle signée le 1<sup>er</sup> avril 1958 et intègre les nouveaux standards internationaux en matière fiscale. Ainsi, le nouveau texte se base sur le dernier modèle de convention fiscale de l'OCDE ainsi que les standards minima du Plan d'action sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS). Elle contribue également à une sécurité juridique accrue au bénéfice des autorités fiscales et du contribuable.

La nouvelle convention franco-luxembourgeoise a été signée en date du 20 mars 2018 mais doit encore être ratifiée par les parlements nationaux avant de pouvoir entrer en application (probablement pas avant le 1<sup>er</sup> janvier 2020).

**Dans la nouvelle convention franco-luxembourgeoise, la méthode de non double imposition est modifiée pour les résidents français : au lieu de bénéficier d'une exemption d'impôt français sur les revenus déjà imposés au Luxembourg, ils se verront créditer l'impôt luxembourgeois (sans pouvoir excéder l'impôt français) sur leur impôt final français. L'impact concernant cette nouvelle mesure doit encore être estimé.**

Concernant les frontaliers français qui travaillent au Luxembourg, la nouvelle convention vient apporter des précisions importantes. La règle de tolérance de 29 jours en matière de revenus de l'emploi a notamment été retenue. Celle-ci permet au Grand-Duché de préserver l'intégralité de son droit d'imposition sur les salaires en tant qu'État de l'exercice de l'emploi, dans le cas où un résident français travaillant pour un employeur luxembourgeois exerce son emploi dans un autre État (France ou un État tiers) pendant une période n'excédant pas au total 29 jours.

Par ailleurs, la méthode de non double imposition est modifiée pour les résidents français : au lieu de bénéficier d'une exemption d'impôt français sur les revenus déjà imposés au Luxembourg, ils se verront créditer l'impôt luxembourgeois (sans pouvoir excéder l'impôt français) sur leur impôt final français. L'impact concernant cette nouvelle mesure doit encore être estimé.

Cette nouvelle méthode peut entraîner des difficultés puisque les impôts français et luxembourgeois sont dus et/ou connus à des dates différentes.

En sus, beaucoup de questions se posent avec l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019 du prélèvement à la source en France sur les revenus professionnels imposables en France. Y aura-t-il des incidences pour les frontaliers français qui deviendraient partiellement imposables en France du fait de leurs déplacements ? Ces dernières incomberaient-elles aux employeurs ou aux salariés ?

En conclusion, ces changements amènent évidemment de nombreuses problématiques en termes de mobilité

de cette population active. Autoroutes saturées, problèmes de transports en commun, ceci associé à la volonté d'une mobilité verte. Dès lors, les sociétés commencent à mettre en place des méthodes de travail flexibles telles que les horaires décalés ou le télétravail. Ces alternatives, certes très positivement perçues par les salariés concernés, posent beaucoup de questions en termes de fiscalité, sécurité sociale, droit du travail, trop peu appréhendés par les employeurs. Ces derniers sont ainsi pris au piège entre, d'une part, ce besoin de flexibilité et, d'autre part, ces contraintes accentuées notamment par la réforme fiscale luxembourgeoise (pour les couples mariés uniquement) et les différents accords fiscaux entre le Luxembourg et les pays voisins. ☑



**Séverine Moca**  
Managing Director  
Tax  
PwC Luxembourg

- (1) A noter que cette règle ne s'applique pas au frontalier résidant en Belgique. Ce dernier est en effet couvert par la convention conclue entre le Luxembourg et la Belgique qui indique que le résident belge doit satisfaire la condition de plus des 50 % des revenus professionnels du ménage pour bénéficier du calcul du taux par application de la classe d'impôt 2.
- (2) A noter que des discussions sont actuellement en cours entre le ministre des Finances luxembourgeois et le gouvernement fédéral belge afin d'augmenter cette limite à 48 jours (soit 1 jour par semaine).



# Régime complémentaire de pension

## Le 2<sup>e</sup> pilier des pensions étendu aux indépendants et aux professions libérales

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, toute personne ayant le statut d'indépendant ou exerçant une profession libérale peut souscrire à un régime complémentaire de pension. Voyons avec Pierre Dubru, directeur Vie-Entreprises de Bâloise Vie, les objectifs poursuivis par cette loi votée le 1<sup>er</sup> août 2018 ainsi que les nouvelles opportunités.

### Quels sont les objectifs poursuivis par la nouvelle loi sur les Régimes Complémentaires de Pension (RCP) et quelles sont les personnes concernées?

Le Luxembourg sera prochainement confronté aux problèmes liés au financement des pensions légales. Selon les prévisions fournies par l'Inspection générale de la sécurité sociale, les prestations seront supérieures aux cotisations sociales dès 2023 et la réserve de compensation sera épuisée en 2043. Jusqu'à présent, seuls les salariés pouvaient bénéficier d'un régime complémentaire de pension. Bien que ce régime ne soit pas obligatoire, le nombre de sociétés offrant un RCP à ses salariés atteint à présent le chiffre de 2.800. Cette réforme était donc nécessaire pour sensibiliser les indépendants et les personnes exerçant une profession libérale à se constituer un capital à la retraite. Elle constitue également une excellente nouvelle car ces personnes pourront bénéficier d'un cadre fiscal avantageux, similaire au cadre mis en place pour les salariés. Nous noterons que cette extension touche plus de 10.000 personnes travaillant au Luxembourg pour leur propre compte. Nous recensons notamment plus de 6.000 emplois pour les professions libérales telles que les professionnels du droit et de la santé, les agences immobilières et les architectes et ingénieurs-conseils auxquels nous pouvons ajouter les commerçants et les artisans.

### Que faut-il savoir avant de souscrire un RCP ?

Le but de ce RCP est avant tout de se constituer



Pierre Dubru, directeur Vie-Entreprises, Bâloise Vie.

une épargne retraite tout en bénéficiant d'un avantage fiscal non négligeable. Cet avantage vient d'ailleurs s'ajouter à celui déjà accordé dans le cadre de l'épargne privée (3<sup>e</sup> pilier des pensions), à savoir la possibilité de souscrire un contrat assurance-pension dont le plafond maximum déductible est fixé à 3.200 EUR (article 111bis).

La contribution de pension versée personnellement par l'indépendant est déductible en tant que dépense spéciale jusqu'à concurrence de 20 % de son revenu net. L'indépendant peut également souscrire à des couvertures décès et invalidité également déductibles et sans plafond.

Toutefois, l'indépendant devra s'acquitter d'un impôt forfaitaire de 20 % et d'une taxe rémunératoire de 0,9 %, bien inférieurs au taux marginal d'imposition qui peut atteindre 42 %. La prestation perçue à l'âge de la retraite sera exonérée d'impôt au Luxembourg, seule la contribution à l'assurance dépendance de 1,4 % sera prélevée lors du versement de la prestation.

Comme il s'agit avant tout du financement d'une prestation retraite, le rachat n'est autorisé que si l'indépendant n'est plus soumis à l'assurance maladie de par sa nouvelle activité ou si l'épargne acquise est inférieure à trois fois le salaire social minimum (6.145 EUR).

### Dans le cadre de ce nouveau régime, quelle est l'offre de Bâloise?

Comme les revenus nets d'un indépendant peuvent varier d'une année à l'autre, nous offrons un produit flexible avec des contributions retraite et des couvertures de risques facilement modifiables en fonction de sa situation et de ses besoins. L'indépendant peut ainsi définir une périodicité et un niveau de contributions de pension basés sur ses revenus nets précédents. Afin de ne pas dépasser le plafond déductible, nous préconisons de fixer un montant de contributions périodiques prudent, sachant qu'un versement complémentaire en fin d'année est toujours possible dès que l'indépendant connaîtra ses revenus nets. Enfin, les contributions pourront être investies soit dans un compartiment à un taux garanti, soit dans un compartiment « fonds d'investissement » ou dans les deux simultanément. Dans certaines situations, nous pouvons faciliter l'approche de versements globalisés, similaire à la gestion d'un RCP mis en place par une entreprise au profit de ses salariés. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset



# BeFocus HR

## La retraite, la transition du nouveau

Que vous soyez effrayé(e) à l'idée de prendre votre retraite ou, qu'au contraire, vous vous réjouissiez de bientôt jeter l'éponge, cette période de la vie n'est jamais évidente. C'est ce que constate Emeline Baud, fondatrice de BeFocus HR et spécialisée en employabilité. Entretien.

### Les personnes bientôt retraitées sont-elles des coachés ordinaires ?

Ce sont généralement les entreprises qui me contactent pour accompagner leurs collaborateurs à préparer leur retraite. Au départ, les futurs retraités sont parfois dans le déni, peu enclins à suivre un coaching d'autant plus sur un sujet tel que la retraite. Le fait de parler avec une tierce personne les éveille parfois au fait qu'ils ont peu anticipé cette nouvelle étape. Puis, l'idée fait son chemin et les personnes me recontactent. Le coaching que je propose s'échelonne sur 6 mois, à raison de 8 à 10 séances de 1h30-2h. L'idéal est de le débiter avant la retraite, de manière à préparer efficacement la transition avec le successeur et ainsi clôturer sereinement le chapitre professionnel. Le but du coaching est avant tout de se projeter dans le futur, de se préparer à une vie au tempo différent du rythme professionnel, parfois assez trépidant, que connaît un actif depuis plus de 40 ans. La thématique de la retraite est aujourd'hui mieux appréhendée par les entreprises, de plus en plus nombreuses à proposer un accompagnement à leurs futurs retraités afin de démystifier cette étape de vie où il ne sera plus question d'horaires, de réunions, de collègues...

### Que craignent le plus les personnes que vous coachez ?

Dans un premier temps, les craintes les plus présentes tournent autour du vide qui va s'installer, de la perte de revenus, du fait de se sentir « inutile », sans identité professionnelle. Nous travaillons alors sur les peurs, les croyances par rapport à la retraite, le sens à donner à sa vie, le



**Emeline Baud**, fondatrice, BeFocus HR.

nouveau rapport au réseau existant, les projets auxquels adhérer (mentorat, conseils à des start-up/des jeunes, associations culturelles et sportives...). Avec, parfois pour les non-Luxembourgeois, le souhait de retourner dans leur pays d'origine... Pour faire le lien avec la sphère professionnelle, nous nous focalisons notamment sur les compétences transférables et les façons de mettre ces atouts à profit dans de nouvelles aventures. Souvent, les chefs d'entreprise et les personnes avec des postes à hautes responsabilités craignent de perdre « des avantages », les marques liées au statut professionnel, le plaisir d'être connus et reconnus, ils anticipent l'éloignement du réseau professionnel... Reconnaître et verbaliser ses peurs est un jalon essentiel du processus d'accompagnement, l'idée est d'ensuite trouver les bénéfices à la retraite. Ensemble, nous allons analyser l'existant, faire une projection d'un futur

idéal, bâtir un plan d'action avec des objectifs concrets et dynamiques pour vivre une transition sereine et remplie de sens. Ce travail sur soi permet d'évacuer le stress, très présent à cette période, même pour les personnes qui sont heureuses de partir en retraite.

### Quels conseils donnez-vous aux conjoints ?

En période de retraite, la vie privée et/ou familiale va aussi se trouver transformée en profondeur et dans la durée. Il faut réapprendre à vivre à deux ou avec des enfants, ou vivre seul si le conjoint travaille encore. Il est important d'exprimer à l'autre la façon dont on souhaite concevoir son temps à présent. Lorsque l'un des deux membres du couple idéalise sa retraite en pensant lever le pied, voyager... et que l'autre souhaite mettre son expérience à profit en continuant une activité ou en reprenant un poste honorifique, il est essentiel de communiquer, de s'accorder et de respecter le cadre de chacun. Le dialogue entre les époux est aussi une des clés de la réussite de cette étape de vie. ☑

**Propos recueillis par Isabelle Cousset**



contact : [baudemeline@befocus-hr.com](mailto:baudemeline@befocus-hr.com)

# Elections sociales du 12 mars 2019 : comment déterminer si votre entreprise doit organiser des élections des représentants du personnel ?

Les élections sociales destinées à désigner les représentants du personnel dans les entreprises ont lieu, au Luxembourg, tous les 5 ans. Ces élections vont devenir une préoccupation au cours du premier trimestre 2019 alors que la date du nouveau scrutin a été fixée au 12 mars prochain.

Ces élections vont, en outre, être les premières de leur genre, puisqu'elles seront organisées conformément aux nouvelles dispositions issues de la loi du 23 juillet 2015 « portant réforme du dialogue social à l'intérieur des entreprises ». Cette loi supprime les comités mixtes d'entreprise à compter des nouvelles élections et confie les attributions réservées à ces derniers aux délégations du personnel en place dans les sociétés d'au moins 150 salariés. Cette réforme va donc simplifier la représentation du personnel grâce à une concentration des pouvoirs entre les mains d'une seule institution par entreprise.

Les employeurs concernés de la place luxembourgeoise vont par conséquent devoir penser dès à présent aux préparatifs des élections, dont les modalités sont fixées par le règlement grand-ducal du 11 septembre 2018 « concernant les opérations électorales pour la désignation des délégués du personnel ».

Mais qui sont, justement, ces employeurs ? Comment déterminer si un employeur a l'obligation d'organiser des élections des représentants du personnel ? Le cas échéant, quels sont les salariés qui pourront être électeurs, voire éligibles ? Autant de questions que les employeurs peuvent se poser.



## Quelles sont les entreprises qui doivent organiser des élections des représentants du personnel ?

Toute entreprise, quels que soient la nature de ses activités, sa forme juridique et son secteur d'activité doit organiser des élections sociales si, durant « les 12 mois qui précèdent le premier jour du mois de l'affichage annonçant les élections », elle

a employé « au moins 15 salariés liés par contrat de travail », et ce conformément à l'article L.411-1 (1) du Code du travail.

Dans la mesure où, conformément au règlement grand-ducal du 11 septembre 2018, les entreprises doivent procéder à l'affichage annonçant les élections au moins un mois avant la date du scrutin, donc au plus tard le 11 février 2019, les « 12 mois qui précèdent le premier jour



du mois de l’affichage » sont les 12 mois qui précèdent le 1<sup>er</sup> février 2019.

En d’autres termes, les entreprises qui sont tenues d’organiser des élections sociales sont celles qui auront employé au moins 15 salariés sous contrat de travail entre le 1<sup>er</sup> février 2018 et le 31 janvier 2019.

**Comment décompter l’effectif de l’entreprise pour déterminer si le seuil des 15 salariés a été franchi ?**

Pour déterminer si une entreprise a employé au moins 15 salariés de manière continue entre le 1<sup>er</sup> février 2018 et le 31 janvier 2019, il convient de décompter son effectif sur cette période. Tous les salariés sont concernés, à l’exclusion des apprentis.

Pour le calcul de l’effectif, les salariés travaillant à temps plein comptent intégralement.

En ce qui concerne les salariés à temps partiel, lorsque leur durée de travail est supérieure ou égale à 16 heures par semaine, ils sont pris en compte intégralement pour le calcul de l’effectif.

En revanche, les salariés dont la durée du travail est inférieure à 16 heures par semaine ne sont pris en considération que partiellement, selon la formule de calcul suivante :

Masse totale de la durée du travail inscrite dans les contrats des salariés à temps partiel	=	Effectif représenté par les salariés à temps partiel
Durée légale ou conventionnelle du travail (généralement 40 heures)		

Quant aux salariés travaillant sous contrat à durée déterminée ou qui ont été mis à disposition de l’entreprise, ceux-ci sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l’entreprise au cours de la période de 12 mois précédant la date obligatoire d’établissement des listes électorales (qui est fixée au 18 février 2019).

Les salariés remplaçant un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu ne sont toutefois pas pris en compte pour le calcul des effectifs.

**Les entreprises qui sont tenues d’organiser des élections sociales sont celles qui auront employé au moins 15 salariés sous contrat de travail entre le 1<sup>er</sup> février 2018 et le 31 janvier 2019.**

**Qu’en est-il lorsque plusieurs entreprises constituent une Entité Economique et Sociale (EES) ?**

Au sens du Code du travail, l’existence d’une EES est constatée lorsque plusieurs entités partagent un même pouvoir de direction, des activités identiques et complémentaires, en l’occurrence une communauté de salariés liés par des intérêts identiques, semblables ou complémentaires, avec un statut social comparable. Dans un tel cas, les entreprises concernées, bien que formant des entités juridiques distinctes, sont considérées comme formant un tout indivisible au regard du droit du travail.

En ce qui concerne les EES, la réforme du dialogue social a introduit deux nouveaux mécanismes dans le Code du travail : alors que le premier est destiné à créer une délégation du personnel à un niveau supérieur à l’entreprise, le second est destiné à garantir – sous certaines conditions – une représentation aux salariés qui sont occupés dans des entreprises de moins de 15 salariés.

Ainsi, au titre du premier mécanisme, l’article L.411-3 (1) prévoit qu’à compter des élections sociales du 12 mars prochain, lorsqu’il sera reconnu qu’une EES existe entre plusieurs entreprises, une délégation du personnel au niveau de cette EES pourra être instituée sur demande d’au moins deux des entreprises la constituant. Les demandes devront être introduites dans un délai de 3 mois suivant les élections. La délégation du personnel instituée au niveau de l’EES représentera les intérêts de l’ensemble des salariés occupés dans les diverses entreprises concernées. Elle n’aura néanmoins pour attribution que l’échange d’informations entre les différentes délégations du personnel dont elle sera issue.

Le second mécanisme, réglementé par l’article L.411-3 (3) du Code du travail, consiste en l’adaptation d’une solution préalablement consacrée par la jurispru-

dence. Cette solution permettait aux salariés occupés dans des entreprises ou établissements de moins de 15 salariés de bénéficier d’une représentation lorsque (i) les différentes entreprises ou les différents établissements concernés formaient ensemble une EES (ou encore unité économique et sociale) et que (ii) l’EES comptait au moins 15 salariés. Plus précisément, dès lors qu’ils étaient saisis d’un litige relatif à l’obligation de l’employeur d’organiser des élections sociales, les juges vérifiaient si les conditions d’existence d’une EES étaient réunies. Dans l’affirmative, le seuil des 15 salariés devait être apprécié non pas au niveau de chaque entité prise séparément, mais au niveau de l’EES. En conséquence, si l’ensemble de l’effectif de l’EES atteignait au moins 15 salariés, le ou les employeurs étaient alors tenus d’organiser des élections sociales en vue de la mise en place d’une délégation du personnel au niveau de l’EES.

Dorénavant, le Code du travail traite expressément de cette question. Ainsi, aux termes de l’article L.411-3 (3), lorsque 3 sociétés forment une EES, qu’elles ont chacune moins de 15 salariés mais qu’elles occupent ensemble au moins 15 salariés, leurs salariés peuvent alors introduire une demande auprès de l’Inspection du Travail et des Mines (ITM) tendant à ce qu’une délégation du personnel soit établie au niveau de l’EES. La demande doit toutefois émaner de 15 salariés au moins. Le cas échéant, l’ITM fixe la date des élections, qui devront avoir lieu selon le système de la majorité relative.

**Combien de délégués du personnel faut-il élire dans chaque entreprise ?**

Le nombre de délégués du personnel à élire est toujours fonction de l’effectif des salariés qu’ils représentent.

Le Code du travail indique 25 tranches fixes d’effectif, la première allant de 15 à 25 salariés et la dernière allant de



5.101 à 5.500 salariés. Il est par ailleurs prévu qu'un membre supplémentaire devra être désigné par tranche entière de 500 salariés lorsque l'effectif excède 5.500 salariés.

Pour la détermination de l'effectif, les mêmes règles que celles décrites ci-avant s'appliquent, sauf qu'il n'y a plus lieu de tenir compte ici d'une période de 12 mois précédant le premier jour du mois de l'affichage des élections. L'effectif à prendre en compte sera celui de l'entreprise à la date du 1<sup>er</sup> février 2019.

Toute délégation du personnel comporte des membres suppléants en nombre égal à celui des membres titulaires.

### Comment identifier les salariés pouvant voter et ceux pouvant être candidats ?

La possibilité de pouvoir être électeur (électorat actif) et la capacité à être éligible, et donc à se porter candidat (électorat passif) sont soumises à des règles précises.

Ainsi, peuvent voter aux élections sociales les salariés âgés de 16 ans révolus, liés à l'entreprise par un contrat de travail ou d'apprentissage depuis 6 mois au moins au jour de l'élection. Aucune distinction de nationalité ne s'applique.

Par ailleurs, peuvent être candidats et éligibles les salariés qui sont âgés de 18 ans au moins au jour des élections, qui ont été occupés dans l'entreprise de façon ininterrompue durant les 12 mois précédant le premier jour du mois de l'affichage annonçant les élections (soit les salariés qui ont été au service de leur employeur, sans discontinuer, entre le 1<sup>er</sup> février 2018 et le 31 janvier 2019). Ces salariés doivent soit être de nationalité luxembourgeoise, soit être autorisés à

travailler au Luxembourg.

Le Code du travail prévoit des règles particulières applicables aux salariés travaillant à temps partiel dans plusieurs entreprises. Ces derniers peuvent être éligibles uniquement dans l'entreprise dans laquelle ils sont occupés pour la durée du travail la plus longue, et, en cas de durées identiques, celle dans laquelle ils ont acquis l'ancienneté la plus grande.

Il y a également lieu d'ajouter que le Code du travail prive certaines catégories de salariés de leur éligibilité. Ainsi, ne peuvent pas se présenter comme candidats, ni être élus, les gérants, les directeurs et le responsable du service du personnel de l'entreprise (dès lors, selon l'ITM, qu'ils exercent un vrai pouvoir de décision sur le personnel) ainsi que les parents et alliés jusqu'au quatrième degré du chef d'entreprise.

De plus, les salariés intérimaires ou mis à disposition par une autre entreprise ne pourront jamais voter ni être élus dans l'entreprise utilisatrice. Ils conservent néanmoins la possibilité de consulter les délégués du personnel élus.

Il convient de rappeler que les candidats aux élections sociales sont protégés contre le licenciement durant les 3 mois qui suivent la présentation de leur candidature (à l'instar des délégués élus, titulaires et suppléants, qui sont protégés pendant la durée de leur mandat, et des anciens délégués, qui sont protégés durant les 6 premiers mois qui suivent l'expiration ou la cessation de leur mandat).

### Des outils à disposition des employeurs

Au vu de l'ensemble des développements qui précèdent, il est évident que l'organisation des élections sociales peut, pour les employeurs concernés, représenter une étape

importante. C'est la raison pour laquelle certaines institutions luxembourgeoises mettent à la disposition des entreprises un certain nombre d'outils. Ainsi, sur son site, l'ITM a édité un planning rétroactif des étapes à respecter et fournit pour chacune d'elles le lien vers le ou les formulaires qu'il est nécessaire de remplir.

À cet égard, il convient de noter une nouveauté à l'occasion des élections de mars 2019 : l'ITM doit adresser aux entreprises concernées, au plus tard 2 mois avant la date du scrutin, une lettre recommandée contenant un code d'identification leur permettant d'utiliser la plateforme interactive sécurisée déployée par l'Etat luxembourgeois concernant les opérations électorales. Cette plateforme permettra aux entreprises d'adresser plus facilement et de manière sécurisée les différents formulaires à l'ITM.

Même si l'organisation des élections sociales représente un travail administratif non négligeable, il est dûment recommandé aux employeurs concernés de se conformer à leur obligation. En effet, conformément à l'article L.417-5 du Code du travail, toute entrave apportée intentionnellement à la constitution d'une délégation du personnel, d'une délégation au niveau de l'EES ou à la libre désignation de leurs membres est punie pénalement. ☑



M<sup>e</sup> Cindy Arces



M<sup>e</sup> Sabrina Alvaro

PwC Legal

---

**Le Code du travail prive certaines catégories de salariés de leur éligibilité. Ainsi, ne peuvent pas se présenter comme candidats, ni être élus, les gérants, les directeurs et le responsable du service du personnel de l'entreprise (dès lors, selon l'ITM, qu'ils exercent un vrai pouvoir de décision sur le personnel) ainsi que les parents et alliés jusqu'au quatrième degré du chef d'entreprise.**

---

# Tout savoir sur l'enjeu des élections sociales 2019 au Luxembourg

Le 12 mars 2019 auront lieu les élections sociales, aussi bien pour la Chambre des salariés (CSL) que pour les délégations du personnel. Elles constituent un pilier de notre démocratie, puisqu'elles permettent aux salariés de faire entendre leur voix en élisant leurs représentants dans les entreprises et dans la Chambre des salariés.

## Au niveau national

Il s'agit d'élire les membres de l'assemblée plénière de la chambre professionnelle salariale. Les élections se déroulent par corrépondance.

Plus de 500.000 personnes, salariés occupés au Luxembourg et retraités qui l'ont été, peu importe leur nationalité ou leur lieu de résidence, sont invitées à participer à l'élection de leurs représentants au sein de la Chambre des salariés qui défendront les intérêts des salariés et retraités via leurs avis et prises de position pendant les prochaines cinq années.

## Ces élections auront une grande importance, et ce à plusieurs titres

1. La CSL est la voix des salariés et retraités dans la procédure législative et dans de nombreuses institutions socio-économiques du pays.
2. En outre, ces élections serviront à déterminer la représentation salariale au sein du comité de la Caisse nationale de santé, de la Caisse nationale de l'assurance pension, des juridictions de la sécurité sociale et des tribunaux du travail, etc. En effet, il appartiendra à la CSL de désigner les personnes siégeant dans ces instances.

Par leur soutien électoral aux candidats, les quelque 500.000 ressortissants de la Chambre des salariés augmenteront d'autant plus la force de conviction de celle-ci auprès des institutions luxembourgeoises et lui permettront ainsi de remplir pleinement son rôle en faveur de la juste reconnaissance et valorisation de leur statut.

---


En outre, ces élections serviront à déterminer la représentation salariale au sein du comité de la Caisse nationale de santé, de la Caisse nationale de l'assurance pension, des juridictions de la sécurité sociale et des tribunaux du travail, etc. En effet, il appartiendra à la CSL de désigner les personnes siégeant dans ces instances.

---

## Au niveau des entreprises

Dans les entreprises d'au moins 15 salariés, les salariés sont appelés à élire leurs représentants au sein de la délégation du personnel. Ces élections se font selon le mode de scrutin majoritaire dans les entreprises de moins de 100 salariés et selon le mode de scrutin proportionnel dans les entreprises de 100 salariés et plus.

## Mise à disposition de publications relatives aux élections sociales

1. Au courant du mois de janvier 2019, la CSL envoie par voie postale à tous ses ressortissants un dépliant explicatif sur les enjeux des élections sociales et montrant comment on vote correctement lors des élections pour la CSL.
2. Elle a publié également un guide pratique sur les élections sociales. Il a pour finalité d'expliquer la procédure des élections, mais indique aussi les différentes démarches à suivre en tant qu'électeur ou que candidat aux élections tant au niveau national que dans les entreprises. La partie Textes législatifs complète le guide. Le guide est vendu en librairie ou téléchargeable sur [www.csl.lu](http://www.csl.lu). 

**JE VAIS  
VOTER**

---

**MARS 2019  
ÉLECTIONS**  
CHAMBRE DES SALARIÉS



# L'aide à la formation en baisse pour les entreprises

A partir de l'exercice d'exploitation 2018, autrement dit pour toutes les formations données l'an dernier, la participation financière de l'État passe de 20 à 15 % du coût de l'investissement en formation. Un manque à gagner pour les nombreuses entreprises qui profitent chaque année du système de cofinancement de la formation professionnelle continue au Luxembourg.

S'ils ont été fixés dans la loi du 29 août 2017 portant modification du Code du travail, les véritables effets de la réforme du système de cofinancement de la formation professionnelle continue ne se feront ressentir que dans les mois à venir. En effet, comme le précise le site de l'INFPC, « les nouvelles dispositions législatives seront prises en considération dans le cadre de l'instruction des demandes de cofinancement relatives à l'exercice d'exploitation 2018 ».

Parmi les principaux changements, la participation financière de l'État passe de 20 à 15 % du coût de l'investissement en formation réalisé au cours de l'exercice d'exploitation. Elle est toutefois majorée de 20 % en ce qui concerne le coût salarial des personnes qui n'ont pas de diplôme reconnu par les autorités publiques et une ancienneté inférieure à 10 ans, ainsi que pour toutes celles qui sont âgées de plus de 45 ans.

## Des plafonds selon la taille de l'entreprise

Autre nouveauté, l'investissement en formation est plafonné selon la taille de l'entreprise. Il peut représenter 20 % de la masse salariale pour les entreprises de 1 à 9 salariés, mais seulement 3 % pour les entreprises de 10 à 249 salariés et 2 % pour les entreprises de plus de 249 salariés.

La période d'éligibilité du plan de formation n'est plus basée sur l'exercice fiscal mais uniquement sur l'année civile allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. La demande d'approbation est supprimée. Le Bilan annuel et le Rapport final sont remplacés par la Demande de



cofinancement, matérialisée par un formulaire unique.

Pour toute formation de type e-learning, une liste *logfile* signée par le participant et contresignée par le responsable de formation ou par le chef d'entreprise, reprenant le titre de la formation, les périodes d'accès au programme et le nom des participants est à joindre en tant que pièce justificative. Si pour des raisons informatiques, une telle liste ne peut être présentée, les informations sont à produire par un support similaire.

## Une adaptation au poste de travail plus limitée

La durée des formations d'adaptation au poste de travail passe de 173 à 80 heures par participant et par exercice. Seules les formations des salariés non qualifiés et des salariés dont le diplôme n'est pas en relation avec l'activité exercée sont éligibles. Désormais, l'autoformation se

résume exclusivement à l'apprentissage par voie d'e-learning.

Enfin, les formations à caractère obligatoire prévues par le législateur pour l'exercice des professions réglementées, les frais liés à la location ou à l'amortissement de salles de formation et de matériel pédagogique, les frais de préparation pédagogique, les frais de consultant (hors coût du réviseur d'entreprises chargé de l'examen du décompte financier de la demande de cofinancement) ainsi que les frais administratifs et de suivi ne sont plus éligibles.

Pour rappel, la demande de cofinancement doit parvenir à l'INFPC dans un délai de 5 mois après la clôture de l'exercice d'exploitation, soit le 31 mai au plus tard. Aucune prolongation du délai d'introduction ne sera accordée. ☑

Michaël Peiffer

# Après l'école : plus de 6.000 jeunes suivis au cours de leurs premières années de vie active

Le baromètre *Transition École – Vie Active* développé par l'Observatoire de la formation permet d'apprécier l'intégration dans le monde du travail, des détenteurs d'un certificat de capacité manuelle (CCP), d'un diplôme d'aptitude professionnelle (DAP), d'un diplôme de technicien (DT) et d'un diplôme de fin d'études secondaires générales. Le cap des 6.000 diplômés suivis vient d'être franchi. La période de suivi s'étale de 2009 à 2016.

Les données sont accessibles sur [www.teva-barometre.lu](http://www.teva-barometre.lu) pour 82 formations organisées dans le cadre de la formation professionnelle et pour 9 sections sur 3 divisions de l'enseignement secondaire général. Les indicateurs se répartissent sur trois temps :

## Le premier emploi

Exemple : 77 cuisiniers, diplômés d'un DAP, ont été suivis. 73 % d'entre eux signent leur premier contrat de travail dans les quatre mois qui suivent la sortie de l'école. 68 % des premiers contrats signés sont des CDI.

## L'emploi au cours des 3 années qui suivent la sortie de l'école

Exemple : 316 aides-soignants, diplômés d'un DAP, ont été suivis. 94 % de l'ensemble des emplois qu'ils occupent au cours des 3 années qui suivent leur sortie de l'école se déroulent dans le secteur Santé humaine et Action sociale, et pour 58 % dans des structures qui comptent de 200 à 999 salariés.

## L'emploi après 3 ans

Exemple : 161 mécatroniciens d'autos et de motos, diplômés d'un DAP, ont été suivis. 92 % des mécatroniciens d'autos et de motos occupent un emploi, trois ans après leur sortie de l'école. Ils gagnent pour la moitié d'entre eux, plus de 13.30 EUR de l'heure.



Les données du baromètre *Transition École – Vie Active* développé par l'Observatoire de la formation sont accessibles pour 82 formations organisées dans le cadre de la formation professionnelle et pour 9 sections sur 3 divisions de l'enseignement secondaire général.

Le baromètre s'adresse non seulement aux professionnels de l'éducation et de l'orientation, mais également aux élèves et aux parents d'élèves à la recherche d'infor-

mations sur les perspectives d'emploi des diplômés. Il est actualisé chaque année avec les données relatives aux nouvelles générations de diplômés. ☑



# Chambre des Métiers

## Une offre de formations désormais accessible à tous

La Chambre des Métiers vient de lancer sa nouvelle offre de formations, une offre qui devient désormais accessible à tous. Rencontre avec Marc Bissen, chef de service, et Danuela Galler, conseillère en formation, Brevet de Maîtrise et Formation continue de la Chambre des Métiers.

### Dans votre offre 2019, quels sont les points que vous souhaitez mettre en avant ?

Dans l'objectif de proposer chaque année une offre cohérente qui réponde au mieux aux besoins de nos différents secteurs que sont la Construction, l'Alimentation, la Mécanique et la Mode/Santé/Hygiène, nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires : entreprises membres de la Chambre des Métiers, centres de compétences, IFSB, fédérations de métiers... Ainsi, en matière de performance énergétique, nous avons prolongé, par exemple, la formation continue relative à l'obtention du label *Energie fir d'Zukunft*. Notre collaboration avec l'ADEM et l'ASTI s'est renforcée tout au long de 2018 et permettra cette année encore de former plus de demandeurs d'emploi et de demandeurs de protection internationale. Avec le Guichet Unique PME, nous allons élargir l'offre de formations pour les entreprises établies dans le nord du Luxembourg car il y a un réel besoin dans cette partie du pays, notamment au niveau des obligations légales (travailleurs désignés, tuteurs en entreprise...). Concernant les travailleurs désignés, nous proposons cette année la formation également au secteur Mode/Santé/Hygiène, et plus particulièrement à destination des petites structures. Le cycle de formation *Mieux réussir son projet d'entreprise*, qui est une obligation légale pour les responsables dont l'entreprise a fait faillite et qui sont obligés de suivre 99 h de formation afin d'obtenir une nouvelle autorisation d'établissement, a été revu, modularisé et élargi. Ainsi, à côté des cours



**Marc Bissen**, chef de service, et **Danuela Galler**, conseillère en formation, Brevet de Maîtrise et Formation continue, Chambre des Métiers.

imposés par l'art. 7 de la loi du 02.09.2011, nous avons ajouté des packages de cours complémentaires et de spécialisation qui permettent de répondre d'une manière plus flexible aux demandes spécifiques de nos chefs d'entreprise. Dans le domaine de la digitalisation, nos conseillers du service e-Handwerk continueront à sensibiliser les entreprises aux enjeux du digital et à les accompagner dans leur transformation digitale. Mais la grande nouveauté 2019 est sans conteste l'accessibilité de nos formations à tout public.

### Justement, expliquez-nous ce grand changement...

Afin d'encourager l'attractivité aux carrières artisanales, nos formations, qui étaient uniquement dédiées à nos membres, sont dorénavant ouvertes à tout public via les cours de Formation continue. Bien entendu,

certains prérequis de qualification et/ou d'expérience professionnelle doivent être remplis par les personnes intéressées. Par exemple, les formations pour contrôleur gaz/chauffage sont à présent accessibles aux demandeurs d'emploi, à condition d'avoir un DAP. De même, certains cours issus du Brevet de Maîtrise le seront progressivement.

### Concernant le Brevet de Maîtrise, quel bilan tirez-vous de la nouvelle mouture ?

Le bilan de cette 1<sup>ère</sup> année « nouvelle version » est très positif. Malgré un cursus plus chargé, les candidats ont prouvé leurs motivations tout au long de l'année et le taux de réussite est très élevé. La plateforme d'apprentissage en ligne, qui vient en complémentarité des cours présentiels, est également une réussite, si bien qu'elle a été élargie à tous les modules de gestion d'entreprise du Brevet de Maîtrise. Nous avons accueilli des profils différents des autres années, plus en phase avec la demande de l'artisanat ainsi que des personnes qui ont un projet de création/reprise d'entreprise après l'obtention du Brevet de Maîtrise. Cela démontre que nous sommes sur la bonne voie quant à l'orientation que nous avons donnée à ce nouveau Brevet de Maîtrise. Preuve aussi qu'une offre de formation structurée est indispensable pour nos entreprises artisanales dans un contexte où elles doivent s'adapter sans cesse aux réglementations en vigueur et migrer vers le digital. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

# House of Training

## L'élaboration de plans personnels de formation facilitée

Chaque année, l'offre de formation de la House of Training s'enrichit et se structure pour répondre au mieux aux besoins des entreprises. Des nouveautés ponctuent son catalogue 2019. Luc Henzig, CEO, et Muriel Morbé, directeur, de la House of Training, feuilletent les pages avec nous.

### Avant de parler de 2019, pouvez-vous dresser un petit bilan de l'année 2018 ?

Voici quelques chiffres-clés en date du 31/10/2018 : la House of Training a comptabilisé 22.155 inscriptions individuelles, soit l'équivalent de 40.854 jours/hommes de formation (1 j/h correspondant à 8 h de cours dispensés à 1 personne) répartis en 27.158 j/h formations catalogue dispensées et 13.696 j/h formations sur mesure. Par rapport à la même période de 2017, on note une augmentation de 17 % provenant principalement de la hausse des demandes de formations sur mesure, organisées en entreprises. Notre offre couvre plus de 700 formations, dispensées par plus de 800 formateurs/experts. Actuellement, nous comptons une cinquantaine de partenaires sur lesquels nous nous appuyons pour diversifier l'offre et rester au plus près des besoins des différents secteurs de l'économie.

### Deux nouveautés ont été introduites dans votre nouveau catalogue...

En effet, il s'agit des recommandations de formation et de la notion des compétences. La plus grande évolution se situe au niveau de l'orientation, c'est-à-dire que nous avons identifié des profils professionnels ou des fonctions dans des domaines déterminés en y associant des recommandations de formation. Cela signifie que, sur base de compétences jugées indispensables à l'exercice d'une fonction, nous suggérons des formations



De g. à dr. : **Luc Henzig**, CEO, et **Muriel Morbé**, directeur, House of Training.

à suivre, présentées sous forme de grilles, pour atteindre un niveau déterminé. Ces recommandations visent actuellement 3 secteurs : Entrepreneuriat & Gestion d'entreprise, Banques et Fonds d'investissement, mais l'approche sera étendue à d'autres profils et fonctions dans les mois à venir. Ces recommandations sont étroitement liées au 2<sup>e</sup> concept que nous avons introduit dans l'offre 2019, à savoir les compétences à acquérir par le biais d'une formation. A terme, chacun de nos cours sera relié à une compétence-clé. Les recommandations dont nous venons de parler se déclinent ainsi en blocs de compétences permettant d'identifier facilement les formations qu'il faudra suivre ou compléter en vue d'assumer

une fonction précise dans une entreprise. Dans le même esprit, nous proposons des parcours de formation certifiants prédéfinis, en collaboration avec une fédération ou association professionnelle nationale, mais également avec de grandes écoles et universités internationales. Toutes ces nouveautés se reflètent bien entendu sur notre site Internet. Sur celui-ci, l'apprenant disposera bientôt d'un guichet unique qui lui permettra de documenter et prouver aisément son parcours de formation professionnelle continue.

### Comment travaillez-vous sur la conception et l'adaptation des formations ?

L'offre que nous proposons est le fruit de contacts permanents avec les entreprises et d'une collaboration étroite avec les fédérations et associations professionnelles. Etant obligées de s'adapter sans cesse aux changements, les entreprises doivent pouvoir compter sur des collaborateurs bien formés. C'est ainsi que, cette année, 161 nouvelles formations ont été ajoutées, ce qui totalise une offre de plus de 700 cours dans 19 domaines d'activité, avec une actualisation tout au long de l'année. Nous privilégions toujours l'approche pragmatique selon laquelle des professionnels doivent former d'autres professionnels, ce qui nous permet d'offrir constamment des formations répondant au plus près aux besoins du terrain.

Propos recueillis par **Isabelle Couset**

# Faut-il réformer la formation des artisans ?

Romain Schmit, le secrétaire général de la Fédération des Artisans, déplore le manque criant de main-d'œuvre dans le secteur de l'artisanat. Celle-ci est pourtant nécessaire pour réaliser tous les projets d'envergure prévus au Luxembourg. Selon lui, l'organisation de la formation initiale doit être entièrement revue pour que des artisans compétents puissent être formés au pays.

La transformation digitale, l'efficacité énergétique des bâtiments, la mobilité autonome ou électrique, la création de nouveaux quartiers de vie et de travail... les grands thèmes en discussion et projets d'ores et déjà lancés sont multiples au Luxembourg. Ils nécessitent les réflexions de nombreuses têtes pensantes et les décisions de différents niveaux de pouvoir. Mais pas seulement. « On parle beaucoup de croissance qualitative et de distribution des fruits de la production. Mais avant de pouvoir y parvenir, il faut d'abord produire ces biens ou ces infrastructures. Or, les artisans sont absolument nécessaires pour cela, et le seront toujours », estime Romain Schmit, secrétaire général de la Fédération des Artisans. Il estime toutefois que les doléances des chefs d'entreprise qu'il relaye aux pouvoirs publics ne sont pas entendues depuis de nombreuses années. « Le manque de main-d'œuvre, et surtout de main-d'œuvre qualifiée, est criant, poursuit-il. Or, il y a évidemment besoin d'artisans pour augmenter la productivité, ce qui est dans l'intérêt des entreprises mais aussi du pays dans son ensemble. Pour combler ce déficit, une vraie réforme de la formation initiale devient urgente. »

## L'artisanat, tout au bout de l'échec

Les artisans qui sortent aujourd'hui d'une formation dédiée ne seraient en effet pas armés pour être les véritables chefs d'entreprise qu'ils sont amenés à devenir. « Historiquement, les artisans étaient formés au sein du Lycée des Arts et Métiers. Ils recevaient une formation complète et qualitative, portant sur l'ensemble du



**Romain Schmit**, secrétaire général, Fédération des Artisans.

métier. Aujourd'hui, il n'y a plus que les techniciens d'un niveau supérieur qui y passent, explique encore Romain Schmit. Les étudiants qui se lancent dans une formation d'artisan, eux, le font après une succession d'échecs : ils commencent à un certain niveau, puis sont orientés vers un niveau inférieur à mesure qu'ils échouent. Tout en bas de cette échelle, on trouve les formations pour les métiers de l'artisanat. Le but de cette manière de procéder est de permettre à chacun d'obtenir un diplôme. Mais ceux qui sortent de ces formations n'ont pas les armes pour être des artisans complets ! »

N'y a-t-il donc plus de jeunes Luxembourgeois qui se lancent par passion dans un métier de l'artisanat ? Selon Romain Schmit, cela serait de plus en plus rare,

principalement à cause de l'image de ces métiers. « Tout le monde aime son petit boulanger ou boucher, tout le monde a besoin d'un électricien ou d'un plombier. Mais personne ne veut le devenir lui-même, illustre-t-il. Beaucoup de parents luxembourgeois estiment que leurs enfants doivent suivre une formation classique, notamment pour avoir une chance de travailler pour l'Etat... Il y a donc un travail de valorisation des métiers artisanaux à effectuer. »

## Mettre les jeunes en contact avec l'artisanat

Dans ce but, le secrétaire général de la Fédération des Artisans juge qu'il serait opportun de mettre plus rapidement les jeunes en contact avec les métiers de l'artisanat. Dès le primaire et jusqu'à l'âge de 15 ans, les jeunes pourraient découvrir une série de métiers pour s'en faire une idée plus précise. « A la fin de leur 4<sup>e</sup> année, lorsque les élèves peuvent choisir de se lancer dans une formation d'artisanat, la plupart des écoles tentent de les retenir, commente Romain Schmit. Et on comprend facilement que le jeune souhaite rester dans son école s'il n'a jamais vu à quoi ressemble le métier d'artisan auquel il pourrait commencer à se former. »

En outre, Romain Schmit regrette que les élèves intéressés par une formation professionnelle doivent nécessairement commencer par un DAP (Diplôme d'Aptitude Professionnelle). Celui-ci constitue le niveau moyen entre le CCP (Certificat de Capacité Professionnelle), plus basique, et le DT (Diplôme de Technicien), qui est lui le plus « élevé » des diplômes



professionnels. « Il y aura toujours besoin d'ouvriers de base, qui disposent du CCP, estime Romain Schmit. Pourquoi donc ne pas les faire commencer par ça et voir s'ils souhaitent ensuite se lancer dans un DAP ou un autre diplôme ? C'est d'autant plus incompréhensible qu'il est possible de se lancer dans un DT après un DPA... Dans l'organisation du travail actuelle, il y a certes besoin de chefs, de têtes pensantes, mais aussi de main-d'œuvre qui exécute correctement les plans. »

## **Des années décisives pour l'avenir de la formation**

Les entreprises ont en effet l'impression que le gouvernement n'entend pas leurs doléances. Malgré les nombreuses revendications formulées par le secteur pour faire face aux défis qui s'annoncent, l'accord de coalition qui a été validé il y a quelques semaines ne parle que très peu de la formation des artisans, et de manière peu concrète. Cette situation pourrait finalement conduire les entreprises à organiser elles-mêmes la formation de leurs artisans, comme elle le font d'ailleurs déjà en partie à travers les Centres de compétences de l'artisanat. Ces centres, financés par les entreprises, proposent en effet des formations à une série de métiers, mais aussi aux nouvelles technologies qui arrivent sur le marché. « Leur flexibilité est bien plus importante que celle de l'école, qui est d'une rigidité incroyable. En l'espace de deux semaines, nous sommes par exemple capables de mettre en place une formation pour une nouvelle technologie, indique Romain Schmit. Même si un grand nombre d'entreprises restent encore attachées au système de formation traditionnel, on constate que certaines, dans le secteur du génie technique en particulier, commencent à en avoir assez de la lenteur du système scolaire et veulent prendre en charge la formation elles-mêmes. »

Autre argument en faveur d'une prise en charge de la formation des artisans par le privé, le fait que moins de 20 % des travailleurs du secteur proviennent du Luxembourg. La grande majorité des artisans, attirés par un salaire minimum bien plus élevé que le salaire médian dans leur propre pays, viennent en effet de l'étranger. On peut donc s'interroger sur l'intérêt économique qu'ont les pouvoirs publics à vouloir faire changer les choses : le nombre de personnes visées par ces formations est trop faible pour justifier le temps, l'énergie et l'argent dépensés pour refondre entièrement la formation des artisans. « Je crois donc que les cinq prochaines années seront décisives pour la formation des artisans. Si les choses ne changent pas rapidement, je crois que la formation sera bientôt systématiquement prise en charge par le privé, quitte à reformer des jeunes qui sortent des filières classiques mais qui n'ont malheureusement pas le bagage suffisant pour être opérationnels », conclut Romain Schmit.

Formidable gâchis de moyens, cette situation aurait également un autre effet pervers : désertir complètement les institutions publiques de formation. Celles-ci deviendraient en effet complètement inutiles puisque les entreprises formeraient même les personnes qui disposent déjà d'un CCP ou DAP. L'appel à une réaction des pouvoirs publics peut en tout cas difficilement être plus clair...

**Quentin Deuxant**



# ADT-Center

## Comment devenir un leader charismatique ?

Etre un leader charismatique... tout le monde en rêverait ! Mais est-ce inné ou peut-on le devenir ? De par leur expérience, les deux Managing Partners d'ADT-Center, Joëlle Letsch et Josiane Eippers, répondent que cela s'apprend. Elles nous parlent de la formation et du coaching *Développer son leadership charismatique* qu'elles ont mis sur pied depuis deux ans et qui rencontrent tous deux beaucoup de succès.

### En préambule, pouvez-vous nous dire ce qu'il faut entendre par leader charismatique ?

Un leader charismatique doit avoir une vision très claire et savoir la partager avec passion. Plusieurs points doivent être réunis pour qualifier un leader charismatique : la force de conviction, la capacité de mobiliser ses équipes, l'envie de les guider et, surtout, la volonté d'aboutir et de réaliser son projet. C'est un meneur d'hommes et de femmes qui sait enthousiasmer et dynamiser, qui ne va pas lâcher, et qui fait preuve de respect et d'humilité, car le pouvoir peut aveugler. Ce type de leader doit être en quelque sorte « sans peur et sans reproche » : il doit faire passer l'intérêt de l'entreprise avant le sien, être crédible et rester intègre dans sa démarche.

### Qu'apporte votre formation *Développer son leadership charismatique à des personnes qui ont déjà des fonctions de direction* ?

Notre formation – qui dure une journée ou 6-8 séances sur 6 mois dans la version coaching – permet tout d'abord de mettre en avant son identité de leader. En fonction de la personnalité de chacun, les qualités à développer ou à renforcer sont différentes. Nous travaillons sur les compétences relationnelles et de leadership, car le leader doit savoir mobiliser ses équipes et atteindre les objectifs fixés. Il ou elle doit donner de l'énergie aux autres et les orienter. Son intelligence émotionnelle doit lui permettre de comprendre les autres, d'être à leur écoute..., mais



De g. à dr. : Josiane Eippers et Joëlle Letsch, Managing Partners, ADT-Center.

surtout de maîtriser ses émotions à tout moment, d'autant plus lorsque les situations sont complexes ou qu'il doit faire part de critiques à l'un ou l'autre de ses collaborateurs. Pour cela, nous travaillons également la communication : comment faire un discours qui sache entraîner et convaincre ses interlocuteurs, les toucher par un mot, une phrase ayant valeur de symbole pour eux ? Comment faire passer un message difficile ? Et ce toujours avec des mots positifs et avec respect, des qualités intrinsèques à toute fonction exécutive ou managériale. Enfin, nous travaillons sur le développement de l'équipe puisque la finalité est tout de même que le leader soit suivi par ses collaborateurs et que ceux-ci donnent le meilleur d'eux-mêmes.

### Quels sont les leaders charismatiques que les personnes citent le plus souvent ?

Martin Luther King, Nelson Mandela, Gandhi, Barack Obama... mais on entend également les noms de femmes comme Angela Merkel, Christine Lagarde...

### Ce sont donc des personnages publics qui sont cités le plus souvent. En finalité, tout leader peut-il devenir charismatique ?

Le charisme étant basé sur des compétences relationnelles et communicationnelles, les formations, l'entraînement à rédiger et parler de manière positive, l'expérience... permettent de s'améliorer. Le plus important est de vouloir sortir de sa zone de confort et d'évoluer. Un leader est un chef de file qui sait convaincre. Si dans l'entreprise, il a ce petit quelque chose en plus que l'on appelle charisme, c'est toute l'entreprise qui bénéficiera de cette aura. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

---

**Ce n'est pas une fonction de direction qui fait d'une personne un bon leader, et encore moins un leader charismatique.**

---

# L'indemnité de départ

L'article L.124-7 du Code du travail accorde « au salarié licencié avec préavis », « ayant une ancienneté continue de 5 années au moins auprès du même employeur », une indemnité de départ « lorsqu'il ne peut faire valoir des droits à une pension de vieillesse normale ». Le montant de l'indemnité est alors fonction de l'ancienneté, appréciée à la fin du préavis.

Si cet article semble clairement restreindre son champ d'application, des arrêts du Conseil constitutionnel, de la Cour supérieure de justice et de la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) en ont largement étendu le cadre.

## Un licenciement avec préavis... mais pas que...

L'octroi de cette indemnité semble limité au cas d'un licenciement avec préavis. Il était toutefois déjà admis par la jurisprudence qu'elle devait aussi être accordée au salarié, licencié avec effet immédiat si le licenciement était jugé abusif par les juridictions du travail.

Mais qu'en est-il du salarié qui rompt son contrat de travail, avec effet immédiat, pour faute grave de l'employeur ? Lorsque cette résiliation est déclarée justifiée par les juridictions du travail, elle sera requalifiée en licenciement. Quid alors de l'indemnité de départ ?

La question a été portée devant le Conseil constitutionnel qui, dans une décision du 8 juillet 2016 <sup>(1)</sup>, a considéré que le salarié dont le licenciement avec effet immédiat avait été jugé abusif et celui dont la rupture pour faute grave de l'employeur avait été jugé justifié se retrouvaient, en réalité, dans des situations comparables. Dès lors, leur opposer « une différence de traitement qui ne procède pas de disparités objectives et qui n'est pas rationnellement justifiée, adéquate et proportionnée à son but » ne serait pas « conforme au principe d'égalité devant la loi consacré par l'article 10 bis(1) de la Constitution ».

L'attribution de cette indemnité n'est donc pas limitée au seul salarié licencié, elle doit aussi être accordée au salarié qui démissionne, pour faute grave de l'employeur, lorsque cette résiliation est jugée justifiée.

## Une ancienneté d'au moins cinq années auprès du même employeur... ou du même groupe

L'ancienneté doit, selon le texte, s'apprécier auprès du même employeur. Chaque société, ayant une identité juridique propre, devrait dès lors être considérée comme un employeur distinct. Telle n'est pas la position de la Cour supérieure de justice dans sa décision du 19 octobre 2017<sup>(2)</sup>. Elle a rappelé que l'ancienneté reposait sur le concept de la fidélité à l'entreprise. Elle en a déduit qu'un simple transfert d'un salarié entre sociétés d'un même groupe, constituant une unité économique et sociale, n'avait pas d'incidence sur l'ancienneté qui devait être appréciée à la date d'entrée en service du salarié dans le groupe. Ce concept de fidélité garantit ainsi au salarié un droit à l'ancienneté dans un groupe, même s'il a plusieurs employeurs, au sens strict. La Cour précise toutefois que pour bénéficier de cette ancienneté, il ne faut pas qu'il y ait eu rupture du contrat de travail impliquant d'une interruption réelle de service.

## Une indemnité due... même lorsque le salarié a droit à une pension de vieillesse normale

L'article L.124-7 prive clairement le salarié, qui peut faire valoir ses droits à pension normale, d'indemnité de départ.

La CJUE<sup>(3)</sup>, dans un arrêt de 2016, a cependant considéré que « toute disposition de droit national qui prive un salarié d'une indemnité de licenciement au seul motif du droit à une pension de vieillesse, indépendamment du fait qu'il reste sur le marché du travail ou prenne sa retraite, est contraire au principe général de non-discrimination en fonction de l'âge »<sup>(4)</sup>. Dès lors, « le juge national doit laisser inappliquée toute disposition nationale contraire au principe général de non-discrimination fondée sur l'âge ». Ainsi, l'employeur qui

priverait son salarié licencié d'une indemnité de départ légale au motif que ce dernier peut percevoir une pension de vieillesse pourrait être accusé d'agir de manière discriminatoire à l'encontre de ce salarié.

Du cadre limitant l'octroi d'une indemnité de départ, il ne reste que peu de choses. L'indemnité de départ est dès lors due :

- non seulement « au salarié licencié avec préavis », mais aussi au salarié licencié avec effet immédiat lorsque la rupture a été jugée abusive et au salarié qui a démissionné pour faute grave de l'employeur lorsque la rupture a été jugée justifiée et fondée ;
- « ayant une ancienneté continue de 5 années au moins auprès du même employeur » ou de différents employeurs s'ils appartiennent au même groupe ; et
- même « lorsqu'il [ne] peut faire valoir des droits à une pension de vieillesse normale ». ☑



**M<sup>e</sup> Céline Lelièvre**

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg et du canton de Vaud/Suisse (Etude Mercuris Avocats, Lausanne), Médiateur affilié à la Fédération Suisse des Avocats

(1) Arrêt du 8 juillet 2016 dans l'affaire n° 00124 du registre.

(2) Arrêt n° 42530 du rôle.

(3) Arrêt de la grande chambre de la CJUE du 19 avril 2016, Dansk Industri (DI) c/ Rasmussen, affaire C-441/14.

(4) La question se posait en droit danois. Il est intéressant de noter que l'article L.124-7 (1) a un contenu similaire au droit danois.

# Cybersécurité : adoption des technologies par les entreprises

La cybersécurité est un combat permanent auquel chaque entreprise ou organisation doit se préparer, s'entraîner et s'équiper. Sur ce dernier point, il existe une très large gamme d'outils et de technologies à leur disposition. Mais il n'est pas évident pour le novice de faire le bon choix...

D'où l'intérêt de l'étude que Deloitte a menée sur l'adoption de technologies de cybersécurité au Grand-Duché de Luxembourg. 24 entreprises ont été sondées sur leur approche des outils de prévention et de protection cyber. Il s'agit notamment des outils suivants :

Type d'outil	% d'entreprises qui les utilisent ou projettent de les utiliser		
	Employés >500	Employés <500	Global
Data Loss Prevention	83	75	79
Network Access Control	83	50	67
Privileged Account Management	58	67	63
Secure Software Development Lifecycle (SDLC)	27	33	30
Advanced Malware Protection	92	55	74
Anti-DDoS Technology	23	27	36
Security Information and Event Management (SIEM)	100	82	91
Log Management	100	82	91

Globalement, les 83 % des grandes entreprises (+ de 500 employés) ont adopté de telles technologies contre 75 % pour les petites et moyennes entreprises. Et, dans l'ensemble, leur feedback est très positif : elles estiment que ces technologies leur ont permis d'améliorer leurs performances. « On observe par exemple que toutes les grandes entreprises sondées, sans exception, disposent d'un tel système (de technologie attentive), et ce chiffre est de 82 % pour les petites organisations », souligne Maxime Verac, Senior Manager, Risk Advisory chez Deloitte Luxembourg.

Par contre, le coût de ces technologies représente encore une barrière pour beaucoup, et notamment pour les PME. Mais le

niveau de complexité d'utilisation ou de mise en place peut également représenter un frein. C'est par exemple le cas pour les outils de « SIEM » qui sont très largement adoptés par les entreprises, mais dont le potentiel peut être sous-utilisé.

Concernant les systèmes d'inspection TLS, le taux d'adoption est également très élevé, mais étonnamment, beaucoup d'utilisateurs ne les utilisent pas de manière optimale. En plus, sur 17 produits TLS étudiés, tous ont des failles de sécurité et font confiance à au moins un émetteur de certificats qui a été blacklisté... 4 d'entre eux n'exigent aucun certificat, et sont donc vulnérables à une attaque de type *man in the middle*. En plus, de nombreux revendeurs n'étaient pas au courant des failles. Cet exemple montre à quel point « logiciel de sécurité » n'est pas synonyme de logiciel sûr...

Au final, le top 3 des technologies de cybersécurité les plus utilisées est le suivant :

1. Network Access Control technologies
2. Privileged Account Management
3. Secure Software Development Live Cycle supporting technologies

C'est donc clairement les technologies de prévention qui sont préférées aux technologies de détection quand il s'agit d'améliorer la sécurité.

## Logiciels libres : plus d'une corde à Monarc !

Le CIRCL (Computer Incident Response Team) a développé ou participé au développement de plusieurs logiciels *open source* qui ont fait des milliers d'adeptes au Luxembourg et à l'étranger. La plateforme d'échanges d'informations sur les malwares MISP en fait partie. Elle est devenue une référence dans le monde de la cybersécurité, car elle permet de mettre en place une surveillance approfondie des menaces.

On peut également citer Monarc, un outil d'analyse de risques qui fait profiter ses utilisateurs des expériences acquises par les autres, grâce à une bibliothèque de risques qui s'enrichit au fur et à mesure que l'outil est utilisé. Cette solution a d'ailleurs été adoptée par le gouvernement belge, le groupe Post, ainsi que par l'Inspection générale de la sécurité sociale et ses sept instituts de sécurité sociale. Dans un autre registre, le dernier-né du CIRCL est [lookyloo.circl.lu](http://lookyloo.circl.lu). Cette solution vise à mettre à nu les différentes connexions effectuées par les sites Internet lors de leur chargement. Cet outil gratuit permet d'examiner les pages Web sur lesquelles nous naviguons pour identifier leurs connexions avec des applications tierces qui aspirent un certain nombre d'informations sur notre navigation.

Bref, le nombre d'outils disponibles est très vaste et leurs applications également. Leur choix dépendra essentiellement des priorités et de la maturité de chaque organisation. Car, comme l'a montré l'étude, mieux vaut utiliser un petit couteau qu'on maîtrise... qu'une tronçonneuse qui nous glisse entre les mains. ☑

Le choix de l'*open source* n'est pas uniquement une question de prix. Pour Raphaël Vinot (CIRCL), les solutions *open source* présentent un gros avantage : « elles sont utilisables immédiatement, alors qu'avec des solutions payantes, il faut parfois attendre des mois pour que les fournisseurs mettent place le système au sein de l'organisation ».

**SECURITY  
MADEIN.LU**





# Des commerces, comme s'il en pleuvait

Si elle est porteuse d'emplois, l'extension du Retail Park Arlon, à Sterpenich en Belgique, n'est pas sans poser de questions. Elle augmente en effet encore un peu plus le nombre de mètres carrés dédiés au commerce dans la Grande Région.



Vue du parc commercial de Sterpenich, dont l'extension vient de voir le jour.

Photo-Talk2u

En novembre dernier, cinq nouvelles enseignes ont ouvert leurs portes dans la zone commerciale de Sterpenich, où se trouvaient déjà IKEA, Decathlon et Mc Donald's. Quelque 10.000 mètres carrés de surfaces commerciales supplémentaires, autour du sport et de l'aménagement intérieur, viennent ainsi de trouver place le long de la E411, à deux pas de la frontière luxembourgeoise. Les surfaces commerciales semblent pousser comme des champignons à l'échelle de la Grande Région.

L'an dernier, c'est un nouveau centre commercial qui avait été inauguré à Metz. Au Luxembourg, City Concorde vient tout juste de s'agrandir. Bientôt, l'offre sera

complétée par le Royal-Hamilus, au cœur de la capitale, et la Cloche d'Or, au sud de Luxembourg-Ville. « On voit clairement que l'enjeu est de parvenir à conserver le pouvoir d'achat sur son territoire, constate Philippe Ledent, vice-président exécutif d'UCM Mouvement Luxembourg. Après la levée, fin 2005, du moratoire concernant les surfaces commerciales de plus de 10.000 m<sup>2</sup>, le Grand-Duché a vu éclore des galeries commerçantes ayant notamment pour objectif d'attirer les frontaliers. Les pays voisins n'ont pas tardé à riposter pour tenter d'inverser la tendance. Il en résulte une surenchère de mètres carrés, qui ne tient compte ni de l'évolution du nombre d'habitants, ni du pouvoir d'achat

qui stagne, ni de la part importante prise par la vente en ligne. »

## Arrive-t-on à saturation ?

Le Luxembourg pointe en deuxième position – après la Norvège – des pays d'Europe de l'Ouest dont la densité en matière de centres commerciaux est la plus forte par habitant. « Nous sommes arrivés à un point où ce nombre est déraisonné, et ce principalement en dehors des villes, poursuit Philippe Ledent. Aujourd'hui, les différentes zones commerciales qui se sont développées sur chaque territoire de la Grande Région, de manière indépendante, se cannibalisent entre elles. »



**Le Luxembourg pointe en deuxième position – après la Norvège – des pays d'Europe de l'Ouest dont la densité en matière de centres commerciaux est la plus forte par habitant.**

La plupart de ces parcs commerciaux se développent en bordure des villes, il en résulte également une désertification des centres-villes. Alors que les consommateurs expriment une certaine volonté de retour au commerce local et de proximité, le taux de cellules commerciales vacantes en centre-ville est élevé. « Il avoisine les 17 % un peu partout dans les villes de la Grande Région », atteste le vice-président d'UCM Lux.

### Des enjeux multiples

Au-delà de ces aspects économiques, le déploiement de centres commerciaux en dehors des villes soulève des questions sociétales et environnementales. « Avec ces développements, les gens se déplacent en voiture pour faire leur shopping, une situation qui entre en contradiction avec la mobilité du futur et qui peut poser problème dans un contexte de vieillissement de la population. Selon UCM, il est grand temps de revenir à une logique de quartier, pour recréer de la convivialité et densifier à nouveau les centres-villes. »

L'enjeu est également territorial. « Il faut stopper l'étalement urbain. Car, généralement, les centres commerciaux qui s'implantent en dehors des villes touchent les terres les plus fertiles. Les requêtes formulées par les agriculteurs à proximité de Sterpenich en témoignent. »

### Repenser le commerce

Bien sûr, les enseignes qui nécessitent de grandes surfaces peuvent difficilement trouver place dans les centres-villes et continueront donc à se développer en périphérie. Mais à l'heure où le commerce digital prend de plus en plus de place, il convient de repenser le commerce physique dès à présent. « À nos frontières, on a vu se développer des projets qui portent leurs fruits, souligne Philippe Ledent. Nancy a par exemple déployé un centre commercial

au cœur de sa ville, sans que cela ne porte préjudice aux commerces de proximité, au contraire, puisqu'il vient renforcer leur attractivité. » ✓

**Jeanne Renaud**



# Le golf évolue

## Nouvelle année... nouvelles règles !

Le golf est un sport merveilleux, qui peut toutefois être perturbé par certaines règles complexes et difficilement compréhensibles ou par une lenteur de jeu parfois exaspérante. La R&A et l'USGA, les deux instances majeures du golf international, viennent de publier des nouvelles règles, applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, qui permettent d'en faciliter la compréhension et d'accélérer les cadences de jeu, tant pour les joueurs professionnels que pour les amateurs de tous niveaux.

Voici, entre autres, les principaux changements qui vont influencer de façon significative la pratique de notre sport.

### La balle

Il n'y a plus de pénalité si vous déplacez accidentellement la balle en la cherchant sur le parcours ou en déplaçant le marque-balle sur le green. Si votre balle vous heurte accidentellement ou touche votre équipement ou un cadet, il n'y a plus de pénalité. De même pour une balle qui rebondit sur la face d'un bunker et vous frappe. Ouf !

### Le dégagement

Au lieu de dropper à hauteur d'épaule, la balle devra être droppée à hauteur du genou. Dans un souci de simplification, une balle droppée dans une zone de dégagement devra toujours être jouée depuis cette zone. Les différents cas où une balle devrait être redroppée sont considérablement simplifiés.

### Balle perdue

Le temps imparti pour trouver une balle perdue est ramené de 5 à 3 minutes après que vous avez commencé à la chercher. Une balle enfoncée (excepté dans un bunker) pourra toujours être dégagée dans la zone générale (nouveau terme pour le parcours).

### Le green

Il n'y a plus de pénalité si vous jouez une balle depuis le green et qu'elle frappe le drapeau laissé dans le trou. On peut également replacer sa balle à l'endroit d'origine si elle se déplace accidentellement,



Cette balle enfoncée sur le fairway pourra être relevée et droppée sans pénalité.

notamment poussée par le vent. En outre, on peut réparer tous les dommages visibles sur la surface des greens.

### Zones à pénalité

De manière générale, les zones à pénalité vont englober les anciennes zones marquées par des piquets rouges ou jaunes. Ces zones à pénalité engloberont également, sur décision du comité du club, des zones comportant des déserts, des ravins, des zones présentant des dangers ou des biotopes.

### Bunkers

Il n'y a plus de pénalité si vous touchez ou déplacez des débris (tels que des feuilles, des pierres ou bouts de bois) dans un bunker, si votre balle repose dans ce bunker. Enfin !

D'autre part, il est possible, si votre balle est injouable, de se dégager, avec

deux coups de pénalité, à l'extérieur d'un bunker en droppant la balle en arrière sur la ligne joignant le trou et l'endroit où votre balle était au repos dans le bunker.

### Promouvoir un jeu plus rapide

Il est recommandé d'effectuer son coup dans un délai de 40 secondes, et en général plus rapidement que cela. D'autre part, vous êtes incité fortement à jouer hors tour, c'est-à-dire dès que vous êtes prêt (même si ce n'est pas votre tour), de façon à gagner du temps, mais toujours de manière responsable et en toute sécurité. C'est le *ready golf* !

### L'éthique du jeu

Il n'y a plus de section séparée pour l'étiquette, mais les principes majeurs qu'elle mettait en avant sont maintenus dans les règles : agir avec intégrité, notamment en annonçant son score « juste », avoir de la considération pour les autres en accélérant le jeu et évitant ainsi les trop longs temps d'attente entre les trous, et prendre soin du parcours par des gestes simples, comme relever les impacts sur les greens et en ratissant les bunkers.

Ces nouvelles règles, si elles sont correctement appliquées, concernant notamment les cadences de jeu (temps de recherche de balle et les 40 secondes pour jouer son coup...) vont permettre de prendre plus de plaisir sur les parcours. Il est à espérer que les professionnels, assujettis aux mêmes règles que les amateurs, vont montrer l'exemple !

Gérard Karas  
Photo-Gérard Karas



# Le Quai Steffen est entré en gare

Acteur très connu des amateurs de bonne chère au Luxembourg, le groupe Steffen poursuit sa diversification avec l'ouverture d'un take-away au sein de la gare de Luxembourg. On y trouve une grande variété de viennoiseries, sandwiches, plats, soupes, produits d'épicerie à emporter. Avec toujours le même dénominateur commun : la qualité de la nourriture et du service proposés.

La gare centrale de Luxembourg compte un nouveau take-away et, bientôt, un nouveau restaurant. C'est le groupe Steffen, bien connu notamment pour ses boucheries et son service traiteur, qui a remporté l'appel d'offres lancé par les CFL en octobre 2017. Un peu plus d'un an plus tard, l'espace take-away est opérationnel. Le restaurant, qui se situe à l'arrière et sera doté d'une terrasse d'une capacité de 80 personnes, ouvrira ses portes au 1<sup>er</sup> semestre 2019. L'ensemble est doté d'un nom unique : le Quai Steffen.

Dans l'espace take-away, les 70.000 navetteurs qui passent quotidiennement par la gare centrale de Luxembourg trouveront immanquablement leur bonheur. En effet, pour répondre à toutes les demandes, le Quai Steffen, qui ouvre 7 jours sur 7 de 5 h à 22 h, module son offre en trois temps. De 5 h à 10 h 30, l'accent est mis sur les petits déjeuners, avec viennoiseries, café, etc. De 11 h à 15 h, les plats préparés, sandwiches et autres quiches sont proposés pour le déjeuner. Enfin, de 15 h 30 à 22 h, les produits take-out, à emporter à la maison, sont mis en avant.

Notons qu'à côté de ces trois temps forts, le groupe Steffen propose en exclusivité dans son Quai sa nouvelle marque de produits traiteur à emporter : l'Atelier Steffen. Celle-ci regroupe tant de la viande, des féculents et des légumes sous vide que des pâtes, de la soupe, des salades, des sauces, des boissons, etc. A terme, ces produits seront également distribués ailleurs, mais l'ouverture du Quai était une occasion idéale, selon le groupe Steffen, pour lancer cette nouvelle marque.

## Des produits et des prix étudiés

Quel que soit le produit emporté par les clients du Quai, la promesse du groupe Steffen reste dans tous les cas la même : proposer des matières premières locales et de saison, une préparation sur place ou



La devanture du Quai, qui remplace l'ancien Buffet de la Gare.

dans les ateliers que possède le groupe à Kleinbettingen, un service impeccable et une attention apportée à la chasse au gaspillage, notamment dans le choix des emballages. Esthétiquement, le Quai Steffen se veut en outre un endroit chaleureux et dépouillé qui évoque le bien-être, avec le choix de matériaux naturels comme le bois et la pierre.



Tom (à gauche) et Franck (à droite) Steffen sont à la tête du Groupe Steffen.



Un comptoir bien rempli et un service impeccable pour répondre à toutes les attentes.

Quant aux prix des produits proposés dans l'établissement qui prend la succession de l'ancien Buffet de la Gare, ils varient de 3,20 EUR à 7,20 EUR pour les croissants salés et sandwiches, de 3,50 EUR à 5,80 EUR pour les sandwiches chauds et de 7,20 EUR à 10,20 EUR pour les salades. La soupe du jour est proposée à 5,10 EUR. Quant aux plats estampillés L'Atelier Steffen, ils sont trop nombreux pour en décrire ici les prix. Le plus simple est encore de vous y rendre lors de votre prochain passage par la gare centrale de Luxembourg ! ✓

**Quentin Deuxant**

Photos-Groupe Steffen et Talk2u



Les produits de la nouvelle marque « L'Atelier Steffen » sont aussi disponibles au Quai.



Un impressionnant choix de sandwiches est disponible.

## Le Quai Steffen

Gare centrale de Luxembourg  
Ouvert 7 j/7, de 5 h à 22 h  
Tél : (352) 39 96 501  
[info@lequai.steffen.lu](mailto:info@lequai.steffen.lu)

# Mercedes-AMG E53 Cabriolet

## Un vrombissement qui ne laisse pas de marbre

La Mercedes-AMG E53 Cabriolet séduit d'abord par le bruit de son moteur puis par ses performances routières. Ce bolide exceptionnel ne laissera pas insensibles les amateurs de belles sportives et de sensations, qui apprécient rouler les cheveux au vent. Avec son allure unique, caractéristique des modèles de la division performance de la marque, Mercedes-AMG allie remarquablement design et performance.



C'est le volant d'un véritable petit bijou automobile que Mercedes nous a confié pour quelques jours : celui de l'AMG E53 dans sa version cabriolet. Pour l'occasion, la météo luxembourgeoise n'était pas de la partie. Nous n'avons donc pas pu apprécier la conduite les cheveux au vent à bord de ce petit bolide. Cela dit, nous avons pris beaucoup de plaisir à le conduire sur les routes principales et secondaires du Grand-Duché. Il faut dire que ce rutilant cabriolet en a sous le capot.

Le vrombissement du nouveau moteur 6 cylindres en ligne de la version AMG E53, qui remplace le V6 qui mouvait la version E43 précédente, est doux à l'oreille et promet de belles sensations une fois la voiture élancée.

### Un moteur 6 cylindres électrifié

La puissance du moteur s'élève à 435 chevaux. Il délivre un couple maximal de 520 Nm. Mais, surtout, la division performance de la marque premium a adjoint

à l'ensemble un alerno-démarrreur EQ Boost. Et ce n'est pas anodin. Ce dispositif, tout en alimentant le réseau de bord de 48V, fournit ponctuellement un surcroît de puissance de 22 chevaux et un gain de couple de 250 Nm dans les phases de démarrage. Il permet en outre de réduire la consommation à vitesse de croisière sur autoroute. Le compresseur additionnel électrique eZV et le turbocompresseur sur échappement poursuivent le même objectif : améliorer les performances et la



dynamique sur la route tout en réduisant la consommation. Le cabriolet passe de 0 à 100 km/h en 4,5 secondes et peut atteindre une vitesse de pointe de 270 km/h (250 km/h sans le pack Conducteur AMG). Au niveau de la consommation, le constructeur annonce 8,5 litres aux 100 en cycle mixte, pour des émissions de CO<sub>2</sub> autour de 201 grammes par kilomètre.

### Un comportement exemplaire

Sur la route, difficile de bouder son plaisir. Les amateurs de sensations sportives apprécieront allègrement, et ce tant sur les grands axes que sur les petites routes sinueuses. Chaque accélération est un pur bonheur. La transmission 4MATIC+, régulant de manière dynamique le couple entre les deux essieux, garantit un comportement exemplaire au bolide. On savoure cette stabilité et ce sentiment de sécurité élevés, quelles que soient les conditions sur la route. La transition entre propulsion arrière et transmission intégrale et vice versa s'effectue de manière progressive, le système de gestion intelligent étant intégré à l'architecture globale des systèmes du véhicule.

L'intérieur est tout aussi rutilant. L'éclairage intérieur, au niveau des portières et autour de bouches d'aération proéminentes, peut changer de couleur à volonté. Le tableau de bord vous permet d'explorer toute la palette.



### La classe, sans extravagance

Le cabriolet a du style, avec des proportions expressives lui conférant une allure agressive. La calandre à double lamelle, caractéristique à AMG, appuie le caractère de la voiture. Le modèle qui nous a été confié dispose d'une

peinture noire obsidienne métallisée. Dans cette configuration, le cabriolet, sans être extravagant, en impose sur la route. Son pare-chocs, ses seuils de portières AMG, les embouts d'échappement chromés viennent renforcer un peu plus son caractère

unique et reflète, à l'extérieur, toute la puissance qu'elle recèle à l'intérieur. Pas de doute, un coup d'œil suffit à se convaincre que cette voiture a été pensée et dessinée pour inlassablement avaler le bitume... avec grande classe, indubitablement.

## On n'y résiste pas

L'intérieur est tout aussi rutilant. L'éclairage intérieur, au niveau des portières et autour de bouches d'aération proéminentes, peut changer de couleur à volonté. Le tableau de bord vous permet d'explorer toute la palette. Le modèle d'essai intégrait des inserts en fibre de verre argent mat. Après un premier coup d'œil, on ne résiste pas longtemps à l'envie de s'enfoncer dans ces sièges baquets griffés AMG. Bien installé, on prend en main ce magnifique volant multifonction AMG à 3 branches, aplati dans les parties supérieure et inférieure. Gainé de cuir Nappa noir perforé dans la zone de préhension, il se laisse manipuler avec beaucoup de fluidité. Cela dit, nous aurons peu recours aux palettes de commande de la boîte de vitesses au volant, tant la boîte automatique à neuf rapports est souple et dynamique.

## Options en pagaille

Le modèle d'essai qui nous a été confié est full équipé, avec avertisseur d'angle mort, mémorisation des réglages des sièges avant, du volant et des rétroviseurs, sièges chauffants et climatisés. La voiture dispose aussi d'une caméra 360°, d'un système de sonorisation Surround Burmester® ou encore d'un pack de connectivité navigation. Le cabriolet disposait du pack assistance à la conduite, avec notamment un assistant directionnel qui vous accompagne sur la route et offre des garanties de sécurité sur les longs trajets. Enfin, le pack technology offre l'affichage tête haute ou encore le Widescreen cockpit, le tableau de bord dynamique de la marque à l'étoile. Autant vous dire que l'on ne manquait de rien.

Le tout a un prix, cependant. Le modèle d'essai, parfaitement équipé, est évalué à quelque 110.000 EUR. Sans les options, le prix de ce modèle approche les 90.000 EUR. ✓

Sébastien Lambotte  
Photos-Mercedes



# NEWS

## PREMIERS PAS DE LA NOUVELLE MAZDA3



Photo-Mazda

La toute nouvelle **Mazda3** fait ses débuts européens au Salon de Bruxelles, en version Hatchback et Sedan. En Belgique, le prix de base pour le Hatchback 2.0 SKYACTIV-G 122 ch en finition SKYMOVE est de 23.990 EUR. Le prix de départ pour la Sedan (en SKYDRIVE, pas disponible en SKYMOVE) est de 26.090 EUR. Cette voiture, mais aussi les Mazda6, Mazda CX-3 et Mazda MX-5, qui ont été renouvelées récemment, seront également présentées lors de l'Autofestival au Luxembourg.

## BMW SÉRIE 3 TRÈS ATTENDUE



Photo-BMW

L'arrivée d'une nouvelle génération de **BMW Série 3** est toujours un événement. La 7<sup>e</sup> génération de BMW Série 3 Berline a fait sa première apparition en Belgique le 18 janvier et au Luxembourg dans la foulée.

Avec son design affûté, son dynamisme accru, son équipement étendu et son niveau de connectivité innovant, la nouvelle BMW Série 3 renforcera sans nul doute son emprise sur le segment des berlines sportives qu'elle a créé il y a 40 ans aujourd'hui.

## COUP DE FRAIS POUR LE VITARA



Photo-Suzuki

Petit événement du côté mécanique, le **Suzuki Vitara** n'est désormais plus proposé en version diesel, ni en version essence atmosphérique. Le 1.4 BoosterJet qui était celui du Vitara S reste d'actualité et il est maintenant accompagné de l'excellent bloc 3 cylindres essence turbo 1.0 BoosterJet 110 ch.

Côté transmission, tout est possible puisque les deux moteurs sont proposés avec boîte manuelle ou automatique, en deux ou quatre roues motrices, et n'importe quelle combinaison est envisageable.

## RENAULT ÉLECTRIFIE LE MASTER



Photo-Renault

Révéillé au Salon de Hanovre en septembre 2018, le **Renault EZ-Pro** représente la vision de Renault pour le véhicule professionnel : connecté, autonome et partagé, y compris pour la livraison et particulièrement celle « du dernier kilomètre ».

Présenté comme l'outil de travail idéal pour accéder sans émissions aux centres-villes, le Renault EZ-Pro préfigure le monde des fourgons et fourgonnettes de demain.



# En Toscane, l'art de bien vivre à l'italienne

Florence, Sienne, San Gimignano... Voici un triptyque parfait pour un séjour en Toscane. Cette région d'Italie est riche de trésors culturels et culinaires. Partez à la découverte d'un patrimoine historique exceptionnel en profitant de la douceur du soleil et en prenant le temps de savourer les mets locaux. L'ensemble s'accompagne évidemment des produits de la route des vins du Chianti.



Les toits de Florence et son célèbre Duomo.

Photo-CreativeCommons/pixabay

L'Italie peut révéler bien des facettes. La Toscane, toutefois, constitue certainement l'un de ses plus beaux atouts. Pour vous en convaincre, nous vous proposons de prendre la route, de Florence à Sienne, en faisant une halte à San Gimignano. Pas de précipitation. Ici, on prend le temps d'apprécier l'atmosphère, entre ville et campagne. Les villes, phares de la Renaissance, sont riches de nombreux chefs-d'œuvre et de monuments exceptionnels. Entre chacune d'elles, le voyageur prendra beaucoup de plaisir à découvrir une nature verdoyante tout au long de la route du vin du Chianti Classico, dont les fruits une fois mis en bouteille ravi-

ront votre palais et accompagneront les merveilles culinaires italiennes.

D'ailleurs, pour bien apprécier la région, nous vous recommandons de prendre position en dehors des villes, en faisant des haltes dans les nombreux agritourismes qui parsèment la Toscane. Ces hébergements, adossés à des exploitations agricoles, se sont beaucoup développés ces dernières années. Ils offrent aujourd'hui tout le confort nécessaire à d'agréables vacances touristiques. Situés à quelques kilomètres à peine des centres urbains, on peut s'y délasser tranquillement et profiter de la beauté de la Toscane.

## Florence, berceau de la Renaissance

On ne peut évidemment pas visiter la région sans faire une halte à Florence. La capitale de Toscane, traversée par le fleuve Arno, est célèbre pour les trésors culturels et artistiques qu'elle recèle. Berceau de la Renaissance, la ville des Médicis offre beaucoup à voir rien qu'en arpentant les rues à pied. On s'émerveillera face au célèbre Duomo, cette cathédrale au style gothique florentin surmonté d'un gigantesque dôme, et au campanile de 82 m qui s'élève à côté. Plus loin, la Piazza della Signoria se révèle être un musée à ciel ouvert. Les statues monu-



La Piazza del Campa, à Sienne, accueille chaque année le célèbre Palio.

Photo-CreativeCommons/pixabay

mentales qui agrémentent cet espace sont autant d'invitations à explorer les collections d'art exposées dans les bâtiments avoisinants. On ne manquera pas d'arpenter de long en large la Galerie des Offices, l'un des musées les plus riches au monde, qui retrace l'évolution de la peinture italienne des primitifs jusqu'aux artistes du 17<sup>e</sup> siècle. Tout près, la Galleria de l'Accademia rassemble de nombreuses sculptures de Michel-Ange, et notamment le magnifique *David*, réalisé entre 1501 et 1504. Le Ponte Vecchio, le plus vieux pont de la ville, est aussi une attraction incontournable, avec ses arcades occupées par des bijoutiers. Les magnifiques jardins de l'autre côté de l'Arno permettent de flâner en douceur.

## Sienne, la fière

A 80 km plus au sud, la ville de Sienne offre une autre ambiance. La ville fortifiée peut apparaître plus austère, à première vue. Ses fortifications, toutefois, cachent une ambiance plus douce et plus chaleureuse que celle qui prévaut à Florence, sa rivale historique. Sienne se découvre à pied, au fil de ses 17 quartiers, ou *contrade*, qui sont organisés autour de la Piazza del Campo. C'est cette célèbre place centrale qui, deux fois par an, le 2 juillet et le 16 août, accueille le Palio, une célèbre course de chevaux montés à cru durant laquelle s'opposent les différentes *contrade*. Bien plus qu'un événement sportif, il s'agit là d'une fête populaire empreinte d'un folklore séculaire. C'est un moment-clé

dans l'année, pour lequel les habitants de Sienne s'investissent avec cœur. Il contribue fortement à l'incroyable fierté partagée par chacun d'eux d'appartenir à cette ville médiévale. Rien que pour la découverte de ces traditions, un passage par Sienne s'impose. La ville, cela dit, a d'autres beaux atouts architecturaux à découvrir.

## La douce, mais succulente route du Chianti

Entre Florence et Sienne, prenez le temps de pénétrer dans les terres pour apprécier le terroir viticole. La route des vins du Chianti est parsemée de nombreux bourgs médiévaux, tous plus charmants les uns que les autres. On y déguste le vin rouge local,



Les hébergements « agriturismo », un bon moyen d'apprécier la Toscane.

Photo-SL/Talk2U



Le Ponte Vecchio, célèbre pour ses arcades occupées par des bijoutiers.

Photo-SL/Talk2U



le célèbre Chianti ou Chianti Classico, qui profite de la première appellation contrôlée de l'histoire du vin. Il doit sa couleur rouge rubis vivace aux différents cépages qui le composent : le Sangiovese, le Mammolo et le Canaiolo. Pour le savourer, faites des haltes à Greve in Chianti, Radda in Chianti, Castellina in Chianti ou encore les châteaux de Fonterutoli ou de Montefioralle. Le Chianti accompagne merveilleusement bien la charcuterie locale mais aussi les savoureux plats dont l'Italie a le secret.

### San Gimignano, haut perchée

En remontant un peu plus dans les terres toscanes, vers l'ouest, vous devriez apercevoir la cité perchée de San Gimignano. Coiffée de nombreuses tours, elle est directement reconnaissable dans le paysage. Figurant

dans la liste du patrimoine mondial en Europe de l'UNESCO, la ville conserve presque intactes ses caractéristiques architecturales des 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> siècles. Les monuments les plus intéressants de la ville sont le Dôme, l'hôtel de ville (appelé Le palais du peuple) et l'église Sant'Agostino. Moins imposante que ses deux rivales, elle offre des points de vue exceptionnels sur la campagne toscane. Elle est aussi célèbre pour les crèmes glacées que l'on y déguste, en cornet ou en ravier, réputées pour être les meilleures au monde.

### Un secret bien préservé

Tout proche de San Gimignano, la ville de Certaldo vaut aussi le détour. En arrivant, rien ne devrait vous inviter à vous arrêter dans cette ville aussi banale que triste en

apparence. Et pourtant, celle-ci est la porte d'entrée vers une autre bourgade, haut perchée, et accessible par le funiculaire qui démarre du centre-ville. Gareez-vous donc en bas et gravissez la colline sans effort grâce à lui. Il vous emmène directement à Certaldo Alto, une petite cité faite de briques et encore occupée par quelques âmes. Entre les murailles, qui datent du début du 14<sup>e</sup> siècle, arpentez de charmantes ruelles. Là, de succulents restaurants, avec une vue imprenable sur la vallée, vous promettent de beaux moments. Loin du brouhaha touristique de San Gimignano, que l'on peut voir au loin, on apprécie toute la saveur de la Toscane dans l'assiette.

**Sébastien Lambotte**



San Gimignano, reconnaissable à ses nombreuses tours.

Photo-Creative Commons/pixabay

# Fanny Ardant : « Je suis libre et irréductible ! »

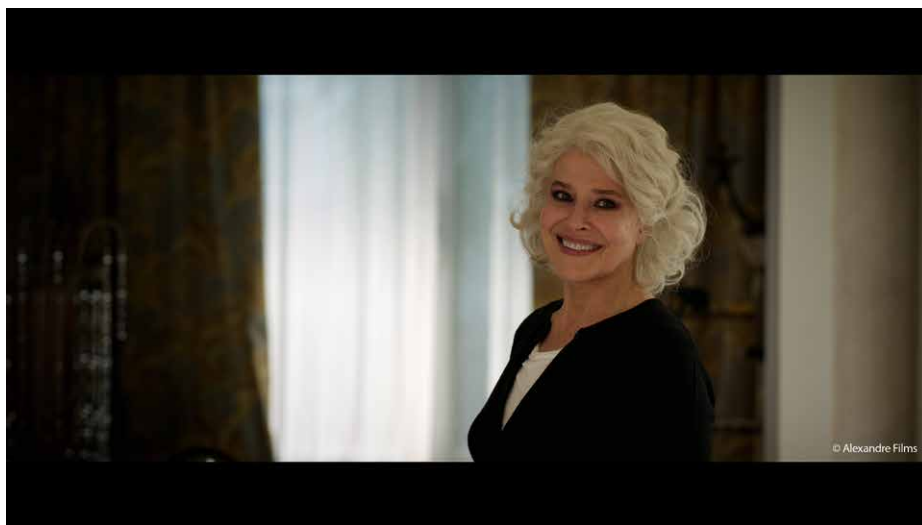
Egérie du cinéma mythique des années 70 et de grands réalisateurs (François Truffaut, Costa-Gavras, Ettore Scola), Fanny Ardant a su se renouveler à travers chaque décennie en optant pour des rôles extrêmement variés, souvent risqués, mais toujours forts. Encore aujourd'hui, la dame refuse cases et étiquettes, conformisme et choix confortables pour se glisser dans la peau d'héroïnes peu ordinaires, comme dans *Ma mère est folle*, son nouveau rôle au centre du film de Diane Kurys. Rencontre avec une actrice passionnante parce que passionnée.

## **Avec l'aura de votre expérience, ne seriez-vous pas une inspiration pour les nouvelles générations ?**

Je préfère penser que ce n'est pas le cas. Je suis très « mektoub », c'est le destin, c'est écrit ou pas. Les jeunes perpétuent le métier avec leurs propres idées. Les acteurs ne s'inspirent pas d'autres. Il n'y a que des bons ou mauvais comédiens, c'est tout. C'est aussi une question d'affinités, et ce quel que soit l'âge. Parfois, on regarde un film en pensant : celui-là, je ne peux pas l'encadrer ! Mais la personne à côté de vous réplique : ah moi, je l'apprécie ! Ça passe avant tout par le feeling.

## **Vos choix de rôles font d'ailleurs fi de ce que l'on pourrait en penser. Votre dernier personnage en date, Nina, dans *Ma mère est folle*, est très libre. Un peu comme vous ?**

Je ne sais pas ! (Rire) Mais je me suis sentie à l'aise avec tous les aspects de ce personnage. Son côté irréductible, son refus de s'avouer vaincue, ne pas être trop regardante sur la loi, refuser le politiquement correct. Avec ce côté libre, Nina croit toutefois avoir tout raté jusqu'à ce que son fils l'accepte enfin comme elle est. J'ai tout aimé en elle, tout. Puis, chaque détail de cette comédie m'a portée : le côté gouailleur, le regard à la fois enthousiaste et vigilant de la réalisatrice. Sans cette qualité d'observation et de soutien, on ferait tout pareil à chaque tournage. Croire que l'on peut se passer d'un metteur en scène est d'une grande prétention. Celui-ci détecte plein de choses que le comédien ne voit pas.



Fanny Ardant joue le rôle de Nina dans le film de Diane Kurys, *Ma mère est folle*.

## **Vos personnages vous amènent aussi à rencontrer des artistes très différents. Cette opportunité est-elle votre moteur ?**

Oui, ces hasards sont une des grandes joies de mon métier. J'adore les aléas des productions, jouer aux côtés de gens avec lesquels on n'aurait peut-être jamais pensé collaborer. Là, je viens de jouer la mère du jeune acteur et chanteur Vianney, puis je vais être face à Daniel Auteuil pour la première fois dans le nouveau film de Nicolas Bedos. C'est formidable !

## **Le cinéma actuel offre-t-il encore de belles interprétations aux femmes ?**

Oh, oui ! En particulier dans les films d'auteur. Là, vous pouvez dire à chaque fois : cherchez la femme. Elle est toujours au centre. Comme dans la grande

littérature du 19<sup>e</sup> siècle, si vous retirez les héroïnes, il n'y a plus rien. Les dames ont tort de se croire l'objet d'une sorte de lutte contre les messieurs. Il y a bien plus d'hommes qui aiment les femmes qu'on ne le pense.

## **Dans ce nouveau film, vous avez une amie également frappadingue, incarnée par Arielle Dombasle...**

Quelle actrice intelligente, quelle femme pleine de recul ! Et on le sait hélas moins : c'est une dame d'une extrême bonté. Je me sens très, très, très bien avec elle. Arielle est à la fois sérieuse et légère. Comme tous les gens érudits, elle a un point de vue et accepte de le confronter à celui des autres, entendre leurs arguments même si ce ne sont pas les mêmes que les siens. J'adore les gens sans *a priori* aucun. J'ai trouvé ces mêmes qualités avec Vianney. Ce



« *J'adore les aléas des productions, jouer aux côtés de gens avec lesquels on n'aurait peut-être jamais pensé collaborer.* »



Le jeune chanteur Vianney fait ses débuts d'acteur face à Fanny Ardant dans *Ma mère est folle*.

garçon est malin. J'aime tant les gens réfléchis. Avec eux, on peut débattre, se taquiner sans jamais finir sur une dispute. Leur ouverture d'esprit permet de se respecter, sans verser dans le ton navrant de notre époque : celui du jugement péremptoire !

### **Il semble en effet que notre société souffre d'une certaine régression...**

Oui, je le pense aussi. Dans les livres d'histoire, on parlera sans doute de notre époque comme d'un retour à l'obscurantisme. Puis, les technologies qui s'accroissent font de nous des êtres surveillés, appelés à consommer. On cultive aussi la peur car c'est vendeur. Les programmes politiques mettent tout le temps en avant la sécurité. On croit être plus libre et en sécurité. C'est faux. J'ai entendu dire que le Pass Navigo (abonnement des transports en commun à Paris, ndlr) permet à la police de nous suivre. J'en ai parlé à une amie qui m'a répondu : « *On s'en fiche ? Que veux-tu que cela nous fasse ?* ». C'est peut-être inoffensif maintenant. Mais plus tard... Si un régime change, là, on va le regretter.

### **Comme l'a dit un jour Marek Halter : imaginez ce qu'auraient fait Internet et les réseaux sociaux s'ils avaient existé dans les années 1940 au moment des rafles des Juifs.**

Exact ! Pour l'instant, nous ne voyons que notre petit périmètre. Les caméras de surveillance nous rassurent. Jusqu'à quand ? Nous sommes quasiment dans 1984, le

roman de George Orwell. Être observé est une lame à double tranchant. J'ai aussi été très impressionnée par le film *Bienvenue à Gattaca* (monde où les parents peuvent concevoir des enfants sans défauts et où les bambins conçus normalement sont mis au ban de la société, leurs gènes n'étant pas parfaits, ndlr). Ce genre de fiction d'anticipation à message m'interpelle, car j'ai toujours été *borderline* et j'ai toujours remis l'autorité en question. Si cette dernière est à l'écoute et bienveillante, ça me va. Mais si elle est brutale, je m'oppose et tant pis si je me fais pulvériser. Ce qui m'amène à repenser à des gens comme Serge Gainsbourg ou Coluche : que diraient-ils, que feraient-ils aujourd'hui ?

### **Etes-vous nostalgique ?**

Oui. Beaucoup ont peur de le reconnaître. Moi, non. J'ai adoré les années 1970 avec ses inventions, sa folie, sa musique, sa mode, ses excès, sa liberté, sa volonté d'oser, de tirer la langue quand il le fallait. Les années 1980 ont été une coda. Ensuite, ça a commencé à doucement périliter. J'ai si bien vécu ! Maintenant, s'installe la mélancolie. Certains nous disent : c'est à cause de vous, de vos années 60 et 70 que tout a basculé. Je m'en fous. Ce n'est pas aujourd'hui que je vais essayer de me faire pardonner d'avoir existé. ☑

Propos recueillis par Carol Thill  
Photos-Alexandre Films



Nina (Fanny Ardant) et son fils (Vianney) s'offrent un road-trip pour mieux se connaître.



## Kiehl's

### L'hydratant de l'extrême



N°1 des ventes de la marque depuis 2006, **Ultra Facial Cream** reconstitue les réserves d'eau de la peau en absorbant l'humidité de l'air pour une hydratation continue et un confort de longue durée. Aujourd'hui, **Kiehl's** présente la nouvelle formulation de sa célèbre **Ultra Facial Cream** sans parabène, sans carbamide et sans T.E.A., et avec une hydratation renforcée.

## Maison Lalique

### Est-elle femme, déesse, sirène ?

Véritable prouesse des maîtres verriers, ce bouchon en forme de statuette féminine, d'une finesse de détails exceptionnelle, émerge d'un flacon qui semble prolonger le tourbillonnement du drapé. Ces vagues qui font palpiter le cristal révèlent le délicat rose coquillage du **Parfum Lalique**.

PVP : 1.200 EUR



## YSL

### Enigmatique, magnétique...



La noirceur évocatrice du café, l'aura sensuelle de l'absinthe bleue... Pour revisiter l'accord café iconique de **Black Opium**, les maîtres parfumeurs se sont inspirés de l'absinthe, cette liqueur aux arômes de plantes et aux reflets verts bleutés dont la réputation est sulfureuse. Associée à l'anis et à la mûre bleue de Boysen, l'absinthe s'impose ici en note de tête. Plus forte, plus audacieuse, cette nouvelle fragrance **Black Opium Eau de Parfum Intense** se cache dans un flacon tout en nuances d'absinthe avec son bleu nuit profond et scintillant.

### Des couleurs à l'infini

Vous rêvez d'un rouge à lèvres décliné en autant de coloris qu'en contient votre vestiaire ? Grâce aux 36 teintes vibrantes qui composent désormais la gamme **Rouge**

**Volupté Shine**, votre vœu est exaucé. **Volupté Plump-In-Colour** renferme les mêmes propriétés tout en offrant les bienfaits d'un baume. On les reconnaît au cœur noir asymétrique au centre du produit, destiné à envelopper vos lèvres d'une brillance éclatante et d'un volume repulpant.



### Dans la lumière

Les nouveaux **Touche Eclat** vont séduire toutes celles qui aiment les pigments générateurs de lumière pour donner bonne mine et créer du volume partout où il y a de l'ombre.



## Clinique iD

### Personnalisez votre hydratant !



**Clinique** vous donne la possibilité de créer l'hydratant **iDéal** pour votre type de peau. Le packaging révolutionnaire de **Clinique ID** permet de délivrer la formule iDéal à chaque pression : 90 % de base hydratante et 10 % d'actif concentré pur. Il vous suffit de choisir votre base en fonction de votre type de peau et

de votre texture préférée puis, dans un deuxième temps, de choisir votre cartouche d'actif concentré. Chaque cartouche s'appuie sur un ingrédient principal qui cible le besoin de la peau. Enfin, de réunir les deux en insérant la cartouche dans la base hydratante. Existe en 3 bases et 5 cartouches, soit 15 combinaisons possibles.



## Chanel

### Maximalisme



La **Collection Libre** signée Lucia Pica puise son inspiration dans les tons or sophistiqués et est frappée de l'icône tant aimée de Gabrielle Chanel : le lion. Le maquillage du teint est frais et léger, contrastant avec une ligne de produits métalliques aux effets saisissants pour les yeux, les lèvres et les ongles.

### Collection Printemps-Eté

**Vision d'Asie : l'art du détail** est le nom de cette nouvelle collection maquillage où s'allient textures élégantes et couleurs poétiques, inspirées de la beauté tranquille des objets les plus ordinaires du Japon et de la Corée du Sud et sur lesquels viennent se poser des effets de lumière.



## Giorgio Armani

### Un teint naturellement irréprochable

Conjuguant effet seconde peau et haute couvrance, la ligne **Power Fabric** propose un rituel de maquillage longue tenue. Fond de teint, correcteur et baume de teint œuvrent ensemble pour estomper les imperfections. Grâce au fini mat haute couvrance des produits – pourtant ultra-légers et lumineux – la gamme offre la satisfaction d'un teint zéro défaut.



Après un ouvrage à caractère professionnel, les relations humaines sous différents angles sont au cœur de cette rubrique qui nous conduit aussi dans le Nord de la France et à travers toute la planète, parsemée des volcans les plus incroyables. Le suspense est également au rendez-vous.

Michel Nivoix

## Précieux conseils

Savoir parler du produit ou du service que l'on propose est la base de tout succès. L'importance des mots est essentielle : c'est tout le sujet de cet ouvrage dont l'auteur a contribué à la croissance de plus de trois mille entreprises en les aidant à clarifier leur message.

Quelles sont les composantes narratives universelles auxquelles tout être humain est sensible ? Quelle est la vraie raison qui pousse les clients à acheter ? Comment clarifier le message de votre marque pour qu'il soit compris de tous ? Comment communiquer de la manière la plus efficace ? Tout est dans ce livre dont l'intérêt est plus qu'évident, quel que soit le domaine concerné.

### StoryBrand

de Donald Miller

Pearson (180 pages – 25 EUR)



## Gifle

Journaliste au professionnalisme reconnu, talentueuse présentatrice de télévision et écrivain confirmé, Elizabeth Tchoungui nous invite dans l'intimité de sa vie personnelle pour nous raconter le parcours de son fils Alexandre, âgé de neuf ans et autiste Asperger, mais aussi le combat ubuesque des parents d'enfants « différents ».

Ce récit, qui est aussi une gifle à l'un des plus éminents pédopsychiatres français, explique les cheminements d'Elizabeth et apporte une éloquente démonstration de la nécessité de ne jamais perdre espoir. Conclusion de ces pages : rien n'est impossible. Merci de l'avoir démontré.

### Le jour où tu es né une deuxième fois

d'Elizabeth Tchoungui

Flammarion (218 pages – 19 EUR)



## Réhabilitation

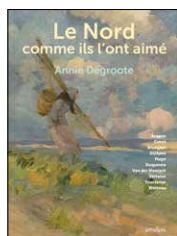
Région mal aimée car mal connue, le Nord de la France ne manque pourtant ni d'atouts ni de charme : c'est ce que prouve ce bel ouvrage dans lequel l'auteur a rassemblé les vibrants hommages qu'ont rendu au Nord une soixantaine d'écrivains et de poètes parmi les plus connus et une cinquantaine d'artistes (peintres, sculpteurs, graveurs, illustrateurs et photographes) dont la plupart sont fort célèbres.

On trouve au fil de ces pages des textes d'une grande beauté illustrés par des œuvres d'un très haut niveau artistique. Cette compilation, qui chante le Nord comme personne ne l'a fait jusqu'à présent, est d'une grande élégance.

### Le Nord comme ils l'ont aimé

d'Annie Degroote

Omnibus (159 pages – 28 EUR)



## Le feu de la Terre

Souvent associés à des catastrophes, les volcans sont pourtant une composante essentielle de l'équilibre de notre planète dont ils sont, d'ailleurs, des marqueurs de son activité. Les auteurs de ce livre présentent tous les volcans dont elle est parsemée et évoquent les grandes éruptions de l'histoire de la Terre, de celle du Vésuve en 79 aux plus récentes, en passant, par exemple, par celle du mont Saint Helens en 1980 et celle de l'Eyjafjallajökull en 2010.

D'impressionnantes photos, des informations complémentaires, des anecdotes et un glossaire complètent ces pages fort documentées. Un ouvrage tout à fait passionnant.

### La belle histoire des volcans

de Henry Gaudru et Gilles Chazot

De Boeck (320 pages – 27 EUR)



## Réconfortant

Une Japonaise, des Maghrébins, un Serbe bosno-croate, un Sénégalais, une Russe, des Maliens, une Tamoule et des Français : tous habitent la même HLM de briques rouges proche de la Porte de Bagnole à Paris. Et puis, il y a aussi le Syrien du 7<sup>e</sup> étage, Fawaz Hussain, arrivé en 1978 pour poursuivre des études de lettres modernes à la Sorbonne, ancien professeur, traducteur et auteur de sept autres livres.

Fawaz Hussain nous invite dans cette tour de Babel dans laquelle règne une sorte d'harmonie tout en sourires, regards et échanges silencieux, démonstration de la possibilité d'une belle cohabitation entre personnes d'ethnies pourtant fort différentes. Il faut absolument lire ce récit.

### Le Syrien du septième étage

de Fawaz Hussain

Le Serpent à Plumes (231 pages – 18 EUR)



## Parole libérée

Après 30 ans d'arbitrage (dont 14 en carrière professionnelle) et 1.500 matches (dont plus de 500 professionnels en France et dans le monde), Tony Chapron, ancien arbitre international de football, parle enfin. Celui qui a été désigné Meilleur arbitre de Ligue 1 de la saison 2017-2018 explique le rôle particulièrement ingrat de l'homme en noir, qui doit se plier à une règle absolue : arbitre et tais-toi !

Ce livre est d'autant plus intéressant que Tony Chapron raconte ce que personne n'a encore osé révéler et se comporte en authentique lanceur d'alerte. Des pages qui nous apprennent bien des choses pas toujours très jolies sur le foot business. Respect, Monsieur Chapron !

### Enfin libre !

#### Itinéraire d'un arbitre intraitable

de Tony Chapron

Arthaud (311 pages – 19 EUR)





## Premier roman réussi

Renversée par une voiture, Cassie est plongée dans le coma et personne ne peut dire si elle en sortira un jour. Mais pourquoi aucun membre de sa famille n'est-il dévasté par le chagrin ? Ignorent-ils sa grossesse ? Cassie cache-t-elle d'autres secrets ?

Face au lit de Cassie, Frank, qui connaît l'identité du chauffard et son mobile, sait qu'elle est en danger. Mais, atteint du syndrome d'enfermement, il ne peut communiquer qu'en bougeant ses paupières. Parviendra-t-il à se faire comprendre de l'infirmière avant qu'il ne soit trop tard ? La vie de Cassie était-elle une vie parfaite ou un parfait mensonge ? Un suspense psychologique à l'anglaise tout à fait réussi.

### Une présence dans la nuit

d'Emily Elgar

Belfond (393 pages – 21 EUR)



## Profond mystère

Dans une maison isolée au plus profond d'une forêt, au fond d'une crevasse, une femme de trente-six ans, mais paraissant sans âge, retient captif un jeune séminariste d'une vingtaine d'années, Silvère, qu'elle a soigné lorsqu'il avait été attaqué par un sanglier. Après des jours et des nuits de doutes et d'angoisse, Silvère parvient à fuir.

Ayant découvert l'identité de cette femme, il cherche à reconstituer son histoire. Sous le sceau du secret de la confession auprès de ceux qui l'ont connue, il reconstitue son chemin de vie qui l'a conduite vers la folie et la solitude. Un roman superbement construit.

### Les Bâtards du diable

de Daniel Cario

Presses de la Cité (317 pages – 20 EUR)



## Disparitions

La drogue et l'alcool ont éloigné Hayden de sa famille, dont elle n'a cessé de trahir la confiance. Un jour, elle arrive chez son frère, Jason, pour lui demander de garder pendant deux jours sa fille, adolescente, pour régler une affaire et tirer définitivement un trait sur son passé.

Mais Hayden ne revient pas et, quelques jours plus tard, un cadavre est découvert dans les bois voisins. Est-ce celui de Hayden ou celui de Logan, le meilleur ami de Jason, disparu vingt-sept ans plus tôt après une violente dispute avec Jason ? Un quatrième roman qui démontre la maestria de David Bell dans les affaires de disparitions et de liens familiaux. On savoure ces pages.

### La fille oubliée

de David Bell

Actes Sud (347 pages – 22,80 EUR)



## Vaste sujet

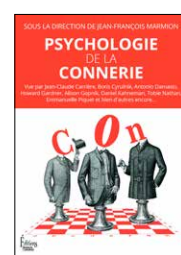
Attention, danger ! Nous sommes cernés par des con(ne)s, que l'on peut nommer avec divers mots. Trente psy, philosophes, sociologues et écrivains de différents pays se sont penchés sur ce vaste sujet afin de mieux comprendre la connerie sans se prétendre définitifs car, ne l'oublions pas, si le doute rend fou, la certitude rend con.

On sait que le ridicule ne tue pas, mais la connerie si. Alors, cet ouvrage a pour objectif de mieux la comprendre pour mieux la combattre. Elle ne nous concerne évidemment pas nous-mêmes. Pourtant, on est toujours le con de quelqu'un et on se demande bien pourquoi.

### Psychologie de la connerie

sous la direction de Jean-François Marmion

Editions Sciences Humaines (378 pages – 18 EUR)



## Généralités

Ecrivain aussi prolifique (près de quarante écrits) que talentueuse, Elise Fischer, qui avait publié en août dernier *Les femmes des terres salées*, nous livre ici le second tome de cette saga qui se situe dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, dans la Lorraine du sel, ressource qui était l'une des trois richesses de cette région, avec le charbon et le fer.

Nous y suivons Charlotte, placée, à cause de certains principes bourgeois, devant un choix impossible au moment de prendre époux, puis sa fille, qui va être confrontée aux épreuves de l'Occupation, et sa petite fille qui décidera elle-même de son bonheur. Une magnifique peinture d'une société ancrée dans ses principes.

### La promesse du sel

*Les femmes des terres salées*

Calmann-Lévy (445 pages – 21,50 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Cassez la baraque !

de Gary Vaynerchuk

Pearson (243 pages – 22,50 EUR)

### Les mille vies d'Irena

de Tilar J. Mazzeo

Belfond (337 pages – 20,90 EUR)

### Le bal des poupées

d'Hélène Legrais

Calmann-Lévy (342 pages – 19,90 EUR)

L'originalité est au programme de cette première sélection de l'année, qu'il s'agisse de musique symphonique dans des répertoires très différents ou de jazz de styles assez éloignés. Le troisième volet est dédié à l'art de la voix, là encore sous plusieurs formes. Dénominateur commun à ces productions : le talent.

**Michel Nivoix**

## Au service de Bach

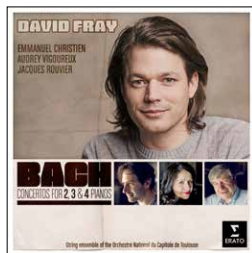
Le pianiste David Fray, qui assume également la direction, a invité Emmanuel Christien, Audrey Vigoureux et leur professeur commun à tous trois, Jacques Rouvier, à enregistrer l'intégrale des concertos de Jean-Sébastien Bach pour deux, trois et quatre pianos, accompagnés de l'ensemble à cordes de l'Orchestre National du Capitole de Toulouse.

Malgré des personnalités différentes, ces pianistes, qui sont d'abord au service du compositeur, construisent ici une belle homogénéité avec leurs talents respectifs, soutenus à merveille par les cordes. Ce disque fera date.

**David Fray**

**Bach : concertos for 2, 3, & 4 pianos**

(Erato)



## Jazz à la Caraïbe

Pianiste martiniquais très demandé, Mario Canonge signe sur ce disque onze compositions (dont deux chansons) très dynamiques. Au trio classique piano (lui-même)-basse (Michel Alibo)-batterie (Arnaud Dolmen), il ajoute ici et là d'autres musiciens, des chanteurs et des chœurs.

Mario Canonge se base sur une rythmique zouk (complètement différente du zouk populaire) pour nous offrir un jazz dynamique qui requiert une grande virtuosité. On soulignera la grande richesse harmonique de ces compositions. Un travail tout à fait remarquable.

**Mario Canonge**

**Zouk Out**

(Aztec musique/PIAS)



## Superbe Mahler

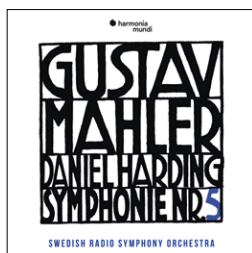
Compositeur romantique, Gustav Mahler a jeté une passerelle entre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le XX<sup>e</sup>, entrant de plain-pied dans la modernité. Pourtant, cette démarche n'a pas été bien comprise. Ainsi, la première exécution, en 1904 à Cologne, de cette 5<sup>e</sup> symphonie – écrite pour grand orchestre et qui constitua un tournant dans son oeuvre – a été mal accueillie.

A la tête du Swedish Radio Symphony Orchestra, Daniel Harding, qui a réussi un équilibre parfait des pupitres, nous en propose ici une interprétation à la fois subtile et brillante. Excellent.

**Gustav Mahler**

**Symphonie n° 5**

(Harmonia Mundi)



## Orfèvrerie vocale

Fondatrice de plusieurs formations vocales dont les Ora Singers, Suzi Digby est une chef de chœur britannique internationalement reconnue qui a étudié la musique en Finlande, en Hongrie, au Canada et aux Etats-Unis.

Son sens de la précision fait d'elle une orfèvre des voix comme en témoignent ces interprétations de pièces du Moyen Âge tardif, de la Renaissance et de la Renaissance tardive, toutes consacrées au mystère de Noël. Placés sous la direction de cette magicienne du chant choral, les Ora Singers nous offrent ici un moment rare.

**Ora Singers**

**The mystery of Christmas**

(Harmonia Mundi)



## Créativité

Original trio que celui de Flavio Boltro à la trompette, Mauro Battisti à la contrebasse et Mattia Barbieri à la batterie : cette composition permet en effet certaines audaces. Flavio Boltro, à qui Michel Petrucciani faisait fréquemment appel et qui est considéré comme l'un des trompettistes de jazz actuels majeurs en Europe, crée sa propre musique, cependant que ses deux complices le suivent sans la moindre hésitation.

On savoure les délices de ces improvisations qui semblent réglées comme du papier à musique. Du grand art.

**Flavio Boltro BBB Trio**

**Spinning**

(Anteprima Productions/Bendo Music)



## Barbara la magicienne

Licenciée de Mathématiques et de Chimie, Barbara Hendricks s'est produite, depuis ses débuts en 1974, dans de nombreuses œuvres lyriques mais s'est fait des récitals une spécialité. Sur les trois disques de ce coffret, l'incroyable soprano est accompagnée par une pléiade d'orchestres renommés et de pianistes célèbres.

Des pièces religieuses, des œuvres profanes et des spirituals composent ce programme qui embrasse une période allant de Bach au XX<sup>e</sup> siècle. Barbara Hendricks leur donne une dimension, « sa » dimension. Exceptionnel.

**Barbara Hendricks**

**La voix du ciel**

(Erato)

