

Entreprises magazine



Numéro 83 – mai/juin 2017 – 8 EUR



Faut-il craindre l'innovation ?

Dossier pages 30-65

Politiques salariales : service digital gagnant !

*Comment l'innovation permanente transforme les outils RH ?
Réponses p. 60 et 61*





News

4 Brèves

Carte blanche

22 *Pulse of Europe* - d'Erwäche vun de rouege Pro-Europäer?

Communication

23 Comment rendre heureux ses collaborateurs ?

Immobilier

24 Évaluation d'un bien immobilier, quelle méthode choisir ?

Formation tout au long de la vie

26 Nouvelle brochure *Quelles aides pour votre formation ?*

Entreprendre au féminin

28 2 gagnantes pour le prix de l'innovation #WBM17 !

Dossier – Faut-il craindre l'innovation ?

30 Quels enjeux pour favoriser la recherche et l'innovation au Luxembourg ?

32 « *Le Luxembourg a besoin d'investir à long terme dans la culture de l'innovation* »

36 *Fit 4 Innovation* ou comment améliorer la compétitivité des PME

37 Innover dans le soutien à l'innovation – L'exemple du Technoport

38 Artisans, la 5^e édition du Prix de l'Innovation dans l'Artisanat est lancée !

40 L'ère des robots...

44 L'intelligence artificielle s'intègre à l'entreprise

46 Taxer les robots : la fausse bonne idée ?

48 La cybersécurité, l'alliée indispensable de l'innovation

50 Les objets connectés d'aujourd'hui – Nouveaux défis de demain

52 Peut-on parler d'une Quatrième révolution industrielle ?

55 La Troisième révolution industrielle et les frontaliers

56 « *Evoluer, il n'y a pas d'autre alternative* »

58 L'innovation au service des entreprises

59 www.edebex.com : une plate-forme innovante et disruptive

60 Politiques salariales : service digital gagnant !

62 Faut-il craindre l'innovation de ses concurrents ?

64 Habitsol, un projet d'habitat social innovant

Bon à savoir

66 Le port du voile islamique sur le lieu de travail – Arrêt C- 157/15 de la CJUE du 14 mars 2017

Nouvelles technologies

68 Business et cybersécurité : amis ou ennemis ?

A nos frontières

70 Gazelles de l'économie à l'honneur

Golf

71 Borgo Egnazia dans les Pouilles – Vivre l'expérience !

Etapas gourmandes

72 On a testé la cuisine d'un Top Chef

Auto

73 BMW Série 5 – Le bon compromis entre business et sportivité

Check in

77 3 citytrips hors du commun

Rencontre

80 Franck Dubosc : « *Trouver l'équilibre entre comique et réalité* »

82 Beauty case

84 Livres

86 Musique

Editeur / Régie publicitaire /

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

Directeur de la publication /

Rédacteur en chef

Isabelle Couset
E-mail : icouset@yahoo.com

Rédaction /

Isabelle Couset, Gérard Karas,
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix,
Michaël Peiffer, Jeanne Renauld, Carol Thill

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro / Marc Hostert, Netty Thines, Gaël Beauchesne, INFPC, BIL, Vincent Hein, FNR, Technoport, Martine Borderies, M^e Gary Cywie, M^e Izabela Dutkiewicz, Audrey Laurent-lesfrontaliers.lu, Marie-Christine Rinaldi-Radio, Bénédicte Burioni, Vinciane Istance, Pierre-Jean Forrer, M^e Céline Lelièvre et Cases.lu

Mise en page / Romain Peiffer / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

Parution bimestrielle

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

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



© 2017 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - www.lord.lu

ERRATUM

**ENTREPRISES MAGAZINE N° 82,
ÉDITION MARS-AVRIL 2017**

A la page 46, dans le paragraphe concernant Luxembourg Pionnières et Female Board Pool, une rectification concernant l'offre de l'initiative Female Board Pool nous a été demandée, à savoir que « *l'accompagnement hautement professionnel dans la recherche de candidates est offert gratuitement aux grandes, moyennes et petites entreprises, les organisations du secteur public et les associations sans but lucratif* ». ☑

www.femaleboardpool.eu

DÉMARRAGE DU PROJET MOBILITÉ DOUCE 3 FRONTIÈRES RETENU PAR INTERREG GRANDE RÉGION V A

IDELUX Projets Publics et quatre autres partenaires – les **communes d'Aubange, de Messancy, de Pétange et la Communauté d'Agglomération de Longwy** – ont répondu à l'appel à projets lancé par le FEDER dans le cadre du programme **INTERREG Grande Région V A**. Le projet qui a été retenu le 14 juillet 2016 est celui de la mobilité douce dans l'agglomération des 3 frontières. Une bonne nouvelle pour plus de 120.000 travailleurs belges et français qui passent quotidiennement la frontière pour se rendre sur leur lieu de travail ou de formation, principalement Luxembourg-Ville et Esch-sur-Alzette.

Une des problématiques récurrentes de l'agglomération des 3 frontières est l'engorgement systématique du réseau routier aux heures de pointe. Ce flux de travailleurs est accentué par un transit important de fret international ainsi que par une forte mobilité d'achat liée à la concentration de zones commerciales. Ce trafic est encore amené à s'intensifier avec l'agrandissement du Park&Ride de Rodange qui, à l'horizon 2021, comptera 1.800 places de parking.

Afin de relier les noyaux d'habitation et les principales gares du territoire (Messancy, Athus, Longwy, Pétange et Rodange), une voie verte sécurisée a été dessinée afin d'offrir aux piétons et cyclistes la possibilité

de rendre moins longs et moins stressants leurs trajets quotidiens, en évitant les axes routiers régulièrement saturés. En outre, des abris vélos sécurisés ainsi que des bornes de rechargement pour les vélos électriques seront mis gratuitement à disposition des usagers à proximité des gares. Ce projet favorise ainsi l'intermodalité entre les lieux de résidence, les noeuds de transport en commun et les pôles d'emploi.

L'Union européenne a reconnu l'importance de ce projet. Le coût total de celui-ci, qui sera réalisé conjointement par les trois pays concernés, s'élève à 6.678.138,87 EUR TTC. Le subsidé alloué via le FEDER s'élève à 2.718.589,80 EUR, somme à répartir entre les parties concernées.

IDELUX Projets publics pilote l'ensemble du projet sur les 3 pays. Pour la partie belge, ce sont les communes d'Aubange et Messancy qui s'occupent de la mise en œuvre, avec le soutien de la Direction générale opérationnelle de la Mobilité et des Voies hydrauliques (DGO2), cofinanceur du projet. Côté luxembourgeois, il s'agit de la commune de Pétange et, côté français, de la Communauté d'Agglomération de Longwy. La mise en œuvre du projet a débuté le 1^{er} janvier 2017 et s'achèvera le 31 décembre 2021. ☑

EAGLESTONE GROUP CRÉATION D'EAGLESTONE EQUITY PARTNERS



De g. à dr. : **Gaétan Clermont** (CEO, Eaglestone Equity Partners S.A.) et **Nicolas Orts** (CEO, Eaglestone).
Photo-Eaglestone Group

Le promoteur immobilier **Eaglestone Group** a créé **Eaglestone Equity Partners**. Dirigée par **Gaétan Clermont**, cette société

est spécialisée dans le développement et la gestion de fonds immobiliers, la création de *club deals* entre investisseurs et d'une plate-forme de co-investissement immobilier en Belgique, en France, en Suisse et au Luxembourg. « *L'ambition est d'investir de manière opportuniste par le biais de rachats d'actifs existants ou de sociétés immobilières devant faire l'objet d'une restructuration ou d'une optimisation de valeur. Les plates-formes de co-investissement immobilier sont encore peu développées en Europe par rapport aux Etats-Unis. Mais le concept séduit les investisseurs car c'est une alternative aux fonds d'investissement qui offre de nombreux avantages en termes de flexibilité de la stratégie, de rentabilité ou bien encore de liquidité* », explique Gaétan Clermont, le CEO d'Eaglestone Equity Partners S.A.

L'intérêt se traduit d'ores et déjà par des engagements d'investisseurs pour l'équivalent de 150 millions EUR de fonds propres dans de futurs projets immobiliers : bureaux, commerces, hôtellerie et résidentiel de grande taille.

Eaglestone S.à r.l, active sur le marché grand-ducal depuis 2015, est au diapason du groupe avec trois projets d'envergure déjà lancés pour une valeur de 57 millions EUR. **Xavier Hauboldt** travaille en étroite collaboration avec Gaétan Clermont pour assurer le développement d'Eaglestone Equity Partners au Luxembourg. Un marché que Gaétan Clermont connaît bien. Avant de prendre la direction de la nouvelle entité d'Eaglestone Group, il a piloté pendant 17 ans CBRE Belgique, Luxembourg et Suisse. Pendant 13 ans, il a notamment codirigé CBRE Belgique et Luxembourg avec Nicolas Orts. ☑

www.eaglestone.be, www.eaglestone.lu

ALD AUTOMOTIVE LUXEMBOURG ACQUISITION DES ACTIVITÉS LEASING D'AUTOLUX

La société **Autolux** du groupe **Rodenbourg**, filiale de Rodenbourg Participations, a transmis ses activités de leasing opérationnel à **ALD Automotive Luxembourg**. La transaction a pris effet le 1^{er} mars dernier, date à laquelle ALD Automotive a repris tous les droits et obligations résultant des contrats de location.

ALD Automotive est active depuis 32 ans au Luxembourg. L'entreprise comptabilise aujourd'hui une flotte de 11.600 véhicules pour 2.000 clients et représente avec ses 3.600 commandes annuelles 7 % des nouvelles immatriculations au Luxembourg. Grâce à l'acquisition, ALD Automotive voit sa flotte dépasser les 12.000 véhicules. ☑

www.aldautomotive.lu

BDO LUXEMBOURG ET HRT RAPPROCHEMENT STRATÉGIQUE

BDO Luxembourg a annoncé fin février un rapprochement stratégique avec le groupe HRT, membre de PKF International. Comme BDO, HRT est une société multidisciplinaire, active notamment dans le secteur de l'audit, de la comptabilité, de l'ingénierie financière, de la fiscalité et des ressources humaines.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement de BDO sur les segments de ses différents métiers, en s'adjoignant les compétences des professionnels de HRT. Avec cette alliance, BDO comptera plus de 500 collaborateurs et augmentera significativement son chiffre d'affaires au Luxembourg. Les équipes sont regroupées au sein des locaux flambants neufs de BDO à la Cloche d'Or. ☑

www.bdo.lu

PWC LUXEMBOURG CHRISTOPHE HILLION : NOUVEL ASSOCIÉ PRIX DE TRANSFERT



Christophe Hillion, associé, PwC Luxembourg.

PwC Luxembourg a renforcé son équipe dédiée aux prix de transfert avec l'arrivée de **Christophe Hillion** en qualité d'associé. Les prix de transfert demeurent l'un des principaux enjeux auxquels les sociétés internationales sont confrontées.

Titulaire d'un doctorat en Economie et fort d'une expérience de plus de 11 années en matière de prix de transfert, Christophe Hillion est un expert en transactions financières. Avant de s'établir au Luxembourg, il dirigeait l'équipe prix de transfert spécialisée en transactions financières de PwC New York. Au cours de sa carrière, il a particulièrement soutenu le secteur de la banque et de l'assurance dans leurs enjeux de prix de transfert.

20° ÉTUDE CEO : LES DIRIGEANTS SONT CONFIANTS



L'étude *Inside the mind of the CEO – A Luxembourg perspective*, publiée par PwC Luxembourg révèle que 51% des chefs d'entreprise (contre 38% au niveau mondial) affichent une confiance accrue dans leur perspective de croissance au cours des 12 prochains mois alors que 26% ont, en 2017, la certitude d'une reprise économique dans le monde (ils sont 29% à le penser au niveau global). Les résultats montrent également que si les chefs d'entreprise sont optimistes dans leurs perspectives d'avenir, leurs inquiétudes concernant l'excès de réglementation (95%), l'incertitude géopolitique (91%) et les cybermenaces (76%) demeurent cependant très élevées.

Les CEO du Luxembourg sont largement optimistes quant aux perspectives de croissance locale. Selon l'étude, 53% des dirigeants interrogés estiment que la croissance économique au Grand-Duché s'améliorera cette année alors que 26% (contre 29% au niveau mondial) pensent que la croissance économique globale progressera en 2017. Les chefs d'entreprise

luxembourgeois affichent par ailleurs un optimisme plus faible concernant leurs attentes en Europe, un niveau de confiance certainement influencé par les conséquences du Brexit et certaines incertitudes quant aux échéances électorales à venir au sein des plus grands États membres de l'Union européenne.

Selon l'étude, 55% des CEO au Luxembourg indiquent que leur organisation et leur modèle d'exploitation actuels sont adaptés pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes et aux défis économiques à venir, et 42% répondent qu'ils prévoient d'apporter des changements nécessaires à leur organisation.

L'étude *Inside the mind of CEO : A Luxembourg perspective* est disponible sur www.pwc.lu.

PWC'S ACCELERATOR PUBLIE LES RÉSULTATS DE SON PREMIER ATLAS DÉDIÉ



Afin de présenter une photographie globale du niveau d'investissements dans les PME, PwC's Accelerator, programme mondial visant à accompagner les entreprises technologiques dans leur essor international, a édité un *Atlas du financement en fonds propres des PME* en s'appuyant sur l'analyse de capitaux investis précisément dans 52.614 PME et couvrant plus de 81.000 transactions financières effectuées par plus de 33.000 investisseurs.

Les principaux enseignements suivants se détachent de l'étude : accroissement du financement en fonds propres des PME grâce à une augmentation des

transactions en 5 ans en capital investi (18.186 transactions et près de 150 milliards EUR de capitaux investis dans les PME en 2015) ; augmentations significatives dans le financement des jeunes entreprises (en particulier celles à un stade de développement) ; rôle important des accélérateurs et des incubateurs dans le financement des jeunes entreprises ; de plus en plus de grandes entreprises créent leurs propres fonds de capital-risque pour investir dans de jeunes PME innovantes (plus de 20 milliards EUR investis en 2015) ; les capitaux privés investis dans les PME européennes ont progressé de 21 % ; et sur les 1.182 entreprises soutenues en capitaux propres et bénéficiant d'un suivi sur une période de 10 ans, seules 5 % d'entre elles sont capables d'être introduites en Bourse. ✓

L'Atlas du financement en fonds propres des PME est disponible sur www.pwc-accelerator.com.

BIL UN SOUTIEN À L'ASBL JONK ENTREPRENEUREN LUXEMBOURG



Assis, de g. à dr. : **Sarah Khabirpour** (Head of Strategy, Regulatory Affairs & Marcom, BIL) et **Charles Denotte** (président, JEL). Debout, de g. à dr. : **Christian Kaempff** (membre du CA, JEL), **Stéphanie Damgé** (directrice, JEL), **Tom Lessel** (Head of Corporate banking, BIL) et **Franck Hollerich** (Corporate Relationship Manager, BIL).

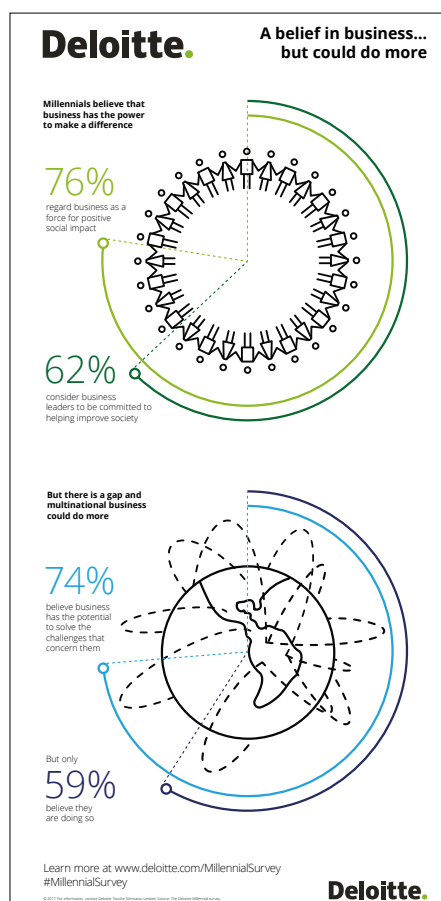
La **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** a placé le soutien à l'éducation au cœur de sa politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), aux côtés de l'innovation et de la culture. C'est dans ce cadre qu'elle apporte son soutien à l'**asbl Jonk Entrepreneuren Luxembourg** qui vise à donner aux jeunes le goût d'entreprendre, d'innover et de créer.

Avec ce partenariat, la banque sera partie prenante d'initiatives de l'association et s'impliquera aussi dans la vie de

l'association Alumni Jonk Entrepreneuren Luxembourg regroupant des élèves ou anciens élèves ayant participé à l'un des programmes proposés par Jonk Entrepreneuren Luxembourg. ✓

www.bil.com, www.jel.lu

DELOITTE MILLENNIAL SURVEY 2017



La 6^e enquête annuelle de Deloitte sur les **Millennials** indique que les tumultes de l'année 2016, ponctuée par des attentats terroristes en Europe, le vote Brexit et une élection présidentielle controversée aux États-Unis, ont ébranlé la confiance des **Millennials** (membres de la « génération Y »). Ils se disent moins enclins à quitter la sécurité de leur emploi, plus inquiets de l'incertitude engendrée par les conflits et pessimistes quant à la voie dans laquelle leurs pays sont engagés. Ces conclusions se basent sur une enquête réalisée auprès d'environ 8.000 **Millennials** dans 30 pays.

Les **Millennials** des marchés émergents espèrent généralement surpasser la génération de leurs parents sur le plan financier (71 %) et émotionnel (62 %). Cet optimisme

est à l'opposé des marchés plus mûrs, où environ un tiers seulement des **Millennials** s'attendent à être plus prospères et plus heureux que la génération de leurs parents. Les États-Unis sont le seul marché développé dans lequel une majorité de **Millennials** s'attend à des perspectives plus favorables.

Les **Millennials** sont convaincus qu'une organisation flexible du travail favorise la productivité et l'engagement des travailleurs tout en améliorant leur bien-être et leur santé, et en les rendant plus heureux. Les **Millennials** travaillant pour des organisations flexibles semblent nettement plus fidèles à leurs employeurs et sont 2,5 fois plus nombreux que les travailleurs d'organisations plus rigides à penser que des pratiques de travail flexibles ont un impact positif sur la performance financière. Dans l'ensemble, environ 40 % d'entre eux affirment que leurs employeurs proposent une organisation très flexible du travail.

Plus d'informations sur *Millennial Survey 2017* sur www.deloitte.com/lu/millennialsurvey.

RAPPORT REWRITING THE RULES FOR THE DIGITAL AGE

Poussés par la révolution numérique en cours, les forces démographiques, politiques et sociales, 85 % des chefs d'entreprise et des dirigeants RH du Luxembourg placent le façonnement de l'entreprise du futur au sommet de leurs priorités, ce qui reflète la tendance qui se dessine à l'échelle mondiale, avec 90 %. En 2^e position, les carrières et l'apprentissage constituent également une préoccupation importante, avec un score de 74 (83) %. Voilà certaines des conclusions de l'édition 2017 du rapport Global Human Capital Trends de **Deloitte** intitulé **Rewriting the rules for the digital age**.

Environ 70 % des participants basés au Luxembourg sont d'accord pour dire que le développement de la numérisation des RH est essentiel à la réussite d'une entreprise. Toutefois, selon les conclusions de Deloitte, les RH peinent encore à suivre le rythme des progrès technologiques.

De même que la main-d'œuvre évolue, les entreprises se concentrent désormais sur des équipes en réseau. Les répondants désignent d'ailleurs le recrutement des talents comme l'un des plus grands défis que doivent relever les entreprises : 70 %

des sociétés luxembourgeoises le qualifient d'« important » ou de « très important », un chiffre qui grimpe à 81 % à l'échelle mondiale.

Deloitte observe que 56 % des entreprises opèrent une restructuration de leurs programmes RH afin d'exploiter les outils numériques et mobiles et que 33 % d'entre elles s'appuient déjà sur l'une ou l'autre application d'intelligence artificielle (IA) dans le cadre des solutions qu'elles proposent. Par ailleurs, la majorité des participants luxembourgeois déclarent qu'ils travaillent actuellement à une réévaluation de leurs stratégies et programmes de gestion des talents. Toutefois, ils sont seulement 16 % à utiliser « modérément » ou « peu » les robots, l'informatique cognitive ou l'IA pour le suivi des activités de recrutement.

Deloitte constate que la fonction RH est en proie à un virage identitaire de grande envergure. Il est important que les RH se concentrent sur l'efficacité des services fournis et l'excellence des programmes de recrutement, et qu'elles adoptent un prisme numérique dans la conception globale du travail. Les entreprises devraient envisager les talents externes, la robotique, les outils cognitifs et les systèmes d'IA comme la « nouvelle main-d'œuvre augmentée ».

Le rapport mondial complet est téléchargeable sur <http://www2.deloitte.com/lu/hc-trends-2017>.

UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG

DE TRÈS BONNES NOTES POUR LA RECHERCHE

L'Université du Luxembourg a obtenu de très bonnes notes des évaluateurs externes pour sa recherche ainsi que pour la phase de mise en place de l'institution. Il s'agissait de la 3^e évaluation dans le cadre de la procédure imposée par la loi sur l'enseignement supérieur, qui en prévoit une tous les 4 ans.

Les évaluateurs ont attesté que 9 des 13 unités de recherche et centres de recherche interdisciplinaires « se positionnent en tête au niveau international ». Parmi elles, on compte l'Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT), le Luxembourg Centre for Systems Biomedicine (LCSB), les unités de recherche en physique et science des matériaux, en informatique et communication, en mathématiques et en

droit, le Centre for Research in Economics and Management (CREA), les unités de recherche en sciences humaines Identités. Politiques, Sociétés, Espaces (IPSE) et Integrative Research Unit on Social and Individual Development (INSIDE).

Les évaluateurs ont particulièrement mis en évidence la contribution de l'Université à la société luxembourgeoise et son caractère international. Par ailleurs, le rapport fait l'éloge des excellentes conditions de travail au sein de l'Université, des chercheurs motivés et hautement qualifiés, de la concentration sur quelques axes de recherche prioritaires ainsi que de l'interconnexion et de la collaboration remarquables tant au niveau national qu'international.

Une évaluation institutionnelle a également été effectuée parallèlement. Elle se concentrait sur la gouvernance, la gestion, l'organisation, la notion de qualité dans

l'administration et la culture organisationnelle, l'enseignement et l'apprentissage, l'internationalisation, la recherche de manière générale. Cette évaluation a également mené à un bilan positif.

Les rapports des évaluateurs externes peuvent être consultés sur http://www.uni.lu/recherche/research_in_numbers

www.uni.lu

EUROCLOUD LUXEMBOURG SON NOUVEAU NOM : CLOUD COMMUNITY EUROPE – LUXEMBOURG

Dans le cadre de la stratégie du marché unique numérique, la Commission européenne a lancé en 2016 l'initiative européenne sur l'informatique en nuage (European Cloud

Venez découvrir l'univers du kart

KARTING MONDERCANGE

Rue de Limpach – L-3901 Mondercange

Tél : (352) 37 90 01

E-mail : karting@pt.lu

www.kart.lu

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

GRAND PARKING

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

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

Initiative) qui a pour objectif de construire en Europe une économie compétitive basée sur la donnée et le savoir. Dans le cadre de ce nouveau marché numérique, les associations EuroCloud de plusieurs pays européens ont décidé de créer l'**association Cloud Community Europe**.

EuroCloud Luxembourg soutient cette initiative européenne et s'appelle dorénavant **Cloud Community Europe – Luxembourg asbl (en abrégé CCEL)**.

Le réseau européen Cloud Community Europe, qui regroupe plusieurs centaines d'entreprises européennes actives dans le cloud, a son siège européen à Luxembourg.

Le CA de Cloud Community Europe – Luxembourg est composé de : Yves Reding/EBRC (président) ; Amal Choury/e-Kenz (vice-présidente) ; Gérard Hoffmann/Telindus ; Olivier Gourdange/IBM ; Vincent Lekens/CMD Solutions et Jean-Pol Michel/LIST. ☑

www.eurocloud.lu

ARENDRT & MEDERNACH M^e MARIANNE RAU, NOUVELLE ASSOCIÉE



M^e Marianne Rau

M^e Marianne Rau a été nommée **associée** au sein des départements **Dispute Resolution, Administrative Law, Property, Construction & Environment** et **Private Wealth** d'**Arendt & Medernach**. Elle pratique le contentieux commercial général et a de l'expérience dans des secteurs et domaines variés, y inclus les contentieux complexes relevant du droit commercial et du droit des sociétés. Elle traite régulièrement des litiges en matière de responsabilité civile et de couverture d'assurance. Elle conseille également en droit immobilier et droit de la construction sur les transactions immobilières.

M^e Rau possède une expérience significative en droit public et droit de la régulation,

et conseille les acteurs des secteurs de la finance, de l'énergie, des télécoms et des services postaux. De plus, son expertise inclut le droit civil et droit des successions, et elle assiste les clients dans des affaires de partages successoraux et de litiges entre héritiers. ☑

www.arendt.com

ENERGIE ET ENVIRONNEMENT CHANGEMENT D'ACTIONNARIAT



Le bureau d'ingénieurs-conseils **Energie et Environnement** a officialisé un **changement d'actionariat**. Robert Wilmes et Martine Reichling, qui avaient repris la société il y a plus de 20 ans, ont cédé l'entreprise à quatre de leurs employés. **Thierry Koenigsberger, Julien L'Hoest, Sylvain Falzone** et **Diane Bermes** sont à présent aux commandes. Très bien préparée en amont, cette cession est l'histoire d'une transmission d'entreprise réussie.

Pionnier dans le conseil en matière de gestion de l'énergie et dans la réalisation d'études d'incidences, **Energie et Environnement** accompagne nombre d'acteurs dans leurs démarches d'obtention d'autorisation de développement, de certification environnementale ou encore ceux qui désirent améliorer l'efficacité énergétique, la sécurité ou l'acoustique de leurs bâtiments.

Le bureau emploie actuellement 12 personnes dont 10 ingénieurs. Les 4 nouveaux actionnaires, qui ont accompagné le développement de l'entreprise depuis plusieurs années, connaissent donc parfaitement le marché.

Ce changement d'actionariat s'accompagne d'une refonte de l'identité de l'entreprise par une redéfinition du logo et un nouveau site Internet. ☑

www.enerenvi.lu

DENTONS

IMPLANTATION AUX PAYS-BAS

Le rapprochement entre **Dentons** et le cabinet néerlandais **Boekel** a pris effet en avril dernier. Avec son implantation à Amsterdam, Dentons dispose à présent de 26 bureaux répartis dans 18 pays en Europe.

Fondé en 1957, le cabinet Boekel compte environ 70 avocats dont 16 associés. Le rapprochement avec Dentons lui permet de bénéficier d'un réseau de plus de 7.600 avocats répartis dans plus de 60 pays autour du monde.

Le nouveau cabinet s'appelle **Dentons Boekel** aux Pays-Bas. ☑

www.dentons.com

VIRGINIE SIMON REMPORTE LE TROPHÉE DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER



Virginie Simon, CEO et cofondatrice de MyScienceWork.

Les **Trophées des Français de l'étranger** sont organisés par lepetitjournal.com et placés sous le Haut Patronage du Secrétariat d'État au Commerce extérieur, Tourisme et Français de l'étranger. Dans 7 catégories, ils mettent à l'honneur le parcours étonnant de 7 Français ayant réussi à l'étranger. **Virginie Simon**, CEO et cofondatrice de **MyScienceWork**, a remporté le Trophée dans la **catégorie Entrepreneur**.

Lancée au Luxembourg en 2012 par Virginie Simon et Tristan Davaille, deux entrepreneurs français, MyScienceWork possède des bureaux à Paris, Luxembourg et San Francisco. L'entreprise a été distinguée par le gouvernement luxembourgeois

comme Jeune Entreprise Innovante et a été choisie pour intégrer la Silicon Valley en 2014. L'objectif de la société est d'accroître la diffusion, l'accès et l'analyse de l'information scientifique de ses clients. Aujourd'hui, MyScienceWork propose une bibliothèque de plus de 60 millions de documents de recherche issus de plus de 40.000 journaux, identifiant ainsi plus de 40 millions d'auteurs.

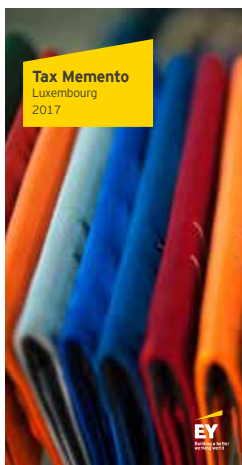
Virginie Simon a déjà remporté 5 prix internationaux : Excellencia Award en 2008 ; Prix Sensationnelle en 2010 ; Meilleur espoir de création d'entreprise de l'année au Prix de l'Entrepreneuse en 2011 ; la start-up a été sélectionnée par le magazine *Challenges* en 2016 parmi *Les 30 start-up internationales où investir*, et, la même année, Virginie Simon a été reconnue parmi les 100 meilleures entrepreneuses d'Europe par le magazine berlinois *The Hundert*.

www.mysciencework.com

EY LUXEMBOURG

LUXEMBOURG TAX MEMENTO 2017

Sous format poche, le **Luxembourg Tax Memento 2017** reprend de manière condensée les principaux taux d'imposition au Luxembourg ainsi que les principes d'imposition applicables aux contribuables individuels et sociétés. Son petit format permet ainsi un aperçu rapide des informations essentielles sur les impôts au Luxembourg.



<http://www.ey.com/lu/en/services/tax/luxembourg-tax-memento---2017>

ETUDE HUMAN INSTINCT OR MACHINE LOGIC – WHICH DO YOU TRUST MOST IN THE FIGHT AGAINST FRAUD AND CORRUPTION?

Selon l'étude bisannuelle conduite par EY au niveau de la région EMEA (Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique), intitulée *Human instinct or machine logic – which*

do you trust most in the fight against fraud and corruption?, 51 % des sondés perçoivent toujours le problème de la corruption comme étant répandu dans leur pays. 27 % de l'ensemble des sondés reconnaissent que la corruption dans le but de gagner de nouveaux contrats est une pratique répandue dans leur secteur d'activité, 14 % d'entre eux étant situés en Europe de l'Ouest. L'étude recense l'avis de 4.100 employés de grandes entreprises établies dans 41 pays.

Selon l'étude, les instances dirigeantes manquent également à leurs obligations de promotion d'une culture d'un comportement éthique. En effet, 77 % des membres de conseils d'administration ou des cadres expérimentés avouent être prêts à justifier certaines formes de comportements contraires à l'éthique afin de contribuer à la survie d'une entreprise, un sur trois étant même prêt à offrir des paiements en espèces pour gagner ou conserver des affaires. Néanmoins, 28 % des sondés reconnaissent l'impact positif de la réglementation visant à dissuader les comportements contraires à l'éthique, soit une augmentation de 4 points de pourcentage en comparaison de l'étude 2015 ; 77 % des sondés estiment que des poursuites judiciaires d'individus auraient un effet dissuasif sur la corruption et les pratiques frauduleuses des cadres.

L'étude révèle également une tension entre l'utilisation de la technologie et la gestion des données privées des employés. 75 % des sondés indiquent que leur entreprise devrait contrôler des données telles que les e-mails, les appels ou les services de messagerie. Néanmoins, 89 % d'entre eux ont l'impression que le contrôle des données constituerait une atteinte à la vie privée. Quand ils sont interrogés sur leur adhésion à des pratiques, telles que la collecte et l'analyse systématiques de leurs données issues des e-mails, des téléphones, des systèmes de sécurité ou du registre public, les sondés basés en Europe de l'Ouest (42 %) et de l'Est (49 %) se montraient moins favorables que ceux issus d'Inde (87 %) ou d'Afrique (80 %).

D'après l'étude, les pratiques de corruption sont largement répandues dans les entreprises des 5 pays suivants : Ukraine, Chypre, Grèce, Slovaquie et Croatie.

www.ey.com/lu

STARTUP WORLD CUP AU LUXEMBOURG

EPSILON, VAINQUEUR DE L'ÉDITION 2017 AU LUXEMBOURG



Photo-Dominique Gaul

En mars dernier s'est tenue au Luxembourg la demi-finale régionale de la **Startup World Cup**, qui a été remportée par la société **Epsilon**. Les autres finalistes étaient SnapSwap, Nomoko, Wizata, MyScienceWork, Houser, JUDG, Opinum, SESAMm et Birdee.

Leader du *footwear* connecté, Epsilon a créé un nouveau *business model* en introduisant de l'électronique dans des produits chaussants : création il y a deux ans de semelles connectées chauffantes permettant de gérer la température de vos chaussures avec un smartphone, puis présentation des premières *smartshoes* au CES 2016 (Consumer Electronic Show), le plus grand salon de l'innovation technologique destiné au grand public, qui se tient chaque année à Las Vegas. Créée par **Karim Oumnia** en 2014, cette jeune entreprise basée à Nancy a enregistré un chiffre d'affaires de 2 millions EUR en 2016 et commercialise ses produits dans plus de 15 pays. Si le dirigeant d'Epsilon compte préserver le développement et la recherche à Nancy, il a l'ambition d'ouvrir une filiale aux Etats-Unis, son premier marché, afin d'assurer le marketing et la commercialisation de ses produits.

Cet événement faisant référence à une série de conférences associées à des compétitions internationales a pour but d'interconnecter l'écosystème de start-up à l'échelle mondiale, en incitant

les entrepreneurs les plus talentueux à se confronter pour remporter la Startup World Cup. Soutenu par le gouvernement luxembourgeois, l'événement a été organisé par le groupe **Farvest** et s'est tenu dans les locaux d'**EY Luxembourg**, principal sponsor, à l'origine du programme *EYnovation*.

Epsilon a représenté le Luxembourg à la Grande Finale qui s'est déroulée dans la Silicon Valley le 24 mars dernier, aux côtés de 15 start-up du monde entier. ✓

<http://www.startupworldcup.io/luxembourg-event>, <http://www.startupworldcup.io>

ETUDE FEDIL-ICT ET EY



De g. à dr. : **Céline Tarraube** (Advisor, FEDIL, et Secretary General, FEDIL-ICT), **Gérard Hoffmann** (Chairman, FEDIL-ICT), **Edith Magyarics** (Board Member, FEDIL-ICT), **Alexandre Minarelli** (Commercial Cybersecurity & Data Privacy Leader, EY Luxembourg) et **Kevin d'Antonio** (Manager, EY Luxembourg).

Selon l'étude conjointe réalisée par **FEDIL-ICT** et **EY**, intitulée **2016 Luxembourg Cyber security study**, 69 % des entreprises sondées basées au Luxembourg reconnaissent la nécessité de consacrer davantage d'investissements à la cybersécurité. Les entreprises éprouvent le besoin non seulement d'investir dans ce domaine plus qu'elles ne le font actuellement, mais également d'apprendre à l'utiliser le plus efficacement possible pour en tirer le maximum d'avantages.

Cette étude, réalisée en collaboration avec des prestataires de services essentiels du pays, avait pour but la définition de 50 règles d'« hygiène » en matière de cybersécurité basées sur le partage d'expérience, les nouvelles exigences définies par les réglementations de l'Union européenne, incluant les nouvelles règles générales en matière de protection des données (GDPR) ou encore la directive NIS, tout en étant alignées sur l'objectif 6 de la Stratégie II en matière de cybersécurité nationale

(mise en places de normes, certificats, marques et cadres de référence pour les exigences en matière d'infrastructures gouvernementales et critiques).

L'édition 2016 de l'étude a facilité l'introduction du premier corpus national de règles d'« hygiène » en matière de cybersécurité, dont le but est de soutenir le gouvernement luxembourgeois et les autres agences de sécurité nationales afin de maintenir la dynamique de la cybersécurité dans ses aspects pratiques et de la positionner comme un sujet de priorité absolue, particulièrement quand il s'agit de maintenir l'attractivité et la compétitivité du Luxembourg comme localisation de choix pour les entreprises y conduisant déjà leurs activités ou ayant l'intention d'y conduire leurs opérations dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. Mais plus encore, ce corpus national de règles d'« hygiène » en matière de cybersécurité a pour but de soutenir les entreprises au quotidien, en mettant notamment à leur disposition de nouvelles règles facilitant la mise en place d'un écosystème de la cybersécurité performant.

Les discussions préalables qui se sont tenues avec le ministère de l'Economie et le ministère des Communications et des Médias font partie de cette étude, et ouvrent de nouvelles perspectives prometteuses dans le cadre de l'initiative *Digital Lëtzebuerg*. ✓

<https://www.fedil.lu/conference-security-practices-for-providers-of-essential-services-in-luxembourg/>

BNP PARIBAS REAL ESTATE 704 MILLIONS DE REVENUS EN 2016

L'année 2016 a été pour **BNP Paribas Real Estate** une année de progression avec 704 millions EUR de revenus⁽¹⁾ et 155 millions EUR de résultat net avant impôts. Tous ses métiers sont dans l'ensemble en progression comme en témoignent les chiffres suivants : Investment Management : plus d'1,6 milliard EUR de *new cash* collectés au travers de ses fonds et 24,1 milliards d'actifs sous gestion en Europe ; Property Management : des revenus s'élevant à 94 millions EUR et un portefeuille géré de 38 millions de m² ; Advisory (Transaction, Conseil, Expertise) : un revenu de 314 millions EUR ; Promotion en immobilier

d'entreprise : un volume d'affaires de 692 millions EUR. Au 1^{er} janvier 2017, 178.500 m² de bureaux sont en chantier en Europe et 154.000 m² ont été livrés en 2016 dont 50.000 m² à Luxembourg-Kirchberg ; et Immobilier résidentiel : un volume d'affaires de plus d'1 milliard EUR dont 699 millions EUR pour compte propre, en croissance de 28 % par rapport à 2015 et 1.593 logements mis en chantier. ✓

www.realestate.bnpparibas.com
www.realestate.bnpparibas.lu

(1) Le revenu correspond au produit net bancaire augmenté du résultat des sociétés mises en équivalence. Il s'agit pour l'essentiel des honoraires nets des différents métiers et des marges à l'avancement des opérations de promotion.

SES ET LE LIST DES SOLUTIONS COMMERCIALES PAR SATELLITE INNOVANTES



Le nouveau cadre de coopération entre le **Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)** vient compléter le partenariat existant entre **SES** et le **Centre Interdisciplinaire pour la sécurité, la fiabilité et la confiance (SnT)** de l'Université du Luxembourg et élargir les activités de recherche internationales menées par SES avec d'autres universités de renom.

Dans le cadre de cet accord, SES et le LIST vont coopérer, via leur réseau international de partenaires de recherche avec une expertise unique en matière de communications par satellite (SATCOM), pour transformer la recherche fondamentale en applications spatiales innovantes. En tant que partenaire technologique, le LIST travaillera en étroite collaboration avec SES pour développer des produits et des services commerciaux SATCOM innovants, inspirer ou « agiter » le marché avec de nouvelles plateformes satellites, outils d'analyse et infrastructures au sol novatrices.

Dans un premier temps, SES et le LIST se concentreront sur l'initiative *Smart Space*,

l'aéronautique intelligente, comprenant la recherche et le développement d'applications dans le cadre du High Performance Computing (HPC). Cette initiative vise à créer un écosystème spatial unique en s'appuyant sur les avantages concurrentiels du Luxembourg, intégrant les communications mondiales par satellite et réseaux de télécommunications, les centres de données et la connectivité, les fournisseurs de services existants. Les parties développeront un Centre européen d'excellence pour relever des défis sociétaux tels que le changement climatique, l'environnement, la mobilité verte, la sécurité et les soins de santé. SES et le LIST travailleront également sur des applications commerciales dans les domaines de l'Internet des objets (IoT), des solutions de e-plateformes et des communications optiques. SES et le LIST évalueront ensemble le développement de compétences dans d'autres secteurs d'applications satellitaires comme les voitures connectées. ☑

www.ses.com, www.list.lu

LUXAIR LUXEMBOURG AIRLINES

FRANCHISE BAGAGES AUGMENTÉE SUR TOUS LES VOLS

Luxair Luxembourg Airlines a introduit le nouveau « concept de pièces » pour la franchise bagages applicable à tous ses vols. Pour les passagers de la classe économique, la franchise bagages pour le transport d'un bagage en soute a été augmentée de 20 kg à 23 kg. Les passagers de la classe affaires peuvent enregistrer deux bagages pesant chacun jusqu'à 32 kg. Avec le nouveau concept de pièces, la franchise bagages par passager est déterminée comme suit : Classe économique (fly CLASSIC, fly PLUS, fly FLEX) : 1 bagage en cabine jusqu'à 8 kg, 1 effet personnel et 1 bagage en soute jusqu'à 23 kg ; Classe affaires (fly BUSINESS, fly BUSINESS FLEX) : 2 bagages en cabine jusqu'à 8 kg par pièce, 1 effet personnel, 2 bagages en soute jusqu'à 32 kg par pièce et 1 équipement de golf. Des conditions spéciales s'appliquent pour les forfaits vacances LuxairTours. Un effet personnel (sac à main homme ou femme, sacoche pour ordinateur portable, sac contenant des articles détaxés achetés à l'aéroport, sacoche pour appareil photo, parapluie...)

peut être transporté en plus du bagage en cabine (max 8 kg et dimensions de 55 x 40 x 23 cm).

Les bagages excédentaires et plus lourds seront facturés. En classe économique, un montant forfaitaire de 50 EUR sera facturé pour les bagages excédant 23 kg (et jusqu'à 32 kg). Les bagages plus lourds seront facturés forfaitairement et non par kilo. En classe affaires, le concept de surpoids n'est pas applicable étant donné la franchise fixée à 32 kg. Les bagages dépassant ce poids devront être transportés par fret aérien ou un 2^e bagage devra être acheté à l'aéroport. Tout bagage supplémentaire est facturé 75 EUR (montant forfaitaire).

Les nouvelles franchises s'appliquent à toutes les réservations effectuées à partir du 14 mars. Pour les réservations antérieures à cette date, la franchise bagages figurant sur le ticket reste d'application. ☑

Pour de plus amples informations : Customer Service Center au (352) 2456-1 ou www.luxair.lu et www.luxairtours.lu.

GREEN SOLUTIONS AWARDS

L'ÉDITION 2017 EST LANCÉE

Construction21 a lancé la 5^e édition de ses Green Solutions Awards. Avec ce concours, Construction21 souhaite diffuser à travers le monde des solutions concrètes qui contribuent à limiter le réchauffement climatique en deçà de 2° C. Bâtiments, quartiers et infrastructures, les exemples pionniers en compétition inspireront les professionnels du monde entier pour leurs futurs projets.

Après les bâtiments et les quartiers, le concours mettra cette année en lumière une 3^e famille de projets : les infrastructures. Energies vertes, mobilités responsables, cycle de l'eau, biodiversité et écosystèmes, économie circulaire et déchets, services numériques : autant de solutions concourant à réduire notre empreinte carbone dont le concours assurera la promotion.

Le concours est gratuit et ouvert à tous types de bâtiments, quartiers ou infrastructures, en neuf ou en rénovation. Seule exigence : montrer des réalisations livrées avant le 30 juin 2017 (et postérieures au 01/01/12 pour les bâtiments et les infrastructures). Pour participer, il suffit de publier une étude de cas avant le 1^{er} juin 2017 dans l'une des 3 bases de données Construction21.

Elle sera validée par l'équipe nationale de Construction21, puis traduite et visible en anglais, espagnol, italien ou chinois sur les autres plateformes du réseau. Un jury d'experts et un vote en ligne départageront les candidats dans chaque pays, puis au niveau international. La cérémonie de remise des prix se tiendra à la COP23, à Bonn, en novembre. ☑

www.construction21.org

MIPIM À CANNES

28^e ÉDITION



De g. à d.: Carlo Thelen (directeur général, Chambre de Commerce), Etienne Schneider, (vice-Premier ministre, ministre de l'Economie), François Bausch (ministre du Développement durable et des Infrastructures), Lydie Polfer (bourgmestre, Ville de Luxembourg) et Paul Zilk (CEO, Reed Midem, organisateur du salon MIPIM).

Pour sa 12^e participation au salon MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier) à Cannes, le Grand-Duché a présenté quelques nouveautés : un pavillon en ligne avec la nouvelle signature du pays, *Let's make it happen* ; un Luxembourg Day (sur un seul jour, 3 événements étaient organisés) ; et un compte Twitter, #LuxMIPIM.

En tout, 16 exposants étaient rassemblés sous le pavillon national : Agora, Campus Contern, Collin Maréchal, Drees & Sommer, DSM, Findel Golf, ING, Inowai, Immo Luxembourg, Lex Thielen & Associés, Socom, Ville de Luxembourg dont 4 nouveaux : Arendt & Medernach, ICN, Ordre des Architectes et Ingénieurs (OAI) et Willemen.

Lors du Luxembourg Day, Etienne Schneider, vice-Premier ministre et ministre de l'Economie, a été invité à débattre sur les nouveaux modèles de planning urbains avec Rull I Andreu Josep, conseiller au Territoire et à la Durabilité en Catalogne (Espagne). Dans la lignée du thème central *A new deal for real estate* du MIPIM 2017, les deux hommes ont mis en avant les défis rencontrés dans l'industrie immobilière

pour faire face à l'impact des changements géopolitiques, économiques et sociétaux actuels. Avec l'initiative de la 3^e révolution industrielle, lancée de concert par le ministère de l'Economie, la Chambre de Commerce et l'IMS, le Grand-Duché démontre qu'il est conscient des enjeux et qu'il souhaite se réinventer. L'objectif ultime est de définir un nouveau modèle économique pour le pays en tenant compte des nouveaux modes de transport, technologies de communication et sources d'énergie.

Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce a rappelé qu'avec 1,35 milliard EUR investi l'an dernier dans le secteur de l'immobilier, le Luxembourg reste très attractif aux yeux des investisseurs internationaux. Il a également présenté la nouvelle publication de l'OAI, *Design First – Build Smart*, qui rassemble une sélection des plus belles constructions durables réalisées par des architectes et ingénieurs conseils luxembourgeois à travers le monde (www.laix.lu).

François Bausch, ministre du Développement durable et des Infrastructures, a présenté les nombreux projets actuellement entrepris pour faire face aux défis de mobilité et d'infrastructures que rencontre le pays. Sur 1,8 milliard EUR qui seront investis en 2017 par son ministère, 844 millions seront injectés dans le réseau ferroviaire et les transports publics, tandis que 359 millions seront dédiés à la construction d'infrastructures.

Pour clôturer l'événement, **Lydie Polfer**, bourgmestre de la Ville de Luxembourg, a dressé un bilan de l'évolution de la capitale au cours de ces 10 dernières années.

Prochains rendez-vous des professionnels du secteur : EXPO REAL du 4 au 6 octobre 2017 et MIPIM du 13 au 16 mars 2018. ☑

www.luxembourgatmipim.lu

ING FINTECH VILLAGE

2^e ÉDITION

Après une édition 2016 réussie, l'initiative **ING Fintech Village** se poursuit pour les **10 start-up fintech sélectionnées** sur base de critères tels que la solidité du concept et la dynamique de l'équipe. Pendant 4 mois, ces start-up travailleront avec leur sponsor au développement d'un prototype prêt à être lancé sur le marché, dans le FinTech Village situé à Diegem, près de

Bruxelles. Les résultats obtenus seront dévoilés le 29 juin lors du Demo day.

Les 10 start-up sélectionnées sont : Beyond Verbal (Israël), Elimity (Belgique), InfinityMobile (Belgique), inpher (Suisse), maestrano (Royaume-Uni), Minalea (France), Neuroprofiler (France), nummularii (Israël), silverfin (Belgique) et XM (Israël). ☑

www.fintech-village.be

FEDIL

EDITION 2017 DES QUALIFICATIONS DE DEMAIN DANS L'INDUSTRIE



L'édition 2017 de l'enquête **Les qualifications de demain dans l'industrie** témoigne d'un potentiel d'embauches important dans les 2 années à venir, avec un total de 1.015 embauches prévues par les 95 entreprises ayant participé à l'enquête, dont 453 pour remplacer des départs et 562 pour occuper des postes pouvant être considérés comme nouvellement créés. La comparaison par rapport à l'enquête 2015 incite à l'optimisme.

D'une manière générale, on constate que les profils recherchés se situent principalement (84,13 %) dans les qualifications techniques et les professions de la production, et que les entreprises s'intéressent de plus en plus aux formations dites « duales », combinant formation en école et en entreprise.

La demande de diplômés résultant de formation professionnelle (DAP et Technicien) ainsi que de détenteurs de BTS a connu une progression importante. Ainsi,

les niveaux de formation les plus demandés dans le domaine de la production sont le DAP (77,8 %), le Technicien (6,4 %) ou le bac (6,4 %), tandis que les métiers techniques exigent en majorité un niveau de formation correspondant au niveau DAP (32,2 %), master/doctorat (19 %) ou BTS (18 %). Dans le domaine Administration/gestion/commerce, les exigences phares se situent au niveau d'études bachelor (29,8 %), master/doctorat (24,8 %) ou BTS (24,2 %).

UNE NOUVELLE ASSOCIATION SECTORIELLE

Le 6 mars dernier a eu lieu l'assemblée constituante de l'asbl **FEDIL BARGING**. Les membres fondateurs sont : CFNR Lux S.A., Chemgas Barging S.à r.l., Eurotank S.à r.l., Hansatank Luxembourg S.à r.l., Imperial Shipping GmbH, Inland Navigation Luxembourg S.A., Lehnkering Shipping Luxembourg S.A. et Navilux Schifffahrt S.à r.l. Afin d'aborder des questions spécifiques au secteur de la navigation intérieure, caractérisée principalement par des activités transfrontalières, les entreprises concernées ont décidé de créer une nouvelle association sectorielle afin de les représenter plus largement, de les conseiller et défendre ainsi que de mener et/ou supporter toutes les missions que ses membres jugeront utiles.

Le conseil d'administration est composé, pour les 3 prochaines années, de : **Jacques Naaborgh** (Chemgas Barging S.à r.l.) et **Olivier Schweers** (Imperial Shipping GmbH), respectivement président et vice-président, et **Wim Macleanen** (Inland Navigation Luxembourg S.à r.l.), administrateur. Le secrétariat général a été confié à **Patricia Hemmen** (FEDIL).

Le 22 mars, l'association a signé un **accord interprofessionnel relatif à l'aménagement du temps de travail dans la navigation intérieure** avec les **syndicats LCGB et OGB-L**. Cet accord constitue l'aboutissement de négociations menées par les partenaires sociaux en vue de la transposition de la directive 2014/112/UE du 19 décembre 2014. Cet accord, conclu pour 3 ans, vise à garantir aux travailleurs de la navigation intérieure, un secteur qui est essentiellement transfrontalier, un niveau élevé de protection au travail, notamment à travers l'introduction de limitations des durées maximales de travail (hebdomadaire, journalier, de nuit...) et de normes

Suite page 14 ⇨

⇒ ... Suite de la page 12

minimales en matière de sécurité-santé. Dans le cadre de l'accord interprofessionnel, il a été institué une commission de suivi paritaire ayant entre autres pour mission d'en surveiller l'exécution. ☑



L'accord a été signé en présence de Nicolas Schmit (ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire), **Jean-Paul Baudot** (LCGB), **Hubert Hollerich** (OGB-L), **Jacques Naaborgh** (Chemgas Barging S.à r.l. et président de FEDIL BARGING), et **Olivier Schweers** (Imperial Shipping GmbH et vice-président de FEDIL BARGING).

www.fedil.lu

RANDSTAD EMPLOYER BRAND RESEARCH 2017

LA BCEE EST L'EMPLOYEUR LE PLUS ATTRACTIF DU LUXEMBOURG



Jean-Pierre Mullenders (Managing Director, Randstad Luxembourg), **Sandrine Mesnil** (HR & Marketing, Randstad Luxembourg), et **Romain Wehles**, (directeur, BCEE).

Cette année, le **Randstad Employer Brand Research 2017** a désigné la **Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat (BCEE)** comme **l'employeur le plus attractif du Luxembourg**. 1.500 personnes dans la Grande Région ont été interrogées pour cette étude et 58,2 % de celles qui connaissent l'établissement financier voudraient y travailler. La BCEE devance ainsi les Chemins de Fer Luxembourgeois (CFL) et Post Luxembourg.

Pour la première fois cette année, Randstad Luxembourg a intégré les entreprises du secteur public dans le panel de l'étude. Et, celles-ci tirent admirablement bien leur épingle du jeu puisqu'elles monopolisent

le podium ! On note également un engouement certain pour les entreprises luxembourgeoises. En effet, parmi les 10 employeurs les plus attractifs, 9 sont des entreprises locales. C'est une tendance que l'on observe dans la plupart des pays où l'enquête est menée.

Le Top 10 des entreprises les plus attractives du Luxembourg se compose comme suit : BCEE (58,2 %), CFL (54,3 %), Post Luxembourg (54,2 %), Luxair (54,1 %), Banque de Luxembourg (41,9 %), Enovos (40,6 %), Centre Hospitalier Emile Mayrisch (37,8 %), Cargolux Airlines (37,2 %), Servior (36,6 %) et Amazon (34,7 %).

En termes de secteurs d'activité, ce sont ceux du transport/logistique et du commerce de détail qui attirent le plus les sondés, bien devant le secteur financier, celui des services, de l'industrie ou du bâtiment. Outre le palmarès, l'étude analyse les raisons qui motivent le choix d'un employeur plutôt qu'un autre. Les avantages déterminants qu'un employeur peut proposer à un candidat sont : la sécurité de l'emploi, un bon équilibre entre travail et vie privée, et une ambiance de travail agréable. Le contenu du job n'arrive qu'en 4^e position.

Cette année, l'étude a voulu en savoir plus sur l'attitude des répondants face à la digitalisation grandissante du monde du travail. Seuls 28 % des personnes interrogées pensent que celle-ci va être bénéfique pour eux et 10 % craignent même qu'elle leur fasse perdre leur emploi. 28 % de l'échantillon ont envie de se former pour se remettre à niveau en la matière alors que 4 % préféreraient quitter l'entreprise plutôt que de se former à nouveau. ☑

www.randstad.lu

BEI ET ING

UN ACCORD POUR SOUTENIR LES PME DU BENELUX

La **Banque Européenne d'Investissement (BEI)** a mis une enveloppe d'investissement de **350 millions EUR** à la disposition des **PME** des Pays-Bas, de Belgique et du **Luxembourg**. Grâce à l'intervention de la BEI, les chefs d'entreprise de ces pays peuvent bénéficier de prêts assortis de taux d'intérêts inférieurs aux conditions du marché.

Les opérations bénéficiant de l'appui de la BEI peuvent contribuer au financement

de la totalité du coût des investissements des entreprises, à concurrence de 12,5 millions EUR au maximum par projet. Dans le cadre de l'accord, **ING** consacre le double du montant du concours de la BEI à des prêts pour les PME, ce qui porte le total de l'injection de crédits dans le secteur à 700 millions EUR.

Ce nouvel accord marque le début d'une nouvelle période de soutien financier qu'ING apporte aux PME du Benelux, maintenant que tous les prêts précédents intermédiés par ING ont été décaissés en faveur de petites et moyennes entreprises. ☑

www.bei.org, www.ing.lu

GARAGE PIRSCH S.À R.L. JEAN-LOUIS RIGAUX A INTÉGRÉ L'ÉQUIPE



De g. à dr. : **Jean-Louis Rigaux** (directeur, Garage Pirsch) et **Ernest Pirsch** (associé-gérant, Garage Pirsch).

Dans une volonté continue de faire progresser leur organisation et la recherche constante de parfaire la satisfaction de la clientèle, **Tania et Ernest Pirsch**, associés-gérants de **Garage Pirsch**, ont recruté **Jean-Louis Rigaux** pour le poste de **directeur**.

Jean-Louis Rigaux possède une longue expérience de plus de 37 ans dans l'automobile, dont 28 passés au Luxembourg. De 1995 à novembre 2016, il a géré le Grand Garage de Luxembourg S.A. en tant qu'administrateur délégué. En mai 2016, il quitte la société du Groupe Inchcape pour réorienter sa vie professionnelle en vue d'une plus forte proximité avec le « terrain ».

Fort de ses 2 marques Ford et Mazda, le Garage Pirsch S.à r.l. poursuit ses ambitions de fournir constamment des services et des produits à une clientèle de plus en plus large. ☑

www.pirsch.lu

LINKLATERS LLP LUXEMBOURG

M^e MELINDA PERERA, NOUVELLE
ASSOCIÉE



M^e Melinda Perera, associée, Linklaters LLP Luxembourg.

M^e Melinda Perera, avocate clé de l'équipe des Marchés de capitaux et droit bancaire, a été élue **associée** au sein de **Linklaters Luxembourg**. Elle a débuté sa carrière d'avocate en 2003 chez Linklaters en tant que Junior Associate. Son engagement professionnel et sa réputation d'experte ont permis à M^e Perera de gravir les échelons pour devenir la 12^e associée de l'étude. Spécialiste des marchés de capitaux, son expertise couvre les instruments de dette et la titrisation. Elle conseille également un grand nombre de clients en matière de réglementation bancaire et financière. Elle intervient notamment dans tous les types de financements et plus particulièrement en matière de crédits syndiqués, de restructurations, d'insolvabilité et de financements immobiliers.

M^e ANTON COX, NOUVEAU COUNSEL



M^e Anton Cox

M^e Anton Cox a rejoint **Linklaters** en 2001 et s'est rapidement spécialisé en droit im-

mobilier au sein de la pratique Corporate Real Estate du bureau de Bruxelles. Il a renforcé le bureau du Luxembourg en 2015. Désigné récemment **Counsel**, il est chargé de poursuivre le développement de la pratique immobilière luxembourgeoise.

L'immobilier devient une classe d'actifs de plus en plus importante. M^e Cox bénéficie d'une expérience étendue dans ce domaine, qu'il s'agisse d'opérations d'acquisitions immobilières luxembourgeoises (création de droits réels et personnels, cession de droits immobiliers) que du financement lié à ces opérations, des questions environnementales et urbanistiques, du contentieux relatif à l'immobilier et de la structuration de projets et promotions immobiliers.

Il dispose également d'une vaste expérience dans le domaine de la construction et de tout ce qui a trait au volet contractuel : la rédaction, la négociation des accords avec les architectes et entrepreneurs, le suivi de la participation aux réunions de chantiers. Il a notamment travaillé sur quelques-unes des opérations les plus importantes du marché luxembourgeois de ces derniers mois.

Créé à Londres il y a plus de 175 ans, Linklaters est un cabinet d'avocats d'affaires international spécialisé dans le conseil aux entreprises, banques, institutions financières et organisations gouvernementales. À ce jour, le cabinet compte 2.600 avocats dans le monde, répartis dans 20 pays. Le bureau de Luxembourg comprend 70 avocats dont 12 associés et se compose en tout de plus de 120 personnes. Avec un historique au Luxembourg datant de 1896, le cabinet est profondément ancré dans le paysage juridique du centre financier. ☑

www.linklaters.lu

IMS LUXEMBOURG 14 NOUVEAUX SIGNATAIRES



14 nouvelles organisations ont décidé de s'engager activement en faveur de la diversité au sein de leur structure et de

lutter contre toute forme de discrimination. Les nouvelles signataires de la **Charte de la Diversité Lëtzebuerg** sont les suivantes : CLAE, Dentons Luxembourg, eBay Europe, G4S Security Solutions, House of Training, Imagine S.à r.l., Lux Décor Peinture, Lux-Connect, Page Group, RTL Group, Stub-Hub Services, Swiss RE, ThyssenKrupp Ascenseurs et Vodafone.

Le nombre de signataires s'élève à présent à 163, représentant plus de 16 % de la masse salariale luxembourgeoise. Lancée en 2012, la Charte de la Diversité Lëtzebuerg fête cette année ses 5 ans d'existence.

UNE CAMPAGNE POUR RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE



Selon une étude réalisée en 2016 au Luxembourg, 68.000 tonnes de déchets et 31.000 tonnes de gaspillage alimentaire sont recensées par an (la restauration collective représente 14 % des denrées perdues dans la pyramide totale du gaspillage au Luxembourg). Si cette tendance à trop consommer et gâcher est bien réelle, **IMS (Inspiring More Sustainability)** a décidé de s'attaquer au sujet en visant sa cible principale : les restaurants d'entreprises. Au cours du mois d'avril, 4 sociétés – la Banque Européenne d'Investissement (BEI), la BGL BNP Paribas, RTL et l'European Convention Center Luxembourg – ont accepté de relever le défi et de tenter de réduire, tout au long du mois d'avril, leurs gaspillages alimentaires. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de la campagne **Food Waste Zero** développée par IMS en étroite collaboration avec Sodexo.

IMS a accompagné l'évolution des retours alimentaires dans les plateaux de plus de 4.000 salariés au Kirchberg. La 1^{ère} étape a consisté à peser des denrées alimentaires jetées (émissions en cuisine et retours assiettes), avant même d'informer largement les utilisateurs quotidiens de l'existence de cette campagne. Etape 2 : inciter les collaborateurs à échanger davantage avec le personnel Sodexo afin d'adapter les portions et recueillir leur feedback sur le fonctionnement global des cantines (existence de plusieurs plats quotidiens, avis sur les quantités servies et les menus bios, etc.). Pour finir, une pesée comparative a été effectuée.

UN GUIDE POUR ACCOMPAGNER LES ORGANISATIONS QUI SOUHAITENT EMBAUCHER DES RESSORTISSANTS DE PAYS TIERS



Alors que les procédures d'embauche des ressortissants de pays tiers paraissent opaques et complexes pour la plupart des employeurs luxembourgeois, le guide **Migration vers l'emploi** balaise les principaux concepts afin de les accompagner dans leur volonté d'embaucher et/ou d'intégrer des ressortissants de pays tiers. Le guide donne un aperçu rapide de la terminologie liée à la notion de « ressortissant(e) de pays tiers », mais également du processus de recrutement. De plus, des bonnes pratiques orientent les employeurs vers des actions à implémenter, des petites actions qui peuvent avoir un impact plus global.

Au 1^{er} janvier 2016, le Luxembourg comptait 39.700 ressortissants de pays tiers, soit près de 14 % de la population totale. ✓

Le guide *Migration vers l'emploi* est téléchargeable en français et en anglais sur www.imslux.lu.

BÂLOISE ASSURANCES LUXEMBOURG

GOODDRIVE, 1^{ère} ASSURANCE AUTO CONNECTÉE

Baloise Assurances Luxembourg a innové sur le marché de l'assurance automobile avec **GoodDrive**, la toute première assurance automobile télématique. Le principe est simple : mieux vous conduisez, moins vous payez. Les jeunes conducteurs (moins de 8 ans de permis) qui ont une conduite sérieuse pourront économiser jusqu'à - 30 % sur leur assurance auto, et ceci grâce à la télématique qui mesure en temps réel la qualité de conduite. ✓

www.gooddrive.lu, www.baloise.lu

LOGOMOTIF.LU S.à r.l. L'IMAGE PAR LE TEXTILE



Géraldine Dehottay, directrice, Logomotif.lu S.à r.l.
Photo-Logomotif.lu

Spécialisée dans le marquage sur textile, le vêtement promotionnel et le vêtement de travail, **Logomotif.lu S.à r.l.** est une PME luxembourgeoise qui rayonne à l'échelon de la Grande Région. A contre-courant du « tout digital », l'entreprise revendique une approche « traditionnelle » du commerce. Et ça marche.

Logomotif.lu est née en 2014. **Géraldine Dehottay** reprend alors le portefeuille clientèle belge d'ATP et la clientèle luxembourgeoise de la société Logomotif, deux entités qui appartiennent au même dirigeant. Ces deux PME, Géraldine Dehottay les connaît bien puisque cela fait dix ans qu'elle travaille pour elles, en tant que salariée. Une connaissance des métiers, des fournisseurs et des clients sur laquelle la jeune cheffe d'entreprise va capitaliser afin d'impulser une nouvelle dynamique à

sa société. Avec succès, puisque le chiffre d'affaires de Logomotif.lu progresse, chaque année, de plus de 15 %, pour atteindre 1,5 million EUR. La PME emploie aujourd'hui 9 personnes, une équipe qui va s'étoffer dans le courant de l'année car l'activité est en croissance continue.

Tous les services en matière de marquage de textiles sont assurés en interne afin de maîtriser toute la chaîne de production. « *Nous travaillons pour des associations, des clubs sportifs, des PME, des grands groupes, des écoles et des particuliers du Luxembourg et de la Grande Région* », indique Géraldine Dehottay.

Contrairement à bon nombre de ses concurrents, Logomotif.lu a choisi d'assurer en interne la majeure partie de ses services liés au marquage de textiles : broderie, impression par flocage-flex, par sérigraphie, par transfert ou par transfert sérigraphique. Pour ce faire, l'entreprise a investi dans des matériels de pointe et l'équipe dispose d'un véritable savoir-faire technique.

Logomotif.lu a conçu un catalogue de vêtements (travail, publicitaires), d'accessoires, de gadgets et de cadeaux d'affaires particulièrement étoffé. Sur demande, un conseiller se déplace chez le client. L'entreprise dispose également d'un show-room. ✓

www.logomotif.lu

BEST WORKPLACES DU LUXEMBOURG

LES LAURÉATS



Photo-Estelle Martin

La 7^e édition de la cérémonie **Best Workplaces Experience**, organisée par l'**Institut Great Place to Work du Luxembourg**, s'est tenue le 23 mars dernier en présence de quelque 200 professionnels du secteur RH. Cinq experts y ont pris la parole autour du thème *Culture et bienveillance : recette de la performance ?* Ils ont tour à tour présenté leurs expertises et leurs conseils avant que ne soient dévoilés les **13 Best**

Workplaces nationales, qui sont : pour les entreprises de 20 à 49 salariés : **cabinet d'orthodontie Becker & Associés**, Worldline S.A., Aviva Investors Luxembourg, AkaBI, Arval Luxembourg S.A., Herbalife International Luxembourg et Betic Ingénieurs-Conseils. Pour les entreprises de plus de 50 salariés : **Atoz**, ALD Automotive, Intech, Adecco Group Luxembourg, CTG Luxembourg PSF et EBRC. ☑

www.greatplacetowork.com

CABINET D'AVOCATS WILDGEN

L'UTILISATEUR ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU CŒUR DE SON NOUVEAU SITE INTERNET



Le **site Internet du cabinet d'avocats luxembourgeois Wildgen** a fait peau neuve. Entièrement repensée, cette nouvelle version se veut plus immersive, intuitive et interactive afin de placer l'utilisateur au centre de toutes les attentions. Dès la page d'accueil, le ton est donné « Comment pouvons-nous vous aider aujourd'hui ? ». Avec le lancement de son nouveau site, le cabinet Wildgen donne toute la place qu'ils méritent à ses clients et utilisateurs. L'interface intuitive met l'actualité de la place juridique et fiscale luxembourgeoise à portée de souris dans une ambiance résolument moderne et dynamique.

Toujours à l'affût des nouvelles technologies, Wildgen s'offre même une première dans le secteur des cabinets d'avocats à Luxembourg avec le lancement d'une **messagerie instantanée** permettant aux visiteurs de poser leurs questions en temps réel et d'interagir avec une équipe d'avocats.

Wildgen est aujourd'hui l'un des cabinets d'avocats d'affaires les plus importants et renommés au Luxembourg. Cabinet indépendant fondé en 1923, spécialisé en droit des sociétés, droit bancaire et financier, fonds d'investissement et fiscalité, il a connu un essor constant, possédant une longue et solide tradition en opérations transfrontalières et entretenant un

important réseau international d'experts et de correspondants. Le cabinet conseille aujourd'hui un grand nombre de multinationales, de fonds d'investissement, de banques, d'institutions financières, de compagnies d'assurance et de particuliers fortunés. ☑

www.wildgen.lu

CONSEIL DE SURVEILLANCE DE VILLEROY & BOCH AG : YVES ELSÉN SUCCÈDE À WENDELIN VON BOCH-GALHAU



De g. à dr. : **Wendelin von Boch-Galhau** et **Yves Elsen**.

L'assemblée générale de **Villeroy & Boch AG** a élu **Yves Elsen président du conseil de surveillance du groupe** pour succéder à **Wendelin von Boch-Galhau**. Yves Elsen fait partie du conseil de surveillance de Villeroy & Boch AG depuis 2013. Il est ingénieur diplômé et gérant-associé de l'entreprise technologique HITEC Luxembourg S.A. Il occupe, depuis 2016, le poste de président du conseil de gouvernance de l'Université du Luxembourg.

Dr. Renate Neumann-Schäfer a été élue nouvelle représentante des actionnaires au sein du conseil de surveillance. Depuis 2009, elle est directrice commerciale de Putzmeister Holding GmbH et de Putzmeister Concrete Pumps GmbH à Aichtal, dans les environs de Stuttgart, et exerce aussi des mandats au sein d'instances de contrôle internationales du groupe Putzmeister.

Susanne Ollmann est déjà membre du conseil de surveillance sur décision du tribunal d'instance depuis le 13 décembre 2016. Cette collaboratrice de Villeroy & Boch a été élue par l'assemblée électorale des cadres de Villeroy & Boch AG au conseil de surveillance. La directrice de

Shared Service Center Accounting prend la relève de Bernhard Thömmes en tant que représentante des employés. ☑

www.villeroy-boch.com

FAIRTRADE LÛTZEBUERG 25 ANS D'EXISTENCE



L'année de jubilé de **Fairtrade Lëtzebuerg** est lancée. Depuis 1992, le but de l'ONG est d'améliorer la situation de vie et de travail des producteurs et travailleurs défavorisés des pays du Sud par le biais de relations commerciales équitables.

L'année d'anniversaire s'inscrit sous la devise « *Let's go local and fair* ». L'ONG souhaite mettre en avant des acteurs luxembourgeois qui développent de nouveaux produits en mélangeant des matières premières régionales avec des matières premières issues de la filière du commerce équitable. Au Luxembourg, depuis 25 ans, le commerce équitable connaît une tendance à la hausse.

A l'occasion de son 25^e anniversaire, le site www.fairtrade.lu a adopté un nouveau look, une nouvelle brochure intitulée *25 questions sur le commerce équitable* donne des explications sur le système Fairtrade et présente les producteurs et travailleurs derrière les produits, et de nombreux événements et actions, de même que le lancement de nouveaux produits sur le marché luxembourgeois sont prévus tout au long de 2017.

Malgré le processus de développement déclenché par le commerce équitable dans les pays du Sud, le système Fairtrade à lui seul ne peut pas résoudre tous les problèmes économiques qui résultent de la mondialisation car ils doivent être affrontés par l'ensemble des acteurs politiques et économiques, en collaboration avec la société civile. Il reste donc beaucoup de travail à l'ONG pour les années à venir. ☑

Informations sur les projets et rendez-vous prévus en 2017 sur www.fairtrade.lu.

PROJET SLEEVES UP INITIATION À L'ENTREPRENEURIAT AU LUXEMBOURG POUR DEMAN- DEURS D'ASILE ET RÉFUGIÉS



7 participants de nationalités syrienne, iranienne et russe ont complété la formation *Initiation à l'entrepreneuriat au Luxembourg* proposée par l'asbl **Touchpoints** via le projet **SLEEVES UP**, financé par la Fondation Oeuvre Grande-Duchesse Charlotte dans le cadre de l'appel à projets *mateneen*. L'objectif des 6 *workshops* était de permettre aux participants de mieux comprendre le contexte économique et administratif luxembourgeois, de mettre une première ébauche de leur idée sur papier et d'identifier parmi les nombreuses ressources disponibles au Luxembourg celles qui les aideront le mieux à faire avancer leur projet.

Depuis le lancement du projet en septembre 2016, Touchpoints asbl a tenu des séances d'information sur l'entrepreneuriat pour plus de 110 personnes, accueilli 41 porteurs d'idées en entretiens individuels et accompagne 3 créateurs déjà en activité.

« *Sleeves Up est plutôt conçu comme un programme préparatoire pensé en amont des programmes d'accompagnement et de soutien aux entrepreneurs que vous trouverez déjà nombreux sur le territoire du Luxembourg* », explique Fabienne Colling, présidente de Touchpoints asbl. « *De plus, nous nous adressons particulièrement aux petits business locaux et traditionnels moins convoités par les programmes soutenant l'innovation, les nouvelles technologies ou les entreprises à vocation sociale – même si nous incitons nos participants à examiner leur projet sous des angles différents, moins conventionnels, voire novateurs.* »

Au terme du projet, d'ici fin 2018, Touchpoints asbl espère pouvoir être en mesure de fournir des outils et sources d'informations pérennes, soutenant les personnes immigrées dans leurs recherches.

www.sleevesup.lu

L'IMMEUBLE KONS, TERMINÉ ET LIVRÉ



La réhabilitation de l'immeuble **Kons**, situé en face de la gare, est à présent un immeuble performant – certifié BREEAM Very Good – de 20.600 m² hors sol dont 14.600 m² de bureaux, 2.400 m² de commerces et 3.500 m² de logements. Le bâtiment comprend également un auditorium de 120 places et un atrium s'étirant sur 5 niveaux et venant articuler les différents espaces de bureaux.

C'est en étroite collaboration que les trois promoteurs (le Groupe ImmoBel, BPI Luxembourg et Besix Red) ont mené à bien ce projet de réhabilitation. Confiée au cabinet luxembourgeois M3 Architectes, l'ancienne Galerie Kons a fait l'objet d'une reconstruction complète, seuls les parkings ont été conservés et réhabilités.

En mars dernier, **ING** a pris possession de la majorité des 14.600 m² des surfaces de bureaux du bâtiment. La banque se dote ainsi d'un nouveau quartier général ainsi que d'une nouvelle agence. Ce nouvel ensemble urbain propose une augmentation significative des surfaces de bureaux, la création de 32 logements ainsi que des commerces au rez-de-chaussée.

En juillet 2014, séduite par la localisation exceptionnelle du projet et par ses excellentes performances, **AXA IM – Real Assets** s'était engagée à acquérir la société PEF Kons Investment S.A. propriétaire de l'immeuble pour le compte d'AXA Belgium, moyennant la réalisation de certaines conditions suspensives. La levée de ces conditions, dont la prise effective en location par ING de la majorité des surfaces de bureaux, a permis de finaliser la transaction dont le montant avoisine 159 millions EUR. S'il reste 2.500 m² d'espaces de bureaux ainsi que quelques emplacements de parkings disponibles, toutes les surfaces commerciales et résidentielles ont trouvé preneurs.

ING LUXEMBOURG 5 AWARDS POUR SES ACTIONS DANS LE DOMAINE DES RH



Suite à une enquête réalisée par la société Potentialpark, **ING Luxembourg** a été récompensée par **5 awards** pour ses actions dans le domaine des ressources humaines. Potentialpark évalue les stratégies digitales de recrutement et la pertinence de la communication RH des entreprises depuis 2002 en se basant sur l'expérience candidat évaluée en sondant des étudiants à travers le monde.

ING Luxembourg a remporté un *award* dans chacune de ces catégories : **Online Talent Communication (OTaC)** : 3^e du classement général ; **Talent communication – Site Carrières** (4^e) ; **Talent communication – Candidature en ligne** (2^e) ; **Talent communication – Médias Sociaux** (8^e) ; et **Talent communication – Interaction Mobile** : (2^e).

www.ing.lu

microlux PREMIÈRE INSTITUTION DE MICRO- FINANCE POUR LE LUXEMBOURG



Le 5 avril dernier, les actionnaires de **microlux**, BGL BNP Paribas, l'ADA (Appui au Développement Autonome) et l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative éco-

nomique) et son partenaire le FEI (Fonds Européen d'Investissement), ont officiellement lancé la première institution active en microfinance au Luxembourg. A cette occasion, microlux et le FEI ont signé un accord de garantie en matière de micro-financement, au titre du programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI - EU programme for Employment and Social Innovation), permettant le remboursement des microcrédits impayés jusqu'à un certain pourcentage.

microlux soutient la création ou le développement d'activités de clients individuels ou start-up sociales n'ayant pas accès au crédit bancaire traditionnel. L'institution propose du coaching et de l'encadrement assurés par une équipe de bénévoles formés aux techniques du coaching, de la microfinance et de la création d'entreprise au Luxembourg. Et propose 3 types de crédits allant jusqu'à 25.000 EUR.

Depuis sa création en 2016, microlux a déjà financé 9 porteurs de projets actifs dans différents domaines et a accompagné quelque 40 personnes. Son activité est autorisée par la CSSF et par le ministère de l'Economie. ☑

www.microlux.lu

NOUVELLE LIGNE FLIBCO.COM À BUDAPEST



Le 3 avril dernier, flibco.com, spécialisée dans le transport vers les aéroports, a inauguré sa **nouvelle ligne en Hongrie**, la première en Europe de l'Est. Celle-ci permet de relier différents points importants du centre-ville de la capitale à l'aéroport de Budapest. La capitale hongroise est une destination particulièrement prisée des clients de flibco.com au Luxembourg et dans la Grande Région.

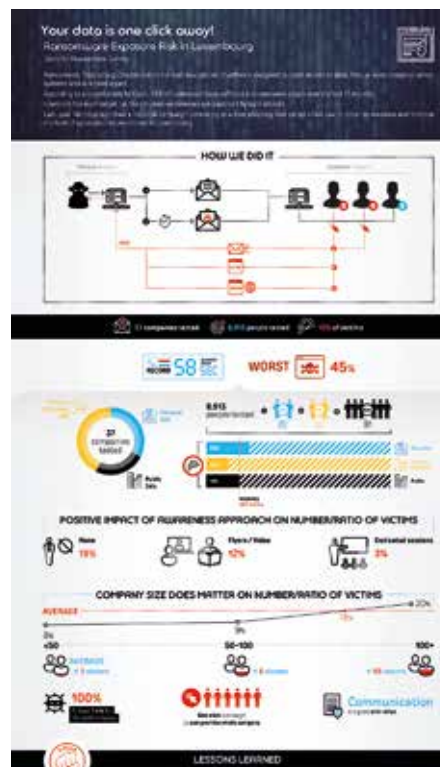
L'opérateur labellisé *Made in Luxembourg* ne cesse de croître à l'étranger

avec l'ouverture régulière de nouvelles lignes, dont récemment au Portugal et à Chypre. ☑

Réservation sur www.flibco.com.

AWARENESS SECURITY INITIATIVE OF THE YEAR

TELINDUS LUXEMBOURG RÉCOMPENSÉE



Lors du dîner de gala des **IS Days**, qui s'est tenu en mars dernier, **Telindus** a reçu l'**award Awareness Security Initiative of the Year** décerné par un jury de 30 professionnels ICT et de la sécurité informatique.

L'**award Awareness Security Initiative of the Year** distingue une organisation pour une initiative ou un projet mené visant à sensibiliser à la sécurité informatique. Telindus a donc été récompensée pour sa campagne nationale d'évaluation gratuite du niveau de sécurité des entreprises nommée *Testez-nous* (<http://www.testeznous.lu>) lancée en avril 2016. L'objectif de cette campagne visait à mesurer le degré d'exposition d'une entreprise face aux attaques de *ransomwares* en évaluant le degré de sensibilisation des employés. Cette dernière simule un scénario d'attaque de *phishing* élaboré par les *Ethical Hackers* Telindus.

Suite aux différents tests menés lors de la campagne de *phishing* gratuite, Telin-

us a élaboré une infographie mettant en lumière les principaux chiffres et ses recommandations pour renforcer la sécurité de chaque entreprise. Cette dernière est disponible en téléchargement libre sur <http://www.testeznous.lu>. Un *whitepaper* sur la thématique de l'*awareness* à Luxembourg est également en cours de rédaction et sera bientôt disponible sur cette même page. ☑

GROUPE FERRERO UNE NOUVELLE GOUVERNANCE



Giovanni Ferrero



Lapo Civiletti

Le **groupe Ferrero** a décidé de mener une reconfiguration de sa gouvernance afin de renforcer sa position concurrentielle sur le marché mondial des friandises emballées et du chocolat, et d'accélérer son rythme de croissance. **Giovanni Ferrero**, entrepreneur et P-D.G. du groupe Ferrero, endossera le rôle de **directeur exécutif** à partir du 1^{er} septembre 2017. À la même date, **Lapo Civiletti** deviendra le **nouveau directeur général** de Ferrero.

L'histoire de Ferrero commence en 1946 dans la petite ville d'Alba, dans le Piémont (Italie). Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires consolidé de plus de 10 milliards EUR, Ferrero figure parmi les leaders du secteur de la confiserie et est le 3^e groupe mondial sur le marché de la chocolaterie. Le groupe Ferrero est présent avec plus

de 41.000 employés dans 53 pays. Il possède 22 usines de production à travers le monde, dont 3 font partie du Projet d'entrepreneuriat Michele Ferrero en Afrique et en Asie. Par ailleurs, au début de l'année 2015, le groupe a constitué la Ferrero Hazelnut Company (HCo) qui comprend 6 sociétés agricoles et 8 usines de fabrication. ☑

www.ferrero.lu

BGL BNP PARIBAS

13 % DE MIEUX QU'EN 2015

Le résultat net consolidé part du Groupe s'élève à **403,2 millions EUR** en 2016, en progression de 13 % par rapport à l'année précédente. Le produit net bancaire s'élève à **1.352,2 million EUR**, en retrait de 2 % par rapport à 2015 (1.373,5 million EUR).

La Banque de Détail et des Entreprises à Luxembourg a enregistré une croissance des encours moyens de crédits de 1,5 %, portée par la progression des crédits aux particuliers, notamment au niveau des crédits immobiliers. Les volumes moyens des dépôts ont augmenté de 14 %, grâce à une très bonne collecte auprès de la clientèle des entreprises en lien avec le développement des services internationaux de cash management et à une augmentation des dépôts à vue de la clientèle Retail. Le métier Wealth Management affiche une croissance de 5 % de ses actifs sous gestion, provenant notamment des segments de clientèle Very High Net Worth Individuals et Ultra High Net Worth Individuals. Les activités de Leasing international affichent une croissance globale des encours de 6 %.

Les frais généraux sont maîtrisés et s'élèvent à 664,7 millions EUR, en baisse de 1 % par rapport à 2015. Le coût du risque s'établit à 52,6 millions EUR, un niveau extrêmement bas au regard des encours de l'ordre de 27 milliards EUR. Le ratio de solvabilité de la banque s'élève à 23,1 % (selon les normes Bâle III), largement au-dessus du minimum réglementaire requis.

Avec des fonds propres réglementaires part du Groupe s'élevant à 5,5 milliards EUR, BGL BNP Paribas reste la banque la mieux capitalisée au Luxembourg.

Le Rapport annuel 2016 de BGL BNP Paribas est disponible en langue française sur www.bgl.lu.

FRANÇOIS DACQUIN NOMMÉ AU COMITÉ DE DIRECTION



François Dacquin, membre, comité de direction BGL BNP Paribas.

Le conseil d'administration de **BGL BNP Paribas** a nommé **François Dacquin** membre du comité de direction de la banque en charge du métier **Wealth Management Luxembourg**, sous réserve de l'approbation des autorités de contrôle prudentiel. Depuis le 3 avril dernier, il y remplace Hubert Musseau, qui a rejoint la direction générale de BNP Paribas Suisse. Par ailleurs, François Dacquin a intégré le comité exécutif de BNP Paribas Wealth Management et supervise également les activités de Wealth Management en Espagne.

François Dacquin a rejoint le groupe BNP Paribas en 1993 au sein de la Banque de Financement et d'Investissement avant d'intégrer l'Inspection générale. En 2001, il rejoint le métier Wealth Management (WM) en tant que Head of Risk & Credit, puis, de 2004 à 2010, il devient Head of Investment Services pour WM Suisse & Marchés émergents et Global Head of Discretionary Portfolio Management pour le métier Wealth Management dans le monde. Depuis 2010, en tant que Head of Strategic Initiatives and Marketing Transversal Team, il a contribué à la mise en œuvre des grandes évolutions du métier Wealth Management de BNP Paribas. ☑

CASTEGNARO

PARMI LES MEILLEURS CABINETS D'AVOCATS EN DROIT DU TRAVAIL

CASTEGNARO-Ius Laboris Luxembourg a été réélu par les célèbres publications *Legal 500 Europe, Middle East & Africa 2017* et *Chambers and Partners Europe 2017* parmi les meilleurs cabinets d'avocats spécialisés en droit du travail (Band 1).

M^e Guy Castegnaro, Partner et membre fondateur du cabinet, et **M^e Ariane Claverie**, Partner, ont été nommés au rang

de **Leading Individuals** par la publication *Chambers and Partners*.

La publication *Legal 500 Europe, Middle East & Africa 2017* a également nommé **M^e Guy Castegnaro** au rang de Leading Individual et a recommandé **M^e Castegnaro** et **M^e Claverie**, en matière d'*Employment*, en tant que **spécialistes reconnus du droit du travail**.

Le cabinet d'avocats **CASTEGNARO-Ius Laboris** est l'unique cabinet « de niche » en droit du travail au Luxembourg qui représente exclusivement les employeurs. Il est composé de 12 avocats et 2 juristes entièrement dédiés au droit du travail. **CASTEGNARO** est aussi fondateur et membre de **Ius Laboris**, une alliance internationale composée de cabinets d'avocats exclusivement spécialisés en droit du travail et cotés parmi les meilleurs dans leur pays respectif (près de 1.400 avocats dans 49 pays). Cette étroite collaboration entre membres de **Ius Laboris** assure des solutions intégrées de haut niveau aux clients internationaux de **CASTEGNARO**. ☑

www.castegnaro.lu

LUXEMBOURG LIFELONG LEARNING CENTER

REMISE DES DIPLÔMES UNIVERSITAIRES



Le 5 avril dernier s'est tenue la traditionnelle remise des diplômes universitaires du **Luxembourg Lifelong Learning Center (LLLC)** de la Chambre des salariés (CSL). Cet événement a été l'occasion pour 113 lauréats de fêter leur réussite, en présence du ministre délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, Marc Hansen, qui a rappelé que, pour 2020, le Luxembourg vise un taux de 66 % de diplômés de l'enseignement supérieur parmi les personnes âgées de 30 à 34 ans et dépasse, avec cette ambition, le seuil des 40 % fixé dans la stratégie *Europe 2020*. Le ministre a insisté sur le fait que, dans une économie de la connaissance basée sur les services et

l'innovation, comme celle du Luxembourg, de plus en plus d'emplois nécessitent des personnes hautement qualifiées.

De plus, il convient d'assurer une adéquation entre l'offre de formation et la demande sur le marché de l'emploi et de démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur par une valorisation des acquis formels et informels ou la validation des acquis de l'expérience. Afin d'encourager les salariés à s'engager dans un projet de formation, un soutien financier et organisationnel adéquat s'avère indispensable. ✓

www.llc.lu

LUXAVIATION GROUP ET BAA

UNE NOUVELLE ALLIANCE STRATÉGIQUE



De g. à dr. : **Zhu Yimin** (président, CMIG Aviation) et **Tom Kunsch** (MD Luxaviation Asia).

Business Aviation Asia Ltd. (BAA), l'un des plus grands et des plus influents opérateurs d'aviation d'affaires en Asie-Pacifique, et **Luxaviation Group** ont signé un nouveau partenariat commercial stratégique pour former une offre de services unifiée. Celui-ci permettra à BAA, qui fournit des services de gestion d'avions de haut niveau aux propriétaires d'avions d'affaires de la région de la Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong, Macao, Taïwan) et au-delà depuis plus d'une décennie, de travailler avec Luxaviation Group, l'un des plus grands opérateurs d'aviation privée avec une flotte de plus de 260 avions et 1.600 employés dans le monde.

L'accord entre les deux compagnies va permettre à BAA d'offrir une expertise au nouveau secteur de l'aviation privée chinoise qui est en plein essor, en intégrant l'expérience occidentale avancée de la gestion de jet d'affaires et en travaillant en synergie avec Luxaviation Group. À travers sa filiale ExecuJet, Luxaviation Group gère

25 installations d'opérations au sol (FBO) et 15 centres de maintenance (MRO) dans le monde entier. ✓

www.luxaviation.com

PRIVATEBANKER LE DIGITAL ET SES LIMITES DANS L'INDUSTRIE DE LA BANQUE PRIVÉE



Le 4 avril dernier, **200 professionnels du secteur financier** ont participé à **PrivateBanker**. Les experts présents ont échangé autour de la thématique de la digitalisation de la banque privée et de ses limites, en partageant leurs expériences et bonnes pratiques avec les participants.

Pierre Etienne Lorenceau (CEO, Founder & Owner, Leaders League) a d'abord souligné la complexité du système de la banque privée ainsi que celle des solutions et services offerts. Ensuite, **Nasir Zubairi**, CEO du LHoFT (Luxembourg House of FinTech) s'est attardé sur la relation entre potentiel des technologies et besoins des clients. **Jean-Charles Schiltz** (CIO, Banque Privée Edmond de Rothschild Europe) a fait un focus sur les enjeux du Big Data.

Une session de questions-réponses, modérée par **Jean-Pierre Gomez** (Head of Regulatory & Public Affairs, Société Générale Securities Services), a réuni **Quentin Vercauteren-Drubbel** (Head of Wealth Management, KBL European Private Bankers) et **Marc Stevens** (CEO, OneLife) qui ont abordé différents thèmes en lien avec la vérification des informations clients, l'importance des relations humaines, les nouveaux outils digitaux au service des clients ou encore les RegTech et les nombreuses opportunités d'améliorer la façon de traiter les règlements.

Rob Thummel (Managing Director and Portfolio Manager, Tortoise) s'est intéressé aux infrastructures énergétiques en Amérique du Nord et aux nombreuses opportunités que présentent celles-ci.

Emmanuel Begat (Partner & COO, ME Business Solutions) s'est focalisé sur la

finance (qu'il décrit comme la gestion des revenus), la gouvernance (la mise en place de nouvelles politiques et règlements) et sur l'éthique.

Geoffroy De Schrevel (CEO, Gambit & Birdee) a souligné l'importance de l'expérience client, citant les exemples de Kodak, Netflix et Amazon Go.

François-Xavier Chauchat (économiste, Dorval Asset Management) a abordé le risque politique avec le thème *Pourquoi et comment investir dans des actions européennes lors d'une année cruciale avec de nombreuses élections en Europe ?* ✓

www.privatebanker.lu

VOLOTEA 1^{er} VOL ENTRE NICE ET LUXEMBOURG



En avril dernier, **Volotea**, la compagnie aérienne des petites et moyennes villes européennes, a effectué son **vol inaugural entre Nice et Luxembourg**. Avec cette nouvelle liaison, Volotea propose plus de 14.000 sièges cette année et plus de 100 vols, opérés deux fois par semaine, chaque mercredi et samedi. Un Boeing 717 exploitera cette route d'avril à octobre 2017. La compagnie aérienne offre sur son site Internet une promotion spéciale sur ses vols estivaux, avec des tarifs à partir de 9 EUR.

En janvier 2017, la compagnie a dépassé la barre des 10 millions de passagers transportés depuis le lancement de ses opérations en avril 2012, la positionnant comme la compagnie aérienne *low-cost* avec la plus forte croissance en Europe. Volotea dispose d'environ 250 lignes opérées vers 79 capitales régionales européennes de 16 pays, de 28 avions, avec l'ajout cette année de 6 nouveaux Airbus A319 et de 9 bases (Venise, Nantes, Bordeaux, Palerme, Strasbourg, Asturies, Vérone, Toulouse et Gênes). ✓

www.volotea.com

Pulse of Europe - d'Erwäche vun de rouege Pro-Europäer?

Leschten Sonnden hunn an villen europäeschen Stied an Däitschland, Frankräich, zu Bréissel an zu Lissabon ronn 20.000 Leit fir Europa demonstréiert. Ass déi bis elo rouegt Majoritéit vun Europäer am Gaangen ze erwächen? Gëtt de Populisten net méi eleng den öffentlechen Raum gelooss?

D'Initiative *Pulse of Europe* ass vun der däitscher Koppel Röder Enn 2016 gegrënnt ginn. Zil ass et, dem europäeschen Gedanken erëm eng Stemm an en Gesicht ze ginn an domat, deene verschiddene populisteschen Parteien den Wand aus den Seegelen ze huelen oder op mannst net eleng den Terrain ze iwwerloosen.

Des Initiative huet de Grënner no keng parteipolitesch Ziler. Hir Haaptiddi ass et, dat Leit sech no baussen zu Europa bekennen sollen, fir dass no de Walen an de Länner, wou momentan Walen ustinn pro-europäesch Parteien d'Regierung bilden kënnen.

Der Biergerbewegung *Pulse of Europe* hir Approche ass eng atypesch, eng, déi opfällt an déi Gefiller zouléisst: Mënschketten gi gebillt, den europäeschen Fändel gëtt gewisen an ugehaangen, et gëtt keng offiziell Rieden méi, en offene Mikro fir jiddereen an um Schluss vun der Manifestatioun gëtt d'Europa-Hymne gespillt. Dat Ganzt gëtt iwwer déi sozial Medien organiséiert ouni groussen Opwand.

Et ass eng sougenannten « Graswurzelbewegung », déi vun ënnen no uewe leeft – bottom-up – mat enger pro-europäescher Zilsetzung.

D'Leit, déi matmaachen, sinn net naiv an och keng Europa-Romantiker a gesinn Europa och kritesch. Hir generell Astellung ass awer dat Europa mat senge Wäerter wéi Solidaritéit, Fridden, Grondrechter a

Pressefräiheet et derwärt ass op Strooss ze goen a sech zu Europa ze bekennen.

Vill vun desenen Europäer wënsche sech eng méi grouss europäesch Integratioun, en Schrëtt no vir, fir en Europa dat och seng Bierger schützen a verdeedegen kann. D'Leit wëllen awer och Reformen vun dem aktuellen Europa.

Dësen 25. März feiert d'Europäesch Union de 60 Gebuertsdag vum Traité vun Roum. Parallel duerzou huet de Jean-Claude Juncker als President vun der Kommissioun ee Wäissbuch iwwer Zukunft vun Europa mat 5 Zeenarie bis 2025 publizéiert.

Mir hunn deemno eng gemeinsam europäesch Integratiouns-Geschicht vu 60 Joer, op déi mir als Lëtzebuurger besonnesch stolz kënnen sinn. Mir hunn 5 Zukunft-Zeenarien um Dësch leien an eng Majoritéit vu Bierger a ville Länner wëllen e Schratt no vir maachen. Dës Elementer mussen mer bündelen fir ee Ganzt doraus ze maachen.

Als Bierger vun Europa mussen mer déi Chance nëtzen an eis zu Europa bekennen an dorëms bekëmmere.

Et ass héich Zäit, dat Pro-Europäer erwächen a soen, wat se wëllen!

Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Comment rendre heureux ses collaborateurs ?

Le *turnover* dans les entreprises luxembourgeoises n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Cette tendance, apparue avec l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, coûte cher. Pourquoi les jeunes d'aujourd'hui quittent-ils leur entreprise au bout de quelques années ? Comment les faire rester et s'investir sur le long terme ?

D'après une étude⁽¹⁾ menée par le cabinet conseil P'OP en partenariat avec le LIST, les jeunes cadres aspirent au plaisir dans le travail, à l'équilibre de leur vie professionnelle et privée, et à la liberté de gérer leurs horaires et leur temps de travail. Selon eux, l'entreprise idéale entretient une ambiance de travail positive, bien avant un salaire attractif. Ainsi, ils recherchent un véritable épanouissement professionnel qui se traduit par des collaborations et un travail en équipe accrue.

L'avènement du Chief Happiness Officer

Face à ce constat, une nouvelle fonction a vu le jour : Chief Happiness Officer. Encore portée par la direction ou les RH au Luxembourg, elle commence à se développer dans les grandes capitales européennes. Ce responsable du bonheur et de la satisfaction des employés a pour mission de créer des conditions propices à l'épanouissement de ses collaborateurs tout en mesurant l'efficacité de ses actions.

Développer une stratégie du bonheur

Rendre heureux ses collaborateurs ne s'improvise pas et n'est pas l'apanage des grands groupes. Les PME font également face à un phénomène de pénurie de talents et de *turnover* de plus en plus important et coûteux. Alors, comment garder ses collaborateurs ? Tout commence avec un diagnostic interne permettant de définir des axes d'amélioration dont résultera une

« stratégie du bonheur ». Ceci peut se faire grâce à un sondage ou des entretiens individuels. Mieux vaut être accompagné par un consultant externe afin de récolter des données objectives.

Programmer des actions

Ensuite, il est important de communiquer autour des résultats de votre étude auprès de la direction en premier lieu, puis des collaborateurs dans un 2^e temps. Ceci permet de développer une plateforme d'échanges et d'impliquer les employés dans votre « stratégie du bonheur ». De ces échanges doit découler un plan de communication interne, et la programmation d'actions concrètes. Ces dernières peuvent être simples comme des *afterworks* pour développer les échanges, ou plus complexes comme l'organisation d'une journée de *teambuilding* pour renforcer la cohésion d'équipe, ou le développement d'un réseau social d'entreprise pour accroître la communication interne. Par ailleurs, en fonction de la taille de l'entreprise, il peut être intéressant de réfléchir à la meilleure façon de faire circuler l'information en interne : *newsletter*, vidéo, affichage...

Faire appel à des experts

Pour les projets complexes qui demandent un certain *know-how*, il est intéressant de se faire assister par des experts qui vous apporteront leur regard extérieur et leur savoir-faire. Ainsi, organiser un *teambuilding* ne consiste pas simplement à trouver un endroit sympa avec des activités « fun ».

Un certain savoir-faire est nécessaire pour faciliter les échanges et favoriser le travail d'équipe tout en aplanissant les différences. Il en est de même pour le réseau social d'entreprise qui demande une certaine réflexion pour inciter les collaborateurs à le faire vivre.

Alors que le monde professionnel n'a jamais été autant sujet au *burn-out*, l'épanouissement et le bien-être des salariés sont au cœur des stratégies RH actuelles. Les entreprises prennent conscience qu'un collaborateur heureux n'est pas seulement un collaborateur productif mais aussi un ambassadeur de choix. ☑



Netty Thines

Conseil en communication

Mediation S.A.

(1) Etude menée en septembre 2016.

Évaluation d'un bien immobilier, quelle méthode choisir ?

L'expertise immobilière fait appel à des connaissances spécialisées en droit, en fiscalité, en finance, en techniques du bâtiment et en urbanisme, et nécessite une expérience et une connaissance objective des marchés immobiliers locaux comme nationaux. L'accroissement des investissements immobiliers et une législation de plus en plus contraignante, associés à la forte demande d'informations fiables et précises en matière de valeur immobilière, rendent l'expertise de plus en plus nécessaire.

Dans ce contexte, aucun règlement ne définit avec exactitude les approches ou les techniques d'évaluation des biens immobiliers et il appartient ainsi à l'expert d'employer, le plus précisément possible et en toute impartialité, la méthode adéquate en fonction du type de bien (commercial, résidentiel, industriel), de son utilisation (investissement ou occupation pour usage propre) et de sa propre connaissance des différents marchés immobiliers.



Une vue du centre-ville de Luxembourg.

Photo-CBRE

Quatre approches couramment utilisées

Quelle que soit l'approche choisie, la référence au marché doit servir de ligne conductrice à l'expert lors de sa mission. En pratique, il utilise simultanément plusieurs méthodes, reconnues et appréciées par ses mandants (banques, assureurs, fonds, particuliers, tribunaux ou services fiscaux) afin d'en recouper les résultats. Les quatre approches les plus couramment utilisées sont par comparaison, par le revenu, par le coût et par calcul résiduel.

La méthode par comparaison directe demeure certainement l'approche à privilégier pour tous les types de biens à évaluer, dans un sens large et, la plupart du temps, en complément d'une autre technique. Elle consiste à comparer l'actif faisant l'objet de l'expertise à des transactions effectuées sur des biens équivalents en nature et en localisation, à une date proche de la date d'évaluation. Elle peut toutefois être utilisée stricto sensu pour l'évaluation de certains types de biens

comme par exemple des maisons d'habitation ou des terrains agricoles.

La méthode par le revenu comprend la capitalisation statique des revenus locatifs générés par les contrats de bail en cours ou les futurs loyers estimés par l'expert, toujours en référence au marché, ainsi que l'actualisation des flux de loyer (Discounted Cash Flow). Pour être la plus pertinente, cette méthode doit s'appliquer aux immeubles de placements, d'exploitation ou à tout autre actif pouvant générer un revenu. Certains biens spécifiques ou de type monovalent (cliniques, hôpitaux, hôtels, cinémas, théâtre) détenus par des investisseurs peuvent également être valorisés suivant une actualisation de flux.

La méthode par le coût de remplacement net consiste à reconstituer le prix de revient d'un immeuble en lui associant la valeur du terrain (par comparaison ou calcul résiduel) aux coûts de construction d'un bien équivalent, en déduisant le cas échéant une dépréciation causée par la vétusté. Cette méthode est toutefois

peu utilisée par les investisseurs et s'applique généralement aux biens immobiliers très spécialisés, souvent exploités par leur propriétaire, comme les usines, les écoles, les mairies, voire les églises.

Enfin, la méthode dite du calcul résiduel, parfois appelée méthode du bilan-promoteur ou du compte à rebours, s'applique lors de l'évaluation d'un terrain constructible. L'expert applique la même approche que celle couramment pratiquée par les promoteurs avant une éventuelle acquisition foncière. Elle consiste à

déterminer la valeur d'un terrain dont les surfaces constructibles ont été déterminées au préalable, en partant du prix de vente final d'une opération de promotion ou éventuellement de réhabilitation et en déduisant le coût des travaux de construction ou de rénovation et les différents frais liés à l'opération.

En résumé

On pourra retenir que la mission de l'expert immobilier se résume en une reproduction de la méthode appliquée par les candidats à l'acquisition d'un bien : par comparaison dans un sens large pour tous les actifs, par le revenu pour les investisseurs à la recherche d'un rendement, par le coût pour les utilisateurs et par le profit pour les développeurs, la connaissance complète et profonde du marché par l'expert n'en étant que plus essentielle. ✓

Gaël Beauchesne

Director Valuation & Advisory

CBRE Luxembourg



Nouvelle brochure *Quelles aides pour votre formation ?*

Pour faciliter les démarches d'accès à la formation, l'INFP, Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue, présente une synthèse des dispositifs d'aide à la formation dans une nouvelle brochure.

Les particuliers souhaitant développer leurs compétences peuvent accéder à différents types de congés spéciaux, incluant une prise en charge de leur rémunération.

Le congé individuel de formation permet de suivre des formations à titre individuel. Il s'adresse aux salariés, aux indépendants et aux personnes exerçant une profession libérale. Il s'élève, au maximum, à 80 jours au cours d'une carrière professionnelle.

Le congé linguistique vise à apprendre ou à se perfectionner spécifiquement en luxembourgeois.

La mesure relative à l'aménagement du temps de travail permet au salarié d'organiser sa formation en fonction de ses horaires de travail et de ses disponibilités.

D'autres sources de financement sont également proposées

La déductibilité fiscale, par exemple, offre la possibilité de déduire les frais de perfectionnement professionnel, en lien avec l'activité professionnelle exercée, de la base imposable de ses revenus.

L'État propose, par ailleurs, un soutien financier destiné, sous conditions, aux personnes désirant poursuivre des études supérieures.

Le programme Erasmus+ subventionne les projets de mobilité et de partenariats stratégiques en Europe dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport.



Des aides spécifiques sont également destinées aux entreprises pour la formation de leurs salariés.

La liste des dispositifs d'aide à la formation et les conditions d'accès peuvent être consultées sur lifelong-learning.lu/aides.

Commandez gratuitement la nouvelle brochure, par e-mail : infpc@infpc.lu.

2 gagnantes pour le prix de l'innovation #WBMV17 !

L'édition 2017 du prix de l'innovation Woman Business Manager of the Year a réservé quelques bonnes surprises au jury. Face à la qualité des projets présentés par les cinq finalistes, le jury a décidé, contre toute attente, de décerner le prix à deux candidates : Alexandra Fernandez-Ramon de Travelsify, et Nathalie Dondelinger de Kliber.

Lancé par la BIL en 2006, le concours Woman Business Manager of the Year met en avant des femmes exceptionnelles dont le talent et l'énergie font bouger l'économie du Luxembourg. L'objectif ? Rappeler l'importance du rôle des femmes dans le monde économique et soutenir l'entrepreneuriat au féminin. Pour l'édition 2017, la BIL et ses partenaires ont décidé de mettre l'accent sur l'innovation. Suite à l'appel à candidatures, le jury, composé d'hommes et de femmes de la BIL, de nyuko, du Technoport, de l'UEL (Union des Entreprises Luxembourgeoises) et de l'INDR (Institut National pour le Développement Durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises), a étudié les 25 projets reçus. Ils en ont retenu cinq pour la finale. Coup de projecteur sur les cinq finalistes !

Alexandra Fernandez-Ramos, cofondatrice de Travelsify

Travelsify, start-up fondée en 2016, est un outil de classification des hôtels du monde entier. La société innove en se concentrant sur les commentaires des clients plutôt que les notes.

L'entreprise a ainsi analysé 100 millions d'avis de voyageurs et d'experts sur 290.000 hôtels, dans six langues différentes. Travelsify collabore déjà avec le groupe Accor et cherche maintenant à commercialiser ces précieuses données à des plateformes de recherche de séjours ou des groupes hôteliers. La start-up compte 15 collaborateurs, à Luxembourg et à New York.



Nathalie Dondelinger



Alexandra Fernandez-Ramos

Nathalie Dondelinger, cofondatrice de Kliber

Lancée en 2015, Kliber est une application de recrutement qui permet de mettre en relation employeurs et candidats à travers des vidéos. Conçue pour les *digital natives*, elle permet aux candidats de créer leur profil, de se présenter en vidéo et de le partager sur les réseaux sociaux.

La start-up a fait de l'accélération du processus de recrutement son principal argument. Une centaine d'entreprises luxembourgeoises utilisent déjà cette application. L'équipe de 6 personnes souhaite maintenant exporter son application et son savoir-faire en Allemagne et en France.



Mathilde Argaud

Mathilde Argaud, fondatrice de LargoWind

Mathilde Argaud baigne dans le milieu nautique depuis sa plus tendre enfance. Et c'est de là qu'est venue l'idée de créer un système de surveillance pour les bateaux de plaisance qui stationnent dans les ports, souvent loin de leur propriétaire. Pour cela, l'entreprise propose une alarme baptisée *Connected rope*. Celle-ci détecte les intrusions malveillantes, analyse les données météorologiques, et est reliée, via le cloud, au propriétaire du bateau, mais aussi aux autorités portuaires ou à des agences de sécurité qui peuvent agir rapidement.

Le produit, encore à l'état de prototype, devrait être industrialisé d'ici

l'automne. LargoWind enregistre déjà 50 précommandes. Mais son marché potentiel est vaste : plus de quatre millions de bateaux sont recensés dans le monde entier.

eLfy Pins, fondatrice de Supermiro

Illustratrice (et Webdesigner) hors pair, eLfy Pins, toujours à l'affût des bons plans, embarque ses deux cofondateurs dans l'aventure Supermiro. Lancé début 2015, le site recense les événements culturels, gastronomiques et sportifs du Grand-Duché. Derrière Supermiro se cache un algorithme maison qui va chercher et modère automatiquement des événements de plusieurs centaines de sources.



eLfy Pins
Photo-Olivier Minaire

Plus de 20.000 utilisateurs se connectent chaque mois, principalement les jeunes urbains de 25/40 ans, le cœur de cible de Supermiro.com. Une application mobile est en développement, pour offrir des bons plans encore plus près des centres d'intérêt des utilisateurs. Et l'international est aussi au programme : à Bruxelles dès l'automne, puis à Paris et dans le reste de la France l'année prochaine.



Virginie Simon

Photo-Eric Chenal

Virginie Simon, cofondatrice de MyScienceWork

Virginie Simon crée MyScienceWork en 2010 après une thèse en nanotechnologie contre le cancer avec Tristan Davaille, cofondateur de la société. MyScienceWork est un moteur de recherche spécialisé dans les données scientifiques. Il permet aux entreprises et instituts de recherche d'organiser leurs résultats scientifiques, de se comparer aux autres établissements et d'orienter leur stratégie d'investissement et de recherche.

Avec 66 millions de publications recensées et plus d'un million de visiteurs mensuels, il s'agit de l'une des plus grandes bases de données scientifiques du monde. Basée à Luxembourg, Paris et San Francisco, la start-up espère atteindre la rentabilité d'ici la fin de l'année et envisage de créer de nouveaux emplois au Luxembourg.

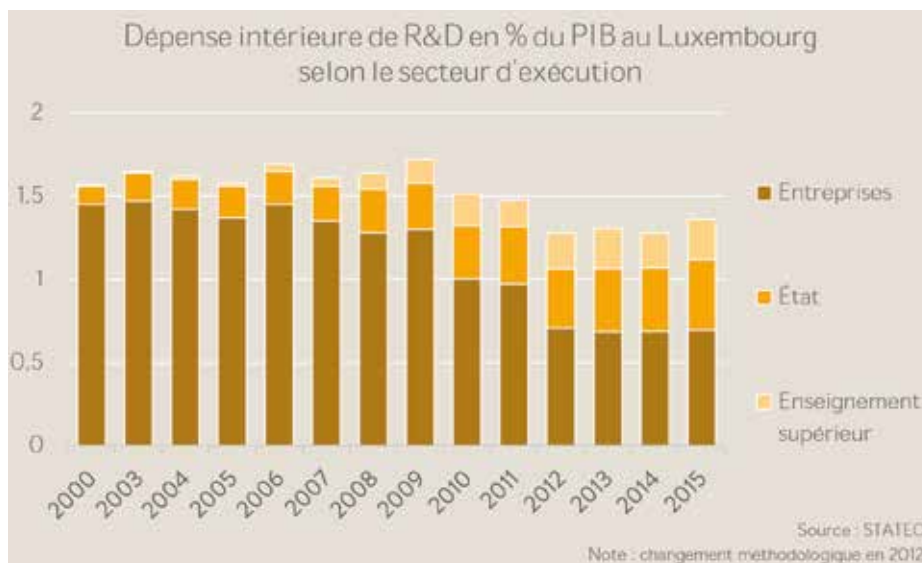
Quels enjeux pour favoriser la recherche et l'innovation au Luxembourg ?

Au-delà des aspects sociétaux qui sont en jeu dans ce domaine, favoriser l'innovation au Luxembourg est une ambition affichée (et assez largement partagée) qui poursuit deux grandes finalités économiques. Tout d'abord, elle doit aider au renforcement durable des gains de productivité du pays et à tendre vers la croissance tantôt qualifiée d'« intensive », « qualitative » ou encore « intelligente ». Ensuite, l'innovation est l'un des principaux piliers de la volonté de diversification économique visant à développer des niches de compétences à forte valeur ajoutée, que ce soit au sein du principal moteur économique du pays – la finance – ou dans d'autres secteurs stratégiques (matériaux, logistique, santé, espace, numérique). Il s'agit bien d'assurer les meilleures conditions possibles pour le développement économique à long terme.

Au début des années 2000, le Luxembourg a entamé une profonde transformation de son système d'innovation, à grand renfort d'investissements publics. En 15 ans, les crédits de l'Etat en faveur de la R&D ont été multipliés par 12 (passant de 28 à 329 millions EUR). Cet effort financier s'est traduit par la création puis le développement de l'Université, des Centres de Recherche Publics et d'agences en charge de l'accompagnement (y compris financier) de la stratégie de recherche et d'innovation, tels que le Fonds National de la Recherche ou Luxinnovation.

Faiblesse des dépenses de R&D dans le secteur privé : à rattraper ou à relativiser ?

L'indicateur sans doute le plus commenté dans le domaine de la recherche et de l'innovation, à savoir l'intensité des dépenses intérieures de R&D dans le PIB, est faible et a même tendance à baisser au Luxembourg. En 2015, les dépenses totales de R&D se sont élevées à 671 millions EUR, soit 1,31 % du PIB, classant le pays au 16^e rang dans l'UE, contre 1,6 % en 2000 (10^e rang). La forte hausse des crédits publics n'a donc pas compensé la baisse des dépenses relatives des entreprises qui sont passées de 1,45 % du PIB en 2000 à 0,69 % en 2015 plaçant le Grand-Duché

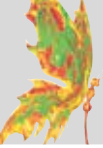


au 17^e rang européen pour cet indicateur. Ces efforts sont par ailleurs concentrés dans un petit nombre d'entreprises (une dizaine d'entreprises représente 75 % des dépenses privées totales au Luxembourg).

Néanmoins, il est important de rappeler que la R&D ne constitue pas une finalité en soi, mais bien l'un des moyens (*inputs*) pour construire un écosystème favorable à l'innovation (*output*). Il faut également préciser que cette mesure est imparfaite dans le cas du Luxembourg. Le poids du secteur des services, traditionnellement

moins intensif en R&D et dans lequel il est difficile de mesurer les dépenses concernées (notamment dans le secteur financier), l'importance du PIB ainsi que la forte présence d'entreprises appartenant à des groupes internationaux peuvent expliquer la faible intensité apparente des dépenses en R&D. Pour ce qui concerne le secteur manufacturier, on ne note pas de baisse significative des dépenses de recherche.

D'autres indicateurs dans le domaine de l'innovation montrent une situation plus



Le gouvernement a affiché une ambition pour 2020 allant au-delà des résultats actuels en matière d'intensité de la R&D avec une cible de dépenses publiques comprises entre 0,7 % et 0,9 % du PIB (0,64 % aujourd'hui) et de dépenses privées entre 1,5 % et 1,9 % (contre 0,67 % constatés). Si le premier objectif semble atteignable, le second apparaît comme définitivement manqué.

favorable. D'après l'enquête communautaire sur l'innovation d'Eurostat, 65 % des entreprises luxembourgeoises de plus de 10 salariés sont dites « innovantes » (en considérant les innovations de produits, de procédés et de marché) contre moins de 50 % à l'échelle de l'UE, classant le pays au 2^e rang juste derrière l'Allemagne. L'*EU Innovation Scoreboard*, qui synthétise les résultats de 25 indicateurs, place le pays parmi les *strong innovators* (9^e rang sur 28) et le *Global Innovation Index* le place au 12^e rang sur 182 pays à l'échelle mondiale. L'écart entre les classements du Luxembourg concernant les dépenses de R&D des entreprises et le caractère innovant de son économie s'explique sans doute en partie par le fait que l'innovation se nourrit aussi de transferts de technologie en provenance de l'étranger.

Il n'en demeure pas moins que le gouvernement a affiché une ambition pour 2020 allant au-delà des résultats actuels en matière d'intensité de la R&D avec une cible de dépenses publiques comprises entre 0,7 % et 0,9 % du PIB (0,64 % aujourd'hui) et de dépenses privées entre 1,5 % et 1,9 % (contre 0,67 % constatés). Si le premier objectif semble atteignable, le second apparaît comme définitivement manqué.

Consolider et coordonner les efforts

Le pays se trouve désormais dans une phase de consolidation et de mise en cohérence des efforts mis en oeuvre lors des deux dernières décennies afin de renforcer la recherche et l'innovation, en particulier dans les entreprises. Dans sa récente évaluation des politiques d'innovation luxembourgeoises, l'OCDE appelle de ses vœux une stratégie nationale d'ensemble. L'Organisation confirme que le pays est arrivé à une phase de renforcement de la masse critique et de la pertinence de la

recherche publique, qu'il doit former et attirer les talents nécessaires, améliorer la gouvernance public-privé, favoriser l'innovation des entreprises et la coopération internationale. Au-delà de ces recommandations, quelques grands enjeux et exemples d'initiatives peuvent être mis en avant.

Face à la concentration des dépenses privées de R&D, il est inévitable de poursuivre les efforts pour que les PME et particulièrement les jeunes entreprises puissent s'engager dans des démarches de recherche et d'innovation. Au-delà des dispositifs d'aides directes existants et récemment renforcés (nouvelles dispositions du régime de promotion de la recherche, du développement et de l'innovation, votées le 21 mars dernier) et des initiatives d'accompagnement proposées par des acteurs comme Luxinnovation (clusters, soutien au montage de projets), d'autres pistes doivent être explorées. Le *chèque d'innovation pour PME* mis en place en Suisse qui vise à « inciter les PME à collaborer avec des hautes écoles et des institutions publiques de recherche » est un exemple régulièrement cité et qui devrait être étudié dans le cas du Luxembourg. IDEA creusera cette piste dans une contribution à paraître.

Dans le même état d'esprit, la multiplication des initiatives de partenariats public-privé est un point à encourager. On peut citer dans ce domaine le projet de *National Composite Center*, une plateforme composée d'une douzaine d'entreprises industrielles et du centre de recherche public LIST permettant de mutualiser infrastructures et compétences, ou encore le projet *Space Resources* mêlant également investissements publics et privés.

De nombreux pays ont mis en place des incitations fiscales à la R&D (via des mécanismes de crédits d'impôts sur les dépenses). Si leur efficacité est parfois remise en cause, notamment en raison

d'effets d'aubaine (des entreprises émargineraient au dispositif alors qu'elles auraient de toute façon investi en R&D), de telles incitations, sans doute plus ciblées (par exemple en les appliquant aux dépenses « nouvelles » de R&D), pourraient être étudiées dans le cas du Luxembourg qui gagnerait en attractivité pour l'installation de centres de R&D de groupes internationaux.

L'internationalisation des entreprises, la mobilité des actifs qualifiés et le développement de nouveaux vecteurs (big data, open source, MOOC, etc.) ont considérablement facilité l'accès au « stock » de connaissances et de technologies au cours des dernières années. Le développement de « l'innovation ouverte » modifie les stratégies d'innovation (et de protection de l'innovation) des entreprises. Pour appréhender cette nouvelle donne, il est nécessaire d'encourager les acteurs (entreprises « installées » et jeunes entreprises innovantes) à se rencontrer comme le fait le Luxembourg Open Innovation Club (LOIC.lu) mais aussi les grandes entreprises à « incuber » leurs propres start-up, comme cela est le cas par exemple chez Paul Wurth avec l'InCub. La R&D comme vecteur de croissance qualitative est donc une affaire à suivre au Luxembourg.



Vincent Hein
Economiste

Fondation IDEA asbl



« Le Luxembourg a besoin d'investir à long terme dans la culture de l'innovation »

On ne devient pas entrepreneur du jour au lendemain ou après avoir pris quelques cours, explique Andreea Monnat du Fonds National de la Recherche (FNR). Il faut apprendre à assumer le risque, à échouer, à se relever et à essayer jusqu'à la réussite. C'est un processus qui doit être accepté par la société. D'où la nécessité, selon elle, d'investir à long terme dans la culture de l'innovation. Dans notre entretien, Andreea Monnat explique quel est le rôle de la politique dans le domaine de l'innovation et comment le FNR contribue à développer ce domaine.

Comment définiriez-vous l'innovation ? Comment la décririez-vous dans un contexte luxembourgeois ?

Il existe de nombreuses façons de définir ce qu'est ou ce que signifie l'innovation. Ma préférée est celle décrivant l'innovation comme quelque chose qui « déclenche un changement positif et significatif ». Il existe de nombreuses façons d'y parvenir, mais ce qui importe le plus est que l'innovation soit adoptée par d'autres pour susciter et perpétuer ce changement. Personnellement, je pense que le mot « innovation » est encore trop souvent utilisé comme un terme de remplissage vide de sens, sans intention significative. Concernant le contexte luxembourgeois, nous devons également veiller à ne pas tomber dans le piège « innover ou périr ».

Le Luxembourg a besoin d'investir à long terme dans la culture de l'innovation. Même si la stratégie est importante, c'est la culture nationale et institutionnelle

qui stimule la véritable innovation. Les grandes idées et les grands changements demandent du temps. L'échec productif, la communication excellente et la véritable collaboration – ces aspects sont rendus possibles par une culture qui protège et nourrit les grandes idées et, surtout, qui suscite des personnes novatrices et audacieuses. Des personnes qui défient constamment le statu quo. Il n'est pas certain que le Luxembourg en soit déjà là. Point positif, nous en sommes au tout début et nous avons une opportunité légitime pour créer un écosystème innovant à partir de « zéro ».

L'innovation est-elle indispensable au développement économique d'un pays ? Quel est le rôle de la politique dans le domaine de l'innovation ?

De nos jours, l'importance de l'innovation, tout comme de la science et de la technologie, est largement reconnue comme l'un



Dr Andreea Monnat, Head of Unit – Innovation Programmes, Fonds National de la Recherche (FNR).

des moteurs de la croissance économique continue. Malheureusement, le fait de simplement se proclamer « nation innovante » ou de demander politiquement l'innovation à tous les niveaux n'est pas suffisant. Il convient de se demander « comment innover ? » ou, plus explicitement, « comment pouvons-nous gérer l'innovation tout en incitant les gens à devenir créatifs, à s'exprimer, à faire entendre leurs idées et à devenir de vrais entrepreneurs ? ». Chose

Le fait de simplement se proclamer « nation innovante » ou de demander politiquement l'innovation à tous les niveaux n'est pas suffisant. Il convient de se demander « comment innover ? » ou, plus explicitement, « comment pouvons-nous gérer l'innovation tout en incitant les gens à devenir créatifs, à s'exprimer, à faire entendre leurs idées et à devenir de vrais entrepreneurs ? ».

Suite page 34 ⇨ ●●●

⇒ ... Suite de la page 32

amusante, le terme « entrepreneur », tel qu'il a été inventé par l'économiste du XVIII^e siècle Richard Cantillon, désignait à l'origine un « porteur de risques » ou « preneur de risques ». Vous pouvez répondre à cette question vous-même : comment le Luxembourg et l'Europe, dans l'ensemble, répondent aux « preneurs de risques » ? Le Luxembourg, en particulier, en tant que pays à revenu élevé, a tendance à compter sur la sécurité de ce qui lui est familier en excluant naturellement la prise de risques. On ne devient pas entrepreneur du jour au lendemain ou après avoir pris quelques cours. Assumer le risque, échouer, se relever et essayer jusqu'à la réussite, doit être un processus accepté par la société et évident même pour les enfants à l'école maternelle.

La volonté politique peut être extrêmement utile. Au-delà de la mise en place de cadres juridiques pour favoriser les entreprises en phase de démarrage ou de l'offre d'incitations financières en vue de limiter l'exposition au risque, les gouvernements peuvent soutenir des programmes visant à éradiquer la stigmatisation de l'échec qui empêche un grand nombre de personnes de même envisager l'entrepreneuriat en premier lieu.

Quel est le rôle de la R&D par rapport à l'innovation, et comment le Fonds National de la Recherche, en tant que principal acteur de soutien des activités de recherche au Luxembourg, peut aider à développer l'innovation au Luxembourg ?

La R&D est primordiale pour le processus d'innovation. On pourrait dire, à juste titre, que le D serait impossible sans le R. Un obstacle majeur que les gouvernements doivent surmonter consiste à trouver des moyens de combiner intelligemment les R&D publique et privée, et d'établir des objectifs communs. La R&D privée se porte très bien, mais seulement si on parle des sociétés extrêmement prospères comme

Les défis futurs du FNR reposeront sur le développement de partenariats stratégiques et sur la mise en place de cadres de fonctionnement standard avec les institutions, les politiciens, les médias, la société, les chercheurs et le gouvernement. Ce n'est qu'en travaillant ensemble avec les mêmes objectifs en tête que nous pouvons avoir un impact plus important sur la société et l'économie luxembourgeoise.

les géants du Web, les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) et autres. Peu d'entreprises disposent des ressources nécessaires pour investir ou poursuivre une innovation au stade précoce. C'est là que les gouvernements interviennent et deviennent les porteurs de risques des visions futures.

En 2013, le FNR a mis en place des instruments de financement qui peuvent être utilisés pour encourager la transposition de la recherche à fort impact en innovations commercialement viables et promouvoir une collaboration étroite entre les secteurs public et privé. Le succès des programmes parle de lui-même : 3 start-up ont été créées et les secteurs concernés ne sont pas les « suspects habituels » de la finance et de l'acier. Les start-up axées sur la robotique, les données volumineuses, la santé et la biomédecine se sont fait remarquer dans les médias locaux, en remportant plusieurs concours d'entrepreneuriat et en participant à la renommée internationale du Luxembourg dans le domaine des start-up.

Cependant, comme pour toutes jeunes pousses, les start-up nécessitent des arrosages constants et réguliers, car les pluies à elles seules ne suffisent que rarement à les

entretenir jusqu'à ce qu'elles deviennent solides et indépendantes. L'arrosage, autrement dit « l'aide publique gouvernementale/institutionnelle », doit être évalué et distribué de façon intelligente pour entretenir et soutenir la croissance précoce des bourgeons.

Nous pensons que le FNR a contribué à faire évoluer le « fossé de l'innovation », mais il en faut plus pour le combler entièrement. Cela nécessite un processus collaboratif associant toutes les parties prenantes au sein de l'écosystème, et pas seulement une ou deux d'entre elles.

Les défis futurs du FNR reposeront sur le développement de partenariats stratégiques et sur la mise en place de cadres de fonctionnement standard avec les institutions, les politiciens, les médias, la société, les chercheurs et le gouvernement. Ce n'est qu'en travaillant ensemble avec les mêmes objectifs en tête que nous pouvons avoir un impact plus important sur la société et l'économie luxembourgeoise. C'est pourquoi j'aime particulièrement la nouvelle devise du Luxembourg : « *Let's make it happen !* » C'est un début, et les débuts sont synonymes d'espoir. ☑

www.fnr.lu

La R&D est primordiale pour le processus d'innovation. On pourrait dire, à juste titre, que le D serait impossible sans le R. Un obstacle majeur que les gouvernements doivent surmonter consiste à trouver des moyens de combiner intelligemment les R&D publique et privée, et d'établir des objectifs communs.

Fit 4 Innovation ou comment améliorer la compétitivité des PME

Fit 4 Innovation est un programme national dédié à l'amélioration de la compétitivité des PME luxembourgeoises, qui poursuit trois objectifs : l'optimisation des ventes, l'accroissement de la productivité et l'augmentation de la satisfaction clients en termes de qualité et de délais. Comme nous l'explique Arnaud Duban, Head of SME Performance chez Luxinnovation, l'objectif premier est d'atteindre une amélioration mesurable de la performance des PME, des gains qui doivent lui permettre, à terme, d'investir de façon pérenne dans l'innovation. Entretien.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le programme *Fit 4 Innovation* ?

Lors de nos rencontres avec les PME visant à les inciter à innover, de nombreux chefs d'entreprise nous répondaient qu'ils n'avaient ni le temps, ni les ressources nécessaires, ni les compétences pour mettre en œuvre des projets liés à l'innovation. Partant de ce constat, nous avons réfléchi et en avons conclu qu'il fallait mettre en place un programme d'encadrement. *Fit 4 Innovation* est donc un programme dédié spécifiquement aux PME qui repose sur l'analyse à 360 degrés de l'entreprise et de ses activités par des consultants externes constitués d'experts en organisation et en conduite du changement. La phase d'analyse peut durer de 4 à 6 semaines (phase 1 : diagnostic). Idéalement, la PME choisit à ce stade d'entamer la 2^e étape (phase 2 : projet), qui consiste en la mise en œuvre des recommandations issues du diagnostic, phase qui peut aller de 6 à 24 mois. Les résultats du programme sont très encourageants puisque, depuis son lancement fin 2013 jusqu'à fin 2016, nous avons réalisé 44 diagnostics (complétés, en cours ou planifiés), 25 projets (complétés, en cours ou planifiés) et que le retour sur investissement pour les entreprises participantes est +/- de 500 %. Les gains peuvent concerner la réorganisation des postes de travail dans un atelier afin d'éliminer tous les temps perdus, ou la revalorisation d'un stock dans lequel des milliers de références sont immobilisées depuis des années alors qu'elles conservent une valeur dans le bilan, etc.

Quel est le rôle de Luxinnovation ?

Luxinnovation facilite l'accès des PME au programme et aux experts – en jouant le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et l'expert – et s'assure du bon déroulement du projet et du retour sur investissement d'au moins 100 % pour l'entreprise. Luxinnovation s'occupe également de toutes les démarches relatives aux demandes de subventions étatiques (régime d'aide aux conseils à l'innovation) puisque les prestations de conseils sont cofinancées.

Concrètement, quels sont les bénéfices que peuvent en retirer les PME ?

L'innovation organisationnelle étant au centre du programme, le résultat se vérifie dans les changements assez profonds du fonctionnement des entreprises participantes. Le fait de travailler avec des consultants externes permet de libérer la parole des salariés puisque toutes leurs idées d'amélioration et d'innovation sont prises en compte puis hiérarchisées. Dans leurs feedbacks, les entreprises nous disent aussi que le programme a induit une nouvelle dynamique au niveau des équipes, ce qui leur permet de développer d'autres projets. Enfin, étant donné que nous savons que les entreprises ont souvent de bonnes idées en matière d'innovation, mais qu'il n'est pas facile pour elles de les traiter, une dimension importante du programme consiste à leur proposer des



Arnaud Duban, Head of SME Performance, Luxinnovation.

outils pour sélectionner les meilleures idées et les transformer en projets d'innovation concrets.

A la question « Faut-il craindre l'innovation ? », que répondez-vous ?

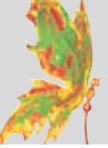
L'innovation est le résultat d'un processus qui permet de générer des idées en réponse à un besoin (client ou interne) et de les transformer en projet à valeur ajoutée pour l'entreprise. En ce sens, l'innovation doit être davantage perçue comme une opportunité de croissance et de développement de l'activité de l'entreprise plutôt qu'un risque d'échec. ☑

Propos recueillis par Isabelle Couset

Pour aller plus loin :

www.fit4innovation.lu

Vidéo Fit 4 Innovation : <https://www.youtube.com/watch?v=Uuzo1ELhtzg>



Innover dans le soutien à l'innovation

L'exemple du Technoport

Notre cœur de métier reste le soutien à la validation et au développement d'entreprises technologiques et innovantes au Luxembourg. Par contre, nous avons dû innover dans les services que nous proposons pour atteindre cet objectif et satisfaire des demandes entrepreneuriales de plus en plus complexes dans un écosystème qui bouge très vite. D'où notre fort soutien

à l'émergence des *hackathons* au Luxembourg, l'investissement dans la création d'un laboratoire de fabrication numérique (FabLab) pour favoriser le prototypage rapide et le lancement d'un Digital Experience Studio pour valider les nouvelles expériences numériques dans le monde ICT.

Ces services nous ont permis de développer des synergies avec des nouveaux

segments de marché/secteurs liés à la création de produits physiques ou de contenu numérique (*gaming*, musique et film). Aujourd'hui, nous sommes une structure dont le modèle opérationnel est reconnu à l'international grâce à cette capacité d'innovation qui est, entre autres, favorisée par une série de partenariats industriels. Pour plus d'infos : info@technoport.lu. ✓

Artisans, la 5^e édition du Prix de l'Innovation dans l'Artisanat est lancée !

Le Prix de l'Innovation dans l'Artisanat 2017 *The Hands of Innovation*, organisé par la Chambre des Métiers, fait son retour cette année. Son objectif : encourager et inciter les chefs d'entreprise à adopter une stratégie basée sur l'innovation afin de garantir leur compétitivité au niveau national et sur les marchés étrangers. Point sur cette nouvelle édition du concours avec Jeannette Muller, conseillère technique et économique au sein du département Affaires environnementales, technologiques et innovation de la Chambre des Métiers.

Qui est concerné par *The Hands of Innovation* ?

Tous les secteurs de l'artisanat – alimentation, mode-santé-hygiène, mécanique, construction, communication, multimédia et spectacle et autres activités artisanales diverses – sont invités à déposer leur candidature jusqu'au 1^{er} août 2017 sur le site dédié <http://innovation.cdm.lu>. Les projets retenus pour la finale seront annoncés début octobre et la grande cérémonie de remise du Prix se tiendra le 23 novembre au centre culturel Tramsschapp.

Pour quelles raisons la Chambre des Métiers a-t-elle lancé ce concours ?

Depuis 2006, année de sa création, vous aurez remarqué que tous les candidats proposent des concepts tous plus innovants les uns que les autres. Il y a donc beaucoup de diversité et de créativité dans nos entreprises artisanales et ce sont celles-ci que nous souhaitons mettre en avant via ce concours qui a lieu tous les deux ans. Cet événement permet non seulement de les faire découvrir au grand public, mais aussi de promouvoir nos talents hors des frontières.

Comment est organisé *The Hands of Innovation* ?

Afin d'illustrer tout ce qu'innover signifie dans le secteur de l'artisanat, les entreprises sont invitées à postuler dans 5



Jeannette Muller, conseillère technique et économique au sein du département Affaires environnementales, technologiques et innovation, Chambre des Métiers.

catégories : Produits/Services/Design (un nouveau produit/service créé suite à une demande d'un client ou à l'émergence d'un nouveau marché. Cette catégorie concerne également la création du design d'un produit nouveau/déjà existant) ; Stratégie d'Internationalisation/Export (une nouvelle stratégie commerciale permettant l'accès aux marchés étrangers, le développement de produits ou de services dirigés vers une clientèle à l'international ou la

mise en place d'un produit phare destiné à s'exporter) ; Système ou Processus de production (une nouvelle technologie de production/nouveau système menant à une amélioration technique des processus de production) ; Gestion, Organisation ou Management (notamment l'intégration de nouvelles formules ou procédures de management et d'organisation de l'entreprise menant à une gestion plus efficace) ; et Marketing et Communication (approches de communication originales et inédites permettant de distinguer de façon significative l'entreprise et ses produits). Au total, dix projets seront retenus et deux entreprises s'affronteront dans chacune des catégories. Le grand gagnant sera désigné parmi les cinq lauréats restants et remportera le trophée et 6.000 EUR.

Avez-vous de nouveaux partenaires pour l'édition 2017 ?

Depuis son lancement, le Prix peut compter sur des partenaires expérimentés comme Luxinnovation GIE, la Fiduciaire des PME et la Mutualité des PME. Pour cette édition, la Banque Raiffeisen, Enovos Luxembourg S.A. et Lalux Assurances nous ont fait l'honneur de nous rejoindre. Tous prendront part au jury et éliront le grand gagnant 2017. Les inscriptions étant lancées, tous se réjouissent de découvrir les dossiers de cette édition.

Propos recueillis par Isabelle Couset

L'ère des robots...

Dans la conférence organisée par la Chambre des salariés⁽¹⁾ en janvier dernier, les deux universitaires français, Serge Vandemini et Jacques Liouville, n'ont pas considéré l'arrivée des robots – et de l'intelligence artificielle – dans le secteur de la logistique et des transports comme un drame social (études statistiques à l'appui), mais comme une opportunité. Sans nier le fait que s'annonce une véritable révolution technologique et sociale. Le Luxembourg doit se préparer à cette transition robotique afin de tirer son épingle du jeu et renforcer sa compétition logistique dans le transport.

Dans cet article, nous avons souhaité porter à nouveau un regard sur les activités logistiques et de transport telles qu'elles se déroulent aujourd'hui, à la lumière de ce qui fut développé lors de cette conférence.

L'évolution de la logistique

Dans la plupart des activités, incluse celle du transport qui est une des principales priorités luxembourgeoises, l'évolution de la logistique va dans le sens d'une intensification et d'un contrôle du travail. L'approvisionnement, la transformation de la matière, l'entreposage, l'identification automatique et les échanges de données informatiques sont des tâches liées les unes aux autres. Face à la compétitivité logistique à l'échelle internationale, l'enjeu est aujourd'hui d'optimiser la chaîne dans son ensemble, du fournisseur aux clients, mais aussi aux producteurs et opérateurs logistiques (Supply Chain). Le recours aux techniques de l'information et de la communication (TIC) d'une part et à l'intelligence artificielle (capacité de calculs des ordinateurs toujours plus puissante) d'autre part offrent sans nul doute la possibilité aux chefs d'entreprise à la fois d'optimiser et de maîtriser la fiabilité et la fluidité des flux physiques : rapidité, réactivité à la demande, cohérence des coûts, amélioration de la productivité et de la qualité (zéro défaut, zéro stock). On peut citer comme exemple la modélisation des plans de transport qui génère une baisse des coûts et une économie de carburant, l'entreposage avec l'ajustement optimal des niveaux de stocks grâce à l'automatisation. Parmi les évolutions attendues, le développement de l'interopérabilité des systèmes d'informations déjà à l'œuvre dans certains secteurs, qui aura pour

conséquence l'amélioration de la traçabilité et la diminution des coûts. Un enjeu crucial pour l'activité économique dans presque tous les domaines d'activité, celui de l'industrie comme celui des services.

Le robot, un terme vague

A la différence de l'automate, un robot est une machine intelligente dotée d'un certain degré d'autonomie grâce à la présence de capteurs lui permettant de comprendre son environnement, de processeurs pour l'analyser et prendre des décisions, de moteurs, d'outils, de bras articulés pour agir... La dernière génération de robots, plus performante, a en outre la capacité de collaborer avec les hommes (les robots d'assistance). Cependant, dans la majorité des situations, le robot reste inadapté aux actions complexes qui requièrent des capacités d'initiatives, laissant à l'homme, pour longtemps encore, la maîtrise de la machine. Car si les ordinateurs peuvent être dotés d'une mémoire colossale, quasiment sans limite, leur capacité d'apprentissage (les leçons tirées de l'expérience) est l'une des limites de l'intelligence artificielle.

Parmi les principaux robots existants, on compte des véhicules automatiques (Automatic Guided Vehicle) pour déplacer

des produits, mettre en stock, assurer le *picking*, charger ou décharger des véhicules, des bras robotisés pour trier les colis ou palettes tels que Fetch robotics, clearpath robotics, grey orange robotics, des systèmes *good to man* qui apportent directement les marchandises à l'opérateur sans qu'il ait besoin de quitter son poste, des robots de surveillance... Ces derniers, par exemple, peuvent accomplir des performances égales sinon supérieures aux humains telles des rondes dans le noir ou bien détecter, grâce à des capteurs, le moindre mouvement, prévenir le responsable le cas échéant et éviter ainsi de mettre en danger la vie d'un employé. Tout comme le nettoyage industriel, la surveillance, la maintenance et l'assistance médicale, les activités de la logistique et du transport se prêtent bien à la robotisation en raison de l'existence de nombreuses tâches répétitives.

Pour autant, les solutions robotiques n'ont pas encore pénétré le secteur de la logistique, à l'exception des Etats-Unis où leur progression dans les entrepôts, notamment ceux des géants du Web, est « galopante ». Citons le cas du géant américain du commerce électronique, Amazon, l'un des premiers à opter pour la robotisation de sa logistique. L'entre-

Suite page 42 ⇨ ●●●

Les robots vont-ils tuer l'emploi ? Force est de constater que le remplacement des hommes par les machines semble inéluctable. Les ouvriers spécialisés des chaînes de montage de la construction automobile furent les premiers à en faire les frais. La question qui se pose alors est celle de savoir combien d'emplois seront détruits et surtout s'ils seront compensés par des emplois à plus haute valeur ajoutée ou non.

⇒ ... Suite de la page 40



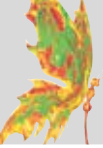
prise continue d'équiper massivement ses entrepôts, ce qui lui permet d'étendre son champ d'action, avec le succès que l'on connaît. Autre exemple, mais en Europe cette fois, l'entreprise allemande de commerce en ligne, Zalando, présente dans 14 pays, et qui fait de la robotique son cheval de bataille. Dans un futur proche, une dizaine d'années environ, les robots envahiront les entrepôts dans la plupart

des secteurs et cela essentiellement pour des raisons économiques : hausse du coût de la main-d'œuvre, flexibilité, travail à flux tendu, concurrence exacerbée. Tel est le principal constat fait par le cabinet français de conseil en stratégie, Roland Berger, cité plusieurs fois par les universitaires. Dans l'immédiat, bien que le coût complet des solutions robotiques soit en forte baisse et leurs performances consi-

dérablement améliorées, leur coût reste encore dissuasif pour un grand nombre d'entreprises luxembourgeoises et européennes. Partant, leur introduction dans l'entreprise se fera de façon lente et progressive. Les entreprises de la logistique, celles du transport incluses, doivent se mettre au travail avec les organisations professionnelles, les organismes de formation et de recherche universitaires afin d'anticiper et de réfléchir ensemble aux réponses à apporter, notamment en matière d'emploi – nécessité de modernisation –, de former aux nouveaux métiers les salariés, de repenser l'organisation du travail, inévitablement chamboulée par l'arrivée de ces solutions technologiques.

Les répercussions sur l'emploi

Les robots vont-ils tuer l'emploi ? Force est de constater que le remplacement des hommes par les machines semble inéluctable. Les ouvriers spécialisés des chaînes de montage de la construction automobile furent les premiers à en faire les frais. La question qui se pose alors est celle de savoir combien d'emplois seront détruits et surtout s'ils seront compensés par des emplois à plus haute valeur ajoutée ou non. Les nombreuses études consacrées à cette question révèlent des estimations, souvent diamétralement opposées, allant de 10 % à 52 % des emplois qui pourraient être détruits. En cause, les méthodes de recherche utilisées, selon Serge Vendemini, qui classe ces études en deux catégories distinctes : celles qui privilégient la notion d'emploi et celles qui privilégient la notion de tâches, l'emploi dans ce cas étant compris comme une succession de tâches ; et d'observer qu'il est rare en effet qu'un emploi soit totalement monotâche. Les analyses les plus récentes de l'ODCE en 2016 et celles du Conseil d'orientation des retraites français en 2017 ont une approche similaire en mesurant le risque d'automatisation de chaque emploi selon les tâches qui le composent, ce qui leur a permis d'estimer de 9 à 15 % la disparition des emplois dans le secteur logistique. Dès lors, c'est la catégorie des emplois monotâches peu qualifiés tels que manutentionnaire, cariste,



Souvent désignée comme responsable du chômage, la machine a aussi à long terme des effets positifs. C'est la fameuse « destruction créatrice » de Schumpeter, un processus continuellement à l'œuvre dans les économies et qui implique la disparition de secteurs d'activité économique parallèlement à la création de nouvelles activités.

conducteur de chariots, ouvrier du tri... qui sera en priorité concernée. Dans le secteur de la logistique luxembourgeoise, qui emploie quelque 13.000 personnes, le nombre de personnes touchées est estimé à 3.800, soit 30 % des employés. Ces chiffres sont-ils fiables ? La vérité est, semble-t-il, que personne ne sait prévoir l'avenir technologique à l'horizon de dix ou vingt ans ni mesurer son impact sur l'emploi. Si on peut raisonnablement s'attendre à une augmentation du chômage – la création de nouveaux métiers générés par la robotisation (loueurs, formateurs, gestionnaires de plateformes...) ne compensera pas la perte d'emplois (rapport du Cabinet Roland Berger) – on peut aussi s'attendre à un déplacement vers les emplois de services à la personne.

Anticiper demain

Les entreprises doivent se préparer à cette transition technologique afin de renforcer leur compétitivité logistique et de ne pas laisser sur le tapis des employés. L'amélioration de la compétitivité logistique (en Europe) s'avère être la bonne solution pour échapper au scénario-catastrophe. Pour cela, les logisticiens doivent réussir à attirer sur leur sol les centres de distribution pour tout ou partie de l'Europe. C'est en gagnant en compétitivité, et cela grâce à la robotisation notamment, que la logistique luxembourgeoise réussira à gagner des parts de marché. D'ores et déjà, le géant japonais de la construction de robots industriels, FANUC, implanté depuis 2012 dans le pays, a fait récemment savoir qu'il investissait au Luxembourg pour en faire son hub européen de distribution de robots qu'il fabrique au Japon. Une implantation qui devrait générer la création d'une centaine d'emplois. L'entreprise prévoit d'assurer la formation aux techniques de pointe.

Par ailleurs, grâce à la robotisation, les entreprises de la logistique et du transport peuvent réaliser un gain en surface de stockage, une économie d'énergie, un gain sur les coûts de manutention et, surtout, point rarement abordé, une économie d'accidents de travail – de prise en charge des troubles musculo-squelettiques – dont on ne dit pas assez combien ils sont traumatisants et coûteux dans le secteur de la logistique. L'investissement dans la robotique conduit également à juguler l'inflation des salaires. Selon une estimation du Cabinet Roland Berger, le coût horaire complet d'un robot se situe à 18-20 EUR/heure alors que le coût moyen d'un employé est de 14-15 EUR/heure en zone euro, mais de 17-18 EUR actuellement en France et demain, sans doute plus. La Chine l'a bien compris, qui devant faire face à une forte inflation de son coût de main-d'œuvre est en train de devenir le plus gros investisseur mondial dans le domaine de la robotique. Autre exemple, celui d'Amazon. L'introduction massive de solutions robotisées dans ses entrepôts a permis à l'entreprise de solutionner un certain nombre de problèmes tels que les absences, turnover, vols dans ses gigantesques entrepôts liés à de mauvaises conditions de travail, etc. Ce qui n'a pas manqué d'être raillé, à juste titre, les robots étant qualifiés « d'armée de l'ombre silencieuse et corvéable ». Plus que le fait de rogner sur les coûts, le principal souci semble être également de gagner en efficacité. Par-delà les préoccupations économiques, les entreprises de la logistique et du transport se doivent d'être en mesure d'apporter des solutions de formation immédiates aux salariés les moins qualifiés et ainsi éviter le passage par le chômage. Indubitablement, la clé de la réussite réside dans la préparation

de la transition technologique. A défaut, son impact social pourrait être désastreux.

Souvent désignée comme responsable du chômage, la machine a aussi à long terme des effets positifs. C'est la fameuse « destruction créatrice » de Schumpeter, un processus continuellement à l'œuvre dans les économies et qui implique la disparition de secteurs d'activité économique parallèlement à la création de nouvelles activités. Après tout, dans le secteur industriel, l'automobile a supprimé les emplois de cochers et de constructeurs de fiacres, mais a créé une industrie nouvelle (à l'origine de la révolution industrielle), créatrice de milliers d'emplois. Le secteur de la logistique est lui aussi à l'aube d'une nouvelle révolution, technologique celle-là. ☑

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

https://www.scienceshumaines.com/les-robots-vont-ils-tuer-les-emplois_fr_34983.html, Jean-Francois Dortier, 2015.

Roland Berger, *Des robots et des hommes – Pour une vision confiante de la logistique 2025*

https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_tab_des_robots_et_des_hommes_1.pdf

Jean-François Dortier, *L'intelligence artificielle. Espoirs et réalisations*, éditions Sciences Humaines, 2012.

(1) Conférence Robotisation et généralisation des algorithmes de demain : quelles menaces pour les emplois de demain ? organisée par la Chambre des salariés le 31 janvier 2017.

L'intelligence artificielle s'intègre à l'entreprise

L'intelligence artificielle fait son apparition au cœur de l'entreprise et de la relation client. Des robots discutent avec vos interlocuteurs en ligne, veillent à la protection de vos systèmes, à celles de vos clients, gèrent vos risques, vous assistent... Les possibilités, aujourd'hui, semblent infinies.

Comment l'intelligence artificielle s'inscrit-elle progressivement au cœur de l'entreprise ? Petit à petit, des solutions innovantes intègrent des dispositifs systèmes, permettant d'offrir à vos clients un niveau de service que l'humain, lui-même, peut difficilement assurer. Les robots, dotés d'une capacité d'apprendre, sont déjà présents dans notre environnement, au cœur de nos entreprises, dans nos organisations, au service de nos métiers. Et ce n'est que le début.

Quand l'interlocuteur de vos clients est un robot

Le *chatbot*, aujourd'hui, fait son apparition dans la relation client. Ce petit robot se trouve derrière les boîtes de dialogue qui s'ouvrent sur les sites Internet. On parle d'assistant virtuel. Il permet d'initier le dialogue avec des clients, d'établir des démarches de conversion des visiteurs en clients plus actifs ou encore de répondre aux questions les plus courantes, de confirmer une réservation. Ces robots délivrent des conseils ou proposent des offres supplémentaires. S'appuyant sur des plateformes d'intelligence artificielle, ils apprennent progressivement à mieux interagir avec leurs interlocuteurs et apportent les réponses les plus adaptées en tenant compte des données dont ils disposent. C'est la relation client qui peut être fortement renforcée à l'aide de tels outils.

L'intelligence artificielle pour protéger votre compte

Un programme d'intelligence artificielle peut identifier certaines de vos habitudes, dont souvent vous n'avez d'ailleurs pas conscience, comme la vitesse à laquelle vous cliquez quand vous effectuez des opérations en ligne, l'ordre dans lequel vous effectuez les étapes d'une transaction, les appareils que vous utilisez, les moments privilégiés pour



Le *chatbot*, aujourd'hui, fait son apparition dans la relation client. Ce petit robot se trouve derrière les boîtes de dialogue qui s'ouvrent sur les sites Internet. On parle d'assistant virtuel.

effectuer certaines démarches. Au départ de toute cette information accumulée à votre égard, en l'enrichissant en permanence, l'intelligence artificielle peut, par exemple, s'assurer que c'est bien vous qui effectuez des transactions et non pas une personne qui serait parvenue à usurper votre identité. Aujourd'hui, des acteurs bancaires au Luxembourg travaillent à l'élaboration de modèles et de solutions d'intelligence artificielle permettant de mieux protéger leurs clients contre la fraude.

Une aide à la prise de décision

La meilleure décision est celle qui tient compte d'un maximum de facteurs. Pas toujours évident, pour un humain, de pouvoir tenir compte de toutes les informations disponibles, d'intégrer l'ensemble des variables pouvant peser dans la balance. L'intelligence artificielle, en étant capable de digérer d'importantes quantités de données provenant de sources multiples, peut constituer un soutien précieux à la prise de décision. Par exemple, au départ de

la solution Watson d'IBM, un programme d'intelligence artificielle assiste les médecins dans leur prise de décision, en se rapportant à une masse considérable de bonnes pratiques et de publications médicales de référence. L'outil propose une stratégie thérapeutique, qui semble la plus adaptée au contexte d'un patient particulier, à partir de ses données médicales enregistrées, et surtout en conformité avec les dernières recommandations internationales reconnues dans ce cas de prise en charge. Le logiciel ne se substitue pas au médecin, mais peut lui apporter une aide s'appuyant sur quantité de données et d'informations dont un médecin seul ne peut disposer. Au Luxembourg, l'agence eSanté s'est notamment rapprochée d'IBM pour étudier la mise en œuvre d'un projet international d'assistance à la décision. Si cela fonctionne pour la médecine, cela peut aussi être appliqué à de nombreux autres domaines d'activité. ☑

Sébastien Lambotte

Taxer les robots : la fausse bonne idée ?

Faut-il craindre la robotisation croissante de l'économie ? Va-t-elle détruire nos emplois ? Serons-nous bientôt obligés de laisser notre poste de travail à un humanoïde doté d'une intelligence artificielle ? Ces questions ne laissent évidemment personne indifférent et les réflexions sur le sujet vont bon train.



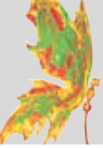
L'avenir de notre économie se fera avec la robotisation. Et celle-ci va s'accélérer.

En France, le candidat socialiste à la présidentielle, Benoît Hamon, s'est prononcé en faveur du revenu universel, le présentant comme un palliatif au déferlement annoncé de robots destructeurs d'emplois. Même Bill Gates s'est dit en faveur d'une taxe robots. La position du milliardaire américain diverge toutefois de celle du candidat socialiste, notamment sur l'utilisation des fonds générés par cette taxe. L'un voudrait financer son

projet de revenu pour tous, quand l'autre souhaiterait que l'argent serve à améliorer le système éducatif et la formation, ainsi qu'à assurer le reclassement des employés laissés sur le carreau...

Une chose est certaine. L'avenir de notre économie se fera avec la robotisation. Et celle-ci va s'accélérer. Ainsi, les ventes de robots ont augmenté en moyenne de 17 % par an entre 2010 et 2014, et de 29 % dans le monde rien qu'en 2014. Ces

chiffres sont issus d'un rapport conduit par Mady Delvaux, l'eurodéputée luxembourgeoise qui travaille depuis deux ans déjà sur le statut légal de ces nouvelles machines. Et les choses se concrétisent. Le 17 février dernier, le Parlement européen a déposé une résolution contenant des recommandations à la Commission européenne concernant des règles de droit civil sur la robotique.



Un potentiel économique à exploiter

Les députés demandent à la Commission de proposer des règles sur la robotique et l'intelligence artificielle en vue d'exploiter pleinement leur potentiel économique et de garantir un niveau standard de sûreté et de sécurité. Ils soulignent que des normes réglementaires pour les robots sont envisagées dans plusieurs pays et que l'UE doit prendre l'initiative pour les fixer afin de ne pas être contrainte de suivre celles édictées par des pays tiers.

L'utilisation croissante de la robotique soulève par ailleurs des questions éthiques, liées par exemple à la vie privée et à la sécurité, expliquent les députés. Ils proposent un code de conduite éthique volontaire sur la robotique pour les chercheurs et les concepteurs. L'objectif est de garantir qu'ils opèrent conformément aux normes juridiques et d'éthique, et que la conception et l'utilisation des robots respectent la dignité humaine. De plus, les députés exhortent la Commission à envisager la création d'une agence européenne pour la robotique et l'intelligence artificielle afin de fournir aux autorités publiques une expertise technique, éthique et réglementaire.

La rumeur veut que Benoît Hamon se soit inspiré de ce rapport européen pour lancer son idée. Les raccourcis étant vite faits, d'aucuns ont tiré la conclusion que Mady Delvaux elle-même était pour une taxe robots. Elle s'en est pourtant défendue, notamment dans la presse française. *« Personnellement, je ne suis pas en faveur de cette mesure, car cela risque de freiner l'innovation, et je ne veux pas la freiner. Je suis assez âgée pour me rappeler qu'il y a déjà eu l'idée par le passé d'une taxe machine, d'une taxe sur les ordinateurs, d'une taxe carbone... Toutes ces idées n'ont jamais été réalisées. Les gouvernements sont très prudents, car ils ont peur de la concurrence, de créer un désavantage compétitif »,* a-t-elle confié à nos confrères du magazine *Society*. Le rapport qu'elle a dirigé soulève plutôt le fait qu'on ne sait pas ce qu'il va se passer en matière d'emploi, et qu'il faut être particulièrement vigilant en la matière. Sans plus.

Un impact difficile à chiffrer

Que disent alors les experts sur la destruction d'emplois liée à la robotisation ? Ils

Si l'on taxe les entreprises qui utilisent des robots, on freine inévitablement l'achat de tels équipements, ce qui entraîne un déficit de productivité et de compétitivité pour des entreprises européennes confrontées à une concurrence mondiale.

sont partagés. Des études plus ou moins alarmistes ont tenté d'évaluer l'impact de la digitalisation sur nos emplois. L'étude publiée en 2013 par Frey et Osborne, deux chercheurs de l'Université d'Oxford, a révélé qu'aux Etats-Unis un emploi sur deux (47 %) serait menacé par la numérisation de l'économie. Depuis lors, ces résultats ont pu être affinés et relativisés. Une étude de l'OCDE, en considérant que l'automatisation d'une partie des tâches liées à un emploi ne conduisait pas forcément à sa suppression, mais bien à des adaptations, a permis de réduire le taux d'emploi menacés à « seulement » 9%.

Selon cette même étude, le risque d'automatisation peut fortement varier d'un emploi à un autre. Si le risque d'automatisation est de 40 % pour les métiers occupés par les salariés les moins qualifiés, il tombe sous la barre des 5 % pour les universitaires. Les métiers moins rapidement touchés seront ceux qui font appel à des aptitudes singulières de l'humain, comme l'intelligence émotionnelle, compétence-clé du domaine médical et du service à la personne notamment, ou encore la créativité, utile à la production artistique, l'écriture.

Bien sûr, dans ces nombreux métiers, les robots pourraient s'avérer être des alliés importants. Il ne sera pas rare, dans certaines fonctions, de voir le robot devenir un collègue de travail à part entière. Toutefois, beaucoup s'accordent à dire aujourd'hui qu'un robot aura toutes les peines du monde à nouer et développer une relation de confiance, comme celle qui peut s'établir entre deux personnes dans une relation commerciale, par exemple.

Attention à ne pas freiner l'innovation

Si la digitalisation détruit des emplois, elle en crée de nouveaux. Aujourd'hui, l'économie n'a jamais eu autant besoin de développeurs, d'architectes IT, de

spécialistes de l'analyse des données. A l'horizon 2020, on parle de quelque 700.000 emplois dans le domaine du digital que l'on peinera à occuper, faute de compétences. On ne fait pas grand-chose de la technologie sans une intelligence humaine pour la mettre en œuvre. Enfin, il faut bien avoir conscience que la destruction de certaines fonctions, si elle est attendue, ne sera que progressive.

Au final, nul ne met en doute que la robotisation va avoir un impact sur le marché de l'emploi, partout dans le monde. Il faudra veiller à l'avenir à permettre aux personnes les moins qualifiées, et donc les plus facilement remplaçables, à se former à d'autres tâches, à acquérir de nouvelles compétences, pour travailler avec le robot, de façon inclusive et non exclusive. Cela aura un coût que les gouvernements vont devoir intégrer. Mais, pour beaucoup, la taxe robots n'est pas la solution miracle.

Si l'on taxe les entreprises qui utilisent des robots, on freine inévitablement l'achat de tels équipements, ce qui entraîne un déficit de productivité et de compétitivité pour des entreprises européennes confrontées à une concurrence mondiale. Nicolas Henckes, secrétaire général de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL), dans une récente carte blanche, a qualifié cette taxe robots de fausse bonne idée : *« Il faut surtout continuer à former nos salariés pour qu'ils puissent utiliser le potentiel de ces robots en tous genres et libérer leur force de travail pour accomplir des tâches à plus forte valeur ajoutée ou qui requièrent des aptitudes sociales inaccessibles aux robots pour encore un moment ».*

C'est sans doute dans cette capacité à se réinventer que les Etats européens, dont le Luxembourg, parviendront à faire de cette montée en puissance robotique une opportunité pour les générations futures.

Michaël Peiffer

La cybersécurité, l'alliée indispensable de l'innovation

Demain, nos voitures, nos maisons, nos villes seront toutes connectées. Les bénéfices apportés par la transformation digitale sont nombreux. De nouveaux risques, cependant, doivent aussi être considérés sérieusement. Parmi eux, celui de la cybercriminalité est sans doute le plus important.



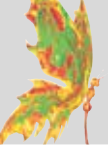
Comment s'assurer que, demain, un cyber-criminel n'ait pas la capacité d'augmenter de quelques degrés la température de nos villes ? Comment garantir que personne ne pourra prendre le contrôle de nos voitures à distance ? Que faire pour préserver notre vie privée... ? Récemment, on apprenait dans l'actualité qu'un babyphone qui intégrait une caméra avait été piraté à distance. L'auteur des faits pouvait voir l'enfant dans sa chambre et s'amuser à le terroriser en lui parlant à travers le haut-parleur de l'accessoire. Aujourd'hui, via le *dark Web*, organiser une attaque

de masse n'a jamais été aussi facile. Des malfaiteurs permettent à des personnes mal intentionnées de profiter d'un réseau de machines infestées pour mener des opérations ciblées. De nombreux objets connectés – un ordinateur, une caméra de surveillance, une imprimante... – peuvent être facilement détournés et utilisés à votre insu dans le cadre d'opérations malveillantes. Demain, des attaques massives, au départ de ces objets pourraient très bien paralyser des infrastructures critiques – sites de production d'énergie, opérateurs de télécommunication, hôpitaux...

« A quoi s'exposera-t-on une fois que les méchants auront recours à l'intelligence artificielle ? Demain, on annonce 20 milliards d'objets, avec de nombreuses failles, tous connectés au cloud », interrogeait récemment Peter Vanhemelryck, Systems Engineer chez Fortinet, lors d'une visite au Luxembourg. Tout cela fait froid dans le dos et invite à la plus grande vigilance.

On ne peut digitaliser sans sécuriser

« On ne peut plus dissocier transformation digitale et cybersécurité », commentait récemment un haut responsable de la



sécurité informatique d'un opérateur luxembourgeois. « *Dans une économie de plus en plus digitalisée, face à la multiplication des objets connectés, chaque développement doit intégrer les enjeux de protection de l'information et de disponibilité des services.* »

Les entreprises en général n'ont pas d'autre choix que de se digitaliser, autrement dit d'ouvrir les systèmes et donc de s'exposer à la menace. Il faut donc apprendre à mieux y faire face et opérer avec stratégie et maîtrise des éléments. Cela débute par une meilleure sensibilisation au risque de l'ensemble des acteurs, des citoyens aux employés, en commençant par le management. Au-delà, il faut mettre en œuvre des procédures claires, bien établies, pour se protéger mais aussi réagir à une attaque. Il faut aussi que, entre

acteurs, l'information soit mieux partagée. Les cybercriminels, eux, n'hésitent pas à collaborer. Pour faire face à l'évolution de la menace, les victimes et responsables de la sécurité doivent disposer d'une information complète, partagée, sur les attaques, les risques, les moyens d'y faire face. La cybersécurité, c'est l'affaire de tous. Chacun, à son niveau, doit y contribuer. Du fabricant d'objets connectés ou développeur – qui doit protéger ses produits en tenant compte des failles exploitées par les personnes mal intentionnées – au citoyen, qui doit protéger ses *devices* connectés et faire preuve de vigilance au quotidien, en passant par les entreprises sommées de protéger leurs systèmes.

Contraintes réglementaires

Les bonnes intentions, cependant, ne

suffisent pas. C'est pourquoi, de plus en plus, le régulateur contraint les acteurs à renforcer la protection des systèmes. Le nouveau règlement général sur la protection des données personnelles, par exemple, implique que chaque processus impliquant le traitement de données personnelles ait été pensé et mis en œuvre en intégrant dès le départ les principes de protection de la vie privée. C'est ce que l'on appelle aujourd'hui *privacy by design*. Ces acteurs, gestionnaires de données sensibles et personnelles, sont tenus d'autre part d'assurer un haut niveau de protection de l'information et de mettre en œuvre les mesures nécessaires de cybersécurité. Les organisations qui n'appliqueraient pas ces principes s'exposent désormais à des sanctions lourdes. ☑

Sébastien Lambotte

Les objets connectés d'aujourd'hui

Nouveaux défis de demain

Beaucoup d'objets de notre quotidien ordinaire tels que montres, lunettes, lave-linge, téléviseurs, voitures et réfrigérateurs prennent une dimension nouvelle une fois connectés à Internet ou entre eux. Ces objets, dont la nature première n'est pas d'être des périphériques informatiques, prennent alors une valeur supplémentaire en termes d'information, de fonctionnalité et d'interaction.

Dorénavant chacun peut surveiller son rythme cardiaque sur l'écran de son téléphone, le frigo peut passer une commande pour son réapprovisionnement ou la maison peut être commandée et surveillée à distance. Dans les prochaines années, ces nouveaux objets connectés, développés dans un premier temps dans le domaine de la domotique, vont impacter l'ensemble des secteurs économiques et sociaux, tels que l'automobile, le domaine de la santé et du bien-être ou encore de l'énergie. A l'aube de ce que l'on appelle la « troisième révolution de l'Internet » ou le Web 3.0, les objets connectés sont de plus en plus présents et de plus en plus performants.

Si cette nouvelle forme de communication par l'interconnexion des objets ouvre de nombreuses opportunités, elle fait également naître de nouvelles questions d'ordre éthique et moral, et pose un certain nombre de problématiques juridiques qu'il est difficile de lister ici de manière exhaustive. Une des préoccupations majeures concerne la protection de la vie privée et des données personnelles puisque ces objets ne fonctionnent pas sans échanges de données. Mais les objets connectés posent également des questions relatives à l'appréhension de l'objet en tant qu'acteur juridique, à la responsabilité liée à ses comportements ainsi que la sécurisation de l'objet lui-même et de ceux qui l'utilisent ou en dépendent.

Face à ces questions, un encadrement juridique s'avère nécessaire afin de garantir un niveau de sécurité et de sûreté adéquat aux objets connectés. A l'heure



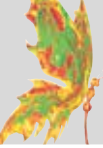
actuelle, il n'existe aucune réglementation spécifique applicable aux objets connectés. Pour autant, il n'est pas forcément indispensable de légiférer sur toutes les nouveautés, le droit commun étant conçu de façon suffisamment large afin de pouvoir englober les innovations au sens général. Celui-ci pourrait néanmoins dans certaines circonstances s'avérer dépassé par des nouvelles technologies toujours plus créatives et autonomes.

L'objet connecté comme source de responsabilités multiples

L'une des problématiques les plus importantes liées aux objets connectés est celle

de la multiplicité des intervenants. En effet, le domaine des objets connectés nécessite de réunir un ensemble de compétences dans différents secteurs avec une pluralité d'acteurs participant à la création, au développement et à la commercialisation de l'objet. La multiplication des technologies utilisées et des dispositifs interconnectés rend d'autant plus difficile l'identification des rôles de chaque intervenant et des responsabilités de chacun.

A titre d'illustration, en droit luxembourgeois, l'acheteur dispose de plusieurs garanties en cas de défaut ou de non-conformité de l'objet. D'une part, tout acheteur peut invoquer les garanties prévues par le Code



civil (la garantie de délivrance conforme aux spécifications contractuelles ainsi que la garantie contre les vices cachés). D'autre part, les consommateurs⁽¹⁾ peuvent invoquer la garantie de conformité prévue par le Code de la consommation. En cas de défaut de l'objet, l'acheteur consommateur pourra ainsi se retourner contre le vendeur de l'objet connecté. Cependant, du fait de la complexité de la chaîne contractuelle, vers qui le vendeur pourra-t-il à son tour se retourner ? La réponse à cette question n'est pas simple et dépendra essentiellement des contrats conclus entre les parties en présence.

Les multiples fondements juridiques susceptibles de se propager tout le long de la chaîne des acteurs, mais aussi la complexité des technologies en cause rendent délicate la détermination de la faute, du dommage et la répartition des responsabilités. Il est donc nécessaire de traduire cette complexité contractuellement de façon claire, exhaustive et sécurisante pour tous les intervenants de la chaîne contractuelle en étant vigilant quant à la répartition des responsabilités.

L'objet connecté comme acteur juridique

Avec l'Internet des Objets, l'objet acquiert une nouvelle incarnation : il agit, interagit et, dans certains cas, devient presque autonome. Le concept de l'objet comme devenant un acteur juridique, sans aller toutefois à lui accorder la capacité juridique, se pose.

En effet, du fait de la conception et de la mise sur le marché d'objets connectés de plus en plus autonomes et parce que ces objets sont dotés d'une certaine « intelligence », certes artificielle, des questions se poseront en matière de responsabilité mais aussi d'assurance, par exemple à l'occasion d'un accident causé par un véhicule autonome. Agissant sans contrôle humain permanent, les objets deviendront de véritables acteurs, partenaires et décideurs. Mais qui sera responsable en cas de dommage causé par un objet intelligent connecté ?

En droit civil traditionnel, toute personne est responsable des dommages causés par son propre fait mais aussi du

fait des choses dont elle a la garde⁽²⁾. Dans le cas d'un objet connecté qui, autonome, échapperait à notre contrôle : serait-il inconcevable d'engager la responsabilité de l'objet lui-même, ce dernier n'ayant pas de personnalité juridique ? Se pourrait-il que la personne ayant la garde de l'objet ne soit pas entièrement responsable pour des actions qui auront été totalement planifiées, conseillées, voire dictées par des objets actifs ? L'objet connecté est-il complètement assimilable à une chose que l'on a sous sa garde alors qu'il dispose de sa propre autonomie, dictée par son intelligence artificielle ?

A l'heure actuelle, en l'absence de dispositions légales spécifiques, il appartiendra à l'utilisateur de vérifier les clauses de responsabilité dans les conditions d'utilisation de l'objet et surtout de vérifier auprès de son assureur la prise en charge des sinistres qu'il pourrait causer.

L'objet connecté comme source d'informations

Un autre défi juridique majeur concerne l'accès à, et le potentiel détournement, de vastes quantités de données que les objets connectés peuvent collecter et stocker. Dès lors que d'être connecté à Internet devient une fonction intégrante d'objets du quotidien, il est nécessaire pour les concepteurs et utilisateurs de ces équipements de faire face aux risques des cyberattaques.

Comment se protéger contre ces attaques ? Dans un premier temps, outre la sécurité du réseau auquel il est lui-même connecté, il conviendra de s'informer sur les différentes fonctionnalités du produit

et ses paramètres de confidentialité. Il est également important de mettre en place les mesures de sécurité informatique standard : procéder régulièrement aux mises à jour des logiciels, instaurer des mots de passe robustes, etc.



M. Gary Cywie
Counsel



M. Izabela Dutkiewicz
Associate

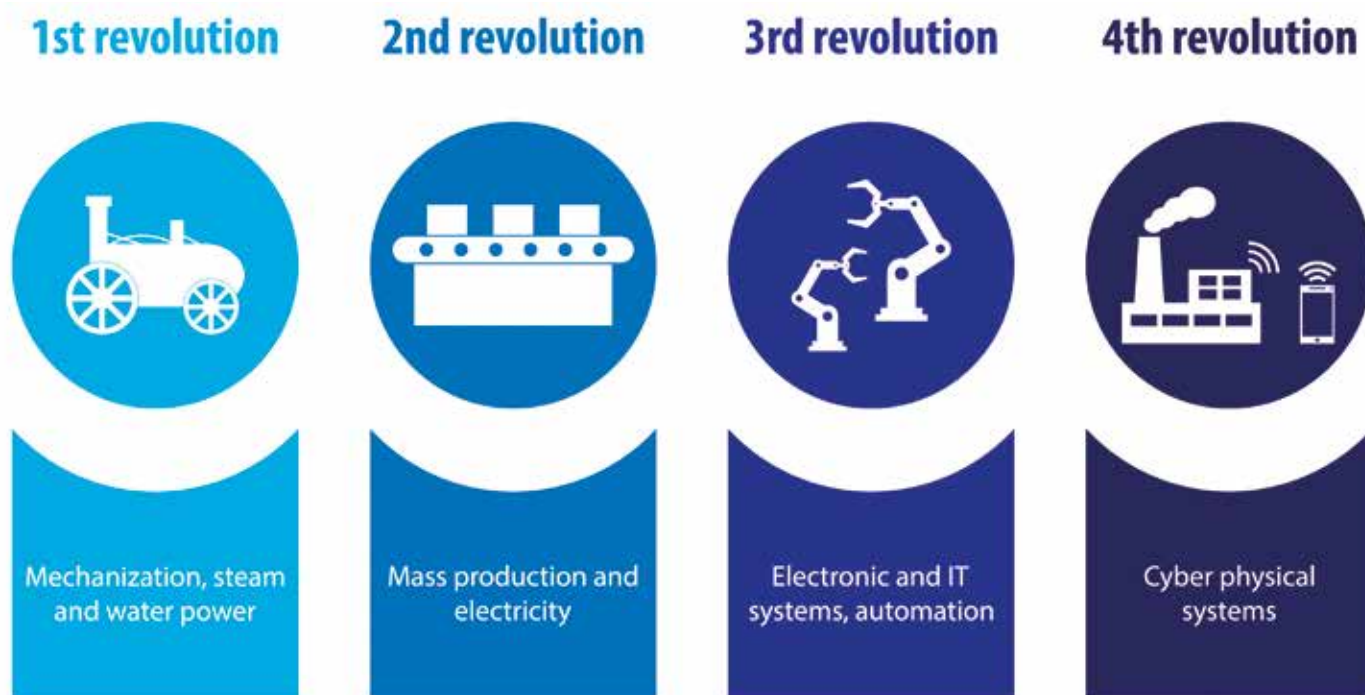
Allen & Overy SCS

- (1) Toute personne physique qui agit à des fins qui n'entrent pas dans le cadre de son activité commerciale, industrielle, artisanale ou libérale.
- (2) Art. 1384 du Code civil : « On est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre, ou des choses que l'on a sous sa garde ».

Ces préoccupations juridiques concernant les objets connectés rejoignent un débat plus général, suite notamment à l'adoption par la commission des affaires juridiques en janvier 2017 du rapport de Mady Delvaux, députée européenne luxembourgeoise, quant à la création de règles harmonisées au niveau de l'Union européenne dans le domaine de la robotique et de l'intelligence artificielle. L'une des propositions suggérées dans le rapport est notamment la création d'un système d'assurance obligatoire et d'un fonds pour garantir le dédommagement total des victimes en cas d'accidents causés par des voitures sans conducteur. Ce débat témoigne donc qu'au-delà des perspectives intéressantes en termes de croissance économique et d'amélioration de la vie quotidienne offertes par cette nouvelle connectivité combinée à l'intelligence artificielle, il conviendra d'essayer d'en maîtriser les risques en commençant par en prendre conscience.

Peut-on parler d'une Quatrième révolution industrielle ?

La Quatrième révolution industrielle est de tous les discours depuis que le fondateur du Forum de Davos, Klaus Schwab, a placé le dernier Sommet du Forum économique mondial sous le signe d'une Quatrième révolution industrielle et publié un livre sur le sujet.



Loin de faire l'unanimité, cette analyse a soulevé de nombreux commentaires de la part d'universitaires et de dirigeants qui considèrent, au contraire, l'industrie connectée (4.0) non comme une rupture mais comme un simple prolongement de la Troisième révolution industrielle, toujours en cours. Ils y voient tout au plus un coup marketing du fondateur de Davos.

Que dit celui-ci ?

Avec les nouvelles technologies, des bouleversements complexes et interdépendants surgissent... Selon Klaus Schwab, la révolution technologique à l'œuvre bouleverse et bouleversera de manière profonde notre manière de vivre, de travailler et de « faire société » : c'est ce phénomène qu'il considère comme constituant une Quatrième révolution industrielle distincte de la précédente.

Après la machine à vapeur et l'électricité, le numérique constitue bel et bien la Troisième révolution industrielle et économique, théorisée et popularisée en premier par Jeremy Rifkin, avec le développement des semi-conducteurs dans les années 60, de l'ordinateur personnel dans les années 70, d'Internet dans les années 90. Aujourd'hui, avec la présence généralisée d'Internet sous sa forme mobile (des capteurs toujours plus petits et plus puissants), l'apparition de l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, nous serions à l'aube d'une Quatrième révolution industrielle qui, contrairement aux précédentes, se déploie de manière exponentielle et non linéaire. Autrement dit, parce que nous vivons dans un monde interconnecté, chaque nouvelle technologie en engendre d'autres encore plus puissantes, et selon un rythme soutenu. La complexité des TIC

et leur intégration croissante dans des mondes physique, biologique et numérique bouleversent déjà nos sociétés et l'économie mondiale. Et Klaus Schwab de citer de nombreux exemples, parmi lesquels ces designers et architectes qui utilisent l'informatique, l'impression en 3D, le génie des matériaux, la biologie de synthèse pour inventer des systèmes dans lesquels interagissent notre corps, des micro-organismes et les bâtiments dans lesquels nous habitons. Ou encore les logiciels de traductions, la reconnaissance vocale des assistants personnels, les voitures et drones autonomes. Cette révolution technologique et numérique oblige tous les secteurs de l'industrie à se recomposer, à inventer de nouveaux *business models*, à restructurer les systèmes de production, de consommation, de transport et de livraison.

⇒ ... Suite de la page 52

Aujourd'hui, avec la présence généralisée d'Internet sous sa forme mobile, l'apparition de l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, nous serions à l'aube d'une Quatrième révolution industrielle qui, contrairement aux précédentes, se déploie de manière exponentielle et non linéaire. Autrement dit, parce que nous vivons dans un monde interconnecté, chaque nouvelle technologie en engendre d'autres encore plus puissantes, et selon un rythme soutenu.

Et les individus dans tout cela ? Eux aussi sont affectés dans leur manière de travailler et de communiquer mais aussi de s'exprimer, de s'informer, de se divertir. Tout comme les systèmes politiques et institutionnels s'en trouvent remodelés. Nous ne reviendrons pas en arrière, prévient Klaus Schwab : « *Nous devons prendre ces bouleversements comme une invitation à repenser ce que nous sommes, réfléchir à la manière de maîtriser cette révolution technologique en cours, centrée sur l'humain et libératrice.* »

Prenons l'exemple de la santé, domaine précurseur de l'application de l'intelligence artificielle qui apporte des solutions positives et libératrices aux patients confrontés à la maladie, aux handicaps (prothèses de membre, exosquelettes, neurofeedback...) avec certes des impacts négatifs. Avec la Quatrième révolution industrielle qui s'annonce, il nous faut, dans chaque secteur, le leadership et la compréhension des bouleversements en cours afin de piloter de manière cohérente la diffusion des innovations.

Mais si pour Klaus Schwab la numérisation et la digitalisation inaugurent une Quatrième révolution industrielle, elles sont avant tout, pour certains, le déploiement des effets de la Troisième révolution industrielle toujours en cours et identifiée comme telle il y a moins de 10 ans.

L'industrialisation, un processus qui se poursuit pendant des décennies

Christian Saint-Etienne, notamment, professeur titulaire de la chaire d'Economie industrielle au CNAM, observe qu'une révo-

lution industrielle désigne un processus qui se déploie sur deux demi-siècles et qui est constitué de plusieurs vagues d'innovations. Ainsi, à l'informatique succède la micro-électronique, le micro-ordinateur puis l'Internet, la mise en réseau des systèmes. La batterie comme la robotique sont des éléments de la révolution informatique : la batterie est le prochain bond en avant et la robotique (aide à la personne) une autre révolution industrielle. Ce processus de mutation technique est aussi un processus politique, social et culturel qui fait que l'ensemble du système s'en trouve transformé. Ceci est observable dans les précédentes révolutions industrielles. Ce n'est pas par hasard, en effet, si en 1880, au cœur de la Deuxième révolution industrielle, on décide de rendre obligatoire l'enseignement primaire ; tout comme en 1980 on cherche à généraliser l'enseignement supérieur. Tout le monde ne suit pas le mouvement, il faut donc former les travailleurs. C'est pourquoi parler de Quatrième révolution industrielle équivaut à zapper tous ces processus à l'œuvre.

Pas de rupture non plus pour le sociologue et ingénieur de recherche, Pierre Vetz, qui note que l'industrie n'est pas en train de disparaître, mais de changer tout simplement de nature, comme lors de chaque révolution industrielle (celle de l'électricité, celle du moteur à explosion). Au cœur de la Troisième révolution industrielle, l'industrie n'est plus basée sur la main-d'œuvre mais sur le « cerveau d'œuvre » qu'on ne gère pas de la même manière. Ainsi, des usines comme PSA, Renault, Airbus deviennent des technocentres. Le travail se déplace alors vers

la conception et le marketing, l'assemblage et la construction étant confiés à des sous-traitants de 1^{er} rang, de 2^e rang, etc. De leur côté, les services s'industrialisent également (voiture autonome lancée par Google). Il est intéressant de constater que les anciennes organisations sont considérées comme contre-productives par les travailleurs eux-mêmes en Chine aujourd'hui.

Au-delà ...

Ni bien, ni progrès, la révolution industrielle est ce que l'on en fait : elle déplace les valeurs ajoutées, les qualifications, les individus. Les véritables exclus sont sans aucun doute ceux qui, encore trop nombreux, sortent du système scolaire sans savoir ni lire ni écrire. Plus que la Troisième révolution industrielle, ce sont les méthodes pédagogiques utilisées qui en portent la responsabilité.

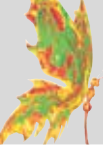
Martine Borderies

Pour aller plus loin :

Klaus Schwab, *La Quatrième révolution industrielle*, Editions Dunod, janvier 2017.

Christian Saint-Etienne, *L'icône : pour sortir de la crise*, Editions Odile Jacob, septembre 2013.

Emission *Planète Terre*, France Culture, *La Quatrième révolution industrielle aura-t-elle lieu ?* avril 2016.



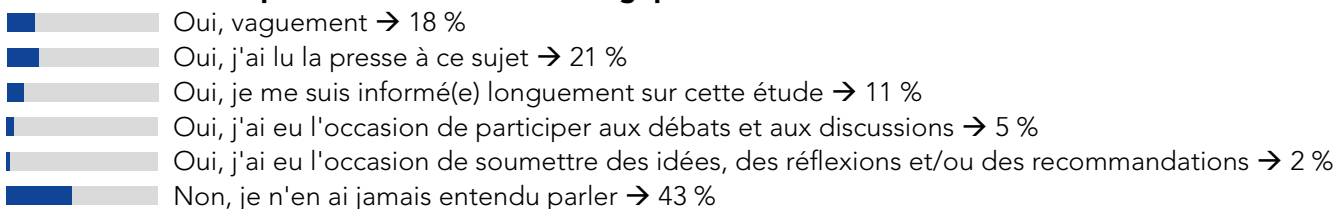
La Troisième révolution industrielle et les frontaliers

Pour l'économiste américain Jeremy Rifkin, la révolution industrielle fondée sur le pétrole et les autres énergies fossiles est entrée en cycle de fin de vie. C'est pourquoi, il veut définir un nouveau modèle économique sur le long terme : la Troisième révolution industrielle.

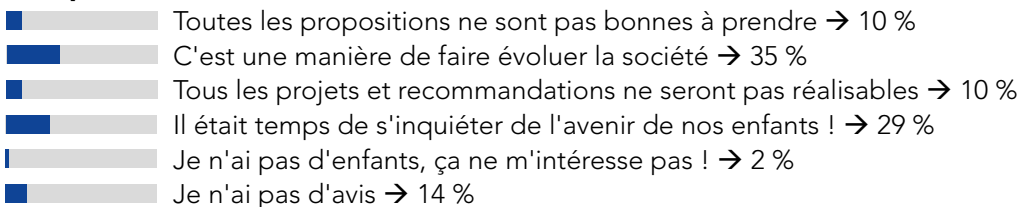
Pendant un an, plus de 300 personnes ont participé à des groupes de travail, ce qui a donné naissance à une étude détaillée visant à rendre le modèle économique existant plus durable et interconnecté pour les générations futures. Le Luxembourg, premier pays à s'engager à l'échelle nationale, a proposé des mesures qui commencent à être mises en oeuvre, comme par exemple la promotion de l'électromobilité et le lancement d'un programme pour le recours à des véhicules personnels sans émissions, la construction reposant sur l'efficacité énergétique ou encore l'établissement d'une feuille de route pour une production alimentaire durable basée sur la transparence et la confiance.

Que pensent les frontaliers de cette Troisième révolution industrielle ? Ce questionnaire a été élaboré en partenariat avec *Entreprises magazine* et a recueilli 147 votes de frontaliers. Résultats du sondage diffusé en mars-avril sur le site www.lesfrontaliers.lu.

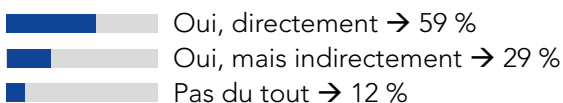
Avez-vous entendu parler de cette étude stratégique ?



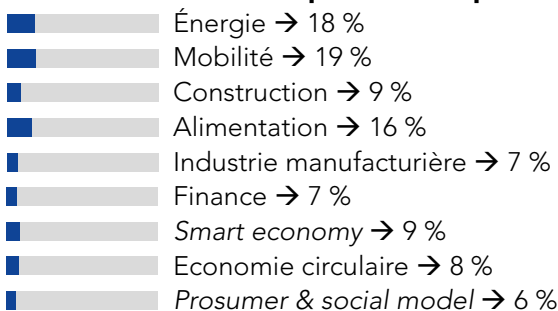
Que pensez-vous de l'étude Rifkin ?



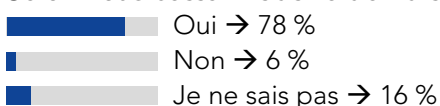
Vous sentez-vous concernés ?



Quels sont les thèmes qui semblent pertinents pour votre quotidien personnel et professionnel ?



Selon vous cette initiative devrait-elle être élargie aux régions frontalières ?



« Evoluer, il n'y a pas d'autre alternative »

Nasir Zubairi, CEO de la Luxembourg House of Financial Technology (LHoFT) évoque l'importance pour le secteur financier de bien appréhender le changement, de prendre le contrôle des technologies émergentes pour s'assurer de continuer à participer à l'industrie financière de demain.

L'évolution technologique touche tous les domaines de la société, et la vie des entreprises en particulier. Au Luxembourg, pays dont l'économie est fortement dominée par l'industrie financière, l'attention portée à la FinTech, petit nom donné à la technologie financière, est particulièrement importante. Nasir Zubairi est le CEO de Luxembourg House of Financial Technology (LHoFT), structure dédiée qui accompagne l'écosystème financier dans sa transformation technologique. La LHoFT a notamment pour mission de fédérer des acteurs technologiques et les institutions financières dites « traditionnelles » au sein d'un même écosystème afin d'envisager de les faire entrer ensemble dans l'ère digitale. « L'ensemble des acteurs qui compose le secteur financier doit prendre conscience que Luxembourg doit changer, qu'il faut évoluer », commente-t-il. « Il n'y a pas d'autre alternative. Ce n'est pas en restant assis, en considérant qu'il ne faut rien faire que nous parviendrons à devenir leaders de la transformation qui s'opère. Les services financiers changent, comme le reste du monde, et ce très rapidement. Ne pas bouger, c'est risquer de prendre le changement en pleine face. Et le retard accumulé pendant que l'on regardait le monde évoluer serait difficile à rattraper. »

Tout le monde est concerné

Bien sûr, l'apparition de nouveaux acteurs, l'émergence de technologies, comme des algorithmes de gestion d'actifs, des robots advisors ou la blockchain, ont de quoi inquiéter les acteurs en place ou les employés du monde bancaire. Mais, aux yeux du patron de la LHoFT, il ne faut pas se tromper de combat. Parce que, simplement, tout le monde est concerné



Nasir Zubairi, CEO, Luxembourg House of Financial Technology (LHoFT).

par ses évolutions technologiques et les changements de comportements qu'elles induisent. « Les services financiers et les parts de marché de chacun évoluent. L'histoire compte de nombreux acteurs qui, se croyant pourtant indéboulonnables, ont disparu, en ce compris des banques », assure Nasir Zubairi. « D'autres ont perdu leur position de leaders. On ne peut jamais être considéré comme trop grand pour échouer. Dans d'autres industries, des firmes qui se considéraient comme intouchables ont été rayées de la carte. Je pense à Kodak, Bookstores, Blockbuster Video... Ils ont échoué parce qu'ils n'ont pas changé. »

Prendre part à la révolution

Chacun doit donc prendre la mesure des évolutions à l'œuvre, pour mieux se positionner. « Le changement est permanent. Et plutôt que de s'y opposer, il est préférable d'y prendre part. La clé, c'est d'investir dans la technologie pour soutenir

le changement. Avoir un business model basé sur le principe que rien ne changera, très sincèrement, c'est insensé. Il nous appartient de protéger nos business, en adaptant les modèles qui le soutiennent. Je dis souvent qu'il faut embrasser le changement, sans quoi l'on est amené à le subir. Il faut prendre le contrôle sur les évolutions technologiques à venir. »

Surmonter sa peur

Pour illustrer son propos, Nasir Zubairi reprend une anecdote, une expérience vécue il y a quelques années, à l'époque où il travaillait à la Bourse, auprès des traders. Autour de lui, des personnes sur un plateau, assises devant un clavier, qui devaient exécuter des transactions. Le trading à haute fréquence n'existait pas encore. Il fallait exécuter des transactions manuellement le plus rapidement possible, pour engranger de l'argent. « Rapidement, moi qui n'ai jamais fait le moindre travail de codage de ma vie, j'ai compris qu'un ordinateur pourrait très bien prendre le relais », explique-t-il. « Face à ce changement, certains se sont braqués, tandis que d'autres, les plus intelligents, ont directement compris l'intérêt de la chose. Ils se sont rangés du côté de la technologie et ont développé les algorithmes capables d'exécuter ces transactions. »

Plutôt que de lutter contre la technologie, mieux vaut apprendre à la maîtriser, pour créer de la valeur. Aux yeux du dirigeant de la LHoFT, le premier défi est « de parvenir à surmonter sa peur ». Ensuite, seulement, on peut appréhender le processus d'innovation au départ de la technologie. ✓

Sébastien Lambotte

L'innovation au service des entreprises

Quel que soit le marché et quelle que soit la clientèle, entreprises ou particuliers, l'innovation fait partie de notre ADN chez ING.

Nos solutions digitales donnent à nos clients les moyens de garder une longueur d'avance dans leur vie personnelle et professionnelle. En effet, nous cherchons toujours à offrir les outils bancaires à la pointe de la technologie, faciles d'utilisation, ergonomiques et qui sont associés au plus haut degré de sécurité existant.

Des innovations éprouvées auprès du grand public

Depuis toujours, l'industrie a développé et testé des produits ou services qui ont été ensuite démocratisés pour le grand public. Avec l'essor des nouvelles technologies, on observe désormais des mécanismes inverses. L'avènement des smartphones et tablettes dans notre vie privée a accéléré de manière drastique les développements des outils d'*online banking* pour les particuliers, en termes de performance ou d'ergonomie. Notre rapport à ces outils et à la banque ont été modifiés : un client ne se connecte plus sur le « site transactionnel de sa banque » mais bien sur « son espace personnel » (My ING, dans le cas d'ING Luxembourg).

ING Luxembourg propose à ses clients particuliers un *online banking* performant et plébiscité pour sa facilité d'utilisation. Il nous semblait donc naturel d'en faire profiter nos clients entreprises.

Il y a 2 ans, le service d'*alerting*, initialement développé sur My ING pour la clientèle particulière, a été étendu aux entreprises. Ce service permet à nos clients de recevoir



des alertes liées à un événement sur leurs comptes. Ce système les informe en temps réel, par e-mail, lorsque par exemple le solde de leur compte descend en dessous d'une limite définie ou encore lorsqu'un paiement supérieur à un montant choisi est réalisé à partir de leur compte.

L'année dernière, face au succès de cette première adaptation, il a été décidé d'aller plus loin et d'ajouter à My ING les fonctions liées au monde de l'entreprise tout en gardant son esprit original : efficacité, sécurité et facilité d'utilisation. My ING Pro était né.

Pour une meilleure gestion...

My ING Pro apporte aux entreprises une solution simple pour gérer les opérations de paiement. L'innovation la plus emblé-

matique est certainement la mobilité. Plus besoin d'installer un logiciel lourd sur les ordinateurs de l'entreprise, un simple accès à Internet suffit et une connexion via smartphone ou tablette est également offerte. Par ailleurs, la solution est compatible avec les appareils Apple et Android.

Une innovation n'a de sens que si elle correspond à un réel besoin de l'entreprise : pour illustrer ceci, prenons l'exemple d'un virement qui, dépassant une certaine limite définie par l'entreprise, doit être cosigné par le CEO pour être exécuté. Si celui-ci est en voyage d'affaires, le virement pourrait être bloqué jusqu'à son retour. Avec My ING Pro, il peut valider facilement ce virement sur son smartphone avec son token LuxTrust.

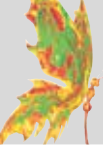
La cocréation : placer nos clients au centre de notre processus d'amélioration pour créer de la valeur

My ING Pro n'est pas un outil figé ! Depuis son lancement, de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées grâce au feedback de nos utilisateurs. Avoir recours à la cocréation est pour nous la meilleure des garanties pour que My ING Pro améliore l'expérience de nos clients et réponde à leurs exigences (www.ing.lu/business).



Marie-Christine Rinaldi-Radio
Head of Client Services
Wholesale Banking
ING Luxembourg

Avoir recours à la cocréation est pour nous la meilleure des garanties pour que My ING Pro améliore l'expérience de nos clients et réponde à leurs exigences.



www.edebex.com : une plate-forme innovante et disruptive

En à peine 3 ans, plus d'un demi-millier d'entreprises belges et françaises ont fait confiance à ce fleuron belge de la FinTech pour renflouer leurs liquidités, en vendant plus de 100 millions EUR de factures en ligne. Avec une croissance de 2.000 % en quelques années et l'ouverture récente d'une antenne au Luxembourg, Edebex a le vent en poupe. Entretien avec Xavier Corman, CEO d'Edebex.

Pouvez-vous nous expliquer la genèse d'Edebex ?

La bonne gestion des liquidités est une condition de survie des entreprises. Selon diverses analyses et études sur la perception des principales causes de faillite, il ressort que nombre d'entre elles seraient dues à des retards de paiement de clients. Nous avons donc réfléchi à un système qui soit plus flexible que le *factoring*, qui permette aux entreprises d'avoir l'argent sur leur compte dans les 72 heures, sans caution ni garantie et sans engagement sur le volume de factures.

En pratique, comment fonctionne la plate-forme ?

Le principe est très simple : une entreprise, confrontée à des délais de paiement à 60, 90 ou 120 jours et qui souhaite disposer d'une avance de trésorerie, s'inscrit sur notre plate-forme (150 EUR/an pour l'abonnement) et met sa facture (minimum 5.000 EUR) en vente sur le site, un investisseur l'achète et verse l'argent sur le compte d'Edebex, qui transfère le montant moins les frais (à partir de 1,45 % du montant de la facture) sur le compte de l'entreprise dans les 72 h. Grâce à notre partenariat avec l'assureur-crédit Euler Hermes, nous ne regardons pas qui est l'entreprise qui vend sa facture, mais focalisons notre attention sur la solvabilité de son créancier, qui doit être une entreprise du Benelux, de France, d'Allemagne, du Royaume-Uni ou d'Italie. C'est Euler Hermes qui nous donne le *rating* de risque du débiteur et son feu vert pour la mise en vente de la facture en ligne. Et qui l'assure également auprès des investisseurs. Le paiement est effectué, en moyenne, dans les 72 heures suivant la mise en vente.



De g. à dr. : **Jon McLennan** (Chief Technology Officer), **Aïssa Laroussi** (Chief Marketing Officer), **Xavier Corman** (Chief Executive Officer) et **David Van der Looven** (Chief Commercial Officer).

Hormis la technologie, en quoi votre concept est-il le plus innovant ?

Le concept de notre plate-forme est *disruptif* en ce sens qu'il offre une réelle alternative au *factoring*, mais aussi toute la flexibilité dont les entreprises ont besoin aujourd'hui dans un monde économique qui impose des décisions ultra rapides. Grâce à notre plate-forme, nous permettons aux PME en mal de cash-flow de vendre en ligne leurs factures clients afin de disposer immédiatement de la trésorerie nécessaire sans attendre l'échéance de paiement. De l'autre, nous offrons aux sociétés disposant de surplus de liquidités la possibilité d'acheter ces factures et d'ainsi réaliser un investissement très peu risqué et qui procure un rendement nettement supérieur à ce que l'on peut trouver sur le marché puisqu'il est plus ou moins de 6 %. La véritable force de notre offre provient surtout du fait que nous

aidons des PME, qui parfois sont dans des situations désespérées. En effet, 80 % de nos clients n'ont pas ou plus accès aux solutions financières classiques, les banques leur tournant le dos pour cause de *rating* financier bas ou parce qu'elles sont vraiment en difficulté. Avec Edebex, les clients peuvent recourir à la plate-forme quand ils le souhaitent, en fonction de leurs besoins. Une bulle d'oxygène qui leur permettra, par exemple, de verser à temps les salaires de leurs collaborateurs, d'honorer leur TVA... Bien plus que le succès économique, ce qui nous anime est avant tout la satisfaction d'aider une entreprise en difficulté sans mettre à mal la dignité de l'entrepreneur. Sur le plan de l'innovation, n'oublions pas aussi notre super algorithme qui peut mesurer le risque de paiement tardif ou de non-paiement facture par facture !

Propos recueillis par Isabelle Couset

Politiques salariales : service digital gagnant !

La révolution digitale touche toutes les strates d'une entreprise et la composante RH n'y échappe pas. Cette transformation à 360° implique une innovation permanente et des outils RH nécessairement adaptés à la réalité digitale : applications pour smartphones, cloud, Big Data, émergence de start-up spécialisées dans le domaine des Ressources humaines... Le DRH voit s'ouvrir devant lui une véritable caverne d'Ali Baba de solutions 4.0.

Les innovations, tant des techniques de rémunération dématérialisées ou de services RH agiles que d'études salariales à l'heure digitale, nécessitent une expertise en la matière. Dans un marché fortement concurrentiel où l'innovation RH mal maîtrisée peut être dramatique pour le capital humain d'une entreprise, comment y voir clair ? Eclairage sur les enjeux auxquels font face les Ressources humaines à l'heure où leurs outils sont eux-mêmes sujets à perturbations et changements.

Nouveaux enjeux, nouveaux reflexes

Selon la dernière étude *Les défis de la fonction RH au Luxembourg* publiée par PwC fin 2016, les Ressources humaines restent encore majoritairement sollicitées en fonction des besoins administratifs et imposées par l'activité de l'entreprise, et non comme un acteur majeur du changement à l'initiative de la transformation de l'entreprise. En effet, malgré des enjeux importants de digitalisation des processus RH, de fiabilisation et de qualité des rapports de suivi RH, peu d'entreprises disposent aujourd'hui de solutions innovantes et digitalisées sûres. Précisons que 60 % des entreprises interrogées dans le cadre

de cette étude au Luxembourg admettent ne pas avoir d'agenda en la matière.

Cependant, enseignement essentiel, de nombreuses entreprises interrogées ont déjà entrepris ou souhaitent entreprendre un processus global de changement. Ces projets de transformation (appareil de production, modèle économique ou commercial) répondent à différents enjeux qui ne sont pas sans conséquence sur le capital humain. Les responsables RH doivent désormais à la fois anticiper et au même moment accompagner ce qui peut être vécu parfois comme une révolution en interne. Cette difficile équation nécessite de développer de nouveaux réflexes : pilotage de projets complexes, mise en place de nouveaux outils dématérialisés, conduite du changement... la fonction RH doit être accompagnée dans l'acquisition et la mise en œuvre de ces compétences inconnues afin d'acquérir les outils d'évaluation, de rémunération, de paie qui lui permettront de libérer du temps pour se concentrer sur les programmes de développement des collaborateurs. Un défi majeur à l'heure où de nombreux métiers sont appelés à disparaître ou se transformer.

L'agenda digital est donc de plus en plus au cœur des débats et des préoccupations des dirigeants d'entreprises au

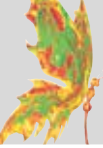
Grand-Duché comme dans le reste du monde. La fonction RH dispose actuellement d'une opportunité remarquable pour se positionner en tant que partenaire, voire accélérateur essentiel de la transformation de l'entreprise dans un contexte de digitalisation accélérée. Une perspective qui lui permettra sans aucun doute de :

- construire une stratégie numérique pour développer une marque employeur forte ;
- développer des stratégies innovantes de recrutement ;
- développer des parcours de carrières permettant d'évangéliser le digital au sein de l'organisation ;
- construire les outils et les nouveaux modèles de collaboration au sein de l'entreprise ;
- s'inscrire au cœur des programmes de transformation digitale des entreprises (notamment au travers de la formation) ;
- digitaliser l'ensemble des processus RH ;
- moderniser le pilotage RH.

Digitaliser pour se centrer sur l'essentiel

Le traitement des salaires constitue la dimension la plus familière et la plus ancienne de la fonction RH. A juste titre, la paie est un ensemble juridico-comptable mouvant. La pleine maîtrise de cette activité requiert une expertise protéiforme tant les implications administratives, légales et informatiques s'entremêlent. C'est à cet effet que PwC propose *People Process Outsourcing*, un service digital de la

Malgré des enjeux importants de digitalisation des processus RH, de fiabilisation et de qualité des rapports de suivi RH, peu d'entreprises disposent aujourd'hui de solutions innovantes et digitalisées sûres.



paie qui va un cran plus loin. La fonction RH est elle aussi sensible aux enjeux des données qui gravitent autour des actes de la vie professionnelle et personnelle des salarié(e)s. Les données RH sont donc devenues essentielles à tous les rouages administratifs et décisionnels de l'organisation. Afin de les rendre disponibles, correctement traitées et sécurisées, *People Process Outsourcing* propose diverses prestations administratives des données RH : traitement des salaires et avantages en nature, gestion d'absence, gestion des documents accessibles via un dossier électronique et gestion des données via des fonctionnalités de *reporting* paramétrables. En externalisant le traitement administratif RH tout en gardant la propriété de l'ensemble de ces données RH, l'entreprise libère les énergies pour se centrer sur ses enjeux fondamentaux.

People Process Outsourcing : Faire la différence

PwC Luxembourg propose *People Process Outsourcing*, une solution d'externalisation de la paie, de gestion d'absence, de dossier électronique ainsi que des fonctionnalités de *reporting*. Intrinsèquement digital et intégré sur une même plateforme, ce service permet aux employeurs d'éditer des rapports en temps réel. Élément distinctif : les salariés sont au coeur de ce système en maîtrisant et en accédant à leurs propres données.

« *Transparence, sécurité, flexibilité et efficacité sont les maîtres-mots de People Process Outsourcing. Externaliser les tâches administratives ne signifie pas s'en délester. Au contraire, les directeurs des Ressources humaines en conservent le pilotage stratégique à la faveur d'un outil simple et de rapports personnalisables et accessibles instantanément.* » (Vinciane Istace, Payroll Leader chez PwC Luxembourg)

Rémunération : la connaissance, c'est le pouvoir

Rémunération globale : ce sujet technique n'a pas la place qu'il mérite dans l'agenda des dirigeants. Sporadiquement, les entreprises lancent des études salariales pour

savoir où se situent leurs collaborateurs, managers ou dirigeants et ajuster en conséquence, et selon leurs moyens, la politique de rémunération. Cela se fait au fil de l'eau, le plus souvent sans réel lien avec la stratégie de l'entreprise et ses projets de développement. À l'heure du digital, des outils permettent stratégiquement de produire des enquêtes salariales dynamiques et d'utiliser ces informations en vue de prendre des décisions de rémunération éclairées. A ce titre, PwC Luxembourg propose depuis le début d'année 2017 un outil RH innovant au Grand-Duché : REMchannel®. PwC transforme ainsi le domaine des études salariales en proposant ce nouvel outil d'aide à la décision moderne et interactif. La solution digitale REMchannel® permet de profiter d'une base de données solide. Elle propose par ailleurs aux professionnels des Ressources humaines une démarche structurée, rigoureuse et accompagnée qui leur permettra d'établir le positionnement salarial de leur entreprise dans leurs marchés de référence ou encore de déterminer un salaire compétitif pour un emploi en particulier sur son territoire, mais aussi dans une zone géographique élargie.

REMchannel® : l'union fait la force

REMchannel® est une interface accessible depuis Internet qui offre aux entreprises de générer des études de salaires en toute autonomie, en donnant un accès instantané, en temps réel, à des données vérifiées et mises à jour en fonction des évolutions du marché mais aussi du nombre de participants à l'enquête.

« *Plus il y a d'utilisateurs et plus nombreuses seront les données à partager. Cet outil est proposé depuis plus de dix ans au sein de PwC Afrique du Sud et compte aujourd'hui plus de 500 entreprises participantes. Nous souhaitons développer cet outil ici au Luxembourg et l'étendre davantage sur le territoire européen pour qu'il soit encore plus performant.* » (Bénédicte Burioni, associée People & Organisation chez PwC Luxembourg)



Bénédicte Burioni
Associée People & Organisation



Vinciane Istace
Associée et Payroll Leader
PwC Luxembourg



Faut-il craindre l'innovation de ses concurrents ?

Que ce soit dans le domaine du B2C, dans lequel il faut sans cesse tenter d'atteindre les consommateurs avec imagination, créativité et via les nouveaux canaux digitaux, ou encore dans les secteurs de type B2B qu'il faut sans cesse réinventer pour plus de services, moins de coûts et avec une valeur ajoutée renouvelée, aucune entreprise ne peut passer outre l'innovation. Mais encore, dans le secteur public, les investissements en matière d'innovation n'ont jamais été aussi importants, investissements poussés par la digitalisation et les réductions de dépenses publiques.

Dans tous les domaines de l'entreprise – organisation marketing et commerciale, production de biens et de services, maintenance des infrastructures, services back-office, ressources humaines, etc. –, il est essentiel, non seulement de rechercher continuellement les bonnes pratiques, mais aussi de surveiller les innovations, leur coût d'opportunité et surtout le coût du risque associé, et tout cela en continu.

Expérimentez !

En termes d'innovations technologiques, les cycles d'adoption des nouvelles technologies sont de plus en plus courts. Alors qu'il a fallu des années pour déployer l'électricité et le téléphone, le développement et l'adoption du téléphone portable ont déjà mis beaucoup moins de temps. Mais encore aujourd'hui, les domaines d'application de l'impression 3D ou de l'IoT, voire même de l'intelligence artificielle en métamorphose, ont et continuent de rencontrer un vif succès. L'innovation technologique crée même de nouveaux modèles d'entre-

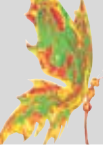
prise et de nouvelles offres, comme par exemple avec Internet, via notamment la banque en ligne, l'e-commerce, le travail collaboratif distant ou la dématérialisation, par exemple.

Il ne faut pas hésiter à investir régulièrement dans une veille technologique ou d'innovation, tout en expérimentant de nouveaux concepts à petite échelle. Démystifier l'innovation commence par l'expérimentation.

Pour cela, des approches de transformation agile permettent d'encadrer à moindre coût l'évaluation concrète d'idées, de nouvelles technologies, de nouveaux concepts et modèles. Ainsi, il est possible de s'orienter vers des innovations judicieuses, tout en se gardant les moyens de réagir rapidement.



Il ne faut pas hésiter à investir régulièrement dans une veille technologique ou d'innovation, tout en expérimentant de nouveaux concepts à petite échelle. Démystifier l'innovation commence par l'expérimentation.



Pour accompagner au mieux les projets de transformation et ne pas perdre sa place sur l'échiquier, toute entreprise se doit d'initier les exercices nécessaires pour lui permettre d'être en phase avec ses besoins d'innovation.

Ne pas perdre sa place sur l'échiquier

Combien d'entreprises se laissent encore prendre au dépourvu en raison d'un manque d'innovation, qui aurait pu être destiné à mieux connaître leurs clients, leurs comportements, leurs satisfactions et leurs attentes ? Les innovations relatives à la gestion de la relation client sont pourtant bel et bien faciles à développer : outils CRM en mode Saas, base clients connectée aux réseaux sociaux, actions de marketing digital, chat, vente en ligne et bien d'autres. Presque tous les secteurs marchands sont concernés. Pour le B2B, nombreux sont les environnements digitaux au sein desquels s'opèrent de nouvelles affaires (marketplaces, plateformes d'achats, réseaux professionnels, etc.).

Enfin, l'innovation passe aussi, le plus souvent, par la boîte à idées interne à l'entreprise. Les processus, les organisations et les systèmes d'information en place sont souvent les premiers facteurs déclenchants en matière d'innovation. Ne serait-ce qu'en partageant des frustrations, certains dysfonctionnements ou d'autres éléments de comparaison, on constate que chaque entreprise possède dans son ADN une véritable capacité à innover ; l'essentiel étant néanmoins d'y apporter méthode et animation pour mieux libérer les idées. Combien d'entreprises célèbres ont fait de l'innovation une véritable culture d'entreprise pour assurer succès et pérennité ?

Pour accompagner au mieux les projets de transformation et ne pas perdre

sa place sur l'échiquier, toute entreprise se doit d'initier les exercices nécessaires pour lui permettre d'être en phase avec ses besoins d'innovation. Bon nombre d'outils facilitent cette démarche : benchmarks, études de cas, études de ROI et Proof of Concept. Alors, qu'attendez-vous ?



Pierre-Jean Forrer

Business Advisory Services
IT, IS & Technology Advisory
Director

EY Luxembourg

Habitsol, un projet d'habitat social innovant

Dans le secteur du logement aussi, des hommes et des femmes imaginent des initiatives et des modèles innovants à fort impact économique, sociétal et environnemental.



A Vianden, la première maison intergénérationnelle est en cours de réhabilitation.

Au Luxembourg, parce que le logement à un prix abordable est impossible à satisfaire, l'association Cohabit'AGE a imaginé un projet alternatif d'habitat, Habitsol. Ce nouveau concept renouvelle, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres pays européens, la conception du logement (social), les rapports à la propriété, à l'environnement, au vivre ensemble.

Partage, mutualisation, échanges

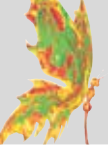
L'originalité de ce projet porté par Moussa Seck, directeur de l'association, est de

proposer de réunir sous un même toit jusqu'à 50 à 60 personnes selon un modèle économique et de gouvernance innovant.

Les personnes éligibles sont les jeunes étudiants, les jeunes salariés, les personnes âgées, handicapées, les réfugiés (au sens de la convention de Genève), tous ceux qui, en raison de leurs faibles revenus, voient leur accès à un logement fortement compromis.

Pour ce faire, l'association se porte acquéreur de biens immobiliers (7/8 à l'horizon 2018) qu'elle réhabilite en tenant

compte des normes environnementales en matière d'isolation et d'économie d'énergie et en y intégrant les nouvelles technologies. Les logements offerts, deux pièces et studios sont équipés et meublés, tous modulables et proposés à la location à des prix compris entre 350 et 500 EUR pour les plus jeunes et allant jusqu'à 800 EUR pour les plus âgés. Les résidents y disposent d'espaces communs, buanderie, ludothèque, salle informatique et éventuellement jardin potager. L'association, qui a également pour rôle d'assurer



l'animation dans ces lieux, peut utiliser ces espaces pour organiser des cours de langues, des conférences à thème... La première maison intergénérationnelle se trouve à Vianden. Sa réhabilitation est en cours.

Un modèle financier et économique innovant

Cohabit'AGE mobilise pour ce projet différents financements, ceux de l'Etat mais surtout l'investissement privé en sollicitant les entreprises qui cherchent à valoriser leur Responsabilité sociétale. A titre d'exemple,

pour les besoins du projet développé à Vianden, Cohabit'AGE a reçu un crédit d'investissement d'Etika et de la BCEE. L'investissement total du projet s'élève à 506.100 EUR, la participation d'Etika est de 152.000 EUR.

Concernant l'acquisition des biens immobiliers, l'association a choisi de procéder à l'achat temporaire (usufruitier) auprès d'un propriétaire (nu-propriétaire) qui lui donne le droit d'utiliser son bien et de le réhabiliter sur une durée limitée.

En mettant en place un comité *ad hoc* composé d'un avocat spécialisé en droit

immobilier, d'un expert fiscaliste, d'un architecte et d'un notaire, l'association a promu un modèle de gouvernance inhabituel dans ce secteur.

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

Association Cohabit'AGE

31, rue Léon Metz

L-4238 Esch-sur-Alzette

Tél : (352) 28 77 43 98 et 691 116 715

contact@cohabit-age.lu

L'Impact Journalism Day ou comment amplifier l'innovation positive

Chaque année au mois de juin, à travers le monde, plus de 55 médias leaders relatent le même jour plus de cent innovations qui ont changé positivement l'environnement social et écologique d'hommes et de femmes. Le but recherché ? Sensibiliser le grand public aux enjeux environnementaux et sociaux, mais en leur donnant le désir de créer eux-mêmes le changement.

Face à une actualité traitée de manière instantanée et le plus souvent négative par une large partie de la presse, les reportages publiés lors de L'Impact Journalism Day mettent, à la différence de ce qui se pratique trop souvent dans la presse, l'accent sur les initiatives les plus créatrices, les solutions les plus concrètes apportées à des problèmes sociaux identifiés comme tels. Ces réalisations innovantes doivent être « durables » et pour cela avoir intégré, de manière créative, les enjeux environnementaux et économiques.

Créée en 2012 par Charles de Boisredon, SparkNews, qui est à l'origine de cet événement international, est une plateforme collaborative de partage de vidéos et de reportages écrits qui collecte les innovations positives à travers le monde entier. Ce réseau est animé par des journalistes et des entre-

prises sociales partageant des valeurs communes, lesquels apportent un éclairage nouveau sur l'information traitée dans le domaine de l'innovation.

A l'origine de ce concept, la conviction de Charles de Boisredon selon laquelle les médias ont une large capacité à créer et inspirer des actions novatrices : « Notre mission est de partager le plus grand nombre de solutions innovantes et inspirantes pour enclencher l'action ... ». Il a également initié, en collaboration avec le journal Libération, le Libé des solutions.

La prochaine édition de L'Impact Journalism Day aura lieu le 24 juin 2017.

Pour aller plus loin :

<http://www.sparknews.com/fr/node/4656>

impactjournalismday.com

Skis remove limitations | Impact Journalism Day 2016

<http://impactjournalismday.com/story/skis-remove-limitations-how-a-skiing-rehabilitation-program-works-for-people-with-disabilities/>

Le port du voile islamique sur le lieu de travail

Arrêt C-157/15 de la CJUE du 14 mars 2017

La directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 a mis en place un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail⁽¹⁾. L'article 2 définit le principe de l'égalité de traitement comme « l'absence de toute discrimination directe ou indirecte, fondée sur un des motifs visés à l'article 1^{er} », à savoir « la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

L'alinéa 2 a) précise qu'« une discrimination directe se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur la base de l'un des motifs visés à l'article 1^{er} » ; « une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés par rapport à d'autres personnes, à moins que : i) cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires.../... ».

La Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) s'est prononcée, en date du 14 mars 2017, sur la portée des articles 2 et 4 de la directive. Le présent article se limitera néanmoins à la seule analyse de l'article 2⁽²⁾.

Dans cette affaire, une salariée avait été embauchée en qualité de réceptionniste par la société G4S sous contrat à durée indéterminée. Prévalait alors la règle, certes non écrite, selon laquelle les salariés ne pouvaient porter sur leur lieu de travail des signes visibles de leurs convictions politiques, philosophiques ou religieuses.

Trois ans après son embauche, la salariée a indiqué à son employeur qu'elle entendait, à l'avenir, porter le foulard islamique pendant ses heures de travail. La direction l'a alors informée que le port du foulard ne serait pas toléré dans la mesure où cela était contraire à la neutralité à laquelle s'astreignait l'entreprise. La société a alors formellement

introduit dans son règlement interne l'interdiction « aux travailleurs de porter sur le lieu de travail des signes visibles de leurs convictions politiques, philosophiques ou religieuses, ou d'accomplir tout rite qui en découle ». En raison de la volonté persistante de la salariée de porter le foulard islamique sur son lieu de travail, celle-ci a été licenciée.

Les recours de la salariée contre le licenciement ont été rejetés au motif que cette dernière avait été licenciée « en raison non pas de sa foi musulmane, mais du fait qu'elle persistait à vouloir manifester celle-ci, de manière visible, pendant les heures de travail, en contradiction avec le règlement intérieur de la société ». En outre, les juges ont relevé que rien ne permettait d'établir que l'employeur aurait eu un comportement plus conciliant avec tout autre salarié placé dans une situation comparable. La salariée a formé un pourvoi en cassation, La Cour a décidé de surseoir à statuer pour poser la question préjudicielle suivante : « L'article 2 paragraphe 2 sous a) de la directive 2000/78 doit-il être interprété en ce sens que l'interdiction de porter un foulard islamique, qui découle d'une règle interne d'une entreprise privée interdisant de manière générale le port visible de tout signe politique, philosophique ou religieux sur le lieu de travail, constitue une discrimination directe prohibée par cette directive ».

La CJUE a répondu par la négative. Elle a toutefois nuancé son analyse en relevant qu'il n'était pas « exclu que la juridiction de renvoi puisse arriver à la conclusion que la règle interne en cause au principal instaure une différence de traitement indirectement fondée sur la religion et les convictions .../... s'il est établi, ce qu'il lui

appartient de vérifier, que l'obligation en apparence neutre qu'elle contient aboutit, en fait, à un désavantage particulier pour les personnes adhérant à une religion ou une conviction ».

Dès lors, une telle règle interne pourrait constituer une discrimination indirecte s'il était établi que l'interdiction du port du voile entraînait un désavantage particulier, à moins que cette interdiction ne soit justifiée par un objectif légitime tel que la poursuite par l'employeur, dans des relations avec ses clients, d'une neutralité politique, philosophique ainsi que religieuse, et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires. La seconde décision de la CJUE du même jour portait sur cette question de l'objectif légitime.

Il s'agira dès lors d'une appréciation au cas par cas des faits, sous le contrôle des juridictions nationales. ☑



M^{re} Céline Lelièvre
Avocat à la Cour inscrite
aux barreaux de Luxembourg (Etude Mayer)
et du canton de Vaud/Suisse
(Etude Lexartis Avocats à Lausanne)

(1) JO 2000, L 303, p. 16.

(2) Affaire C-157/15 – Samira Achbita et Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding ./ G4S Secure Solutions NV.

Business et cybersécurité : amis ou ennemis ?

La cybersécurité est souvent perçue comme une contrainte ou un frein au business. Selon une étude menée en 2016 par l'Economic Intelligence Unit, une majorité de dirigeants estime que la cybersécurité leur prend trop de temps. En outre : 46 % pensent qu'elle réduit la productivité des employés ; 45 % estiment qu'elle fait obstacle au lancement de nouveaux produits ; et 32 % estiment qu'elle empêche l'innovation.

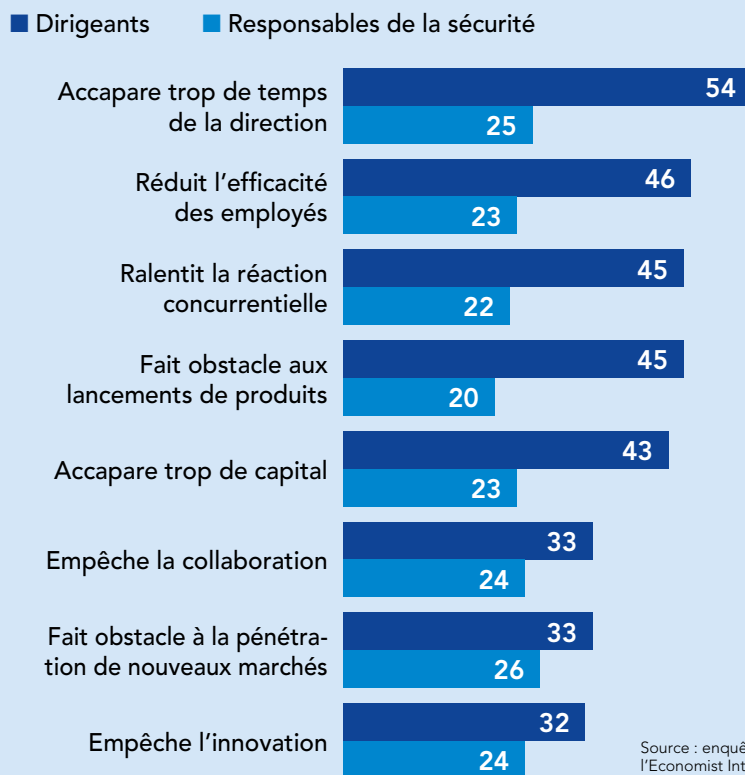
Mettre en place des mesures de protection, faire une analyse des risques, former les employés... Tout cela coûte de l'argent. C'est pourquoi les dirigeants voient trop souvent la cybersécurité comme un frein à leur rentabilité et à la productivité de leurs employés. Même si le coût de la « non-sécurité » est, à terme, nettement plus élevé que celui de la sécurité, cela ne résout pas le problème de la rentabilité immédiate... Sauf si on utilise la cybersécurité comme un levier pour atteindre d'autres objectifs.

5 éléments-clés qui pourraient réconcilier business et sécurité

1. La sécurité renforce la confiance : cela peut paraître banal mais, effectivement, vos clients et vos partenaires vous feront davantage confiance s'ils se rendent compte que vous avez mis en place des mesures de sécurité. Surtout si ces mesures visent à protéger les données qu'ils vous confient et leur permettent de recevoir un meilleur service. La question du traitement des données personnelles devient une préoccupation majeure de la part des citoyens connectés. *Security by design* et *Privacy by design* vont devenir des obligations pour les entreprises, qui pourront les utiliser comme arguments marketing.
2. La sécurité renforce la productivité : le temps passé à récupérer des données perdues, des mots de passe, à désinfecter un PC se compte facilement en dizaines d'heures par an et par employé. L'utilisation de quelques outils relativement simples permet de réduire très sensiblement les pertes de temps liées à certains problèmes de sécurité. Pour faire

Quel impact la menace de cyberattaques et les efforts nécessaires pour la limiter (cybersécurité) ont-ils eu sur l'activité actuelle de votre entreprise ?

% de personnes interrogées



Source : enquête de l'Economist Intelligence Unit, 2016

rimer sécurité et productivité, quelques principes sont à mettre en place :

- a. l'authentification centralisée (Single Sign On) et la récupération d'attributs ;
- b. l'authentification multifactorielle ;
- c. la sécurité contextuelle.

Le 1^{er} principe consiste à permettre aux utilisateurs de s'authentifier une seule fois pour accéder à tous les services dont

ils ont besoin (mails, dossiers partagés, services cloud...). Cela leur évitera de devoir retenir (et d'oublier régulièrement) des dizaines de mots de passe.

Le 2^e principe consiste à renforcer la sécurité en demandant un 2^e facteur d'authentification (token ou cl) pour accéder à certains services ou bien lors d'une connexion dans un nouvel environnement.

Le 3^e principe est une extension du 2^e: il s'agit d'analyser les usages des services soumis à une authentification pour en dégager des scénarios de sécurité. Ainsi, les demandes d'authentification et autres mesures de sécurité pourront être adaptées aux situations et aux risques qu'elles contiennent. On pourra notamment utiliser les indicateurs suivants :

- navigateur utilisé : il s'agit de détecter si le mode d'utilisation du navigateur échappe au comportement normal des utilisateurs ;
- géolocalisation : détecte si une activité d'accès provient d'un emplacement anormal ;
- horaires : détecte les activités d'accès qui se situent en dehors des horaires d'utilisation normaux ;
- liste noire : identifie une liste de réseaux ou d'adresses réseau « interdits » ;
- historique d'authentification échouée ;
- liste blanche : définit une liste de réseaux ou d'adresses réseaux « approuvés ».

Il existe des solutions sur le marché qui permettent de gérer un grand nombre d'applications locales et distantes, et de droits d'accès différenciés avec un seul tableau de bord. Il est possible de

descendre à un niveau de détail très fin pour coller au mieux aux besoins de chacun. Ces solutions ont évidemment un prix, et pour des petites structures, un gestionnaire de mots de passe sera mieux indiqué et plus simple à mettre en place. Il permettra déjà de partager des mots de passe sans avoir à les communiquer et de renforcer la sensibilisation du personnel à adopter des mots de passe de qualité.

3. La sécurité de l'information n'est pas seulement un problème de techniciens, c'est d'abord une question humaine et organisationnelle. La mise en place d'un cadre de communication et de collaboration efficace entre les équipes limitera les vulnérabilités de l'entreprise, notamment face aux tentatives d'arnaques utilisant les méthodes du *social engineering* (qui consiste à soutirer des informations sensibles en utilisant des méthodes de manipulation). Ce fléau n'est pas nouveau et frappe le Luxembourg depuis plusieurs années, comme en témoignent les articles de presse et les avertissements de la Police grand-ducale.

Pour éviter de tomber dans le piège des manipulateurs, il faut former le per-

sonnel à reconnaître les imposteurs ou les requêtes illégitimes de personnes mal intentionnées. Certains prestataires proposent des tests de résistance (Social engineering protection assessment).

4. La réalisation d'une analyse des risques permet bien souvent d'économiser de l'argent en faisant un inventaire des actifs à protéger et en rationalisant le matériel et les logiciels. CASES propose une méthode (MONARC) permettant de réduire fortement les coûts et la durée de l'analyse des risques.
5. La sécurité permet d'éviter les litiges et les procès : la législation oblige les entreprises à protéger les données de leurs clients. Une nouvelle réglementation européenne (GDPR) renforcera encore ces obligations et des sanctions sont prévues en cas de manquement. Mieux vaut s'y préparer... en participant par exemple au GDPR Countdown event.



Gazelles de l'économie à l'honneur

Récemment, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge et le magazine *Trends-Tendances* ont mis à l'honneur les champions de la croissance en province de Luxembourg. Découvrez les gazelles méridionales de Belgique.

La province de Luxembourg a ses champions économiques. Des entreprises qui se distinguent par leur développement, la croissance de leur chiffre d'affaires et leur participation au développement de l'emploi. Chaque année, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge s'associe à l'initiative du magazine économique *Trends-Tendances* pour saluer ces champions et, par la même occasion, encourager d'autres acteurs à leur emboîter le pas. A l'occasion d'une soirée qui s'est tenue au sein de la nouvelle concession Bilia-Emond à Arlon, qui fut elle-même honorée du titre de Gazelle entrepreneuriale dans la catégorie Grandes entreprises en 2010, trois sociétés ont été mises à l'honneur. Ces prix viennent saluer la dynamique entrepreneuriale de chaque province belge, en récompensant les sociétés qui ont le mieux grandi sur les cinq dernières années, tant au niveau de leur chiffre d'affaires qu'en matière de création d'emplois.

Une brasserie prometteuse

La Belgique compte un nombre incalculable de bières spéciales. Un jeune acteur est récemment apparu dans ce paysage brassicole riche et est parvenu à se faire une place de choix. La Brasserie Les 3 Fourquets a été récompensée dans la catégorie Petites entreprises. Cette société familiale est gérée par Tim, Julien et Pierre Gobron. Ce dernier a pour fait d'armes d'être le cocréateur de La Chouffe, qui appartient aujourd'hui au groupe Duvel-Moortgat. C'est en 2007 que père et fils décident de brasser une nouvelle bière : la Lupulus. En 2016, la production de la brasserie ardennaise s'est élevée à 15.000 hectolitres dont 70 % sont partis à l'export. L'équipe compte désormais 16 personnes.

Dans la construction, le vent en poupe

C'est en 1999 que Marc Colson et Chantal Cabay reprennent la société familiale



De g. à dr. : Julien, Pierre et Tim Gobron, à la tête de la Brasserie Les 3 Fourquets. Photo-Brasserie Les 3 Fourquets

Picard Construct. A l'époque, cet acteur de la construction employait une dizaine de personnes et réalisait un chiffre d'affaires de quelque 60 millions de francs belges (1,5 million EUR). En une vingtaine d'années, les dirigeants actuels ont largement développé la société. Aujourd'hui, elle compte 75 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires de 20 millions EUR. Entreprise générale de construction, Picard Construct est essentiellement présente dans le secteur privé qui représente 95 % de ses réalisations. Et malgré son développement conséquent, elle met un point d'honneur à préserver la dimension familiale de l'entreprise et le bien-être de ses collaborateurs. Elle est la lauréate de la catégorie Entreprises moyennes.

Transformation et exportation de viande

Dans la catégorie Grandes entreprises, c'est la société Veviba de Bastogne qui a été honorée. C'est une confirmation pour cet acteur de la transformation au sein de la filière viande, qui avait déjà été récompensé dans la catégorie Entreprises moyennes. Veviba (Verbist Viande de Bastogne) est un

atelier de découpe et de transformation permettant de transformer les carcasses de viande en barquettes destinées à être directement disposées dans les rayons des supermarchés. Au départ de la cité ardennaise, le groupe Verbist livre toute la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg. Mais la société exporte aussi en Grèce et aux Pays-Bas ainsi que dans quelques pays de l'Est. Le groupe Veviba dispose, outre l'abattoir de Bastogne, de deux abattoirs en Flandre (Izegem et Velzeke) et un en Wallonie (Rochefort). En 2015, Veviba a réalisé un chiffre d'affaires de près de 14 millions, soit une croissance de l'ordre de 29 % par rapport à 2011 (10,7 millions). Elle emploie 65 personnes.

Ces trois acteurs illustrent bien la dynamique entrepreneuriale essentielle qui anime la province belge voisine du Grand-Duché. A côté d'eux, de nombreuses autres entreprises peuvent s'enorgueillir d'un beau développement. Des acteurs qui, sans aucun doute, verront leur croissance récompensée lors des éditions à venir du prix des Gazelles entrepreneuriales. ☑

Sébastien Lambotte

Borgo Egnazia dans les Pouilles

Vivre l'expérience !

Pour comprendre Borgo Egnazia, situé à Salvellettri di Fassano, au sud de Bari, dans les Pouilles, il faut avoir eu le plaisir d'y séjourner et d'y vivre cette expérience unique que procure cet endroit sublime, sorti de nulle part en l'espace d'une dizaine d'années.

Né dans l'esprit de Sergio Melpignano, amoureux fou de sa région natale, Borgo Egnazia dispose d'un hôtel 5 étoiles de 63 chambres, d'un village de 92 chambres, de 26 villas, de restaurants, de piscines, d'un spa, d'un accès à la mer et d'un golf de 18 trous, le San Domenico Golf. Hors de tous les standards, Sergio Melpignano, décédé en 2015, a eu l'idée géniale de créer un véritable village (*bourg/borgo* en italien) avec ses maisons, son clocher, sa place centrale, ses ruelles, ses restaurants et ses piscines. Toutes les constructions respectent l'architecture typique des Pouilles, avec notamment les murs en tuffeau, qui avec sa dominante beige apporte une quiétude et un bien-être salvateur. La qualité de construction, la finesse de l'architecture qui respecte les authentiques traditions locales et l'importance accordée à chaque détail font de cet ensemble un univers magnifique et luxueux apprécié par tous les privilégiés qui auront la joie d'y séjourner. La localisation de ce *resort* est due principalement à sa proximité immédiate avec la cité antique d'Egnazia.

Sous les Romains, Egnazia était importante pour le commerce, passage obligatoire aussi bien par la terre que par la mer. Les murs de la ville antique ont été presque entièrement détruits il y a environ un siècle et ont fourni des matériaux de construction. Des fouilles archéologiques ont été entreprises et ont permis de découvrir de nombreux vestiges, pièces archéologiques et trousseaux funéraires. Un musée sur place présente de nombreuses pièces d'époque. Précédemment à la construction du *resort*, le propriétaire, passionné de golf, avait demandé à l'architecte Andy Haggard de construire un parcours de 18 trous où chaque trou aurait une vue sur la mer.



Borgo Egnazia vu du San Domenico Golf.

San Domenico Golf

Ce parcours entièrement plat est un parfait complément au *resort* Borgo Egnazia. Suffisamment technique pour satisfaire les bons golfeurs et suffisamment franc pour ne pas pénaliser outre mesure les golfeurs d'un moins bon niveau. Les obstacles d'eau sur la droite du trou n° 1 et sur la gauche du trou n° 5 demanderont aux golfeurs un bon contrôle de balle et les bunkers, judicieusement placés, rappelleront à tous la nécessité de garder sa balle, en jeu sur les fairways. Le trou n° 3, un par 3 de plus de 200 mètres, demande beaucoup de précision, notamment lorsque le vent s'invite dans la partie ! Le trou n° 16, un long par 5, se rapproche de la mer. Le trou n° 18, un par 4 de 450 mètres, demande une approche stratégique particulière avec un rideau de cactus qui barre l'accès au green. Les greens d'une qualité remarquable, francs et rapides, facilitent la lecture des pentes et permettent de scorer agréablement.

Ce parcours a accueilli le PGA European Challenge Tour Grand Final.

Les Pouilles omniprésentes

« Tout ce que les Pouilles peuvent offrir de mieux se retrouve dans les assiettes et dans les verres », s'enorgueillit Stefano Tredici, Director Sales & Marketing du *resort*. « L'huile d'olive provient des oliviers parfois millénaires implantés sur les terres du *resort*. Nous disposons de notre propre potager où poussent les fruits et légumes utilisés dans nos recettes. Les poissons sont pêchés dans l'Adriatique toute proche et les vins proviennent des vignes locales », indique-t-il. « L'ensemble de notre offre, hôtelière, culinaire, golfique ainsi que la qualité du service constituent une véritable expérience du bien-être dans les Pouilles », conclut Stefano Tredici. A déguster sans modération !

Gérard Karas

Photo-Gérard Karas

On a testé la cuisine d'un Top Chef

Demi-finaliste du concours Top Chef l'an dernier, Thomas Murer s'est vu confier les fourneaux du restaurant Aal Schoul après son passage sur le petit écran. La cuisine y est savoureuse, authentique et créative.



L'ancienne école d'Hobscheid accueille désormais le restaurant Aal Schoul du chef Thomas Murer.

Photo-Aal Schoul

Aménagé dans une ancienne école, au cœur du village d'Hobscheid, l'établissement Aal Schoul est né de l'initiative du boucher-traiteur Guy Kirsch et de son associé, l'ancien cuisinier de maisons étoilées Pascal Ruault.

À l'intérieur du restaurant, l'ancien et le moderne se marient en toute élégance. Baigné de lumière grâce aux grandes baies vitrées, Aal Schoul peut accueillir une soixantaine de couverts. Carreaux de ciment, mobilier d'école et vieilles photos nous plongent plus de cinquante ans en arrière. Passé la première salle, décorée de bancs d'école et d'un tableau noir où figure le menu du jour et les suggestions, nous sommes installés dans une seconde salle attenante, aux allures plus contemporaines.

L'amour du terroir luxembourgeois

Situé au cœur de la campagne luxembourgeoise, le restaurant met à l'honneur les produits locaux. Déjà dans le concours, Thomas Murer témoignait de son amour pour la cuisine de terroir et de saison. La carte est épurée mais travaillée. L'établissement n'a pas la prétention d'un restaurant étoilé. Originaire d'Alsace, Thomas Murer a pourtant fait ses armes à L'Auberge de l'III à Illhaeusern, trois étoiles au Guide Michelin, avant de rejoindre le Luxem-

bourg pour le Two6Two puis La Mirabelle. Le chef définit plutôt Aal Schoul comme une brasserie gastronomique.

Les aliments – choisis rigoureusement, pour la plupart auprès de producteurs de la région dont la Maison Kirsch – sont mis en valeur simplement, grâce à des associations créatives. On peut par exemple découvrir *L'œuf mollet croustillant en chapelure de bretzel*, une entrée qui avait sauvé le candidat lors de l'épreuve de la dernière chance à Top Chef.

Une cuisine de goût abordable

À notre table, certains optent pour des plats à la carte, d'autres pour le menu du jour. Du mercredi au vendredi, Aal Schoul propose en effet une formule lunch dont les intitulés changent chaque jour. L'idéal pour un déjeuner business, avec un rapport qualité/prix remarquable (entrée-plat-dessert à 22,50 EUR, plat seul à 13,50 EUR, deux plats à 18 EUR). Le soir, le menu des écoliers, en quatre services, est servi au prix de 60 EUR. Des plats végétariens sont également proposés.

La *Volaille de mon enfance* dégustée lors de notre visite est d'une cuisson parfaite. La viande, fondante, est agrémentée d'un jus bien relevé et d'une déclinaison de maïs ludique – des pop-corn, des petites chips, un croustis qui renferme une



Volaille de mon enfance, déclinaison de maïs, jus d'un poulet rôti, carottes fanes et chlorophylle.

Photo-Talk2u



Mi-cuit choco/noisette, pomme, glace au lait/girofle, crumble sarrasin.

Photo-Talk2u

crème de maïs... La chlorophylle, en toute délicatesse, vient surprendre les papilles. Les vins, eux aussi sélectionnés avec soin, nous sont très bien conseillés par Emeline, l'épouse de Thomas Murer qui assure le service en salle. En dessert, le *Mi-cuit choco/noisette*, accompagné d'une surprenante glace au lait infusée au clou de girofle, ravit les plus gourmands. ✓

Jeanne Renauld

www.aal-schoul.lu

BMW Série 5

Le bon compromis entre business et sportivité

Commercialisée depuis le mois de février, la nouvelle BMW Série 5 Berline propose une nouvelle expérience technologique sans renier la sportivité et l'élégance de ses devancières.



La BMW Série 5 est aujourd'hui présentée dans sa 7^e version. Plus connectée, plus confortable, plus luxueuse, cette véritable icône de la marque réussit le pari de ne

rien concéder à la sportivité et au plaisir de conduire qui ont fait sa réputation.

La BMW Série 5, c'est la référence dans le segment des véhicules d'affaires

La BMW Série 5 est aujourd'hui présentée dans sa 7^e version. Plus connectée, plus confortable, plus luxueuse, cette véritable icône de la marque réussit le pari de ne rien concéder à la sportivité et au plaisir de conduire qui ont fait sa réputation.

premium au Luxembourg comme ailleurs. Plus de deux millions de la 6^e version de la BMW Série 5 ont été vendues depuis son lancement en 2010, ce qui représente une hausse de plus de 42 % des ventes à travers le monde. On vous laisse dès lors imaginer l'ambition affichée par BMW Group à l'heure de remplacer un modèle aussi populaire et emblématique que celui-là. « Sur le marché luxembourgeois, inutile de vous dire que le modèle séduit de nombreux clients fleet, mais les particuliers ne sont pas en reste », témoigne Mathieu Delbergue, responsable des ventes BMW de Bilia-Emond à Luxembourg, chez qui



nous avons réceptionné le véhicule d'essai mis à disposition par l'importateur, une 520d xDrive.

L'agilité d'une Série 3

Au premier coup d'œil, les lignes n'ont pas beaucoup évolué. Mais c'est une fois à bord que l'on se rend compte du bond en avant franchi par le constructeur allemand. L'évolution est principalement technologique avec un maximum de systèmes d'aide au conducteur.

Cent kilos plus légère, présentant 10 % de résistance à l'air en moins par rapport à sa devancière, la Série 5 donne moins le sentiment de piloter une version raccourcie

de la Série 7 qu'une Série 3 allongée. Son agilité sur parcours sinueux est frappante. Sur route, la direction se montre d'une précision diabolique. La voiture enchaîne les lacets avec harmonie et sans à-coup et réussit le pari de renouer avec cette combinaison entre sûreté, facilité et agilité qui définit ce fameux « toucher de route » typique des BMW.

Bonne nouvelle, ce dynamisme accru ne s'acquiert pas au détriment du confort qui franchit un cap supplémentaire sur ce modèle. Pour le coup, on n'est pas loin du luxe (et des gadgets) d'une Série 7 et un effort important a été mené sur l'insonorisation. Les assistances sont multiples

et il est parfois difficile de s'y retrouver au début. Le véhicule est notamment équipé de série d'une caméra stéréo qui surveille l'environnement de la voiture en interaction avec des capteurs radar et à ultrasons optionnels. On peut aussi citer l'assistant d'évitement, l'alerte de circulation transversale, l'assistant de changement de file et l'assistant de centrage dans la voie, protection active contre les chocs latéraux comprise. Ce dernier système surveille les voies de circulation ainsi que la situation routière à côté de la BMW et soutient activement le conducteur en cas de risque de collision.

Pour les amateurs de gadgets, il y a ces boutons de réglage du fauteuil qu'il suffit d'effleurer pour voir le rappel de leur fonction s'afficher sur l'écran central devenu tactile. Même logique pour les fonctions secondaires des touches de réglage du climatiseur. La troisième génération de l'affichage tête haute gagne en résolution comme en couleur ainsi qu'en surface (élargie de 70 %). Le système BMW Connected Drive donne accès pour trois ans à une infinité de contenus musicaux en ligne, à une conciergerie, à une assistance et à une information trafic. Synchronisé avec l'agenda de votre téléphone, ce système vous suggère l'heure de départ en fonction de la circulation.

Notre BMW 520d xDrive équipée de la boîte automatique Steptronic avec palettes au volant s'affiche à 68.115 EUR TTC, dont près de 15.000 EUR d'options. On y trouve le Pack M (avec ses jantes 19 pouces de couleur noir), le Business Pack (assistance au parking, système de navigation professionnel, trafic en temps



Suite page 76 ⇨ ●●●



réel et conciergerie) ainsi que le Comfort Pack. De quoi affronter les routes luxembourgeoises de façon sûre et sereine.

Aussi en version hybride

Disponible dans les autres motorisations habituelles de la gamme, la nouvelle BMW Série 5 arrive dès à présent en version hybride rechargeable avec la BMW 530e iPerformance. La combinaison du concept d'entraînement électrique BMW eDrive et d'un quatre cylindres essence permet des émissions de CO₂ ultrabasses de 44 grammes par kilomètre (1,9 l/100 km) seulement. Le moteur électrique délivre une puissance de 70 kW/95 ch et un couple maximal de 250 Nm, alors que le moteur à combustion d'une cylindrée de 2 litres génère 135 kW/184 ch avec un couple de 320 Nm. Le rendement global du système, 185 kW/252 ch, et le couple combiné maximal de 420 Nm propulsent la BMW 530e iPerformance de 0 à 100 km/h en 6,2 secondes pour une vitesse de pointe de 235 km/h. La BMW 530e iPerformance a une autonomie de 650 kilomètres en conditions de conduite normales et est capable de parcourir une distance de 50 kilomètres en propulsion purement électrique, à une vitesse maximale de 140 km/h. « Vu la nouvelle législation concernant le calcul de l'avantage en nature au Luxembourg, il est certain que les modèles hybrides vont rapidement intéresser de nombreuses personnes à la recherche d'un véhicule puissant et peu polluant », avance Mathieu Delbergue.

Et pour ceux qui ne concèdent rien aux performances, ils seront comblés avec la BMW M550i xDrive, animée par un V8 d'une puissance de 340 kW (462 ch). Une voiture qui atteint les 100 km/h en 4 secondes...

Michaël Peiffer
Photos-BMW

NEWS

LE VW TIGUAN EN VERSION LONGUE



Photo-VW

Variante à part entière du VW Tiguan lancé l'an dernier, le **Tiguan Allspace** est une voiture spacieuse qui embarque plus de passagers, plus de bagages et offre une plus grande modularité. Disponible en configuration 5+2 places en option, le nouveau SUV de **Volkswagen** se positionne entre le Tiguan « classique » et le Touareg, le tout-terrain haut de gamme. Avec son volume de coffre allant jusqu'à 760 litres, le Tiguan Allspace apparaît ainsi comme l'alternative élégante aux monospaces classiques.

JEEP LANCE LA COMPASS



Photo-Jeep

Disponible à la commande, la nouvelle **Jeep® Compass** arrivera chez les distributeurs officiels de la marque à partir du mois de juillet. Présentée au Salon de Genève, elle offre une combinaison sans égale de propriétés. Parmi celles-ci : des capacités off-road 4x4 inégalées, un design contemporain et authentique, une dynamique de conduite sur route excellente ainsi qu'un éventail complet de technologies conviviales avancées en matière de connectivité et de sécurité.

ALPINE EST DE RETOUR



Photo-Alpine

Un an après la présentation du *show car* Alpine Vision, **Alpine** révèle au Salon de Genève son tout nouveau modèle de série : la nouvelle **A110**. Reprenant les principes intemporels qui ont fait le succès d'Alpine – compacité, légèreté et agilité –, ce coupé deux places à moteur central arrière reste fidèle à l'esprit de ses origines et à l'A110 *Berlinette*. Fabriqué en France, à Dieppe, il sera commercialisé fin 2017 en Europe continentale.

NOUVEAU MAZDA CX-5



Photo-Mazda

Un quart des **Mazda** vendues dans le monde sont des CX-5. Ce modèle reste le plus populaire de Mazda en Europe même s'il est le plus ancien de sa génération dans la gamme. Plus bas et plus long que son prédécesseur, le nouveau **crossover compact CX-5** profite d'une meilleure insonorisation, de réglages optimisés des suspensions ou encore d'un nouvel affichage tête haute. Sous le capot, le nouveau CX-5 est animé au choix par deux motorisations essence, les 2.0 litres et 2.5 litres SkyActiv-G, et un bloc diesel, le 2.2 litres SkyActiv-D.

3 citytrips hors du commun

Entreprises magazine vous emmène à la découverte de villes européennes aux charmes insoupçonnés. Parfois un peu oubliées face aux grands classiques du *citytrip*, ces trois destinations méritent assurément une visite.

Lille, à quelques pas de Luxembourg



La Grand-Place, haut lieu de la vie lilloise, est bordée de monuments historiques remarquables.

Photo-Velvet, Wikimedia Commons

Nul besoin de prendre l'avion pour découvrir de nouveaux horizons. A trois heures de route de Luxembourg, Lille a beaucoup à offrir. La ville a su sortir de son lourd passé industriel et se reconverter. Témoins des siècles passés, le Vieux-Lille et la Grand-Place valent le détour. Admirez les jolies façades qui mêlent différents styles architecturaux. Le bâtiment de la Vieille Bourse, joyau de l'architecture flamande, est sans aucun doute le plus majestueux.

Capitale européenne de la culture en 2004, Lille possède l'un des plus prestigieux musées français. Le Palais des Beaux-Arts abrite une vaste collection de peintures et sculptures datant du XII^e au XX^e siècle. Rubens, Van Dyck, Goya, Claudel et Rodin comptent parmi les artistes exposés. Ne manquez pas non plus l'Hôtel de Ville et son beffroi, l'un des plus hauts d'Europe, qui culmine à plus de 100 mètres. Les enfants, eux, apprécieront tout particulièrement le parc de la Citadelle, poumon vert de la ville, son jardin zoologique et ses manèges.

Le marché de Wazemmes, installé dans des halles de briques rouges, permet de

s'immerger au cœur de la vie lilloise. On y trouve de tout : de la babiole à l'objet de collection, en passant par les produits frais. Dans une ambiance à la fois cosmopolite et populaire, les Lillois, toujours accueillants, s'y retrouvent pour passer un bon moment au son de l'accordéon ou de la musique jazz.

Côté gastronomie, n'hésitez pas à pousser la porte d'un estaminet pour

savourer la cuisine locale, mélange habile de spécialités belges, françaises et britanniques. Profitez-en pour déguster une tarte au Marilles ou un welsh, plat composé de tranches de pain, de cheddar, de bière et d'un œuf, le tout passé au four. Les amateurs de sucré, quant à eux, ne résisteront pas à une délicieuse gaufre à la vanille de chez Méert, véritable institution lilloise.



Le Palais des Beaux-Arts de Lille, une impressionnante collection de peintures, sculptures et objets d'art. La nouvelle cathédrale de Salamanque, depuis la rivière Tormes.

Photo-Alurin, Wikimedia Commons

Salamanque, la douceur du Sud



La Plaza Mayor de Salamanque, l'un des plus belles places du monde.

Photo-Alurín, Wikimedia Commons

Attachante, vivante et authentique, Salamanque ne laisse aucun de ses visiteurs indifférents. Située au cœur de la Castille-et-Léon, à 200 kilomètres de Madrid, la ville vit au rythme de ses étudiants – ils sont 40.000, soit un quart de la population, dont de nombreux Erasmus venus découvrir la vie espagnole. L'Université, l'une des plus anciennes d'Europe (1218), est une œuvre d'art à elle seule. Cherchez la petite grenouille taillée sur la façade du XVI^e siècle des *Escuelas Mayores*, le bâtiment principal de l'Université. Selon la légende, celui qui la trouve réussira ses examens ! Caractéristiques du style architectural plateresque, ces détails sculptés par les tailleurs de pierre de l'époque ornent plusieurs bâtiments historiques de la ville.

Inscrite au Patrimoine mondial de l'Unesco, Salamanque est un musée à ciel ouvert. La vieille ville n'est qu'un mélange de pierres, que le soleil berce dès le matin, leur donnant une magnifique couleur or. Le spectacle, à la tombée de la nuit, est encore plus époustoufflant. Dans le dédale des ruelles piétonnes du centre, la Catedral Nueva, imposante, se détache de l'horizon. Mais ce qui donne sans aucun doute tout son cachet à la ville castillane, c'est sa Plaza Mayor. Considé-

rée comme l'une des plus belles places du monde, elle est le centre de la vie salmantine.

Nichée à 800 mètres d'altitude, Salamanque est aussi et surtout une ville à vivre. Dans le centre historique, les artistes de rue déambulent, les familles se retrouvent une fois la sieste terminée. L'odeur du *jamón* (jambon ibérique) chatouille les narines et les tapas se dégustent à toute

heure, sur le pouce. Le soir venu, étudiants et moins jeunes se retrouvent dans les nombreux bars et discothèques, dans une ambiance bon enfant. Si vous souhaitez plutôt profiter du calme de Salamanque, n'hésitez pas à rejoindre le bas de la ville et à franchir le pont romain qui surplombe le Rio Tormes. Vous pourrez vous adonner aux joies du pédalo ou simplement bronzer aux abords de la rivière.



Tallinn, cap sur la mer Baltique



Vue de Tallinn depuis la colline de Toompea.

Photo-Gunnar Bach Pedersen, Wikimedia Commons

Construite au bord de la mer Baltique, à moins d'une centaine de kilomètres d'Helsinki, Tallinn est encore relativement méconnue en Europe de l'Ouest. Pourtant, la capitale estonienne a de quoi séduire ses visiteurs. Avec ses 450.000 habitants, c'est une capitale à taille humaine, qui peut facilement se découvrir à pied, en quelques jours.

Si elle a été bombardée par l'aviation soviétique à la fin de la Seconde Guerre mondiale, Tallinn a pu heureusement préserver une grande partie de son centre historique. La ville basse a conservé des traces de son ancienne fonction de cité médiévale. Aujourd'hui, ses maisons de marchands aux façades colorées et aux toits de tuiles, ses ruelles pavées, ses remparts et ses tourelles du XIII^e siècle lui confèrent une atmosphère unique. La place de l'Hôtel de Ville, aussi belle de jour que de nuit, est bordée de cafés et restaurants, propices à la dégustation d'une Saku, la bière locale, ou de plats typiques. L'autre côté de la ville, situé sur la colline de calcaire de Toompea, abrite le château de Toompea où siège le parlement national. Avec ses clochers à bulbe, la magnifique cathédrale orthodoxe Alexandre-Nevsky, construite au

XIX^e siècle, témoigne de l'influence russe qu'a connue l'Estonie.

Tallinn est aussi une ville résolument moderne, qui incarne parfaitement le renouveau que connaissent les pays baltes depuis leur indépendance au début des années 90. Le quartier le plus branché de la capitale se trouve au cœur de la friche industrielle de

Telliskivi. Les anciens bâtiments accueillent désormais des restaurants sympas et des commerces locaux. Des soirées dansantes et un marché aux puces y sont aussi organisés chaque semaine. Il fait bon se promener dans ce quartier, où règne une ambiance bohème et détendue.

Jeanne Renaud



Le parlement national estonien, à la façade rose bonbon.

Photo- Rene Seeman, Wikimedia Commons

Franck Dubosc : « Trouver l'équilibre entre comique et réalité »

Troisième acteur français le plus *bankable* (ses revenus 2016 sont estimés à 2,3 millions EUR⁽¹⁾) juste derrière Marion Cotillard et Omar Sy, et devant Dany Boon ou encore Jean Dujardin, Franck Dubosc (53 ans) est à l'affiche des comédies les plus populaires produites ces dernières années, dont *Boule et Bill 2* actuellement en salles. Mais l'homme garde les pieds sur terre, n'oublie ni son enfance modeste ni ses débuts balbutiants, dont quelques incursions dans des fictions télé anglo-saxonnes (*Coronation Street*, *Highlander*). Conscient de sa chance, il continue de se remettre en question sur chaque nouveau film. Rencontre.

Vous êtes avant tout connu dans le registre de la comédie. Craignez-vous les étiquettes ?

Non, je n'y pense pas. En outre, dans une œuvre comique, il n'y a pas que l'humour, mais aussi et toujours une bonne dose de tendresse qui renforce le côté cocasse. Amener le public à rire et à s'émuover doit être un mécanisme bien huilé si l'on veut qu'il soit efficace. Après avoir amusé le public dans mes one man shows, je me prépare à réaliser ma première comédie pour le cinéma. Le tournage démarre en ce mois de mai. Et même si le trac sera au rendez-vous durant les premiers jours de plateau, je pense être prêt à faire ce grand saut.

Dans *Boule et Bill 2*, votre jeu aborde aussi le burlesque. Qu'avez-vous pensé de cet apport voulu par le metteur en scène ?

Ce second épisode a effectivement un côté plus solaire, plus désopilant et des accents plus enfantins. Au final, ça ressemble plus à la BD. Avec le réalisateur Pascal Bourdiaux, nous avons su trouver cet équilibre entre réel et comique. Pour moi, acteur, cela a été réjouissant et plus subtil à jouer. En même temps, le travail est devenu plus complexe : j'ai dû penser au jeune public, tout en veillant à rester crédible afin que les parents ne s'ennuient pas en voyant le film et se reconnaissent dans les problèmes de boulot du papa.

Cela change-t-il la dynamique du récit dans son entièreté ?

Sans doute. Et cela est également dû à



Avec Mathilde Seigner dans *Boule et Bill 2*.

l'énergie apportée par Mathilde Seigner qui reprend le rôle de la maman dans ce second volet. J'ai adoré Marina Foïs dans le premier. Mais chacune a son style. Mathilde, je la connais bien, on a joué ensemble dans *Camping 1 et 2*. Elle ne remplace pas Marina, elle apporte sa propre sensibilité. Cette actrice très franche est une femme qui a les pieds sur terre. Elle a abordé ce récit comme un film pour adultes, avec la même concentration. Puis, elle incarne une épouse très pragmatique, face à mon personnage qui, lui, est plus déraisonnable. Mais mieux vaut avoir une adulte dans la famille ! Et c'est délicieux quand cette main

de fer dans un gant de velours est incarnée par Seigner.

Dans *Boule et Bill 2*, vous interprétez un père rendu anxieux par son travail. Avez-vous déjà pensé, comme lui, que les angoisses sont nécessaires à la remise en question ?

Sans être terriblement tourmenté, je doute toujours de moi. C'est bien, cela m'empêche de verser dans les certitudes et de perdre une certaine ouverture d'esprit. En outre, certains de mes soucis existentiels, dont une



Dans *Boule et Bill 2*, Franck Dubosc incarne le père de famille, tourmenté par son travail.

rupture amoureuse, m'ont permis d'écrire de bons sketches. J'ai dû passer par certains malheurs pour retrouver le bonheur, faire rire les autres et en rigoler moi aussi !

Dans vos films, vous êtes souvent confronté à plus jeune que vous – *Fiston, Camping 3, Boule et Bill*. Quel avantage vous apporte ce choc des générations ?

Eh bien, cela fait grandir ! Lorsque je tourne un film avec des juniors ou pour des juniors, je ne garde pas constamment à l'esprit qu'il s'agit d'un film ciblé. Ma paternité m'a appris que les jeunes n'ont jamais envie que l'on s'adresse à eux de façon puérile. D'ailleurs, je parle à mes deux garçons comme à des adultes. Les jeunes sont de plus en plus intelligents et, s'ils ne comprennent pas un fait, ils font l'effort de prendre ce qu'ils peuvent pour le décoder.

Les adultes doivent-ils aussi faire des efforts de leur côté ?

Bien sûr ! Car c'est à côté des petits qu'on découvre les grands et vice versa. Moi, les jeunes, je pense les comprendre. Même si, dans les films, je fais semblant de ne pas tout saisir de leur *way of life* afin d'entièrement assumer mon âge ! Dans le dernier *Camping*, trois adolescents ont poussé mon personnage à se responsabiliser et à veiller sur eux. Cela s'est parfois passé maladroitement, mais c'est touchant. Autrefois déconneur dans une bande plus âgée que lui, ce type prend soudain conscience

d'être l'aîné de ses trois colocataires. Voilà qui est parfait pour rendre certaines situations très comiques. Et s'enrichir en tant qu'acteur.

Vieillir vous inquiète parfois ?

Ça ne m'égratigne pas trop. J'exerce un métier où j'entends bien sûr « *Oh, ma mère vous adore !* » – « *Ma grand-mère vous adore* » viendra, je l'espère, plus tard... – mais aussi « *Je vous apprécie* » tout court. Puis, avec l'âge, on développe un bel avantage : une sagesse nous permettant de savoir quand on a raison mais aussi quand on a tort.

Vous avez été ado dans les années 80. Estimez-vous que votre génération a vécu son insouciance de la même façon que les jeunes d'aujourd'hui ?

Il me semble, oui. En matière de sentiments, le fossé entre maintenant et jadis n'est pas si grand. Au lieu des e-mails ou des textos, on attendait des mots doux sur le répondeur téléphonique avec autant d'impatience. Seule différence : notre société rend nos jeunes gens plus sérieux. Mais ils peuvent donner plus librement leur avis.

Ne devrait-on pas les protéger un peu plus ?

Préserver les plus petits en ne leur disant pas tout s'avère quelquefois nécessaire. Ma mère a eu cancer quand j'étais enfant. A l'époque, on ne m'a rien dit. Je pense

que ce mensonge par omission n'avait rien de lâche : au contraire, il m'a épargné une grande angoisse. Pour ma part, avec mes deux fils, je m'applique avant tout à les préparer au futur, parce qu'il y a une grande différence entre le style de vie de ma jeunesse et de la leur.

Sous-entendez-vous qu'ils sont en quelque sorte privilégiés ?

Moi, j'ai grandi en banlieue où les fins de mois étaient très difficiles. Alors, évidemment, j'ai envie de les gâter. Lorsque je les emmène dans un parc d'attractions, on a des places VIP et on ne fait pas la file. Mais ils doivent comprendre que tout le monde n'a pas leur chance, être conscients qu'ils ne peuvent pas tout avoir.

La tolérance est-elle difficile à enseigner ?

Oui, et ce que l'on soit d'un côté ou de l'autre du destin social. Devoir dire à un jeune défavorisé qu'il ne peut pas tout obtenir est une mission tout aussi délicate. Il faut éviter le risque de l'amener à la haine de l'autre. A mon époque, on n'entendait moins cela.

Les discours sociétaux étaient-ils différents ?

J'en ai l'impression. Quand j'étais enfant, on ne m'a ainsi jamais signalé que certains avaient plus que moi, on ne m'a pas amené à les détester. J'étais content d'avoir la télé, même si la mienne était en noir et blanc et pas en couleur. Auparavant, on enviait plus riche que soi, maintenant, ça semble aller plus loin : on nous amène à détester l'autre. Dans ma vie, j'ai connu les deux situations : n'avoir rien et avoir tout. Mais dans le rien, je ne me suis pas érigé contre les autres. Quel que soit l'avenir de mes fils, je souhaite qu'ils aient ce même regard bienveillant. ☑

Propos recueillis par Carol Thill
Photos-Pathé

(1) Source : Capital.fr, estimations des revenus perçus comme interprète, auteur ou coproducteur sur les films sortis en 2016, basées sur les contrats déposés au CNC et des entretiens avec des professionnels du secteur.

Bobbi Brown

Deux soins démaquillants

Le nouveau **Soothing Cleansing Milk** allie huile et lotion. Il laisse la peau douce et rafraîchie, prête pour l'application du maquillage. Petite astuce : pour retirer votre maquillage en profondeur, commencez avec la **Soothing Cleansing Oil**, puis utilisez le **Soothing Cleansing Milk** pour rafraîchir et hydrater la peau.



Un peu de soleil de La Havane

Havana Brights Collection : énergie et couleurs d'inspiration cubaine pour ensoleiller nos journées. La collection fait la part belle aux tons corail et aux formules longue tenue.

Clinique

Toute la fraîcheur de la vitamine C

Fresh Pressed™ Poudre Rénovatrice Nettoyante Vitamine C pure est un nettoyant sous la forme d'une poudre ultra fine à mélanger à de l'eau. Il réveille, purifie, illumine et restructure instantanément la peau grâce au pouvoir anti-âge de la vitamine C pure. **Fresh Pressed™ Booster quotidien avec 10 % de vitamine C** agit de manière surprenante sur tous les signes visibles de l'âge. A utiliser au quotidien en mélangeant 2 gouttes à votre hydratant habituel ou en l'appliquant directement sur la peau.



Tournez l'embout et appliquez généreusement



Le petit dernier de la famille Chubby, le **Chubby™ Plump & Shine Liquid Lip Plumping Gloss**, est un brillant à lèvres qui rafraîchit instantanément les lèvres et leur procure un aspect brillant et plus volumineux. Il se décline en 8 teintes tendance, du plus neutre au violet osé en passant par les tons crème et perle.

Hydratation intense au féminin et au masculin

Le **Moisture Surge™ Hydrating Supercharged Concentrate** est une formule riche à la texture d'un gel ultra léger à base d'eau qui procure une vague d'hydratation instantanée. A appliquer matin et soir avant votre crème de soin habituelle. Les hommes ne sont pas oubliés puisque la marque leur dédie le **Clinique For Men™ Maximum Hydrator Activated Water-Gel Concentrate**. Le gel convient aussi à une utilisation après le rasage pour apaiser la peau irritée.



Diesel

Fraîcheur intense

Comme ses prédécesseurs (**Only The Brave** et **Only The Brave Extreme**), **Only The Brave High** se présente sous la forme d'un poing serré. Sa fragrance étant plus légère et plus fraîche que celle de ses aînés, **Diesel** a opté pour un flacon bleu clair.



Matrix

Une gamme de soins d'origine naturelle



La gamme de soins capillaires **Biolage R.A.W.** (Real, Authentic, Wholesome) est 100 % d'origine naturelle, avec des formules jusqu'à 99 % biodégradables, sans silicones, sans sulfates et sans parabènes. Demandez conseil à votre coiffeur, il vous guidera dans le large choix de shampooings et de soins que propose la gamme.

Delphin & Emerence

Des brosses à cheveux haut de gamme

Les brosses à cheveux **Delphin & Emerence** combinent les meilleurs matériaux (bois de noyer, soies naturelles), le savoir-faire italien et les connaissances artisanales flamandes – sublimés par 80 ans d'expérience dans le domaine. Elles sont conçues pour tous les types de cheveux et sont subdivisées en deux collections : *caring* (soin) et *détangle* (démêlage). La marque a été fondée par Lies Helsloot, une entrepreneure belge habitée par la passion des cheveux.



www.delphinandemerence.com

Chanel

Rouge Coco Gloss



Photo-Chanel

24 teintes qui ne manquent pas de saveur ! Toutes aussi alléchantes les unes que les autres, de la plus *nude* à la plus éclatante.

Les indispensables de l'été



Photo-Chanel

La **Collection Cruise** propose une palette aux tonalités chaudes, *nude* et pêche, sublimes par des teintes bronze, des accents de vert, de gris bleuté et des roses corail scintillants.

A appliquer à l'envi !



Photo-Chanel

Hydratante, nourrissante et fortifiante, l'**Huile de Jasmin** procure au visage une action revitalisante. A appliquer le matin et/ou le soir, tous les jours ou en cure. Petit secret beauté : mariez une goutte d'*Huile de Jasmin* à votre crème ou à votre fond de teint !

Estée Lauder

Un regard radieux

Véritable complexe énergisant gorgé de puissants actifs stimulants, **Revitalizing Supreme+ Gelée Contour des Yeux Globale Anti-Age Pouvoir Cellulaire** ravive l'énergie cellulaire naturelle. Son embout applicateur doré et rafraîchissant renforce la microcirculation et revitalise la zone du contour de l'œil.



Mélangez, combinez, créez votre style

Avec la nouvelle collection **Rouge à lèvres Pure Color Love** qui offre 30 nuances et 4 finis audacieux, laissez-vous emporter par les teintes vives ou plus profondes en passant par les tons naturels et neutres, créez et personnalisez des styles adaptés à chaque tenue, chaque humeur et chaque circonstance.

Lalique

Sous le signe de l'infini

Pétillant, sensuel et coloré, **Rêve d'Infini** célèbre l'éternel féminin dans un bouquet de fleurs fraîches. D'inspiration Art Déco, son flacon-bijou affiche un design aux lignes épurées d'une élégante modernité. Infiniment Lalique !



Pour les aventuriers modernes

Avec **L'Insoumis**, sa nouvelle fragrance pour Homme, c'est à l'esprit audacieux de **René Lalique** que la Maison rend hommage. Comme le créateur, qui sut s'affranchir des conventions pour révolutionner tour à tour l'art de la joaillerie, de la verrerie ou de la parfumerie, **L'Insoumis** est indépendant, non-conformiste et pionnier.



Decléor

Faites une pause !

Decléor propose aux femmes de se ressourcer à deux moments privilégiés de la journée : le matin et la nuit. Les 2 kits **Recharge your life in a box** (en version Day Box ou Night Box) vous permet d'offrir à votre visage et à votre corps les soins dont ils ont le plus besoin à ces deux moments importants.

Disponibles dans les instituts de beauté Decléor.



Giorgio Armani

Maquillage estival

D'un simple coup de pinceau, la **Palette Sunrise Edition limitée** pare le teint de belles teintes chaudes comme après une journée de croisière.



Deux ouvrages professionnels d'importance, des romans à suspense, des récits qui portent à la réflexion, deux galeries de portraits très différentes, un zeste d'humour (grinçant) et un détour par les îles bretonnes figurent au programme de notre sélection de ce printemps qui devrait vous intéresser et vous charmer.

Michel Nivoix

Indispensable

Améliorer la compréhension du management international, c'est l'objectif de cet ouvrage organisé autour de trois grandes questions : Pourquoi s'internationaliser ? Quels moyens pour s'internationaliser ? Quelles spécificités pour l'entreprise à l'international ?



Définitions précises, concepts argumentés, enjeux-clés détaillés, nombreux exemples récents : ce livre signé par deux éminentes spécialistes du management international fournit une démarche d'analyse construite, pédagogique et complète. Un ouvrage indispensable aux professionnels concernés par le développement international, aux cadres en formation continue et aux étudiants.

Management international

de Hanane Beddi et Sophie Nivoix
Vuibert (215 pages – 22 EUR)

Excellents conseils

Lorsque, dans une entreprise, un changement est nécessaire, il advient, certes, mais souvent soit pas assez vite, soit pas assez efficacement. D'où des échecs hélas trop fréquents. Or, pour qu'une organisation se transforme tout en restant dans la course, il n'existe – selon John Kotter, gourou incontesté du changement – qu'un seul moyen : maintenir les résultats et les activités traditionnelles tout en adoptant un esprit entrepreneurial agile, véloce et créatif.



Dans cet ouvrage très pertinent, John Kotter présente les cinq principes fondamentaux sous-jacents à l'introduction de ce système dual et les huit accélérateurs qui le conduisent.

Accélérez

Oser l'agilité

de John Kotter
Pearson (184 pages – 28 EUR)

Soupçons

Son père venant de décéder à la suite d'un accident de débardage, Marie, qui résidait depuis vingt ans au Québec, revient en Aubrac pour reprendre la scierie familiale. Dans un milieu très masculin, elle est cependant aidée par des amis d'enfance et parvient, peu à peu, à maîtriser un métier dur, d'autant qu'elle doit faire face aux convoitises des scieries industrielles.



Ayant des doutes sur l'origine accidentelle du décès de son père, elle décide de mener une enquête et découvre qu'elle est étroitement surveillée. Mais elle n'est pas au bout de ses surprises. Ce roman nous fait découvrir un univers et des ambiances remarquablement peints.

L'héritière des Fajoux

de Sylvie Baron
Calmann-Lévy (309 pages – 19,50 EUR)

Les mystères de l'île

Le dernier roman de Gilles Paris est comme un coffret de bijoux que l'on examinerait tour à tour et à plusieurs reprises. Les bijoux sont en l'occurrence les femmes d'une île pleine de mystères dont les hommes sont morts. En revanche, plusieurs, du continent eux, racontent.



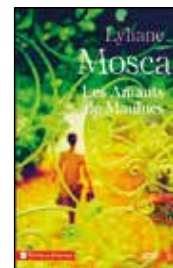
Petit à petit, les choses se précisent et les personnages interviennent comme se posent sur une toile les touches d'un peintre. Et l'on comprend progressivement que la famille qui règne sur l'île et qui est le centre de ce roman n'est peut-être pas aussi lisse qu'on l'imaginait. Une seule personne détient peut-être tous ses secrets. Nous avons beaucoup aimé ces pages.

Le vertige des falaises

de Gilles Paris
Plon (245 pages – 16,50 EUR)

Secrets de famille

Fille de Rachel, guérisseuse, Jeannette rencontre pour la première fois Maxime, son « filleul de guerre ». Nous sommes en mai 1945. C'est le coup de foudre et le mariage, auquel n'assiste pas le père de Jeannette, dont sa mère a toujours caché l'identité à quiconque.



Mais Maxime est irrésistiblement attiré par sa belle-mère, d'où des tensions qui prennent fin lorsqu'elle part. Quelques jours avant Noël, Jeannette, qui ne peut avoir d'enfant, découvre un nouveau-né devant sa porte. Elle l'adopte, mais ne révèle à la fillette ni cette adoption, ni ce qu'elle sait. Un secret de famille qui s'ajoute au précédent. Au lecteur de le découvrir.

Les Amants de Maunès

de Lyliane Mosca
Presses de la Cité (342 pages – 20 EUR)

Alberto ou Riccardo ?

Italienne, drôle, mais complexée par quelques kilos en trop et désespérément célibataire, Penelope, trente-six ans, rêve du grand amour, mais doit se contenter de rares escapades sexuelles. Un jour, elle renverse avec son vélo Alberto Ristori. Soudain, elle en est certaine : cet homme lui est destiné.



Un mois plus tard, elle le rencontre dans l'entreprise où elle travaille et où il se fait appeler Riccardo Galanti. Mais il semble ne pas se souvenir d'elle. Pour répondre aux questions qu'elle se pose, elle entreprend une recherche risquée... et loufoque. Cette comédie romantique et drôle se double d'une enquête très rythmée. On est sous le charme.

Quand on s'y attend le moins

de Chiara Moscardelli
Belfond (313 pages – 19,50 EUR)

Parcours croisés

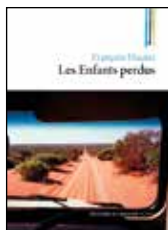
Fils de Stanislas, homme d'affaires français, Alexandre, qui a disparu, est recherché par la police australienne. Jade, fille de Rose, requin de la finance à Hong Kong, est arrêtée en Thaïlande pour trafic de drogue et risque la peine de mort. Pour sauver sa fillette de la misère, Bienaimé fuit Haïti et devient ouvrier-esclave au Qatar.

Stanislas, Rose et Bienaimé n'auraient jamais dû se rencontrer, mais leurs destins s'entremêlent autour de ceux de leurs enfants. Ils ne partent pas avec les mêmes atouts. Qui s'en sortira le mieux ? C'est la grande question de ce récit palpitant.

Les enfants perdus

de François Hauter

Editions du Rocher (330 pages – 19,90 EUR)



Les objets de notre vie

Il y a quarante ans, Anthony a égaré le médaillon que lui avait confié sa fiancée qui, ce jour-là, n'arriva jamais, décédée sur la chaussée près de chez lui. Depuis, il a passé sa vie à collecter des objets trouvés au hasard de ses promenades. Sentant sa fin venir, il a légué sa demeure et ses « trésors » à Laura, son assistante, avec mission pour elle de poursuivre sa démarche. Mais Anthony n'imaginait pas alors que ses dernières volontés provoqueraient une heureuse suite de rencontres. Ce roman très beau et très réussi est une réflexion sur la magie des objets et les liens inattendus qui peuvent nous unir aux autres.

Le gardien des choses perdues

de Ruth Hogan

Actes Sud (349 pages – 22,50 EUR)



New York, New York !

1 West 72nd Street : c'est l'adresse du Dakota Building, l'immeuble le plus connu de New York, dans les sous-sols duquel Shawn va se réfugier après avoir été témoin du meurtre de son meilleur ami. Il en devient le premier portier noir et y croise des hommes d'affaires influents et des célébrités comme Andy Warhol, John Lennon, Leonard Bernstein, Lauren Bacall, Frank Sinatra, Lou Reed, et bien d'autres.

Ce livre très documenté est une chronique du New York des années 70 autour de personnages réels et fictifs, une sorte de portrait d'une Amérique bouillonnante en pleine révolution artistique, intellectuelle et sexuelle. Passionnant.

Dakota Song

d'Ariane Bois

Belfond (439 pages – 20 EUR)



Humour grinçant

On peut rire de (presque) tout, mais pas avec tout le monde, c'est bien connu. Katarina Mazetti a choisi de rire du divorce ou, plus exactement, des univers qui l'escortent, par le biais de petites histoires qu'elle et nombre de ses amis ont vécues. Pas de rancoeurs ressassées mais une trentaine de tranches de vies qui croquent les travers de chacun(e).

Ces portraits au vitriol d'hommes et de femmes enfin seuls et libres (mais libres de quoi ?) sont délectables. L'auteure, suédoise (comme son nom ne l'indique pas), est parfaite dans le registre de l'humour grinçant. On se délecte.

Petites histoires pour futurs et ex-divorcés

de Katarina Mazetti

Gaïa (237 pages – 20 EUR)



Evasion

Les îles de Bretagne sont une source inépuisable de découvertes. Cet ouvrage permet de sauter de l'une à l'autre : Bréhat, Batz, Ouessant, Molène, Sein, les Glénan, Groix, Belle-Ile, Hoëdic, Houat, l'île aux Moines, et l'île d'Arz.

Au fil des pages, on découvre, le long des côtes découpées et des plages, une myriade de phares, des forts, de jolis musées, un habitat solide, de belles églises, de pittoresques petits ports. Des encadrés racontent mille et une choses intéressantes. Ce livre est aussi complété par une carte générale de la Bretagne et des cartes détaillées. De magnifiques idées pour vos vacances.

Iles de Bretagne

de Marie Le Goaziou (textes) et Emmanuel Berthier (photos)

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



Nous vous recommandons aussi

Un ange brûlé

de Tawni O'Dell

Belfond (344 pages – 21 EUR)

L'or du lin

de Joël Raguénès

Calmann-Lévy (426 pages – 20,50 EUR)

Le Roman d'Elsa

de Geneviève Senger

Presses de la Cité (382 pages – 20,50 EUR)

Sélection particulièrement riche pour ce mois de mai où nous passons d'un sommet musical à l'autre avec deux événements jazzistiques, un détour par le répertoire des abbayes, des enregistrements symphoniques dont un hommage à un grand Maître du XX^e siècle et la bande originale d'un film à ne pas manquer.

Michel Nivoix

Grand art

Structuré en deux parties – *Premiers âges et essor du monachisme* et *Les temps romans* –, cet album de deux disques nous invite à pénétrer dans l'univers vocal des abbayes : celles-ci étaient en effet, au Moyen Age, au centre de la création musicale.

Interprétés par des ensembles choraux de haut niveau, ces chants d'une grande complexité embrassent un répertoire très large et extrêmement riche. Leur écoute est un pur moment de grâce et un temps de spiritualité fort. Cet album est un Choix de France Musique.

Le chant des abbayes

Plain-chant et polyphonie médiévale

(Harmonia Mundi)



Exceptionnel

Il avait eu 80 ans un mois plus tôt : le 27 avril 2007 s'éteignait Mstislav Rostropovitch. Cet élève de Dimitri Chostakovitch et de Serge Prokofiev, qui était aussi un ami de Benjamin Britten, avait étudié le piano et le violoncelle avant d'opter pour ce dernier. Il avait su en redéfinir la sonorité, à telle enseigne qu'il était surnommé « le violoncelle du siècle ».

Warner Classics vient de lui rendre hommage à travers deux coffrets de CD et trois DVD d'une extraordinaire richesse, avec la participation d'une pléiade de musiciens exceptionnels.

Mstislav Rostropovitch

Le violoncelle du siècle

(Warner Classics)



Dentelle musicale

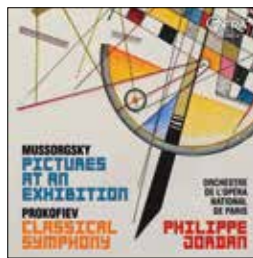
A la tête de l'Orchestre de l'Opéra National de Paris, dont il est le chef depuis 2009, Philippe Jordan – fils de feu Armin Jordan – nous propose sa vision des *Tableaux d'une exposition*, œuvre pour piano de Moussorgski orchestrée par Ravel en 1922. Aucune des subtilités de cette partition ne lui a échappé et l'équilibrage des pupitres est parfait.

Seconde œuvre de ce disque, la *Symphonie classique* de Prokofiev est interprétée ici avec fougue, fraîcheur et délicatesse. Une version pétillante et enchanteresse.

Orchestre de l'Opéra National de Paris

Moussorgski – Prokofiev

(Erato)



Concert inaugural

Surtout connu comme batteur des Rolling Stones, Charlie Watts était initialement attiré par le jazz. Après un entretien téléphonique en 2009 avec Gerard Presencer, trompettiste et arrangeur de talent, le projet d'un concert avec le « big band » de la Radio danoise est lancé. En 2010, Charlie Watts se produit avec ce dernier lors de l'inauguration du Danish Radio Concert Hall devant un public enthousiaste.

Ce concert diffusé en direct est également enregistré. Gerard Presencer pense alors à en faire un disque, celui-ci, que les amateurs de jazz sauront apprécier ô combien.

Charlie Watts

meets The Danish Radio Big Band

(Impulse par Universal)



Guitariste de légende

Les innombrables inconditionnels de Django Reinhardt sont comblés : le mois dernier est sorti le film d'Etienne Comar, *Django*, et, simultanément, le disque de la bande originale sur laquelle on retrouve des compositions de ce guitariste au swing incomparable, mais d'autres aussi, co-écrites avec l'immense violoniste Stéphane Grappelli (mais ce ne sont pas les seules signatures).

Cette bande originale restituée à merveille la musique de celui qui a inspiré les plus grands guitaristes du monde. Il faut absolument inclure ce disque dans votre discothèque.

Bande originale du film Django

par le Trio Rosenberg

(Impulse par Universal)



Gil Evans for ever

En 1987, le pianiste Laurent Cugny avait enregistré deux albums avec Gil Evans, décédé l'année suivante, pianiste lui aussi, compositeur (il avait signé des partitions sur mesure pour Miles Davis), arrangeur (l'un des plus importants de la musique de jazz) et chef d'orchestre (big band).

Pour faire entendre ses partitions et perpétuer son esprit, Laurent Cugny a fondé le Gil Evans Paris Workshop (seize musiciens) qui redonne vie à ses classiques et a repris des instrumentations proches de celles qu'appréciait Gil Evans. Les amateurs de jazz seront comblés.

Gil Evans Paris Workshop – Laurent Cugny

Spoonful

(jazz&people)

