

## Les entreprises familiales

Dossier pages 24 - 38

Avez-vous trouvé une perspective  
à la hauteur de vos ambitions?

[ey.com/lu/family-enterprise](https://ey.com/lu/family-enterprise) #BetterQuestions





Et vous,  
comment  
**IMAGINEZ-  
VOUS**  
l'avenir ?

## ACTIF

Oui, vous pouvez imaginer l'avenir avec sérénité : innovant, audacieux même, ou simplement confiant.

Oui, vous pouvez oser aller toujours plus loin ; au bout de vos projets et de vos rêves parce que vous êtes parfaitement bien accompagné par nos équipes d'experts.

Des équipes dédiées qui prennent activement soin de votre patrimoine pour que demain vous appartienne.

Vous souhaitez en savoir plus ?

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

ou prenez rendez-vous au **+352 45 35 45 42 19**

Banque Degroof Petercam Luxembourg S.A., 12, rue Eugène Ruppert - L-2453 Luxembourg, R.C.S. B25459.



## News

- 4** Brèves
- 17** Ce qu'est le mentoring... et ce qu'il n'est pas !
- 18** Acheter sur Internet est devenu une pratique courante... et pour vous ? Résultats du sondage réalisé en octobre-novembre sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)

## Carte blanche

- 20** Diplôme «Teleworker» at Uni.lu?

## Communication

- 21** 9 astuces pour une action de street marketing réussie

## Entreprendre au féminin

- 22** Thuy Gattaux : « Mieux valoriser les activités proposées par le monde associatif et les freelances de l'animation »

## Formation tout au long de la vie

- 23** Un accès à la formation différencié selon les secteurs d'activité

## Dossier Les entreprises familiales

- 24** Anatomie de l'entreprise familiale
- 25** Face à la crise, les atouts des entreprises familiales
- 26** L'intelligence économique pour renforcer la performance et la résilience des entreprises familiales luxembourgeoises
- 29** Quand l'émotionnel entre en ligne de compte...
- 30** Transmission d'entreprise familiale : 5 points clés pour la réussir

- 32** Fier de mes enfants – Combiner convergence entrepreneuriale et nouvelles visions
- 33** Au-delà des mots
- 34** Ils ont repris l'entreprise familiale
- 36** La fiscalité au cœur du débat
- 37** Et si les entreprises familiales accentuaient leurs investissements dans la nouvelle économie
- 38** FBN, un réseau dédié aux entreprises familiales

## Bon à savoir

- 40** Le reclassement professionnel

## Nouvelles technologies

- 41** La 5G, le réseau de demain
- 42** Mobilité – L'accès aux données de l'entreprise

## A nos frontières

- 44** Télétravail : les dirigeants exclus des accords COVID-19

## Auto

- 46** Opel Grandland X, l'hybride survolté

## 50 Beauty case

## 52 Livres

## 54 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

Media & Advertising S.à r.l.  
223, rue de Cessange • L-1321 Luxembourg  
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

### Directeur de la publication /

#### Rédacteur en chef /

Isabelle Couset  
E-mail : [icouset@yahoo.com](mailto:icouset@yahoo.com)

### Rédaction /

Alex Barras, Isabelle Couset, Sébastien Lambotte,  
Michel Nivoix, Jeanne Renauld

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro : Business Mentoring Luxembourg, Chrystelle Thévenot-[lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), Marc Hostert, Netty Thines, INFPC, Martine Borderies, Thomas Valici, M<sup>e</sup> Jean-Philippe Smeets, M<sup>e</sup> Nastasia Dumitru, Philippe Docquier, Isabelle Gales, Laurent et Frédéric Muller, Charline Burg, Jean Muller, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre et Jérémy Laurensis

Mise en page / Tessy Vandermerghel / weprint, Luxembourg

Impression / weprint, Luxembourg

### Parution bimestrielle

Abonnements

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

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



© 2020 – Media & Advertising S.à r.l. – Toute reproduction est interdite. Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) - [www.lord.lu](http://www.lord.lu)

## STATEC

### CLASSIFICATION NACE DES ENTREPRISES

Suite aux difficultés financières des entreprises liées à la crise sanitaire, différentes aides étatiques ont été introduites. Vu que ces aides (chômage partiel, aides directes...) sont liées au **code NACE**, le **STATEC** a tenu à informer de la démarche de l'attribution/modification des codes NACE.

Le code NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) est un code statistique qui reflète l'activité économique d'une entreprise. Ce code est attribué aux entreprises principalement sur base des informations transmises au STATEC dans le cadre de l'enquête sur les activités économiques ou toute autre information à sa disposition permettant de faire ce classement.

Lorsque l'entreprise compte plusieurs activités, c'est celle qui représente en principe la part la plus élevée dans la valeur ajoutée réalisée (en appliquant une méthode de haut en bas) qui va déterminer l'activité principale de l'entreprise. Au cas où la valeur ajoutée par activité ne peut pas être calculée, le STATEC va considérer tout autre critère de substitution lui permettant de faire ce classement. À part l'activité principale, le STATEC pourra déterminer des activités secondaires pour l'entreprise si celles-ci sont significatives.

Toute demande de modification du code NACE doit être adressée à **unite.repertoire@statec.etat.lu**, en y indiquant : le matricule national, le n° RCS et le nom de l'entreprise ; l'activité actuellement exercée (celle qui contribue le plus à la valeur ajoutée en cas de plusieurs activités) ; et la date à partir de laquelle cette activité est exercée. Le STATEC se réserve le droit de demander toute information supplémentaire en cas de besoin.

Tout changement de code NACE ne sera opéré qu'en cas d'une demande dûment justifiée (changement d'activité, code actuel inapproprié) et dans un but purement statistique. Les codes NACE attribués (activité principale) peuvent être consultés sur [Guichet.lu](http://Guichet.lu) (portail Entreprises, rubrique Recherche code NACE) ou sur le Portail RCS (Registre de Commerce et des Sociétés).

Le STATEC jouit de l'indépendance scientifique et professionnelle telle que définie dans la loi du 10 juillet 2011.

Source : STATEC, Stanews n° 27 *Classification NACE des entreprises* du 10 septembre 2020.

### LE LUXEMBOURG EN CHIFFRES 2020



Sur 64 pages, la brochure **Le Luxembourg en chiffres 2020**, réalisée par le **STATEC**, richement illustrée d'infographies et de graphiques, fournit des données statistiques de base

sur le Luxembourg, des comparaisons internationales permettant de situer le Grand-Duché par rapport aux pays de l'UE et aux principales économies mondiales. Cette année, des « pages spéciales COVID-19 » ont été ajoutées, donnant les principaux indicateurs pour le pays et pour le monde ainsi que des données illustrant les impacts de la pandémie sur la population, le marché du travail et l'économie. La brochure *Luxembourg en chiffres 2020* est téléchargeable gratuitement sur <https://statistiques.public.lu/en/publications/series/lux-figures/2020/lux-figures/index.html> ✓

Source : STATEC, Stanews n° 28 du 17 septembre 2020.

### FONDATION RESTENA

#### 1,2,,LU, C'EST PARTI !

Depuis le 31 août dernier et jusqu'au 15 décembre, par l'intermédiaire de son service **DNS-LU** assurant le registre national du **.lu**, la **Fondation Restena** ouvre l'enregistrement des noms de domaine en **.lu** en 1 et 2 caractères.

S'étalant sur une période de 15 semaines, cette mise sur le marché de plus de 2.800 nouvelles possibilités d'enregistrement en **.lu** représente une occasion unique d'obtenir un nom de domaine en **.lu**, d'associer l'identité du Luxembourg à ses activités en dehors des frontières nationales, d'identifier l'origine luxembourgeoise de ses produits/services, voire d'afficher son attachement au Grand-Duché.

Afin que la mise à disposition de ces nouvelles possibilités d'enregistrement soit la plus équitable possible, la Fondation Restena a procédé en 3 temps : du 31 août au 30 octobre, les détenteurs de marque

validée et les entreprises à dénomination en 1 ou 2 caractères disposaient d'une priorité sur l'enregistrement d'un nom de domaine en 1 à 2 caractères similaires ; du 2 novembre **au 14 décembre**, toute personne physique ou morale peut tenter de remporter un ou plusieurs noms de domaines en 1 ou 2 caractères parmi ceux non alloués lors de la phase précédente. Cette attribution se fait en ligne, par le biais d'une procédure attribuant chaque domaine au plus offrant sur la plateforme dédiée [1-2.dns.lu](http://1-2.dns.lu) ; enfin, **à partir du 15 décembre 2020**, les noms de domaine en 1 et 2 caractères non précédemment attribués seront enregistrables, comme tout autre nom de domaine en **.lu**, par le biais de l'ensemble des bureaux d'enregistrement accrédités pour le **.lu**. ✓

[www.dns.lu/1-2lu](http://www.dns.lu/1-2lu)

### SALON HR LUX TRADE FAIR

#### LE 14 JANVIER 2021 EN MODE VIRTUEL

**EiviLux**, la société organisatrice du **salon HR LUX Trade Fair** dédié aux professionnels des Ressources humaines, se tourne vers le mode virtuel pour la 3<sup>e</sup> édition qui se tiendra le **14 janvier 2021 de 8h30 à 17h**. Le principe reste le même : offrir la possibilité aux experts et professionnels des RH de se rencontrer et d'échanger en temps réel. Ainsi, des stands virtualisés, des conférences (en direct et en *replay*), des informations experts, des vidéos... seront accessibles depuis son entreprise, chez soi ou tout autre lieu avec une interface du salon s'adaptant à toutes les tailles d'écrans, le tout dans un environnement intuitif et interactif. Il sera possible également de discuter par *chat*, téléphone ou visioconférence avec les experts toute la journée.

Les **12 thématiques** abordées restent les mêmes que les années précédentes : Avantages complémentaires, Coaching, Recrutement, Sécurité Santé et Bien-être au travail, SIRH, Conseil RH, Site d'offres d'emploi, Cabinet d'avocats, Mobilité & Expatriation, Outplacement, Paie & Administration RH, et Formation.

**HR LUX Trade Fair** est gratuit est ouvert à tout professionnel des RH. Les inscriptions des experts exposants et/ou conférenciers sont ouvertes. Toutes les informations sont disponibles sur [www.hrlux-tradefair.com](http://www.hrlux-tradefair.com).



## POST

## LANCEMENT DU RÉSEAU MOBILE 5G



Le 16 octobre dernier, **POST** a mis en service les 1<sup>ers</sup> sites de son **réseau mobile 5G haute performance** situés sur le territoire de la Ville de Luxembourg et d'autres zones pilotes. La couverture sera étendue à d'autres régions, dont début 2021 les régions d'Ettelbruck et de Diekirch, courant 2021 les zones urbaines du sud du pays, puis progressivement dans le reste du pays. En parallèle, POST poursuit des investissements conséquents dans son « Réseau du futur » et donc aussi dans la modernisation de son réseau mobile 4G.

Les fréquences attribuées au Luxembourg pour le déploiement du réseau 5G sont de 700 MHz et de 3.6 GHz. Ainsi, la 5G utilisera la même gamme d'ondes que les technologies existantes, mais de façon plus efficace et moins énergivore.

Lors du lancement, POST a introduit la 5G dans ses forfaits SCUBIDO pour les clients particuliers et BusinessEurope pour les clients professionnels, sans augmentation de tarif. POST a également introduit sur le marché une nouvelle gamme de forfaits intitulée **5G Power** permettant des vitesses de connexion allant jusqu'à 1 Gbit/s, jusqu'à 100 GB de volume data et la possibilité d'accéder à plus de 400 jeux vidéo avec le service Blacknut inclus. POST a conclu un partenariat stratégique avec la plateforme française de jeux en ligne **Blacknut**, leader mondial du Cloud Gaming. En ligne avec le lancement de la POST eSports League début 2020, POST devient ainsi le 1<sup>er</sup> opérateur mobile à proposer une offre de 5G Cloud Gaming au Luxembourg et le 1<sup>er</sup> opérateur en Europe à l'intégrer dans ses offres mobiles 5G. Ce partenariat permet à POST Telecom de proposer une offre d'accès illimité à plus de 400 jeux vidéo du catalogue de Blacknut en *streaming*. Cette solution permet de transformer tout type d'appareil connecté (smartphone et tablette (actuellement uniquement disponible sur Android), ordinateur portable ou SmartTV) en console de jeu vidéo.

Informations sur le réseau mobile 5G de POST et rubrique regroupant les questions fréquentes sur [www.post.lu/5g](http://www.post.lu/5g).

## VILLE DE LUXEMBOURG

## DE NOMBREUX SERVICES EN LIGNE

Toute une panoplie de services aux citoyens est disponible sur le site [www.vdl.lu](http://www.vdl.lu). C'est dans un souci de faciliter les démarches administratives, traditionnellement faites au Bierger-Center à la place Guillaume II, que la Ville de Luxembourg offre à ses citoyens la possibilité d'effectuer certaines démarches à distance, en tout confort depuis un ordinateur, une tablette ou un smartphone.

Ainsi, le site Internet de la Ville de Luxembourg fait office de Bierger-Center digital permettant : d'effectuer des changements de résidence (en provenance d'une autre commune luxembourgeoise, à l'intérieur de la Ville de Luxembourg ou vers l'étranger – également disponible via [myguichet.lu](http://myguichet.lu) ; de commander divers certificats (également disponible via [myguichet.lu](http://myguichet.lu)) ou des copies d'actes d'état civil ; d'introduire une demande d'adhésion au chèque-service accueil ; de s'inscrire sur les listes électorales (uniquement via [myguichet.lu](http://myguichet.lu)) ; de

# POUR L'ÉGALITÉ FEMMES + HOMMES AU TRAVAIL

DANS VOTRE ENTREPRISE, VOUS VOULEZ :

Améliorer le **bien-être** des salarié-e-s ?

Accompagner un meilleur **équilibre de vie** ?

**Encourager** vos talents ?

Sensibiliser votre personnel à  
l'**égalité entre femmes et hommes** ?

PARTICIPEZ AU PROGRAMME  
ACTIONS POSITIVES  
DU MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ  
ENTRE LES FEMMES ET  
LES HOMMES



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de l'Égalité entre  
les femmes et les hommes



ACTIONS POSITIVES

[actionspositives.lu](http://actionspositives.lu)  
[actionspositives@mega.public.lu](mailto:actionspositives@mega.public.lu)

f @ @luxembourgmega

demander lors des élections le vote par correspondance (également disponible via [myguichet.lu](http://myguichet.lu)) ; ou d'obtenir une vignette de stationnement.

Ces services en ligne s'inscrivent dans le projet de digitalisation **Smart City**, avec pour ambition de faire de la capitale une ville connectée, à la pointe de la technologie, qui propose aux résidents des solutions innovantes dans différents domaines comme la mobilité, le logement, l'environnement, la sécurité ou encore l'éducation.

Les services en ligne peuvent être consultés et effectués sur [e-services.vdl.lu](http://e-services.vdl.lu).

## BAUHÄREPRÄIS OAI 2020 DANS LA CATÉGORIE LOGEMENT COLLECTIF ET PRIX SPÉCIAL ACCESSIBILITÉ

Dans le cadre du **Bauhärepräis OAI 2020** remis par l'**Ordre des Architectes et des Ingénieurs-Conseils (OAI)**, la **Ville de Luxembourg** a été récompensée pour **5 projets** : **Bauhärepräis OAI 2020** pour son projet de logement social et intergénérationnel situé 44, rue de Mühlenbach ; **Prix spécial Accessibilité** pour l'**ascenseur Pfaffenthal-Ville Haute** ainsi qu'une **mention** dans la catégorie Ouvrages d'art/infrastructures. Le **Skatepark Pétruss** et le **château d'eau au Ban de Gasperich** ont également reçu une mention. ✓

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

## AÉROPORT DE LUXEMBOURG CERTIFIÉ PAR LE ACI HEALTH PROGRAMME



De g. à dr. : **Alexander Flassak** (Finance Director & Head of Real Estate Development, lux-Airport), **René Steinhaus** (CEO, lux-Airport) et **Tom Goris** (Director Operations, lux-Airport).

L'Airports Council International (ACI), l'association du secteur, a attribué à **lux-Airport** la certification **Airport Health Accreditation (AHA)**. Cette certification prouve l'alignement de l'Aéroport de

Luxembourg avec les lignes directrices de l'ACI sur le redémarrage et la reprise des activités aériennes, ainsi qu'avec les recommandations du groupe de travail sur la reprise des activités aériennes du Conseil de l'OACI et les meilleures pratiques du secteur aéronautique.

L'Aéroport de Luxembourg est le 1<sup>er</sup> aéroport d'Europe Centrale et le 11<sup>e</sup> aéroport au monde à être certifié par le ACI Health programme. Pour en savoir plus sur le programme Santé de l'ACI : <https://aci.aero/about-aci/priorities/health/aci-airport-health-accreditation-programme>.

## LABEL LEAN & GREEN ET 1<sup>ÈRE</sup> ÉTOILE



De g. à dr. : **Malik Zeniti** (Director, Cluster for Logistics-C4L), **Claude Turmes** (ministre de l'Énergie, ministre de l'Aménagement du territoire), **Anne Deveze** (lux-Airport), **Sandrine Trapp** (Environmental Officer, lux-Airport), **René Steinhaus** (CEO, lux-Airport), **Philippe Scholten** (C4L) et **Max Nilles** (ministère de la Mobilité et des Travaux Publics).

Une nouvelle étape a été franchie dans les objectifs de gestion durable et de protection de l'environnement à l'**Aéroport de Luxembourg** qui devient le 2<sup>e</sup> gestionnaire d'infrastructures aéroportuaires **certifié Lean & Green en Europe**. En 3 ans, lux-Airport a réduit de 26 % ses émissions relatives de carbone.

Lean & Green est un programme international de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> promu par le **Cluster for Logistics (C4L)** depuis 2014, en collaboration avec le ministère de la Mobilité et des Travaux publics qui encourage les entreprises ayant des activités logistiques ou gestionnaires d'infrastructures à passer à un niveau de durabilité plus élevé. lux-Airport s'est engagé à atteindre 20 % de réduction de son empreinte carbone sur 5 ans. En seulement 3 ans (2016-2019), l'Aéroport a déjà atteint 26 % de réduction de ses émissions carbonées relatives (émissions

rapportées au nombre de passagers et tonnes de fret), et a reçu sa 1<sup>ère</sup> étoile.

Pour cela, lux-Airport a effectué plusieurs démarches, dont, entre autres : modifié les températures de consignes en fonction de l'activité (17 à 19°C pour les activités logistiques, par exemple), utilisé le système de Gestion Technique Centralisée (GTC), un automate qui contrôle et gère la programmation du chauffage, du froid et de l'électricité en fonction des informations en provenance des compteurs du terminal, ou encore augmenté son parc de véhicules électriques. Lux-Airport n'utilise que de l'énergie verte hydroélectrique.

La 2<sup>e</sup> étoile est l'objectif des années à venir. Elle sera atteinte en axant sur l'optimisation énergétique des bâtiments énergivores et en poursuivant l'optimisation énergétique du Terminal A via un ensemble de 40 mesures déjà identifiées. L'objectif final est la neutralité carbone en 2050, qui sera atteinte par le biais de la réduction des consommations énergétiques de 50 % en 2030 puis par la production ou l'utilisation pour les besoins propres uniquement d'énergies renouvelables. ✓

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

## EXECUTIVE LANE UN SERVICE BUSINESS CLUB À L'AÉROPORT DE LUXEMBOURG



Photo-Executive Lane/Vincent Flamion

Depuis plus de 4 ans, **Executive Lane**, filiale de SLG, offre un service de limousines avec chauffeurs haut de gamme. En coopération avec **lux-Airport**, la société propose un nouveau service (hall d'arrivées au niveau -1) : **Business Club**, qui permet aux entreprises et aux particuliers d'associer flexibilité et ponctualité pour des trajets vers et depuis l'aéroport ainsi que des trajets de courtes distances vers toutes destinations.

En adhérant au club moyennant paiement d'un abonnement mensuel, les clients ont accès à des limousines business ou premium à un tarif préférentiel, au forfait et sur réservation uniquement (par mail, téléphone ou directement sur la page contact du site Internet). Executive Lane proposera prochainement une application dédiée pour les réservations, avec une confirmation immédiate sur la disponibilité des véhicules.

L'offre d'Executive Lane s'étend à des véhicules de 4, 6, 14 places jusqu'à la plus grande limousine d'Europe avec 21 places assises. Les chauffeurs multilingues ont suivi une formation spécifique à la conduite de personnalités et sont donc aptes à réagir efficacement en toute situation. ✓

[www.executive-lane.com](http://www.executive-lane.com)

## FLIBCO.COM

### UN RÉSEAU DE NAVETTES AÉROPORTUAIRES ÉTENDU



Flibco.com a étendu son réseau de navettes aéroportuaires à **12 nouveaux aéroports européens** : Londres Stansted, Londres Heathrow, Bergamo Orio Al Serio, Vienne, Bologne, Paris Beauvais, Paris Charles de Gaulle, Rome Ciampino, Rome Fiumicino, Budapest, Manchester et Bucarest (aéroport Henri Coanda).

L'objectif de flibco.com est de devenir la principale plateforme européenne de vente en ligne pour les navettes aéroportuaires, permettant aux clients de comparer et d'acheter la plupart des liaisons aéroportuaires en Europe.

## L'AIRBUS A400M LIVRÉ À L'ARMÉE LUXEMBOURGEOISE



Le 7 octobre dernier, l'**armée luxembourgeoise** a pris livraison d'un **Airbus A400M** pour son transport militaire. L'avion, sorti de la chaîne d'assemblage final de l'A400M à Séville (Espagne), a fait escale au Luxembourg avant de poursuivre son voyage vers la 15<sup>e</sup> escadre de transport aérien à Melsbroek (Belgique), où l'avion sera basé. Avec cette livraison, le Luxembourg devient le 7<sup>e</sup> exploitant d'un A400M.

L'avion, actuellement connu sous le nom de MSN104, sera exploité par les forces armées luxembourgeoises et belges au sein d'une unité binationale. ✓

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

## UNIVERSITÉ DE LA GRANDE RÉGION

### DE NOUVEAUX PARTENARIATS TRANSFRONTALIERS



Photo-Oliver Dietze

Le groupement universitaire transfrontalier **Université de la Grande Région – UniGR** poursuit son chemin sur la voie d'un modèle européen d'université. Le partenariat se développe au travers d'une convention avec l'**Université des Sciences appliquées de la Sarre (htw saar)** qui propose une large palette de cursus transfrontaliers. Grâce au « statut d'étudiant UniGR », les étudiants de htw saar pourront suivre des cours, passer des examens et aussi utiliser les bibliothèques et les restaurants des universités partenaires au-delà des frontières nationales. A l'avenir, les étudiants qui souhaiteront se rendre dans l'une des universités partenaires pour un semestre ou un événement particulier pourront également le faire sans obstacle bureaucratique majeur.

En outre, le réseau universitaire donnera à l'avenir à tous les étudiants des universités partenaires la possibilité d'acquérir des connaissances sur l'Europe et d'obtenir un

**Certificat EurIdentity** qui validera leurs connaissances européennes. Ce certificat est financé dans le cadre du programme *Erasmus+* à hauteur de 300.000 EUR

Le Centre d'études sur les frontières (**UniGR-Center for Border Studies**), fondé en 2014, continuera également à être soutenu par l'UE. Il percevra 600.000 EUR de financement supplémentaire de la part du programme *Interreg* au cours des 2 prochaines années. Le budget global de ce projet pour la période 2018-2022 est de 4,7 millions EUR dont 55 % sont financés par les fonds FEDER. Dans ce cadre, environ 80 chercheurs issus de 16 disciplines sont spécialisés dans les études sur les frontières et les zones frontalières telles que la Grande Région. Les partenaires de l'UniGR ont récemment fondé un autre centre interdisciplinaire sur le thème *Matériaux et métaux dans une économie circulaire*, **UniGR-CIRKLA**. ✓

[www.uni-gr.eu](http://www.uni-gr.eu)

## INTECH OBTIENT LE LABEL BEST WORKPLACES EUROPE® 2020



Après la révélation des Best Workplaces® Luxembourg 2020 en juin dernier, **Great Place to Work®** a dévoilé le palmarès européen. Parmi les organisations Best Workplaces® Europe 2020 sélectionnées partout sur le continent, **InTech**, entreprise active dans l'IT, a obtenu le label **Best Workplaces Europe® 2020** et se place, après l'obtention de la 1<sup>ère</sup> place dans le palmarès des Larges Best Workplaces® Luxembourg 2020, dans le Top 50 des meilleures entreprises où il fait bon travailler en Europe.

Cette récompense traduit l'engagement de la direction en faveur de ses 137 employés. Pour 92 % d'entre eux, InTech est une entreprise où il fait bon travailler. ✓

[www.greatplacetowork.lu](http://www.greatplacetowork.lu), [www.intech.lu](http://www.intech.lu)



## LA COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE DANS LE CAPITAL D'EAGLESTONE GROUP S.À R.L.



De g. à dr. : **Gaétan Clermont** et **Nicolas Orts**, CEO, Eaglestone Group S.à r.l.

La **Compagnie du Bois Sauvage**, société à caractère patrimonial, est entrée à concurrence de **30 % dans le capital d'Eaglestone Group S.à r.l.**, la holding de tête du groupe immobilier européen Eaglestone.

La Compagnie du Bois Sauvage a acquis 30 % auprès des 3 actionnaires existants du groupe fondé en 2010 sur base d'une valorisation de 220 millions EUR. Gaétan Clermont et Nicolas Orts restent tous deux CEO et actionnaires à concurrence de 35 %, conjointement avec l'actionnaire historique qui garde une participation équivalente.

Eaglestone est actif en Belgique, au Luxembourg et en France. Composé d'une équipe multidisciplinaire de 80 personnes répartie en Belgique, au Luxembourg et en France, le groupe gère 80 projets représentant plus de 500.000 m<sup>2</sup> en détention/construction et une valeur d'investissement de 1,5 milliard EUR. Au Luxembourg, Eaglestone développe 10 projets pour un total de 80.000 m<sup>2</sup>, principalement à Luxembourg-Ville.

[www.eaglestone.group](http://www.eaglestone.group), [www.eaglestone.lu](http://www.eaglestone.lu), [www.bois-sauvage.be](http://www.bois-sauvage.be)

## EM-SAT

**LES TECHNIQUES SPATIALES AU SERVICE DE LA GESTION DES RISQUES DES INDUSTRIES CHIMIQUES**  
Le projet innovant belgo-luxembourgeois **EM-SAT (Advance Data Management for Chemical Industry)**, qui est en cours d'étude, va déboucher prochainement sur une plateforme-outil d'anticipation, de supervision et de gestion de crise hautement sécurisée, offrant une boîte à outils complète de fonctionnalités pour

les usines chimiques et les gestionnaires de sites SEVESO.

Belgique et Luxembourg comptent sur leurs deux territoires plus de 220 sites industriels chimiques SEVESO (seuil haut). Cet important projet de démonstration industrielle a été sélectionné par l'ESA et à la fois par BELSPO (la politique scientifique belge, département Spatial) et la LSA (Luxembourg Space Agency). L'Agence Spatiale Européenne (ESA) et son programme ARTES/BASS (*Business Application Space Services* précédemment nommé IAP) finance à 50 % le projet-recherche d'étude de faisabilité et de démonstration pour une durée de 2 ans.

Le partenariat industriel belgo-luxembourgeois est composé de 8 entreprises privées/publiques qui étudient et développent, depuis un an, les complémentarités et les avantages de chacun de leurs services dédiés à la haute sécurité des salariés et des installations. Il s'agit des entreprises suivantes : **IDT (L)** (imagerie 3D industrielle et apporteur du logiciel intégrateur 3D METIS) ; **LuxTrust (L)** (haute sécurité de la data, des personnes et services de confiance, agréée Europe) ; **Space4environnement (L)** (imageries satellitaires « haute définition et interprétation ») ; **Creaction Int Luxembourg (L)** (transfert d'AMALFI, un logiciel spatial de contrôle de qualité de la data) ; **InTech (L)** (conception et développement de systèmes et solutions numériques sur mesure) ; **Polyris (B)** (études de prévention et de gestion des risques industriels, spin-off de l'UMons) ; **RHEA Group (B)** (ingénierie de solutions de sécurité dans le domaine spatial, spécialisé en cybersécurité, en partie présent sur le site ESA/ESEC (European Space Security and Education Centre) à Redu) ; et **Creaction Int Belgium (B)** (études en créativité et innovation industrielles, coordinateur du projet EM-SAT).

Les clients visés par le partenariat EM-SAT sont les entités et sites producteurs/distributeurs de l'industrie chimique qui ont l'obligation de suivre les directives européennes SEVESO.

**LUXTRUST ET FAIR&SMART UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE**  
**LuxTrust S.A.** et **fair&smart SAS** ont signé, en septembre dernier, un **accord**

**de partenariat pluriannuel.** Aux termes de celui-ci, LuxTrust obtient la distribution exclusive de la solution de gestion des consentements Right Consents de fair&smart sur les marchés luxembourgeois et belge. La solution sera également intégrée à la plateforme d'échange de données personnelles IDKEEP prête à être lancée par LuxTrust en 2021.

Depuis l'entrée en vigueur du Règlement européen RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données Personnelles) en mai 2018, toutes les organisations qui effectuent des traitements avec des données personnelles de citoyens européens doivent se mettre en conformité avec un cadre réglementaire strict. Le consentement est une des 6 bases légales sur lesquelles une organisation peut s'appuyer pour effectuer ces traitements. La validité du consentement repose sur des conditions bien définies (libre, spécifique, éclairé, univoque, démontrable). Il est notamment requis par le règlement pour le traitement de données sensibles comme les données de santé mais aussi pour les transferts de données entre organisations non liées par des relations contractuelles. Il est ainsi au cœur de la libre-circulation des données personnelles souhaitée par le législateur européen.

Avec la gestion des consentements et préférences, LuxTrust devient le 1<sup>er</sup> Trust Service Provider en Europe à couvrir la quasi-totalité des interactions numériques B2C (Identification/Authentification, contractualisation avec la signature électronique, choix et permissions).

[www.luxtrust.com](http://www.luxtrust.com), [www.fairandsmart.com](http://www.fairandsmart.com)

## ALD ELECTRIC EN PARTENARIAT AVEC ENOVOS



**ALD Automotive Luxembourg** a mis en place une **solution de leasing pour véhicules électriques** complète, sur mesure et *Made in Luxembourg* : **ALD Electric.**



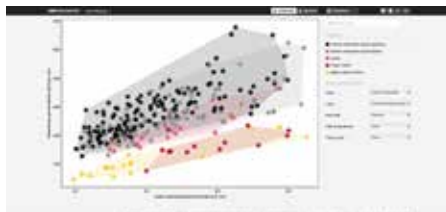
Malgré une demande croissante pour des véhicules électriques et hybrides, une part importante des conducteurs hésite à faire le pas. Le premier obstacle est le prix. Bien que le véhicule électrique soit plus cher que son équivalent thermique, le leasing de véhicules électriques permet de diminuer l'impact de ce surcoût grâce, d'une part, au positionnement ambitieux d'ALD sur le niveau de valeur résiduelle, avec un impact favorable sur le loyer, d'autre part, à la TVA qui n'est supportée que sur les loyers et non sur la totalité de l'investissement, et, enfin, à une déduction des primes en amont du contrat de leasing. Se rajoute à ces avantages, le fait qu'ALD supporte le risque à la revente des véhicules et donc les éventuelles pertes de valeur liées à l'évolution technologique et à des changements de prix des constructeurs.

Le problème de l'autonomie est un autre frein. Grâce à son partenariat avec **Enovos**, les utilisateurs de la solution **ALD Electric** peuvent recharger leur véhicule chez eux, sur le lieu de travail, sur le réseau public au Luxembourg et partout en Europe. Toutes les transactions sont centralisées et couvertes par un seul budget de recharge intégré au leasing.

Quant à l'infrastructure de recharge, **ALD Electric** propose différentes solutions simples d'installation : *smart cable*, *wallbox*... à installer au domicile ou sur le site de l'entreprise. Et l'utilisateur, même frontalier, pourra se faire rembourser de ses recharges à domicile grâce au dispositif de charge intelligent permettant un rapport détaillé des consommations.  Plus d'informations sur <https://www.aldautomotive.lu/leasing-voiture-electrique>.

## CARBONCOUNTER.LU

### LE NOUVEL OUTIL EN LIGNE DU MIT



**carboncounter.lu** est un outil en ligne, développé par le **MIT Trancik Lab** en collaboration avec **myenergy**, qui permet à tout un chacun de comparer sa voiture, en matière d'émissions et de coûts, à celles présentes sur le marché luxembourgeois.

Ce comparateur gratuit, développé par le MIT pour le marché américain et décliné pour le Luxembourg, fonctionne sur base de données neutres, récoltées notamment auprès de la SNCA (Société Nationale de Circulation Automobile) et selon une méthodologie scientifique reconnue, ayant déjà fait ses preuves aux États-Unis.

**carboncounter.lu** permet à l'utilisateur de se faire son propre avis sur le véhicule qu'il envisage d'acheter, en tenant notamment compte de sa motorisation mais pas seulement. En plus de comparer les émissions en CO<sub>2</sub> de quelque 1.000 véhicules actuellement disponibles sur le marché luxembourgeois, l'outil analyse également tout son cycle économique, tenant compte dans ses comparatifs de ses coûts de vie, de maintenance, d'achat, d'essence, de taxes, etc. L'utilisateur peut dès lors configurer sa recherche en activant différents filtres dont, entre autres, ceux relatifs au choix du moteur, au type de véhicule ou encore à sa consommation.

Avec ce site, **myenergy** souhaite alimenter la discussion autour de la voiture et contribuer, à son niveau, aux objectifs nationaux en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (- 55 % d'ici 2030) fixés au sein du Plan National intégré en matière d'Énergie et de Climat (PNEC), en permettant à ses utilisateurs de faire un choix en toute connaissance de cause.

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

## LEASEPLAN

Lors de la Journée mondiale des véhicules électriques qui s'est tenue le 9 septembre dernier, **LeasePlan** a appelé les gouvernements du monde entier à se concerter et à répondre à la demande du public en infrastructures de recharge pour les véhicules électriques.

« Les gouvernements du monde entier doivent passer la vitesse supérieure dès à présent et répondre à la demande en matière de mobilité zéro émission, en investissant dans des infrastructures complètes de recharge publiques et en encourageant les stations de recharge privées à domicile et sur le lieu de travail. Il est temps de dire les choses telles qu'elles sont : cette inaction nous empêche d'avancer. Ce n'est que si les gouvernements s'entendent sur les infra-

structures de recharge que nous pourrions honorer nos engagements en faveur du climat, assainir notre air vicié et mieux nous reconstruire », a expliqué Tex Gunning, CEO de LeasePlan.

LeasePlan s'est engagée à atteindre le zéro émission nette pour l'ensemble de son parc d'ici 2030. LeasePlan est également un partenaire fondateur de l'initiative **EV100** de **The Climate Group**, lancée en marge de l'assemblée générale des Nations Unies en septembre 2017 dans le but de favoriser l'adoption des véhicules électriques par les plus grandes sociétés de la planète.

Les temps forts de la stratégie de durabilité de LeasePlan reposent sur : le déploiement paneuropéen de sa solution de véhicules électriques tout compris, lancée en 2017, et disponible dans 12 pays, dont le Luxembourg ; le lancement de la solution **LeasePlan Énergie** (uniquement disponible aux Pays-Bas actuellement), une solution de recharge pour les véhicules électriques ; le lancement du **Green Bond Framework**, un emprunt obligataire vert. Les deux emprunts obligataires verts de LeasePlan servent au financement et au refinancement de sa gamme de véhicules électriques à batteries ; la poursuite de la transition du parc des employés de LeasePlan vers un parc de véhicules électriques à batteries ; le renforcement de sa communication sur la durabilité ; et la mise en avant de son dispositif **#StartElectric** qui accompagne l'électrification de la mobilité avec des offres en loyer mensuel fixe tout inclus (financement et tous les services : assurances, pneumatiques, entretien, etc.) pour tous les véhicules électriques (et hybrides). Au Luxembourg, la mobilité électrique devient plus accessible grâce à la prime pour véhicules électriques de 8.000 EUR.

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

## BGL BNP PARIBAS

### RÉSULTATS FINANCIERS

#### AU 30 JUIN 2020

Sur fond de crise sanitaire mondiale, le 1<sup>er</sup> semestre 2020 a été marqué par un accompagnement renforcé des clients et le soutien à l'économie luxembourgeoise. **BGL BNP Paribas** a participé aux discussions de la place financière

pour contribuer aux mesures de soutien à l'économie mises en place par le gouvernement luxembourgeois. Au cours des derniers mois, la banque a accordé au total 5.275 moratoires sur les activités luxembourgeoises afin d'aider ses clients à faire face à des difficultés imminentes de trésorerie. Pour des besoins additionnels de trésorerie, les entreprises avaient la possibilité de recourir à des crédits couverts par différents types de garanties. Dans ce cadre, la banque a accordé un montant total de 206 millions EUR de crédits en partenariat avec l'Office du Ducroire Luxembourg ainsi que des prêts garantis par l'Etat pour un montant total de 22,6 millions EUR.

Dès le début du confinement, la banque a également mis en place des actions solidaires en faveur des personnes les plus touchées par la crise sanitaire. En déclinaison du plan de soutien d'urgence que le Groupe BNP Paribas a initié dans plus de 30 pays, un don global de 100.000 EUR a été alloué à 3 associations : la Fondation Hôpitaux Robert Schuman, Caritas Luxembourg et Stëmm vun der Strooss.

Concernant les résultats, le **produit net bancaire** atteint **792,6 millions EUR** (+ 5 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2019).

Dans la **Banque de Détail et des Entreprises**, les encours moyens de crédits sont en **croissance de 10 %**, portés par la progression des crédits immobiliers et des crédits d'investissement.

Dans le métier **Wealth Management**, les actifs sous gestion sont en **baisse de 2 %** du fait d'un effet de valorisation défavorable en lien avec la baisse des marchés financiers au 1<sup>er</sup> trimestre 2020. Les encours moyens de crédits progressent de 17 %.

Dans les activités de **Leasing International**, les encours moyens de crédits reculent de **3 %**.

Les **frais généraux** s'élèvent à **388,5 millions EUR** (- 2 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2019).

Le **coût du risque** s'élève à **- 50,3 millions EUR** (- 51,9 millions EUR au 1<sup>er</sup> semestre 2019). Il intègre au sein des provisions collectives une estimation prospective de l'impact de la crise sanitaire.

La **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence**, qui correspond à la quote-part des résultats nets réalisés par des filiales dans lesquelles la

banque n'est pas majoritaire, s'établit à **4,0 millions EUR** (11,3 millions pour le 1<sup>er</sup> semestre 2019).

Le **résultat net consolidé part du Groupe** s'élève à **199,5 millions EUR** (+ 9 % par rapport au résultat net du 30 juin 2019).

Au 30 juin 2020, le **total du bilan** s'élève à **55,7 milliards EUR** (- 2 % par rapport au 30 juin 2019).

Le **ratio de solvabilité de la banque** s'élève à **23,6 %** (selon les normes Bâle III), largement au-dessus du minimum réglementaire requis. Les **fonds propres réglementaires part du Groupe** s'élèvent à **6,2 milliards EUR**. ✓

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

## EY LUXEMBOURG UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 13,0 %



De g. à dr. : **Alain Kinsch** (ancien Country Managing Partner, EY Luxembourg) et **Olivier Coekelbergs** (nouveau Country Managing Partner depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020, EY Luxembourg).

**EY Luxembourg** termine son année fiscale, clôturée au 30 juin 2020, avec une **croissance de 13,0 %** de son chiffre d'affaires, qui s'élève à **263 millions EUR**, la plus forte hausse depuis 2009.

Le **département audit** a enregistré un record historique, affichant une **croissance** de son chiffre d'affaires de **16,5 %**, confortant sa position de 2<sup>e</sup> plus grand cabinet d'audit au Luxembourg. Le **département fiscal** a enregistré une **hausse de 12,1 %** de son chiffre d'affaires et le **département conseil** a vu son chiffre d'affaires baisser, affichant un **recul de 7,3%**, département qui a été le plus impacté par une baisse de dépenses et le report de projets en matière de conseil depuis avril en raison de la pandémie. Quant au **département Transactions/M&A**, il a connu une nouvelle année de succès en affichant une **croissance de 30 %**.

EY Luxembourg compte actuellement plus de 1.600 collaborateurs provenant de 72 pays et parlant 67 langues, et a décidé de maintenir un niveau élevé de nouveaux recrutements dans le contexte actuel.

EY Luxembourg s'est doté d'un **nouveau plan stratégique sur 6 ans, Next Wave Ambition 2026**, qui établit clairement 10 ambitions stratégiques pour les exercices de 2021 à 2026, incluant notamment la croissance du chiffre d'affaires, les carrières des collaborateurs, le service clients, un partenariat très performant et uni, le *purpose* et la marque, ainsi que la gestion du risque.

A l'échelle mondiale, EY a annoncé un chiffre d'affaires combiné de **37,2 milliards USD** dollars pour l'exercice 2020, soit une augmentation de 4,1 % par rapport à l'exercice précédent en monnaie nationale. Sur un an, le nombre d'employés mondial a augmenté de 5,3 % et compte désormais 298.965 collaborateurs.

## INVESTMENT FUNDS IN LUXEMBOURG EDITION 2020



L'édition 2020 du guide **Investment Funds in Luxembourg – A technical guide** d'EY Luxembourg répond à de nombreuses questions liées à la constitution et au fonctionnement des fonds

d'investissement au Luxembourg. Cette publication de renommée internationale, mise à jour annuellement depuis plus de 25 ans, inclut les derniers développements en termes de législation et de réglementation.

Sur fond de pandémie, d'un point de vue financier, une baisse immédiate et significative a été constatée pour les actifs sous gestion, suivie d'un impact sur les honoraires et les marges. Malgré toutes les incertitudes et préoccupations initiales, et compte tenu de certaines suspensions et clôtures de fonds, l'industrie a poursuivi ses activités d'une manière remarquablement robuste.

Quand la situation s'est stabilisée, une attention accrue a été portée au renforcement des mesures prises initialement. Cette étape a vu la mise en œuvre d'actions visant à améliorer les plates-formes opérationnelles à distance, telles que la formalisation des pratiques de travail à

distance, une attention renouvelée pour les outils de gestion des liquidités, incluant la mise à jour des communications avec les investisseurs et les autorités de surveillance de l'industrie, la revue et mise à jour des politiques de valorisation des actifs et le développement de stratégies alternatives pour interagir avec les clients et les équipes par l'intermédiaire des média sociaux et autres plates-formes internes.

De nombreuses entreprises en bonne santé sont menacées par les conséquences sévères induites par la pandémie et seront dès lors mises sous pression pour plusieurs années. L'industrie doit relever le défi posé par cette situation mais peut également l'envisager comme une opportunité.

De nouveaux modes de travail sont apparus et risquent de ne pas être temporaires. Qu'est-ce que cela signifiera en pratique ? Une accélération significative des investissements dans les solutions technologiques et digitales ? Des bureaux régionaux au lieu de gigantesques sièges sociaux aux activités centralisées ? La formalisation du travail à distance en tant que pratique de travail standard ?

Au cours des dernières années, une certaine forme de consolidation est apparue, avec des résultats très contrastés. Cette pandémie va renouveler l'attrait pour cette dynamique et l'accélérer avec pour conséquence de renforcer les « grands acteurs » et de permettre la survie de quelques gestionnaires qui seront capables de se distinguer tout en fournissant à leurs clients une véritable valorisation de leur capital. ✓

[www.ey.com/lu](http://www.ey.com/lu)

## LALUX

### INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE MODERNISÉE

**Nutanix**, l'un des chefs de file en informatique cloud pour les entreprises, a réussi le défi de moderniser l'infrastructure informatique de la plus ancienne et l'une des plus importantes compagnies d'assurances au Luxembourg, **La Luxembourgeoise**, grâce à sa solution hyperconvergée *Nutanix Enterprise Cloud*.

La Luxembourgeoise possède l'un des réseaux les plus denses du pays avec plus de 1.500 agents. Confrontée à une énorme transition numérique, LALUX désire moderniser et simplifier son infrastructure informatique, et a opté pour la solution de Nutanix qui

rassemble les composants de traitement, de stockage, de mise en réseau et de visualisation de plusieurs serveurs physiques. Pour l'intégration, LALUX a été soutenue par **POST** Luxembourg tout au long de la mise en oeuvre et de la migration. ✓

[www.lalux.lu](http://www.lalux.lu), [www.nutanix.com](http://www.nutanix.com)

## LIH

### LANCEMENT D'UNE ÉTUDE SUR L'EXPOSITION AUX POLLUANTS DES ENFANTS RÉSIDANT AU LUXEMBOURG

L'unité de recherche **Human Biomonitoring (HBRU) du Luxembourg Institute of Health (LIH)**, spécialisée dans l'évaluation de l'exposition humaine aux polluants, est capable de déceler, à partir d'une mèche de cheveux, l'exposition de l'organisme à des substances toxiques présentes dans notre environnement. Elle a lancé, en octobre dernier, en partenariat avec l'Université du Luxembourg et avec le soutien de l'association *Kriibskrank Kanner*, une étude dont l'objectif est d'évaluer l'exposition aux polluants des enfants résidant au Luxembourg.

Basé sur l'analyse capillaire, le projet vise à évaluer l'exposition à divers polluants, y compris les pesticides et autres perturbateurs endocriniens, chez plusieurs populations d'enfants de différentes zones géographiques, dont le Luxembourg. L'étude vise à récolter 200 échantillons de cheveux d'enfants âgés de 1 à 12 ans résidant au Luxembourg. Le prélèvement est fait à domicile grâce à un kit de prélèvement reçu par les participants. Le recrutement s'effectue via les comptes Facebook et Instagram du LIH. ✓

[www.lih.lu](http://www.lih.lu), <https://www.facebook.com/Luxembourg.Institute.of.Health>, [https://www.instagram.com/lih\\_luxembourg](https://www.instagram.com/lih_luxembourg)

### LE CIRCULAR INNOVATION HUB À WILTZ A OUVERT SES PORTES



En présence de nombreuses personnalités, le **Fonds du Logement** et la **Commune de Wiltz** ont inauguré, le 19 octobre, le **Circular Innovation HUB**. Celui-ci va permettre de promouvoir l'échange de connaissances et d'expériences sur l'économie circulaire, de communiquer et d'informer sur la vingtaine de projets en cours d'élaboration et de réalisation sur le territoire de la commune de Wiltz, le projet phare étant le développement d'un nouveau quartier *Wunne mat der Wooltz* élaboré par le Fonds du Logement qui comprendra, à terme, environ 1.000 nouveaux logements, des espaces de loisirs et de travail, de l'artisanat, des infrastructures publiques, etc. Les principes de l'économie circulaire ont été appliqués pour le réaménagement des lieux : seules les rénovations essentielles ont été faites, l'aménagement intérieur a été réalisé avec du mobilier acquis ou rénové auprès de l'Atelier *KlimBim* du CIGR Wiltz, la façade du bâtiment a été décorée d'un graffiti d'*Yves-Laurent Grosbusch* (LU). Temporairement implanté dans l'ancien atelier communal de Wiltz, le HUB déménagera dans le bâtiment administratif de l'ancienne usine de cuir IDEAL après réhabilitation des lieux par le Fonds du Logement. ✓

[www.fondsdulogement.lu](http://www.fondsdulogement.lu), [www.wiltz.lu](http://www.wiltz.lu)

## FFCEL

### UN LUNCH CHRONO AVEC NATACHA AMAL



L'actrice **Natacha Amal** était l'invitée du lunch chrono du 4 novembre dernier, organisé par la FFCEL.

Lors du lunch chrono qu'elle a organisé le 4 novembre dernier, la **FFCEL (Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg)** avait invité l'actrice belge **Natacha Amal** pour débattre des thèmes suivants : Les atavismes des hommes vis-à-vis des femmes et ceux des femmes lorsqu'elles ont un homme pour interlocuteur/partenaire/collaborateur/client ;



Qu'est-ce qui nous conditionne et nous fragilise ? ; La petite voix intérieure : comment dominer ses craintes et se recentrer sur son objectif ? ; Les messages corporels bons et mauvais (vestimentaires/regards/gestuelle). L'événement s'est clôturé par une séance de questions-réponses.

Natacha Amal est une actrice bien connue, notamment pour ses rôles dans 2 séries cultes, *Femmes de loi* et *Commissaire Moulin*. Elle a tourné dans plus de 105 films pour le petit et le grand écran, et a joué dans de nombreuses pièces de théâtre. Tout au long de sa carrière, elle a exploré les méandres de la psychologie humaine et des relations homme/femme. Elle donne régulièrement des conférences et des formations sur la communication et sur les médias. ✓

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

## LA PLACE DE L'ÉTOILE UN NOUVEAU PÔLE DE MOBILITÉ AU CŒUR DE LA VILLE



Photo-VDL

Lors d'une conférence de presse en septembre dernier, la bourgmestre de Luxembourg-Ville, Lydie Polfer, le vice-Premier ministre, ministre de la Mobilité et des Travaux publics, François Bausch, ont présenté en présence de Thibault Lauprêtre, Managing Director de BC Partners, et de Marc Giorgetti, gérant de Felix Giorgetti S.à r. l., le concept pour le développement urbain de la **place de l'Étoile**.

Située à l'intersection de la route d'Arlon, de la rue de Rollingergrund et du boulevard de la Foire, la place gardera sa fonction de pôle d'échanges et deviendra même un axe de circulation principal reliant les communes limitrophes de l'Ouest à la capitale grâce à une connexion améliorée aux transports en commun existants et par l'extension du réseau du tramway de la place de l'Étoile en direction de la commune de Strassen. Ce nouvel *hub* de mobilité accueillera également plusieurs pistes cyclables, des

stations du système de location vel'OH! ainsi que des liaisons piétonnières vers les autres quartiers de la ville.

Afin de permettre l'intégration d'un *shared space* avec une gare routière souterraine pour les autobus régionaux, le tronçon de la route d'Arlon situé entre le boulevard de la Foire et la rue de Rollingergrund sera dévié par un tunnel depuis le boulevard de la Foire en direction du square de New York pour rejoindre à nouveau la route d'Arlon. Cette « nouvelle » route d'Arlon permettra d'orienter le trafic de manière ciblée, permettant à chaque usager de la route de trouver sa place dans ce concept.

Sur les 102.745 m<sup>2</sup> que compte le projet, 48.395 m<sup>2</sup> (47 % de la surface totale) seront utilisés pour la construction de plus de 600 logements, dont des logements à coûts modérés. Sur 8.365 m<sup>2</sup> (8 %) seront intégrés des commerces, un fitness, un *foodhall* avec terrasses et jardins intérieurs ainsi qu'un cinéma multiplex de 5 salles. La surface prévue pour l'installation de bureaux représentera 45.985 m<sup>2</sup> (45 % de la surface totale).

Prochaine étape : le projet actuel va servir de base pour l'introduction de la modification ponctuelle du Plan d'Aménagement Général (PAG) et de l'élaboration d'un Plan d'Aménagement Particulier (PAP) à adopter par le Conseil communal de la Ville de Luxembourg. Ces procédures seront normalement entamées au 1<sup>er</sup> trimestre 2021. ✓

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

## CAPITALE EUROPÉENNE DE LA CULTURE ESCH2022

### TOUTE UNE RÉGION S'Y PRÉPARE

Esch-sur-Alzette et 18 autres communes luxembourgeoises et françaises formeront la **Capitale Européenne de la Culture 2022**. Ce n'est donc pas une ville, mais bien toute une région à cheval sur deux pays qui sera sous les feux de la rampe en 2022. Outre la ville d'**Esch-sur-Alzette**, **10 communes du syndicat Pro-Sud** et **8 municipalités françaises de la Communauté de Communes Pays Haut Val d'Alzette (CCPHVA)** formeront la Capitale Européenne de la Culture Esch2022. Pour le Luxembourg, les communes de Bettembourg, Differdange, Käerjeng, KälTéiteng, Mondercange, Pétange, Rumelange, Sanem et Schifflange regroupent environ 177.000 habitants. Les

communes françaises d'Aumetz, Audun-le-Tiche, Boulange, Ottange, Rédange, Russange, Thil et Villerupt viennent y ajouter environ 28.000 habitants.

Le Pôle culturel de Micheville, en construction, ouvrira ses portes en septembre 2021 et jouera un rôle important dans Esch2022. La friche industrielle de Micheville accueillera des projets tels qu'*Eden Europa* qui fait partie de la vingtaine de projets français prévus actuellement dans le cadre de la Capitale Européenne de la Culture. La collaboration nécessaire à ces projets repose en partie sur des partenariats locaux, mais d'autres acteurs renommés venus de toute la France participeront eux aussi à la Capitale Européenne de la Culture.

Les communes des deux pays travaillent donc main dans la main pour lancer des projets qui profiteront à tous les habitants et visiteurs de la région, au-delà de 2022. ✓

[www.esch2022.lu](http://www.esch2022.lu)

## LAND OF MEMORY

### VALORISER LE TOURISME DE MÉMOIRE EN GRANDE RÉGION

**Land of Memory** est un projet qui vise à accroître la visibilité des lieux de mémoire localisés en **Grande Région** et à positionner ce territoire parmi les destinations incontournables à l'échelle mondiale en matière de tourisme de mémoire.

Conscients du patrimoine formidable qui gravite autour des pôles historiques de portée internationale que forment Verdun et Bastogne, les partenaires<sup>(1)</sup> du projet initié par **IDELUX** travaillent à la revalorisation de sites emblématiques. Ils souhaitent les faire connaître via la mise en place d'actions complémentaires dont, entre autres, un site Web en 4 langues conçu en *storytelling* par la société Sense lancé début 2020 ([www.landofmemory.eu](http://www.landofmemory.eu)), une exposition itinérante immersive conçue par Verhulst/Sense qui sillonnera la Grande Région à partir de décembre 2020 ([www.expo.landofmemory.eu](http://www.expo.landofmemory.eu)), un jeu de société créé par la société N-Zone pour le grand public et les scolaires, une carte de promotion de la destination touristique *Land of Memory*, la commercialisation de circuits touristiques liant les différents lieux de mémoire répartis à travers la Grande Région ([www.groupe-landofmemory.eu](http://www.groupe-landofmemory.eu)), la valorisation de sites de mémoire sur l'ensemble

du territoire : en Lorraine (Citadelle de Verdun, Forts de Vaux et Douaumont, Arrière-Front Allemand (Spincourt), au Grand-Duché de Luxembourg (Sentier du Souvenir au Schumanns Eck) et en Wallonie (Bois Jacques, Cimetières et Parc de Rossignol, Musée de Latour).

*Land of Memory* se veut un projet fédérateur rassemblant tous les pays de la Grande Région autour d'un triple objectif : témoigner de ces événements forts de l'Histoire qui ont mené à la construction de l'Europe actuelle, faire perdurer le message d'unité véhiculé à l'issue de la tragédie qu'ont été les deux guerres mondiales et renforcer l'activité touristique générée par cette thématique. ☑

(1) IDELUX Projets publics/Secteur Bastogne, Association Touristique du Luxembourg Belge, Commune de Tintigny, Commune de Virton, Fédération du Tourisme de la Province de Liège, Département de la Meuse, CDT de la Meuse, CA du Grand Verdun, SEML Touristique Grand Verdun, CC Damvillers Spincourt, Office Régional du Tourisme – Visit Eislek, Parc naturel de la Haute-Sûre, Ministerium für Bildung und Kultur des Saarlandes.

## M<sup>E</sup> JEAN-LUC FISCH CHEZ DENTONS LUXEMBOURG



M<sup>e</sup> Jean-Luc Fisch, associé Tax, Dentons.

Depuis août dernier, **Me Jean-Luc Fisch** dirige en tant qu'associé le **département Tax** de **Dentons Luxembourg**.

Il possède une expérience de plus de 20 ans en matière de fiscalité relative aux fonds d'investissement, au M&A, au Private Equity, à l'immobilier et aux marchés des capitaux. En 2012, il a rejoint le cabinet d'avocats luxembourgeois Elvinger Hoss Prussen en tant qu'associé fiscaliste. Avant cela, il était associé chez Allen & Overy où il a exercé pendant 13 ans. Il est reconnu comme un avocat fiscaliste de premier plan au Luxembourg par Chambers & Partners et The Legal 500. ☑

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

## GROUPE ALIPA

### JENNY LENTZ RENFORCE L'ÉQUIPE MARKETING



Jenny Lentz, Marketing Officer, Groupe ALIPA.

Jenny Lentz a rejoint le **Groupe ALIPA**, le spécialiste de l'emballage et du matériel de levage industriel, en tant que **Marketing Officer**.

Originaire de la Communauté germanophone de Belgique, elle est titulaire d'un master en Traduction multilingue de l'Institut libre Marie Haps (Bruxelles). Elle a intégré l'équipe Marketing avec la mission de rédiger et traduire la communication externe et interne du Groupe, en mettant en avant la qualité des caisses NO-NAIL BOXES, des accessoires et anneaux de levage de LIFTEUROP et CODIPRO. Elle s'occupe également de la création graphique de différents supports de communication et des relations avec la presse.

Le Groupe ALIPA est composé de 6 sociétés actives dans le levage et l'emballage : CODIPRO (anneaux de levage articulés), NO-NAIL BOXES (caisses pliantes en bois contreplaqué et acier pour l'industrie), LIFTEUROP et STAS (matériel et accessoires de levage), AllPack Services et WaluPack Services (emballage industriel). Les sociétés du Groupe ALIPA emploient environ 150 personnes au Luxembourg, en Belgique et en France. ☑

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

## DOCTENA

### ALAIN FONTAINE SUCCÈDE À PATRICK KERSTEN



Alain Fontaine, CEO, Doctena.

Créée en 2013 par Patrick Kersten, Alain Fontaine et Marc Molitor, la start-up luxembourgeoise **Doctena** est devenue en quelques années l'un des leaders euro-

péens de la prise de rendez-vous en ligne avec plus de 1,5 million de rendez-vous médicaux gérés par mois.

En septembre dernier, **Patrick Kersten** a confié les rênes de la société à **Alain Fontaine**, mais reste membre du conseil d'administration.

Marc Molitor se retire de la présidence du conseil d'administration afin de s'impliquer davantage dans les affaires courantes et soutenir le nouveau CEO, notamment en tant que directeur commercial à la tête des efforts de vente et de marketing de Doctena.

Marc Feider assume dorénavant la fonction de non executive Chairman. ☑

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

## CENTRE COMMERCIAL BELVAL PLAZA

### THIERRY DEBOURSE À LA DIRECTION



Thierry Debourse, directeur, centre commercial Belval Plaza.  
Photo-Marie Decker

Spécialiste du *retail*, **Thierry Debourse**, a pris la direction du centre commercial **Belval Plaza** en juillet dernier.

Précédemment directeur du développement de Carrefour en Belgique et au Luxembourg, Thierry Debourse a plus de 20 ans d'expérience dans le secteur du *retail*, dont une grande partie chez Cushman & Wakefield Belgique/Luxembourg et JLL Benelux.

Avec 37.150 m<sup>2</sup> et ses nombreuses marques internationales, Belval Plaza est l'un des plus importants centres commerciaux du Luxembourg. En 2019, il a accueilli 6,5 millions de visiteurs.

Le centre commercial Belval Plaza a été acquis par Firce Capital, société spécialisée en Investment Management, Asset Management et Développement dans le secteur immobilier, dans le cadre d'une opération réalisée avec des partenaires investisseurs. ☑

<https://belvalshopping.lu>

## PWC LUXEMBOURG

### NOMINATION DE 11 ASSOCIÉS

En septembre dernier, **PwC Luxembourg** a annoncé la promotion de **11 nouveaux associés**.

Les associés fiscalistes sont **Alexandre Igel** et **Pierre Kirsch**.

**Amélie Julian, Giuseppe Corsini, Thomas Druant, Nicolas Grillot, Laura Iftime, Briec Malherbe, Julien Melotte** et **Emanuela Sardi** ont été nommés pour l'audit.

A ceux-ci s'ajoute **Marco Houscheid**, Corporate Finance, Mergers & Acquisitions, aussi pour l'audit, dont l'annonce était intervenue plus tôt dans l'année. ✓

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

## AXELLE FERÉY CHEZ DLA PIPER



**Axelle Férey**, Head of Operations, DLA Piper.

**Axelle Férey** a rejoint **DLA Piper** en tant que **Head of Operations** de son bureau luxembourgeois, en septembre dernier.

Elle compte près de 25 ans d'expérience acquise sur 3 continents (Europe, Afrique et États-Unis). Avant de rejoindre DLA Piper, elle travaillait au sein de KPMG Paris où elle était Head of Regulatory Advisory Asset Management. Auparavant, elle avait passé 9 ans au Luxembourg au sein d'un Big 4. ✓

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

## ALFI

### EMMANUEL GUTTON, NOUVEAU DIRECTEUR JURIDIQUE ET FISCAL



**Emmanuel Gutton**, directeur juridique et fiscal, ALFI. Photo-Jan Hanrion

**Emmanuel Gutton** a rejoint l'**Association Luxembourgeoise de l'industrie des Fonds d'Investissement (ALFI)** en tant que **directeur juridique et fiscal**.

Il a repris les responsabilités auparavant assurées par Marc-André Bechet, élu directeur général adjoint, qui supervise désormais les départements Communications, Events et Business Development au sein de l'ALFI.

Depuis 2016, Emmanuel Gutton était responsable juridique et dirigeant de Pictet Asset Management (Europe) S.A. Auparavant, il a exercé la profession d'avocat pendant plus d'une dizaine d'années, inscrit au barreau de Luxembourg et de Paris. Il s'est spécialisé dans les fonds d'investissement et les sociétés de gestion de fonds. Il a travaillé en tant que Counsel au sein d'Elvinger Hoss et, en septembre 2012, est parti à Hong Kong dans le cadre de l'ouverture du bureau de l'étude dans cette juridiction. Il est revenu à Luxembourg en septembre 2015. Auparavant, il a exercé comme avocat au sein de Linklaters à Luxembourg et De Pardieu Brocas Maffei à Paris. Il est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) en Droit de l'Université Paris II Panthéon-Assas (France) et d'un master en Droit et Management international de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Paris en partenariat avec l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP).

La direction actuelle de l'ALFI se compose comme suit : Camille Thommes (directeur général), Marc-André Bechet (directeur général adjoint), François Drazdik (directeur administratif) et Emmanuel Gutton (directeur juridique et fiscal). ✓

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

## ACCENTURE LUXEMBOURG

### MARTIN WOLFRAM AU POSTE DE COUNTRY MANAGER



**Martin Wolfram**, Country Managing Director, Accenture Luxembourg.

Le 1<sup>er</sup> octobre dernier, **Martin Wolfram** a pris la succession de **Vanessa Müller** au poste de **Country Managing Director d'Accenture Luxembourg**.

Martin Wolfram a rejoint Accenture en 2001 et était auparavant COO et membre du conseil d'administration depuis 2014. Depuis son arrivée chez Accenture, il développe l'empreinte de la société dans les services financiers au Luxembourg et passe 4 ans aux Pays-Bas et en Belgique à transformer deux groupes bancaires de premier plan.

Accenture est l'un des leaders mondiaux des services aux entreprises et administrations, et propose une large gamme de services et solutions en stratégie, conseil, digital, technologie et gestion déléguée d'opérations. Le groupe s'appuie sur quelque 435.000 employés dans plus de 120 pays. ✓

[www.accenture.com/lu](http://www.accenture.com/lu)

## EY LUXEMBOURG

### NOUVELLES NOMINATIONS

**EY Luxembourg** a annoncé la cooptation de **17 de ses professionnels** au rang d'Associé : **4 Associés, 13 Associate Partners** et **2 Directors**.

Au 1<sup>er</sup> octobre 2020, les 4 nouveaux associés sont : **Zeeshan Ahmed** (Audit, Private Equity), **Julie Honoré** (Audit, Real Estate), **Olivier Lambert** (Fiscalité, Fiscalité indirecte, Services financiers) et **Jesús Orozco**.

Les 13 nouveaux **Associate Partners** sont : **Marcello Belfiore** (Audit, Real Estate), **Madjid Boukhelifa** (Assurance, Wealth & Asset Management), **Jean-Bernard Dussert** (Fiscalité, Wealth & Asset Management), **Christine Frenz** (Audit, Extended Assurance), **Claire Goachet** (Fiscalité, Private Equity), **Antoine Le Bars** (Audit, Banking & Capital Markets), **Réphaël Havrenne** (Droit, Services financiers & Private Equity), **Anca Lungu Negoita** (Audit, Services d'audit), **Giulio Melillo** (Fiscalité, International Tax and Transaction Services, Private Equity), **Xavier Picha** (Fiscalité, International Tax and Transaction Services), **Monika Reschka** (Audit, Services d'audit), **Romain Swertvaeger** (Audit, Services d'audit) et **Priscilia Valtaer** (Droit, Services financiers & Private Equity).

Les 2 nouveaux **Directors** sont : **David Poncé** (Executive Management) et **Fouad Ezzine** (Finance).



## DEUX NOUVEAUX ASSOCIÉS DANS LE DÉPARTEMENT CONSULTING



**Vanessa Müller** et **Nicolas Xanthopoulos**, associés, département Consulting, EY Luxembourg.

En date du 1<sup>er</sup> octobre également, **Vanessa Müller** et **Nicolas Xanthopoulos** ont rejoint le **département Consulting d'EY Luxembourg** en tant qu'**associés**.

**Vanessa Müller** compte plus de 17 ans d'expérience dans le secteur de la gestion de patrimoine et d'actifs, et des infrastructures de marché au Luxembourg et en Europe. Au sein du département Consulting, elle accompagne les clients du secteur bancaire et des marchés de capitaux d'EY Luxembourg dans leur transformation stratégique, organisationnelle et opérationnelle. Banquier privé agréé (Certified Private Banker), elle est titulaire d'une maîtrise en Droit des affaires de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (France), et d'un mastère en Gestion d'entreprise de l'ICN Business School (France).

Avec plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans l'administration de fonds, la gestion d'actifs et le conseil, **Nicolas Xanthopoulos** sert les principaux clients d'EY Luxembourg dans ces secteurs. Auparavant, il a dirigé le bureau luxembourgeois d'une société de conseil active dans le secteur de la gestion d'actifs et de patrimoine. Il est titulaire d'une maîtrise en Administration des affaires et en Economie avec une spécialisation en Gestion internationale et générale, et Economie de HEC Liège (Belgique). ☑

[www.ey.com/lu](http://www.ey.com/lu)

## ARENDT SERVICES

### NOUVEAUX CEO ET COO



**Benjamin Colette**, CEO, Arendt Services.



**Jean Brisbois**, COO, Arendt Services.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2020, **Benjamin Collette** remplace Olivier Amou, qui reste membre du conseil d'administration, au poste de **CEO d'Arendt Services**.

Benjamin Collette a passé la plus grande partie de sa carrière en tant qu'associé chez Deloitte à Luxembourg. Ses domaines d'expertise comprennent la gestion d'actifs, les services aux véhicules d'investissement pour les actifs classiques et alternatifs, la banque privée et la gestion de fortune.

Pour pourvoir le poste de COO nouvellement créé, Arendt Services a accueilli **Jean Brisbois**.

Jean Brisbois a travaillé pendant 15 ans chez Alter Domus. Il est doté d'une

expérience très complète dans la gestion de contenu, la numérisation et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Créée en 2009, Arendt Services est l'une des sociétés de services affiliées d'Arendt qui se sont développées au fil des ans pour compléter les services juridiques offerts par Arendt & Medernach. Elle agit en tant que Business Facilitator en offrant une gamme complète de services aux entreprises, y compris les services administratifs liés à la constitution des sociétés, la comptabilité et la vérification de la conformité fiscale. Elle dispose également d'une gamme complète de services liés aux fonds d'investissement. Elle agit en tant que Professionnel du Secteur Financier (PSF) exerçant sous la surveillance de la CSSF, autorisée à opérer en tant qu'administration centrale et agent de transfert pour les fonds d'investissement réglementés et non réglementés. ☑

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

**Play more, Stress less**

**EVA, DIRIGEANTE D'UNE STARTUP**

« Il manquait de cohésion entre mon business, mes collaborateurs et mes chiffres. »

KOLMIO vous accompagne en travaillant sur **3 AXES INDISSOCIABLES**:

- ▶ **Votre business** en guidant vos dirigeants
- ▶ **Vos collaborateurs** en activant leur implication
- ▶ **Vos chiffres** en mesurant votre progression

**Kolmio** THE WAY TO PLAY MORE 

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

## KPMG LUXEMBOURG

### LA NOUVELLE ÉQUIPE DIRIGEANTE EST EN PLACE



De g. à dr. : **Jean-Pascal Nepper** (Head of Banking and Insurance), **Chrystelle Veeckmans** (Head of Asset Management), **Thierry Ravasio** (Head of Corporate and Public Sector) et **Christophe Diricks** (Head of Alternative Investments), KPMG Luxembourg.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre, **KPMG Luxembourg** a une nouvelle équipe dirigeante. Aux côtés du nouveau Managing Partner, **David Capocci**, 4 **Head of Sector** ont été désignés : **Chrystelle Veeckmans** (Head of Asset Management), **Christophe Diricks** (Head of Alternative Investments), **Jean-Pascal Nepper** (Head of Banking and Insurance) et **Thierry Ravasio** (Head of Corporate and Public Sector). ✓

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

## DSM AVOCATS À LA COUR

### ARRIVÉE DE M<sup>E</sup> SCHMITT ET DE MM. GROTZ ET CUCHE



**M<sup>e</sup> Mélanie Schmitt**, avocat à la Cour, DSM Avocats à la Cour.



**Maxime Cuche**, Marketing Officer, DSM Avocats à la Cour



**Guillaume Grotz**, assistant administratif et réceptionniste, DSM Avocats à la Cour.

En octobre dernier, **M<sup>e</sup> Mélanie Schmitt** a rejoint l'étude DSM Avocats à la Cour en tant qu'**avocat à la Cour**. Elle renforce les départements Droit immobilier et Droit de la construction, Règlement de litiges, Droit commercial et Droit des affaires ainsi que Droit bancaire et financier. Membre du Barreau de Luxembourg depuis 2017 et avocat à la Cour depuis le 6 octobre 2020, elle a commencé sa carrière au sein de l'étude Westlegal Avocats.

Après avoir effectué quelques missions pour l'étude, **Maxime Cuche** occupe désormais le poste de **Marketing Officer**.

Recruté en août dernier, **Guillaume Grotz** occupe quant à lui les postes d'**assistant administratif** et de **réceptionniste**. ✓

[www.dsm.legal](http://www.dsm.legal)

## UEL

### MICHEL RECKINGER À LA PRÉSIDENTIE



De g. à dr. : **Michel Reckinger** (nouveau président de l'UEL à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021) et **Nicolas Buck** (président sortant de l'UEL). Photo-Laurent Antonelli

**Nicolas Buck** ayant fait part au conseil d'administration de l'**Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL)** de sa décision de ne pas solliciter un renouvellement de son mandat de président à son terme à la fin de cette année, le CA a nommé à l'unanimité **Michel Reckinger**, le président de la Fédération des Artisans, pour lui succéder à la présidence de l'UEL à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Michel Reckinger est ingénieur diplômé de l'ETH Zurich et patron d'une entreprise familiale créée en 1911, employant plus de 250 salariés.

Après avoir assuré tour à tour la vice-présidence, puis la présidence de la FEDIL et enfin la présidence de l'UEL, Nicolas Buck va se consacrer entièrement désormais à son rôle de chef d'entreprise.

L'UEL représente les employeurs du secteur privé, à l'exception du secteur primaire, au travers des chambres professionnelles et des organisations d'entreprises au Luxembourg. Ses membres assurent 80 % des emplois et produisent 85 % du PIB. ✓

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

## BANQUE RAIFFEISEN

### NOMINATIONS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ DE DIRECTION



De g. à dr. : **Guy Hoffmann** (président du conseil d'administration, Banque Raiffeisen), **Ernest Cravatte** (président sortant du conseil d'administration, Banque Raiffeisen) et **Yves Biewer** (président du comité de direction, Banque Raiffeisen).

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre, des changements ont eu lieu au sein du **conseil d'administration** et du **comité de direction** de **Banque Raiffeisen**.

Après avoir assuré pendant 9 ans la présidence du CA, **Ernest Cravatte** a annoncé, en octobre dernier, sa décision de démissionner. C'est l'ancien président du comité de direction de la Banque, **Guy Hoffmann**, qui lui succède. Il est également président de l'Association des Banques et Banquiers Luxembourg (ABBL) depuis avril 2018, vice-président de l'UEL (Union des Entreprises Luxembourgeoises) et membre du présidium de l'IRU (International Raiffeisen Union).

En remplacement de Guy Hoffmann à la **présidence du comité de direction**, c'est **Yves Biewer**, membre de ce comité, qui a repris le poste. ✓

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

# Ce qu'est le *mentoring*... et ce qu'il n'est pas !

En l'absence d'Ulysse, parti pour la guerre de Troie, l'éducation de son fils Télémaque est confiée à un de ses amis dénommé Mentor. Ce vieil homme jouera le rôle de précepteur et de conseiller de confiance pour le jeune Télémaque.

Le *mentoring* se présente sous la forme d'une relation de développement personnel entre un *mentor*, généralement plus expérimenté, et un *mentee* ou « protégé ». Le *mentee* tient un rôle actif dans cette relation, la finalité étant de le rendre autonome dans la mobilisation de ses propres ressources et solutions. Le *mentor*, en s'appuyant sur son expérience et ses connaissances personnelles, met en perspective le savoir, les compétences, les réflexions et le comportement du *mentee*.

## Le *mentoring* n'est pas :

- une formation : le *mentor* n'est pas un formateur, il n'apporte pas de solutions préconçues, mais simplement un éclairage différent sur les questions auxquelles le *mentee* est confronté ;
- du clonage : l'objectif est le développement personnel du *mentee*, pas la perpétuation du comportement ou du parcours professionnel du *mentor* ;
- du favoritisme : un changement de rôle dans l'organisation doit s'expliquer par les compétences et qualités du *mentee*, et non par l'intervention de son *mentor*, du management.

Sans lien hiérarchique, le *mentor* jouit d'une position neutre, ne jugeant pas la performance ou les résultats du *mentee*, ce qui favorise une relation ouverte, centrée sur le développement personnel à long terme du *mentee*.

Business Mentoring Luxembourg asbl a pour mission d'offrir un service de jumelage de *mentors* et *mentees*, au sein de plusieurs programmes définis. Les programmes sont disponibles sur le site [www.businessmentoring.lu](http://www.businessmentoring.lu).

Une étude réalisée sur un échantillon d'une trentaine d'entrepreneurs ayant achevé leur relation mentorale montre que les *mentees* ont – grâce au mentorat – sensiblement développé leurs comportements managériaux, notamment en termes de savoir-être, de leadership et au niveau des capacités de négociation. Tous reconnaissent qu'ils ont amélioré leur processus décisionnel et développé une vision à moyen, voire à long terme.

L'impact sur leur entreprise est significatif avec un taux de survie de 92 %, une augmentation moyenne de leur chiffre d'affaires de 43 % et une augmentation de l'effectif salarié de l'ordre de 20 % !

Ces chiffres parlent d'eux-mêmes... L'impact du mentorat d'affaires sur la survie des entreprises est donc significatif : il permet notamment aux entrepreneurs d'assurer une croissance plus saine de leurs entreprises et d'aborder des volets délicats comme la reprise avec une approche plus structurée.

## Le soutien des entrepreneurs en devenir par leurs pairs chevronnés est fondamental

Nous voulons renforcer ce type d'accompagnement et lançons un appel aux entrepreneurs à se manifester s'ils souhaitent bénéficier d'un accompagnement mentorat « pro bono ».

Pour toute demande concernant le *mentoring*, veuillez contacter Barbara Stroup, chef de Projets, à l'adresse [info@businessmentoring.lu](mailto:info@businessmentoring.lu). ☑

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



CHAMBER  
OF COMMERCE  
LUXEMBOURG  
POWERING BUSINESS

WOULD YOU BE  
PART OF THE BML  
MENTEE TEAM ?



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



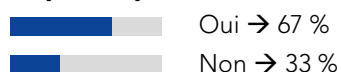
# Acheter sur Internet est devenu une pratique courante... et pour vous ?

Cette nouvelle façon de faire ses courses, des cadeaux ou des réservations de services a conquis de très nombreux utilisateurs. Il faut se rendre à l'évidence, acheter sur Internet évite les contacts sociaux en pleine crise de coronavirus.

La pandémie de COVID-19 a bousculé nos habitudes d'achat. Nous achetons plus via Internet. Il y a donc un avant et un après coronavirus. La vente en ligne de produits de tous genres a explosé. Y avez-vous recours ? Qu'achetez-vous ? Quel budget y consacrez-vous ? Résultats du sondage (306 réponses) réalisé en partenariat avec *entreprises magazine* et diffusé en octobre-novembre sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu).



## Depuis la pandémie, achetez-vous plus d'articles sur Internet ?

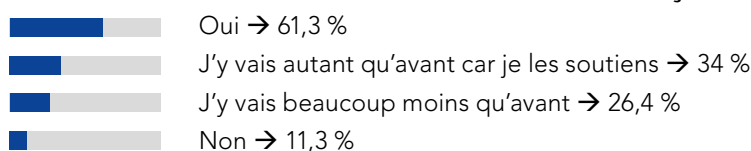




### Quels types d'achats effectuez-vous ?



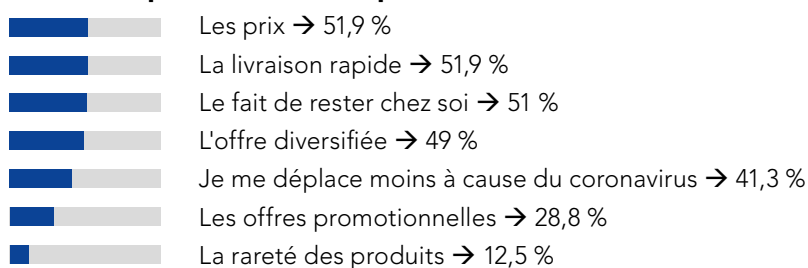
### Continuez-vous à faire vos courses chez vos commerçants locaux ?



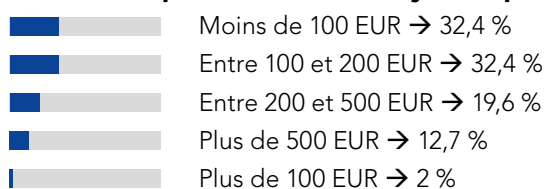
### Faites-vous votre choix de produits sur Internet avant d'aller en boutique ?



### Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre décision sur Internet ?



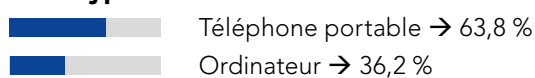
### Combien dépensez-vous (en moyenne) par mois pour vos achats en ligne ?



### Après la crise du COVID-19, avez-vous l'intention de continuer à faire vos achats en ligne ?



### Quel type d'outil de connexion utilisez-vous ?



# Diplom «Teleworker» at Uni.lu?

Zanter knapp véier Wochen huet Uni.lu nees hir Aktivitéiten opgeholl. Fir Primaner vun der Generatioun Covid-19 ass dat dat éischt Semester, wou dës Studenten op der UNI ageschriwwe sinn. An dach ass dëst Joer ganz anescht, wéi virdrun an dëst besonnesch fir déi sougenannten «Freshers», Studenten aus dem éischten Semester.

Et ass eng besonnesch Zäit fir Studenten, fir d'Elteren, Professeren an eis all. D'Covid-Pandemie huet eis Gesellschaft nach ëmmer am Grëff. D'Primaner vum leschte Joer hunn hir Erfarunge mat der Digitaliséierung vum Unterrecht gemaach. De Logiciel mam Numm Teams war d'Schlësselwuert vun de leschte Méint am leschte Schouljoer a ville Familljen. Dësen digitalen Homeschooling huet d'Presenz-Leieren ersat. Dëst war gutt a richtig, mä et huet déi sozial Kontakter, déi eis Jugendlecher fir hir Entwécklung brauchen, massivst ageschränkt.

Elo, wou mer vill méi iwwer Corona wëssen a Schoulen a Lycéeën de reguläre Betrib nees opgeholl hunn, ass et awer méi ewéi verwonnerlech, dass op der Uni.lu déi meescht Couren dëst Semester och nëmmen als Onlinécours ugebuede ginn. D'Jugend, déi déi drastesch Aschränkungen a Kaf hält a respektéiert, fir déi fragil Leit, déi eeler Leit an eiser Gesellschaft, ze schützen, huet méi ewéi bewisen, wéi seriö se hire Beitrag zur Covid-Andämmung hält.

Hiert Unisliewe soll net nëmmen aus Wëssensverméttlung, mä och aus dem perséinleche Kontakt, dem Austausch mat de Kolleegen a mat de Professere bestoen. D'Studenten aus dem éischte Semester hu ganz oft bis elo nach keen Enseignant reell gesinn. Dobäi kënnt, dass Recherche an den Apprentissage vum Austausch leeft an net nëmme vun der online Virliesung. De Bléck iwwert den Tellerrand gëtt och verluer, well kee Kontakt méi tëschent Studenten aus verschiddene Fächer besteet.

## E Besoin fir en echten Austausch

Dofir, a well mer haut vill méi iwwert de Coronavirus wëssen, wéi dat lescht Schouljoer, misst et dach méiglech sinn, ganz oder op d'mannst en Alternance,



oder a kleng Gruppen, besonnesch de Studenten aus dem éischte Joer Presenz-Couren unzebidden.

Wann net genuch Säll do wäeren, fir dëst z'erméiglechen, kéint ee Jo déi Couren an eidel Sportshalen, Kierchen a Sëtzungssäll verleeën oder méi laang iwwert den Dag verleeën, fir dëst am vollen Aklang mat dem Corona-Dispositiv kënnen ze organiséieren.

D'Studente brauchen e reellen Austausch mat hirem Ëmfeld – se studéieren net Diplom «Teleworker»!



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et Twitter : @marchostert



# 9 astuces pour une action de street marketing réussie

En cette période de pandémie et de restrictions pour l'organisation d'événements, les actions de street marketing restent un moyen intéressant pour toucher sa cible sur le terrain. Tour d'horizon des 9 points à ne pas négliger.

## Un plan de communication global

Que ce soit pour un lancement de produit, l'ouverture d'une surface de vente, une promotion ou un jeu concours, une action de street marketing ne peut pas être réalisée isolément. En effet, elle doit faire partie d'un plan de communication global dont le mix média va permettre de renforcer votre message et de le rendre plus impactant.

## Réfléchissez aux objectifs et aux critères de succès

Avant de planifier votre opération, réfléchissez aux objectifs et aux critères de succès : pourquoi désirez-vous faire cette action ? Pourquoi désirez-vous faire cette action ? Qu'est-ce qu'elle doit concrètement vous apporter ? En termes de chiffre d'affaires, de visibilité, de messages à implanter ? Et comment allez-vous mesurer le succès de l'action ? Souvent, la définition de ces critères implique une collaboration avec les équipes de marketing et de vente, voire avec la direction générale.

## Une cible bien définie

Avant de délimiter un lieu d'action, il est important de réfléchir à sa cible. Est-elle jeune ? Résidente ? Frontalière ? Définissez votre persona et imaginez les lieux dans lesquels il se rend : prend-il le train ? Participe-t-il à des foires ? Si oui, lesquelles ? Se rend-il dans les centres commerciaux ? etc. Après avoir délimité une ville ou un rayon d'action, définissez des lieux précis comme le centre-ville, l'une ou l'autre galerie commerciale. N'hésitez pas à vous documenter sur les chiffres de fréquentation s'il en existe. Et faites appel à votre bon sens ! Il est certain que le centre-ville sera plus animé un samedi qu'un lundi matin.

## Une cohérence visuelle

Cela peut sembler couler de source mais l'aspect visuel de votre action est essentiel. Que vous mettiez en place un stand, une tente ou que vous n'ayiez qu'une distribution par des *promogirls/boys*, tout doit être *brandé* à vos couleurs. Votre action doit être visible et votre marque reconnaissable.

## L'effet de surprise

Comme pour toute action de communication, surprendre sa cible renforce la mémorisation de son message. Cependant, la surprise peut également engendrer du *bad buzz* si elle est mal perçue par vos clients potentiels. Attention donc à bien tester votre concept avant sa mise en œuvre.

## L'interactivité et le jeu

Ce qui fonctionne également à merveille et de mieux en mieux est la gamification. Ce *buzz word* est devenu un véritable phénomène. Il n'y a plus un centre commercial qui n'organise pas un jeu par mois pour développer le trafic. Un principe de base à connaître pour que votre jeu ait du succès : KISS (Keep It Short and Simple). Plus votre jeu est simple, plus il engendrera de contacts.

## La data

On le sait : la data est le nouvel eldorado du marketing. Mieux connaître ses clients pour mieux les toucher est devenu l'objectif de toutes les entreprises. Ainsi, en organisant une action de street marketing autour d'un jeu, vous pourrez récolter des données sur vos clients et prospects comme leur adresse e-mail. Ceci vous permettra de les inclure dans votre base de données puis de garder le contact avec eux par l'envoi d'une *newsletter*, par exemple.

## Le respect de la législation

Enfin, veillez à bien respecter la législation, que ce soit par rapport au lieu ou par rapport à votre action en tant que telle. Il faut savoir que certains lieux nécessitent une autorisation et même un budget de mise à disposition. D'autres refusent certains types d'actions (comme du *sampling*).

Si vous organisez un jeu, n'oubliez pas l'*opt-in* afin d'être conforme au RGDP. Si vous distribuez un *flyer*, inscrivez les mentions légales... Ce sont tous ces petits détails qui sont essentiels au bon déroulement de votre action.

## Le reporting

*The last but not the least* : mesurez le succès de l'action en fonction des indicateurs que vous avez définis au préalable et documentez-le par un rapport. Ce dernier peut être uniquement quantitatif (déterminer le nombre de personnes touchées), ce qui est le plus simple. Idéalement, il va plus loin et implique les départements vente et marketing. En analysant les chiffres de vente, en récoltant les avis et feedback de votre cible, vous pourrez adapter ou renforcer votre stratégie de marketing. ✓



**Netty Thines**

Conseiller en communication

Mediation S.A.

# Thuy Gattaux : « Mieux valoriser les activités proposées par le monde associatif et les freelances de l'animation »

Sept ans après avoir développé une structure de service à domicile spécialisée en personnel de maison, Thuy Gattaux se lance dans le business numérique avec l'application Garde Ma Place ([gardemaplace.lu](http://gardemaplace.lu)). Cette plateforme vise à connecter le monde associatif, les indépendants passionnés, qui peuvent valoriser leurs activités à travers elle et le grand public.

## Qu'est-ce qui vous a poussée, il y a sept ans, à vous engager dans une première aventure entrepreneuriale ?

Avant de devenir indépendante, j'étais active dans la banque. Mon tempérament, toutefois, m'a décidée à devenir ma propre patronne. J'ai considéré une opportunité de marché pour créer ma propre structure, constatant qu'il n'était pas si évident de trouver au Luxembourg des aides à domicile, un personnel qui soit à la fois en mesure de s'occuper du ménage et de veiller sur les enfants. J'ai alors créé Home Services Lux qui occupe aujourd'hui plus d'une vingtaine de personnes.

## Plus récemment, vous avez lancé une autre activité. Pouvez-vous brièvement nous présenter Garde Ma Place ?

Il s'agit d'une plateforme numérique qui entend connecter le monde associatif et les entrepreneurs passionnés avec le grand public, en valorisant les activités originales proposées localement. Mais c'est aussi offrir différents services dont la digitalisation à un coût attractif. Les utilisateurs ont accès à une application mobile. En quelques clics, ils peuvent consulter l'offre proche de chez eux, le nombre de places disponibles et s'inscrire directement à un atelier, un stage, une activité sportive ou créative.

## Comment est née cette idée ?

J'ai imaginé ce concept en 2018. À l'époque, j'ai éprouvé la difficulté de trouver des



**Thuy Gattaux**, fondatrice, Home Services Lux et Garde Ma Place.

activités intéressantes pour mes enfants. Je me suis dit qu'une plateforme référençant des places disponibles pour de l'animation, des ateliers, des activités sportives et créatives proposés localement serait utile. Au départ, le service devait être avant tout orienté vers les activités pour les petits. Le concept, que je porte avec mon associé Louis Libart, a évolué au fur et à mesure de sa mise en œuvre pour finalement s'adresser à tous les publics. Chacun à la possibilité de découvrir l'offre d'activités proches de chez lui, de réserver une place, de payer l'inscription directement grâce à un porte-monnaie intégré.

## Quels sont les enjeux liés au développement de Garde Ma Place ?

Avec ce projet, je me suis aventurée dans un tout nouveau domaine, celui du business numérique. Il a donc fallu apprendre, discuter avec les développeurs pour aboutir

à un concept attractif et fonctionnel, et rendre l'application disponible. Aujourd'hui, le principal défi est de faire connaître la plateforme à la fois auprès des associations et professionnels passionnés qui manquent souvent de visibilité, et du grand public. Il faut être sur tous les fronts en même temps, parvenir à créer une communauté autour de Garde Ma Place.

## Quel est le modèle d'affaire derrière cette plateforme ?

À terme, les associations et indépendants qui souhaiteront mettre en avant leurs offres pourront souscrire à une formule d'abonnement. L'idée est de leur proposer de la visibilité à des coûts très attractifs auprès de la communauté des utilisateurs de Garde Ma Place. De plus, nous cherchons aussi à valoriser la technologie développée en permettant à des acteurs d'utiliser la plateforme de réservation en marque blanche. Pour des collectivités ou des structures proposant des stages ou des ateliers, un tel outil permet de faciliter la prise de réservations et de paiements.

## Quels sont vos prochains challenges ?

Nous avons lancé récemment la plateforme au Luxembourg. La volonté est, à terme, de l'exporter en France. L'enjeu est de créer et provoquer des opportunités. Dans le monde incertain, je pense que la première qualité d'un entrepreneur réside dans sa capacité à s'adapter à chaque situation.

Propos recueillis par Sébastien Lambotte

# Un accès à la formation différencié selon les secteurs d'activité

Pour la troisième année consécutive, l'Observatoire de la formation publie onze dépliants résumant, sous forme d'infographies, l'activité de formation des entreprises selon les secteurs économiques.



Chaque entreprise dispose de la possibilité d'évaluer au regard d'une vingtaine de critères ses pratiques de formation par rapport à celles de l'ensemble des entreprises appartenant à son secteur.

Les salariés opérant dans les entreprises des secteurs *Industrie, Activités spécialisées, scientifiques et techniques* et *Activités financières et d'assurance* participent à davantage de formations (respectivement 6,4 ; 7,4 ; et 7,5 participations

par salarié) sur des durées relativement courtes (respectivement 4 ; 4,3 ; et 3,3 heures par participant).

Au contraire, la participation des salariés aux formations au sein des secteurs *Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles, Construction et Information et communication* est réduite (respectivement 2,5 ; 2,8 ; et 3 participations par salarié) au profit de formations plus longues (8 heures par participant).

Les indicateurs clés par secteur d'activité sont disponibles sur [lifelong-learning.lu/fpc](http://lifelong-learning.lu/fpc).

Les données traitées sont issues des demandes de cofinancement de la formation professionnelle continue, soumises par les entreprises au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse.

Pour l'année de référence 2017, ces entreprises représentent 55,7 % de l'effectif global de l'économie privée luxembourgeoise.



# Anatomie de l'entreprise familiale

La prise de conscience de l'importance économique de l'entreprise familiale est, selon les experts, l'une des raisons majeures du regain d'intérêt aujourd'hui pour cette catégorie d'entreprises. Deux questions se posent toutefois : qui sont-elles ? Ont-elles une identité propre ? Diverses recherches menées dans les années 80 ont permis d'établir pour la première fois, la configuration de l'entreprise type.

Jusqu'à-là, ces entreprises étaient supposées, être une version (réduite) de l'entreprise privée. Plus de 60 % des entreprises européennes, petites ou grandes, étant des entreprises familiales, il nous a paru intéressant, dans le contexte actuel, de tenter de mieux les faire connaître.

## ... au travers de l'analyse de leur identité

Deux images cohabitent auprès du grand public : d'une part, les entreprises qui jouissent d'une bonne image : management responsable, proximité avec les parties prenantes, bonne ambiance... et, d'autre part, celles dont l'image est moins positive car jugées, à tort ou à raison par les jeunes générations, peu attractives, avec une moindre compétitivité, une difficulté à innover, l'absence de développement à l'international et les doutes qui pèsent sur leur performance économique. Par ailleurs, identifier une entreprise (familiale) qui appartient à une catégorie où on retrouve pêle-mêle des entreprises comme Peugeot, Auchan, Décathlon aussi bien qu'une PME régionale n'est pas simple et est source de confusion pour le grand public. Des études ont identifié les signes particuliers de cette catégorie d'entreprises, définissant ainsi un profil type autour de trois critères : la détention majoritaire du capital par la famille et lui assurant la maîtrise de la gouvernance de l'entreprise ; la pérennité de l'entreprise depuis au moins deux générations ; et l'intention de la transmission de son entreprise à un membre de la famille. A noter que la vision paternaliste et conservatrice ne fait pas partie des critères retenus.

La Commission européenne, pour sa part, en a donné une définition juridique : « Une entreprise familiale est une entreprise dont la majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise ou bien par leurs conjoints, parents ou encore enfants,

*héritiers directs de leurs enfants... ; les sociétés cotées en Bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont acquis ou créé l'entreprise, ou leur famille, détiennent 25 % des droits de vote issus de leur capital ».* Une définition qui a le mérite de clarifier les choses.

De manière générale, la maîtrise de la gouvernance, la propriété d'une partie des actions (plus de 50 % du droit de vote pour celles qui sont contrôlées mais non dirigées par la famille), le contrôle du conseil d'administration, qui constitue le lien entre l'entreprise et la famille, des synergies entre les objectifs de la famille et ceux de l'entreprise (une culture d'entreprise/une attention et une responsabilité à l'égard des employés, le refus d'ouvrir le capital à des fonds extérieurs, la croissance de l'entreprise constituent les contours du portrait-robot de l'entreprise familiale.

## L'entreprise familiale, un cas particulier qui a ses limites

L'entreprise familiale est un cas particulier : les mêmes acteurs y jouent les rôles de l'actionnaire et du dirigeant, le ou les propriétaires partageant en principe les mêmes intérêts avec les managers. Des conflits, parfois même des luttes fratricides, des tensions sous-tendent fréquemment les relations des différents acteurs. S'agissant des actionnaires, il faut rappeler que s'ils sont propriétaires des actions, ils ne sont pas propriétaires de l'entreprise ; néanmoins, ils doivent pouvoir prendre part à l'élaboration de la stratégie à long terme de la société et participer à la construction d'une culture commune. Autre pomme de discorde, le recrutement d'un ou plusieurs membres de la famille, compétents ou non, ce qui engendre des risques divers – pas toujours facile de refuser un poste à son fils ou à son neveu. Confondre les intérêts de la famille et les objectifs de l'entreprise génère forcément des conflits d'intérêt

qu'il vaut mieux réconcilier rapidement. Souvent, mais pas nécessairement, les prises de décisions y sont influencées par la dimension affective et émotionnelle, tenant à distance la logique commerciale, clé de voûte de toute action menée par l'entreprise. Avec les conséquences que l'on connaît. Autre problème, la sécurité financière et la sécurité de l'emploi, qui sont des exigences fortes de la famille, bloquant assez souvent le développement de l'entreprise. Enfin, faute d'anticipation et de règles claires, de nombreuses familles perdent le contrôle de leur entreprise. Finalement, cultiver l'esprit de famille, pratiquer la solidarité interne et externe est fondamental pour leur survie. En outre, elles vont devoir faire face à des questions sociétales.

## De nouveaux défis

L'allongement de la durée de vie des chefs d'entreprise dans tous les pays de l'OCDE (le Luxembourg n'échappe pas à cette réalité) a un impact sur le processus de transmission. Une des conséquences en est une cohabitation plus longue entre le cédant et le successeur, une difficulté pour ce dernier à prendre la place avec une baisse de sa motivation.

Autre défi, la nature et l'allongement des études, effectuées de plus en plus à l'étranger, créent des fractures entre les générations et/ou retardent leur intégration dans le giron familial. En effet, leurs aspirations professionnelles différentes, leur désir de préserver un équilibre vie professionnelle/vie privée sont autant de freins à leur retour.

Enfin, l'environnement paritaire hommes/femmes renforce aussi la compétition entre les frères et les sœurs à la tête de l'entreprise. Ce n'est certes pas l'univers des Atrides, mais ce n'est pas non plus le monde idyllique que l'on veut parfois vendre. Cela au détriment de sa survie. ☑

Martine Borderies



# Face à la crise, les atouts des entreprises familiales

Petites ou grandes, bon nombre d'entreprises familiales montrent un peu partout, en Europe comme dans le monde, leur capacité à surmonter le choc sanitaire et à retrouver un état d'équilibre. Parallèlement, d'autres entreprises, sont amenées à licencier et parfois à fermer leur porte. La question est donc de savoir pour quelles raisons certaines entreprises semblent réussir mieux que d'autres. Existe-t-il des facteurs de réussite et, si oui, lesquels ? C'est ce que nous avons cherché à savoir.

Selon le FMI, en Italie comme en France, l'arrêt brutal de l'activité lié à la pandémie a entraîné il y a quelques mois la faillite de plusieurs petites et moyennes entreprises : les difficultés financières et la réduction des liquidités entraînant un défaut de paiement. Aux Etats-Unis, les dépôts de bilan seraient sans précédent. De grandes entreprises (à participation publique), notamment françaises, sont également touchées de plein fouet (Renault (15.000 emplois), Air France (8.000 à 10.000 suppressions de postes)), pour ne citer que celles-ci, provoquées par la réduction ou la suspension de leurs activités.

Serait-ce mieux de rester en famille en période de pandémie ou de toute autre crise, qu'elle soit d'origine climatique, géopolitique, économique ? De nombreux observateurs le pensent, car il est un fait que ces entreprises résistent mieux aux périodes difficiles de récession et de stagnation, l'une des principales raisons étant le sentiment de responsabilité personnelle vis-à-vis de l'entreprise et de son image.

## Des facteurs de réussite

De nombreuses études consacrées aux conséquences de cette crise pour les entreprises (Crédit Suisse, EY, Family Business Network, CNAM, etc.) font état des principales caractéristiques qui, selon elles, ont conduit des entreprises familiales à relever avec succès les nombreux défis auxquels elles ont été soudainement confrontées. Sont cités de manière récurrente la stratégie sur le long terme de leurs dirigeants fondée sur la responsabilité sociale, les valeurs familiales (solidarité/écoute/communication) autour d'un projet d'entreprise fort porté et partagé avec les salariés, les actionnaires proches (qui se sentent concernés) ainsi que les relations avec leurs fournisseurs ; également l'investissement dans l'outil de production, la capacité d'adaptation à l'environnement économique, des finances

saines, la démarche d'innovation menée par le dirigeant et rendue possible par la non-redistribution des bénéfices aux actionnaires lointains et la réactivité. Une étude du Crédit Suisse indique que ces entreprises ont eu tendance à générer de la croissance ce 1<sup>er</sup> semestre ; seules 46 % ont été amenées à licencier au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2020 ; 6 % ont préféré dépenser les fonds de l'entreprise pour assurer le plein-emploi à leurs salariés. Ces entreprises, non cotées en Bourse le plus souvent, mènent une stratégie sur le long terme, intégrant le risque, ce qui en fait leur force.

## En réponse à la pandémie, la conduite responsable de dirigeants

Face à ce changement imprévisible, aux répercussions exceptionnelles sur leurs activités et leurs chaînes d'approvisionnement, des artisans, des PME et PMI familiales ont adopté un large éventail de mesures, chacune à leur portée. Les plus grandes d'entre elles ont mis des ressources, des dispositifs logistiques, des compétences, des approches innovantes au service de la lutte contre la pandémie : Canada Goose, par exemple, passe des parkas à la fabrication de tenues pour les hôpitaux, Décathlon retire ses masques de plongée de la vente pour les offrir aux soignants, IMC France, leader de la transformation des matières plastiques – à usage médical, aéronautique et industriel –, réagit vite et décide, pour protéger ses collaborateurs, de passer au télétravail pour les postes comptables et administratifs ainsi que de fermer ses sites préventivement, anticipant la désertion des clients. D'autres ont également pris les devants en prenant très rapidement des mesures visant à protéger leurs salariés des risques de chômage, baisses de salaires et réduction des carnets de commandes. Telle RIOU Glass, une entreprise française, qui produit et transforme le verre plat à destination du bâtiment. En un temps record, cette entreprise a su se repositionner

en fabriquant du verre auto-désinfectant et des claviers d'ordinateurs antimicrobiens, créant ainsi une nouvelle gamme de produits livrables en 48 heures ; pour cela, en 10 jours, elle a su mettre en place le digital et réussi à faire ainsi du e-commerce. Les plus petites entreprises ont adopté des mesures d'hygiène pour protéger leurs collaborateurs lorsque le télétravail n'était pas envisageable. De leur côté, les jeunes générations, aux manettes ou pas encore, apportent leur aide, idées et soutien à leurs aînés, les incitant à repenser leurs stratégies de développement : e-shop, livraison à domicile de nouvelles gammes de produits, mise en place d'un système de paiement rendant possible l'ouverture d'un nouveau marché. Au Luxembourg, des restaurateurs ayant pignon sur rue, livrent ainsi à domicile des repas, développent des activités de traiteurs et de ventes à emporter. La génération montante fait preuve d'une attitude positive et proactive, selon diverses enquêtes.

Il est clair que la personnalité du patron a et continue de jouer un rôle essentiel. La crise a en effet fait prendre conscience de la capacité de ces dirigeants responsables, éclairés à réagir, s'adapter, remplacer, repenser. Eclairés parce qu'ils ont su mettre en place des réserves pour le cas où, adapter leurs dépenses, résister aux sirènes des banques et du Private Equity ; ils ont également réagi en prenant les devants et en contactant leurs principaux fournisseurs, leur banque afin d'obtenir un allongement des délais de paiement et un crédit. Et, par-dessus tout, ils ont su communiquer avec leurs collaborateurs afin de les mobiliser, les tenant informés des nouvelles règles du jeu. Si travailler dans un environnement virtuel ouvre de nouvelles voies, encore faut-il l'expliquer.

L'occasion aussi pour ces patrons de s'appuyer sur la nouvelle génération et de lui permettre d'entrer sur le marché pour construire « autre chose ».

**Martine Borderies**

# L'intelligence économique pour renforcer la performance et la résilience des entreprises familiales luxembourgeoises

Face aux difficultés que les entreprises familiales luxembourgeoises (EFL) sont amenées à rencontrer<sup>(1)</sup>, un usage (plus courant) de l'intelligence économique (IE) pourrait contribuer de façon non négligeable à leur performance et permettre de renforcer leur résilience.

Ingrédient essentiel pour soutenir une stratégie durable et créatrice de valeur, ce mode de gouvernance<sup>(2)</sup> peut contribuer à les rendre plus compétitives et les aider à se relancer à la suite de la perte d'activité causée par la crise sanitaire du COVID-19. Quels sont les attributs qui peuvent conférer une résilience aux entreprises ? Quelles sont les contraintes des EFL et comment l'IE peut-elle répondre à certaines de leurs problématiques ?

## La résilience des entreprises

Au regard de l'importance du poids des entreprises familiales dans le tissu économique luxembourgeois, il importe de ne pas négliger ces types de structures<sup>(3)</sup>. Malgré que ces organisations aient de nombreuses contraintes, il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent aussi faire preuve d'une certaine résilience, pouvant leur permettre de rebondir face à des imprévus. Cette résilience, plus ou moins forte selon l'entreprise et le secteur d'activité, se distingue principalement dans « la capacité : d'absorption du choc, de renouvellement et d'appropriation »<sup>(4)</sup>.

Toute chose égale par ailleurs, la crise du coronavirus sera d'autant plus absorbée par les entreprises dont la structure financière était saine dès le début. En effet, celles qui ont ou qui ont pu conserver des liquidités lors des périodes de prospérité pour renforcer leur bilan en souffriront moins<sup>(5)</sup>. Celles qui détenaient moins ou pas de dettes financières et qui

bénéficiaient d'un patrimoine important – ainsi que d'une bonne réputation acquise à travers le temps – en pâtiront *a priori* moins aussi. En outre, les entreprises qui, dans cette période de grande incertitude, sauront se renouveler rapidement et faire preuve d'agilité organisationnelle, d'ingéniosité, de pragmatisme et d'audace dans la conquête de nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits et services seront celles les plus à même à survivre. Enfin, les entreprises qui auront appris des chocs précédents et qui partagent des valeurs communes au sein des équipes auront également plus de chance d'éviter la faillite<sup>(6)</sup>.

## Les contraintes des EFL

Bien que ces attributs diffèrent pour chaque EFL, la majorité (73 %) d'entre elles exprimaient déjà, et ce bien avant l'arrivée de la crise sanitaire, leur inquiétude à rester compétitives face à l'intensité concurrentielle. C'est donc sans surprise que le rapport de PwC Luxembourg révélait que le « contrôle de la profitabilité était également devenu une de leurs priorités ». En toute logique, le tiers d'entre elles faisaient état de difficultés à contrôler leurs profitabilité, coûts et trésorerie. Les EFL éprouvaient également de grandes difficultés à recruter du personnel compétent, le motiver et le fidéliser. Au même moment pourtant, 79 % d'entre elles exerçaient leurs activités pratiquement uniquement sur le marché luxembourgeois. Bien que

souhaitant garder une proximité auprès de leurs clients pour conserver un service de qualité et une certaine flexibilité, une autre étude de PwC Luxembourg<sup>(7)</sup> révélait que ces entreprises avaient déjà des craintes à conquérir des parts de marché au sein de la Grande Région.

## L'IE : dynamique d'intelligence stratégique

Souvent confondue à tort avec l'espionnage économique, l'IE est fortement recommandée par de nombreuses études économiques. Son usage permet de faire un état des lieux et de se rendre plus facilement compte de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces<sup>(8)</sup>, et de comprendre et d'anticiper les réactions futures des concurrents ainsi que les climats économiques, sociaux et politiques dans les pays dans lesquels les entreprises souhaitent s'implanter<sup>(9)</sup>.

En épluchant les rapports et documents publics des autres acteurs économiques, des journaux et revues spécialisées, et en effectuant des investigations (légal), les EFL peuvent collecter, selon des délais et coûts précis, un ensemble de données comptant différents degrés de fiabilité. Elles peuvent ensuite les recouper pour les transformer en informations plus ou moins robustes et pertinentes. Ces dernières peuvent alors être étudiées afin de comprendre et prédire les agissements de leurs fournisseurs, clients, concurrents actuels et potentiels, analyser les produits





**Commandez notre édition spéciale sur  
[www.entreprisesmagazine.lu](http://www.entreprisesmagazine.lu)**

et services substituables<sup>(10)</sup> ainsi qu'assurer un meilleur suivi des risques politiques, naturels et industriels, et des évolutions technologiques. Au-delà des travaux de veille, l'IE peut également s'articuler autour de la sécurité économique et/ou de l'influence. L'entreprise pourra ainsi protéger son image et patrimoine informationnel, et veiller au bon fonctionnement de ses outils de gestion. Elle sera aussi en mesure de s'orienter vers des techniques d'opération d'influence<sup>(11)</sup> pour accroître ses parts de marché, si l'entreprise choisit une approche plus offensive.

Si l'IE est davantage pratiquée par les grandes entreprises, elle n'en reste pas pour autant leur apanage<sup>(12)</sup>. Les TPE-PME (familiales)<sup>(13)</sup> peuvent aussi tirer grandement profit de son application. En centralisant la collecte des données et l'interprétation de l'information, et en veillant à ce que les renseignements circulent efficacement, les résultats peuvent, après un certain temps d'adaptation, être largement bénéfiques<sup>(14)</sup>. L'IE participerait à : « *augmenter la qualité de l'information, accélérer la prise de décision, favoriser systématiquement le processus organisationnel, améliorer l'efficacité, réduire les coûts, accroître le savoir, perfectionner le flux et la diffusion de l'information, identifier les opportunités et les menaces, faire gagner du temps, (...), conduire à une découverte de clients inconnus, une meilleure planification stratégique et une vision plus large des connaissances cachées au sein de l'organisation, aider à une collecte systématique d'informations (...) et finalement entraîner une augmentation du chiffre d'affaires annuel*<sup>(15)</sup> ».

Dès lors, un recours (plus courant) à l'IE permettrait aux EFL d'être *a priori* plus compétitives, d'augmenter leur part de marché à l'international et donc d'accroître leur rentabilité et résilience. Les risques liés au développement de nouveaux produits et services, et à la conquête de nouveaux marchés seraient ainsi diminués car des études approfondies de renseignement auront en amont été effectuées. Davantage de liquidité pourrait ainsi être gardée au sein des bilans tandis que les salariés pourraient être plus justement rémunérés à la hauteur de leurs performances. Les EFL deviendraient ainsi plus attractives pour recruter des salariés compétents. Enfin, les pro-

blématiques concernant la gestion de trésorerie et de qualité des marchandises pourraient se réduire car l'intégrité et les critères financiers – minimum exigés de solvabilité et liquidité – des clients et fournisseurs auront auparavant été analysés. Toute chose égale par ailleurs, le besoin en fonds de roulement et les factures impayées des EFL pourraient ainsi diminuer.

Si le concept de l'IE peut paraître fêlé, rappelons au lecteur que le Luxembourg dispose d'un modèle phare en la matière. La véritable toile de réseau d'information tissée par Emile Mayrisch, fondateur et directeur de l'Arbed, à l'aide de sa cinquantaine de succursales (Columeta) installées à travers le monde à la fin des années 1930, fut l'une des raisons du grand succès de l'entreprise sidérurgique. Les renseignements ont en effet permis de garantir approvisionnements et débouchés<sup>(16)</sup>. ☑



**Thomas Valici**  
Economiste

Fondation IDEA asbl



**Un recours (plus courant) à l'IE permettrait aux EFL d'être *a priori* plus compétitives, d'augmenter leur part de marché à l'international et donc d'accroître leur rentabilité et résilience. Les risques liés au développement de nouveaux produits et services, et à la conquête de nouveaux marchés seraient ainsi diminués car des études approfondies de renseignement auront en amont été effectuées.**

- (1) Voir PwC Luxembourg (2007), *Les entreprises familiales luxembourgeoises*.
- (2) L'IE n'est pas un outil de compétitivité mais s'assimile à la définition d'intelligence stratégique d'Edgar Morin.
- (3) 70 % des entreprises luxembourgeoises seraient de type familial.
- (4) Voir Bégin & Chabaud (2010), *La résilience des organisations – Le cas d'une entreprise familiale*, Lavoisier.
- (5) La détention de cash n'est toutefois pas homogène. Elle tend à être positive lors des 3 premières années de la crise mais elle est négative sur 6 ans. Voir Lozano & Yaman (2020), *The European Financial Crisis and Firm's Cash Holding Policy*, G-P-V.
- (6) Voir Coutu (2002), *How Resilience Works*, Harvard Business Review.
- (7) Voir PwC Luxembourg (2007), *L'entreprise transfrontalière ou l'émergence d'un modèle hybride*.
- (8) SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (outil stratégique).
- (9) Voir Muñoz-Cañavate & Alves Alvero (2017), *Competitive intelligence in Spain: A study of a sample of firms*, B-I-R.
- (10) Voir Porter (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, F-P.
- (11) Les plus citées sont : la construction de réseaux d'influence (décideurs politiques/économiques), les opérations de lobbying et le financement d'études.
- (12) Voir Carayon (2003), *Intelligence Economique, Compétitivité et Cohésion Sociale*, Rapport Carayon, L.D.F.
- (13) 2/3 des entreprises familiales luxembourgeoises seraient des PME.
- (14) Voir Galvin (1997), *Competitive Intelligence at Motorola*, Wiley.
- (15) Voir Oraee et al. (2020), *The competitive intelligence diamond model with the approach to standing on the shoulders of giants*, LISR.
- (16) Voir Arboit (2016), *Les réseaux du fer – Information, renseignement économique et sidérurgie luxembourgeoise entre France, Belgique et Allemagne 1911-1940*, P-L.



# Quand l'émotionnel entre en ligne de compte...

La gouvernance dans les entreprises familiales est-elle différente de celle mise en place dans les autres structures ? Oui, répond Pierre Le Pahun, Senior Estate Planner chez Degroof Petercam Luxembourg, car elles comptent une source de complexité supplémentaire : l'émotionnel lié aux liens familiaux. Entretien.

**Degroof Petercam, qui est aussi un groupe indépendant détenu par des actionnaires familiaux, est une référence en matière de conseils aux entreprises familiales. Quelles sont les particularités que vous y relevez en matière de gouvernance ?**

La question de la gouvernance au sein des entreprises familiales commencent à se poser dès la 2<sup>e</sup> génération et de manière accrue à compter de la 3<sup>e</sup>. Au départ, l'entreprise familiale compte par hypothèse un actionnariat et une direction « uniques » ou très concentrés, avec un engagement fort qui se poursuit souvent avec la 2<sup>e</sup> génération. Jusque-là, la gouvernance et la communication sont souvent non formalisées, l'évidence étant de transmettre l'actionnariat et la direction à celui ou ceux qui auront la capacité à perpétuer l'activité. Puis, au fil des générations, s'ajoutent petits-enfants, cousin(e)s, neveux et nièces, parfois la belle-famille. L'actionnariat devient alors plus complexe et la direction partagée. Or, parmi tous ces membres, tous n'ont pas toujours les mêmes intérêts !

**C'est le principe des 3 générations, à savoir que la 1<sup>ère</sup> crée l'entreprise, la seconde la développe et la 3<sup>e</sup> la ruine...**

La « loi des 3 générations » illustre les problèmes croissants auxquels font face les entreprises familiales transmises, faute de gouvernance bien établie. Le non-alignement des intérêts sur des sujets essentiels ainsi que l'automatisme de pouvoir prétendre à un poste, basée uniquement sur les liens familiaux et non sur les compétences, fragilisent certaines entreprises familiales.



**Pierre Le Pahun**, Senior Estate Planner, Degroof Petercam Luxembourg.

**Quelle est alors leur meilleure protection ?**

Pour leur pérennité, ces entreprises doivent abolir la vision paternaliste en se dotant d'outils internes pérennes pour continuer à allier intérêts économiques (à court terme) et transgénérationnels (à long terme), via des statuts adaptés, le cas échéant un pacte d'actionnaires, une charte familiale, etc. Ces différents outils vont permettre d'instaurer une vision à long terme de l'entreprise autour de valeurs fortes mais surtout de formaliser les modalités de fonctionnement de l'entreprise, le passage de témoin à la nouvelle génération ou encore la planification de la marche à suivre en cas d'aléas, tels que l'incapacité d'un dirigeant suite à une maladie ou accident. La crise sanitaire actuelle permet de mettre ceci en lumière vu la rapidité avec laquelle le virus peut conduire à des situations dramatiques et non anticipées. Ce dernier point est souvent la pierre d'achoppement car de nombreux dirigeants n'ont pas ou se refusent à aborder ce cas de figure. Bien souvent, la transmission juridique est organisée (par donation, testament ou autre) mais pas la gouvernance effective.

**Sur quels points travaillez-vous en particulier ?**

Conseillant une clientèle locale (résident ou société luxembourgeoise), mais aussi internationale (principalement en Europe), nous

établissons un audit de la situation familiale et d'entreprise puis réfléchissons aux côtés des actionnaires familiaux dirigeants à des solutions visant à s'assurer que l'entreprise ne puisse être confrontée à l'avenir à une situation de « blocage » : que ça soit en raison d'un conflit familial, d'une impasse juridique ou managériale. Différents sujets peuvent être encadrés tels que le vote en assemblée générale, les modalités de transmission de titres entre membres de la famille ou à un tiers, la détention des participations des actionnaires, le renouvellement des organes de direction, les choix en matière de communication des informations, la politique d'emploi et rémunération des membres de la famille, etc. Tous ces sujets doivent faire l'objet de réflexions, matérialisées ensuite par des dispositions juridiques. Nous traçons la trame, assistons nos clients dans la prise de décision, puis avocats et notaires prennent la relève.

**L'engagement philanthropique des entreprises familiales est bien connu. Est-ce un gage de pérennité ?**

C'est une solution qui, au cas par cas, fonctionne bien lorsque des héritiers n'ont pas ou plus les mêmes intérêts, ni le même niveau d'implication dans l'entreprise familiale. Cela peut contribuer à réinstaurer un sens commun s'il s'était estompé puisque le projet philanthropique permettra d'œuvrer en famille pour une action vertueuse, détachée de l'entreprise opérationnelle mais pourtant portée par elle. Dans beaucoup de familles, l'entreprise est bien souvent l'actif qui concentre la majeure partie de la fortune familiale. Lorsque l'objectif est de la préserver, il faut absolument éviter les conflits. Et pour cela, l'anticipation est la seule voie raisonnable.

Propos recueillis par Isabelle Cousset



# Transmission d'entreprise familiale : 5 points clés pour la réussir

Les entreprises familiales<sup>(1)</sup> constituent à Luxembourg une composante essentielle de l'économie. Selon les données de la House of Entrepreneurship, le tissu économique luxembourgeois est en effet composé d'une majorité d'entreprises familiales, qu'elles soient commerciales, artisanales ou industrielles.

La transmission de ces entreprises constitue donc un enjeu sociétal majeur. Qui le deviendra d'autant plus au cours des 10 ans à venir en raison du fait que de nombreux dirigeants d'entreprises familiales atteindront graduellement l'âge de la pension durant cette période. Selon la House of Entrepreneurship toujours, il est en effet prévu que 1/3 des entreprises luxembourgeoises changeront de main au cours des 10 ans à venir, dont pas moins de 2/3 d'entreprises familiales et 25 % d'entre elles dans les 5 ans.

Hélas, un nombre élevé de dirigeants d'entreprises familiales continuent de tarder à anticiper la fin de leurs activités. Notamment en ne se préoccupant pas assez tôt d'organiser leur succession interne et/ou de chercher un repreneur. Or, la transmission d'une entreprise est un processus qui prend du temps. Des études démontrent en effet qu'il faut +/- 5 ans pour trouver un repreneur ou mettre en place une succession. Entamé trop tard, un tel processus mène chaque année tragiquement à des cas de cessations d'activités d'entreprises (saines).

Nous aborderons brièvement ci-dessous 5 points clés à conserver à l'esprit, en tant que propriétaire et/ou dirigeant d'une entreprise familiale, pour éviter un tel écueil et réussir en temps utile la transmission de son entreprise.

## Alignement des actionnaires familiaux

Les entreprises familiales partagent la caractéristique d'être capitalistiquement détenues majoritairement par les membres d'une même famille et d'avoir un ou plusieurs de ses membres impliqués dans leur gestion.

Toutes les entreprises familiales ne sont cependant pas égales à cet égard. Les entreprises de 1<sup>ère</sup> génération sont généralement détenues par un(e) patriarche/matriarche, qui cumule les rôles d'actionnaire majoritaire et de dirigeant. Ses descendants et/ou conjoint participe(nt) également souvent à la vie de l'entreprise, tantôt comme actionnaire(s), employé(s), membre(s) des organes de gestion ou encore plusieurs de ces rôles. Les entreprises de générations suivantes (2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>...) présentent souvent un profil déjà sensiblement plus complexe avec un actionariat plus dispersé et davantage de membres familiaux impliqués activement dans l'entreprise. Cette augmentation d'intervenants familiaux actifs apporte certes du sang neuf indispensable à l'entreprise, mais elle s'accompagne aussi régulièrement d'une augmentation mécanique du risque de divergences sur la vision du futur de l'entreprise.

Par conséquent, tout processus de transmission d'entreprise familiale commencera – idéalement et dès que possible – par une discussion ouverte entre l'ensemble des intervenants familiaux dans l'entreprise pour s'accorder sur la vision de son futur, y compris sa transmission interne ou externe à court, moyen ou long terme. Cette discussion sera suivie de la signature, entre les actionnaires familiaux, d'une convention d'alignement, d'une charte familiale ou encore d'une convention d'actionnaires (selon le cas) par laquelle ces derniers s'engageront à participer de bonne foi au projet de transmission convenu en temps utile. Dans ce document, ou plus tard selon les cas, les membres concernés de la famille veilleront par ailleurs prudemment à désigner parmi eux un nombre le plus restreint possible

de mandataire(s) qui sera/ont chargé(s) le temps venu de mener les discussions de transmission au nom et pour compte de la famille.

## Mise en place d'une structure de gouvernance appropriée

Une autre caractéristique des entreprises familiales réside dans le fait qu'elles sont généralement gérées (selon leur taille) par un ou deux dirigeant(s) extrêmement actif(s), qui concentre(nt) entre leurs mains la majorité (voir parfois la totalité) des pouvoirs de gestion et fonctions opérationnelles au sein de l'entreprise. Les décisions en leur sein se prennent en conséquence souvent de manière beaucoup plus rapide et informelle que dans d'autres sociétés, ce qui peut parfois constituer durant plusieurs années un avantage compétitif pour ce type d'entreprises.

En revanche, en cas de projet de transmission de telles entreprises, le caractère sous-développé de leurs structures de gouvernance pourra soudainement se transformer en un frein sensible à leur reprise réussie. En effet, tout tiers acquéreur préférera normalement acquérir une entreprise en « état de marche » dès la date de sa reprise, sans devoir y réaliser d'investissements complémentaires, notamment pour la mise en place d'une nouvelle équipe de gestion.

Les actionnaires-dirigeants hyperactifs d'entreprises familiales soucieux de réussir la transmission de celles-ci commenceront donc – le plus tôt possible – à renforcer progressivement la bonne gouvernance de leur entreprise, à mettre en place leur succession opérationnelle au sein de celle-ci et à se rendre progressivement de moins en moins indispensables dans leur pilo-



tage opérationnel. A défaut, ces actionnaires-dirigeants risquent de passer plus tard à côté d'opportunités intéressantes de transmission, de voir la valorisation de leur entreprise négativement affectée en raison de leur dépendance à leur égard ou encore, dans le meilleur des cas, de devoir continuer à accompagner leur entreprise entre 2 à 5 ans après la date de sa cession effective (le temps que le tiers acquéreur puisse mettre enfin en place cette succession opérationnelle).

## Préparation juridique, comptable et financière de la transmission

Une autre étape préparatoire fondamentale dans tout processus de transmission d'entreprise (y compris familiale) consistera pour le(s) vendeur(s) à préparer bien à l'avance (en adoptant d'emblée une structure d'archivage rigoureuse, centralisée et instantanément accessible de toute la documentation clé relative à l'entreprise) la mise en place d'une *data room* (physique ou virtuelle) qui sera rendue accessible au candidat acquéreur généralement avant la conclusion de la vente. Cette *data room* devra contenir tous les principaux documents concernant les activités de l'entreprise, en vue de permettre au candidat acquéreur d'en réaliser un audit juridique, comptable, financier, fiscal, social et, le cas échéant, réglementaire pour s'assurer que l'entreprise convoitée correspond bien à ses attentes.

Même si dans la plupart des processus de transmission, l'exercice de cet audit (également qualifié de *due diligence*) sera effectué par le candidat acquéreur, il est parfois utile qu'un vendeur commandite lui-même un tel exercice auprès de ses propres conseillers soit en vue de pouvoir remettre au candidat acquéreur un *vendor's due diligence report* en début de négociation pour le rassurer sur le caractère sain de l'entreprise et espérer en accélérer le processus de vente, soit pour identifier certains risques et/ou passifs avérés ou latents affectant son entreprise afin d'y remédier avant le début de toute négociation.

Habituellement, plus la *data room* sera complète et préparée en amont de manière professionnelle, plus le candidat acquéreur se sentira rapidement en confiance dans une acquisition, ce qui en facilitera la conclusion. La *data room* permettra par ailleurs généralement au vendeur de limiter les déclarations et garanties générales et

spécifiques qu'il devra accepter de consentir au profit du candidat acquéreur lors des négociations. Enfin, elle lui permettra de limiter sa responsabilité envers ce dernier en cas d'appel à ces déclarations et garanties.

## Valorisation objective de l'entreprise

Les entrepreneurs familiaux ont – par nature – une vision fréquemment optimiste de la valorisation de leur entreprise. Leur implication émotionnelle dans l'entreprise à laquelle ils ont généralement dévoué la plus grande partie de leur vie peut cependant parfois les amener à trop s'éloigner d'une appréciation objective de leur participation. Or, une évaluation correcte de la valeur de l'entreprise à céder sera généralement le critère clé de la réussite ou de l'échec d'une négociation de transmission.

Les actionnaires familiaux désireux de transmettre leur entreprise à un tiers veilleront donc, dans la mesure du possible, à se faire assister par un conseiller financier professionnel chargé de valoriser objectivement leur entreprise en amont de tout début de processus de transmission et d'en déterminer avec eux le « juste prix ». On notera à cet égard que valeur et prix d'une entreprise sont des notions différentes. En effet, une société est généralement valorisée sur la base de sa « valeur d'entreprise », *i.e.* sa valeur économique, abstraction faite de ses dettes financières et liquidités. Ce n'est qu'ensuite que son prix est généralement déduit de cette valorisation, en tenant compte cette fois de ces mêmes dettes ou liquidités et, le cas échéant, d'autres facteurs. Dès le début des négociations, il conviendra donc de bien s'assurer que vendeur(s) et acheteur(s) parlent la même langue à ce sujet, pour éviter de douloureuses déconvenues de dernière minute.

Ce conseiller financier pourra également assister (au besoin) les actionnaires familiaux dans leur recherche du candidat repreneur idéal (membre de la famille, membre du personnel, concurrent, client, fournisseur, investisseur professionnel...) et ainsi augmenter leurs chances de transmission. Ce conseiller financier professionnel pourra enfin éclairer les actionnaires familiaux sur le régime fiscal qui s'appliquera à la cession de leur entreprise (selon la structuration retenue), afin de l'anticiper et, le cas échéant, faire le meilleur choix de structuration possible.

## Assistance juridique spécialisée durant la négociation

La négociation de la documentation contractuelle relative à une cession d'entreprise sera souvent complexe d'un point de vue juridique aussi notamment :

- négociation de déclarations et garanties générales et spécifiques ;
- négociation d'un mécanisme d'indemnisation par le(s) vendeur(s) en cas de violation de tout ou partie de ces déclarations et garanties ;
- négociation de limitations complexes à ce mécanisme d'indemnisation ;
- négociation de sûretés réelles ou personnelles pour garantir la bonne exécution de cette indemnisation ;
- négociation d'engagements de non-concurrence et de non-sollicitation ;
- *roll-over* éventuel...

Les actionnaires-dirigeants cherchant à céder leur entreprise à un tiers seront bien inspirés de se faire assister par un conseiller juridique spécialisé en matière de M&A, habitué à ce type de transactions particulières, pour éviter, le cas échéant, de cuisantes déconvenues financières postérieures à la cession de leur entreprise.

**M<sup>e</sup> Jean-Philippe Smeets**

Partner



**M<sup>e</sup> Nastasia Dumitru**

Senior Associate



Corporate and M&A  
PwC Legal

- (1) Généralement définies comme étant les entreprises, quelle que soit leur taille, dont (a) la majorité des droits de vote en assemblée générale sont entre les mains de leur fondateur ou de leur propriétaire et membres de sa famille ou (b) lorsqu'elles sont cotées en Bourse, dont 25 % des droits de vote sont détenus par la famille et au moins un des membres de la famille est actif dans la gestion ou la gouvernance.



# Fier de mes enfants

## Combiner convergence entrepreneuriale et nouvelles visions

L'entreprise est le fruit de l'entrepreneur. Cet entrepreneur fait évoluer ses activités au gré de ses envies tout en tenant compte de son potentiel et de ses visions. L'indépendance est la liberté d'expression de soi. On comprend bien le défi de reprise de l'entreprise familiale si l'indépendance devient l'expression de la liberté d'un autre...

Les enfants sont les fruits de leurs parents. Ces parents éduquent leurs enfants dans le respect des valeurs, avec des principes dans lesquels ils croient fermement. Le rôle de guide est la transmission d'une expérience de vie. On comprend bien le défi de continuité de l'entreprise familiale si le nouveau guide a son propre vécu.

### Changements et destination

L'entrepreneur navigue vers sa destination, bousculée en permanence par un océan de changements et d'évolutions. La force des entrepreneurs est l'agilité à s'adapter tout en gardant le cap.

Les enfants grandissent, font leurs propres expériences, prennent de la maturité. Cet apprentissage leur permet de voir le monde différemment : ils ont envie de changer de destination. La force des nouvelles générations est l'agilité à s'adapter aux nouveautés.

Vous l'avez compris : l'entrepreneur fixe la destination et s'adapte aux changements. La nouvelle génération adopte les changements et fixe de nouvelles destinations.

### Combiner votre rôle d'entrepreneur et de parent

Mais reprenons au début. Invertissons la vision de l'entrepreneur et l'éducation des parents.

L'entrepreneur est le sage de son entreprise. Comme un enfant passionné qui veut vivre ses rêves, son entreprise reflète les valeurs et les principes qui animent sa vie.

Les parents ne sont que la graine de leurs enfants. Comme un arbre majestueux qui déploie ses feuilles, les enfants font découvrir de nouvelles fantaisies, de nouveaux plaisirs à leurs parents.



**L'enfant veut reprendre l'entreprise. Quel bonheur ! Demandez-lui d'accepter d'aller jusqu'au bout de votre destination et offrez-lui de l'aider à entamer son propre voyage.**

### Comment créer la convergence entrepreneuriale ?

Le triangle (ndlr : « Kolmio » en finnois) de la réussite durable de l'entreprise familiale est avant tout relationnel.

### Comprendre les rêves de vos enfants

Vous ne lui avez pas imposé de faire du football comme papa ou de la danse comme maman ... aujourd'hui on peut dire d'apprendre l'œnologie comme maman ou d'avoir envie de cuisiner comme papa.

Laissez l'enfant s'exprimer librement sur son envie de reprendre l'entreprise.

### Mettre en place la transition de destination

L'enfant veut reprendre l'entreprise. Quel bonheur ! Demandez-lui d'accepter d'aller jusqu'au bout de votre destination et offrez-

lui de l'aider à entamer son propre voyage. Mamy et papy vous ont appris à compter avec une ardoise et un boulier, vous avez appris à vos enfants à se servir d'un ordinateur, ils vous apprendront à ne plus devoir calculer.

### Accepter de nouvelles visions

Ecoutez et lâchez prise sur ses nouvelles fantaisies, pour vous ! Laissez-le/la agir tout en challengeant où il/elle veut aller. Il/elle grandit de ses expériences, ne n'oubliez pas. Quand votre enfant vous demande : « Est-ce que je peux aller au concert de Johnny avec Juliette ? » ... « Qui est Juliette ? »... « Quel Johnny ? »... Vous devinez qui est Juliette mais vous ne connaissez pas ce nouveau Johnny ?

Des questions, des questions... pour le/la challenger, vous rassurer et lui faire confiance.

Pour réussir sa continuité et sa transmission, l'entreprise familiale doit laisser place à la liberté de décision et capitaliser au maximum sur tous les points de convergence de la personnalité du parent et de l'enfant. Trop souvent, la transmission s'arrête aux talents, compétences multiples de chacun... « Il n'est pas comme moi, il n'y arrivera pas ! ». Faux. Si l'envie de reprendre est là il y arrivera, mais simplement différemment de vous.

Longue vie et prospérité à votre entreprise familiale qui est un élément durable, convivial, efficient et nécessaire de notre tissu économique. Le vivre est juste MAGIQUE !

**Philippe Docquier**

Kolmio S.A.

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





# Au-delà des mots

Dans les entreprises familiales, l'adjectif n'est pas anodin car la gestion du quotidien est forcément empreinte d'affect. Quand est envisagée la transmission, celui-ci prend souvent le dessus. Chez ING, les équipes sont rompues à cet exercice, tout en l'encadrant conjointement, au cas par cas. Entretien avec Michaël Roth, Senior Wealth Structuring Manager, et Marc Geib, Head of Business Banking, chez ING Luxembourg.

## Quels sont les challenges et réflexions auxquels les entreprises familiales doivent faire face dans un contexte de transmission ?

Il faut garder à l'esprit que la survie des entreprises familiales n'est pas toujours assurée : 1/3 des dirigeants européens vont partir à la retraite dans la décennie à venir ; au Luxembourg 70 % des PME sont des entreprises familiales. Rappelons qu'il convient d'anticiper un processus de transmission 2 à 5 ans à l'avance. C'est long et court à la fois. Que se passe-t-il lorsque la préparation n'est pas un facteur suffisant ? Il existe d'autres méthodes<sup>(1)</sup>, par exemple, positionner l'entreprise familiale sur 3 axes : l'actionariat (qui est-il ? Quid de la NextGen, de tiers ?), la gouvernance (quel rôle a la famille dans l'entreprise ? Est-elle dirigée par une personne, plusieurs ? Quelle évolution ?) et l'investissement de l'entreprise (mono-secteur ? Diversifiée ?)... Une fois les réponses débattues entre les actionnaires actuels ou avec leurs enfants, les dirigeants..., nous identifions grâce à cette méthode les épreuves et challenges à relever, la finalité étant de concevoir un projet pour l'entreprise familiale intégrant la transmission, en prenant en compte le rationnel des décisions d'entreprise et l'émotionnel des décisions familiales.

## Quel rôle joue la banque dans le processus de cession d'entreprise ?

ING est une banque qui accompagne et finance de nombreuses PME locales et internationales ainsi que leurs dirigeants. Durant le processus de trans-



Photo-Marie De Deckker



De g. à dr. : **Marc Geib** (Head of Business Banking) et **Michaël Roth** (Senior Wealth Structuring Manager), ING Luxembourg.

mission, l'équipe Entreprises d'ING reste un partenaire de choix en matière de préparation du financement. Au moment d'une transaction, nous apportons, par exemple, les garanties à première demande à fournir au futur acquéreur. L'après-transmission aussi se prépare en amont, nous conseillons les dirigeants/actionnaires sur la transmission de leur patrimoine, la mise en place de revenus complémentaires, le financement de nouveaux projets, et de plus en plus, des projets de vie. Certains dirigeants d'entreprise souhaitant céder, s'organisent de plus en plus jeunes et veulent profiter. D'autres s'organisent en famille, dans ce cas le financement bancaire est souvent plus patrimonial et familial. Les différents outils luxembourgeois permettant la dissociation du pouvoir et du capital seront nécessaires dans certaines familles, voire l'entrée d'un fonds d'investissement.

Nos collègues d'ING Belgique ont même développé avec leurs chefs d'entreprise une approche à 360 degrés dédiée au tissu local, que nous reprenons.

## La crise COVID-19 a-t-elle un impact sur les projets des entreprises familiales ?

Il est trop tôt pour faire un constat, mais au regard des crises précédentes, on sait que les entreprises familiales résistent généralement mieux, cherchant d'abord la pérennité, puis la rentabilité et enfin la croissance. La crise que nous traversons

n'épargne pas certains secteurs, dans lesquels il y a de nombreuses entreprises familiales ; c'est aussi une opportunité de se transformer. Ce que nous constatons sur le volet privé, c'est que le confinement a permis de rapprocher le cercle familial et de soulever les bonnes questions, d'initier des processus de donation parfois (l'axe de actionariat), nous espérons qu'il est aussi l'occasion d'identifier en famille les challenges relatifs à la gouvernance, au mode de communication, à l'anticipation de la disparition prématurée du dirigeant. Reste maintenant à les formaliser, nos chargés de relation entreprise et nos banquiers privés sont à leur écoute...

Propos recueillis par Isabelle Couset

(1) Extrait du livre *Erfolgsmodell Familienunternehmen* de Peter May, 2012.





# Ils ont repris l'entreprise familiale

### Caves Gales – Remich

**Date de création :** 1916

**Date d'entrée d'Isabelle Gales :** 2011

**Lien avec le 1<sup>er</sup> fondateur :**

Nicolas Gales est mon arrière-grand-père

#### **Vous avez rejoint l'entreprise familiale en 2011. Était-ce par vocation ou par obligation ?**

Mon parcours universitaire d'historienne de l'art ne me destinait pas, *a priori*, à reprendre l'entreprise familiale, mais on sait très bien que, dans la vie, les choses se déroulent rarement comme prévu. En faisant un détour par l'École du Vin à Paris, j'ai finalement changé de voie, en intégrant l'entreprise familiale en 2011, un choix, que j'ai fait par conviction et qui s'est confirmé ces dernières années.

#### **Vous êtes-vous toujours sentie écoutée ?**

Les débuts sont toujours difficiles et trouver son rôle au sein de l'entreprise familiale n'est pas toujours



Isabelle Gales, Caves Gales.

évident. Pour moi personnellement, je ressentais l'entrée en jeu comme un défi, une aventure, que je voulais poursuivre en 4<sup>e</sup> génération ; imposer mes idées faisait partie de ce challenge.

#### **Dans la phase de succession, quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées ?**

Notre domaine familial est synonyme d'un savoir-faire plus que centenaire. L'une des difficultés majeures est de travailler dans le respect de la

tradition familiale, tout en l'imprégnant de ses propres valeurs.

#### **Comment traversez-vous cette période difficile ?**

Les entreprises familiales font souvent preuve d'un moindre endettement, ce qui les rend plus résistantes en période de crise. Du point de vue humain, les liens ont été resserrés.

#### **Comment ne pas reporter l'entreprise à la maison/dans les relations familiales privées ?**

En tant que chef d'entreprise, la vie professionnelle ne s'arrête pas, une fois la porte du bureau fermée. Mais l'enjeu ne consiste pas à strictement séparer notre vie professionnelle de notre vie privée. Plus qu'une séparation, c'est une harmonie qu'il faut trouver, le bon équilibre, qui nous permet de pleinement savourer la vie professionnelle.

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

### Fiduciaire Muller & Associés S.A. – Luxembourg

**Date de création :** 1981

**Date de reprise par les frères**

**Laurent et Frédéric Muller :** 2006

**Lien avec le 1<sup>er</sup> fondateur :** fils du fondateur

#### **Vous avez repris l'entreprise familiale en 2006. Était-ce par vocation ou par obligation ?**

Plutôt par vocation. Notre père exerçait en tant que réviseur d'entreprises et Frédéric voulait effectivement reprendre cette activité, comme il travaillait également en Audit chez Deloitte entre 2002 et 2006. Laurent était par contre à ce moment-là chez Paul Wurth où il gérait des projets internationaux. Notre vocation était en revanche clairement d'être entrepreneurs et de travailler à notre compte. Le projet commun que nous avons lancé en 2006 était donc de passer via l'étape de la reprise de l'activité de notre père pour pouvoir nous réorienter par après.

#### **Vous êtes-vous toujours sentis écoutés ?**

Nous avons à peine travaillé avec notre père de façon opérationnelle. En 2006, quand nous sommes entrés dans l'entreprise, il était déjà en train de se retirer des affaires. Nous avons bien préparé ce que nous voulions faire et notre père nous a



De g. à dr. : Les frères Frédéric et Laurent Muller, Fiduciaire Muller & Associés S.A.

encouragés. Sans son support, notre démarrage aurait été beaucoup plus difficile. Il n'y a donc pas eu de conflit avec lui et pas de situation où il y avait plusieurs capitaines à bord.

#### **Dans la phase de succession, quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées ?**

Nous avons cédé le fonds de commerce historique pour changer complètement de cap. Nous avons eu l'aval de notre père, mais pas nécessairement le *buy-in* des collaborateurs. Vu que nous avons planifié nos démarches de transmission « en famille », sans concertation avec les employés, il y a eu quelques tensions au moment de la transmission. Certains collaborateurs sont partis, mais d'autres sont toujours là, 15 ans plus tard... Il faut s'adapter, même au sein d'une activité familiale. Le monde change

rapidement et nous devons rester flexibles et être prêts à accepter le changement. Ceci s'applique à tous les niveaux d'une entreprise.

#### **Comment traversez-vous cette période difficile ?**

Nous sommes actifs dans deux domaines, l'un est affecté par la crise et l'autre beaucoup moins. Un certain nombre de missions de conseil a été reporté à une date ultérieure. Mais, heureusement pour nous, tout ce qui est expertise comptable continue et il s'avère que les entreprises demandent encore plus de situations et d'informations financières (plans de trésorerie, simulations financières...) pour bien piloter la crise. Nos équipes sont bien occupées.

#### **Comment ne pas reporter l'entreprise à la maison/dans les relations familiales privées ?**

Gérer une entreprise, même une entreprise familiale, reste un « travail ». Il faut bien distinguer les choses (monde professionnel et domaine privé). Les discussions que nous avons par rapport à l'entreprise se tiennent au bureau et non pas à la maison. Si on veut discuter de l'entreprise, on le fait au bureau. Même encore aujourd'hui, si nous voulons parler avec notre père d'un sujet « professionnel », nous le convoquons au bureau.

[www.muller.eu.com](http://www.muller.eu.com)



## Pompes Funèbres et Marbrerie Burg – Pétange

**Date de création :** 1930

**Date de reprise par Charline Burg :** a rejoint l'entreprise en septembre 2016

**Lien avec le 1<sup>er</sup> fondateur :** arrière-petite-fille

### **Vous avez rejoint l'entreprise familiale en 2016. Était-ce par vocation ou par obligation ?**

Mes parents m'ont toujours laissé le choix quant à la possibilité de rejoindre l'entreprise ou pas. Diplômée d'un master en Sciences économiques et de Management à l'Université Catholique de Louvain, j'ai d'abord entamé ma carrière dans une entreprise internationale de consultance à Luxembourg. En parallèle, j'ai toujours été très impliquée dans l'entreprise familiale. Malgré cette première expérience professionnelle enrichissante, j'ai rapidement ressenti le besoin et l'envie de rejoindre et de contribuer à ce que mon arrière-grand-père avait créé. Cette perspective avait bien plus de sens à mes yeux.



**Charline Burg** et son père **Pierre Burg**, Pompes Funèbres et Marbrerie Burg.

### **Vous êtes-vous toujours sentie écoutée ?**

L'entente a toujours été très bonne avec mes parents, j'ai donc facilement pu partager mes idées et me faire entendre. Même avant de rejoindre l'entreprise, mes suggestions étaient les bienvenues.

### **Dans la phase de succession, quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées ?**

La différence de génération ou de point de vue sur certains sujets peut se faire sentir à certains niveaux,

mais cela n'a jamais été un obstacle. L'expérience de mon papa ainsi que ma vision plus « jeune » permettent d'obtenir un bon mélange.

### **Comment traversez-vous cette période difficile ?**

Il est vrai que le métier du funéraire est exigeant, requérant de nombreuses compétences, d'autant plus durant cette crise sanitaire, qui exige davantage d'adaptation. J'ai toutefois la chance d'avoir mon papa qui me forme, me transmet son savoir et son expérience pour ainsi me permettre de partager les valeurs de notre entreprise et accompagner au mieux les familles endeuillées.

### **Comment ne pas reporter l'entreprise à la maison/dans les relations familiales privées ?**

Mon compagnon ne travaille pas dans le même domaine. Nous en discutons donc mais de façon raisonnable. Cela est par contre différent avec mes parents, avec lesquels, même dans les rassemblements familiaux, l'entreprise revient dans les discussions. Cela est plus fort que nous !

[www.pierre-burg.com](http://www.pierre-burg.com)

## Moulins de Kleinbettingen S.A.

**Date de création :** 1704

**Date de reprise par Jean Muller :** 2011

**Lien avec le 1<sup>er</sup> fondateur :** descendant

### **Vous avez repris l'entreprise familiale en 2011. Était-ce par vocation ou par obligation ?**

Ni l'un, ni l'autre. Enfant, j'ai toujours entendu mon père parler passionnément de son travail. Donc très jeune, je me suis dit que j'allais suivre ce chemin. A l'université, j'ai découvert d'autres métiers et j'ai décidé finalement de ne pas rejoindre l'entreprise familiale mais de travailler dans le *corporate finance* pour des PME en Suisse. Quelques années plus tard, lorsqu'une opportunité s'est présentée au sein de l'entreprise familiale en raison d'un départ à la retraite, j'ai finalement décidé de la rejoindre.

### **Vous êtes-vous toujours senti écouté ?**

Au début, j'ai essayé de beaucoup apprendre avant de proposer et défendre mes idées. Mais après la phase d'apprentissage, mon intégration s'est très bien passée grâce à la bienveillance de mon père et des autres managers de l'entreprise.



De g. à dr. : **Jean Muller** et son père **Edmond**, Moulins de Kleinbettingen.

### **Dans la phase de succession, quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées ?**

Apprendre à connaître les personnes-clés de l'entreprise et construire avec eux une équipe performante.

### **Comment traversez-vous cette période difficile ?**

Tous les membres de l'entreprise ont été très solidaires pour mettre en place les mesures nécessaires et remplacer les personnes qui étaient absentes.

### **Comment ne pas reporter l'entreprise à la maison/dans les relations familiales privées ?**

L'expérience et une ouverture dans la famille pour en discuter. Je pense qu'au fil des années j'ai réussi à mieux gérer cela.

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

# La fiscalité au cœur du débat

L'UE et les Etats membres doivent créer un environnement dans lequel les entrepreneurs et les entreprises familiales peuvent prospérer (*Small Business Act*). Comment ? En améliorant la réglementation de la transmission dans le domaine de la fiscalité et, en particulier, avec l'introduction d'allègements fiscaux sur les bénéficiaires réinvestis. A cette fin, le Comité économique et social européen s'est positionné et a demandé à la Commission de mettre en œuvre une stratégie active de promotion des bonnes pratiques dans ce secteur. Du progrès mais peut mieux faire ...

L'OCDE a pu, en effet, observer ces dernières années les efforts fournis par de nombreux pouvoirs publics pour améliorer les conditions de transmission des entreprises familiales : mise en place d'avantages fiscaux dans le domaine des donations et successions, création de dispositifs financiers spéciaux, développement de plateformes dédiées à la transmission d'entreprise... et l'élaboration de dispositifs de communication et d'information afin de préparer le chef d'entreprise à la cession.

Aux Pays-Bas, par exemple, un plan de succession, mis en place à l'initiative du ministère de l'Economie, est envoyé systématiquement à tout entrepreneur atteignant ses 55 ans ; en Belgique, même idée avec la distribution d'un plan de succession en trois langues ; en Slovaquie, des séminaires et des formations dédiés sont proposés par la Chambre des artisans ; en France et au Luxembourg, il existe une législation favorable relative à la poursuite des activités par un membre de la famille.

Pour autant, ces mesures restent largement insuffisantes. Les Etats, lorsqu'il s'agit d'atténuer une pression fiscale qui définitivement entrave le développement des PME/PMI ainsi que les micro-entreprises, sont plutôt frileux et surtout avancent en ordre dispersé.

## Des disparités d'un pays à l'autre

Les disparités qui existent entre les pays méritent d'être connues.

L'Allemagne, par exemple, applique l'exonération des droits de succession et de donation lorsque le successeur ou le donataire conserve l'entreprise et maintient la masse salariale constante. La Hongrie exonère l'héritier ou le donataire des actifs d'une PME, des droits de timbre ou de l'impôt sur les donations en fonction de l'effectif et du chiffre d'affaires net. L'Italie autorise l'exonération des droits de succession sur les transmissions d'entreprise ou de parts d'entreprise pour le conjoint ou bien un descendant, à condition que l'activité soit poursuivie durant 5 ans. Le Japon applique différentes mesures pour faciliter la transition d'entreprise, notamment la réduction de 80 % de la valeur

imposable des actifs fonciers au titre de l'impôt sur les successions, dans une limite de 400 m<sup>2</sup> ; le report également du paiement des droits de succession et des exemptions fiscales sur les parts sociales non cotées. Aux Pays-Bas, la loi prévoit l'exonération provisoire des droits de succession d'entreprises dont l'activité est poursuivie pendant au moins 5 ans. L'exonération est de 100 % pour une valeur de l'entreprise inférieure à un plafond de 1.045.611 EUR (en 2014) et de 83 % pour la valeur au-delà de ce montant. La Belgique applique aussi un avantage fiscal aux donations, les droits relevant de la fiscalité régionale. Curieusement, le Luxembourg privilégie d'un point de vue fiscal les transmissions par succession en ligne directe au détriment des transmissions par donation. Pourtant, transmettre de son vivant est de loin la meilleure solution pour assurer la pérennité de l'entreprise. De plus, si le descendant souhaite bénéficier du régime de succession luxembourgeois, plutôt favorable, il doit résider au Grand-Duché, contrairement à la France ou bien l'Allemagne.

## Spécificité de la transmission au Luxembourg

À propos du Grand-Duché, deux problèmes surgissent auxquels le pays doit faire face. Tout d'abord, le pays est petit et ne compte pas beaucoup de repreneurs potentiels (familiaux ou extra-familiaux). D'autre part, la valeur des terrains est souvent largement plus élevée que l'entreprise elle-même. D'où la loi de 2017 qui introduit une réforme afin de faciliter la transmission de ces entreprises : il s'agit de mesures de report d'imposition des plus-values. À titre d'exemple : le cédant décide de conserver son immeuble d'exploitation et de le mettre à disposition du repreneur. Dans cette situation, le propriétaire ne percevant aucun bénéfice de ce transfert, la plus-value n'existe pas... enfin pas encore. S'il lui est possible de reporter l'imposition correspondante, ce report n'est nullement une exonération. Il prendra fin lors de la cession de l'immeuble (changement de nature de l'immeuble et/ou bien d'activité). Une petite avancée.

## Les aspects fiscaux occupent une place centrale

À chaque passage de générations, la pérennité de l'entreprise est menacée. En cause, les aspects fiscaux mais également l'environnement juridique et réglementaire ainsi que les méthodes utilisées ; par exemple, l'estimation de la valeur de l'entreprise qui servira à déterminer le montant des droits de mutation constitue, de l'aveu des spécialistes, le principal problème lors des transmissions par héritage des entreprises familiales (non cotées en Bourse), et ce dans tous les pays industrialisés, ce qui vient retarder le départ du dirigeant. En outre, effectuée à titre gratuit (le plus souvent) ou à titre onéreux, la transmission reste soumise à l'impôt et aux droits de mutation. Autrement dit, la transmission n'est jamais fiscalement indolore.

En France, la fiscalité est en mesure d'influencer non seulement le choix du successeur, car le montant des droits dépend du degré de parenté, mais aussi le moment de la cession. La taxation y est par ailleurs l'une des plus élevée des pays de l'OCDE.

Rappelons qu'en Europe, 150.000 entreprises familiales doivent fermer en raison des obstacles rencontrés lors de la cession. Le nombre d'emplois perdus est estimé à 600.000.

Le toilettage du droit successoral, les incitations fiscales favorisant les transmissions sont les deux outils à prendre en considération de toute urgence dans l'UE. Il y reste beaucoup à faire pour améliorer le cadre juridique des transmissions. Pour cela, les Etats membres doivent reconnaître le rôle prépondérant des entreprises familiales au sein des économies nationales. ☑

**Martine Borderies**

### Sources :

OCDE (2015), *Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries*, Études de politique fiscale de l'OCDE, n° 23, Éditions OCDE, Paris.

[www.persee.fr](http://www.persee.fr), le portail des revues en sciences sociales et humaines, où l'on trouvera un exposé sur les aspects juridiques et fiscaux de la transmission de l'entreprise familiale.



# Et si les entreprises familiales accentuaient leurs investissements dans la nouvelle économie

Afin de diversifier son économie, le Luxembourg, dans le cadre de la *start-up nation*, a attiré nombre d'acteurs de secteurs pointus (ICT, technologies de la santé, industrie 4.0, logistique, espace...). Arrivées à maturité, ces start-up peinent aujourd'hui à trouver des financements. Et si les entreprises familiales leur accordaient davantage de soutien ? C'est une des pistes que privilégie Brice Lecoustey, Partner en charge du programme EYnovation chez EY Luxembourg. Explications.

## **Vous tenez à sensibiliser les entreprises familiales à l'opportunité que peuvent représenter les activités des start-up. Pour quelles raisons ?**

Grâce à sa stratégie nationale, ses aides ciblées et aux nombreux concours qui se sont mis en place, le Luxembourg a attiré de belles start-up aux idées et projets innovants. On sait donc que le terreau luxembourgeois est fertile. Mais une fois passée la phase en incubateur, ces start-up ne trouvent pas la totalité des capitaux dont elles ont besoin pour se développer. En général, il s'agit d'un ou deux millions EUR, ce qui est trop peu pour les capital-risqueurs et trop important pour les banques, et qu'elles sont obligées d'aller chercher à l'étranger. D'un autre côté, il y a au Luxembourg des entreprises et des familles d'entrepreneurs qui ont monté des affaires commerciales et/ou industrielles il y a 40-50 ans, qui ont bien réussi et qui disposent de capital. Que ces dernières continuent de tirer parti des ressorts qu'offre la nouvelle économie tout en diversifiant leurs investissements, est une des solutions à privilégier et à soutenir plus largement.

## **Que pourraient-elles en retirer concrètement ?**

La majorité des dirigeants d'entreprises familiales considèrent l'innovation comme un enjeu important pour la pérennité de leur entreprise, mais le manque de temps propre à la gestion quotidienne de ces



**Brice Lecoustey**, Partner en charge du programme EYnovation, EY Luxembourg.

entreprises constitue l'un des principaux freins. Parallèlement, à quelques kilomètres de distance, des start-up initient et développent des projets qui pourraient rencontrer les besoins de ces entreprises traditionnelles. Je pense qu'il faut accentuer le lien pour aider les entreprises de la 1<sup>ère</sup> vague à retrouver un second souffle, à permettre à la génération qui va poursuivre les activités de travailler avec des processus et/ou des outils innovants, d'étendre leur rayonnement à l'étranger, de conclure des partenariats commerciaux inédits, d'ouvrir des filiales... Aujourd'hui, certaines start-up ont vraiment des projets très prometteurs. Les entreprises luxembourgeoises établies depuis des décennies peuvent donc continuer à mettre à profit leurs connaissances de l'entrepreneuriat et de la prise de risques pour permettre à ces nouvelles structures d'aller de l'avant. En unissant financement local et projets novateurs, les deux écosystèmes sont

gagnants. Une mutualisation des savoirs et des ressources ne peut être que bénéfique.

## **A votre avis, pour quelles raisons les entreprises familiales ne sont-elles pas plus actives dans la nouvelle économie ?**

Je pense qu'elles manquent d'informations quant aux opportunités. Jusqu'à présent,

la pierre était souvent l'un des moyens de faire fructifier le patrimoine entrepreneurial. Au vu de la rareté actuelle des biens sur le marché immobilier luxembourgeois, ce type de placements est amené à décroître. De plus, le gouvernement a annoncé mi-octobre vouloir taxer à hauteur de 20 % les revenus directs et indirects de l'immobilier, dès l'an prochain. Cela va peut-être faire bouger les choses et accentuer le placement de capitaux dans d'autres domaines économiques et entrepreneuriaux. J'encourage donc vivement les familles d'entrepreneurs à se rapprocher encore plus des start-up, à lire des business plans innovants et à envisager de les financer pour travailler main dans la main. Dans le contexte actuel, l'innovation a plus que jamais besoin d'un financement local renforcé. Tant pour les entrepreneurs aguerris que pour les porteurs de projets.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**



# FBN, un réseau dédié aux entreprises familiales

En juin 2018, six représentants de grandes entreprises familiales lançaient le Family Business Network (FBN) au Luxembourg. À travers cette association, les 60 familles qu'il compte aujourd'hui peuvent échanger autour de problématiques communes et partager leur expérience.

Les entreprises familiales constituent la colonne vertébrale de l'économie luxembourgeoise. Transmission, gouvernance, actionnariat, fiscalité, management..., elles sont toutes confrontées à des enjeux spécifiques. Le réseau Family Business Network est un endroit où elles peuvent y trouver des réponses.

## Se rassembler, partager, témoigner

Avec l'aide de la Banque de Luxembourg et de PwC, le FBN Luxembourg a été fondé à l'initiative de Raymond Ackermann (Accumulux S.A.), Antoine Clasen (Bernard-Massard S.A.), Max Didier et Jean-Marc Kieffer (CDCL S.A.), Goy Grosbusch (Grosbusch S.à.r.l.) ainsi que Georges Krombach (Landewyck Tobacco S.A.), six représentants d'entreprises familiales bien implantées au Grand-Duché et qui faisaient face à des défis similaires. « C'est ainsi que nous avons eu l'idée de créer ce réseau au Luxembourg », souligne Georges Krombach, qui représente la 6<sup>e</sup> génération au sein de Landewyck Tobacco S.A.

Faisant partie du réseau international FBN – créé il y a 30 ans, aujourd'hui présent dans 65 pays et regroupant des membres de 12.000 familles (3.500 entreprises) – le FBN Luxembourg a pour mission de permettre aux chefs d'entreprises familiales de se retrouver, d'échanger autour des problèmes qu'ils rencontrent, de partager leurs bonnes pratiques et d'apprendre les uns des autres.

## « Un remède à une certaine solitude »

« Pour ce faire, nous organisons plusieurs fois par an des ateliers, des tables rondes, des conférences ou encore des séminaires



Les fondateurs du réseau FBN au Luxembourg.  
Photo-Family Business Network Luxembourg

ici, au Luxembourg, ou à l'étranger, explique Georges Krombach. Bien sûr, dans le contexte actuel, ces événements sont limités mais nous continuons à animer notre réseau, notamment grâce à des webinars. Ces moments sont l'occasion de discuter et témoigner entre dirigeants, de manière très transparente et confidentielle.

« Comment préparer la prochaine génération à la reprise de l'entreprise ? Comment organiser la structure de l'actionnariat ? Comment gérer un conflit familial ?... Souvent, les chefs d'entreprise sont seuls face à ces questions. Ils rencontrent des problèmes mais n'ont personne à qui en parler. Le réseau est un remède à cette solitude et un moyen d'accéder au savoir-faire des autres », explique Georges Krombach. « Nous nous retrouvons entre représentants d'entreprises luxembourgeoises, mais nous allons également à la rencontre de membres du réseau d'autres pays, poursuit-il. Le réseau permet en effet de nouer des contacts avec des familles du monde entier. Pouvoir échanger avec des entrepreneurs qui font la même chose que

nous, sans être concurrents, est vraiment enrichissant et inspirant. »

## Déjà 60 familles membres au Luxembourg

Un peu plus de deux ans après son lancement, le FBN du Luxembourg rencontre déjà un beau succès puisqu'il regroupe 60 entre-

prises familiales. Ne devient cependant pas membre qui veut. Pour rejoindre le réseau, il faut en effet présenter un chiffre d'affaires d'au moins 10 millions EUR et regrouper un minimum de 50 collaborateurs. En outre, l'entreprise doit être détenue au moins par la 2<sup>e</sup> génération, tandis que les personnes de la famille ou le descendant direct du fondateur doivent détenir la majorité de la participation dans l'entreprise.

Les membres doivent également respecter un code de conduite, basé sur plusieurs valeurs : la confiance et l'ouverture, la participation active au réseau, la confidentialité, le respect et le professionnalisme, ainsi que la non-sollicitation. « Le réseau n'est pas un endroit pour vendre des produits ou services à d'autres membres. C'est vraiment un lieu d'échanges, qui se veut constructif », conclut Georges Krombach. ✓

Jeanne Renauld

<https://www.fbn-i.org>

GOES  
DIGITAL

# **HCE** HUMAN CAPITAL EUROPE

**NOVEMBER 26<sup>TH</sup> 2020**  
**LUXEMBOURG**

**1**  
**DAY-EVENT**

**40+**  
**EXHIBITORS**

**950+**  
**VISITORS**

**LOCAL &**  
**INTERNATIONAL**  
**SPEAKERS**

**THE PLACE WHERE HUMAN CAPITAL, BUSINESS AND TECHNOLOGY ALIGN**

**REGISTER NOW**  
[humancapitaleurope.com](http://humancapitaleurope.com)

**SIDE EVENT**



Powered by  
**FARVEST**



# Le reclassement professionnel

La loi du 25 juillet 2002 a permis de proposer aux salariés présentant une incapacité pour exercer leur dernier poste de travail un reclassement professionnel soit sur un poste de travail adapté dans leur entreprise (interne), soit en dehors de l'entreprise (externe). Ce cadre, aujourd'hui bien établi, a fait l'objet de différentes modifications et adaptations ; la dernière, dont voici quelques extraits non exhaustifs, est issue de la loi du 24 juillet 2020<sup>(1)</sup> qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre dernier.

Pourra bénéficier d'un reclassement tout travailleur déclaré inapte à son dernier poste de travail s'il dispose d'une ancienneté de 3 ans (au lieu de 10 ans) ou s'il est en possession d'un certificat d'aptitude au poste établi lors de son embauche. Il n'est plus exigé que le salarié occupe un poste à risque. Ces conditions d'ancienneté et d'aptitude ne seront pas requises si l'incapacité est imputable principalement aux séquelles d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle reconnue survenus pendant l'affiliation et ouvrant droit à une rente partielle ou une rente professionnelle d'attente.

## Saisine de la Commission mixte et obligations de l'employeur

Si l'employeur occupe un effectif total d'au moins 25 salariés, le médecin du travail peut saisir directement la Commission mixte en vue d'un reclassement interne ou externe ; l'employeur ne pourra alors s'opposer à un reclassement interne que s'il occupe le nombre de salariés bénéficiaires d'un reclassement interne ou externe dans les limites des taux relatifs à l'emploi de travailleurs handicapés.

Si l'employeur occupe moins de 25 salariés, le médecin ne pourra saisir la Commission mixte qu'avec l'accord du salarié et un reclassement interne ne pourra être envisagé qu'avec l'accord de l'employeur.

## Indemnités forfaitaires

Si la Commission mixte décide de procéder au reclassement externe d'un salarié, une indemnité forfaitaire dont le montant varie en fonction de son ancienneté est mise à charge de l'employeur (1 mois de salaire après une ancienneté de 5 ans au moins, 2 mois de salaire après 10 ans au moins, 3 mois de salaire après 15 ans au moins et 4 mois de salaire après 20 ans et plus).

A noter : si l'employeur occupe au moins

25 salariés, l'indemnité est due en cas de dispense de reclassement interne accordée par la Commission mixte sur base d'une demande motivée de l'employeur, établissant que le reclassement interne causerait des préjudices graves à l'entreprise. Si l'employeur occupe moins de 25 salariés, l'indemnité peut lui être remboursée par le Fonds pour l'emploi, à condition que l'employeur en fasse la demande dans les 6 mois de la notification de la décision de reclassement externe.

## Réduction du temps de travail et compensation

Sur avis motivé du médecin du travail le reclassement interne peut comporter une réduction du temps de travail qui ne peut être supérieure à 20 % du temps de travail fixé au contrat de travail en vigueur avant la 1<sup>ère</sup> décision de reclassement. Toutefois, à titre exceptionnel, et sur demande motivée du salarié ou de l'employeur, la réduction peut être portée jusqu'à 75 % du temps de travail initial avec un minimum de 10 heures de travail par semaine.

Si le reclassement comporte une diminution de la rémunération, le salarié a droit à une indemnité compensatoire dans le cadre fixé par la loi. En tout état de cause, l'employeur n'est pas autorisé à réduire le salaire plus que proportionnellement par rapport à la réduction du temps de travail.

## Réévaluation

Les décisions de la Commission mixte concernant l'adaptation du temps de travail et les modalités d'aménagement du poste de travail s'imposent à l'employeur.

Si le médecin du travail constate que la réduction du temps de travail accordée n'est médicalement plus justifiée, il rend une décision sur ce point. L'employeur dispose d'un délai de 12 mois (à partir de cette décision) pour procéder à l'adapta-

tion du temps de travail par avenant au contrat de travail, sans que la durée de travail ne puisse dépasser la durée de travail prévue au contrat de travail initial.

Si le médecin du travail constate lors d'une réévaluation périodique que le salarié en reclassement professionnel a récupéré les capacités de travail nécessaires pour exécuter des tâches similaires à celles correspondant à son dernier poste de travail, il saisit la Commission mixte qui décide la perte du statut spécifique. Cette décision a des répercussions sur l'indemnité compensatoire ou l'indemnité professionnelle d'attente. Ces décisions prennent effet après un préavis de 6 mois qui commence à courir à la date de la notification de la perte du statut.

Toute personne en reclassement qui se soustrait à la réévaluation médicale encourt des sanctions. ☑



Me Céline Lelièvre

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg (dcl avocats) et du canton de Vaud/Suisse (Etude Mercuris Avocats, Lausanne), médiateur, avocat en droit collaboratif

(1) Loi du 24 juillet 2020 portant modification 1<sup>o</sup> du Code du travail ; 2<sup>o</sup> du Code de la sécurité sociale ; 3<sup>o</sup> de la loi du 23 juillet 2015 portant modification du Code du travail et du Code de la sécurité sociale concernant le dispositif du reclassement interne et externe. *Mémorial A 663.*

# La 5G, le réseau de demain

POST est le 1<sup>er</sup> opérateur à avoir lancé la 5G au Luxembourg, le 16 octobre dernier. Cette 5<sup>e</sup> génération de réseaux mobiles, qui compte toujours ses défenseurs et ses opposants, a pourtant pour elle deux beaux atouts technologiques : le débit et la latence, comme nous l'explique Cliff Konsbruck, directeur de POST Telecom.

## La 5G est-elle une évolution ou une révolution ?

C'est sans conteste une évolution plus qu'une révolution. Afin de répondre aux besoins de connectivité croissants, tant des clients privés que professionnels, la 5G va surtout apporter des améliorations en matière de vitesse et de latence. Ainsi, nos connexions seront jusqu'à 10 fois plus rapides et le temps de réaction entre une demande et la réponse sera inférieur à 10 millisecondes. Même si ces évolutions concernent plus directement le marché B2C, l'intérêt n'est pas négligeable pour les entreprises. La faible latence de la 5G permet des progrès significatifs par rapport à la 4G en matière de télémédecine et contribue à développer la chirurgie à distance, par exemple ; pour la conduite assistée, voire autonome, le réseau 5G permettra aux véhicules de rester connectés en temps réel avec leur environnement ; enfin, le réseau 5G étant subdivisé en tranches (*slicing*), certains métiers auront la possibilité de dédier une tranche de celui-ci à leurs seules activités (échanges sécurisés d'informations entre entreprises et collaborateurs, géolocalisation d'objets..., utilisation de drones en zones difficiles d'accès pour les secours...), la 5G permettant un *tracking* d'outils en continu et en temps réel. Enfin, tous les objets domestiques du quotidien pourront être connectés à moindre coût, simultanément, sans risque de saturation du réseau.

## Quelle sont vos obligations de couverture ?

Conformément aux obligations des nouvelles licences de fréquences 5G, le réseau POST couvrira plus de 50 % du territoire d'ici fin 2022 et un minimum de

90 % fin 2024. De même, nous devons opérer un minimum de 10 sites sur le territoire de la Ville de Luxembourg fin de cette année et au moins 20 sites sur le territoire national au 30 juin 2021, 40 fin 2022 et 80 fin 2024. Cependant, notre calendrier pour le déploiement du réseau 5G de POST est plus serré et plus ambitieux que ces exigences minimales prescrites.

## Peut-on dire que la 5G soit dangereuse ?

Comme chaque fois qu'une nouvelle technologie se met en place, il y a toujours des voix contre et des débats. Les fréquences utilisées par la 5G sont très proches des fréquences actuelles des réseaux mobiles et elles sont en dessous de celles du Wi-Fi. L'intensité des émissions reste dans les limites définies au Luxembourg, soit de 3V/m. Il faut savoir que les antennes actuelles 3G et 4G émettent constamment, alors que les antennes 5G ont été conçues pour n'émettre qu'à la demande, de manière ciblée et efficace, donc moins énergivore. En fait, l'exposition électromagnétique décrite vient plutôt des smartphones que des antennes.

## Téléphoner serait donc plus nocif que d'être à proximité d'une antenne...

Bien sûr, au quotidien, le rayonnement d'un smartphone est 10 à 100 fois supérieur à celui d'une antenne relais. Il est recommandé de ne pas garder son téléphone



Cliff Konsbruck, directeur, POST Telecom. Photo-POST Luxembourg

mobile trop près du corps, surtout la nuit ou alors en activant le mode avion, de ne pas le tenir à l'oreille lors d'un long appel, mais d'utiliser des écouteurs avec fils (préférables aux écouteurs Bluetooth). Pour rester relié à l'antenne et garantir une connexion optimale, un smartphone est obligé d'émettre avec l'intensité suffisante pour atteindre l'antenne. Plus la densité des antennes est importante, moins le smartphone a besoin d'intensité à émettre. La loi dite du carré de la distance établit que l'intensité de rayonnement d'une source lumineuse diminue de manière inversement proportionnelle au carré de la distance qui sépare le lieu de mesure du lieu d'origine d'un phénomène physique. Cette loi vaut aussi pour les antennes 5G dont la couverture plus dense est décrite. Néanmoins, en tant qu'opérateur, nous restons très attentifs à toutes les études qui sont menées ou qui seront menées sur le sujet.

Propos recueillis par Isabelle Couset



# Mobilité

## L'accès aux données de l'entreprise

Le confinement a mis en lumière les atouts de la digitalisation ainsi que la nécessité de repenser la mobilité des travailleurs. Les entreprises ayant déjà implémenté des outils favorisant le télétravail en amont de la crise ont eu un avantage indéniable dans la continuité de leurs activités.

La mobilité imposée par la crise sanitaire pose de nombreux défis. Un de ceux-ci est de permettre un accès en temps réel et sécurisé aux données de l'entreprise. Un autre est de permettre aux travailleurs distants un accès aux données à des vitesses équivalentes au réseau interne de l'entreprise.

Deux principales solutions s'offrent aux entreprises.

### VPN (Virtual Private Network)

Encore à ce jour, les entreprises sont nombreuses à recourir aux connexions VPN pour permettre à leurs employés en télétravail ou en déplacement d'accéder aux serveurs de fichiers de leur entreprise. Outre le fait d'un accès lent aux fichiers sans une connexion Internet adéquate, les données de l'entreprise se retrouvent potentiellement dans un environnement non contrôlé, ce qui augmente le risque de fuite de données. De plus, assurer la surveillance, la gestion des mises à jour et la sécurisation des périphériques en se connectant en VPN est une tâche complexe pour les services informatiques.

### Le bureau virtuel (VDI)

Cette solution s'appuie sur les technologies cloud qui permettent d'offrir une mobilité et une flexibilité totales tout en permettant d'y allier les aspects de sécurité. Le travailleur dispose de son poste de travail habituel, des applications métiers ainsi que l'accès aux données de l'entreprise, et ce à distance et depuis n'importe quel périphérique (PC, laptop, tablette).

Le VDI apporte de nombreux avantages en termes de sécurité. Les données sont centralisées et restent dans le cloud

(qu'il soit privé ou public) ; aucune donnée n'est stockée en local sur le périphérique d'accès. Le bureau virtuel mis à disposition des utilisateurs est basé sur une image commune ; ce qui permet de réduire les coûts nécessaires à la maintenance, de simplifier l'installation des mises à jour et plus généralement la gestion des aspects de sécurité de cet environnement. Cette solution permet également une mise à disposition rapide de toute nouvelle application, et ce pour une partie ou pour l'ensemble des utilisateurs.

L'accès au VDI s'effectue au travers d'une authentification forte (MFA – Multi-Factor Authentication) ayant pour objectif de mettre en place plusieurs niveaux de protection, afin de rendre plus difficile l'accès d'une personne non autorisée à une ressource. Il est également possible de conditionner l'accès aux ressources sur base de critères géographiques et de conformité de l'appareil utilisé.

### La mobilité est indissociable de la sécurité

De nombreuses entreprises autorisent à leurs employés l'accès à leur compte e-mail et aux données depuis leur smart-

phone et/ou tablette. Néanmoins, dès qu'un appareil nomade est susceptible de stocker des données de l'entreprise (e-mail ou autre), il est nécessaire d'implémenter une solution *Entreprise Mobility Management* (Gestion de la Mobilité d'Entreprise). Ces solutions permettent de sécuriser les périphériques d'accès, au travers, entre autres, de fonctionnalités de chiffrement des données d'entreprise, de gestion des applicatifs et des mises à jour, de blocage et d'effacement à distance, évitant ainsi toute fuite ou accès illicite aux données.

Il est bon de rappeler que le facteur humain est aussi important que les solutions techniques lorsque l'on parle de sécurité de l'information. Il est primordial de sensibiliser les utilisateurs aux enjeux de sécurité informatique. Les bonnes pratiques sont toujours importantes à rappeler – prévenir vaut toujours mieux que guérir ! ☑

Jérémy Laurensis

Partner

Mensialis S.à r.l.

---

Dès qu'un appareil nomade est susceptible de stocker des données de l'entreprise (e-mail ou autre), il est nécessaire d'implémenter une solution *Entreprise Mobility Management* (Gestion de la Mobilité d'Entreprise).

---

# LES PACKS INFORMATIQUES MENSIALIS TOUT EN UN



## NOUS METTONS L'ACCENT SUR LA MOBILITÉ !

LES PACKS BUSINESS SOLUTIONS VOUS DONNENT ACCÈS À L'ENSEMBLE DE VOS DONNÉES, EMAILS ET APPLICATIONS MÉTIERS (PACK PLUS) EN TOUTE SÉCURITÉ, DE PARTOUT ET À TOUT MOMENT.

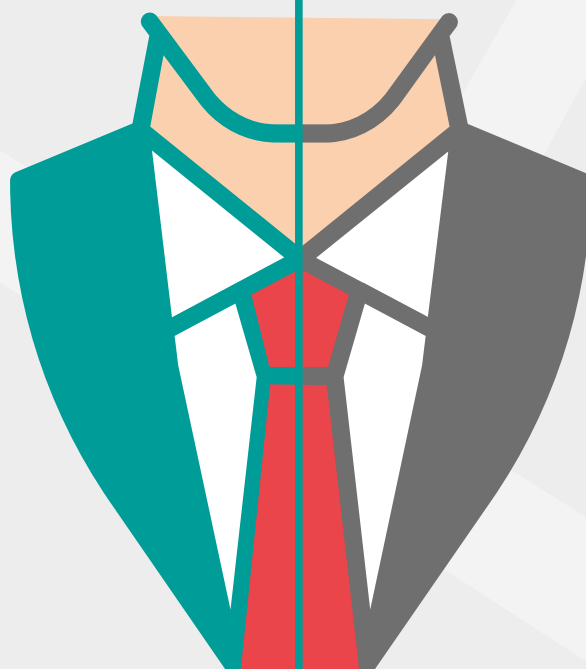


### BUSINESS SOLUTIONS

SÉCURITÉ, MOBILITÉ,  
EVOLUTIVITÉ

À partir de

**25** €  
/mois



### BUSINESS SOLUTIONS PLUS

BUREAU MOBILE SÉCURISÉ  
APPLICATIONS MÉTIERS  
À PORTÉE DE MAIN

À partir de

**75** €  
/mois



Microsoft  
365



Protection  
messagerie



Protection  
Antivirus



Sauvegarde

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE NOS PACKS SUR NOTRE SITE :

[BUSINESS-SOLUTIONS.MENSIALIS.COM](https://business-solutions.mensialis.com)

LE LIEN ENTRE VOS VALEURS MÉTIERS  
ET VOS OUTILS INFORMATIQUES



• MENSIALIS •

# Télétravail : les dirigeants exclus des accords COVID-19

Certains travailleurs frontaliers belges ont eu la mauvaise surprise, à la fin de l'été, de découvrir que les mesures fiscales liées au COVID-19, étendant jusqu'à nouvel ordre la tolérance de 24 jours prestés en dehors du territoire luxembourgeois, ne les concernaient pas.

Certains travailleurs frontaliers, notamment les gérants-administrateurs de société, ont découvert à la fin de l'été que les mesures autorisant le télétravail dans le cadre de la crise ne s'appliquaient pas à eux<sup>(1)</sup>. « *En temps normal, tout salarié ou dirigeant d'entreprise frontalier est tenu de pouvoir justifier qu'il preste effectivement sur le territoire grand-ducal. L'administration fiscale belge tolère jusqu'à 24 jours prestés en dehors du Luxembourg. Dès ce seuil dépassé, le salarié se verra imposer dans son pays de résidence (ou dans certains cas dans un autre pays étranger – par exemple en France pour les jours prestés en France), pour toute journée prestée hors du Luxembourg, explique Aveline Bouvy, directrice du département belge au sein du bureau comptable VO Consulting, qui a révélé fin août cette différence de traitement. Nous avons découvert que les mesures COVID-19 ne s'appliquaient en réalité qu'aux travailleurs salariés au sens strict, ceux ayant un lien de subordination avec un employeur. Les professions libérales, administrateurs-gérants ou encore les consultants indépendants, eux, ne sont pas concernés.* »

## L'administration reste sur ses positions

Cette découverte a suscité une crainte réelle du côté des travailleurs concernés, qui se demandent à quelle sauce ils risquent d'être mangés par le fisc belge quand celui-ci commencera à contrôler les revenus 2020, c'est-à-dire en 2022. Les députés fédéraux belges du sud du royaume n'ont pas manqué d'interpeller les ministres des Finances, l'ancien et le nouveau (la Belgique s'étant entretemps



Certains travailleurs frontaliers, notamment les gérants-administrateurs de société, ont découvert à la fin de l'été que les mesures autorisant le télétravail dans le cadre de la crise ne s'appliquaient pas à eux.

enfin doté d'un gouvernement de plein exercice), pour avoir des précisions.

Dans sa réponse à trois questions parlementaires, le 20 octobre dernier, le nouveau ministre fédéral des Finances, Vincent Van Peteghem, n'a pas annoncé d'inflexion dans la position de l'administration. « *Il ressort du texte même de l'accord COVID-19 que l'intention des autorités belges et luxembourgeoises était d'en limiter la portée aux seuls salaires, traitements et autres rémunérations reçues*

*au titre d'un emploi salarié* », expliquait-il. En guise de conclusion, il ajoutait : « *Il ne s'agit absolument pas de protéger la santé des uns et d'abandonner les autres. La question est essentiellement fiscale* ».

## Discrimination ?

Autrement dit, ces professionnels non couverts par l'accord COVID-19 ont toute la liberté de préserver leur santé et celles de leurs proches en choisissant de travailler

Dans sa réponse à trois questions parlementaires, le 20 octobre dernier, le nouveau ministre fédéral des Finances, Vincent Van Peteghem, n'a pas annoncé d'inflexion dans la position de l'administration. « *Il ressort du texte même de l'accord COVID-19 que l'intention des autorités belges et luxembourgeoises était d'en limiter la portée aux seuls salaires, traitements et autres rémunérations reçues au titre d'un emploi salarié* », expliquait-il. En guise de conclusion, il ajoutait : « *Il ne s'agit absolument pas de protéger la santé des uns et d'abandonner les autres. La question est essentiellement fiscale* ».

depuis leur domicile. Cela implique toutefois de payer ses impôts en Belgique.

Les ministres des Finances belges se sont défendus de toute discrimination, se contentant d'avancer que l'accord passé était de même nature que celui que la France et l'Allemagne ont conclu avec le Luxembourg. « *Ces deux pays ne développent pour l'instant pas la même politique de contrôle envers leurs résidents que le fisc belge, qui est lui beaucoup plus exigeant* », commente Nesh Istrefaj, fiscaliste et chargée de clientèle au sein de VO Consulting.

### Manque de clarté au départ

Dans deux ans, ces travailleurs pourraient donc être invités à justifier leur présence au Luxembourg, et ce même au cœur de la période de confinement. « *Le problème est que cette différence de traitement n'a pas été clairement expliquée au départ, dès l'annonce du confinement, alors que l'on recommandait vivement le télétravail pour l'ensemble des travailleurs*, précise Nesh Istrefaj. *Aujourd'hui, nous conseillons à nos clients non concernés par cet accord d'effectivement prêter depuis le territoire luxembourgeois et de conserver les preuves de leur présence sur place. Dans beaucoup de cas, il sera toutefois délicat de parvenir à justifier une présence au Luxembourg au cœur de la période de confinement.* »

Ces professionnels n'ont plus qu'à espérer que l'administration fiscale fera preuve d'indulgence au moment d'opérer des contrôles, compte tenu de la situation. « *Rien, aujourd'hui, ne permet de le garantir* », estime Nesh Istrefaj.

### Apporter des preuves

Pour justifier leur présence sur place, les professions libérales, à savoir les médecins, dentistes, kinésithérapeutes, avocats..., doivent démontrer la réalité d'un établissement permanent ou d'une base permanente dans le pays d'exercice. « *Un médecin ou un avocat qui exerce au Luxembourg doit forcément avoir un cabinet. Pour ces professions, le loyer du bureau et d'un parking, les factures de consommation d'énergie, celles relatives à une ligne fixe, etc. permettent de justifier une présence* », explique Aveline Bouvy. Pour les administrateurs-dirigeants d'entreprise, les justificatifs à apporter sont les mêmes que les salariés en temps normal. « *Les pleins de carburant, les tickets de restaurant, de parking, les preuves de rendez-vous ayant lieu au Luxembourg, les relevés de pointage effectués à l'aide d'une badgeuse sont des éléments qui permettent de justifier une présence sur place*, explique Aveline Bouvy, qui précise que l'administration fiscale effectue des contrôles de plus en plus poussés. *Il faut pouvoir justifier presque chaque jour de*

*présence et pouvoir associer les preuves apportées à la personne concernée. On recommande notamment à nos clients d'effectuer leur paiement avec leur carte bancaire.* »

### Justifier chaque jour de télétravail

Les salariés frontaliers aussi devront être vigilants. Si, compte tenu de l'accord COVID-19, ils peuvent continuer à travailler à distance, ils devront toutefois disposer d'une attestation de leur employeur détaillant les jours prestés en télétravail. « *Lors d'un contrôle relatif à ses revenus 2020, chaque salarié devra pouvoir justifier s'il était en congé, absent pour maladie, en quarantaine, présent au Luxembourg ou en télétravail*, explique Nesh Istrefaj. *Nous recommandons donc aux entreprises d'envoyer un relevé complet des jours prestés à leur salarié en même temps que leurs certificats de rémunération de l'année 2020.* »

Sébastien Lambotte

(1) Cet article a été rédigé le 23 octobre 2020.



# Opel Grandland X, l'hybride survolté

L'Opel Grandland X est désormais disponible en version hybride rechargeable. Doté de trois moteurs, un essence et deux électriques, et de quatre roues motrices, l'Hybrid4 développe une puissance de 300 chevaux. De quoi donner un sacré coup de fouet à ce SUV familial !



A l'horizon 2024, Opel proposera sa gamme en 100 % électrifiée. Ambitieux ? La marque, qui appartient au groupe français PSA depuis 2017, ne manque en tout cas pas d'aplomb. En mars 2018, Jean-Philippe Imparato, le patron de Peugeot, déclarait ainsi « ne pas vouloir payer un euro d'amende. Un gramme de CO<sub>2</sub> de trop va coûter entre 300 et 400 millions EUR. On préfère donner cet argent aux clients qu'à la Commission européenne. »

Jean-Philippe Imparato faisait ainsi référence aux normes d'émissions de CO<sub>2</sub>

fixées par l'Union européenne. D'ici 2021, les voitures neuves vendues en Europe ne devront pas émettre plus de 95 grammes de dioxyde de carbone par kilomètre sous peine de devoir s'acquitter d'amendes colossales pouvant se chiffrer en milliards d'euros. L'enjeu est donc énorme pour les constructeurs européens. Et le groupe PSA semble en avoir pris pleinement la mesure. Selon une récente analyse détaillée de Transport & Environnement (T&E) sur les ventes de véhicules au 1<sup>er</sup> semestre 2020, le groupe, qui rassemble Peugeot, Citroën

et Opel, est en pole position des constructeurs automobiles en ce qui concerne les objectifs d'émissions de CO<sub>2</sub>.

Chez Opel, deux véhicules symbolisent particulièrement cette transition vers un parc automobile plus vert : l'e-Corsa, la première Opel 100 % électrique, et l'Opel Grandland X Hybrid. C'est en 2019 au salon de Francfort que la marque au Blitz a présenté la première version 4 roues motrices de ce modèle avant de proposer, cet été, une version plus *light*, à traction avant (225 chevaux).

### Trois moteurs et 300 chevaux !

C'est le modèle haut de gamme que nous avons eu la chance de tester. Au premier abord, rien ne différencie, ou presque, la petite sœur hybride de son aînée 100 % thermique. C'est sous le capot que tout se passe. Et quelle surprise ! Le Grandland X repose sur la plateforme EMP2 de PSA, identique au Peugeot 3008. On retrouve donc le 1.6 THP, qui développe ici 200 chevaux pour 300 Nm. Celui-ci est ensuite couplé à, non pas un, mais deux moteurs électriques. L'un couplé à une boîte automatique électrifiée, l'autre intégré à l'essieu arrière. Tout cela faisant grimper le SUV à plus de 300 chevaux pour 520 Nm !



### Un véhicule familial, sûr, spacieux... mais pas que

Au démarrage, c'est l'électrique qui fait tout le travail. En ville, on profite du silence et du confort des deux moteurs électriques pour suivre paisiblement le trafic. C'est en arrivant sur l'autoroute, lorsqu'il faut prendre de la vitesse, que ce Grandland X Hybrid4 risque d'en surprendre plus d'un. Car malgré ses 1.900 kg – un poids correct pour un SUV hybride –, les 300 chevaux sous le capot font le travail. On ne va pas se le cacher, c'est même plutôt impressionnant. Vos passagers, collés au siège, risquent d'ailleurs de s'en souvenir longtemps.

Mais attention, ce Grandland X Hybrid4 n'a pas la prétention de se muer en véhicule de sport, malgré son accélération de 0 à 100 km/h en 6,1 secondes. Son comportement en fait plutôt un véhicule familial sûr, spacieux, confortable, écologique... et capable de prendre de la vitesse rapidement en cas de besoin. Bref, cette motorisation hybride quatre

roues motrices semble complète et pouvoir satisfaire au plus grand nombre.

Le véhicule propose par ailleurs quatre modes de conduite : Hybride, qui se concentre sur l'optimisation de la consommation de carburant, Electrique, en 100 % électrique, 4WD, qui actionne la motricité des quatre roues, et enfin le mode Sport, qui offre une conduite particulièrement dynamique.

En revanche, en matière d'esthétisme de l'habitacle, le Grandland X reste sobre. Trop peut-être. On regrettera notamment le manque de signes distinctifs par rapport aux versions thermiques et l'absence de dalle numérique.

### Deux heures de recharge via une station

En ce qui concerne l'autonomie, ce Grandland X Hybrid4 annonce 59 kilomètres en mode *full* électrique. Quant à sa consommation de carburant, avec les batteries chargées à 100 %, lors de notre essai sur 120 kilomètres, le véhicule a affiché une consommation moyenne très faible de 3,3 litres. Lorsque les batteries sont vides, toutefois, cette consommation grimpe en flèche pour atteindre les 6,5 ou 7 litres. Des chiffres qui restent malgré tout raisonnables pour un SUV hybride de près de 1.900 kg et disposant de 300 chevaux sous le capot.

**Le Grandland X Hybrid4 annonce 59 kilomètres en mode *full* électrique. Il faudra compter 7 heures de recharge sur une prise classique (1,8 kW,) ou un peu moins de 2 heures via un boîtier mural ou une station de charge (7,4 kW).**





Bien évidemment, pour garantir une plus grande durée de vie et une optimisation de ses capacités, la batterie devra être chargée dès que possible. À la maison ou au bureau, il faudra compter 7 heures de recharge sur une prise classique (1,8 kW,) ou un peu moins de 2 heures via un boîtier mural ou une station de charge (7,4 kW).

### Un freinage à récupération d'énergie

Parmi les fonctionnalités intéressantes de cette version hybride du Grandland X, le mode e-Save. Il permet de conserver l'énergie électrique stockée dans la batterie haute tension pour une utilisation ultérieure, par exemple pour évoluer dans des zones réservées aux véhicules électriques.

Par ailleurs, lorsque l'on sélectionne le mode B (pour Brake) sur le levier de la boîte automatique, le véhicule accentue le frein moteur, ce qui lui permet d'emmagasiner l'énergie produite et de recharger la batterie. Idéal lorsque l'on aborde une longue descente, par exemple. Une fois le système apprivoisé et en faisant preuve d'anticipation, cette fonctionnalité peut vous permettre de réaliser de réelles économies d'énergie.

### À partir de 46.000 EUR

Tout cela a évidemment un prix. Dans sa version Hybrid 4x4 de 300 chevaux, le tarif débute à 46.000 EUR. Notre modèle d'essai, en finition Innovation affiché à 46.800 EUR, comprenait notamment : les capteurs de stationnement avant et arrière, les détecteurs d'angle mort, la caméra 360 degrés, l'aide au stationnement semi-automatique, un écran 8 pouces, le système Keyless et le hayon électrique avec capteur de pied. À noter également que le chargeur monophasé permettant une recharge rapide est en option au prix de 474 EUR.

En version Ultimate, qui compte notamment, en plus, le chargeur à induction pour smartphone, les sièges chauffants à l'arrière, le volant et le pédalier sport, il faudra déboursier un peu plus de 48.000 EUR. Trop cher ? Peut-être, mais c'est le prix à payer pour profiter de la meilleure version des Grandland X. Sans conteste.

Alex Barras  
Photos-Opel

# NEWS

## BMW 128TI : LA SPORTIVE TRACTION AVANT



Photo-BMW

BMW a dévoilé tout récemment la **nouvelle 128ti**, la version sportive à roues avant motrices de la Série 1. Elle vient se positionner entre la 120i de 178 ch et la M135i xDrive de 306 ch à transmission intégrale.

Sous le capot, on retrouve d'ailleurs le moteur de la M135i, à savoir un 4 cylindres 2L turbo dont la puissance a toutefois été abaissée à 265 ch. Le lancement sur le marché a lieu en ce mois de novembre 2020. Prix de départ de 41.850 EUR au Luxembourg.

## LIFTING COMPLET POUR LA MERCEDES-AMG CLASSE E



Photo-Mercedes

La **Classe E** fait partie des modèles qui constituent le cœur de la marque Mercedes-AMG. La mise à jour complète de la dernière génération ne passe donc pas inaperçue. Elle inclut une berline, un break, un coupé et un cabriolet dotés de moteurs 6 et 8 cylindres allant de 435 et 612 ch.

Alors que le design met encore plus en évidence l'appartenance à la famille AMG, ces différentes versions de la classe E gagnent en confort sans rien perdre de leur comportement dynamique et sportif.

## UNE 3<sup>E</sup> PORTE POUR LA FIAT 500



Photo-Fiat

Voilà un modèle qui ne finit pas de surprendre. Visant tout d'abord une clientèle jeune et branchée, la **Fiat 500** s'adapte désormais aux besoins de la petite famille avec une version « 3+1 », toute nouvelle, **full électrique** et disposant d'une porte supplémentaire.

Tout comme sur la première 500 de 1957, qui présentait des portes articulées vers l'arrière, et sans un seul centimètre ajouté à l'empreinte au sol, cette Fiat propose une 3<sup>e</sup> « petite porte » qui s'ouvre dans la direction opposée, sans montant central pour gêner les occupants.

## UNE TWINGO 100 % ÉLECTRIQUE



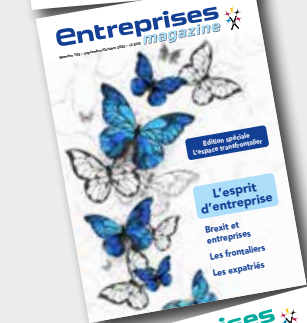
Photo-Renault

Depuis son apparition en 1992, **Twingo** n'a eu de cesse de se réinventer pour accompagner l'évolution des usages et des besoins. Après 3 générations et près de 4 millions d'exemplaires vendus dans 25 pays, le modèle franchit une nouvelle étape de sa saga, avec le lancement de **Twingo Electric**, sa version 100 % électrique.

Le moteur R80 de Twingo Electric, d'une puissance de 60 kW (82 ch), délivre un couple maximum de 160 Nm et permet une accélération de 0 à 50 km/h en à peine 4 secondes. Avec sa batterie 22 kWh, Twingo Electric assure jusqu'à 270 kilomètres d'autonomie en cycle WLTP City et jusqu'à 190 kilomètres sur le cycle WLTP Complet.



# Entreprises magazine



# 6

# numéros par an + 2 suppléments



## Abonnez-vous

Entreprise : .....

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

Tél. : ..... Fax : .....

E-mail : .....

**A renvoyer à:**  
Entreprises magazine - Service abonnements  
223, rue de Cessange - L-1321 Luxembourg

### ABONNEMENTS

- ➔  1 an – 6 numéros + 2 suppléments plein cadre : 40 EUR
- ➔  2 ans – 12 numéros + 4 suppléments plein cadre : 72 EUR





## Annayaké

### For Her et For Him

Pour sa nouvelle collection de parfums, la Maison puise dans un concept de la philosophie bouddhiste, le Godai, composé des 5 éléments que sont l'eau, la terre, le feu, le vent et le vide. Premier de la série : **Omizu**, qui signifie eau en japonais, se décline pour elle et pour lui dans de beaux flacons translucides.



## Berdoues

### Packaging responsable

Le gel douche et le lait corps **1902 – Mille fleurs** existent maintenant en format éco 400 ml, et toujours avec plus de 90 % d'ingrédients d'origine naturelle.



### Pensé pour toute la famille

Le **Super Baume 1902 – Mille fleurs** est un complexe surpuissant, 100 % naturel, qui nourrit, répare et hydrate de la tête aux pieds.



## Chanel

### Clair-obscur

L'histoire de **Candeur et Expérience : Acte II**, la collection Automne-Hiver 2020 signée Lucia Pica, commence avec les yeux. Les 3 palettes **Les 4 Ombres** mêlent le brun, le rouge, le rose ou le prune, oscillant sans cesse entre candeur et provocation. Les **Stylos Yeux Waterproof** se déclinent en aubergine bruni mat et brun rosé satiné. Les lèvres s'habillent tantôt de rose, tantôt de couleurs très foncées. Et les ongles évoquent aussi la dualité avec un beige rose ou un rouge bruni.



### Parfum de nuit

La version **Coco Mademoiselle L'Eau Privée** a été pensée pour être vaporisée généreusement, avant d'aller se coucher, tant sur la peau que sur les cheveux ou un déshabillé. L'empreinte olfactive est fidèle au sillage originel, mais plus douce pour accompagner vos songes nuit après nuit.



## Clinique

### Démaquillage en douceur

**Clean™ All-In One Cleansing Micellar Milk + Makeup Remover** est un lait nettoyant fluide qui démaquille tout en douceur le visage et les yeux. Existe en 2 versions : peau mixte à grasse ou peau très sèche.



## YSL

### Nuances sensuelles et textures irrésistibles



Pour l'automne/hiver 2020, **YSL** a choisi un univers secret où la couleur est repensée. Les paupières se veulent charnues, les joues lumineuses, les lèvres sensuelles et les ongles déclinés en prune ou rose puissant.



### Sensation de lèvres nues

La collection **The Slim Glow Matte** compte 12 nouvelles teintes signées Tom Pecheux qui a créé des **nudes** avec des nuances très colorées. La forme carrée du raisin permet de bien définir les lèvres.



### Or et paillettes

Pour cette édition de fin d'année, la **Holiday Collection – Dress Me Wild**, YSL adopte un style à la fois couture et animal. Son motif léopard, en variation autour du rouge et de l'or, habille maquillage et parfums.



## Essie

### Au cœur de la jungle

Avec ce mélange de teintes crémeuses et perlées, la collection Automne a réussi à capturer les couleurs vibrantes de la jungle.



## Tom Ford

### Sans traces

**Traceless Soft Matte Foundation** améliore immédiatement le teint en effaçant imperfections et rougeurs, et en lui apportant un fini mat.



## Bobbi Brown

### Application précise

Avec la glisse d'un rouge à lèvres et la précision d'un stylo, les **Luxe Defining Lipsticks** offrent une finition lisse et mate longue durée ainsi qu'un bel éventail de 12 couleurs.

## Michael Kors

### Laissez le mystère de la nuit vous captiver

**Michael Kors Mystique Shimmer** possède des notes séduisantes aux accents de poivre noir, de safran et de musc. Enfermée dans un flacon bleu nuit pailleté, cette eau de parfum concentre un savant mélange de mystère et d'intrigue.



## Lancôme

### Voile mat

Nouveau chapitre dans l'histoire du rouge à lèvres mat chez **Lancôme** avec **L'Absolu Rouge Intimatte**. Grâce à son voile lissant, il épouse les lèvres pour un fini au flouté parfait. Disponible en 16 teintes, dans un écrin légèrement irisé comme givré.



## Armani

### Hommage à la lumière changeante de Venise

La collection **Venezia** arbore de nouvelles nuances aux multiples facettes inspirées de l'alchimie entre lumière et couleur qui règne à Venise.



### Smokey eyes



Appliquez le crayon **Smooth Silk Eye**, puis un voile d'ombre à paupières **Eye Tint**, puis le mascara **Eyes To Kill Classico**. Un résultat sans faux-pas grâce aux formules qui s'estompent facilement.

## Valentino

### Dans le sillage

Floral boisé, **Voce Viva** crée une émotion indélébile... comme une voix inoubliable. C'est une invitation en flacon faite à chaque femme à s'exprimer et à porter sa voix.



## Garnier Ultra Doux



### 1<sup>ère</sup> gamme de shampoings solides

Un savon solide conçu avec 94 % d'ingrédients d'origine végétale, aucun déchet plastique et une technologie de rinçage rapide qui permet d'économiser de l'eau, voilà une manière plus responsable de se laver les cheveux !

## The Liquors by Kilian

Avec **Angel's Share** et **Roses on Ice**, **Kilian Hennessy** rend hommage à son héritage en s'inspirant du cognac et du gin.



Ouvrages professionnels, fin d'une saga, problèmes de sexisme, secrets de famille, portrait d'un surréaliste, suspense, affaire de vengeance, choix de vie : notre sélection vous propose des sujets et thèmes très divers. De belles soirées de lecture en perspective

Michel Nivoix

## Pièges à éviter

La crise sanitaire a entraîné un incroyable développement du télétravail et, par conséquent, une multiplication des réunions à distance, qu'elles soient en visio ou en audio.

Parfois, c'est l'enfer, donc contre-productif. Ce précieux guide explique pourquoi et, surtout, comment éviter les différents écueils, quels ingrédients mettre en œuvre pour réussir ces réunions, quels principes généraux appliquer, comment bien les préparer, quels outils privilégier, comment bien les démarrer, et comment en tirer le meilleur parti.

Un guide à la fois simple, pragmatique et riche à l'attention des dirigeants et managers de tout type d'entreprise.

### Guide de survie aux réunions à distance

de Manon Mizrahi, Sacha Lopez, et Céline Deboudard  
Pearson (149 pages – 29 EUR)



## La preuve par la réussite

Le titre de cet ouvrage peut faire sourire certains, qui s'empresseront de l'ignorer aussitôt. Les plus curieux y trouveront, en revanche, une méthode de travail qui a fait ses preuves.

Allan Dib n'est ni un farfelu, ni un doux rêveur : entrepreneur dans l'âme, commercial rebelle et expert en nouvelles technologies, il a créé et fait prospérer de nombreuses entreprises. La plus récente officiait dans le secteur des télécommunications où il a dû faire face à des concurrents multinationaux et multimilliardaires. Cette entreprise a été classée comme l'une de celles ayant connu la plus forte croissance en Australie. Un ouvrage pour les décideurs marketing et les chefs d'entreprise débutants ou expérimentés.

### Votre plan marketing en 1 page

d'Allan Dib

Pearson (240 pages – 24,90 EUR)



## Haletant

Revenue du Venezuela avec Olivier, l'homme de sa vie, avec qui elle avait fui parce qu'il était l'un des suspects après le meurtre d'une jeune fille, Lara s'apprête à y retourner avec lui et leur fille pour y retrouver une existence apaisée. Mais bien que le tueur ait été arrêté, elle a le pressentiment qu'un danger plane toujours sur eux.

Et la veille de leur départ, Olivier est enlevé par un complice de ceux qui le traquent depuis la fin de la guerre cependant que son meilleur ami disparaît peu après. Ce troisième et dernier volet de la nouvelle saga de Marie-Bernadette Dupuy tient toutes les promesses qu'on en attendait.

### Lara – La Danse macabre

de Marie-Bernadette Dupuy

Calmann-Lévy (519 pages – 22,90 EUR)



## L'amour avec un grand A

Gaïa, une jeune humanitaire, rencontre à un checkpoint de Tchétchénie où sévit la guerre un soldat des forces spéciales américaines dont elle tombe éperdument amoureuse. Elle ignore pourtant qui est Peter : militaire, agent, espion ? D'autres missions suivent dans le Caucase, en Afghanistan, en Irak et ailleurs. Mais, dans ces conditions, comment survivre et s'aimer ?

Ce roman est d'autant plus intéressant qu'il entraîne le lecteur dans des lieux rarement fréquentés comme les prisons, les bases militaires et les zones de guerre où, paradoxalement, l'Amour est l'une des grandes affaires. De plus, l'écriture de Kyra Dupont Troubetzkoy est puissante.

### A la frontière de notre amour

de Kyra Dupont Troubetzkoy

Favre (179 pages – 18 EUR)



## Secrets de famille

Parents adoptifs de Morag, Felicity et Bonnie, trois jolies rousses, les d'Hocquelus ont une vie dédiée à la beauté, à l'art et à la botanique. Imprégnés du courant Arts and Crafts, ils reçoivent dans leur propriété proche de Dieppe des artistes et des esthètes, dont Jean Cocteau.

Mais, en août 1939, Théodorus van de Pelt, peintre célèbre, y est retrouvé assassiné et l'inspecteur chargé de l'enquête est l'ancien fiancé de Morag. Or, celle-ci disparaît avec Jiddu, un énigmatique Indien qui pourrait être aussi l'un des trois coupables possibles. Cette disparition va retarder la découverte de l'assassin mais aussi la révélation des secrets de la famille.

### Dieu aime les rousses

de Martine Marie Muller

Presses de la Cité (585 pages – 21 EUR)



## Vengeance(s)

Horreur en Biscaye : la mort d'une célèbre journaliste est retransmise en direct sur Facebook. La femme a été attachée sur une chaise fixée sur une voie ferrée. Mais d'autres meurtres de femmes inexplicables sont commis : elles sont toutes cinquantenaires, ont toutes un pétale de tulipe sur le corps et une année blanche dans leur vie. « Missionnées » par un couvent de Guernica, elles seraient allées passer l'année 1979 à Lourdes pour se débarrasser d'un problème.

Quarante ans plus tard, l'un des « problèmes » est devenu un homme méticuleux et terriblement intelligent, prêt à tout pour se venger de celle qui l'a abandonné. Un thriller très réussi.

### La valse des tulipes

d'Ibon Martín

Actes Sud (478 pages – 23 EUR)





## Pionnières

Il n'est pas facile, lorsqu'on est une femme, de se faire une place au service des sports d'une grande radio. C'est ce que vont découvrir Elise, Catalane passionnée de sport, Clémence, fine technicienne du football, et Noële, « voileuse » bretonne. Nous sommes en 1984 et toutes trois sont fraîches émoulues d'une école de journalisme.

Au menu : sexisme, provocations machistes, guerre d'usure, légitimité bafouée. Pour écrire ce roman, Hélène Legrais s'est inspirée de sa propre expérience dans deux radios très connues à l'époque héroïque des premières journalistes sportives. Tout simplement excellent.

### Nous étions trois

d'Hélène Legrais

Calmann-Lévy (370 pages – 19,90 EUR)



## « Le » surréaliste

Merveilleuse et cruelle : telle fut la trop brève vie du poète René Crevel, traumatisé alors qu'il n'avait que quatorze ans par le suicide de son père dont il découvrit le corps pendu à la poutre centrale du salon de l'appartement familial. Un événement qui alimenta le besoin de révolte de celui qui rêvait à une version régénérée du monde.

Dégoûté par son corps atteint de tuberculose, René Crevel conjurait son mal de vivre dans les abus de la drogue, du sexe (il était bisexuel) et des frivolités mondaines. Il finit par se suicider à trente-cinq ans. Patrice Trigano peint aussi dans ces remarquables pages les milieux intellectuels des années vingt et trente du siècle dernier.

### L'amour éborgné

de Patrice Trigano

Maurice Nadeau (236 pages – 18 EUR)



## Un maître du suspense

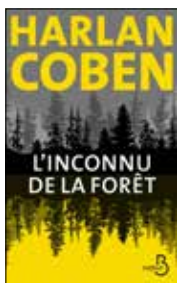
Découvert à l'âge de sept ans après avoir vécu seul dans les bois pendant de longs mois, Wilde, agent de sécurité, doit enquêter sur la disparition d'une lycéenne méprisée par ses camarades qui ne s'inquiètent de ne pas la voir qu'après plusieurs jours et dont ses parents ne se soucient pas de l'absence. Peu après, c'est un jeune garçon qui disparaît.

Wilde remonte la piste mais est pris dans un piège : un secret d'Etat aux ramifications terriblement dangereuses. Et ce n'est pas tout : le lecteur est entraîné de surprise en surprise dans un crescendo dramatique à souhait. Du grand Harlan Coben assurément.

### L'inconnu de la forêt

d'Harlan Coben

Belfond (429 pages – 21,90 EUR)



## Réflexion puissante

Martin a été élevé par son père, un Parisien venu s'installer en montagne. Dans la maison en bois adossée à leur petite ferme, il le voit, alors qu'il vient de mourir, s'attabler avec lui. Lors des obsèques, sa mère réapparaît. Et Martin va aller découvrir Paris, où elle vit toujours.

Ce roman est une très belle réflexion sur la ville et les citadins, la vie en montagne et les villageois, les relations avec les animaux, la perception de la nature. Des pages qui décrivent des façons de vivre totalement opposées et des rapports humains fort différents. Ce magnifique récit a été récompensé par le Prix Jean Anglade 2020 du premier roman, au demeurant bien mérité.

### Nous sommes les chardons

d'Antonin Sabot

Presses de la Cité (262 pages – 20 EUR)



## Quand le passé resurgit

Frère cadet d'Arnaud de Saint-Geniès, propriétaire d'un domaine de l'Ariège, ancien pilote de l'Aéropostale et compagnon de Mermoz puis engagé dans la Résistance, Philippe réapparaît soudain en 1963. Pourquoi est-il de retour : serait-ce pour réclamer sa part du domaine familial, pour régler des comptes, ou pour faire certaines révélations ?

Francisco, le régisseur, sait que Philippe peut faire resurgir un passé qu'Arnaud a voulu oublier et dont personne ne veut plus parler. Qu'y a-t-il de si déroutant dans ce mystérieux passé ? Georges-Patrick Gleize nous entraîne avec un talent consommé au cœur de cette saga d'une famille de notables.

### Même les pierres ont une histoire

de Georges-Patrick Gleize

Calmann-Lévy (343 pages – 19,90 EUR)



## Nous vous recommandons aussi

### Une nuit à Carthage

d'Annick Perez

Balzac (147 pages – 19 EUR)

### Les Enfants de Val Fleuri

de Christian Laborie

Presses de la Cité (602 pages – 21,50 EUR)

### L'Assassin de Septembre

de Jean-Christophe Portes

City (472 pages – 19,90 EUR)



Cet automne nous offre une programmation exceptionnelle avec des œuvres de Beethoven par des orchestres fort différents mais de très haut niveau, une immersion dans le Londres musical du XVIII<sup>e</sup> siècle, un détour par les Antilles et un voyage dans l'univers du jazz poétique.

**Michel Nivoix**

## Intéressantes interprétations

Deux symphonies composent ce disque : la 5<sup>e</sup> de Beethoven, que l'on ne présente plus mais dont l'interprétation est ici d'autant plus intéressante que l'orchestre Les Siècles, fondé et dirigé par l'important François-Xavier Roth, joue sur des instruments d'époque.

La seconde est celle dite « à dix-sept parties » du compositeur français du XVIII<sup>e</sup> François-Joseph Gossec, considéré comme le père de la symphonie française. Une oeuvre rare dont toutes les subtilités sont élégamment mises en valeur dans cette version qui est fort séduisante.

### Les Siècles

#### Beethoven – Gossec

(Harmonia Mundi)



## Remarquable

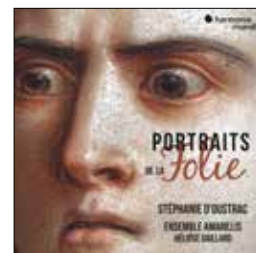
Dès le début du XVII<sup>e</sup> siècle, la folie est devenue un thème récurrent dans les ballets de cour et les mascarades puis au théâtre. Il est développé sur ce vingtième disque de l'Ensemble Amarillis, dirigé par la flûtiste et hautboïste Héloïse Gaillard et moult fois récompensé en France et à l'étranger.

Pour ce programme qui réunit des pages de neuf compositeurs des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, l'Ensemble Amarillis bénéficie de la voix de la mezzo-soprano Stéphanie d'Oustrac. Les amateurs de baroque sont plus que comblés par ce magnifique travail.

### Ensemble Amarillis, Héloïse Gaillard

#### Portraits de la Folie

(Harmonia Mundi)



## Véritable diamant

Fondé par Benjamin Perrot et Florence Bolton, l'ensemble La Rêveuse est composé de solistes de très haut niveau qui sont spécialisés dans les musiques des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles. Invité par les plus prestigieux lieux de concert de France, La Rêveuse s'est déjà produit dans une dizaine de pays étrangers et a glané une multitude de récompenses.

Ce nouveau disque, consacré à l'héritage d'Arcangelo Corelli et dont la restitution des oeuvres est d'une grande délicatesse, nous conduit dans les pas des mélomanes du Londres du début du XVIII<sup>e</sup> siècle.

### La Rêveuse

#### Corelli's Legacy

(Harmonia Mundi)



## Touche personnelle

Le très renommé Freiburger Barockorchester et la Zürcher Sing-Akademie ont uni leurs talents pour cet album de deux disques consacré à Beethoven. Placés sous la direction du chef espagnol Pablo Heras-Casado à qui l'on doit une abondante discographie et qui s'est vu décerner d'importants prix et distinctions, ils nous proposent de très belles interprétations de la 9<sup>e</sup> Symphonie et de la Fantaisie chorale opus 80.

Pablo Heras-Casado imprime ici sa vision personnelle de ces œuvres et joue de merveilleuse façon avec les pupitres. Les amoureux de Beethoven doivent ajouter cet album à leur discothèque.

### Pablo Heras-Casado

#### Beethoven

(Harmonia Mundi)



## Voyage aux Antilles

Ce disque est, avant tout, un pamphlet et une satire qui évoquent le capital et l'argent aux Antilles. Un sujet grave mais qui n'est ici qu'évoqué : ce qui est dit est clair et franc mais reste imagé.

Les textes sont d'Erik Pédurand, un chanteur guadeloupéen de trente-cinq ans, et la musique de Mario Canonge, pianiste martiniquais de soixante ans connu et reconnu qui s'est illustré dans le jazz, la salsa et le zouk, et a collaboré avec de nombreux artistes de haut vol tels que Kassav, Laurent Voulzy, ou Dee Dee Bridgewater. Une plongée très réussie au cœur de la culture antillaise.

### Mario Canonge – Erik Pédurand

#### Kapital

(AZTEC musique)



## Jazz poétique

Ce disque du contrebassiste français Michel Benita, qui est l'un des piliers de la scène jazz française, est l'oeuvre de son nouveau quartet, dans lequel on trouve le bugliste suisse Matthieu Michel, le batteur français Philippe Garcia, et le claviériste belge Jozef Dumoulin.

Michel Benita est compositeur ou co-compositeur de dix de ces onze titres qui sont autant de promenades dans un univers tout d'harmonie, une sorte de jazz poétique. Le contrebassiste a été inspiré par les sonorités que Jozef Dumoulin est le seul à savoir tirer de son clavier.

### Michel Benita

#### Looking At Sounds

(ECM)



A man with a grey beard and glasses is looking down at a white smartphone in his hand. The background is a vibrant blue and purple gradient with light streaks.

# 5G

by POST

---

À VOUS LE  
RÉSEAU DU  
**FUTUR**

[POST.LU/5G](https://post.lu/5g)





A tous ceux

qui aiment prendre

du bon temps

Visitez [ing.lu/privatebanking](https://ing.lu/privatebanking)



do your thing