

Entreprises magazine

Numéro 117 – Janvier/Février 2023 – 5 EUR



**Ressources humaines
et Formation tout au
long de la vie**

Dossier pages 28 - 78



THE 2 ACTIVE TOURER.



 DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.

Informations environnementales : bmw.lu

0,6-6,9 L/100 KM • 14- 156 G/KM CO₂ (WLTP)



Toute l'équipe
d'Entreprises magazine vous
souhaite une très belle année
2023

News

4 Brèves

Communication

18 Les tendances événementielles en 2023

Entreprendre au féminin

20 Maria Mateo Iborra – « *En entreprenant, j'aime avoir un impact réel sur la vie des gens* »

Dossier Ressources humaines

28 Revoir les fondements RH des entreprises

30 Demain, la direction des RH sera différente et internationale

31 Faut-il s'inspirer de la culture managériale anglo-saxonne pour mieux manager ?

33 Le Luxembourg, pays préféré des chercheurs d'emploi

34 Le logement, épine dans le pied de l'attractivité luxembourgeoise

35 « *Le véhicule en leasing reste un avantage en nature attractif* »

36 Recruter hors UE, un enjeu stratégique

38 Face à la pénurie, plus de flexibilité pour les collaborateurs

40 La gestion du télétravail, un nouveau défi pour les Ressources humaines

43 Transition énergétique : il manque 1.700 artisans

44 Quand les ressources sont familiales...

45 Comment envisagez-vous votre prochain emploi ? – Résultats du sondage réalisé en décembre sur le site lesfrontaliers.lu

46 Repérer, évaluer et développer les *softskills*

47 Highlight Consulting – Optez pour des plans de développement personnel sur mesure !

48 Recours au congé parental au Luxembourg : les salaires des parents jouent-ils un rôle ?

50 Lanceurs d'alerte : êtes-vous préparés aux nouvelles obligations introduites par le projet de loi n° 7945 ?

53 Une charte pour l'égalité femmes-hommes dans le sport

54 HR One – Luxembourg HR Awards

Formation tout au long de la vie

62 Recul inquiétant pour la formation continue en entreprise

63 *National Skills Strategy*, une stratégie en faveur de la formation continue

66 L'aide financière de l'État pour soutenir la formation en entreprise

68 House of Training – Une offre de formation multisectorielle

69 Encadrer les classes virtuelles : un nouveau challenge nécessaire pour les RH

70 Chambre des Métiers – Des formations pratiques, conçues pour des artisans

72 Tirez parti de la transition numérique avec le *Digital Skills Training*

74 Relever les défis grâce à un écosystème de formation à géométrie variable

76 Le coaching, un allié puissant du développement

78 « *Faites de votre communication orale un atout !* »

Bon à savoir

79 Le cadre supérieur

À nos frontières

81 Un salaire doublé pour les frontaliers mosellans

Auto

82 Nouvelle Audi Q8 e-tron, le porte-drapeau électrique

Étapes gourmandes

85 Une table de midi aussi discrète que savoureuse

86 **Beauty case**

88 **Livres**

90 **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

Rédaction /

Isabelle Couset, Quentin Deuxant,
Marie Jacquemin, Sébastien Lambotte,
Michel Nivoix, Michaël Peiffer

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro : Netty Thines, Martine Borderies, lesfrontaliers.lu, Philippe Docquier, Dr Marie Valentova, M^e Sabrina Alvaro, M^e Audrey Rustichelli, M^e Nicolas Hamblenne, Farvest, INFPC, Valérie Maurer, LLLC, Carole Houpert, Céline Campi, Cathy Gasparotto et M^e Céline Lelièvre

Mise en page / Tammy Berger / Imprimerie Reka

Impression / Imprimerie Reka

Parution bimestrielle

Abonnements

1 an – 6 numéros : 46 EUR
2 ans – 12 numéros : 82 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.



© 2023 – 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

PLUS DE PRODUCTIVITÉ ET D'OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE CONTRIBUERAIENT À SOUTENIR LA CROISSANCE DU PIB ET LE NIVEAU DE VIE, SELON L'OCDE



Selon la dernière **Étude économique de l'OCDE consacrée au Luxembourg**, la reprise économique consécutive à la pandémie s'essouffle au Luxembourg, comme dans de nombreux autres pays, du fait de la guerre en Ukraine, qui tire l'inflation vers le haut et pèse sur l'activité économique.

L'étude souligne que les mesures visant à protéger les ménages de la hausse des prix devraient être ciblées et temporaires pour éviter d'accentuer les tensions inflationnistes et maintenir les incitations aux économies d'énergie. À un horizon plus lointain, soutenir un niveau de vie élevé dans le pays nécessitera des mesures permettant de relever la croissance de la productivité et de réformer le système de retraite pour allonger la vie active.

Bien que son exposition directe à la Russie soit faible, le Luxembourg ressent les effets du ralentissement de l'activité économique en Europe de la guerre en Ukraine, des perturbations des chaînes d'approvisionnement et des fermetures d'entreprises liées au COVID-19 en Chine. D'après les prévisions figurant dans l'Étude, le PIB du Luxembourg devrait croître de 1,7 % en 2022 et de 1,5 % en 2023.

Le Luxembourg se caractérise par le PIB par habitant le plus élevé de l'OCDE,

un bas niveau de chômage, un faible endettement public et d'amples actifs publics. Toutefois, la croissance du PIB par habitant ralentit, les gains de productivité sont faibles et, du fait du vieillissement de la population, les dépenses de retraite devraient sensiblement augmenter, ce qui pèsera sur les finances publiques.

Prendre des mesures destinées à allonger la vie active contribuerait à améliorer la viabilité de la croissance et des finances publiques. Sachant qu'un quart des hommes prennent leur retraite à 54 ans ou avant, et que le taux de dépendance des personnes âgées devrait plus que doubler d'ici à 2070 pour s'établir à plus de 56 % en l'absence de mesures nouvelles, l'Étude présente des recommandations de réformes visant à lier l'âge de la retraite à l'espérance de vie. Cela permettrait d'éviter que les nouvelles générations ne soient confrontées à une augmentation des impôts et à une diminution de leurs pensions.

Un accroissement de l'investissement du secteur privé dans la recherche-développement, qui est inférieur à l'investissement public et se traduit par des dépenses globales de R-D inférieures à la moyenne de l'OCDE en pourcentage du PIB, permettrait de stimuler la productivité et la croissance du PIB. Les pouvoirs publics pourraient s'employer plus activement à alléger les contraintes réglementaires pesantes, à assouplir les règles concernant l'obtention d'une autorisation pour les professions libérales et à aider les petites entreprises à adopter les technologies numériques. Améliorer les compétences des adultes en tenant mieux compte des besoins des employeurs permettrait également d'augmenter la productivité.

L'Étude souligne la nécessité d'accroître de toute urgence l'offre de logements pour faire face à la hausse rapide des prix de l'immobilier, qui ont grimpé de 9,7 % par an en moyenne au cours des 5 dernières années, contre 4,9 % en moyenne dans l'UE. Elle salue la proposition du gouvernement de mettre en place des impôts nationaux sur les terrains non bâtis et les logements non utilisés, qui contribueront à lutter contre la rétention foncière.

Enfin, la transition vers une économie bas carbone offre l'occasion de soutenir une croissance plus forte et plus durable. Les progrès réalisés par le Luxembourg en matière de réduction des émissions

de gaz à effet de serre ont faibli ces dernières années. La hausse des émissions imputables aux transports, qui est en partie liée à l'étalement urbain, a entraîné une augmentation des émissions totales depuis 2015. Il est important d'accélérer la progression vers zéro émission nette en gaz à effet de serre, comme le prévoit la Stratégie nationale à long terme en matière d'action climat à l'horizon 2050. Les politiques favorisant une meilleure efficacité énergétique des logements et la densification urbaine peuvent contribuer à réduire la consommation d'énergie et l'utilisation de la voiture. Les crédits d'impôt et les incitations financières en faveur des communes devraient encourager la construction de logements plus écologiques en conformité avec le Programme directeur d'aménagement du territoire. À moyen et à long terme, le Luxembourg devra continuer aussi à augmenter le prix du carbone pour envoyer des signaux clairs aux investisseurs et aider à atteindre son objectif de zéro émission nette en gaz à effet de serre.

La synthèse de l'Étude économique est disponible sur <https://www.oecd.org/fr/economie/luxembourg-en-un-coup-d-oeil>

ENQUÊTE EUROCHAMBRES

AVIS DE TEMPÊTE POUR LES ENTREPRISES EN 2023

Les résultats de la nouvelle édition de l'**enquête économique d'Eurochambres pour 2023** sont marqués par le pessimisme. Mis à part les perspectives de ventes au niveau national qui demeurent légèrement positives, l'ensemble des projections déclinent drastiquement par rapport à l'édition précédente. Les perspectives de ventes à l'exportation, les anticipations en termes d'emploi, tout comme les investissements sont en chute libre pour l'année à venir. Le niveau de confiance des entreprises pour 2023 est donc au plus bas, en dessous du niveau de la crise financière de 2008-2009 et de celui enregistré au plus fort de la crise du COVID-19. Si les entreprises luxembourgeoises se distinguent par des perspectives d'investissements moins dégradées, leur niveau de confiance est parmi les plus bas d'Europe.

Au Luxembourg, la 1^{ère} préoccupation des entreprises reste le manque de main-d'œuvre, dans l'ensemble des secteurs de l'économie et à tous les niveaux de qualification. Si le marché de l'emploi luxembourgeois demeure dynamique, les entreprises ont de plus en plus de mal à trouver les profils dont elles ont besoin et que le Luxembourg, à lui seul, n'est pas en mesure de former. Ainsi, nombre d'employeurs repensent leur organisation interne afin de gagner en attractivité et étendent leur périmètre de recherche au-delà de la Grande Région, voire de l'Europe, dans un contexte de « guerre des talents » mondiale. En 2^e position, l'accès abordable à l'énergie et aux matières premières est un sujet-clé pour une petite économie qui importe plus de 90 % de son énergie totale et 100 % du gaz et du pétrole qu'elle consomme. Tout comme au niveau européen, le coût du travail est également une problématique récurrente, le Luxembourg affichant le 2^e coût horaire moyen du travail en 2021 parmi l'UE27, derrière le Danemark. ☑

Le rapport complet est téléchargeable sur <https://www.eurochambres.eu/publication/eurochambres-economic-survey-2023-ees2023-report>

www.cc.lu

PROJET DE LOI N° 8016

AVIS COMMUN DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET DE LA CHAMBRE DES MÉTIERS

La **Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers** ont rendu leur **avis commun sur le projet de loi n° 8016** visant à transposer la directive du 20 juin 2019 **concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants**, qui fixe des exigences minimales en matière de congé de paternité, de congé parental et de congé d'aidant, ainsi qu'en matière de formules souples de travail pour les travailleurs qui sont parents ou aidants.

Avec l'introduction de 2 nouveaux « congés extraordinaires » (qui s'ajoutent à la liste prévue sous l'article L. 233-16 du Code du travail) ainsi que des dispositions permettant aux salariés qui

sont parents ou aidants de demander des formules souples de travail, ce projet de loi a une forte incidence sur l'organisation du travail dans les entreprises. Les 2 Chambres professionnelles dénoncent, dans ce contexte, l'absence de consultation préalable des partenaires sociaux.

Sur le fond, elles désapprouvent, entre autres, le projet d'instaurer un « congé d'aidant » de 5 jours et un « congé pour force majeure liée à des raisons familiales urgentes » d'1 journée sur une période de 12 mois, sans perte de rémunération, à charge des entreprises (sans préjudice des aménagements temporaires prévus dans l'Accord tripartite du 28 septembre 2022). Les 2 Chambres professionnelles dénoncent particulièrement la surenchère opérée par le gouvernement par rapport à la directive européenne qui, pour sa part, prévoit uniquement le droit de s'absenter dans les 2 hypothèses précitées, sans fixer d'obligation de rémunération ou d'indemnité.

De surcroît, les deux Chambres professionnelles identifient de sérieuses difficultés pratiques (s'agissant notamment des conditions d'ouverture et de la période de référence) et insistent pour que ces 2 nouveaux congés ne puissent pas être cumulés avec des congés similaires déjà prévus par les conventions collectives de travail, tel que le congé social.

En conclusion, la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers s'opposent au projet de loi et demandent en particulier que les deux nouveaux congés précités soient remaniés en profondeur. Elles jugent indispensable que les partenaires sociaux soient impliqués dans le cadre du dépôt d'amendements afin de remédier aux problèmes relevés dans leur avis commun et que le principe de transposition « toute la directive, rien que la directive » soit respecté. ☑

(Source : Avis commun de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Métiers, Communiqué de presse *Introduction de nouveaux congés : la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers s'opposent au projet de loi et critiquent l'absence de consultations préalables*, 8 novembre 2022.)

www.cc.lu
www.cdm.lu

CHAMBRE DES MÉTIERS

30 PROPOSITIONS POUR L'AVENIR

À l'approche des échéances électorales législatives et communales de 2023, la **Chambre des Métiers** a communiqué aux partis politiques un **catalogue de 30 propositions concrètes** en faveur d'initiatives politiques futures visant à renforcer l'attractivité de l'artisanat.

Premier employeur du Luxembourg avec 20 % de l'emploi national, l'artisanat est un secteur de poids dans l'économie nationale. Tout comme l'économie dans son ensemble, le secteur artisanal est confronté à une situation de polycrise : la pandémie du COVID-19 qui perdure avec pour résultat un absentéisme accru, les effets de la guerre en Ukraine sur les prix de divers produits et matériaux, et plus spécifiquement les prix énergétiques, l'inflation galopante ainsi que la préparation progressive de la transition énergétique. Et ses défis s'annoncent importants dans les toutes prochaines années.

Les 30 propositions politiques formulées par la Chambre des Métiers sont réparties sur 7 grands domaines : (1) Booster les compétences et l'apprentissage tout au long de la vie ; (2) Renforcer l'attractivité de l'artisanat dans un contexte de profondes mutations ; (3) Faire de la transition écologique un facteur de développement économique durable ; (4) Faire de l'innovation et de la transition numérique des leviers de compétitivité ; (5) Mieux gérer les effets secondaires de la croissance économique (aspects « aménagement du territoire ») ; (6) Faire évoluer l'organisation du travail face aux défis des PME quant au « monde du travail 4.0 » ; (7) Construire un État moderne, équitable, garant de l'égalité des chances.

Pour accompagner le secteur, la Chambre des Métiers assure au quotidien des missions essentielles au développement de ses entreprises, et ce à chaque étape de leur vie. Ses actions s'inscriront dès lors dans les années à venir dans une trajectoire résolument innovatrice. Partant, elle fait appel aux partis politiques d'adopter une approche proactive, de tenir compte des propositions du secteur dans les discussions menées en vue de la rédaction des programmes électoraux et d'y associer l'institution représentative du secteur. ☑

www.cdm.lu

CONSEIL INTERRÉGIONAL DES CHAMBRES DES MÉTIERS DE LA GRANDE RÉGION

CHANGEMENT DE PRÉSIDENTENCE



De g. à dr. : **Christiane Zügner** (Diplom-Betriebswirtin (DH) - Referentin Europa, HwK Koblenz), **Anne Back** (directrice du Développement économique, CMA Moselle) ; **Philippe Denis** (président UCM-Lux- Arlon, vice-président CICM) ; **Marc Gross** (secrétaire général CICM) ; **Philippe Fischer** (président CICM, président CMA Moselle) ; **Rudi Müller** (Präsident, HwK Trier/IRH-Ehrenpräsident) ; **Tom Wirion** (directeur général, CDM Luxembourg) et **Axel Bettendorf** (Hauptgeschäftsführer, HwK Trier).

Dans le cadre de son **assemblée générale** qui s'est tenue à Luxembourg en novembre dernier, le **Conseil Interrégional des Chambres des Métiers de la Grande Région (CICM)**, regroupant les Chambres et organisations représentatives des intérêts des entreprises artisanales de Sarre, de Rhénanie-Palatinat, du Luxembourg, de Wallonie et de la Région Grand Est/Lorraine, a acté la fin du 3^e mandat de Rudi Müller en tant que président et lui a conféré le titre de président honoraire. C'est **Philippe Fischer**, président de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle qui lui succède.

Le nouveau président du CICM est maître artisan pâtissier-chocolatier-glacier depuis près de 44 ans, aux commandes de la CMA de Moselle depuis 2021. Il prend la barre à un moment décisif de la construction de la Grande Région où les entreprises sont confrontées à de nombreux défis et où l'esprit transfrontalier et européen doit être promu.

Le programme politique de la mandature 2022-2026 a été esquissé dans le discours du nouveau président. Le CICM se concentrera prioritairement sur les thèmes suivants : l'effet démographique avec le renversement de la pyramide des âges du côté des salariés (volet manque de main-d'oeuvre qualifiée) et des patrons

(volet transmission d'entreprises) ; la digitalisation du monde économique et des process avec une révolution des modèles économiques ; la décarbonisation allant de pair avec une transition écologique en général qui mettra l'accent de plus en plus sur la responsabilité sociétale des entreprises et donc leur impact au niveau du développement durable.

Les aspects stratégiques seront l'apprentissage, la formation professionnelle et l'emploi dans la Grande Région. Le CICM a lancé un processus de réflexion et de concertation entre ses membres afin de dégager des pistes concrètes visant à agrémenter les débats politiques autour d'une stratégie de formation professionnelle initiale et continue commune en Grande Région. Le CICM propose entre autres la promotion d'une culture transnationale/transrégionale de l'apprentissage tout au long de la vie via **une plateforme interactive commune permettant d'afficher les offres déjà existantes dans le domaine de la formation continue** et visant à améliorer leur visibilité. Au niveau de **l'apprentissage transfrontalier**, il importera d'éliminer certains freins et obstacles tout en veillant à ce que la qualité et la transparence de la formation ne soient pas affectées (élimination des barrières linguistiques existantes ; prise en compte des formations proposées hors du territoire national ; subventions à la mobilité pour les apprentis en formation transfrontalière ; réseau transfrontalier des transports publics de proximité et de mobilité transfrontalière ; développement de la reconnaissance de l'équivalence des diplômes professionnels...)

www.cdm.lu
<https://cicm-irh.eu>

MADE IN LUXEMBOURG : 114 NOUVELLES ENTREPRISES LABELLISÉES



Photo-Yann Wirthor

Remis deux fois par an par la **Chambre des Métiers** et la **Chambre de Commerce**, le

label Made in Luxembourg a été décerné à **114 entreprises**, en décembre dernier.

Créé en 1984 à l'initiative du ministère des Affaires étrangères, de la Chambre des Métiers et de la Chambre de Commerce, le label Made in Luxembourg reste l'un des piliers de la reconnaissance des produits et services élaborés dans le pays. Il joue un rôle de plus en plus important pour les entreprises mais aussi pour les consommateurs. Il peut être apposé sur le produit même ou sur le papier à en-tête de l'entreprise, sur le matériel publicitaire ou sur les documents commerciaux.

www.cdm.lu
www.cc.lu

BIENNALE EUROPÉENNE DES MÉTIERS D'ART

4^E ÉDITION

DU 23 AU 26 NOVEMBRE 2023

Suite au succès remporté par la 1^{ère} exposition en 2016, **De Mains De Maîtres** est devenue une Biennale, soutenue par LL.AA.RR le Grand-Duc Héritier et la Grande-Duchesse Héritière, les ministères de la Culture et de l'Économie, la Chambre des Métiers et Spuerkeess.

Une nouvelle exposition dédiée aux métiers d'art et savoir-faire d'exception, organisée en collaboration avec la Chambre des Métiers, se tiendra du **23 au 26 novembre 2023** dans le cadre du 19, Liberté et sur différents sites en ville dans le cadre d'un parcours hors les murs inédit.

Comme habituellement une soixantaine d'artisans d'art luxembourgeois ou résidant au Grand-Duché seront sélectionnés sur dossiers par un jury et, pour la 1^{ère} fois, un seul pays parmi les partenaires européens sera présent et invité d'honneur : le **Portugal**.

Le thème choisi pour cette 4^e édition est **Le Geste et le Territoire**.

De Mains De Maîtres Luxembourg a décidé d'ouvrir la 1^{ère} plateforme e-shop dédiée aux métiers d'art luxembourgeois. Lancée fin 2022, la boutique en ligne shop.demainsdemaitres.lu permet à tous les amateurs d'objets rares et belles matières de découvrir une sélection de créations inédites signées par une quinzaine d'artistes exerçant dans notre pays.

Les dossiers de candidature doivent être déposés pour le 12 mars 2023, avec la



HELLO
CLOCHE D'OR.



24.400 M²
DE PASSION.



Nouvelle adresse : 7, Rue Christophe Plantin
L-2339 LUXEMBOURG

bilia-emond.bmw.lu
+352 49 19 411

mention « Biennale De Mains de Maître 2023 », sous format PDF, à l'adresse mail marie.dumond@demainsdemaitres.lu. ✓

www.demainsdemaitres.lu

FARVEST

REFONTE DES PORTAILS COMMUNAUTAIRES SOUS FARVEST.COM



Dorénavant, itone.lu, hrone.lu, marketers.lu et infinance.lu, Healthcare et Space sont rassemblés sous un seul et même site : farvest.com. Le site reprend donc l'actualité de 6 communautés de professionnels ciblées, avec la possibilité de suivre l'information par secteur ou via les tags cross-secteurs. Il dispose d'un directory fonctionnel qui reprend les informations principales des sociétés répertoriées.

La rubrique agenda met en avant les prochains événements B2B à ne pas manquer. Quant aux rubriques Jobs et Formations, elles référencent toutes les offres et opportunités disponibles pour faire évoluer le monde de l'entreprise. Le système de newsletter hebdomadaire reste en ligne avec les intérêts des abonnés.

« Ce nouveau site regroupe l'ensemble de nos médias pour que l'information puisse circuler de manière plus fluide entre les différentes communautés que nous animons. Le site dispose de 6 catégories pour que les professionnels d'un même secteur puissent continuer de lire l'information qui leur est propre, tout en utilisant des tags pour parcourir l'actualité cross-secteur », expliquent Charlotte Boutelier et Margaux Vetzels, Managing Directors de Farvest.

Les professionnels connaissent surtout Farvest comme une plateforme communautaire B2B qui anime différents médias spécialisés et rassemble des professionnels du monde entier, mais Farvest interagit aussi sur le marché en tant qu'agence et accompagne ses clients dans leur stratégie de marque, la création de contenus

sur mesure, de vidéos via son studio, le design de magazine, la création de charte graphique/brochure et la réalisation d'une partie ou de tout leur événement. ✓

IT ONE GALA

LES LAURÉATS



Photo Sabino Parente

Lors du **Gala IT One** du 15 novembre dernier, les **ICT Awards** ont été décernés comme suit : CIO of the Year : **Arnaud Clément** (BGL BNP Paribas, Wealth Management); ICT Business Partner of the Year : **LuxProvide** ; Telecom Innovation of the Year : **POST Telecom** ; Most Innovative ICT Training Programme : Devoteam ; Best Use of AI & Data : **WEO SAS** ; Young ICT Revelation of the Year : **Rsecure** ; Digital Transformation Project of the Year : **Centre des Technologies de l'Information** ; ICT Outsourcing Services Provider of the Year : **Finologee** ; ICT Personality of the Year : **Mohamed Ourdane** (Head of Cybersecurity department, POST Luxembourg) ✓

www.farvest.com

GROUPE FOYER

UN SIÈCLE D'HISTOIRE



Photo-Foyer

Fondée le 28 octobre 1922 par un groupe d'entrepreneurs luxembourgeois, Léon Laval, Max Lambert, Joseph Bach et Max Ménager, **Le Foyer, Compagnie Luxem-**

bourgeoise d'Assurances S.A. développe rapidement ses activités à l'étranger et s'établit en Sarre, en France et en Belgique. Dès le début de l'aventure, les membres fondateurs avaient pour ambition de créer un groupe luxembourgeois, mais avec une envergure internationale.

En 1982, Foyer décide de vendre ses activités en France et en Belgique (1990), et redéfinit sa stratégie au regard du nouveau contexte européen. Dès 1992, le Groupe se lance dans l'assurance vie transfrontalière. Trente ans plus tard, WEALINS commercialise des solutions d'assurance vie complémentaires à la gestion de fortune dans une douzaine de pays en Europe à partir du Luxembourg. En 1998, le Groupe Foyer développe une activité de gestion de fortune, métier qu'il exerce depuis 1922 dans le cadre de la gestion de ses propres actifs. Aujourd'hui, CapitalatWork est devenu le 1^{er} gestionnaire de fortune à capitaux privés luxembourgeois, actif au Grand-Duché, en Belgique et aux Pays-Bas. Depuis 2000, Foyer offre à nouveau des produits d'assurances Auto et multi-risques habitation en Belgique, à partir du Grand-Duché, pour une clientèle ciblée. En 2014, Foyer lance Foyer Global Health, qui vend des assurances Santé destinées aux expatriés dans le monde entier, sur la base d'une plateforme digitalisée.

Toutes ces initiatives couronnées de succès ont créé des centaines d'emplois au Grand-Duché.

En 1992, Foyer Finance prend une participation importante dans Luxempart (anciennement BIL-Participations), dont il est aujourd'hui l'actionnaire de référence. Depuis ses débuts, Luxempart accompagne des entreprises luxembourgeoises dans leur développement, mais sa stratégie repose également sur des investissements dans des entreprises en Europe et dans des fonds de private equity à travers le monde.

Dans une optique de développement durable, le Groupe applique une politique d'investissements responsable et adapte ses produits et couvertures d'assurances aux défis tels que le réchauffement climatique. Depuis toujours, il s'investit également dans des projets d'intérêt général et de solidarité. Le Groupe s'appuie sur des valeurs fortes partagées par quelque 860 collaborateurs répartis dans 3 pays (Luxembourg, Belgique et Pays-Bas) et

625 agents et collaborateurs d'agences présents sur le territoire luxembourgeois. ☑

www.foyer.lu

VISION ZERO

2023-2030



Lors de la séance officielle d'ouverture avec les lauréats.

Dans le cadre du Forum Sécurité-Santé au Travail qui s'est déroulé le 26 octobre dernier, les initiateurs de la VISION ZERO (l'Association d'assurance accident, l'Union des Entreprises Luxembourgeoises et l'Institut National pour le Développement Durable et la RSE) ont dressé le bilan de la VISION ZERO 2016-2022 et ont abordé la **nouvelle phase de la VISION ZERO 2023-2030**, stratégie nationale de prévention des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles.

Lors de cet événement, 4 lauréats du Prix Sécurité-Santé au Travail ont été récompensés pour leurs projets dans le domaine de l'amélioration de sécurité-santé ou bien-être au travail : **Ceratizit Luxembourg, Syndicat Intercommunal CNI Syrdall Schwemm, Cocottes et Sodexo Luxembourg S.A.**

La prochaine édition du Forum sous forme de salon se déroulera en 2024. Une édition conférence aura lieu le 11 mai 2023 à la Chambre de Commerce. ☑

www.visionzero.lu/strategie

INOWAI ET COCOONUT UNISSENT LEURS FORCES



INOWAI et la start-up **Cocoonut** ont choisi d'unir leurs forces, avec l'objectif commun

d'offrir une solution locative clé en main de qualité et accessible au plus grand nombre.

INOWAI est au coeur du marché immobilier du pays depuis plus de 22 ans et prône l'innovation du secteur pour améliorer l'expérience client. Cocoonut propose une offre de *coliving*, simplifiée par les nouvelles technologies. C'est avec des visions complémentaires et une volonté commune de saisir de nouvelles opportunités que les 2 acteurs souhaitent se positionner comme l'acteur majeur d'un résidentiel géré nouvelle formule.

Née en 2020, Cocoonut compte actuellement 50 logements sous gestion et plus de 700 en préparation dans la Grande Région. Ces logements vont de la chambre en *coliving* à des appartements destinés aux couples et aux familles. Fin 2022, Cocoonut a ajouté 3 nouvelles localisations à son portefeuille : Belval, Hollerich et Belair.

INOWAI accompagne Cocoonut dans son développement depuis sa création. C'est donc naturellement que les deux sociétés ont décidé de renforcer leurs liens, avec la prise par INOWAI d'une participation au sein de Cocoonut. L'ambition affichée pour les deux sociétés est donc de **devenir un opérateur de logements incontournable sur le marché du build-to-rent**, c'est-à-dire le développement de logements destinés à la location, de plus ou moins longue durée et intégrant de nombreux services, en s'appuyant sur la technologie, le design et les services. ☑

www.inowai.com

www.livecocoonut.com

SKYPARK BUSINESS

PRÉSENCE CONFIRMÉE DU MOXY HÔTEL, AVEC UN ACCÈS DIRECT AU TERMINAL DE L'AÉROPORT



Photo-Skypark Business center

Le Skypark Business Center devrait ouvrir ses portes en 2024.

Ces derniers mois, le **Skypark Business Center** est sorti de terre. Au fil de la progression des travaux en cours, le projet d'implantation de l'**hôtel Moxy Luxembourg Airport** s'est concrétisé.

Celui-ci offrira à une clientèle exigeante 130 chambres, chacune ayant une vue unique sur les installations de l'Aéroport, ainsi qu'une magnifique terrasse en plein air dotée d'un bar centralisant l'accueil de ses clients. L'hôtel Moxy disposera également d'un accès privilégié au terminal de l'Aéroport grâce à un passage couvert depuis le Skypark Business Center. De plus, il bénéficiera d'une connexion rapide à la ligne du tram qui desservira l'Aéroport en 2024.

Le Skypark Business Center est le 1^{er} jalon visible de la future cité aéroportuaire qui augure d'un développement majeur autour de l'Aéroport de Luxembourg. À ce jour, le Skypark demeure une véritable référence en matière d'environnement durable : son ossature intégralement en bois tend à réduire significativement son empreinte carbone ainsi que l'ensemble des équipements et technologies de pointe garantissant la pérennité du projet.

L'ouverture du Moxy hôtel, membre du groupe Marriott International, est prévue dans le courant du 1^{er} semestre 2024.

EAGLESTONE THE NEST DÉVOILÉ



L'été dernier, **Eaglestone** a organisé un concours d'architecture pour son nouveau projet de bureaux à très haute performance écologique : **The Nest**, dans le quartier de la Cloche d'Or.

C'est la **Maison Édouard François**, pionnière de l'immobilier vert (Tower Flower sur la ZAC d'Asnières à Paris, Jardins d'Anfa à Casablanca...) et régulièrement classée parmi les meilleurs cabinets d'architecture du monde, qui a été choisie.

Plus qu'un immeuble de bureaux, The Nest sera un refuge pour la biodiversité, avec une forêt urbaine en son cœur et une façade en gabion conçue pour accueillir et protéger la faune et la flore locales.

Déployant 8.500 m² hors sol et près de 2.000 m² de services au rez-de-jardin, ce projet a été choisi pour ses besoins en énergie réduits autant que pour ses capacités de production autonome. La

canopée recouvrant l'atrium accueillera ainsi une grande centrale photovoltaïque. À l'intérieur du bâtiment, ascenseurs panoramiques, passerelles et escaliers s'articuleront autour d'un atrium central naturel. La végétation se déploiera jusqu'au plafond. Accueillant et lumineux, The Nest a été conçu pour rassembler de nouvelles façons de travailler, plus fédératrices et conviviales.

Au-delà de ses qualités architecturales et d'usages, The Nest répond aux objectifs de la taxonomie européenne qui incite les entreprises et les banques à se diriger vers des placements non émetteurs de gaz à effet de serre. Eaglestone a d'ailleurs pris la mesure de ce changement de paradigme et décidé d'agir concrètement, avec le **lancement d'un premier Green Bond**, obligation verte cotée sur Euronext Growth Brussels.

La livraison du projet est prévue pour 2025. C'est à **JLL Luxembourg** qu'a été confiée sa commercialisation, qui est déjà en cours (jll.office.luxembourg@jll.com).

www.eaglestone.lu
www.eaglestone.group
www.jll.lu

SQUARE METER

COMMERCIALISATION DE L'IMMEUBLE K2 CRESCENDO C1



SQUARE METER a annoncé le démarrage de la **commercialisation** de l'immeuble de bureaux **K2 CRESCENDO C1** appartenant au K2 OFFICE COMPLEX et situé 33 B, avenue John F. Kennedy au Kirchberg.

L'ensemble de bureaux K2 est composé de 6 immeubles situés à la jonction de l'avenue John F. Kennedy et de la rue Richard Coudenhove-Kalergi, et totalise 48.000 m² de bureaux et 5.000 m² de commerces. Le complexe s'étend sur un

terrain de 2,5 ha, comprenant des allées et des espaces verts. Les bâtiments, qui se font face, disposent de jardins intérieurs et de cours offrant des espaces de calme et de détente.

Le K2 CRESCENDO, le bâtiment central situé au milieu du complexe, est composé de 5 étages hors-sol et 3 sous-sols, offrant environ 10.300 m² de bureaux, 400 m² de commerces et 151 places de parking intérieures.

Les espaces de bureaux disponibles d'une superficie de 2.551 m² sont répartis sur les 3 étages supérieurs (+ 3, + 4, + 5). Les 3^e et 4^e étages offrent une superficie de 1.054 m² chacun, le 5^e étage une superficie de 443 m². 38 stationnements intérieurs sont disponibles.

Le cabinet d'architectes Art & Build, en partenariat avec Tetra Kayser, a conçu le complexe de bureaux.

L'immeuble est bien équipé sur le plan technique, thermique et acoustique. Il a obtenu la certification BREEAM In-Use Very Good.

www.square-meter.lu

THEISEN'S ECK LE BÂTIMENT ACCUEILLE HILLWOOD



L'immeuble Theisen's Eck situé 37, boulevard Joseph II à Luxembourg-Ville.

Le promoteur de **Theisen's Eck** et **SQUARE METER**, l'asset manager/coordonateur locatif de l'immeuble, ont annoncé l'arrivée d'un nouveau locataire : **Hillwood**, qui vient de s'installer, fin 2022, au 1^{er} étage de l'immeuble Theisen's Eck situé 37, boulevard Joseph II à Luxembourg-Ville. La qualité du bâtiment en termes d'architecture, de matériaux et d'équipements techniques, ainsi que la proximité avec le centre-ville et la

ligne de tram ont convaincu Hillwood de choisir ce site.

Inowai, JLL et RealCorp sont les agences immobilières mandatées de l'immeuble, tandis que CBRE a agi en tant qu'agent externe mais actif dans cette transaction.

L'immeuble comprend un rez-de-chaussée, 6 étages et 2 sous-sols qui offrent environ 166 m² d'espaces commerciaux, 1.240 m² de bureaux, 5 appartements totalisant 483 m², 84 m² d'archives/caves et 14 parkings intérieurs.

Le bâtiment se prête à la flexibilité puisque l'espace de bureaux est divisible en 7 unités à partir de 65 m², qui peuvent également être reliées. Seul 1 bloc de bureaux totalisant 65 m² est encore disponible ainsi que la surface commerciale.

<https://theisens-eck.lu>

RAIFFEISEN

UN HUB OF HOME AXÉ SUR LES PROJETS IMMOBILIERS



Photo-Banque Raiffeisen

En tant que *one-stop shop* spécialisé, le centre **Hub of Home Kirchberg** de **Banque Raiffeisen** offre à ses clients un espace dédié et axé sur leurs projets immobiliers. Les experts logement offrent un service de qualité : conseil personnalisé, financements sur mesure et assurances liées, conseil sur les aides publiques.

Si le Hub of Home diffère des agences classiques Raiffeisen en étant par exemple aussi appelé à accueillir des événements tels que des conférences logement, des sessions d'information ou encore des présentations de projets se rapportant à la thématique immobilière, les experts en prêt logement sont à disposition dans tout le réseau des agences Raiffeisen.

www.raiffeisen.lu



Ceci n'est pas une
maison.

Faites un don par virement!
BIC: BCEELULL
LU 63 0019 2100 0888 3000
Récupérez le code QR avec
nos coordonnées bancaires



LIFTEUROP

UN SERVICE MOBILE DE CONTRÔLE D'ACCESSOIRES DE LEVAGE



Le fabricant luxembourgeois d'accessoires de levage **LIFTEUROP** propose à présent un **service de contrôle, de réparation, d'entretien et de remise en conformité d'accessoires de levage**.

Ses techniciens sont formés continuellement aux spécificités des produits et agréés pour réaliser le contrôle d'accessoires de levage (élingues, anneaux de levage, crochets, manilles, palonniers, etc.) chez le client ou dans les ateliers de la société situés à Wiltz.

Lorsqu'une date de rendez-vous a été fixée, le technicien de LIFTEUROP se déplace sur site. Les accessoires sont vérifiés sur un banc d'essai installé dans un véhicule dédié, où ils peuvent être réparés et remis en service immédiatement. LIFTEUROP fournit ensuite au client un marquage sur l'accessoire indiquant la date de contrôle, un bon de livraison détaillant les travaux effectués, un certificat de contrôle ainsi qu'une mise à jour du carnet de maintenance.

Tous les accessoires de levage étant soumis à diverses réglementations qui obligent à procéder à des vérifications générales périodiques, les contrôles doivent être réalisés au minimum tous les 12 mois ou plus fréquemment en fonction de l'utilisation et des risques, selon la directive européenne 2006/42/CE. L'équipe de LIFTEUROP peut donc effectuer des contrôles préalables à ces vérifications périodiques, afin d'assurer que le parc d'accessoires est en ordre avant le passage de l'organisme de contrôle officiel.

Fondée en 2010 et installée à Wiltz, LIFTEUROP produit et distribue des accessoires de levage de grande qualité au design propre de la marque STAS, fleuron de l'industrie française du levage garantissant la sécurité des biens et des personnes depuis 1953. Certifiée ISO 9001, 14001, ISO 27001 et RSE, LIFTEUROP est

intégrée dans la division levage du Groupe ALIPA, spécialiste luxembourgeois de l'emballage et du levage industriels, qui compte quelque 150 salariés.

www.lifteurop.com

BGL BNP PARIBAS ET UNI.LU ASSOCIATION POUR CRÉER LE 1^{ER} MODÈLE D'IA LUXEMBOURGEOIS



De g. à dr. : **Prof. Björn Ottersten** (directeur, SnT), **Béatrice Belorgey** (présidente du Comité exécutif, BGL BNP Paribas, et responsable Pays, Groupe BNP Paribas au Luxembourg), **Prof. Jacques Klein** (SnT) et **Anne Goujon** (Head of Data Science Laboratory, BGL BNP Paribas).

Le **1^{er} modèle de langage luxembourgeois** fondé sur la technologie de pointe BERT est le fruit d'un partenariat entre **BGL BNP Paribas** et l'**Interdisciplinary Centre for Security, Reliability and Trust (SnT)** de l'Université du Luxembourg. Depuis quelques mois, le Grand-Duché dispose ainsi de son propre modèle de langage, **LuxembERT**, en open source et accessible au public en ligne.

Les modèles de langage sont le carburant qui alimente les technologies basées sur l'intelligence artificielle (IA), comme les logiciels de traduction, les *chatbots* et la reconnaissance de texte. S'agissant des langues de niche, les ressources exploitables ne sont généralement pas suffisantes, ce qui explique pourquoi il n'y avait jusque-là aucun modèle disponible pour le luxembourgeois.

LuxembERT alimentera les systèmes d'IA linguistique dans tout le pays, ce qui renforcera sensiblement son leadership en matière d'intelligence artificielle et soutiendra l'écosystème d'innovation.

Il s'agit d'une étape-clé dans le développement des assistants virtuels multilingues, qui améliorent l'expérience client en apportant une réponse rapide à toute demande et à tout moment, la puissance de l'intelligence artificielle permettant à l'assistant virtuel de comprendre la ques-

tion du client et de lui fournir la réponse la plus pertinente.

www.bgl.lu

<https://wwwen.uni.lu/snt>

NAMESPACE/EUODNS ACQUISITION DE HOSTING.DE



De g. à dr. : **Stephan Sommer** (hosting.de), **Oguzhan Geolak** (histoire ne.de), **Xavier Buck** (EuroDNS), **Michael Ernst** (hosting.de), **Oliver Dick** (hosting.de) et **Lutz Berneke** (EuroDNS).

Namespace/EuroDNS a acquis le groupe d'hébergement allemand, **moving internet GmbH**, basé à Aachen, opérant sous le nom de **hosting.de**.

Cette acquisition permet non seulement de renforcer l'offre d'hébergement, mais de fournir aux entreprises une plateforme éprouvée et conviviale pour l'hébergement Web partagé, les VPS, l'hébergement cloud et les solutions de serveurs gérés. Elle comprend de nombreux autres services tels que CMS, DNS, domaines, SSL et plus encore, permettant une offre intégrée de présence en ligne.

Fondée en 2002, Namespace est une société mondiale de services Internet qui offre à ses clients une sélection complète de produits et de solutions. De l'enregistrement de domaines et de la protection des marques en ligne à la colocation et aux applications commerciales en cloud, les offres autonomes et packagées peuvent être combinées pour répondre à tous les besoins individuels et professionnels.

Moving Internet Group/hosting.de est née en 1998 dans l'écosystème technologique fertile de l'université d'ingénierie d'élite allemande, RWTH Aachen. 4 fondateurs et amis ont l'idée de développer une plateforme d'hébergement entièrement intégrée. Depuis la fondation de leur 1^{ère} entreprise en 2006, ils ont continuellement progressé vers la solution propriétaire de pointe d'aujourd'hui.

<https://namespace.com>

ALD AUTOMOTIVE

ACQUISITION DE LEASEPLAN APPROUVÉE PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE

Après avoir analysé le dossier et interrogé les marchés concernés, la **Commission européenne a officiellement approuvé la fusion** sous réserve d'un certain nombre d'engagements proposés par **ALD Automotive**, notamment la cession des activités de Leaseplan en République tchèque, au Luxembourg et en Finlande, et des activités d'ALD Automotive en Irlande, en Norvège et au Portugal.

Ces engagements ont été proposés par ALD Automotive pour remédier aux problèmes de concurrence exprimés par la Commission dans les pays où cette dernière a estimé que la fusion de LeasePlan et d'ALD Automotive aurait pu entraver une concurrence effective. Cette approbation complète toutes les exigences d'autorisation antitrust pour l'acquisition de LeasePlan par ALD.

Cette décision de la Commission est une étape importante dans le projet d'acquisition, les deux autres étapes sont l'obtention du statut de Financial Holding Company auprès de la Banque Centrale Européenne et l'augmentation de capital à opérer par ALD S.A. La clôture de la transaction est prévue pour le 1^{er} trimestre 2023.

www.aldautomotive.com

AUTOPOLIS

ACQUISITION D'UNE PARTIE DES ACTIVITÉS D'AUTODIS



De g. à dr. : **Alicia Grass** (directrice Wholesales, Autodis), **Marco Grass** (CEO, Autodis), **Koen Claesen** (CEO, Van Mossel BeLux) et **Marc Devillet** (CEO, Autopolis).

Via son propriétaire Van Mossel Automotive Group, **Autopolis a acquis les**

activités Hyundai, Isuzu, SsangYong et Suzuki d'Autodis sur le site de Esch-sur-Alzette. Autopolis était déjà leader pour les marques Hyundai et Suzuki dans le pays. Avec cette acquisition, il est devenu concessionnaire exclusif au Luxembourg pour les marques Hyundai, SsangYong et Suzuki (toutes importées par Astara au BeLux). Ce rachat stratégique permet aussi à Autopolis d'ouvrir son 1^{er} point de vente dans le sud du pays. La concession offrira également les services de vente et d'après-vente pour ces véhicules, ainsi que de carrosserie.

Quant aux salariés, aucun licenciement n'est prévu. Autopolis compte désormais 340 salariés répartis sur 3 concessions et une carrosserie.

www.autopolis.lu

MOURANT

ACQUISITION DE LEXFIELD ET FIDEFIELD

Le cabinet de services professionnels **Mourant** a annoncé son intention d'acquérir **LexField** et son entreprise de services de gouvernance affiliée, **FideField**. Cette acquisition va permettre à Mourant de fournir à ses clients toute une gamme de services depuis le Luxembourg.

LexField est un cabinet d'avocats d'affaires indépendant spécialisé en Private Equity, Private Wealth, Fonds d'investissement et M&A, dirigé par les associés M^{es} Pierre-Yves Magerotte et Aldric Grosjean. FideField est un fournisseur indépendant de services aux entreprises et aux fonds.

Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de croissance multidisciplinaire de Mourant, créant pour LexField et FideField de nouvelles opportunités de croissance.

La transaction, soumise à l'approbation des autorités réglementaires, devrait être finalisée au 1^{er} trimestre 2023.

www.mourant.com

www.lexfield.com

www.fidefield.com

EY LUXEMBOURG

UNE CROISSANCE DE 12,3 % EN 2022



De g. à dr. : **Adriana Boixados** (Partner, People Leader), **Olivier Coekelbergs** (Country Managing Partner et CEO) et **José Longrée** (Partner, Managed Services Leader), EY Luxembourg. Photo-EY Luxembourg

Pour son exercice clôturé au 30 juin 2022, **EY Luxembourg a réalisé une croissance de 12,3 %**, soit un chiffre d'affaires de **325 millions EUR** (286 millions EUR en 2021).

Le département **audit** a de nouveau réalisé un exercice solide avec une **croissance de 11,1 %**. Le département **conseil** a poursuivi son expansion avec une **augmentation de 26 %** et le département fiscal a enregistré une **hausse de 9 %**. La **practice Stratégie et Transactions (SaT)** a enregistré une **croissance exceptionnelle de 44,2 %** au cours de l'exercice 2022.

Au regard des avancées de l'analyse stratégique des activités de la firme, les dirigeants d'EY sur un plan mondial, régional et national sont arrivés à la conclusion qu'il était souhaitable de pousser plus en avant un **projet de séparation en deux organisations distinctes** : d'une part, un réseau mondial centré autour des activités dites d'Assurance, comprenant toutes les capacités pour délivrer des audits de qualité, et d'autre part, une nouvelle entité globale, de type corporate, réunissant les activités de Conseil, de Stratégie et de Transactions (SaT) ainsi que l'essentiel des activités fiscales et les Managed Services.

94 pays et 53 langues sont représentés parmi les 1.800 collaborateurs d'EY Luxembourg. Depuis le début de l'année fiscale en cours, débutée le 1^{er} juillet 2022, un nombre record de 530 nouvelles recrues ont rejoint la firme. Plus de 850 nouveaux professionnels auront été embauchés avant la fin du mois de juin 2023 pour renforcer le cabinet dans ses ambitions de croissance.

À l'échelle mondiale, EY a annoncé des revenus de **45,4 milliards USD, soit une augmentation de 16,4 %**. Cela marque l'une des années les plus prospères de

l'histoire de l'organisation, avec la plus forte croissance observée depuis près de deux décennies. ✓

www.ey.com/lu

VNX

1^{ERS} JETONS EUROPÉENS RÉFÉRENÇANT DES MONNAIES FIDUCIAIRES AVEC UNE VALEUR INITIALE DE BASE EN OR

VNX, la première plateforme européenne régulée d'investissement dans les métaux précieux tokenisés, en vertu de la loi Blockchain du Liechtenstein, lance les jetons **VNX Euro (VEUR)** et **VNX Swiss Franc (VCHF)** faisant référence aux devises fiduciaires respectives sur l'échange crypto Emirex avec de l'or physique tokenisé comme valeur de base. Les jetons de VNX permettent de nouvelles implémentations de stratégies d'investissement et de détention via des monnaies fiduciaires référencées numériquement et des métaux précieux tokenisés.

La majeure partie de la crypto-économie est libellée en dollars en tant qu'actif de référence, tout comme l'économie mondiale traditionnelle. Mais la part des devises telles que l'EUR et le CHF dans l'économie traditionnelle est beaucoup plus importante en pourcentage que dans le paysage de la cryptographie. Le lancement de VEUR et VCHF élargit ainsi les capacités des investisseurs dans l'espace crypto en offrant des actifs numériques liés aux devises traditionnelles. ✓

www.vnx.li
<https://emirex.com>

I-HUB

3 NOUVEAUX INVESTISSEURS



Pascal Morosini, CEO, i-Hub.

Banque Internationale à Luxembourg, Spuerkeess et **Banque de Luxembourg** ont rejoint **POST Luxembourg** et **BGL BNP Paribas** en prenant une participa-

tion au capital d'**i-Hub**, approuvée par les autorités de contrôle.

Lancée par **POST Luxembourg**, et rejointe en 2021 par **BGL BNP Paribas**, la start-up est spécialisée dans l'automatisation des processus AML/KYC.

Les clients, personnes physiques ou morales, résidents et non-résidents qui utilisent cette nouvelle solution digitale bénéficient d'un accès gratuit à un dossier numérique centralisé et sécurisé permettant de consulter et actualiser par téléchargement tous leurs documents et données d'identification, et de partager leur dossier avec les établissements clients de i-Hub avec lesquels ils entretiennent des relations d'affaires, suite à leur consentement préalable.

En tant que Professionnel du Secteur Financier (PSF), i-Hub répond aux exigences strictes en matière de protection et de sécurité des données. i-Hub s'est doté d'une technologie de pointe hautement sécurisée, localisée exclusivement au sein d'infrastructures au Luxembourg. En signant avec les banques majeures de la place, i-Hub poursuit sa lancée en proposant des solutions innovantes de gestion KYC et ambitionne de devenir un partenaire de confiance incontournable pour tous les acteurs soumis à la réglementation KYC/AML. ✓

www.i-Hub.com

POST

EN TÊTE DU TEST DES RÉSEAUX MOBILES AU LUXEMBOURG RÉALISÉ PAR CONNECT MAGAZIN ET UMLAUT

Connect magazine, une revue internationale de test des télécommunications pour les consommateurs, a analysé pour la première fois la performance du réseau mobile au Luxembourg en coopération avec **umlaut**, spécialiste des infrastructures et des analyses comparatives, qui fait partie d'Accenture. En appliquant l'approche sophistiquée de *crowdsourcing* d'umlaut, ce **Test des réseaux mobiles du Luxembourg 2022** fournit un aperçu complet de l'expérience utilisateur des clients du réseau mobile.

POST Luxembourg a été désignée **Best in Test** avec un score de 963 points sur 1.000 points possibles au total et la note globale **excellent**. ✓

Le rapport complet est disponible sur <https://business.connect.de/mobile-network-tests/the-2022-mobile-network-test-in-luxembourg>

WIZZ AIR

DES VOLS ENTRE LUXEMBOURG ET ROME EN AOÛT PROCHAIN



Photo-Wizz Air

À partir du **1^{er} août 2023**, la compagnie aérienne ultra-low-cost, **Wizz Air**, reliera le Grand-Duché à la **capitale italienne** 3 fois par semaine (mardi, jeudi et samedi). L'avion exploité sur cette ligne sera un Airbus A321neo, qui est actuellement l'avion monocouloir le plus efficace avec la plus faible consommation de carburant par siège-kilomètre de sa catégorie. Il compte 239 sièges dans une configuration classe unique.

Les billets sont disponibles sur www.wizzair.com ou sur l'application mobile **Wizz Air** à partir de 24,99 EUR (prix aller simple, incluant les taxes et frais d'administration, un bagage à main (max : 40 x 30 x 20 cm) est inclus. Une petite valise à roulettes et chaque bagage enregistré sont soumis à des frais supplémentaires. Le prix s'applique uniquement aux réservations effectuées sur wizzair.com et l'application mobile **WIZZ**). ✓

LIDL

2 NOUVEAUX MAGASINS À DUDELANGE ET WINDHOF

Le 7 décembre dernier, **Dudelage** a accueilli le **1^{er} projet mixte de Lidl** au Grand-Duché. Une grande première pour la chaîne de supermarchés puisque le projet comprend aussi des espaces professionnels à l'étage : une partie à usage interne et une seconde destinée à la location.

Pour ses 2 nouveaux magasins, l'enseigne a recruté 50 collaborateurs, portant le total à près de 430 employés au Luxembourg pour 13 magasins.

Lidl s'est toujours imposée comme une enseigne pionnière contre la vie chère tout en étant responsable. Ainsi, en collaboration avec l'apiculteur Hugo Zeler, Lidl avait déjà installé 6 ruches aux abords des magasins de Differdange, Huldange et Pommerloch, accueillant quelque 300.000

abeilles. En avril, 2 nouvelles ruches seront installées à Windhof et 2 autres à Duderange. La chaîne élargit aussi constamment son assortiment de produits Fairtrade.

Le jour de la Saint-Nicolas, Lidl a remis un chèque de 50.000 EUR aux épiceries sociales de Caritas et de la Croix-Rouge luxembourgeoise. Cette somme avait été récoltée cette année dans le cadre de l'initiative Bon Appétit Zéro Gaspi, qui a pour but de limiter le gaspillage alimentaire et doit permettre à Lidl de réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2025, par rapport à 2015. ✓

www.lidl.lu

DE NOUVEAUX DROITS POUR LES CONSOMMATEURS

LA DIRECTIVE OMNIBUS TRANSPOSÉE

Suite à la transposition de la directive (UE) 2019/2161, dite **loi Omnibus**, en novembre dernier, les consommateurs ont de nouveaux droits lorsqu'ils achètent en ligne et/ou en magasin.

Concrètement, ils bénéficient dorénavant d'une **meilleure transparence en cas de promotions**. Ceci signifie que le commerçant doit indiquer le prix de référence, c'est-à-dire le prix le plus bas du produit pendant les 30 jours précédant la promotion, en cas de réduction de prix. Ces nouvelles règles s'appliquent aux ventes en magasin et en ligne. Ils bénéficient également d'une **meilleure information pour renforcer la transparence lors des achats en ligne**. Un moteur de recherche doit, par exemple, expliquer les raisons de son référencement. Par ailleurs, pour garantir que les consommateurs puissent faire confiance aux avis des clients rédigés sur Internet, le vendeur doit garantir que ces avis ont été rédigés par de vrais consommateurs qui ont réellement acheté et utilisé le produit.

La loi introduit aussi l'**outil de l'avertissement écrit** qui permettra au ministère de la Protection des consommateurs d'assurer le respect du Code de la consommation par les professionnels. Des sanctions plus sévères pour les professionnels malhonnêtes sont prévues.

Rappelons que le **Centre Européen des Consommateurs GIE Luxembourg (CEC Luxembourg)** fait partie du réseau de Centres Européens des Consommateurs (European Consumer Centres Network – ECC Net) établi dans tous les pays membres

de l'Union européenne ainsi qu'en Islande, en Norvège et au Royaume-Uni. Son rôle est d'informer les consommateurs à propos du droit européen de la consommation et de les assister dans le règlement de litiges de consommation à caractère transfrontalier. Ses services sont gratuits.

En décembre dernier, le **CEC Luxembourg** a dévoilé son **nouveau site Internet**, entièrement repensé pour simplifier l'accès à l'information et faciliter les démarches des consommateurs dans leurs litiges transfrontaliers. Il est disponible en français, en allemand et en anglais ✓

www.cecluxembourg.lu

PRIX ANNE BEFFORT 2022

IMS – INSPIRING MORE SUSTAINABILITY RÉCOMPENSÉE



Photo-VDL-Photothèque/Charles Soubry

En attribuant le **Prix Anne Beffort 2022 à IMS – Inspiring More Sustainability**, le collège échevinal de la Ville de Luxembourg a souhaité honorer les efforts de l'organisation en faveur de l'égalité de traitement entre femmes et hommes et de la communauté LGBTQ+ qui, parmi bien d'autres champs d'action, lui ont valu de devenir au fil des années un acteur de référence en matière de responsabilité sociale des entreprises au niveau national. Grâce à son approche collaborative, IMS parvient à initier des solutions pragmatiques et durables à des problèmes concrets de notre société et à donner aux entreprises et institutions les outils nécessaires pour développer des projets ayant un impact social positif et qui s'inscrivent dans une démarche organisationnelle de responsabilité sociale.

Le prix est doté de 3.000 EUR. ✓

www.vdl.lu
www.imslux.lu

VIOLENCE À L'ÉGARD DES FEMMES

UN N° EUROPÉEN : LE 116 016

Le **116 016** est dorénavant le numéro européen harmonisé des lignes d'assis-

tance téléphonique que peuvent former les femmes victimes de violence. Partout en Europe, ce numéro les mettra directement en relation avec des personnes qui leur apporteront conseils et soutien.

Dans l'UE et dans le monde, 1 femme sur 3 a subi des violences physiques ou sexuelles. Aujourd'hui, 1 jeune fille sur 5 est victime d'abus sexuels. La violence en ligne est en augmentation, 1 jeune femme sur 2 étant victime de cyberviolence à caractère sexiste. ✓

ELVINGER HOSS PRUSSEN

NOUVEAU COMITÉ DE DIRECTION



M^e Manou Hoss (Managing Partner et présidente du comité de direction) entourée de, de g. à dr. : **M^e Sophie Laguesse** (associée et nouvelle membre), **M^e Pit Reckinger** (associé et ancien membre), **M^e Jacques Elvinger** (associé et ancien membre) et **M^e Katia Panichi** (associée et nouvelle membre), Elvinger Hoss Prussen.

Photo: Elvinger Hoss Prussen

L'**étude Elvinger Hoss Prussen** a renouvelé les membres de son **comité de direction**. **M^{es} Sophie Laguesse** et **Katia Panichi** en font désormais partie. Aux côtés de **Manou Hoss**, Managing Partner et présidente du comité de direction, elles forment une équipe soudée pour accompagner le développement stratégique de l'étude.

Les deux anciens membres, Jacques Elvinger, président du conseil d'administration, et Pit Reckinger, désormais Bâtonnier du Barreau de Luxembourg, continuent à s'investir dans l'avenir de l'étude.

M^e Sophie Laguesse est membre du Barreau de Luxembourg depuis 1999 et a rejoint Elvinger Hoss Prussen en 1999, et est associée depuis 2006. Elle dispose d'une solide expérience en matière de conseil sur tous les aspects concernant les fonds d'investissement alternatifs.

M^e Katia Panichi est membre du Barreau de Luxembourg depuis 1999 et a rejoint l'étude en 1999, et est associée depuis 2006. Elle est spécialisée en droit des sociétés, fusions et acquisitions, et financements. Elle a ouvert le bureau d'Elvinger Hoss Prussen à Hong Kong en 2012. Elle est

membre du comité exécutif de la LPEA (Luxembourg Private Equity and Venture Capital Association). ☑

www.elvingerhoss.lu

LOYENS & LOEFF LUXEMBOURG

M^e FRÉDÉRIC LEMOINE, NOUVEAU PARTNER



M^e Frédéric Lemoine, Corporate Partner, Loyens & Loeff Luxembourg.

M^e Frédéric Lemoine, expert corporate et M&A, a rejoint **Loyens & Loeff Luxembourg** en tant que **Partner**, afin de renforcer les services private equity du cabinet.

Ses 17 années d'expérience viennent renforcer le département Corporate and M&A en matière de conseils aux clients dans le cadre d'opérations complexes impliquant des joint-ventures, des structures de holding d'investissement, tant sur les marchés nationaux qu'internationaux. ☑

www.loyensloeff.com

DSM AVOCATS À LA COUR

M^e UGNÉ DAVAINYTE, SENIOR ASSOCIATE



M^e Ugné Davainyte, Senior Associate, DSM Avocats à la Cour.

M^e Ugné Davainyte a rejoint l'étude **DSM Avocats à la Cour** en qualité de

Senior Associate au sein du département Contentieux.

M^e Davainyte a prêté serment au Barreau de Luxembourg en décembre 2018. Elle a suivi les Cours complémentaires de droit luxembourgeois (2017-2018) et est titulaire d'une licence en Droit et Gestion de la Mykolas Romeris University (2004-2008) ainsi que d'un master II en Droit international, européen et comparé de l'Université de Toulouse 1 Capitole (2010-2012).

Avant de rejoindre DSM Avocats à la Cour, elle a travaillé notamment pour une autre étude d'avocats luxembourgeoise et pour la Cour de Justice de l'Union européenne. ☑

BSP

2 NOUVEAUX PARTNERS



M^e Daniel Riedel, Partner, BSP.



M^e Nicolas Widung, Partner, BSP.

Au 1^{er} janvier, 2 nouveaux **Partners** ont été promus chez **BSP** : M^e Daniel Riedel et M^e Nicolas Widung. M^e Riedel est spécialisé en droit fiscal luxembourgeois et international. Il conseille notamment les entreprises, organisations et les particuliers sur toute une gamme de questions fiscales nationales et internationales en matière de private equity, venture capital, real estate, y compris les prix de transfert, litiges... Il est chargé de cours invité en droit fiscal à l'Université de Lorraine, l'Université du Luxembourg et à l'Université du Liechtenstein.

M^e Nicolas Widung possède une grande expérience dans les opérations de financement, en particulier sur le marché national où il a accompagné et conseillé de grandes transactions immobilières. Il fournit également des conseils juridiques

en matière d'insolvabilité et de restructuration et en droit des sociétés.

L'étude BSP compte actuellement 18 Partners, 9 femmes et 9 hommes. ☑

www.bsp.lu

EY LUXEMBOURG

BRICE BULTOT, NOMMÉ INSURANCE LEADER



Brice Bultot, Insurance Leader, EY Luxembourg.

Brice Bultot a été nommé **Insurance Leader** en novembre dernier. Partner, il est dédié au secteur de l'assurance depuis 2004. Il est spécialisé dans les domaines de l'audit, de la réglementation et des transactions, et a servi un large éventail de sociétés d'assurances et de réassurances luxembourgeoises.

Brice Bultot est titulaire d'un master en Gestion et Économie de la Reims Management School (Neoma). Il est président de la commission assurances de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et membre de la commission assurances de l'Institut Luxembourgeois des Administrateurs. ☑

www.ey.com/lu

LUX-AIRPORT

ALEXANDER FLASSAK CONFIRMÉ CEO



Alexander Flassak, CEO, lux-Airport.

Le 2 décembre dernier, le conseil d'administration de **lux-Airport** a confirmé à

l'unanimité **Alexander Flassak** en tant que **Chief Executive Officer (CEO)**. Depuis fin 2020, il était CEO adjoint et a repris le poste de CEO ad Intérim après le départ de René Steinhaus en mai 2022.

Alexander Flassak a rejoint lux-Airport en 2014 en tant que directeur financier et responsable du développement immobilier. Avant d'occuper ce poste, il a travaillé chez Ernst & Young pendant 9 ans, à Francfort et à Luxembourg. Il est titulaire de 4 diplômes universitaires et a pris en charge en 2012 une chaire de professeur suppléant en Finance à Mainz, en Allemagne. ☑

www.lux-airport.lu

CARDIF LUX VIE

JUAN JOSÉ RODRIGUEZ GARCÍA,
NOUVEAU CHIEF WEALTH
MANAGEMENT OFFICER



Juan José Rodríguez García sera le nouveau Chief Wealth Management Officer de Cardif Lux Vie, à compter du 1^{er} avril 2023.



Giovanna Michienzi, Deputy Chief Wealth Management Officer, Cardif Lux Vie.

À compter du 1^{er} avril prochain, **Juan José Rodríguez García** prendra ses fonctions de **Chief Wealth Management Officer**. Succédant à Carlo Cocuzzoli, il intégrera le comité exécutif et rapportera directement à Alexandre Draznieks, CEO de Cardif Lux Vie. Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, il sera épaulé par **Giovanna Michienzi**, actuellement responsable du Sales Support International, qui est nommée **Deputy Chief Wealth Management Officer**.

Juan José Rodríguez García a débuté sa carrière en 1998 à la Deutsche Bank Espagne. En 2001, il rejoint la compagnie d'assurance vie luxembourgeoise Euresa Life en tant qu'Account Manager pour le marché espagnol. En 2006, il rejoint Cardif Lux Vie et y occupe différentes fonctions dont, en 2016, celle de CEO de Cardif Assurance Vie et Cardif Assurances Risques Divers Paris, succursales de Zürich.

Il est titulaire d'un master en Sciences économiques de l'Université de Séville (Espagne) et d'un postgraduate en Politique économique extérieure de la Fachhochschule Düsseldorf (Allemagne). ☑

<https://assurance.cardif.lu>

BANKING CIRCLE GROUP

JIM HAGEMANN SNABE,
PRÉSIDENT
DU CONSEIL CONSULTATIF



Photo- Banking Circle

Jim Hagemann Snabe, président du conseil consultatif, Banking Circle Group.

Banking Circle Group a annoncé que **Jim Snabe** est le **président de son conseil consultatif**. Il travaille en étroite collaboration avec le CEO et cofondateur de Banking Circle Group, Anders la Cour, et l'actionnaire majoritaire EQT VIII.

Jim Snabe arrive avec plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie de la technologie. Il était auparavant co-CEO mondial de SAP, président de Mærsk et président de Siemens, membre du conseil d'administration de C3.ai et membre du conseil d'administration du Forum économique mondial.

Banking Circle Group augmente actuellement ses revenus à trois chiffres avec plus de 150 millions EUR de revenus courants et traite déjà plus de 10 % de tous les volumes de paiements de commerce électronique en Europe. Son écosystème est au service des sociétés de paiement, des banques, des institutions financières non bancaires, des places de marché

mondiales et des commerçants en ligne grâce à un riche ensemble de solutions bancaires et de commerce électronique complémentaires. ☑

www.bankingcircle.com

GILLES MASSEN, NOUVEAU PRÉSIDENT DE GÉANT



Gilles Massen, président du CA, GÉANT.

Le directeur de la Fondation Restena, **Gilles Massen**, a été élu président du conseil d'administration de l'association européenne **GÉANT** pour une durée de 3 ans.

En plus de la gestion de Restena et de ses 21 salariés, Gilles Massen s'engage à servir les intérêts d'une communauté représentant plus de 50 millions d'utilisateurs répartis dans 10.000 institutions installées sur le continent européen.

La nomination de Gilles Massen renforce l'implication luxembourgeoise déjà éprouvée par une participation régulière des collaborateurs de Restena aux groupes de travail de l'association GÉANT. Dans la continuité de son implication dans les précédents réseaux européens de recherche et d'éducation, Restena est membre national à part entière depuis la mise en service en 2002 du réseau GÉANT.

L'association GÉANT, via Restena, permet à la communauté de la recherche et de l'éducation luxembourgeoise de se connecter avec leurs homologues à travers l'Europe, et au-delà. Grâce à son infrastructure réseau reliée à celles déployées par GÉANT et tous les NREN à travers le monde, Restena peut offrir des services de connectivité de très haut débit pour la réalisation de projets de recherche internationaux à l'Université ou dans les instituts de recherche. ☑

<https://geant.org>

Les tendances événementielles en 2023

Après 2 ans compliqués, le secteur de l'événementiel en présentiel est revenu en force en 2022. Mais quelles seront les tendances cette année ? Petit aperçu de ce que seront les événements en 2023.

La RSE toujours et encore au cœur des préoccupations

On en parlait déjà en 2022, cette tendance sera encore plus prégnante cette année. Entre la crise climatique et la pénurie des ressources, le secteur de l'événementiel prend de plus en plus conscience de son impact. Ainsi, le Luxembourg Convention Bureau en collaboration avec l'IMS sont en train de lancer le logo Green Events à destination des événements privés (ce logo existant déjà pour les événements grand public⁽¹⁾). Munis d'une *checklist*, les organisateurs peuvent ainsi planifier et évaluer leur événement suivant différents critères :

- Communication & marketing
- Décoration & matériel
- Mobilité
- Alimentation & boisson
- Déchets
- Eau & sanitaire
- Énergie
- Engagement environnemental

Et diminuer son impact. Aujourd'hui, chaque étape de la planification d'un événement doit être guidée par la question « comment puis-je rendre mon événement plus durable ? ».

Les participants au centre de votre attention

Il est clair que les participants ont toujours été au cœur des événements, qu'ils soient physiques, virtuels et hybrides. Cependant, aujourd'hui, on parle d'hyperpersonnalisation. Le participant devient acteur et veut être surpris et considéré. Ainsi, les outils d'interaction sont toujours plus nombreux et ne se limitent plus au jour de l'événement. En effet, il est devenu essentiel de *teaser* le participant avant le jour J et de l'impliquer afin de faire évoluer le contenu en fonction de ses attentes.

Durant l'événement, l'échange et le dialogue continuent bien sûr avec des logiciels comme *slido* ou *mentimeter* ou encore des applications événementielles qui permettent aux participants de se connecter entre eux, de personnaliser leur programme, d'avoir accès aux informations de l'événement sur une plateforme digitale.

Enfin, il est important de continuer la conversation après l'événement en recueillant son *feedback*, en lui proposant du contenu de qualité sur les réseaux sociaux.

Quel avenir pour les nouvelles technologies ?

On sera également curieux de voir comment la réalité augmentée et la réalité virtuelle vont évoluer dans l'avenir pour devenir encore plus accessibles.

Autre phénomène : le métavers. En début 2022 le secteur était extrêmement fasciné par les possibilités du métavers, on en parle moins maintenant. On constate néanmoins que l'utilisation d'avatars se popularise dans les jeux vidéo et sur les réseaux sociaux, et que les utilisateurs en raffolent. On est d'accord qu'on est encore loin du métavers. Il faudrait également attendre ici l'évolution et la démocratisation de la technologie pour juger son potentiel.

Les outils digitaux pour gagner du temps et récolter des données

Comme chaque entreprise, le secteur de l'événementiel n'est pas en reste pour optimiser ses processus et analyser les données. Les outils digitaux nous sont d'une grande aide depuis plusieurs années avec un développement fulgurant lors de la pandémie. En effet, il est devenu aujourd'hui plus simple de rester en contact avec sa cible tout au long du cycle de l'événement et d'analyser les comportements et les attentes. Plus concrètement,

finies les listes d'émargement papier qu'il faut ensuite mettre à jour manuellement. Aujourd'hui, de nombreuses applications d'enregistrement existent et facilitent la vie des hôtes/hôtesse d'accueil. À l'international, on voit l'arrivée de bracelets et badges connectés qui permettent non seulement d'interagir avec le participant mais également d'analyser ses comportements tout au long de l'événement.

Les animations traditionnelles revues au goût du jour

Un événement d'entreprise sans photobooth n'est pas un événement réussi. Vue et revue, cette animation a quand même toujours autant de succès. Cependant, de nouveaux dispositifs plus originaux existent. En effet, il est aujourd'hui possible d'imprimer sur du café grâce à une technique de jet d'encre comestible. Autre innovation du secteur : la 3D où les participants peuvent repartir avec leur statuette. Petit bémol : le coût et le délai de production des figurines.

2023 ne sera pas une année de transformation mais plutôt une année de maturation du secteur de l'événementiel qui prend conscience de son impact et du rôle qu'il a à jouer autant sur le bien-être des collaborateurs que sur la prise de conscience collective. ☑

Netty Thines
Conseiller
en communication

Mediation S.A.



(1) www.greenevents.lu



e-facturation.lu

Vous devez envoyer une facture à un organisme du secteur public ?

Alors la facturation électronique vous concerne. Nous sommes là pour vous renseigner!



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Digitalisation

Maria Mateo Iborra :

« En entreprenant, j'aime avoir un impact réel sur la vie des gens »

Cofondée par Maria Mateo Iborra, IBISA est une insurtech climatique, une société qui développe, exploite et vend des solutions d'assurances innovantes orientées vers le secteur agricole. S'appuyant sur la technologie, et notamment les données satellites d'observation de la Terre, la start-up propose des couvertures permettant à des fermiers dans les pays en voie de développement d'être plus résilients face aux risques. À travers cette prouesse, la *serial* entrepreneuse a fait la synthèse de ses diverses expériences passées.

Pouvez-vous évoquer avec nous votre première aventure entrepreneuriale ?

Il semble que j'ai toujours été animée par cet esprit entrepreneurial. Enfant, en Espagne, je cherchais déjà à générer de modestes revenus en réalisant des petits travaux, au sein de ma famille, pour mes proches. Quand j'ai eu 16 ans, j'ai eu envie d'investir ces économies au niveau des marchés. Avec l'autorisation de mon père, au vu de mon âge, j'ai effectué mes premiers placements en actions, avec un certain succès d'ailleurs. Cela s'est rapidement su dans le village. À tel point que certaines personnes sont venues me demander conseil en matière de placement. C'est ma première expérience entrepreneuriale. Grâce à cela, j'ai pu acquérir ma première voiture. J'ai toutefois rapidement délaissé cette occupation lorsque j'ai entamé mes études d'ingénieur en Télécommunication, avec une orientation vers l'industrie spatiale.

Entre le début de votre carrière professionnelle, dans l'industrie des satellites de communication et le lancement d'IBISA, votre start-up actuelle, quelles sont vos autres aventures entrepreneuriales ?

J'ai toujours développé des activités, à travers des start-up par exemple, en parallèle de mon emploi principal. Alors que j'étais encore en Espagne, à l'université, avec un groupe de propriétaires fonciers, nous avons créé une société dont



Maria Mateo Iborra, cofondatrice, IBISA.

l'activité était de valoriser la culture du citron, améliorer la conservation de ces fruits, afin d'en faciliter l'exportation et casser la saisonnalité liée à leur consommation. Cette expérience m'a aussi appris beaucoup sur les enjeux de gestion et de gouvernance d'une entreprise lorsque celle-ci implique plusieurs personnes. Au Luxembourg, tout en travaillant pour SES, j'ai apporté mon soutien à une autre start-up, Bitvalley, active dans le domaine de la Blockchain.

Pouvez-vous nous présenter IBISA et nous expliquer la genèse de cette entreprise ?

Elle est née de la convergence de plusieurs éléments : mon travail autour des satellites, mon expérience dans le domaine de

l'agriculture, la découverte des enjeux dans le domaine de l'assurance avec les deux autres cofondateurs d'IBISA. Répondant à un appel à idées de l'Agence spatiale européenne, nous avons proposé d'exploiter les données d'observation de la Terre, transmises par des satellites, pour proposer de nouvelles solutions d'assurances au service du monde agricole.

Quelle est la proposition de valeur d'IBISA ?

Au départ, l'idée était de proposer des solutions de micro-assurances à des petits fermiers dans des pays en voie de développement. Ces paysans, en effet, peuvent perdre beaucoup sur une saison en raison de conditions météorologiques difficiles. En exploitant la technologie à notre disposition, et notamment les données d'observation de la Terre, l'idée a été de parvenir à proposer des solutions de couverture des risques météorologiques accessibles. L'ambition, au départ, était de proposer ces solutions directement à ces fermiers. Au fil du temps, face aux difficultés d'aller à leur rencontre et de les convaincre individuellement, nous avons repensé notre approche du marché. Désormais, nous vendons nos solutions via d'autres acteurs de la chaîne de valeur dans l'optique de maximiser l'impact de nos solutions sur le marché.

Comment cela fonctionne-t-il ?

Au départ des données d'observation de la Terre, il est possible de modéliser et de suivre les événements météorologiques,

« *La beauté de l'entrepreneuriat, c'est que nous ne sommes pas limités dans ce que l'on peut créer et accomplir. En tant qu'employé, c'est plus difficile. À travers IBISA, je peux vraiment améliorer la situation de nombreux fermiers, ces maillons essentiels de la chaîne alimentaire et qui sont pourtant les plus faibles. En la matière, l'assurance et la technologie ont un rôle-clé à jouer vis-à-vis de ces acteurs, dont la mission reste de nourrir la planète.* »

et d'envisager des solutions de dédommagements dans les cas où, par exemple, des situations de sécheresse ou au contraire de précipitations trop abondantes ont pu être identifiées. Une fois certaines conditions réunies, celles-ci étant identifiées grâce aux satellites, les indemnités sont automatiquement versées. Il n'est plus nécessaire d'introduire un dossier pour bénéficier du dédommagement ou de venir constater un sinistre. On simplifie le processus dans l'optique de démocratiser les solutions d'assurances.

À qui IBISA vend-elle sa solution aujourd'hui ?

Par exemple, nous travaillons avec Bayer, qui vend des semences de maïs à des fermiers aux Philippines. La firme s'appuie sur IBISA pour différencier son offre. Elle propose désormais des graines associées à une solution d'assurance. Dans le cas où la pluie nécessaire à la germination des plants a été insuffisante, l'assurance intervient afin de redonner des semences au fermier. Nous travaillons aussi avec des banques, qui peuvent octroyer des prêts à ces fermiers afin de soutenir leur culture. IBISA permet de couvrir le prêt si, le cas échéant, les conditions météorologiques ont été mauvaises.

Qu'est-ce qui vous guide dans ce projet et, plus généralement, à travers votre démarche entrepreneuriale ?

J'aime pouvoir entreprendre des projets qui auront un réel impact. La beauté de l'entrepreneuriat, c'est que nous ne sommes pas limités dans ce que l'on peut créer et

accomplir. En tant qu'employé, c'est plus difficile. À travers IBISA, je peux vraiment améliorer la situation de nombreux fermiers, ces maillons essentiels de la chaîne alimentaire et qui sont pourtant les plus faibles. En la matière, l'assurance et la technologie ont un rôle-clé à jouer vis-à-vis de ces acteurs, dont la mission reste de nourrir la planète. C'est ce qui m'anime au quotidien. À la tête d'une start-up, je parviens à exprimer mes convictions et à m'épanouir.

Comment évolue votre activité ?

En novembre 2021, nous avons réalisé une première levée de fonds officielle de 1,5 million EUR. Celle-ci a permis de faire évoluer l'équipe, qui compte désormais 15 personnes, et d'aborder de nouveaux marchés. Nous proposons aujourd'hui nos solutions d'assurances aux Philippines, en Inde, où nous avons ouvert un bureau, au Sénégal et au Guatemala. Aujourd'hui, nous générons des revenus, à hauteur d'un demi-million EUR annuellement. L'environnement actuel, avec des engagements publics et privés forts autour des enjeux de développement durable et à l'égard des risques climatiques, est propice au développement de notre activité. On peut dire qu'IBISA évolue dans un contexte favorable, en étant dans la bonne industrie, au bon moment. Les challenges, cependant, sont importants.

Quelles sont vos ambitions pour les mois à venir ?

Elles sont importantes. En Inde, par exemple, il y a énormément à faire et

nous entendons grandir avec ce marché sur lequel nous sommes présents depuis 2019. Nos produits, par ailleurs, évoluent. Nous lançons par exemple une solution intégrant une approche prédictive, qui procède à un dédommagement avant même que quelque chose arrive, en prévision d'un événement ou d'une situation.

Quels sont les avantages du Luxembourg pour faire évoluer cette start-up ?

Lancer sa start-up et faire grandir cette activité depuis le Luxembourg présente de nombreux avantages. La taille du pays, d'abord, permet de rapidement trouver et rencontrer les bons interlocuteurs. Nous avons notamment pu bénéficier de l'écosystème start-up pour développer notre projet tout en travaillant avec divers partenaires-clés, comme la Luxembourg Space Agency, qui nous a offert un support déterminant, ou encore LuxDev, dans le domaine de l'aide au développement. L'autre atout, c'est que Luxembourg a une dimension internationale par défaut. Au sein d'une équipe d'une quinzaine de personnes, on compte 7 nationalités. Cette diversité est une réelle richesse pour une entreprise comme la nôtre. Si l'on doit évoquer un désavantage d'être au Luxembourg, pour une start-up, il réside principalement dans les difficultés à trouver ou à attirer des talents. Le niveau de vie est élevé. Et, en tant que start-up, nous sommes en concurrence avec de grandes entreprises, avec lesquelles il est difficile de rivaliser. ✓

Propos recueillis par Sébastien Lambotte



IMD World Talent Ranking 2022 : dégradation générale des performances du pays

Au Luxembourg, 73,5 % des salariés n'ont pas la nationalité luxembourgeoise et près de la moitié (46,7 %) sont frontaliers. Malgré le dynamisme de son économie, le pays fait face à une pénurie de main-d'œuvre dans la plupart des secteurs, qui tend à s'aggraver du fait de nouvelles compétences recherchées (en lien notamment avec les transitions digitales et environnementales) et d'une inadéquation entre profils disponibles et demandés. Les entreprises doivent bien souvent élargir leur périmètre de recherche de talents au-delà de la Grande Région, voire du continent européen.

Les résultats de l'édition 2022 du *World Talent Ranking*⁽¹⁾ de l'International Institute for Management Development (IMD) reflètent une dégradation générale des performances du Luxembourg. À la 3^e position dans les deux classements précédents, le Grand-Duché recule à la 7^e place (sur 63 pays). S'il perd « seulement » une place sur les investissements et le développement des talents, il passe de la 2^e à la 5^e position sur le volet Attractivité (c'est-à-dire, sa capacité à attirer et retenir les talents étrangers) et recule à un niveau historiquement bas sur l'aspect Qualité des compétences disponibles (25^e).

Le Luxembourg se situe au 5^e rang sur l'axe de l'attractivité, avec un niveau de vie parmi les plus élevés au monde (10^e), une forte capacité de son économie à attirer du personnel hautement qualifié (7^e)

et un haut niveau de rémunération dans le secteur des services (3^e). En outre, les dirigeants placent le Luxembourg à la 23^e place quant aux effets de la fuite des cerveaux sur la compétitivité de leur entreprise, soit un recul de 11 rangs entre 2021 et 2022.

En baisse constante depuis 2018, le volet Disponibilité reste le maillon faible du Luxembourg. Si le multilinguisme est un atout important pour les entreprises, les écarts se creusent avec des pays comme la Finlande (4^e), la Suisse (2^e) et Singapour (1^{er}), sur base de faiblesses structurelles persistantes. Comme les années précédentes, le Grand-Duché se caractérise par un faible pourcentage de diplômés dans les matières scientifiques, inférieur à 20 % (50^e). En phase avec les résultats du 2^e semestre 2022 du *Baromètre de l'Économie* de la Chambre de Commerce, les dirigeants d'entreprise font état d'une aggravation du manque de main-d'œuvre qualifiée (le pays recule de la 48^e à la 52^e position) et d'un manque de managers seniors expérimentés (recul de 8 rangs sur cet indicateur).

L'étude IMD montre également que le système éducatif ne tient pas toutes ses promesses. En 3^e position sur l'aspect Investment & Development, derrière la Suisse (1^{ère}) et la Suède (2^e), le Grand-Duché reste leader pour son niveau de dépenses publiques d'éducation par élève (1^{er}). En revanche, le pays recule à la

3^e position sur le ratio élève-enseignant dans le primaire, devancé par la Grèce, en tête, et la Hongrie. Les résultats se dégradent également sur le volet de l'apprentissage, avec une perte de 11 rangs entre 2021 et 2022, pour atteindre la 26^e position, loin derrière le top 3 constitué de la Suisse, de l'Allemagne et de l'Autriche. Avec un taux d'emploi des femmes (de 15 à 64 ans) de 66 % (2021), le Grand-Duché reste à la traîne sur cet indicateur (52^e).

La Chambre de Commerce a lancé le groupe de travail Talents qui élabore des propositions concrètes pour améliorer la performance du pays en termes d'attraction, de rétention et de disponibilité de main-d'œuvre.

(1) La Chambre de Commerce a participé à la collecte des données auprès des entreprises du Luxembourg en tant que partenaire institutionnel d'IMD.

Source : Chambre de Commerce, Communiqué de presse *IMD World Talent Ranking 2022 : baisse de performance générale pour le Luxembourg*, 8 décembre 2022.

IMD World Talent Ranking 2022 : www.imd.org/centers/world-competitiveness-center
www.cc.lu

Pour 4 salariés sur 10, le temps de trajet constitue la principale raison de quitter le Luxembourg

Une récente enquête menée par jobs.lu s'est notamment penchée sur ce qui fait l'attractivité du Luxembourg en matière d'emploi. Pour 6 personnes salariées au Luxembourg sur 10, la principale raison les incitant à poursuivre leur carrière au Grand-Duché est l'attractivité salariale du pays. Près d'1 salarié sur 5 entend y rester pour les opportunités de carrière. Enfin, 1 salarié sur 10 cite l'environnement international que propose le Grand-Duché comme principale raison d'y poursuivre sa carrière.

A l'opposé, quelles sont les principales raisons qui pourraient inciter les salariés à partir ? 4 salariés sur 10 citent le temps de trajet entre le domicile et le bureau. La baisse d'attractivité salariale est évoquée par 35 % des répondants et les limitations de la possibilité de télétravailler par 16 %. Notons que 65 % des répondants travaillent sur site à temps plein et 31 % en mode hybride, profitant de la possibilité de télétravailler. 3 % seulement déclarent être en *full remote*.

L'étude s'est aussi intéressée aux éléments qui primaient aux yeux d'un

candidat lorsqu'il répond à une proposition d'emploi : salaire (81 %), culture d'entreprise (60 %), enjeux de diversité et d'inclusion (42 %), considérations durables (31 %) et approche innovante du marché de l'entreprise recruteuse (28 %).

Source : jobs.lu, Communiqué de presse, *Pour 4 salariés sur 10, le temps de trajet constitue la principale raison de quitter le Luxembourg*, 8 décembre 2022.

www.jobs.lu

HRone

SAVE THE DATE
21-03-23

[GALA.HRONE.LU](https://gala.hrone.lu)

25 years



FARVEST

#MARKETING #EVENTS #PUBLISHING



Télétravail : fixer des règles collectives

8 salariés sur 10 ayant déjà fait l'expérience du télétravail souhaitent continuer à bénéficier de jours de télétravail. 4 sur 10 préfèrent même travailler depuis leur domicile qu'au bureau, 3 sur 10 sont ouverts pour une solution hybride (alternant jours de télétravail avec jours au bureau) et 1/3 préfère le travail au bureau. La suppression sans alternative du télétravail serait donc un coup dur pour la motivation de la plupart des salariés concernés, surtout dans une période où de plus en plus de travailleurs envisagent un changement de carrière (1 sur 4 selon le *Quality of Work Index* 2021).

Plutôt que d'en rester à une situation créée dans l'urgence et partiellement improvisée dans l'entreprise pour faire face à la pandémie liée au coronavirus, il est souhaitable d'établir et de fixer quelques règles collectives, tant pour le salarié que pour l'employeur. Cela permet de désamorcer d'éventuelles inégalités et d'éviter des situations futures potentiellement conflictuelles. La convention entre les partenaires sociaux relative au télétravail du 20 octobre 2020 et déclarée d'obligation générale prévoit pour l'établissement du télétravail régulier d'élaborer un avenant au contrat de travail du salarié fixant des éléments établis de commun accord entre le salarié et l'employeur (lieu, horaires, compensations éventuelles...)

Les règles convenues individuellement entre l'employeur et le salarié peuvent être sources de conflit entre les travailleurs et le climat de travail peut vite se dégrader, à moins que ces différences ne soient conformes aux règles collectives en vigueur dans l'entreprise. Si la convention nationale sur le télétravail prévoit que les télétravailleurs doivent bénéficier des mêmes droits et être soumis aux mêmes obligations que les travailleurs comparables travaillant dans les locaux de l'entreprise, elle laisse la porte ouverte à un traitement différencié des télétravailleurs si celui-ci est justifié par des raisons objectives. D'où l'intérêt de d'établir des règles applicables au télétravail au sein de l'entreprise.

Accord d'entreprise ou sectoriel

Cette question peut être réglée par un accord au niveau de l'entreprise ou du

secteur et être intégrée dans la convention collective. Cet accord peut préciser les catégories de travailleurs exclus du télétravail, les lieux ou types de lieux autorisés, les règles de sécurité et de santé au travail, les règles de protection des données à caractère personnel et les personnes à contacter dans le cadre du télétravail, conformément à l'accord interprofessionnel sur le télétravail.

Selon une enquête de la Fondation allemande Hans Böckler datant de 2021, la satisfaction des salariés est plus élevée en présence d'accords d'entreprise sur le télétravail. L'Institut des sciences économiques et sociales (WSI) et la Fondation Hans Böckler ont analysé le contenu des accords d'entreprise qui ont un effet positif sur le travail, la motivation et la santé des télétravailleurs. Inspirée par cette analyse et par l'expérience de représentants du personnel d'entreprises au Luxembourg, voici une brève description de plusieurs domaines d'action importants pour les accords sur le télétravail. La manière dont les thèmes sont ensuite concrètement aménagés dépend bien sûr des conditions pratiques sur place, comme la taille de l'entreprise et les objectifs concrets des interlocuteurs.

Points d'action pour les accords sur le télétravail

1. Définir les postes de travail qui se prêtent au télétravail

L'accord du 20 octobre 2020 entre les partenaires sociaux sur le télétravail stipule que tant l'employeur que le salarié ont le droit de décider librement s'ils veulent ou non recourir au télétravail. Afin de rester équitable et d'éviter que certains salariés ne se sentent traités injustement, il est conseillé de procéder à une analyse interne, par exemple par le biais d'une enquête. L'inventaire permet de déterminer le nombre potentiel de postes de travail qui se prêtent au télétravail.

2. Caractère volontaire

Conformément à la convention du 20 octobre 2020 sur le télétravail, il n'existe ni droit ni obligation de télétravailler. Les salariés doivent pouvoir décider s'ils souhaitent ou non faire du télétravail et (dans

la mesure du possible) à quel moment, afin d'améliorer la conciliation des intérêts privés et professionnels (par exemple par le gain de temps sans déplacement). Le refus d'une demande de télétravail par l'employeur doit être motivé par des besoins de service clairs nécessitant une présence sur place, en se référant aux règles collectives qui définissent les lieux de travail éligibles au télétravail. Le refus par le salarié d'une proposition de télétravail faite par son employeur ne constitue pas en soi un motif de résiliation de son contrat de travail. Le refus ne peut pas non plus justifier le recours à l'article L. 121-7 du Code du travail pour imposer cette forme de travail.

3. Règles relatives à l'équipement et à la connectivité

La prise en charge des frais de connexion et de communication par l'employeur doit également être prise en compte et peut prendre la forme d'un montant forfaitaire mensuel.

4. Travail hybride

Afin de profiter des avantages du télétravail et d'en minimiser les inconvénients (isolement social), il convient d'alterner télétravail et bureau : par exemple 2 jours de télétravail et 3 jours au bureau.

5. Modalités de passage du travail de bureau vers le télétravail

Selon la convention sur le télétravail, lorsque le télétravail est régulier, les modalités du passage ou du retour à la formule de travail classique sont à convenir d'un commun accord par écrit entre l'employeur et le salarié au moment où le salarié commence à télétravailler. Afin de garantir un traitement équitable de tous les salariés de l'entreprise, il est recommandé de définir les modalités de transition du travail de bureau au télétravail, par exemple en prévoyant une période d'essai pour le télétravail (par exemple un mois), au cours de laquelle les deux parties ont la possibilité d'interrompre l'expérience sans délai, ou à défaut de poursuivre le télétravail dans le cadre fixé. Ainsi, un travailleur qui n'a jamais fait de télétravail auparavant, ou un travailleur qui n'a fait que très peu de télétravail auparavant



et qui souhaite à l'avenir passer une plus grande partie de son temps de travail à domicile, peut essayer cette nouvelle façon de travailler avant de s'engager.

6. Organisation du temps de travail

Afin d'éviter que la frontière entre travail et loisirs ne s'estompe et d'empêcher des heures de travail excessives, il convient de réglementer les heures auxquelles les salariés sont joignables ou de préciser que les équipes règlent cela de manière équitable. Dans ce contexte, il convient de respecter le droit à la déconnexion, les règles de la loi sur le temps de travail, y compris les durées maximales de travail, et le repos ininterrompu d'au moins 11 heures par jour, ainsi que, le cas échéant, les dispositions conventionnelles applicables en matière de temps de travail.

7. Saisie du temps de travail

Il est important que le comptage des heures de travail soit transparent et réglementé par l'entreprise. La traditionnelle pointeuse peut par exemple être placée en version numérique sur l'appareil de travail mobile des télétravailleurs, afin

qu'ils puissent également pointer de chez eux durant les jours de télétravail.

8. Formation continue

En télétravail, tous les salariés et leurs supérieurs n'ont pas toujours adopté les meilleurs réflexes. Maintenant que le télétravail n'est plus aussi urgent et qu'il existe des dispositions légales le concernant, il est temps d'apprendre à travailler et à diriger à distance (par le biais d'ateliers, de formations), à gérer les problèmes, les conflits et les situations de travail difficiles, et à optimiser l'utilisation des technologies numériques sur le lieu de travail.

9. Critères d'évaluation

Les définitions d'objectifs, qui permettent de fixer des objectifs de travail concrets, réalisables et mesurables, constituent un instrument de gestion des exigences de performance. Des objectifs de travail non spécifiques ou irréalistes conduisent à un surmenage.

10. Retour au bureau

L'accord ne prévoyant pas de droit ou d'obligation de télétravail, les parties

peuvent demander à tout moment de mettre fin au télétravail. En revanche, l'accord prévoit qu'en cas de télétravail régulier, les modalités de transition ou de retour à la forme de travail traditionnelle doivent faire l'objet d'un accord écrit entre l'employeur et le salarié au moment où le télétravail débute. Dans un souci d'équité entre les employés de l'entreprise, il est important, tout comme pour le passage du travail de bureau au télétravail, de définir les modalités de retour au bureau si l'employeur ou le salarié le souhaite pour la totalité des heures de travail. On peut par exemple prévoir un délai de préavis (un mois) et définir l'espace de travail auquel la personne concernée a droit par la suite ou les modalités pour le définir. Ce délai pour le télétravail doit laisser à l'employeur et au salarié suffisamment de temps pour prendre les dispositions nécessaires au changement.

Source : Chambre des salariés Luxembourg, Betterwork n° 6, *Le télétravail nécessite des règles collectives*, novembre 2022.
www.csl.lu

Plus d'1 travailleur sur 5 se voit proposer une nouvelle opportunité d'emploi plusieurs fois par semaine

Dans le cadre d'une enquête relative aux pratiques de recrutement, jobs.lu a questionné les salariés luxembourgeois (950 utilisateurs de sa plateforme) sur les sollicitations qu'ils reçoivent des recruteurs et sur leurs attentes relatives au processus de recrutement.

Si la plupart des salariés (41 %) se voient d'ores et déjà proposer de nouvelles opportunités occasionnellement, 23 % déclarent être sollicités plusieurs fois par semaine. Ils sont 6 % à l'être une fois par semaine et 12 % une fois par mois. 18 % déclarent ne jamais avoir été contactés.

L'enquête s'est aussi intéressée à l'attitude des travailleurs à l'égard des opportunités d'emploi qui leur sont proposées ou qu'ils découvrent. Elle révèle notamment que la grande majorité des personnes interrogées (82 %) postule uniquement pour des

emplois qu'elles convoitent réellement. 16 % des répondants déclarent ne pas postuler à plusieurs postes à la fois dans l'optique d'évaluer l'opportunité à travers le processus de recrutement.

« Les motivations des travailleurs déclarant postuler à plusieurs postes en même temps sont diverses, explique Arthur Meulman. Six sur dix déclarent le faire dans l'optique de comparer le niveau de rémunération proposé. 38 % s'inscrivent dans cette démarche afin de profiter d'un levier de négociation. 23 % le font dans la simple optique de s'évaluer sur le marché. Le salaire reste le principal élément considéré par les candidats au fil de leur processus de recrutement. 83 % des répondants déclarent être attentifs à ce critère. Il est suivi par la culture d'entreprise (61 %), les enjeux de diversité et d'inclusion (43 %), les aspects de durabilité (31 %). »



Photo-jobs.lu

L'enquête révèle aussi qu'1 candidat sur 4 a déjà abandonné un processus de recrutement sans donner d'explication. Un quart de ces personnes évoque le fait d'avoir trouvé un autre job entretemps. Un autre quart déclare avoir abandonné le processus parce que celui-ci était trop long et trop complexe ou, au contraire, parce que celui-ci n'était pas suffisamment organisé. Le fait que le salaire ne soit pas connu ou dévoilé est une raison d'abandon évoquée par 17 % d'entre eux.

Source : jobs.lu, Communiqué de presse *Plus d'un travailleur sur cinq se voit proposer une nouvelle opportunité d'emploi plusieurs fois par semaine*, 10 novembre 2022.
www.jobs.lu

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes subsiste toujours dans l'UE

À travail égal, les femmes dans l'UE continuent de gagner moins que les hommes, l'écart de rémunération moyen entre les hommes et les femmes s'établissant à 13 %. Cela signifie que pour chaque euro que gagne un homme, une femme recevra 0,87 EUR. Si les progrès sont constants, ils sont encore trop lents, l'écart s'étant réduit de 2,8 points de pourcentage en 10 ans.

« À travail égal, rémunération égale : il s'agit là d'un principe fondateur de l'Union européenne. Éradiquer l'injustice que constitue l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes ne peut se faire sans s'attaquer aux déséquilibres structurels de la société.

L'équilibre hommes-femmes au sein des conseils d'administration sera très bientôt une réalité dans toute l'UE. Nous avons déjà mis en place de nouveaux droits afin que les femmes et les hommes disposent d'un choix plus large et puissent mieux répartir les responsabilités familiales et le travail.

Il manque toutefois une pièce maîtresse du puzzle : la transparence salariale. La transparence contribue à supprimer d'emblée les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes, et donne aux travailleurs les moyens de faire valoir leur droit à une rémunération égale pour un même travail ou un travail de même valeur », ont déclaré Věra Jourová, vice-présidente pour les valeurs et la transparence, et Helena Dalli, commissaire à l'Égalité, dans le cadre de la Journée européenne de l'égalité salariale, le 15 novembre dernier.

9 Européens sur 10 (hommes et femmes confondus) pensent qu'il est inacceptable que les femmes soient moins payées que les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale. Une majorité de travailleurs européens sont favorables à la publication des salaires moyens par type d'emploi et par sexe dans leur entreprise.

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est un symptôme de déséquilibres plus structurels entre les sexes dans les représentations économiques, l'accès à l'éducation et les responsabilités familiales. Les femmes

sont encore sous-représentées et ne sont pas reconnues à leur juste valeur dans les postes de prise de décision économique. Une grande majorité de scientifiques, d'ingénieurs et de techniciens qualifiés sont des hommes. Les femmes assument de manière disproportionnée les tâches liées au ménage et à la garde des enfants, 90 % des aidants professionnels étant des femmes et 7,7 millions de femmes étant sans emploi en raison de responsabilités familiales.

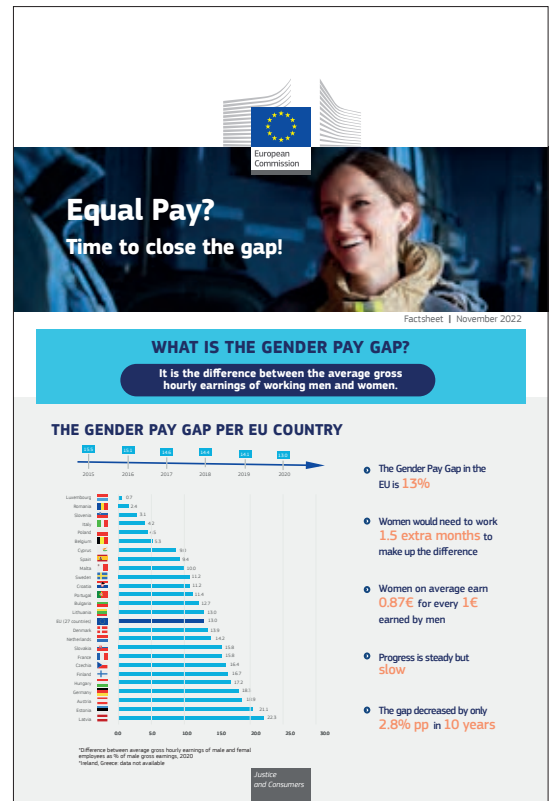
En mars 2020, la Commission a publié sa stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025 qui définit des mesures visant à combler l'écart de rémunération entre les sexes. En novembre 2020, la Commission a adopté son plan d'action 2021-2025 sur l'égalité entre les hommes et les femmes, et l'autonomisation des femmes dans l'action extérieure.

La proposition de la Commission sur la transparence des rémunérations, adoptée le 4 mars 2021, prévoit des mesures visant à garantir que les femmes et les hommes dans l'UE bénéficient d'une rémunération égale pour un même travail.

En juin 2022, le Parlement européen et le Conseil ont approuvé la proposition de la Commission visant à améliorer l'équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés. Elle sera bientôt transposée dans le droit de l'UE.

Étant donné que davantage de femmes que d'hommes perçoivent un salaire minimal en Europe, la proposition de la Commission relative à des salaires minimaux adéquats pour les travailleurs, adoptée le 28 octobre 2020, œuvre à l'égalité entre les femmes et les hommes en contribuant à combler l'écart de rémunération entre eux et à sortir les femmes de la pauvreté.

La Commission s'attaque également à la sous-représentation des femmes



sur le marché du travail en améliorant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants qui travaillent. La nouvelle directive concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est entrée en vigueur le 2 août 2022.

En septembre 2022, la Commission a présenté la stratégie européenne en matière de soins afin de garantir des services de soins de qualité, abordables et accessibles dans toute l'Union européenne. Cette stratégie s'accompagne de deux recommandations adressées aux États membres, qui portent l'une sur la révision des objectifs de Barcelone concernant l'éducation et l'accueil de la petite enfance, l'autre sur l'accès à des soins de longue durée abordables et de qualité.

Source : Commission européenne, Communiqué de presse *Journée de l'égalité salariale : transparence salariale essentielle pour combler l'écart de rémunération de 13% entre les hommes et les femmes dans l'UE*, 15 novembre 2022. <https://commission.europa.eu>

Téléchargez gratuitement nos applications mobiles



À tout moment, partout, retrouvez l'actualité du Luxembourg et de la Grande Région.

lesfrontaliers.lu diegrenzgaenger.lu





Revoir les fondements RH des entreprises

Bousculé par la transformation des *business models* et la transformation digitale, l'agenda des RH est aujourd'hui saturé : formation et développement des personnels, planification des besoins, plans sociaux, nouveaux modes de management, Internet et réseaux sociaux, ainsi que leur propre formation. Se pose alors la question de savoir par où commencer les changements, quel cap suivre.

Les métiers des RH se transforment dans les entreprises, non sans difficultés.

Le rôle des RH aujourd'hui devient beaucoup plus stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise depuis que la digitalisation de nombreux processus leur a été imposée, transformant dès lors leur mode de travail : exit les fonctions administratives comme la paie ou le recrutement. Le rapport entre les salariés et l'entreprise a lui aussi évolué ; il n'est jamais plus acquis comme auparavant. Pour les RH, les employés sont devenus en quelque sorte des clients qu'il faut fidéliser, faire adhérer à la « culture d'entreprise », soit pour eux un nouveau métier.

Dès lors, l'élévation du niveau des compétences s'impose à eux, qui passe par la formation professionnelle.

Selon l'École des Ressources humaines (IGS-RH) – une référence en France – qui regroupe plusieurs établissements (parmi lesquels The American School of Paris), quatre métiers émergent dans le secteur des RH. Celui de Chief Happiness Manager (CHM) lié aux fonctions de bien-être. Créé par Google dans les années 2000, sa mission est de créer des événements de *teambuilding* inspirants afin de renforcer la cohésion entre les collaborateurs, mais également de créer des techniques innovantes visant à réduire le stress. Ce nouveau métier attire particulièrement les jeunes générations Z et Alpha (moins de 35 ans). 50 % des postes créés le seraient principalement dans les start-up, contre 28 % dans les PME françaises.

Le Responsable Marketing (RMKG) est chargé de développer une image attractive des Ressources humaines de l'entreprise afin de recruter des talents. Sans ce travail, l'entreprise peut voir les candidatures qui lui sont adressées baisser de 40 %, particulièrement celles de

postulants ingénieurs spécialisés dans les nouvelles technologies. L'enjeu est de taille pour l'entreprise.

La question de l'engagement et de la diversité est la question majeure que les RH devront intégrer dans les prochaines années. C'est pourquoi faire appel à un responsable RSE est une priorité pour développer une politique de RSE au sein de l'entreprise. Il est à préciser que la RSE ne fait pas partie des métiers des RH. Conscients de l'urgence qu'il y a à agir, ils s'en sont emparés.

Du côté de l'innovation et des nouvelles technologies

Le métier de DATA Analyst RH est indispensable pour le développement d'une entreprise dans un cadre concurrentiel et international. Ce nouveau métier de la gestion des données (chatbot/intelligence artificielle) analyse les informations, les regroupe dans le but de proposer une stratégie de développement pertinente dans les domaines de la gestion des talents, le processus de recrutement, l'optimisation du *sourcing* (achats, RSE,

etc.). Digitalisation/robotisation/impression 3D/gamification, c'est leur job.

Hélas, si les entreprises investissent bien des sommes colossales dans les nouvelles technologies, elles consacrent peu d'efforts dans la formation continue des personnels aux nouvelles technologies, et en particulier à celle des personnels des Ressources humaines, selon Accenture. La révolution de l'intelligence artificielle dépend pourtant bien davantage du facteur humain que des robots. Par conséquent, les RH feront le succès ou l'échec de la révolution de l'intelligence artificielle dans l'entreprise.

Clairement, les dirigeants doivent changer d'attitude vis-à-vis des RH.

Martine Borderies

On lira avec intérêt :
www.igs-ecoles.com

www.igs-ecoles.com/lispe-le-laboratoire-de-recherche : laboratoire d'innovation sociale et de la performance économique au sein de l'IGS, des chercheurs qui oeuvrent pour faire progresser les connaissances en RH.

Le rôle des RH aujourd'hui devient beaucoup plus stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise depuis que la digitalisation de nombreux processus leur a été imposée, transformant dès lors leur mode de travail : exit les fonctions administratives comme la paie ou le recrutement. Le rapport entre les salariés et l'entreprise a lui aussi évolué ; il n'est jamais plus acquis comme auparavant. Pour les RH, les employés sont devenus en quelque sorte des clients qu'il faut fidéliser, faire adhérer à la « culture d'entreprise », soit pour eux un nouveau métier.

Rejoignez l'espace « My »

Avec Partenaires Sociaux
Spécialiste du logiciel salaires.

MyKeyTempo



MyFidu



MyKeyPaye





Demain, la direction des RH sera différente et internationale

Depuis 15 ans, on assiste à l'internationalisation des entreprises, ce qui a une répercussion importante sur la fonction RH. Penser local n'est plus possible, même dans la plus petite entreprise.

La dimension internationale/européenne du marché du travail doit être présente à l'esprit de tout dirigeant et de tout responsable des Ressources humaines. Dès lors, les équipes RH devront savoir gérer des personnes de nationalité et de culture différentes.

Le cadre du travail de demain sera lui aussi différent. Dans la logique de performances accrues – mondialisation oblige –, l'externalisation de certaines activités RH sera croissante. On passera du « faire » au « faire faire », notamment dans le domaine de la paie, de l'administration, afin de se concentrer sur le développement des RH, et notamment sur le volet principal : la main-d'œuvre.

Partant, l'acquisition de connaissances pointues en droit du travail mais également en droit civil et pénal, dans la logique du tout judiciaire qui se développe – santé/temps de travail –, sera incontournable. Il sera de plus en plus nécessaire de faire appel à des compétences extérieures comme cela se fait déjà dans les grandes entreprises.

D'autant que les questions de la santé au travail vont crescendo. De nouvelles articulations sont à mettre en place de manière systématique entre les équipes RH, la médecine du travail, les personnes en charge de l'hygiène, de la qualité et de la sécurité.

Les questions de la santé au travail vont crescendo. De nouvelles articulations sont à mettre en place de manière systématique entre les équipes RH, la médecine du travail, les personnes en charge de l'hygiène, de la qualité et de la sécurité.



Photo-fizkes/Shutterstock

Face aux nouveaux comportements

Gestionnaire du temps de travail, la direction des RH devra comprendre les nouveaux comportements des salariés pour qui le temps de travail n'est plus une fin en soi. Psychologues et sociologues seront très certainement convoqués afin de tracer les contours de ces nouvelles revendications.

Enfin, la compréhension des rapports de force au sein de l'entreprise afin de

mettre en place une relation directe avec les personnels, que la plupart des responsables appellent de leurs vœux, plaide pour une formation interdisciplinaire de personnes recrutées au sein des RH. La fin du monopole syndical souhaitée par la plupart d'entre eux sera à ce prix là.

De leur côté, les dirigeants d'entreprise vont devoir changer d'attitude vis-à-vis des directions des RH, notamment en faisant participer le DRH aux travaux du conseil d'administration (*board*) dans l'élaboration des plans sociaux. Les RH ne souhaitent plus jouer le jeu de la direction, ce qui leur est reproché, à juste titre, par les salariés. Les DRH sont des acteurs-clés du changement.

Les entreprises n'ont plus le choix : évoluer ou disparaître. ✓

Martine Borderies



Faut-il s'inspirer de la culture managériale anglo-saxonne pour mieux manager ?

En Europe, la plupart des managers de moyennes et grandes entreprises s'inspirent depuis quelques décennies du management contractuel promu par les entreprises anglo-saxonnes et leur culture de la concertation ; les TPE sont elles aussi concernées, étant amenées à changer leur attitude vis-à-vis de l'organisation du travail et du management.

Le monde change, les managers également, qui tentent de s'adapter notamment aux attentes des nouvelles générations entrant sur le marché du travail : davantage d'autonomie, de responsabilité, de projet partagé. Regards croisés sur deux modèles de management qui prédominent dans les entreprises, le management anglo-saxon versus le management traditionnel des pays de tradition latine.

À l'origine de ce changement, la remise en question de l'autorité et de la bureaucratie dans l'entreprise, comme ailleurs dans la société, et qui a en effet sonné le glas du management traditionnel qualifié par certains de « discipline de caserne », de paternaliste et de tayloriste.

Outils digitaux, participation, feedback, recherche d'une mission, recherche de sens, esprit d'équipe, travail en réseau, confiance, liberté sur son organisation et libre disposition de son temps font partie des nouveaux comportements. À la lumière de ces éléments, la culture managériale anglo-saxonne semble la plus appropriée aux nouvelles attentes des jeunes générations. Cependant, la réalité pourrait être sensiblement différente.

Sur les points de divergence

Le management, l'organisation du travail, les relations entre collègues sont abordés de manière différente entre les managements à la française et les managements à l'anglo-saxonne.

Dans le monde anglo-saxon, la distance hiérarchique est moindre entre les collaborateurs et leurs managers. Le management, qui est contractuel, émane d'une culture de la concertation plutôt



Photo-Ivelin Radkov/Shutterstock

Dans l'entreprise anglo-saxonne, notamment au Royaume-Uni, on considère généralement que chacun a un talent à développer avec ou sans parcours universitaire. C'est la primauté du métier et des compétences sur le statut et les diplômes. Issus d'une culture rigide et élitiste, les DRH français, à l'opposé, continuent de privilégier l'éducation et l'ancienneté.

que de la confrontation comme c'est le cas en France, en Belgique, en Espagne. Dans les entreprises de ces pays, les individus campent sur leurs positions personnelles des heures durant pour enfin aboutir à une décision ; le manager y est perçu comme un décideur, loin du rôle de médiateur qu'on lui prête en Allemagne. Dans les entreprises britanniques mais

également américaines, où la tendance est de foncer et de traiter les conséquences après coup, on considère que ce type d'attitude conduit à une perte de temps. Il est vrai que dans les milieux pro-business et selon des critères propres aux marchands, il est nécessaire d'avancer très rapidement. Les Anglo-Américains sont des pragmatiques. Chez les Français,



Ressources humaines

où la culture de la méfiance prédomine, on cherchera en revanche à anticiper les effets pervers d'une décision qui, une fois prise, sera le plus souvent rediscutée.

Et par-dessus tout, bon nombre d'Européens parmi lesquels les Français, les Belges, les Espagnols tiennent à leurs vacances, à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, là où les Américains travaillent jusqu'à 70 heures par semaine.

Enfin, le monde anglo-saxon dans son ensemble porte à un haut niveau la culture du *self-made man* et de l'entrepreneuriat.

Quelques bonnes idées anglo-saxonnes

Dans l'entreprise anglo-saxonne, notamment au Royaume-Uni, on considère généralement que chacun a un talent à développer avec ou sans parcours universitaire. C'est la primauté du métier et des compétences sur le statut et les diplômes. Issus d'une culture rigide et élitiste, les DRH français, à l'opposé, continuent de privilégier l'éducation et l'ancienneté. Ainsi, les grilles de salaires à l'embauche prennent en compte l'école initialement fréquentée. En effet, l'individualisme d'un citoyen français conduit à valoriser l'individu brillant, celui qui se détache du groupe et ne se satisfait pas de la démarche collective. Les modes de pensée et d'apprentissage sont dans le monde anglo-saxon centrés sur les problèmes et leurs solutions, les pratiques et

Derrière des injonctions de liberté et d'initiatives du management anglo-saxon, on s'aperçoit aussi que se profilent des techniques de contrôle et de manipulation. Les salariés le découvrent à leurs dépens après quelques années d'exercice professionnel.

l'interdisciplinarité. De manière générale, la flexibilité et l'adaptation aux changements sont dans l'ADN de la plupart des entreprises britanniques et américaines. En outre, il n'y a pas d'opposition entre les activités viles et nobles.

S'agissant du potentiel des salariés seniors par exemple, peu valorisé dans le management traditionnel, la politique de gestion des carrières est focalisée sur les 25-45 ans ; le diplôme initial conserve une valeur importante. À l'inverse, dans le monde anglo-saxon, les seniors sont mieux intégrés dans la gestion des salariés. Ils sont massivement formés au *e-learning*. Les entreprises françaises, selon une étude CEGOS, le n°1 de la formation à distance ou en présentiel et leader européen, auraient beaucoup de retard sur leurs homologues britanniques.

Attention aux dogmes managériaux

Cependant, il ne faut pas non plus être naïf. Derrière des injonctions de liberté et d'initiatives du management anglo-saxon, on s'aperçoit aussi que se profilent des

techniques de contrôle et de manipulation⁽¹⁾. Les salariés le découvrent à leurs dépens après quelques années d'exercice professionnel. Le refus du conformisme et de l'autorité du management traditionnel ont conduit à d'autres excès managériaux, tout aussi préoccupants pour la liberté (les libertés) des travailleurs. Le trop-plein d'autorité resterait-il en fin de compte la norme quel que soit le type de management ?

Par ailleurs, il est intéressant de se rappeler que ce mode de management fut introduit à partir des années 90, lors de l'explosion de fusions/acquisitions, alliances et partenariats internationaux d'entreprises. La culture et l'organisation du siège furent transposées dans les filiales (American Express, par exemple). Une situation qui a conduit à l'estompement des pratiques nationales avec notamment le recrutement de managers étrangers anglophones rompus à la gestion RH anglo-saxonne (les outils d'évaluation, par exemple).

En conclusion

Les entreprises traversent une période de changements de grande envergure comme l'ensemble de la société. Faire face à une telle situation exige des idées nouvelles portées par des managers créatifs et innovants.

À l'avenir, on peut imaginer qu'il n'existera plus de modèle idéal, seulement des modèles adaptés aux types d'entreprises, aux bassins d'emplois, aux catégories de métiers.

Selon Jean-Pierre Legoff, enseignant au CNAM-Paris, le management ne peut se limiter à une affaire d'outils et de techniques développés par des spécialistes. Il défend l'idée d'une entreprise qui serait une entité économique, citoyenne et consensuelle, où les relations de domination seraient minimisées. ✓

Martine Borderies

La culture d'entreprise dans quelques pays européens

Fondée sur le pouvoir, la culture hiérarchique portée par un patriarche – un bon père de famille, un parrain – est un système que l'on retrouve à la tête des entreprises espagnoles, françaises et belges : c'est le Boss qui décide... les tâches de chacun y sont assignées. Les Ressources humaines sont au service du dirigeant de l'entreprise.

À l'inverse, dans les entreprises danoises, néerlandaises ou allemandes, l'entreprise s'appuie sur la division bureaucratique du travail. Les modes de pensée et d'apprentissage y sont logiques, analytiques, verticaux et rationnels.

Au Royaume-Uni, la culture de l'entreprise est fondée sur un projet égalitaire. Les tâches assignées ne sont pas fixées d'avance. Hygiène et sécurité, bien-être au travail, égalité, hommes/femmes,

lutte contre les discriminations sont prioritaires. Au sein des entreprises britanniques, on trouve des modes de pensée et d'apprentissage centrés sur les problèmes et leurs résolutions, les pratiques, l'œuvre et l'interdisciplinarité.

En Suède, la culture de l'entreprise est fondée sur l'épanouissement des employés. Les modes de pensée et d'apprentissage y sont par conséquent créatifs et guidés par l'inspiration.

Dès lors, à l'heure d'un recrutement multiculturel, les entreprises et leurs managers devront s'assurer d'une politique claire de communication à destination de leurs salariés de culture et de langue différentes. Cette diversité culturelle leur impose donc de nouveaux défis.

(1) Michel Foucault dans *Les visages contradictoires de la vérité* notait que « derrière la liberté, il y a toujours caché l'enfermement », ... le sens caché...



Le Luxembourg, pays préféré des chercheurs d'emploi

Le dernier classement réalisé par Indeed, portail de recherche d'emploi, place le Luxembourg en tête des pays les plus attractifs pour les chercheurs d'emploi. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le pays doit pouvoir profiter de cette attractivité. Pour y parvenir, il faut toutefois faciliter le recrutement et l'installation de nouveaux travailleurs, particulièrement lorsqu'ils viennent de l'étranger.

Entre janvier 2019 et avril 2022, 800 millions de recherches effectuées sur le portail Indeed ont été analysées ainsi que 100 millions d'offres, issues de 32 pays (les 30 pays de l'Espace économique européen ainsi que la Suisse et le Royaume-Uni). Au départ de ces données, le célèbre site de recherche d'emploi a pu établir le classement des pays les plus attractifs. Le Royaume-Uni est à la 3^e place, devancé par la Suisse et le Luxembourg, qui trône en 1^{ère} position.

Un gain de cerveaux

Selon l'enquête, le Luxembourg détient un des marchés du travail les plus résilients en Europe. En d'autres termes, la reprise des embauches post-crise sanitaire du Luxembourg a été l'une des plus rapides du continent. Cela s'explique par un marché du travail solide et par les hauts revenus qui sont proposés aux candidats. En conséquence, le pays est l'un des rares à ne pas faire face au phénomène de « fuite des cerveaux ». La majorité des pays voit en effet un grand nombre de travailleurs partir à l'étranger, et peu de salariés rejoindre leur territoire. À l'inverse, au Luxembourg, si l'on reprend les conclusions de l'enquête Indeed, 78 % des recherches concernant des offres postées dans le pays provenaient de pays étrangers, alors que seuls 32 % des recherches étaient sortantes.

L'attractivité du pays

Selon le portail Indeed, plusieurs raisons poussent les chercheurs d'emploi à tenter leur chance en dehors de leur pays. L'une des raisons évoquées est la situation géopolitique du pays d'origine. Les deux autres motifs sont la possibilité d'obtenir un salaire plus élevé et la possibilité de télétravailler.

Au Luxembourg, le travail à distance peut s'avérer complexe, notamment si le nouvel arrivant emménage dans l'un des pays voisins. Dans ce cas, il sera soumis aux accords passés entre le Grand-Duché et les pays voisins, qui réduisent considérablement le nombre de jours où il est possible de télétravailler. Le salaire est donc, dans la majorité des cas, la principale raison poussant à travailler au Luxembourg. Sachant que le pays offre le salaire annuel brut moyen le plus élevé de l'Union européenne, il est compréhensible que de nombreux chercheurs d'emploi y tentent leur chance.

Un autre facteur d'attractivité réside dans la qualité de vie que le pays propose. Dans le classement *Better Life Index* établi par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique), le Luxembourg obtient d'excellents résultats. C'est particulièrement le cas dans certains domaines tels que les revenus et le patrimoine, la santé, la qualité de l'environnement, la sécurité et la satisfaction à l'égard de la vie.

Les barrières au recrutement

Cependant, si l'attractivité du pays n'est plus à démontrer, certaines problématiques apparaissent lorsqu'il s'agit de s'installer au Luxembourg. La première, à laquelle tous les résidents doivent faire face, est celle du logement. Ces dernières années, les prix de l'immobilier ont flambé, rendant l'accès au logement parfois compliqué.

Les démarches administratives peuvent également représenter un frein au vu de leur complexité. Lorsqu'un potentiel collaborateur étranger (hors Union européenne et pays assimilés – Islande, Norvège, Lichtenstein et Suisse) souhaite travailler au Luxembourg, il doit obtenir un permis de travail. Il sera soumis au test

du marché de l'emploi. Ce dernier est une obligation consistant à vérifier que la main-d'œuvre requise est disponible au niveau national ou européen. L'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM) se charge de cette démarche. Si au bout de trois semaines, aucun candidat potentiel n'est identifié, elle remet un certificat à l'entreprise. Le collaborateur étranger devra présenter ce certificat au moment de faire sa demande de permis de travail.

La mobilité est également un problème récurrent, principalement si le nouveau travailleur s'installe dans l'un des pays voisins du Luxembourg. Certains travailleurs passent plusieurs heures par jour dans les embouteillages, ce qui impacte considérablement leur vie de famille. Cet aspect est évidemment à prendre en compte, étant donné qu'on peut vite être découragé par le temps gaspillé jour après jour sur la route.

Attirer des collaborateurs étrangers

La main-d'œuvre étrangère permet de réduire la pénurie dans certains domaines. Les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à établir des stratégies afin d'inciter les chercheurs d'emploi établis à l'étranger à les rejoindre.

Dans cette optique, les offres d'emploi sont publiées directement à l'étranger. Des plans d'embauche sont également établis. Selon l'étude menée par Indeed, 64 % des entreprises interrogées dans 8 pays ont annoncé qu'elles embaucheraient des travailleurs étrangers. Le Luxembourg suit cette tendance. Les chiffres actuels démontrent d'ailleurs que les sociétés sont déjà nombreuses à pratiquer de la sorte, plus de la moitié des travailleurs étant de nationalité étrangère.



Le logement, épine dans le pied de l'attractivité luxembourgeoise

À en croire la plupart des observateurs, le coût du logement au Luxembourg serait l'un des principaux freins à l'attractivité des employeurs luxembourgeois. Et donc une cause fondamentale de la pénurie de talents à laquelle le pays est confronté. Pour régler le problème, il est indispensable de construire plus de logements.

En cette fin d'année 2022, on se félicite un peu partout au Luxembourg du ralentissement du marché immobilier local, les prix n'ayant augmenté « que » de 2,4 % au 3^e trimestre. L'inflation et la dévaluation de l'euro aidant, Luxembourg ne figure même plus dans les 100 villes les plus chères du monde selon l'Economist Intelligence Unit (EIU). Si ce phénomène est incontestable, il est toutefois causé par une situation macro-économique particulière et ne signifie donc aucunement que les facteurs ayant causé la hausse continue des prix de l'immobilier au Luxembourg au cours des dernières années sont dorénavant maîtrisés.

Cette envolée des prix a été d'une telle ampleur qu'elle continue à poser problème à de nombreux résidents luxembourgeois, même ceux disposant de salaires confortables. Comme Eurostat le rappelait au début de l'année 2022, les loyers ont connu une hausse de 15 %, alors que le prix des maisons dans le pays a augmenté de 117 % entre 2010 et le 3^e trimestre 2021. Une hausse, certes moins spectaculaire qu'en Estonie (+ 140 %) ou en Hongrie (+ 118 %), mais qui reste très difficile à assumer pour les candidats acquéreurs dont les revenus n'ont pas augmenté en proportion. En effet, comme l'a montré l'Observatoire de l'Habitat dans sa Note 27 publiée en 2021, le taux d'effort des ménages luxembourgeois, c'est-à-dire le rapport entre le coût du logement et le revenu disponible, se situe désormais entre 20 et 50 % en fonction du niveau de revenu. Or, il est évident que consacrer la moitié de ses revenus à son logement est difficilement tenable.

« Grande Démission » et pénurie

Cette donnée a un impact très important sur l'économie luxembourgeoise, en parti-

culier en cette période post-crise sanitaire marquée notamment par un phénomène de « Grande Démission ». Les collaborateurs qui, durant le COVID, ont pu entrevoir la possibilité d'une autre façon de travailler et de vivre souhaitent désormais profiter autant que possible du télétravail... ou n'hésitent plus à démissionner. Mais pour bénéficier au maximum du travail à domicile, il faut résider dans le pays, au risque de perdre ses avantages en matière de fiscalité et de sécurité sociale. Le coût exorbitant du logement au Luxembourg rend toutefois cette perspective peut-être intéressante au niveau financier, et amoindrit considérablement l'attractivité du pays pour des candidats issus de zones où le coût de la vie, et donc le niveau de revenus, est souvent bien moins élevé qu'au Grand-Duché. Le pays est donc en position défavorable dans cette guerre des talents qui concerne désormais l'ensemble du continent européen, voire la planète entière.

Pour continuer à répondre à la forte demande de l'économie luxembourgeoise pour des candidats souvent hautement qualifiés, il paraît donc indispensable de faire baisser les prix du logement. Mais pour y parvenir, il faut d'abord comprendre d'où vient le problème. Au Luxembourg, l'explication de la hausse des prix est évidente : il y a tout simplement trop peu de logements pour répondre à la demande et le nombre d'unités d'habitation construites chaque année ne suffit pas à combler ce déficit. Selon la Fédération des Artisans, la situation ne devrait pas s'améliorer de sitôt puisqu'une baisse de 1.500 unités de logements, par rapport aux prévisions, est prévue pour 2023. Cette année encore, il ne sera donc pas possible de construire les 7.000 logements qui devraient sortir

de terre chaque année pour combler le retard du Luxembourg en la matière et accueillir les 12.000 travailleurs qui arrivent annuellement dans le pays, souvent accompagnés...

Une stratégie politique globale

Alors comment régler le problème du logement au Luxembourg et renforcer ainsi l'attractivité du pays ? De nombreuses voix se sont fait entendre sur ce sujet, proposant des solutions variées : lutter contre la rétention foncière, généraliser le bail emphytéotique, élargir et augmenter les subsides au logement... Il apparaît toutefois que le sujet est très complexe et nécessite une politique coordonnée des pouvoirs publics luxembourgeois, une stratégie construite et multidimensionnelle. Parmi les dimensions à explorer, on peut citer l'augmentation de l'offre de terrains constructibles via une modification des plans de secteur, les efforts pour garantir un domaine de la construction compétitif, le découragement de la thésaurisation des terres grâce à des leviers fiscaux, le développement coordonné d'une politique de mobilité adaptée, etc.

Si la crise du logement au Luxembourg est profonde et menace sa compétitivité économique, il existe donc des pistes de solution pour régler ce problème. Les concrétiser demandera toutefois de dépasser les petites luttes politiques qui entravent souvent l'action pour agir rapidement. Car chaque année qui s'écoule élargit le fossé entre l'offre et la demande et nourrit cette escalade des prix de l'immobilier particulièrement néfaste pour l'attractivité luxembourgeoise. ✓

Quentin Deuxant



« Le véhicule en leasing reste un avantage en nature attractif »

Depuis le 1^{er} janvier, les taux de l'avantage en nature pour les voitures en leasing a changé. Ils connaîtront à nouveau une hausse à partir de 2025. Dès lors, cet avantage en nature intégré dans le package salarial est-il toujours un élément attractif ? Gerrit Canipel, Sales & Marketing Director d'ALD Automotive répond à nos questions.

Toutes les voitures de fonction immatriculées à partir de cette année sont soumises à un nouveau régime d'avantage en nature. Quel est-il ?

Ce nouveau régime s'applique pour tous les contrats de leasing conclus jusqu'à fin 2024, à condition que l'immatriculation du véhicule ait lieu avant le 31/12/2025. Ce régime fixe de nouveaux taux de l'avantage en nature en fonction du type de motorisation et d'émissions de CO2. La grande majorité des véhicules en leasing se situant entre 110 et 130 g/km pour les émissions de CO2 en motorisation essence, le nouveau taux sera de 1,5 % de la valeur du véhicule neuf TTC, au lieu de 1,3 % précédemment. Bien entendu, les véhicules électriques restent privilégiés dans ce nouveau régime, mais, en 2025, le pourcentage passera à 1,0 % pour les véhicules 100 % électriques dont la consommation est inférieure à 18 kWh/100 km et à 1,2 % pour les autres véhicules électriques. Toutes les autres motorisations seront soumises à un taux de 2 %.

Au vu de ces hausses, on peut se demander quelle place le véhicule de fonction aura dans les années à venir...

En effet, le législateur fait en sorte de pousser l'électromobilité au sein des flottes d'entreprises, mais il reste encore de nombreux freins au « tout électrique » : offre limitée de modèles, plus chers à l'achat, bornes de recharge trop peu nombreuses, autonomie restreinte pour des déplacements transfrontaliers quotidiens... Dans la plupart des cas, le véhicule en leasing fait partie d'un pack salarial. Si on considère qu'un salarié gagne 5.000 EUR brut et qu'il a un budget de 720 EUR pour son véhicule diesel qui émet plus de 130 g/km, sa taxation sur cet avantage en nature est donc, à partir de cette année, de 1,8 %. Prenons

un exemple : valeur du véhicule 40.000 EUR TTC x 1,8 % = 720 EUR (avantage en nature mensuel) x les 48 mois de contrat leasing = 34.560 EUR taxés comme avantage en nature sur 4 ans, ce qui, diront certains, représentent +/- la valeur du véhicule. Mais ce leasing comprend l'assurance, la vignette, les pneus, les entretiens... Tous ces éléments intégrés dans le contrat sont rarement pris en compte par les détracteurs. Quel conducteur d'un véhicule en leasing connaît, par exemple, le prix des entretiens de son véhicule sur 48 mois ? Ne voyant jamais passer aucune facture, il serait très étonné du coût de ceux-ci. Actuellement, le salarié reste gagnant avec un véhicule en leasing compris dans son package salarial.

Et en 2025 ?

Même si le pourcentage de l'avantage en nature passera à 2 % pour les motorisations essence et diesel, un véhicule en leasing sera toujours intéressant. Aucun particulier ne peut obtenir un véhicule au tarif de celui taxé en avantage en nature. N'oublions pas que les conducteurs bénéficient, à l'achat, de la remise accordée aux sociétés de leasing en fonction de leur employeur, d'assurances très compétitives, de jeux de pneus, des entretiens, d'une voiture de remplacement... qui font partie intégrante du contrat de leasing. De plus, il y a la facilité, le conducteur ne s'occupe de rien ! En outre, au Luxembourg, les véhicules en leasing restent déductibles à 100 %, ce qui n'est plus le cas dans les pays voisins.

Une dernière question : quelle est la différence entre Salary Sacrifice et leasing ?

La majorité des entreprises ont des contrats de leasing disons « traditionnels » qui font partie des avantages extra-légaux de leurs salariés. À l'inverse, le Salary



Gerrit Canipel, Sales & Marketing Director, ALD Automotive.

Sacrifice est une partie de la rémunération que l'on dédie à son véhicule. Cette formule est utilisée couramment dans les banques et chez les Big4. Dans ce cas, la TVA à appliquer est celle du pays de résidence du salarié et on ne parle plus d'avantage en nature. Le jugement de la Cour de Justice européenne dans l'affaire QM a fait couler beaucoup d'encre en 2021, mais il subsiste encore beaucoup de zones d'ombre. Cet arrêt n'est pas très pertinent et va à l'encontre de la flexibilité souhaitée aujourd'hui dans le monde du travail, c'est regrettable. Pour l'instant, le Luxembourg et les pays limitrophes n'ont pas encore vraiment précisé comment ils voient son application, mais cela ne devrait pas tarder. ✓



Recruter hors UE, un enjeu stratégique

Face à la pénurie de talents et à l'amenuisement du réservoir de candidats en Grande Région et en Europe, la capacité du Luxembourg à recruter en dehors de l'Union européenne est devenue un enjeu stratégique. La FEDIL (Fédération des industriels luxembourgeois) appelle ainsi à une modification de la législation pour faciliter ce type de recrutement.

Si le problème de la pénurie de talents au Luxembourg est connu depuis bien longtemps, il semble s'accroître un peu plus chaque année. En cause : le grand dynamisme de l'économie luxembourgeoise et le manque de candidats qualifiés ou non qualifiés vivant au Luxembourg ou dans la Grande Région et disponibles sur le marché du travail.

On peut se faire une idée de l'ampleur de cette crise en croisant deux données : les chiffres du chômage et ceux des postes vacants déclarés à l'ADEM (Agence pour le développement de l'emploi). Aujourd'hui, le taux de chômage au Luxembourg s'élève à 4,9 %, un niveau qui est au plus bas depuis 2009. De l'autre côté, le nombre de postes vacants déclarés à l'ADEM par les entreprises luxembourgeoises s'élève à 13.033, soit une augmentation de 17,7 % par rapport à l'an dernier. Cette donnée est en hausse constante depuis plus de 10 ans, le point le plus bas de ces dernières années ayant été atteint à la fin de l'année 2009, avec 1.073 emplois vacants. Autrement dit, il y a peu de personnes en recherche d'emploi dans le pays, et énormément de demande. Et les réservoirs en Grande Région s'amenuisent petit à petit.

Du personnel qualifié ou non qualifié

Mais si les postes vacants sont plus nombreux que jamais au Luxembourg, quels sont les profils les plus demandés ? Toujours selon l'ADEM, les entreprises recherchent tant des travailleurs qualifiés disposant d'un niveau d'étude élevé (développement informatique, analyse de crédits et risques bancaires, conseil et maîtrise d'ouvrage en systèmes d'information, défense et conseil juridique, analyse et ingénierie financière, conseil en organisation et management d'entreprise) que des collaborateurs ayant suivi des études moins qualifiantes (comptabilité,

Quels que soient le secteur ou le niveau de formation requis, les entreprises témoignent toutes de leurs difficultés à trouver des candidats au sein de la Grande Région, mais aussi de la complexité du recrutement extracommunautaire.

secrétariat) ou même des travailleurs peu qualifiés (restauration).

Quels que soient le secteur ou le niveau de formation requis, les entreprises témoignent toutes de leurs difficultés à trouver des candidats au sein de la Grande Région, mais aussi de la complexité du recrutement, hors de l'Union européenne. Aujourd'hui, les dispositifs luxembourgeois à destination des travailleurs hors Union européenne s'adressent, avant tout, à des profils hautement qualifiés : le régime des impatriés (qui renforce l'attractivité du pays en offrant à ces profils une exonération d'impôt, sous certaines conditions) ou encore la carte bleue européenne, qui facilite le recrutement de travailleurs issus d'un territoire situé en dehors de l'Union européenne (pour peu que leur niveau de rémunération soit élevé).

Un problème de délai de traitement...

Ces mesures aux conditions très restrictives ne permettent donc pas de répondre à l'ensemble de la demande des entreprises luxembourgeoises, qui concerne aussi des travailleurs moins ou non qualifiés. En outre, quel que soit le profil recherché, un problème similaire est évoqué par les différents acteurs : la complexité des démarches administratives à mener et la lenteur de leur traitement.

C'est ce que regrette la FEDIL dans une communication datée de la fin du mois d'octobre dernier. L'organisation pointe notamment le délai de réponse maximum

de quatre mois qui est fixé par le ministère des Affaires étrangères pour délivrer les indispensables autorisations de travail à ces collaborateurs venus de l'extérieur de l'Europe. Jugé trop long, il serait responsable de la perte de nombreux talents, choisissant de rejoindre un pays plus réactif.

... et de langue

Autre problème souligné par la FEDIL : le manque de transparence par rapport à la procédure, dont l'état d'avancement n'est connu ni par l'employeur, ni par le salarié. Il faut également pouvoir fournir un extrait de casier judiciaire à l'administration, un document sur lequel il n'est pas toujours facile de mettre la main dans certains pays. Enfin, la langue anglaise n'est jamais utilisée dans cette procédure de délivrance d'une autorisation de travail, ce qui complexifie considérablement les démarches de ces travailleurs ne maîtrisant bien souvent pas l'une des trois langues administratives du Luxembourg.

La FEDIL appelle donc à un changement de législation qui permettrait de répondre à ces différents points d'achoppement qui perturbent le recrutement de personnel extra-européen et, dans le contexte de pénurie actuel, menacent la compétitivité du Luxembourg. À quelques mois des élections législatives, nul doute que cette thématique occupera une place importante lors de la prochaine campagne électorale...

20 | 29-30TH
23 | JUNE

ictspring.com



The place where Digital,
Tech and Science **merge** <

ICT spring

> *Time for change* <

Save the date

FARVEST

#MARKETING #EVENTS #PUBLISHING



Face à la pénurie, plus de flexibilité pour les collaborateurs

Alors que la pénurie de talents est de plus en plus marquée au Luxembourg et au-delà, les entreprises accordent désormais plus de flexibilité à leurs collaborateurs, notamment au niveau des horaires de travail. Cette démarche permet d'attirer des candidats potentiels, mais aussi de retenir les collaborateurs déjà en place en augmentant leur satisfaction.



Photo-3rdtimeluckystudio/Shutterstock

Cette plus grande flexibilité, dont la concrétisation est clairement un héritage du COVID, est l'un des éléments constitutifs de ce que le docteur en Psychologie Isaac Getz a appelé l'« entreprise libérée ». Ce modèle d'entreprise était déjà beaucoup discuté avant la pandémie, la pénurie de talents et la volonté des (jeunes) candidats de bénéficier d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle étant déjà marquées alors. Il ne se limite toutefois pas à une plus grande souplesse dans les horaires.

En octobre 2022, le taux de chômage au Luxembourg s'élevait à 4,9 %, un chiffre qui ne fluctue pas énormément depuis quelques années. Ce nombre limité de demandeurs d'emploi ne suffit donc pas à combler les énormes besoins des entreprises, qui traduisent le grand dynamisme économique du pays : 13.033 postes vacants ont en effet été déclarés à l'ADEM en octobre 2022, soit une augmentation de 17,7 % en un an. Pour que le tableau soit

complet, il faut souligner que la situation est similaire dans l'ensemble de l'Europe et, a fortiori, dans les pays limitrophes. De quoi conduire tout dirigeant ou responsable RH qui cherche à recruter à s'arracher les cheveux...

La satisfaction passe par la flexibilité

Pour trouver un début de solution à ce problème structurel et global, les initiatives

ou idées ne manquent pas. Il y a quelques semaines, la FEDIL a ainsi plaidé pour faciliter l'embauche de travailleurs qualifiés non européens au sein des entreprises luxembourgeoises (voir article *Recruter hors UE, un enjeu stratégique*, page 36). Mais il semble aussi que la modification des habitudes de travail durant la pandémie ait laissé des traces et modifié profondément les attentes des candidats, venus d'Europe ou d'ailleurs. Aujourd'hui,



Cette transformation du modèle de l'entreprise, qui en augmentant la satisfaction doit aussi élever le niveau de performance des salariés, est toutefois bien moins facile à mettre en œuvre qu'une simple adaptation des horaires ou du lieu de travail.

de nombreux collaborateurs exigent ainsi plus de flexibilité au niveau des horaires de travail et la possibilité de profiter autant que possible du télétravail. Étant en position de force, ces travailleurs obtiennent bien souvent ce qu'ils souhaitent, les employeurs ne pouvant pas se permettre de perdre des salariés ou des candidats qualifiés dont la rareté est manifeste.

À en croire le dernier *Quality of Work Index* de la Chambre des salariés (CSL), cette stratégie permet indéniablement de renforcer la satisfaction des collaborateurs. En effet, alors que la satisfaction globale des travailleurs a chuté en l'espace de 7 ans, passant de 62 % en 2014 à 49 % en 2021, la flexibilisation des horaires de travail améliore considérablement le bien-être des équipes. Les collaborateurs qui bénéficient d'horaires flexibles sont 67 % à se dire très satisfaits de leur travail, alors que ceux qui doivent respecter des horaires fixes ne sont que 42 % à se dire satisfaits.

Vous avez dit « entreprise libérée » ?

Cette plus grande flexibilité, dont la concrétisation est clairement un héritage du COVID, est l'un des éléments constitutifs de ce que le docteur en Psychologie Isaac Getz a appelé l'« entreprise libérée ». Ce modèle d'entreprise était déjà beaucoup discuté avant la pandémie, la pénurie de talents et la volonté des (jeunes) candidats de bénéficier d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle étant déjà marquées alors. Il ne se limite toutefois pas à une plus grande souplesse dans les horaires et est aussi caractérisé par une plus grande autonomisation ou responsabilisation des collaborateurs, un contrôle moindre et une organisation plus horizontale que verticale. À travers ce mode d'organisation, l'entreprise cherche à considérer ses collaborateurs non comme de simples pions auxquels des tâches sont assignées, mais comme des êtres humains en quête de confiance, de réalisation de soi et d'autodirection.

Cette transformation du modèle de l'entreprise, qui en augmentant la satisfaction doit aussi élever le niveau de performance des salariés, est toutefois bien moins facile à mettre en œuvre qu'une simple adaptation des horaires ou du lieu de travail. Ceci explique peut-être que les entreprises luxembourgeoises soient si peu nombreuses à porter aussi loin leur démarche visant à renforcer la satisfaction des collaborateurs. En effet, si des groupes français comme Michelin, Decathlon, ou encore des opérateurs publics comme la Sécurité sociale belge ont déjà passé le pas, les exemples manquent encore au Luxembourg. Pourtant, face à la pénurie croissante de talents, l'avènement de l'entreprise libérée pourrait peut-être devenir un passage obligé au cours des prochaines années... ✓

Quentin Deuxant



Cabinet de consultance en Ressources Humaines, en formation et en développement

- coaching et team-building
- formation en communication, approche commerciale, prise de parole en public, conduite de réunion, leadership, gestion du stress et bien-être au travail, gestion du genre et de la diversité
- service de soutien psychologique

ADT-Center sàrl
B.P. 1 • L-8201 Mamer • www.adt-center.lu



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



La gestion du télétravail, un nouveau défi pour les Ressources humaines

Les départements des Ressources humaines jouent un rôle central au sein des entreprises. Premiers contacts des candidats potentiels, ils sont également, dans la majorité des cas, des porte-parole de la direction. Ces fonctions évoluent constamment, selon les obligations légales et les priorités de la structure. La dernière évolution en date constitue un défi de taille pour les Ressources humaines : la gestion du télétravail.

En mars 2020, à la suite du confinement imposé en réponse à la crise sanitaire, le télétravail est devenu la norme du jour au lendemain. Actuellement, bien que les choses soient revenues à la normale au niveau sanitaire, le travail à domicile a intégré les habitudes de nombreuses entreprises. Pour les départements des Ressources humaines, ce changement d'habitude constitue toutefois un vrai défi organisationnel, notamment en raison du nombre de travailleurs frontaliers actifs dans le pays. Il s'agit en effet, d'une part, de parvenir à respecter l'ensemble des obligations légales propres à chaque pays et, d'autre part, à veiller à conserver une cohésion et une culture d'entreprise efficaces.

Le respect des obligations

La mise en place du télétravail ne s'improvise pas. Depuis le 14 avril 2022, le Code du travail a été actualisé pour correspondre aux réalités de ce nouveau mode de travail. Étant donné qu'il s'agit d'une démarche volontaire, il est nécessaire de prendre en compte les souhaits de chacun et de déterminer certains paramètres tels que le lieu de travail, la fréquence du télétravail, etc.

Deux types de télétravail sont à distinguer : le télétravail occasionnel ou régulier. Lorsque le travail à distance est effectué de manière occasionnelle (moins de 10 % du temps presté à distance), seul un accord écrit est nécessaire. Lorsqu'il s'agit de télétravail régulier, cela implique

la rédaction d'un avenant pour l'ensemble des contrats des salariés choisissant cette option. L'ajout de cet avenant permet d'éviter l'étape d'approbation, les conditions étant fixées au préalable. Cette tâche, qui peut s'avérer colossale suivant la taille de la structure, est à charge des Ressources humaines.

D'autres obligations découlent de ces premières dispositions, telles que le paiement d'un forfait mensuel destiné à couvrir les frais d'Internet et de téléphone du salarié, par exemple. Il s'agit de prendre en compte ce montant supplémentaire dans le calcul de la paie, celui-ci étant directement intégré dans le salaire de l'employé.

Les réglementations fiscales et sociales

La gestion des contrats et des avenants n'est bien entendu pas la seule retombée du télétravail sur les Ressources humaines. Le télétravail a en effet également des implications fiscales et en termes de sécurité sociale pour les travailleurs ne résidant pas au Luxembourg, qui représentent environ la moitié des salariés luxembourgeois. Concrètement, un travailleur est censé payer ses impôts et être couvert par la sécurité sociale du pays dans lequel il travaille. Ainsi, un résident français travaillant de chez lui pour un employeur luxembourgeois devrait donc voir la fiscalité et la sécurité sociale française s'appliquer. Or, c'est souvent bien moins intéressant que de bénéficier du régime luxembourgeois.

Pour permettre aux salariés du Luxembourg de travailler, dans une certaine mesure, depuis un pays tiers, des accords fiscaux et sociaux ont été établis entre le Luxembourg et ses trois pays voisins. Ces accords permettent aux salariés frontaliers de travailler en dehors du territoire luxembourgeois durant un certain nombre de jours sans déclencher immédiatement une imposition dans leur pays de résidence ou un basculement sur leur sécurité sociale nationale. Ces derniers mois, ces accords ont été renégociés pour la Belgique et la France, autorisant désormais 34 jours de travail hors du territoire. Pour les salariés allemands, ce nombre est de 19, depuis 2001. Durant plusieurs mois de crise sanitaire, des accords dérogatoires – gelant ces dispositions – étaient d'application. Mais depuis le 1^{er} juillet 2022, les règles habituelles sont de nouveau applicables, entraînant leur lot d'obligations, tant pour les salariés que les employeurs.

Il faut toutefois préciser que, jusqu'au 30 juin 2023, aucun seuil n'est fixé concernant la sécurité sociale. Des discussions sont en cours au niveau européen, notamment afin de faire passer le temps de travail en dehors du pays de 25 % à 41 %. Les travailleurs frontaliers pourraient ainsi travailler deux jours par semaine à distance sans pour autant risquer de retomber sous le régime social de leur pays de résidence. Notons qu'un dépassement de ce quota impacterait aussi l'employeur, qui se retrouverait dans l'obligation de payer les cotisations sociales au taux du pays



ALD Flex

La solution de location flexible de 1 jour à 24 mois pensée pour vous

Une formule de location flexible all-in pour voitures et utilitaires.
Une formule simple, rapide et sûre : disponibilité immédiate,
livraison garantie sous 48h partout au Grand-Duché de Luxembourg,
restitution à tout moment sans frais, ...



ALD Flex Van : une gamme d'utilitaires variée et pointue de
150 véhicules (bennes, plateaux, caisses 20m³ hayons, ...)



ALD Flex Car : un large choix et plus de 900 véhicules
en flotte.



Intéressé par notre solution ?
Contactez nos conseillers

+352 31 05 36 10

contact.rent@aldautomotive.com



*Voir conditions sur notre site



ALD
Automotive



Photo-3rdtimeluckystudio/Shutterstock

La flexibilité et le télétravail représentent donc, à l'heure actuelle, un vecteur d'attraction. Une entreprise n'offrant pas ces avantages prend le risque de ne pas attirer les talents qui, pourtant, auraient eu leur place au sein de la structure. Attirer des candidats tient aussi de la culture d'entreprise. Cette dernière peut d'ailleurs être mise à mal en raison du télétravail.

de résidence, bien moins avantageux que le taux luxembourgeois.

Aujourd'hui, il est donc indispensable de compter les jours de télétravail pris par les collaborateurs, en veillant à ne pas dépasser les niveaux imposés. Des outils ont été développés, à destination des Ressources humaines, permettant de suivre cette donnée plus facilement.

Des défis internes

D'autres défis internes ne sont également pas à négliger. Durant le confinement, la majorité des employés ont pu retrouver un certain équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Une flexibilité que beaucoup ne connaissaient pas réelle-

ment avant la crise sanitaire, mais qu'ils souhaitent conserver.

La flexibilité et le télétravail représentent donc, à l'heure actuelle, un vecteur d'attraction. Une entreprise n'offrant pas ces avantages prend le risque de ne pas attirer les talents qui, pourtant, auraient eu leur place au sein de la structure. Attirer des candidats tient aussi de la culture d'entreprise. Cette dernière peut d'ailleurs être mise à mal en raison du télétravail. Des actions doivent donc être menées afin d'arriver à maintenir une cohésion entre les équipes, contribuant à une culture d'entreprise positive, même lorsque certains collaborateurs travaillent à distance. Cette tâche incombe généralement

aux services des Ressources humaines, qui doivent trouver des solutions pour conserver cet esprit d'équipe.

La mise à disposition d'outils informatiques ou la rédaction de documents rassemblant toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise sont un début de réponse à ce défi. Le plus important reste cependant de maintenir le lien humain entre les collaborateurs. L'organisation de moments conviviaux est donc une mission devenue essentielle pour les Ressources humaines afin de permettre à tous de se retrouver en dehors du cadre du travail. ✓

Marie Jacquemin



Transition énergétique : il manque 1.700 artisans

La transition énergétique dans laquelle nous sommes engagés implique de déployer un grand nombre d'infrastructures et d'équipements. Mais le vivier d'artisans capables d'exécuter ces travaux au Luxembourg s'amenuise, compromettant la réalisation des objectifs environnementaux du pays.

Au cours des dernières années, le Luxembourg a multiplié les engagements en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique. Dans son récent Plan National en matière d'Énergie et de Climat (PNEC), le pays s'engage ainsi, d'ici 2030, à réduire de 55 % ses émissions de gaz à effet de serre, d'augmenter la proportion d'énergies renouvelables dans son mix énergétique (25 %) et de renforcer ses efforts en matière d'efficacité énergétique (réduction de 40 % de la demande en énergie).

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, en ligne avec ceux de l'Europe, des travaux d'envergure vont devoir être menés, non seulement au niveau des infrastructures publiques, mais aussi au sein de chaque ménage, dans chaque logement. La prise en charge de ces chantiers reviendra aux artisans luxembourgeois. Problème : leur nombre ne sera pas suffisant pour réaliser ces indispensables travaux devant nous permettre de réussir notre transition énergétique.

70 % des entreprises en manque de personnel

Au cours du 2^e trimestre 2022, la Chambre des Métiers a interrogé les entreprises artisanales luxembourgeoises sur le nombre de travailleurs dont elles avaient actuellement besoin. 70 % des sociétés qui ont répondu aux questions de l'organisation ont déclaré manquer de personnel. En se basant sur ce chiffre, la Chambre des Métiers a conclu qu'il manquait aujourd'hui 1.700 travailleurs qualifiés dans ce secteur pour rattraper, sur les douze prochains mois, les retards déjà enregistrés par rapport aux demandes des clients.

Pour ne rien arranger, la pénurie de personnel est particulièrement visible au sein des entreprises spécialisées dans l'installation de pompes à chaleur et de panneaux photovoltaïques, deux équipements cruciaux pour assurer notre transition énergétique et pour lesquels



Photo-Skylines/Shutterstock

la demande est de plus en plus forte. Il faut dire que les aides gouvernementales pour l'installation de pompes à chaleur ou de panneaux solaires sont pour le moins encourageantes... Face à ce déficit de personnel, certaines sociétés ont même décidé d'arrêter d'installer de tels dispositifs au Luxembourg. Une conclusion qui n'arrange personne : ni les sociétés elles-mêmes, ni les particuliers luxembourgeois, et encore moins les pouvoirs publics.

Un problème d'image ?

Alors qu'on évoque régulièrement la pénurie de personnel hautement qualifié au Luxembourg, le problème du manque d'artisans a donc des conséquences tout aussi importantes pour le pays. Dès lors, comment faire pour grossir le réservoir de talents dans le secteur de l'artisanat ? Selon la chambre professionnelle, ces métiers souffrent d'un déficit d'image totalement injustifié. Bien souvent, les élèves qui se retrouvent dans les filières de formation manuelle y aboutissent « par défaut », après avoir subi un échec dans une filière plus traditionnelle. Cette logique doit bien évidemment être remise en question car il est difficile de former ainsi des artisans passionnés, qui se lanceront dans l'aventure professionnelle au terme de leurs études.

Considérées comme moins enviables, les carrières dans l'artisanat s'avèrent pourtant passionnantes, particulièrement au cœur de cette période de transition, où l'innovation joue un rôle important. En outre, comme le rappelle la Chambre des Métiers, la croyance selon laquelle ces métiers sont moins bien payés est totalement fautive. Un travail sur l'image de ces professions et le rôle qu'elles peuvent jouer dans la transformation de nos sociétés est donc indispensable pour attirer plus de jeunes dans ces filières. Toutefois, il est aussi évident que les 1.700 postes manquants ne pourront pas être comblés uniquement grâce à des forces vives locales. Alléger les critères d'accès au marché du travail pour les ressortissants étrangers désireux de travailler dans ces secteurs constitue donc une autre demande faite par la Chambre des Métiers.

Ce n'est qu'en joignant les efforts des différentes parties en matière de législation, de formation et d'image que le pays pourra augmenter le nombre d'artisans à même d'installer les équipements nécessaires à la transition énergétique du Luxembourg. Et que le pays pourra tenir ses promesses à ce niveau.



Quand les ressources sont familiales...

La vente de nettoservice derrière eux, Mireille Schroeder-Meyers et son frère Roland Meyers se sont donné une nouvelle mission : accompagner les fils de Mireille, Steve et Chris Schroeder, dans la gestion et le développement de leurs deux autres entreprises, meyPro, active dans la vente de produits et appareils de nettoyage, et nr docusafe, spécialisée dans l'archivage et la destruction des données confidentielles. Rencontre avec les 4 membres de la famille.

Depuis près de 60 ans, vous travaillez en famille...

En effet, notre père a créé la société Ed. Meyers & Cie S.à r.l. en 1964, qui opère aujourd'hui sous l'enseigne commerciale meyPro. En 1995, nous avons créé la société netto-recycling, connue aujourd'hui sous le nom de nr docusafe. Ces 2 entités emploient actuellement 30 personnes et le fait, avec l'arrivée de Chris et Steve à leur direction, de continuer à travailler en famille nous réjouit. Notre rôle à présent est d'encadrer cette nouvelle génération. Ayant toujours évolué au sein de nos entreprises depuis leur plus jeune âge, Chris et Steve connaissent bien l'ensemble des métiers, les collaborateurs de longue date ainsi que les difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés. Néanmoins, ils ont dû nous prouver leur motivation et la solidité de leur décision.

Comment avez-vous abordé la transmission ?

Il y a une dizaine d'années, au cours d'une réunion familiale, nous avons demandé aux enfants lesquels d'entre eux souhaitaient s'impliquer dans le groupe pour, à terme, reprendre la direction des entreprises. Chris et Steve ont tout de suite répondu positivement. À l'époque, nous réfléchissions déjà aux prochaines années et à comment passer le flambeau. Fallait-il penser à recruter des directeurs hors du cadre familial pour poursuivre l'activité ? La réponse de Chris et Steve nous a permis d'envisager la continuité dans un écosystème familial que, au fond de nous, nous appelions de nos vœux.



De g. à dr. : **Steve Schroeder** (nr docusafe), **Mireille Schroeder-Meyers** et **Roland Meyers**, **Chris Schroeder** (MeyPro).

Ce contexte économique fait de crises à répétition est-il un atout ou un inconvénient pour de jeunes trentenaires qui veulent innover et mettre en place leurs projets ?

Le contexte est difficile aujourd'hui pour tout entrepreneur. Même si nous nous occupons de la gestion des deux entreprises depuis quelques années, nous apprécions que notre mère et notre oncle aient désormais plus de temps pour nous conseiller et nous assister, notamment en cette période d'incertitudes. D'un autre côté, nous avons la chance de diriger des entreprises bien ancrées dans le paysage économique luxembourgeois, respectées par leurs clients et fournisseurs, ce qui

facilite grandement la gestion au quotidien et les perspectives de développement. Bien évidemment, le contexte actuel n'est pas vraiment propice à poursuivre toutes les innovations que nous souhaiterions, mais, avec l'aide de notre mère et de notre oncle, nous permet de réfléchir plus posément à celles que nous pouvons planifier. En fait, cette période est une très bonne expérience pour nous, mais nous sommes privilégiés vu que nous sommes très bien entourés.

Quelles sont les avancées que les 2 sociétés ont déjà connues sous la direction de Chris et de Steve ?

Depuis 2018, année où il a pris la direction de meyPro, Chris a réussi à moderniser la marque, grâce notamment à la digitalisation des process de l'entreprise. Il a également beaucoup travaillé pour obtenir le label « Fournisseur de la Cour ». Quant à Steve, qui a repris également en 2018 la gestion de nr docusafe, il a apporté une vision plus en adéquation avec les demandes du marché, qui va se concrétiser par l'implémentation d'un nouveau software dans les mois qui viennent et donc permettre le développement de nouveaux services. Steve et Chris nous prouvent au quotidien qu'ils sont des entrepreneurs dans l'âme. De notre côté, nous avons à cœur de les accompagner, le temps qu'il faudra, pour faire perdurer cette identité familiale qui définit tellement bien notre entreprise depuis 60 ans. ✓

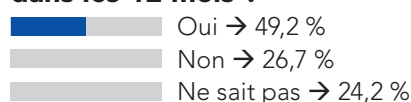
Propos recueillis par **Isabelle Couset**



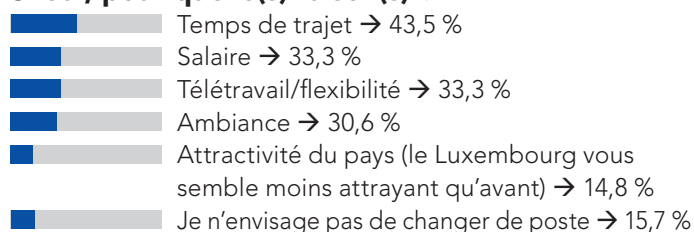
Comment envisagez-vous votre prochain emploi ?

La donne employeurs/(futurs) employés a-t-elle changé ? Ces 3 dernières années, les rapports entre recruteurs et salariés potentiels ont été bouleversés. Question de génération, diront certains. Question de bonne gouvernance au travail, soulignent d'autres. Toujours est-il que le marché de l'emploi luxembourgeois grandit encore. Il comptait ainsi 471.000 salariés au second trimestre 2022. Mieux : l'activité du Grand-Duché réclame toujours plus de bras, de têtes, de talents. Le besoin de main-d'œuvre est ainsi estimé à 11.000 personnes de plus par an d'ici 2040. Et 60 % de ces nouveaux emplois créés seraient pourvus grâce à la main-d'œuvre frontalière. Et vous, quel job recherchez-vous ? Résultats du sondage réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* en décembre sur le site lesfrontaliers.lu.

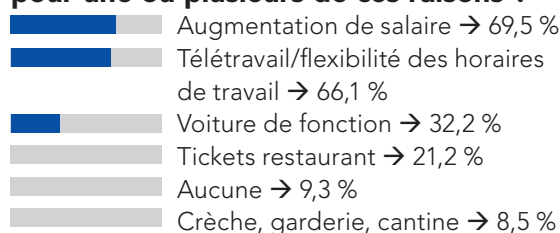
Envisagez-vous de changer d'emploi dans les 12 mois ?



Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?



Changeriez-vous d'employeur pour une ou plusieurs de ces raisons ?



Quels sont pour vous les points non négociables pour accepter un nouveau poste ?

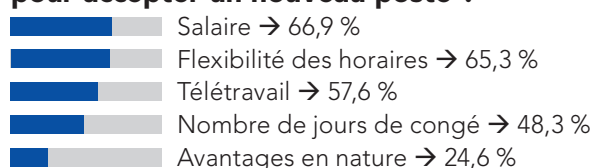
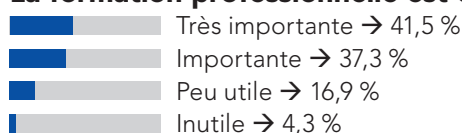
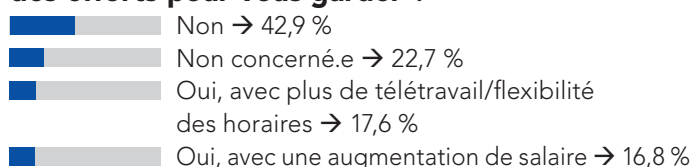


Photo-Zoomik/Shutterstock

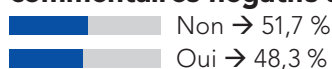
La formation professionnelle est-elle pour vous :



Votre employeur actuel est-il prêt à faire des efforts pour vous garder ?



Avez-vous déjà renoncé à postuler à un emploi en raison de mauvais avis sur Internet ou de commentaires négatifs sur les réseaux sociaux ?





Repérer, évaluer et développer les softskills

Vous avez certainement déjà entendu ou vécu une de ces histoires : un écolier dépité : « *J'ai étudié énormément, je connaissais mon cours sur le bout des doigts et pourtant j'ai raté mon examen.* » Un patron étonné : « *Je suis entrepreneur, diplômé en Marketing, je ne savais pas qu'il était si compliqué de vendre.* » Un sportif déçu : « *J'ai suivi mon plan d'entraînement à la lettre et pourtant j'ai flanché dans les derniers kilomètres !* » Comment éviter ces situations avec le coaching mental du sportif ?

REPÉRER :

comment comprendre la formule :

Performance = Potentiel - Interférences ?

Pour atteindre la performance maximale, le jour de la compétition, le sportif doit avoir la capacité d'activer mentalement tout son potentiel physique : la moindre crainte, le moindre doute peut tout faire rater, c'est ce qu'on appelle les interférences. Et cela arrive aux meilleurs, les Diables Rouges à la Coupe du monde en sont un bel exemple : beaucoup d'expérience et de talent... pas d'envie, pas d'esprit d'équipe, pas de performance.

Le potentiel de vos équipes sont leurs talents, connaissances, savoirs ou expériences. Vos collaborateurs ont le même défi que les sportifs : leurs attitudes (*softskills*) activent leurs talents ! Plus les comportements en groupe seront défailants (les interférences), moins grande sera leur performance.

Faites vivre à vos équipes des situations inédites de type *teambuilding*, formation ou autre, ils doivent apprendre à combiner leurs forces. L'essentiel lors de ces activités est d'observer où se créent les interférences.

ÉVALUER :

les différents types d'interférences

Deux paramètres affectent la performance d'une équipe sportive : les mouvements



techniques (capacités individuelles) et les déplacements tactiques (combinaisons collectives).

Vos équipes devront maximaliser ces deux paramètres pour diminuer les interférences : le collaborateur lui-même (son ego et sa technique) et les relations avec ses collègues (le groupe et sa tactique).

Observez les 4 sources qui influencent les interférences :

1. L'information : Que regarde le gardien de but lors d'un penalty ?
2. L'énergie : Comment le tennisman fête-t-il un point gagnant ?
3. L'environnement : Comment le boxeur monte-t-il sur le ring après le décès d'un proche ?
4. La confiance : Comment réagit le marathonien qui bat son record personnel et termine 2^e à 5 secondes du 1^{er} ?

DÉVELOPPER :

améliorer nos habilités mentales

Les sportifs s'entraînent progressivement pour être prêts le jour de la compétition. Ils prennent conscience de leur niveau pour arriver, à la fin, à jouer les yeux fermés : ils ont créé des automatismes, ils le font inconsciemment.

Vous aussi, vous devez faire répéter vos équipes : organiser un event par an, ce n'est pas suffisant pour développer

les automatismes. Les habiletés mentales demandent le même effort de progression que les aptitudes physiques : régularité, répétitivité, progressivité, exercices en groupe et seul...

Et si vous n'avez pas la référence sportive...

Ce ne sont pas vos jambes musclées qui vous feront chuter dans l'escalier.

Vous êtes distrait.e, vous avez votre lacet dénoué : contrôlez votre attention !

Vous êtes pressé.e, vous courez car le « besoin » urge : apprenez à canaliser votre énergie !

Vous êtes fatigué.e, vous montez quand même les marches deux à deux : gare à l'excès de confiance !

Vous êtes énervé.e, vous ne supportez plus la radio à fond dans la chambre de votre fille : domptez vos émotions !

Développez vos attitudes personnelles et plus encore, les automatismes relationnels en groupe vous serviront à augmenter la performance de votre équipe.

Philippe Docquier

Partner

Kolmio S.A.
et Go-Score S.à.r.l.



www.kolmio.lu, www.go-score.lu



Kolmio 
THE WAY TO PLAY MORE



Highlight Consulting

Optez pour des plans de développement personnel sur mesure !

Afin d'identifier le potentiel de leurs équipes face au changement, de développer les compétences de certains collaborateurs amenés à prendre des fonctions à responsabilités, ou de cadres récemment promus..., les départements RH des entreprises mettent régulièrement en place des Development Centers. Chez Highlight Consulting, on va plus loin dans la démarche, comme nous l'explique sa fondatrice, Séverine Barbette.

Pouvez-vous nous dire en quelques mots en quoi consiste un Development Center ?

Durant une journée, un certain nombre d'exercices sont proposés aux collaborateurs en fonction des différentes compétences que l'entreprise nous demande d'évaluer. Cela peut concerner la capacité à faire face au changement, la gestion du stress, ou encore les aptitudes à communiquer un message. Les Development Centers permettent, par exemple, d'analyser des points comme la fixation des priorités, la manière de jouer leur rôle de leader en répartissant les missions au sein de leurs équipes, et leur comportement face au changement. Ces exercices consistent en une combinaison de questionnaires de personnalité et de motivation, de tests de raisonnement, d'entretiens relatifs à leurs expériences passées, de jeux de rôle et de simulations de réunions. Cette journée nous donne une version objective de l'approche et des compétences du/de la participant-e. et va donner lieu à un rapport dans lequel figurent toutes nos observations. Pour chacune des compétences, des forces et des axes de développement ainsi qu'un *scoring* permettent de se positionner par rapport à un profil de référence. Nous réalisons en général une session de feedback afin de partager nos observations avec la personne évaluée et de dégager ses priorités de développement.



Séverine Barbette, fondatrice et directrice, Highlight Consulting.

À partir de ce feedback, vous proposez un service supplémentaire, qui apporte une réelle valeur ajoutée...

En effet, le feedback permet au/à la participant-e de valider ou pas certaines conclusions du rapport, d'échanger autour des éventuels écarts de perception entre lui-elle et l'assesseur-e. Si un-e représentante des RH de l'entreprise ou le-la manager est présent-e, cela permet de comparer nos observations avec les siennes, sur le terrain, et de décider d'actions concrètes à mettre en place via un plan de développement personnel sur mesure. Depuis peu, nous animons des ateliers pour soutenir les participants dans la mise en œuvre de leur plan de développement. La régularité

des rencontres avec un-e consultant-e, pour les soutenir, facilite le fait de garder le momentum autour de leur développement.

Cela s'apparente-t-il à du coaching ?

On peut le comparer à du coaching collectif car les ateliers regroupent 4 à 5 personnes qui sont guidées et soutenues durant toute une année dans la réalisation de leur plan d'action. En parallèle, nous formons leur-s manager-s et les impliquons depuis le départ dans la démarche. Ces ateliers de 2h30 organisés tous les 3 mois offrent aux participants l'occasion d'expliquer ce qu'ils ont mis en place pour améliorer leurs compétences. Nous leur apportons des outils concrets dans un carnet de bord où ils enregistrent les actions privilégiées, les obstacles rencontrés, les habitudes recherchées, les apprentissages, les avancées réalisées... Le facteur-clé de la montée en compétences est la répétition. Noter toutes leurs actions permet de mesurer leur vitesse de progression. Le fait que les ateliers soient collectifs offre l'opportunité de créer un réseau de solidarité autour du développement. On en mesure d'ailleurs les bénéfices très rapidement au niveau de la communication entre les membres et la bienveillance. Aujourd'hui, les entreprises et les salariés ont besoin de soutien, le rythme de travail et les sources de distraction sont tels qu'il est devenu de plus en plus difficile de se dégager du temps et de l'attention pour se développer au quotidien. ☑

« *Les ateliers regroupent 4 à 5 personnes qui sont guidées et soutenues durant toute une année dans la réalisation de leur plan d'action. En parallèle, nous formons leur-s manager-s et les impliquons depuis le départ dans la démarche.* »

Propos recueillis par Isabelle Couset

www.highlight.lu

HIGHLIGHT
consulting



Recours au congé parental au Luxembourg : les salaires des parents jouent-ils un rôle ?

La politique relative au congé parental vise à atténuer les conséquences négatives de la parentalité en offrant une pause temporaire de la carrière. Ce congé permet aux deux parents de consacrer du temps à la prise en charge de leur enfant tout en conservant le droit de récupérer leur poste. L'un des principaux objectifs de la politique du congé parental est de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans la répartition du travail rémunéré et de la garde des enfants.



Photo-Tania Kolinko/Shutterstock

De multiples facteurs influencent la prise du congé parental dans un pays spécifique. Parmi les catégories de facteurs figurent les caractéristiques individuelles des parents, les caractéristiques du ménage, la réglementation en matière de congé parental et l'offre de mode d'accueil des jeunes enfants.

La littérature scientifique est unanime : chez les parents vivant en couple, le salaire du parent concerné et de son/sa partenaire constitue un critère essentiel dans la prise de congé parental. De même, l'écart de revenus entre les deux partenaires vivant en couple joue aussi un rôle prédominant dans la décision de recou-

rir au congé parental. Jusqu'à présent, il existait peu de recherches sur cette question au Luxembourg.

Dans cet article, nous présentons les résultats du projet LISER avec le soutien du Fonds National de la Recherche (FNR) du Luxembourg⁽¹⁾. Ce projet explore, parmi d'autres choses, comment les revenus finan-



ciers des parents vivant en couple affectent la prise de congé parental de la mère et du père. Ce projet s'appuie sur les données générées, anonymisées et fournies par l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS)⁽²⁾ pour la période 2004 à 2015.

L'analyse prend en compte les parents résidant au Luxembourg, pouvant bénéficier du congé parental et vivant en couple. Les mères et pères d'enfants uniques nés entre le 1^{er} janvier 2005 et le 31 décembre 2010 ont été retenus, leurs comportements ont été observés au cours des 5 premières années suivant la naissance. L'étude fait la distinction entre la prise de congé parental par les pères et par les mères.

Dans quelle mesure la prise de congé parental par la mère est-elle liée à ses revenus financiers (salaire horaire) ?

Pour commencer, nous nous focalisons sur les mères et analysons le lien entre la prise de congé par la mère, son salaire et le salaire de son/sa partenaire. D'après nos résultats, la probabilité de la prise de congé par la mère est liée à son salaire horaire. Les mères possédant les revenus financiers les plus élevés se distinguent considérablement des autres groupes de mères. Le recours au congé parental est moins élevé parmi les mères aux revenus financiers les plus élevés.

Dans quelle mesure la prise de congé par la mère dépend-elle des revenus financiers de son/sa partenaire ?

Contrairement au résultat précédent, il n'y a pas, ou peu, de lien entre le salaire du partenaire et la prise de congé parental par la mère. Selon des études complémentaires, lorsque la mère a des revenus financiers plus élevés que le père, la prise de congé parental par la mère est de 9 % inférieure à celle des mères qui vivent dans un ménage où les partenaires ont des revenus financiers similaires.

Les mères et pères à forts revenus sont considérablement moins enclins à prendre un congé parental que les parents aux revenus inférieurs.

Quel est le lien entre la prise de congé parental par le père et les revenus financiers du père, et ceux de son/sa partenaire ?

Contrairement à ce qui a été observé chez les mères, il n'y a pas de lien entre des revenus élevés et le recours au congé parental.

La prise de congé parental par les pères est positivement liée aux revenus de leur partenaire. Concrètement, plus le salaire d'un partenaire est élevé, plus la probabilité de prendre le congé parental est élevée.

En ce qui concerne le lien entre la prise du congé par les pères et l'écart de salaire entre les partenaires, les données révèlent que si un père gagne moins que la mère, la probabilité qu'il prenne le congé parental est supérieure de 6 % par rapport à la situation où les partenaires perçoivent le même salaire. Si les revenus de la mère sont inférieurs, la probabilité de prise de congé par le père est 10 % inférieure à celle des couples dont les salaires similaires.

En résumé

Notre étude démontre la corrélation entre les revenus d'un parent et le comportement en matière de recours au congé parental. Les mères et pères à forts revenus sont considérablement moins enclins à prendre un congé parental que les parents aux revenus inférieurs. La prise de congé par la mère n'est pas liée au revenu de son partenaire. Cependant, le fait qu'un père prenne le congé dépend des revenus de son/sa partenaire. L'écart relatif de revenus entre les parents est associé à leur décision relative à la prise du congé et suggère que cela fait partie de négociations au sein du couple.

La question se doit toutefois d'être complétée par des études ultérieures.

Lorsque les données seront disponibles, il sera pertinent d'examiner dans quelle mesure la réforme de décembre 2016, qui a considérablement renforcé la flexibilité du congé parental, a influencé le comportement en la matière. Pour les entreprises de petite taille où l'utilisation flexible du congé parental est possible, mais où les absences prolongées sont jugées coûteuses, il serait pertinent d'intégrer le temps du congé dans les horaires de travail.

Dr Marie Valentova

Chercheuse

Luxembourg Institute
of Socio-Economic
Research (LISER)



- (1) FNR CORE 2016 C16/SC/11324101/ PARENT – Évaluation du congé parental au Luxembourg focalisée sur les stratégies des couples et le rôle des caractéristiques du lieu de travail, avec le soutien du Fonds National de la Recherche (FNR) du Luxembourg. Données fondées sur l'article scientifique : Valentova, M., Amjahad, A., Genevois, A.S. (prochainement) *Parental Leave Take-up and its Intensity. Do Partners' Workplace Characteristics Matter?*, Journal of Social Policy.
- (2) Les résultats et points de vue présentés dans cet article doivent être attribués à ses auteurs et ne reflètent en aucun cas le point de vue de l'IGSS ou du LISER.

La prise de congé par la mère n'est pas liée au revenu de son partenaire. Cependant, le fait qu'un père prenne le congé dépend des revenus de son/sa partenaire.



Lanceurs d'alerte : êtes-vous préparés aux nouvelles obligations introduites par le projet de loi n° 7945 ?

La directive sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union européenne⁽¹⁾ (« les lanceurs d'alerte ») a été adoptée le 23 octobre 2019 (la « directive »).

À la lumière des cas rencontrés ces dernières années, il est évident que les lanceurs d'alerte jouent un rôle essentiel dans la défense de l'intérêt public. Néanmoins, ces derniers peuvent être dissuadés d'effectuer des signalements par peur de représailles ou de poursuites pénales. Il est donc apparu nécessaire au législateur européen d'introduire un cadre légal qui les protège spécifiquement.

L'objectif de la directive est de pallier la fragmentation des législations actuelles dont la conséquence est la protection inégale des lanceurs d'alerte dans les États membres de l'Union européenne.

Au Luxembourg, la protection des lanceurs d'alerte repose actuellement sur plusieurs dispositifs épars, notamment par le biais de lois spécifiques dans le secteur financier⁽²⁾.

Le gouvernement luxembourgeois a déposé le 10 janvier 2022 à la Chambre des députés le projet de loi n° 7945 visant à transposer la directive (le « projet de loi »), alors que la date butoir de transposition était fixée au 17 décembre 2021.

Le présent article se propose de synthétiser le futur cadre juridique relatif aux lanceurs d'alerte en présentant le champ d'application matériel et personnel du projet de loi, les différents canaux de signalement à la disposition des lanceurs d'alerte ainsi que les conditions de protection de ces derniers.

Si la directive vise à protéger les personnes qui signalent des violations dans un certain nombre de domaines spécifiques du droit de l'Union européenne, le projet de loi étend la protection du lanceur d'alerte à « toute violation du droit national et européen », sans exigence d'un degré de gravité particulier, dès lors que cette dernière est « constatée dans un contexte professionnel ».

Quelles sont les violations concernées et qui sont les lanceurs d'alerte protégés par le projet de loi ?

Si la directive vise à protéger les personnes qui signalent des violations dans un certain nombre de domaines spécifiques du droit de l'Union européenne, le projet de loi étend la protection du lanceur d'alerte à « toute violation du droit national et européen », sans exigence d'un degré de gravité particulier, dès lors que cette dernière est « constatée dans un contexte professionnel ».

Certaines informations seront toutefois exclues du régime de protection telles que les informations classifiées, celles ayant trait à la sécurité nationale ou encore celles couvertes par un secret (secret médical, secret des relations entre un avocat et son client ou secret de l'instruction).

S'agissant du lanceur d'alerte, il est défini de manière extensive puisqu'il couvre les travailleurs au sens large (salariés du secteur public ou privé, fonctionnaires, stagiaires et bénévoles, anciens salariés et



Photo-Imilian/Shutterstock



Eu égard aux sanctions prévues à l'encontre des entités qui ne mettraient pas en place, dans le délai imparti, un canal de signalement interne (à savoir une amende administrative allant de 1.500 EUR à 250.000 EUR), il est fortement conseillé aux entreprises de se pencher dès à présent sur l'élaboration de leur procédure de signalement interne.

personnes en cours de recrutement), les partenaires commerciaux (les travailleurs indépendants, les salariés de sous-traitants et fournisseurs) ainsi que les membres de la gouvernance (actionnaires, membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance).

Comment l'alerte sur la violation peut-elle être lancée ?

Lorsqu'elle aura des informations, y compris des soupçons raisonnables, concernant des violations, la personne pourra lancer l'alerte par le biais d'un ou plusieurs des canaux de signalement prévus par la directive, à savoir le canal interne (auprès de l'entité juridique), le canal externe (auprès des autorités compétentes) et la divulgation publique. Il s'agit d'un système par palier ayant pour objectif de maximiser les chances de résolution en interne et surtout d'éviter que le signalement ne soit porté à l'intention du public en première intention.

1. Le signalement interne

Le lanceur d'alerte devra privilégier le signalement en interne dès lors qu'il « est possible de remédier efficacement à la violation au sein de l'entité juridique » et lorsqu'il « estime qu'il n'y a pas de risque de représailles ». Cette seconde condition introduit ainsi une part de subjectivité dans le chef du lanceur d'alerte.

Dans ce contexte, les entités juridiques de droit privé qui comptent 50 travailleurs ou plus et les entités juridiques du secteur public, y compris les administrations des communes de plus de 10.000 habitants, seront tenues de mettre en place une procédure de signalement interne. Il est à noter que ce seuil ne s'applique pas aux entités qui relèvent de certains secteurs déjà couverts par des règles spécifiques comme le secteur financier⁽³⁾.

Les entreprises concernées devront suivre de près l'état d'avancement du projet de loi car l'obligation de mettre en place un canal de signalement interne

sera applicable dès l'entrée en vigueur de la future loi sauf pour les entités juridiques occupant entre 50 et 249 salariés qui auront un délai jusqu'au 17 décembre 2023.

Alors que le projet de loi prévoit que les entités juridiques précitées⁽⁴⁾ pourront partager des ressources en ce qui concerne la réception des signalements et le suivi à effectuer, il reste silencieux sur la situation des groupes de sociétés qui ont déjà mis en place un canal de signalement interne centralisé et géré au niveau de la société mère de ce groupe. Il semble toutefois que ce canal « groupe » ne dispensera pas les entités concernées de mettre en place un canal interne propre⁽⁵⁾. La justification de cette exigence serait l'efficacité des canaux de signalement, notamment en assurant leur proximité avec le lanceur d'alerte et la conformité avec les règles locales qui peuvent différer entre les pays européens.

La procédure de signalement interne devra présenter un certain nombre de garanties, à savoir préserver la confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement et de tout tiers mentionné dans le signalement, et empêcher l'accès auxdits canaux aux personnes non autorisées.

L'entité juridique devra désigner un responsable du signalement qui pourra aussi bien être une personne, un service désigné au sein de l'entreprise ou un prestataire externe impartial pour qu'un suivi diligent des signalements puisse être effectué.

Un accusé de réception devra être envoyé à l'auteur du signalement dans un délai de 7 jours à compter de la réception du signalement et le délai pour fournir un retour d'information ne devra pas excéder 3 mois à compter de l'accusé de réception.

Eu égard aux sanctions prévues à l'encontre des entités qui ne mettraient pas en place, dans le délai imparti, un canal de signalement interne (à savoir une amende administrative allant de 1.500 EUR à 250.000 EUR), il est fortement conseillé aux entreprises de se pencher dès à présent sur l'élaboration de leur

procédure de signalement interne. Par ailleurs, compte tenu de la transversalité du sujet, les entreprises luxembourgeoises s'étant déjà volontairement soumises à cet exercice soulignent l'utilité de mobiliser différentes compétences internes et/ou externes (département des ressources humaines, département juridique et compliance, avocats, etc.) afin d'appréhender tous les aspects.

Il va sans dire que l'élaboration de la procédure de signalement interne devra intervenir dans le respect des attributions de la délégation du personnel, si elle existe au sein de l'entité juridique (procédure d'information-consultation ou codécision selon la taille de l'entité) ainsi que dans le respect des règles relatives à la protection des données (en particulier les règles découlant du Règlement Général sur la Protection des Données).

2. Le signalement externe

Sur la base du texte actuel, 22 autorités seront compétentes pour recevoir des signalements dans les limites de leurs missions et attributions respectives. Il s'agit notamment de la Commission de Surveillance du Secteur Financier, le Commissariat aux Assurances, le Conseil de la Concurrence, l'Inspection du Travail et des Mines, la Commission Nationale pour la Protection des Données, certaines administrations...

Il ne pourra être recouru au canal de signalement externe que dans certaines circonstances, à savoir lorsque les deux conditions du signalement interne ne sont pas remplies ou lorsque le signalement interne effectué en premier lieu est resté infructueux, ou enfin lorsque l'entité juridique n'a pas mis en place de canal interne (par défaillance ou lorsqu'elle compte moins de 50 salariés).

Tout comme pour la procédure de signalement interne, le signalement externe pourra se faire par écrit ou oralement, a minima dans l'une des trois langues officielles du Luxembourg.



L'autorité compétente devra assurer un suivi diligent de tous les signalements reçus, sauf en cas de violation mineure ou en présence de signalements répétitifs et ne contenant aucune nouvelle information significative par rapport au signalement précédent.

Un accusé de réception et un retour d'information devront être effectués dans les mêmes conditions que celles applicables en cas de signalement interne (le délai de retour d'information pourra toutefois être augmenté à 6 mois lorsqu'il sera justifié).

Les autorités compétentes disposeront d'un pouvoir d'investigation et de sanctions assez large.

Un office des signalements sera aussi mis en place afin notamment d'informer et aider dans sa démarche toute personne souhaitant effectuer un signalement interne ou externe.

3. La divulgation publique

Par divulgation publique il faut entendre la mise à disposition d'informations sur des violations dans la sphère publique, par exemple dans la presse ou via les réseaux sociaux.

En principe, la divulgation publique ne peut intervenir qu'« à titre subsidiaire » lorsque l'auteur du signalement a d'abord effectué un signalement interne et externe (ou externe directement) mais qu'aucune mesure appropriée n'a été prise.

Un recours direct à la divulgation publique reste toutefois possible si le lanceur d'alerte a des motifs raisonnables de croire que la violation peut présenter un danger imminent ou manifeste pour l'intérêt public ou, lorsqu'en cas de signalement externe il existe un risque de représailles ou il y a peu de chance qu'il soit remédié à la violation en raison de circonstances particulières (destruction ou dissimulation de preuves, par exemple).

Quelle est la protection dont bénéficient les lanceurs d'alerte et sous quelles conditions ?

À condition qu'elles aient « des motifs raisonnables de croire que les informations étaient véridiques au moment du signalement et qu'elles relevaient du champ d'application de la loi », les personnes ayant lancé l'alerte conformément aux dispositions légales seront protégées contre toutes les formes de représailles, y compris les menaces et tentatives de représailles (licenciement, modification de contrat, discrimination, mise sur liste noire, etc).

Ainsi, si un lanceur d'alerte subit une mesure de représailles, il pourra faire constater en justice la nullité de la mesure ou solliciter des dommages et intérêts. Dans le cadre de cette procédure, le lanceur d'alerte pourra se prévaloir d'une présomption de représailles, pour autant qu'il puisse établir qu'il a effectué un signalement ou une divulgation publique et qu'il a subi un préjudice. Le projet de loi ne précise pas combien de temps, après le signalement ou la divulgation, il pourra être présumé que la mesure prise est liée au signalement ou à la divulgation publique, ce qui crée une certaine insécurité juridique.

Par ailleurs, les lanceurs d'alerte bénéficient d'une exclusion de responsabilité civile et pénale⁽⁶⁾ par rapport à la révélation de l'information, à condition qu'ils aient « des motifs raisonnables de croire que le signalement ou la divulgation était nécessaire pour révéler la violation ».

A contrario, des sanctions pénales sont prévues à l'encontre du lanceur d'alerte qui aura sciemment signalé ou divulgué publiquement de fausses informations (peine d'emprisonnement de 3 jours à 3 mois de prison et une amende de 1.500 EUR à 50.000 EUR), sans préjudice de la possibilité pour l'entité de demander

réparation du dommage subi devant la juridiction compétente.

Un an après son dépôt, le projet de loi est toujours en discussion et suscite de nombreuses critiques. Il y a donc fort à parier qu'il ne sera pas voté en l'état. Il n'en demeure pas moins que les entités dans le champ du projet de loi devraient d'ores et déjà anticiper la rédaction de leur future *Whistleblowing policy*, se rapprocher d'un prestataire de plateforme digitale de recueil et de traitement des alertes, et revoir leurs règles de gouvernance internes, afin de se tenir prêtes dès l'entrée en vigueur de la loi.

M^e Sabrina Alvaro

Counsel et responsable du département Droit du travail



En collaboration avec

M^e Audrey Rustichelli

Deputy Managing Partner et responsable du département Technologie et Propriété intellectuelle



et M^e Nicolas Hamblenne

Counsel, département Technologie et Propriété intellectuelle



PwC Legal

Il ne pourra être recouru au canal de signalement externe que dans certaines circonstances, à savoir lorsque les deux conditions du signalement interne ne sont pas remplies ou lorsque le signalement interne effectué en premier lieu est resté infructueux ou enfin lorsque l'entité juridique n'a pas mis en place de canal interne (par défaillance ou lorsqu'elle compte moins de 50 salariés).

- (1) Directive 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union.
- (2) Loi du 5 avril 1993 relative au secteur financier ; loi modifiée du 12 novembre 2004 relative à la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme.
- (3) Article 8 paragraphe 4 de la directive.
- (4) Entités juridiques qui emploient entre 50 et 249 salariés.
- (5) Cf. Compte rendu de la cinquième réunion du groupe d'experts de la Commission sur la directive (UE) 2019/1937 du 14 juin 2021.
- (6) En cas d'atteinte à un secret protégé : exclusion de responsabilité pénale uniquement et sous certaines conditions.



Une charte pour l'égalité femmes-hommes dans le sport

Même si le Comité International Olympique (CIO) s'est engagé à « encourager et soutenir la promotion des femmes dans le sport, à tous les niveaux et dans toutes les structures, dans le but de mettre en oeuvre le principe d'égalité entre hommes et femmes » (Charte olympique, chapitre 1, règle 2.8), on constate que les sportives n'occupent toujours pas la même place que les hommes dans le sport et qu'elles sont encore victimes de préjugés. Initié par la Ville d'Esch-sur-Alzette et ADT-Center, le projet *Tou.te.s ensemble vers l'égalité femmes-hommes dans le sport* a pour but de promouvoir l'égalité dans le sport, mais aussi de soutenir le sport féminin. Rencontre avec les 3 initiatrices du projet, Norma Zambon, cheffe du service des Sports à la Ville d'Esch, Nicole Jemming, cheffe du service Egalité des chances à la Ville d'Esch, et Joëlle Letsch, Managing Partner d'ADT-Center.

En vue de la tenue de votre colloque de juin dernier, vous avez préalablement réalisé une enquête, menée par la sociologue Enrica Pianaro. Qu'a-t-elle révélé ?

Au Luxembourg, les conseils d'administration des fédérations sportives ne sont composés que de 21 % de femmes. Seulement 9 % sont dirigées par une femme. Ces chiffres sont similaires dans toute l'Union européenne. On constate également que la pratique du sport des femmes diffère de celles des hommes et qu'un décrochage sportif s'opère pour les filles entre 12 et 18 ans, aux âges où les jeunes filles se posent plus de questions que les garçons sur leur corps, sur l'image qu'elles renvoient sur les terrains ou dans les salles de sport et par rapport aux médias. Pour les femmes adultes, le fait d'être mère et de se soumettre aux tâches familiales est aussi un frein à pratiquer du sport. Ici encore, l'écart est important, seules 20 % de femmes font une activité physique.

Lorsqu'on accède au sport de haut niveau, les budgets alloués aux sportives sont-ils similaires à ceux des hommes ?

Non, même pour le haut niveau, ils restent en dessous de ceux alloués aux sportifs masculins. Il en va de même concernant les salaires et les prix remis aux femmes. Dans les médias, on note également une grande disparité, les résultats du sport



De g. à dr. : **Joëlle Letsch** (Managing Partner, ADT-Center), **Norma Zambon** (cheffe du service des Sports, Ville d'Esch-sur-Alzette) et **Nicole Jemming** (cheffe du service Égalité des chances, Ville d'Esch-sur-Alzette).

féminin passant souvent en second plan. Ceci engendre un manque évident de modèles féminins. Dans les services sportifs des médias eux-mêmes, on note aussi que les femmes journalistes ou commentatrices sportives sont peu nombreuses, ce qui explique une sous-médiatisation du sport féminin.

Quelles sont les solutions ?

Comme nous l'avons évoqué avant, beaucoup de freins jalonnent les parcours des sportives, notamment en raison de stéréotypes de genre. Pour quelles raisons une fille ne pourrait-elle pas faire de la boxe et un garçon de la danse ? Les préjugés sexistes détermi-

nant qu'un garçon doit être viril et une fille plutôt dans la séduction ne jouent pas en faveur de l'égalité. Il faut donc continuer à sensibiliser et à former les acteurs et actrices du monde sportif et les médias à l'égalité du genre. Les communes et les instances publiques ont ici un rôle important à jouer dans la promotion de l'égalité dans le sport, en mettant par exemple à disposition des ressources nécessaires (pour les équipements féminins, par exemple), en ciblant leur soutien financier aux clubs qui font avancer l'égalité...

C'est ainsi qu'est née votre idée de charte ?

En effet, nous travaillons à l'élaboration d'une charte *Égalité femmes-hommes dans le sport*, qui sera présentée par la Ville d'Esch-sur-Alzette en mars 2023. Cette charte, réalisée en co-construction par les acteurs.rices du monde sportif, constitue une démarche innovante pour le Luxembourg et nous espérons qu'elle servira de fondement à de nombreux clubs et fédérations du pays. En s'engageant pour une culture d'égalité dans le sport, en favorisant la visibilité des femmes dans la pratique sportive, en s'appuyant sur tous les talents, femmes et hommes, pour avancer..., n'est-ce pas contribuer à siffler le hors-jeu des inégalités hommes-femmes dans le sport ?

Propos recueillis par Isabelle Couset



LUXEMBOURG HR AWARDS

Luxembourg, 19 December 2022 - On 21 March 2023, the HR One Gala will celebrate its 20th anniversary with an iconic new edition, at Casino 2000 (Mondorf-les-Bains). This will be a fantastic opportunity to attend an inspiring keynote speech from Turkish author Metin Hara and lively round-table debates on the Quiet Quitting phenomenon throughout a tasty dinner, as well as enjoy an exclusive Luxembourg HR Awards' ceremony and networking moments.

A unique celebration, plenty of surprises and special guests, definitely not to be missed.

A human encounter

If our super-connected world may be an incredible place for creativity and innovation, it may also be the cause of unhappiness - and the inner journey to heal and grow is not (always) easy to take.

Graduated from Istanbul University, Turkish author Metin Hara regularly gives training and seminars at renowned universities and health institutions around the world, and will specifically join the HR One Gala this year to explain how love and the power of thought impact our health, both scientifically and practically.

We couldn't think of a better topic to discuss, now that our mental health has been put through the mill.

The Quiet Quitting Phenomenon

One unexpected gift that the lockdown gave us was time to reflect on how our professions were affecting our lives as a whole - and for many, it was rather negative. This is where Quiet Quitting comes into play. Instead of working around the clock, quiet quitters would rather stay

within the bounds of assigned duties and working hours to dedicate more time to their family and friends.

But the widespread benefits of such a phenomenon do not extend to employers. Seasoned professionals will remind the importance of employee engagement and the steps to take to (definitely) turn the tide.

About the HR One Gala

Since 2002, the HR One Gala has been gathering over 500+ HR decision-makers for a unique moment of sharing through inspiring keynotes, as well as an exclusive Luxembourg HR Awards' ceremony and networking cocktail.

This year, the HR One Gala will celebrate its 20th anniversary with an iconic new edition, to further spur the efforts and dedication of the whole HR community in Luxembourg, and reward the best solutions on the market.

Laura Campan - *Communication and Content Officer*



LUXEMBOURG HR AWARDS

CALL FOR APPLICATION - DEADLINE: FEBRUARY 15TH, 2023

Benefit from a unique opportunity to feature your team's best projects and initiatives by applying for one or several awards this event intend to explore in 2023. Do not hesitate to share your ideas and nominate personalities or companies by writing to team@hrone.lu



BUSINESS PARTNER AWARDS

HR Digital Partner
of the year Award

Learning &
Development Award

Recruitment agency
of the year Award

Rising HR Tech
Award



BUSINESS PARTNER AWARDS

People Experience
Award

CSR Initiative of
the year Award

Onboarding Excellence Award

Best Health &
Well-being Strategy

Icebreaker
Award



BUSINESS PARTNER AWARDS

HR Manager of the year Award

Human Focused CEO
Award

MORE INFORMATIONS ON:
WWW.GALA.HRONE.LU/CATEGORIES





Année européenne des compétences

La Commission a lancé les travaux

La Commission a adopté, le 12 octobre dernier, sa proposition visant à faire de 2023 l'Année européenne des compétences. Un citoyen qui dispose des compétences nécessaires est un citoyen armé pour s'adapter à l'évolution du marché du travail et participer pleinement à la société et à la démocratie. Personne ne sera laissé pour compte. Une main-d'œuvre dotée des compétences recherchées contribue à une croissance durable, favorise l'innovation et améliore la compétitivité des entreprises.

Or, à l'heure actuelle, plus des trois quarts des entreprises de l'UE disent avoir des difficultés à trouver des travailleurs possédant les compétences nécessaires, et les derniers chiffres d'Eurostat indiquent que seulement 37 % des adultes suivent une formation sur une base régulière. L'indice relatif à l'économie et à la société numériques montre que 4 adultes sur 10 et 1 personne sur 3 travaillant en Europe ne disposent pas des compétences numériques de base. On constatait déjà en 2021 des pénuries de personnel pour 28 professions dans différents secteurs comme la construction, les soins de santé, l'ingénierie ou encore les technologies de l'information, ce qui témoigne d'une demande croissante de travailleurs tant hautement qualifiés que peu qualifiés. La représentation des femmes dans les professions et les études liées aux technologies est également faible, avec seulement 1 femme sur 6 spécialiste en informatique et 1 femme sur 3 diplômée en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques.

Afin d'encourager l'éducation et la formation tout au long de la vie, les États membres ont approuvé les objectifs sociaux de la stratégie Europe 2030, selon lesquels au moins 60 % des adultes devraient participer à des actions de formation chaque année, et ils ont déjà présenté leur contribution nationale en ce sens. Cela est également important pour atteindre la cible d'un taux d'emploi

d'au moins 78 % d'ici à 2030. Parmi les objectifs de l'UE fixés dans la boussole numérique 2030, il est prévu qu'au moins 80 % des adultes possèdent au minimum des compétences numériques de base, que 20 millions de spécialistes des TIC soient employés dans l'UE et que les femmes soient encouragées à occuper de tels emplois.

Stimuler la compétitivité, la participation et les talents

Avec l'Année européenne des compétences, en coopération avec le Parlement européen, les États membres, les partenaires sociaux, les services publics et privés de l'emploi, les chambres de commerce et d'industrie, les prestataires d'enseignement et de formation, les travailleurs et les entreprises, la Commission propose de donner un nouvel élan à l'apprentissage tout au long de la vie :

- en promouvant des investissements accrus, plus efficaces et plus inclusifs, dans la formation et le renforcement des compétences afin d'exploiter pleinement le potentiel de la main-d'œuvre en Europe et d'aider les personnes à passer d'un emploi à l'autre ;
- en veillant à ce que les compétences soient adaptées aux besoins du marché du travail, en coopération également avec les partenaires sociaux et les entreprises ;
- en mettant en adéquation les aspirations et les compétences des citoyens avec les possibilités offertes sur le marché du travail, en particulier en ce qui concerne la transition écologique et numérique, et la reprise économique. Une attention particulière sera accordée à l'activation d'un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail, notamment les femmes et les jeunes, surtout ceux ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation ;
- en attirant des personnes de pays tiers possédant les compétences dont

l'UE a besoin, y compris en renforçant les possibilités d'apprentissage et la mobilité, et en facilitant la reconnaissance des qualifications.

Pour atteindre ces objectifs, la Commission encouragera les possibilités de perfectionnement et de reconversion professionnels, par exemple en donnant un coup de projecteur sur les initiatives pertinentes de l'UE, y compris sur les possibilités de financement de l'UE, afin de soutenir leur utilisation, leur mise en œuvre et leur efficacité sur le terrain. Des événements et des campagnes de sensibilisation seront également organisés dans toute l'UE afin de soutenir l'échange de bonnes pratiques entre les partenaires dans le domaine de la reconversion et du perfectionnement professionnels. L'Année thématique proposée vise également à contribuer à la mise au point d'outils de veille stratégique sur les compétences et à promouvoir des outils et des instruments visant à accroître la transparence et à faciliter la reconnaissance des qualifications, y compris les qualifications délivrées en dehors de l'UE.

Afin d'assurer la coordination des activités pertinentes au niveau national, la Commission invite les États membres à désigner un coordinateur national pour l'Année européenne des compétences.

Proposition de décision du Parlement européen et du Conseil relative à l'Année européenne des compétences 2023 :

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10431&#navItem-relatedDocuments>

Site Compétences et qualifications :

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=1146>

Source : Commission européenne, Communiqué de presse *La Commission lance les travaux sur l'Année européenne des compétences*, 12 octobre 2022.



Formation aux
Gestes de
Premiers Secours
Sauveteur
Secouriste de Travail



Initiation à
l'utilisation du
Défibrillateur (DAE)

Formation
Prévention des Risques
liés à l'Activité Physique
Gestes & Postures



PARTENAIRES SOCIAUX SA

176 route de Longwy L-4831 RODANGE

www.partenaires.lu | service-formations@partenaires.lu



Formation continue dans les entreprises⁽¹⁾

1^{er} recul du pourcentage des personnes formées depuis 1993

En 2020, la pandémie de COVID-19 a provoqué de nombreux bouleversements au sein des entreprises au Luxembourg et le volet de la formation continue n'a pas été épargné. Les entreprises et les acteurs de la formation professionnelle continue ont dû s'adapter rapidement aux contraintes et limitations imposées par la pandémie, notamment en accélérant le déploiement des outils numériques. Cette période a apporté un changement structurel dans l'organisation des cours avec davantage de cours organisés en ligne et moins de déplacements liés aux formations. Plus inattendu, la part des entreprises formatrices est restée stable (76 % en 2020, 77 % en 2015) malgré cette période agitée. Or, moins de salariés ont été formés et moins d'heures ont été consacrées à la formation en moyenne par salarié. La part des personnes formées a diminué de 5 points de pourcentage pour passer de 62 % à 57 % entre 2015 et 2020, soit le 1^{er} recul du pourcentage des personnes formées depuis 1993. Si la durée moyenne des cours par personne formée était de 35 heures en 2015, elle est passée à 29 heures en 2020.

3 entreprises sur 4 investissent dans les formations de leurs collaborateurs

En 2020, 76 % des entreprises au Luxembourg ont offert des cours de formation professionnelle continue (FPC) à leurs salariés. Malgré le fait que l'année 2020 ait été une année particulièrement difficile en raison de la pandémie et que plus de la moitié des entreprises prises en compte dans cette enquête aient indiqué avoir réduit les activités de FPC en raison des restrictions liées au COVID-19, le taux d'entreprises formatrices reste stable par rapport à 2015 (77 %).

Un pourcentage faible au sein des petites entreprises

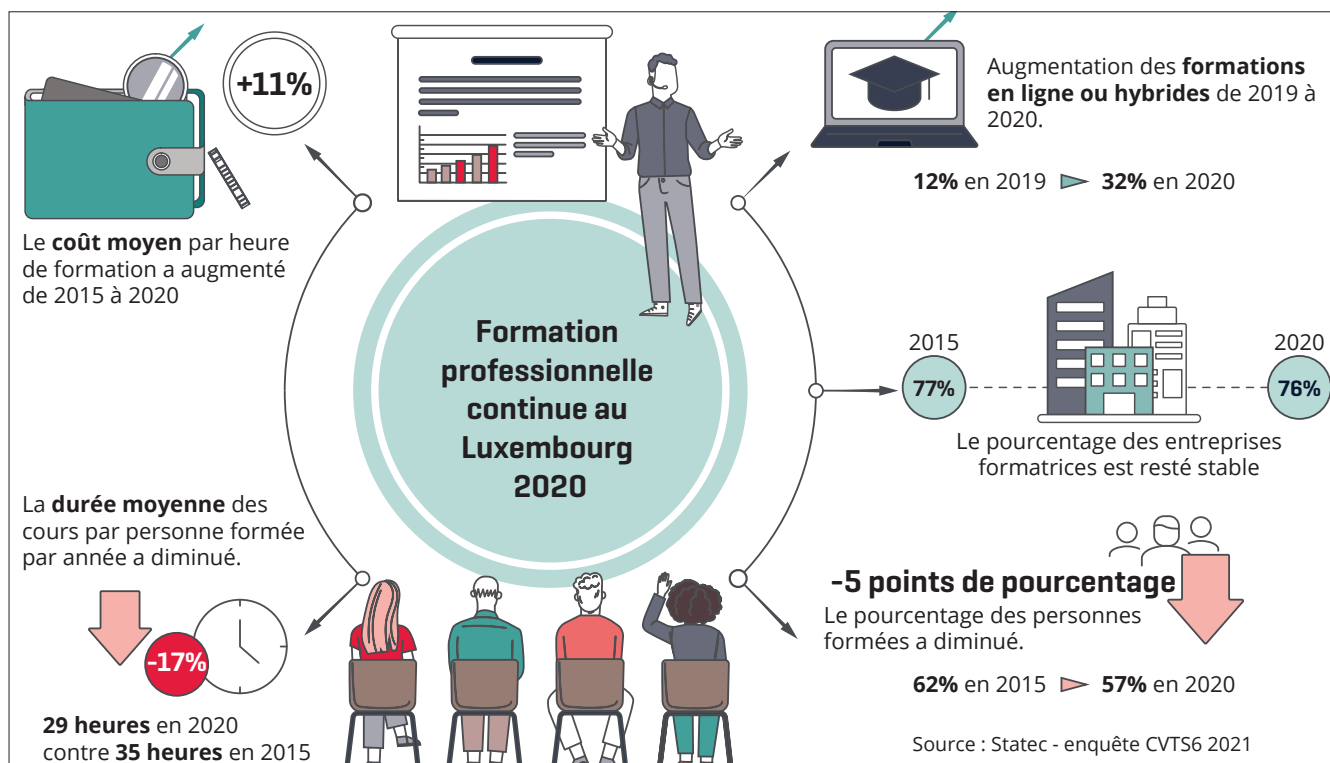
67 % des entreprises comptant entre 10 et 19 salariés sont formatrices en 2020. Ce taux est de 78 % pour les entreprises comptant entre 20 et 49 salariés. Dans la quasi-totalité des grandes et moyennes entreprises, la FPC est offerte. Le pourcentage des entreprises formatrices à partir de 50 salariés a connu une hausse de 2015 à 2020. Parmi les moyennes et grandes entreprises (avec 250 salariés ou plus), quasiment toutes sont formatrices.

Recul du taux des entreprises formatrices dans quasiment tous les secteurs d'activité

Presque tous les secteurs – à l'exception du secteur des services financiers et autres services, et de la construction – ont connu un recul du taux d'entreprises formatrices de 2015 à 2020. Le taux d'entreprises formatrices le plus élevé est observé dans le secteur des services financiers et autres services avec 87 %. Une tendance particulièrement positive est observée pour le secteur de la construction où le taux des entreprises formatrices a évolué favorablement de 8 points de pourcentage pour passer de 61 % (2015) à 69 % (2020).

1^{er} recul de la part des personnes formées depuis 1993

En 2020, 57 % de tous les salariés ont participé à des cours de FPC, soit 177.000 sur 311.000 salariés entrant dans le champ d'étude de l'enquête, ce qui constitue une diminution par rapport à 2015 où cette part était de 62 %. C'est également la 1^{ère} fois depuis 1993 que la part des personnes formées est en recul.





Diminution du temps de travail consacré à des formations

Alors que le nombre des entreprises formatrices n'a que légèrement diminué entre 2015 et 2020 (1 point de pourcentage), le nombre d'heures de formation moyen a fortement diminué. Chaque salarié a en moyenne passé 29 heures dans des cours de formation pendant les heures de travail rémunérées en 2020. Ce chiffre était de 38 heures en 2010 et de 35 heures en 2015.

La durée moyenne de cours par personne formée dépend fortement du secteur d'activité. En 2020, elle est la plus élevée dans le secteur du commerce et de l'horeca avec 39 heures. La durée moyenne la plus faible a été enregistrée dans le secteur des ressources et énergie avec 15 heures et celui des fabrications métalliques et machines avec 19 heures.

Rapporté au nombre total d'heures travaillées, le nombre d'heures de formation représente 0,9 % du temps de travail en 2020. Cette part avait constamment progressé depuis 1993, atteignant 1,2 % en 2015 pour rechuter au niveau de 2005 en 2020. Plus de 5 millions d'heures de cours ont été suivies en 2020.

Coût : 1,5 % de la masse salariale

Le coût total des cours de FPC s'élève à 295 millions EUR pour l'année 2020, contre 320 millions en 2015, soit une diminution d'environ 8 %. C'est la première fois en plus de 20 ans que les dépenses des entreprises pour les FPC, qui avaient constamment progressé depuis 1993, connaissent une baisse. Il est aussi à noter une diminution du total des heures de formation de quelque 15 % de 2015 à

2020, ce qui explique en partie la diminution de ces dépenses.

Les coûts des cours de FPC représentent 1,5 % de la masse salariale de toutes les entreprises considérées dans le cadre de l'enquête en 2020, soit une diminution d'environ 27 % par rapport à 2015 où ce rapport était de 2,1 %. Le ratio des coûts des cours de FPC rapportés à la masse salariale en 2020 est ainsi le plus faible enregistré depuis 1993.

Si on rapporte les coûts pour les FPC au nombre d'heures de cours suivies par les salariés, on obtient un coût moyen par heure de formation de 59 EUR en 2020. En 2010 et 2015, le coût horaire a été de 53 EUR.

Coût des cours de FPC

Malgré le fait que les autres coûts liés aux FPC aient moins évolué ou même baissé entre 2015 et 2020, le coût d'absence et donc le coût salarial a considérablement augmenté (+ 29 %). Ceci est en même temps la raison principale de l'augmentation du coût horaire pour les FPC. Le coût lié à l'absence du personnel formé constitue avec 72 % la plus grande partie des coûts liés aux cours de FPC. Le coût salarial des salariés formés est en augmentation constante et représentait 62 % du coût total en 2015 et 60 % en 2010. Un changement structurel des autres coûts liés aux cours de FPC est constaté en 2020, ce qui est très certainement lié à la pandémie et à une adaptation de la façon d'organiser les cours. Si 22 % des frais provenaient des coûts de l'achat de prestations de fournisseurs externes en 2015, cette part est de 15 % en 2020. Les frais de déplacement et d'hébergement ont même diminué d'environ 80 %, et sont passés de 5 % des coûts FPC en

2015 à environ 1 % en 2020, ce qui est dû à une limitation des déplacements en 2020. Ceci s'explique sans doute par le fait que la part des formations professionnelles continues organisées en tant que formations en ligne a presque triplé entre 2019 et 2020 : en 2019, 12 % des FPC étaient organisées en ligne ou en mode hybride contre 32 % en 2020. Les dépenses qui reviennent au coût salarial des formateurs internes sont restées stables et représentent, comme en 2015, 8 % du montant des cours de FPC.

Le coût d'absence du personnel formé pendant les heures de travail rémunérées est de loin le plus important du coût horaire des FPC. En conséquence, le coût des FPC varie fortement d'un secteur d'activité à l'autre.

Le coût horaire moyen des FPC est le plus élevé dans le secteur des services financiers et autres services, et celui des transports et communications où il s'élève à respectivement 71 EUR/heure et 64 EUR/heure. Il descend à quasiment la moitié pour le secteur du commerce et horeca (31 EUR/heure) et pour le secteur des autres industries manufacturières (35 EUR/heure).

(1) Enquête sur la formation professionnelle continue des entreprises. Cette enquête, connue en anglais sous le nom de *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS) s'intéresse aux activités de formation des entreprises. Elle est menée tous les 5 ans. Le Luxembourg a réalisé cette enquête pour les années de référence 1993, 1999, 2005, 2010, 2015 et 2020.

Source : STATEC, Regards n° 09, *Vers un changement durable de la formation continue dans les entreprises ?* Rasim Daudbasic avec la collaboration de Paul Reiff, novembre 2022. <https://statistiques.public.lu>

La plus-value de l'apprentissage

Sous la coordination des Chambres professionnelles (Chambre des salariés-CSL, Chambre d'Agriculture, Chambre de Commerce et Chambre des Métiers), coresponsables de la formation professionnelle, l'Université du Luxembourg a mené une analyse relative à la plus-value de l'apprentissage au Luxembourg pour les apprentis, les

entreprises formatrices et l'économie en général.

Les résultats de l'étude sont encourageants et mettent en évidence la plus-value de l'apprentissage, ce qui conforte les chambres professionnelles dans leurs efforts continus pour valoriser davantage l'apprentissage et œuvrer en faveur de dispositions légales permettant de

développer des programmes en format dual, sous contrat d'apprentissage, à tous les niveaux de l'enseignement (notamment DT et BTS), offrant ainsi aux diplômés de la formation professionnelle des possibilités supplémentaires pour acquérir, dans une vision de lifelong learning, des qualifications supplémentaires.



Formation tout au long de la vie



Les résultats-clés de l'étude

Si l'apprentissage en entreprise constitue une véritable plus-value pour 90 % des répondants, il s'affiche également pour tous les répondants comme un facteur-clé pour la réussite de la formation. Pour 56 % des entreprises, les apprentis sont trop jeunes et manquent de maturité quand ils doivent se décider pour un apprentissage ; 35 % des apprentis sont du même avis.

Les entreprises formatrices ont affirmé leur intention de former des apprentis pour assurer la continuité d'une main-d'œuvre qualifiée, mais aussi pour donner une opportunité d'apprentissage aux jeunes. 40 % des entreprises formatrices indiquent vouloir former plus d'apprentis à l'avenir.

Concernant le choix de leur formation, 55 % des apprentis indiquent des motifs en lien avec le plaisir d'effectuer des tâches manuelles, leur intérêt pour les compétences techniques ou encore les perspectives professionnelles. 76 % des apprentis affirment vouloir continuer à travailler dans le métier dans lequel ils se forment, contre 17,7 % qui restent indécis et 6,3 % qui souhaitent faire autre chose après leur apprentissage.

Plus de 80 % des apprentis apprécient la formation en entreprise, tant au niveau de leur préparation que de leur intégration, et éprouvent une grande estime pour leur travail. Ce point est particulièrement encourageant, si l'on considère que l'orientation professionnelle en amont de la formation ne reçoit qu'une appréciation mitigée. 55 % des apprentis affirment avoir été bien orientés, mais seulement 1 % des élèves ont pu profiter des outils d'orientation des Chambres professionnelles (Basic-check de la CSL/CdM et Talent Check de la CC).

Parmi les apprentis sondés, 45 % affirment vouloir continuer à se former. Ceux qui n'ont pas cette intention invoquent comme raisons principales le fait d'avoir des projets différents, de préférer continuer en formation continue, ou encore des problèmes financiers.

L'analyse a fait ressortir des résultats qui vont permettre de travailler sur l'optimisation de certains aspects, comme par exemple l'offre de formation, l'orientation positive des apprentis, la coordination et l'imbrication entre les enseignements en entreprise et au lycée, l'adaptation aux changements technologiques de

certaines formations existantes et le flux d'information entre les lycées et les entreprises formatrices.

Au vu de ces résultats encourageants, l'apprentissage est plus que jamais une réponse pour pallier le manque de main-d'œuvre qualifiée dont souffre l'économie luxembourgeoise. Des analyses complémentaires sont d'ores et déjà en cours de développement, notamment pour mieux cerner certaines nuances sectorielles et dégager d'autres pistes d'action visant à développer des parcours d'apprentissage en fonction des besoins du terrain.

Source : Chambre des salariés-CSL, Chambre de Commerce, Chambre des Métiers et Chambre d'Agriculture, Communiqué de presse, *Un parcours gagnant pour les entreprises et les apprentis avec des potentialités avérées pour développer des programmes duals à tous les niveaux d'enseignement*, 7 décembre 2022.

L'intégralité de l'étude est consultable sur <https://www.cc.lu/toute-linformation/actualites/detail/etude-apprentissage-formation-en-alternance-pour-pallier-le-manque-en-main-doeuvre-qualifiee-de-leconomie-luxembourgeoise#attachments>



Photo-goodluz/Shutterstock



1^{ER} SEMESTRE 2023 : PLANNING DES SÉMINAIRES

JANVIER

30/01

Etudiants / Stagiaires : état des lieux du régime applicable en matière fiscale et de sécurité sociale

Janique Bultot et Julie Ratajczak

FÉVRIER

09/02

Actualités RH 2023

Janique Bultot et Julie Ratajczak

MARS

14/03

Frontaliers et télétravail : implications fiscales et de sécurité sociale

Janique Bultot et Julie Ratajczak

16/03

Comment lire et comprendre un bilan comptable et ses annexes ?

Etienne Pigeon et Mounira Meziadi

23/03

Déclarations fiscales des personnes physiques : comment réduire sa note d'impôt ?

François Guisset et Claire Gosselin

AVRIL

04/04

De l'arrivée au départ du salarié : les fondamentaux RH

Janique Bultot et Julie Ratajczak

27/04

Gestion de la maladie du salarié (en coordination avec C. Defay)

Janique Bultot et Julie Ratajczak

MAI

11/05

Comment lire et comprendre un bilan comptable et ses annexes ?

Etienne Pigeon et Mounira Meziadi

23/05

Introduction à la fiscalité luxembourgeoise des sociétés

Delphine Deichtmann et Kanstantin Voitsik

30/05

Frontaliers et télétravail : implications fiscales et de sécurité sociale

Janique Bultot et Julie Ratajczak

JUIN

06/06

Statut fiscal et social du dirigeant d'entreprise

Janique Bultot et Julie Ratajczak

13/06

TVA immobilière : mécanisme et cas pratiques

Yannick Ravaine et Delphine Deichtmann



Recul inquiétant pour la formation continue en entreprises

Le budget consacré à la formation continue des salariés est en baisse au Luxembourg, tout comme le nombre de personnes formées. Cette tendance s'explique en partie par la crise COVID qui a obligé les entreprises et les organismes de formation à s'adapter.

Entre 2015 et 2020, la part des personnes formées est passée de 62 % à 57 %, soit 177.000 sur 311.000 salariés, relève le STATEC dans une récente étude sur la formation professionnelle continue (FPC) au Luxembourg. Il s'agit du premier recul du pourcentage des personnes formées depuis 1993... Le constat est sans appel. Si la part des entreprises formatrices est restée stable (76 % en 2020, 77 % en 2015), moins de salariés ont été formés et moins d'heures ont été consacrées à la formation en moyenne par salarié. La durée moyenne des cours par personne formée était de 35 heures en 2015, elle est passée à 29 heures en 2020.

À l'exception de la construction, la part de la masse salariale consacrée à la FPC a diminué dans tous les secteurs. Cette baisse était particulièrement importante pour certains secteurs (Ressources et énergie, Fabrications métalliques et machines) où la part de la masse salariale consacrée à la FPC a chuté d'environ 60 %. Cette baisse a été nettement moins forte pour les deux plus grands secteurs (Commerce et horeca, Services financiers et autres services), qui ont tout de même poursuivi leurs efforts de formation. Si on rapporte les coûts pour les FPC au nombre d'heures de cours suivies par les salariés, on obtient un coût moyen par heure de formation de 59 EUR en 2020. En 2010 et 2015, le coût horaire a été de 53 EUR.

L'impact de la crise sanitaire

En 2020, la pandémie de COVID-19 a provoqué de nombreux bouleversements au sein des entreprises au Luxembourg et le volet de la formation continue n'a pas été épargné. Les entreprises et les acteurs de la formation professionnelle continue ont dû s'adapter rapidement aux contraintes et limitations imposées par



Photo-Gaelfphoto/Shutterstock

Les États membres ont convenu, lors du sommet social de Porto en mai 2021, que l'un des objectifs de la politique sociale de l'Union européenne devait être de faire en sorte que 60 % des adultes participent à des activités de formation chaque année.

la pandémie, notamment en accélérant le déploiement des outils numériques. Cette période a apporté un changement structurel dans l'organisation des cours avec davantage de sessions organisées en ligne et moins de déplacements liés aux formations. Ainsi, de 2019 à 2020, les formations en ligne ou hybrides sont passées de 12 à 32 %.

Il est un élément que ne prend pas en compte le STATEC dans son étude. Après avoir longtemps incité les entreprises à recourir à la formation continue pour assurer leur compétitivité, le Luxembourg a fait le choix, en 2017, de réduire l'aide au cofinancement de la formation en entreprise, ce qui a eu un impact négatif direct sur leurs actions de formation. La crise

sanitaire et économique a, par ailleurs, nui aux actions de formation des entreprises et, partant, ralenti la montée en compétences de leurs équipes en 2020 et 2021.

Considérant que la relance des économies passera inévitablement par les compétences et que l'enjeu *skills* touche tous les pays, les États membres ont convenu, lors du sommet social de Porto en mai 2021, que l'un des objectifs de la politique sociale de l'Union européenne devait être de faire en sorte que 60 % des adultes participent à des activités de formation chaque année. Le Luxembourg va donc devoir remonter la barre s'il veut répondre à ces critères. ✓

Michaël Peiffer



National Skills Strategy, une stratégie en faveur de la formation continue

La pénurie de talents au Luxembourg et dans la Grande Région n'est pas récente. Pour augmenter le nombre de talents qualifiés, une stratégie à long terme, nommée *National Skills Strategy*, a été élaborée. L'objectif est de valoriser la formation pour adultes dans l'optique de combler les écarts de compétences et réduire l'impact de la pénurie de main-d'œuvre. Au terme de ce projet, quatre volets prioritaires ont été identifiés ainsi que des pistes de solution.

En association avec l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques), un groupe de travail composé de représentants du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire ainsi que de l'ADEM (Agence pour le développement de l'emploi) a établi un état des lieux de la formation pour adulte au Luxembourg.

Déterminer les freins

La première étape dans la définition de la stratégie *National Skills* a résidé dans l'établissement d'un état des lieux afin de comprendre d'où viennent les écarts de compétences entre la demande du marché et l'offre des travailleurs et chercheurs d'emploi.

L'offre de formations au Luxembourg est à première vue qualitative et conséquente. Mais certains freins sont pointés du doigt, comme le fait de ne pas trouver de formation concernant certains sujets (6,8 %), le manque de soutien de l'employeur par rapport au désir de formation (7,2 %) et le coût (12,4 %) de celle-ci. Les deux premières causes évoquées sont cependant les horaires de formation (22,7 %) et les contraintes familiales (19,7 %).

Les conclusions de cette analyse ont mis en évidence quatre volets prioritaires sur lesquels il est urgent de se pencher afin d'éviter que la pénurie de talents ne s'amplifie au fil des années.



Photo-Olivier Le Moal/Shutterstock

La pénurie de talents ne s'arrête pas aux frontières du pays. Le problème concerne également la Grande Région. Les entreprises doivent donc aller chercher des candidats qualifiés provenant de pays plus lointains. Dans cette optique, il faut activer les leviers nécessaires, non seulement pour attirer les talents mais aussi leur famille.

Répondre aux besoins du marché

Le marché du travail évolue constamment et rapidement, en réponse aux avancées technologiques, mais aussi à la mise en application de réglementations nationales ou européennes.

Afin d'éviter les pénuries de candidats, dans certains secteurs, il est essentiel de

suivre ces évolutions et de s'y adapter rapidement. Cela passe par le remaniement de formations existantes ou la création de nouveaux cursus. Sans cela, les entreprises risquent d'en payer les conséquences en n'arrivant pas à pourvoir certains types de postes ou en s'engageant dans un engrenage de surenchère salariale.



Une des pistes d'amélioration consiste à mieux anticiper les compétences du futur. Afin de ne pas se retrouver avec de nouveaux métiers sans qu'il n'y ait d'offre de formation disponible, il est indispensable d'analyser de manière régulière le marché pour se préparer à ses transformations à venir.

Promouvoir la formation

Tout au long de sa carrière, il est préférable qu'un employé soit formé de façon continue. Que ce soit pour maintenir ses compétences à niveau ou les améliorer dans l'optique d'évoluer. Une reconversion est également envisageable, nécessitant des formations plus spécifiques.

Dans le cas de l'*upskilling* – qui consiste à se former de manière continue –, l'entreprise a son rôle à jouer dans l'orientation et le conseil en matière d'apprentissage. À titre d'exemple, le responsable des Ressources humaines peut, en accord avec l'employé, établir un plan de formation en lien avec le plan de carrière, afin de permettre son évolution au sein de la structure.

Afin d'inciter les salariés à se former et les entreprises à les encourager dans cette direction, différents incitants ont été mis en place. Pour les employés ou les personnes en situation de chômage, des incitants fiscaux existent ainsi que la possibilité d'obtenir des jours de congés spéciaux.

L'État peut contribuer au financement des plans de formation des salariés. Le montant peut représenter jusqu'à 20 % de la masse salariale, sous certaines conditions.

La stratégie *National Skills* estime qu'une des pistes d'amélioration par rapport à la formation consiste à mieux anticiper les compétences du futur. Afin de ne pas se retrouver avec de nouveaux métiers sans qu'il n'y ait d'offre de formation disponible, il est indispensable d'analyser de manière régulière le marché pour se préparer à ses transformations à venir.

Des incitants financiers pourraient également être développés, à l'image de bourses ou de subsides, tant à destination des formés que des entreprises, afin de motiver ces dernières à encourager la formation de leurs salariés.

Attirer les talents

La pénurie de talents ne s'arrête pas aux frontières du pays. Le problème concerne également la Grande Région. Les entreprises doivent donc aller chercher des candidats qualifiés provenant de pays plus lointains. Dans cette optique, il faut activer les leviers nécessaires, non seulement pour attirer les talents mais aussi leur famille.

Plusieurs freins pourraient notamment apparaître durant le processus de recrutement de ces profils, comme la lenteur administrative lorsqu'il s'agit d'obtenir les autorisations nécessaires ou de trouver un logement au Luxembourg. Ce deuxième point soulève par ailleurs la problématique de la mobilité. La *National Skills Strategy* recommande ainsi d'améliorer la mobilité dans le pays, notamment en donnant aux salariés de plus larges possibilités de télétravailler.

Renforcer la gouvernance des données

Afin de permettre d'analyser le marché et d'anticiper, la première étape est de récolter l'ensemble des données nécessaires. Cette démarche n'est pas la plus simple et fait partie des pistes de solutions évoquées au sein de la *National*



Photo-3rdtimeluckystudio/Shutterstock

Skills Strategy. Détenir l'ensemble de ces informations permettra une offre de formation structurée et mieux adaptée aux évolutions du marché.

Une autre proposition consiste à mettre en avant les postes dont le taux de vacance est le plus élevé. Cela ne permettra pas de réduire la pénurie mais offrira l'occasion aux acteurs de la formation d'adapter leur offre en fonction, pour renouveler le réservoir de talents dans ces secteurs. ✓

Marie Jacquemin

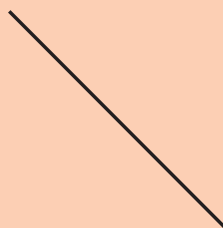
Créer

OU

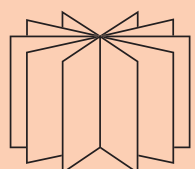
Développer



Découvrez nos formations en Entrepreneuriat et Gestion d'Entreprise



Nos experts
t'accompagnent



HOUSE OF
TRAINING

houseoftraining.lu



L'aide financière de l'État pour soutenir la formation en entreprise

Zoom sur les grandes lignes du dispositif d'aide publique pour la formation en entreprise par Sam Friederici, responsable du Cofinancement de la Formation Professionnelle Continue (FPC) à l'INFPC.

Les entreprises peuvent solliciter une aide pour le financement de leur plan de formation. De quoi s'agit-il ?

En effet, l'État soutient l'effort de formation des entreprises en proposant une aide au financement de leur plan de formation. Il s'agit du dispositif de cofinancement de la formation en entreprise. Cette aide peut être sollicitée par les entreprises du secteur privé, légalement établies au Luxembourg et y exerçant principalement leurs activités. Elle concerne les entreprises de tous les secteurs d'activité et de toutes les tailles. Les formations organisées doivent viser les salariés affiliés à la sécurité sociale luxembourgeoise avec un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée. L'accès à l'aide financière est soumis à conditions et se fait par le biais d'une demande de cofinancement.

Comment est déterminé le montant du cofinancement ?

Le montant du cofinancement est déterminé par l'investissement en formation professionnelle continue réalisé par l'entreprise à l'intention de ses salariés. L'aide s'élève à 15 % imposables du coût de l'investissement en formation réalisé au cours de l'exercice d'exploitation. Une majoration de 20 % est prise en compte au niveau du coût salarial des participants n'ayant pas de diplôme reconnu par les autorités publiques et une ancienneté inférieure à 10 ans, et pour les salariés qualifiés âgés de plus de 45 ans à la date du début de mise en œuvre du plan de formation de l'entreprise. L'investissement en formation est plafonné selon la taille de l'entreprise.

Quels sont les types de frais éligibles au cofinancement ?

L'investissement annuel en formation professionnelle continue comprend différents types de frais éligibles :

- salaires des participants aux formations ;
- salaires des formateurs internes ;
- frais des organismes de formation externes agréés et des fournisseurs-formateurs ;
- frais de déplacement, d'hébergement et de restauration ;
- coût du réviseur d'entreprise relatif à l'examen du décompte financier ;
- frais de logiciel de gestion de la formation ;
- frais de cotisation à des organismes de formation, basés sur une convention collective ou un accord interprofessionnel.

Les formations déclarées obligatoires par l'entreprise sont éligibles. Les formations à caractère obligatoire prévues par le législateur pour l'exercice des professions réglementées ne sont pas éligibles. Les frais de constitution du dossier de demande de cofinancement sont pris en charge à hauteur de 500 EUR.

Quelles sont les démarches à effectuer pour solliciter cette aide ?

Pour solliciter cette aide, les entreprises doivent réaliser une demande de cofinancement sur base du formulaire mis à la disposition des entreprises chaque année. La demande, accompagnée de toutes les pièces justificatives, doit être envoyée à l'INFPC dans le respect des délais légaux. À l'INFPC, nous réalisons ensuite une analyse de conformité de la demande en référence aux critères d'éligibilité fixés par la législation.



Sam Friederici, responsable du Cofinancement de la Formation Professionnelle Continue, INFPC
Photo-Mathilde Magne

Où s'informer davantage ?

L'INFPC guide les entreprises qui souhaitent solliciter l'aide de l'État à la formation en entreprise. Pour faciliter l'accès au dispositif, nous proposons une formation « Cofinancement de la formation en entreprise » d'une journée. Cette formation s'appuie sur les fondements théoriques et traite un cas pratique qui permet de s'approprier la procédure d'accès au cofinancement.

Les prochaines dates de formation et toutes les informations sur le dispositif sont accessibles sur www.lifelong-learning.lu/cofinancement 

Le cofinancement de la formation en entreprise

- L'aide financière s'élève à 15 % imposables du coût de l'investissement en formation
- La demande de cofinancement est à adresser à l'INFPC
- Informations et formulaires : www.lifelong-learning.lu/cofinancement

**POUR FORMER
MES EMPLOYÉS,
JE M'INFORME
EN UN CLIN D'ŒIL!**

**+ 10 000
formations**
pour renforcer les talents

LIFELONG-LEARNING.LU



Développez les compétences de vos collaborateurs pour accroître la performance de votre entreprise. Avec plus de 10 000 formations et ses informations utiles, **lifelong-learning.lu** vous accompagne vers le succès de votre projet.

lifelong-learning.lu
powered by INFPC



House of Training

Une offre de formation multisectorielle

Avec la transformation des métiers existants et l'arrivée de nouvelles professions, l'actualisation et l'acquisition de nouvelles compétences sont aujourd'hui incontournables. Comment la House of Training anticipe-t-elle ces nouveaux défis ? Entretien avec son CEO, Muriel Morbé.

Suite à la crise COVID, les entreprises ont-elles continué à investir dans la formation en 2022 ?

Pour 2022, nous avons enregistré quelque 25.000 inscriptions. Ce chiffre est stable depuis plusieurs années (à part pour l'année COVID), ce qui signifie que les entreprises n'ont pas renoncé à investir dans la formation continue. À l'heure où le manque de main-d'œuvre qualifiée se fait nettement ressentir, elles sont plus que jamais conscientes que développer ou acquérir de nouvelles compétences est un plus pour leur compétitivité. Du côté des salariés, la demande pour rester à niveau est forte également. Nous espérons que la situation économique faite de hausses constantes et d'inflation n'entravera pas leur volonté de continuer à former.

Dans ce contexte, comment préparez-vous votre offre ?

Bien évidemment, comme tout acteur économique, nous nous posons beaucoup de questions pour établir un programme de formation proche des besoins et des défis des entreprises et de leurs salariés, et renouvelé chaque année. Le monde se transforme et nous devons répondre aux transitions écologique et digitale, à l'automatisation des tâches, à la transformation rapide de certains métiers... Nous avons donc l'obligation d'être à la pointe. Notre réseau de partenaires composé de représentants des secteurs



Muriel Morbé, CEO, House of Training et directrice Formation de la Chambre de Commerce.

et des entreprises nous aide considérablement à établir un programme basé sur les besoins réels de nos clients.

Quelles sont les grandes nouveautés pour 2023 ?

Afin de répondre aux défis des transitions environnementale et digitale, l'offre dans le domaine de l'industrie a été adaptée, en collaboration avec la FEDIL. Nous proposons à présent un mini MBA avec la Solvay School sur la thématique du développement durable, ainsi que des programmes certifiants en matière d'ESG avec l'INDR. Dans le domaine de l'immobilier, beaucoup de nouvelles formations voient le jour, en partenariat avec l'Université de Lorraine. L'HoReCa est aussi un secteur pour lequel nous avons ajouté de nouvelles formations, de même que pour le Marketing et la Communication. Et puis, notre plateforme Moodle qui favorisera le *blended learning* fera partie intégrante

de notre offre au courant de l'année 2023. Cela donnera l'opportunité à nos participants de s'approprier le pur savoir en faisant des *e-learning*s et de développer le savoir-faire en formation soit en présentiel soit à distance. Cette année, en collaboration avec HEC Liège, la Chambre de Commerce a lancé un International MBA et, au niveau de la House of Training, nous sommes en train de développer une offre de certificats universitaires qui seront intégrés dans notre offre au courant de l'année prochaine. Pour 2023, notre offre multisectorielle est composée de quelque 1.200 formations, dont 302 nouvelles, de 159 parcours certifiants, de 4 programmes diplômants et de 65 profils professionnels.

Le développement des formations en ligne fait-il partie de vos projets futurs ?

Notre positionnement sur ce point est bien clair : nous continuerons à avantager les formations en présentiel. Le 100 % digital n'est pas la démarche que nous privilégierons. Néanmoins, nous développerons notre offre en *blended learning* qui intégrera de façon durable notre offre et complétera celle de cours en présentiel. Notre but étant d'offrir des formations qui ont un impact et de l'efficacité pour les acteurs économiques, nous savons par expérience que les formations en présentiel et encadrées par des formateurs sont plus pertinentes et donnent de meilleurs résultats. En ce début 2023, marqué déjà par de nombreux obstacles économiques, nous allons encore nous rapprocher un peu plus de nos clients, et plus particulièrement des moyennes et petites entreprises, afin d'identifier avec eux leurs besoins au jour le jour et ainsi leur apporter une réponse à la mesure des enjeux tout au long de l'année.

« ***Nous continuerons à avantager les formations en présentiel. Le 100 % digital n'est pas la démarche que nous privilégierons. Néanmoins, nous développerons notre offre en blended learning qui intégrera de façon durable notre offre et complétera celle de cours en présentiel.*** »



Encadrer les classes virtuelles : un nouveau challenge nécessaire pour les RH

Le distanciel s'est installé durablement dans le paysage de la formation professionnelle continue depuis maintenant deux ans et il fait partie entière des plans de formation des entreprises et administrations luxembourgeoises. *E-learning*, cours en distanciel ou classe virtuelle, *blended learning*, toutes ces formules cohabitent pour permettre au mieux le développement des compétences des salariés.

Il reste cependant des pistes d'amélioration pour un apprentissage efficient : en effet, il s'agit de trouver l'équilibre entre un apprentissage source de « plaisir d'apprendre » plutôt que stress du « devoir apprendre » et l'acquisition réelle de nouvelles compétences.

De nombreux apprenants vivent encore la formation à distance comme une contrainte. Le constat est posé : les conditions de l'apprentissage en distanciel ne sont pas toujours optimales (manque d'espaces dédiés en entreprise, matériel pas toujours adapté, poste de travail en *open space*, télétravail dans son salon ou sa cuisine...). Au bureau, comme dans les autres lieux, les formations à distance demandent une concentration accrue, et cela quelles que soient les conditions de travail auxquelles l'apprenant est confronté. Nos formateurs ont vu des apprenants répondre au téléphone, échanger avec leur responsable ou éteindre leur caméra pour éviter de voir des collègues installés derrière eux dans l'*open space*. L'apprenant semble davantage préoccupé par son environnement que par la formation.

Dans le cas des formations en classe virtuelle, si les conditions environnementales de travail empêchent un isolement intellectuel, visuel ou sonore, l'apprenant a du mal à intervenir, participer, poser des questions. Il se désengage progressivement de la formation, voire de son parcours par une implication de plus en plus limitée. Le formateur, de son côté, a également du mal à capter l'attention et à garder l'apprenant

motivé tout au long de la session. Ceci peut alors contribuer à une lassitude des deux côtés et engendrer des frustrations et des incompréhensions de part et d'autre.

Deux questions se posent alors

Quels sont les axes d'amélioration pour s'assurer de la réussite de sessions de ce type ? Quel est le cadre à poser et comment peut-on réellement évaluer les acquis de la formation dans ces conditions ?

Il devient essentiel, pour les entreprises, de réfléchir davantage aux conditions qu'elles offrent aux apprenants pour assimiler les connaissances dispensées en distanciel d'une manière aussi efficace qu'en présentiel. Elles doivent créer les conditions d'isolement intellectuel et s'assurer que la personne bénéficiant de ce type d'enseignement sera apte à le suivre sous cette forme.

D'autres conditions sont également nécessaires pour assurer le succès d'une formation à distance : tenir compte des objectifs pédagogiques à atteindre, de la cible, des conditions matérielles et didactiques d'apprentissage, assurer le suivi technique et pédagogique, évaluer les acquis.

Tous ces éléments doivent être réfléchis, dès la constitution du plan de formation et la définition des besoins. C'est un véritable projet en soi. Le responsable de formation ou RH doit s'assurer que le cadre, qu'il soit dans l'environnement professionnel ou privé, offre des conditions optimales de réalisation afin de garantir l'investissement formation de

l'entreprise. C'est aussi créer de nouvelles habitudes d'apprentissage. Les salariés doivent « réapprendre à apprendre », c'est-à-dire réapprendre à communiquer avec les autres apprenants, organiser leur espace de travail, communiquer sur leur planning de formation, s'isoler...

Le succès (équilibre entre plaisir d'apprendre et compétences réelles acquises) ne se mesure pas qu'au coût, qui est souvent le premier argument pour passer du présentiel au distanciel. Il se mesure aussi dans la motivation de l'apprenant à participer à ce type de formation et dans la conception pédagogique du cours dispensé. Les contenus de formation doivent être adaptés au distanciel, en acceptant que pour une durée équivalente de formation ils sont généralement moins ambitieux dans une classe virtuelle que dans une salle en présentiel.

Même si l'autonomie et la flexibilité sont aujourd'hui synonymes du « à distance », acquérir de nouvelles connaissances via l'apprentissage à distance n'est pas donné à tout le monde.

Accompagnez vos apprenants, comme vous le feriez pour les formations en présentiel. ✓



Valérie Maurer, chargée d'affaires - Managing Partner, REVAL Consulting S.A.

Nos domaines de compétences

Développement personnel – Management – RH & Formation – Relation client – Bureautique – Digital Marketing & CRM – AML pour PSF de support et autres professions – Développement de cours en ligne sur mesure. www.reval.lu



Chambre des Métiers

Des formations pratiques, conçues pour des artisans

Depuis un an, la division Formation de la Chambre des Métiers s'est réorganisée sous l'impulsion de sa nouvelle directrice, Hélène Mayer, qui nous a accordé un entretien.

Vous avez succédé en janvier 2022 à Tom Wirion qui assurait l'intérim de la direction de la division Formation. En quelques mots, quel est votre parcours ?

J'ai passé 17 ans dans la recherche, tout d'abord au CRP Henri Tudor puis au LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology), où j'y ai exercé des fonctions en lien avec la formation et notamment avec la coordination de projets européens. Je possède un master en Information et Communication et un master en Psychologie.

Que reprenez-vous de cette 1^{ère} année passée à la direction Formation de la Chambre des Métiers ?

L'année a été dense, très riche en expériences et nouveaux projets. Avec l'aide de tous les collaborateurs de la division, nous avons réorganisé les différents services : Formation initiale, Brevet de Maîtrise et Formation continue, et Perspektiv Handwiera. À la rentrée 2022, nous avons proposé un nouveau Brevet de Maîtrise réformé, celui de Maître Artisan en Beauté (coiffure/esthétique). À la rentrée prochaine, nous lancerons le Brevet de Maîtrise réformé Bois et Métal (menuisier/ébéniste et entrepreneur de constructions métalliques), d'autres Brevets en révision sont en bonne voie pour être également proposés en 2023. L'offre de Brevets de Maîtrise réformés, commencée à la rentrée 2017-2018, poursuit sa mue en respectant l'agenda fixé. Pour l'année 2022-2023, tous Brevets de Maîtrise confondus, nous tournons autour des 500 inscriptions. Ce succès,



Hélène Mayer, directrice de la division Formation, Chambre des Métiers.

récent et renouvelé depuis quelques années seulement, est dû à la réforme, mais aussi au fait que ce ne sont plus uniquement des jeunes qui s'inscrivent, mais des personnes qui souhaitent se reconverter professionnellement et qui viennent parfois de secteurs totalement étrangers à l'Artisanat, ou encore qui souhaitent créer leur entreprise.

En matière de formation continue, quels sont les projets ?

Pour l'année 2023, notre catalogue a été redéfini pour répondre au mieux aux besoins de nos membres, aux obligations légales (travailleur désigné), au nouveau label *Nohalteg an d'Zukunft +* (qui remplace le label *Energie fir d'Zukunft +*), aux nouvelles obligations concernant les démolitions sélectives (recyclage et valorisation des matériaux) et à la nouvelle obligation légale de certification pour

l'installation de pompes à chaleur. Pour organiser ces formations, nous travaillons en étroite collaboration avec toutes les structures de formation du pays. Nous venons d'ailleurs de signer un contrat de partenariat avec le CRTI-B (Centre de Ressources des Technologies et de l'Innovation pour le Bâtiment) et la House of Training afin d'offrir une formation dans le BIM (Building Information Modeling/Modélisation des informations du bâtiment) à nos ressortissants. Nous avons mis en place également de petits modules de formations à thème : Comment fidéliser ses collaborateurs ? Comment investir financièrement quand on est artisan ? etc. Et puis, dans le cadre de cette année électorale, nous avons été amenés à rédiger des propositions en matière de formation pour l'avenir de l'Artisanat, des artisans et de la société luxembourgeoise qui, nous l'espérons, permettront d'élargir notre offre pour développer les compétences des artisans et de leurs collaborateurs face aux nouveaux défis professionnels, notamment les transitions digitale et environnementale.

La pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs se répercute-t-elle dans l'apprentissage ?

Les chiffres sont stables depuis plusieurs années au niveau des inscriptions. Nous avons environ 800 jeunes sous contrat d'apprentissage. La relève est assurée, même si certains métiers sont en grande pénurie comme les bouchers, les métiers de la construction... Le challenge est toujours de changer les mentalités. L'Artisanat a toujours été en proie à un manque de reconnaissance. Et pourtant, les métiers de l'Artisanat offrent tellement d'opportunités...

« *Le challenge est toujours de changer les mentalités. L'Artisanat a toujours été en proie à un manque de reconnaissance.* »

Propos recueillis par Isabelle Couset



Mise à jour des compétences...

L'offre de Formation Continue de la Chambre des Métiers vous permet de développer vos compétences et celles de vos collaborateurs afin de relever de nouveaux défis professionnels.

www.handsup.lu/formation-continue



**CHAMBRE
DES MÉTIERS**
LUXEMBOURG

**De Partner
vum Handwerk**



Tirez parti de la transition numérique avec le *Digital Skills Training*

Le LLLC s'engage dans un accompagnement efficace à travers le programme *Digital skills training*.

Ce programme est composé de sept parcours sur des thématiques au cœur du besoin des professionnels en matière de digitalisation :

- le *Networks Training path* (CCNA) permet de comprendre les architectures, les modèles, les protocoles et les éléments de réseau pour soutenir les opérations et les priorités de l'entreprise. Il enseigne ensuite à prendre les décisions appropriées pour atténuer les menaces et améliorer la sécurité du réseau à l'aide de listes de contrôle d'accès ;
- le *Cybersecurity Training path* accompagne les novices en cybersécurité dans l'apprentissage de la manière adéquate de se protéger des cyberattaques en ligne et sur les réseaux sociaux. Et, il développe les compétences nécessaires pour sécuriser et protéger les réseaux des entreprises des attaques extérieures ;
- le *Linux Training path* permet de se familiariser avec les bases du système d'exploitation open source Linux. Ce sont ensuite des compétences sur les tâches de maintenance à l'aide des lignes de commande, l'installation et la configuration des ordinateurs Linux, ainsi que la mise en œuvre des fonctions du réseau avec les machines virtuelles Linux, qui sont développées ;
- le *Cloud Training path* (pour les managers) enseigne à se protéger en ligne contre les cyberattaques à partir de connaissances techniques théoriques et pratiques pour assurer un environnement cloud sûr, efficace et sécurisé. La gestion des incidents potentiels est aussi enseignée afin de prendre des décisions judicieuses relatives à la technologie du cloud ;



- le *Cloud Training path* (pour les opérationnels) traite des bases du cloud de Microsoft Azure et Microsoft 365, et donne un aperçu de ce qu'est le cloud computing et de quelle manière améliorer la productivité, faciliter la collaboration, optimiser les communications et la sécurisation des données sur le cloud ;
- Le *Devnet Training path* se focalise sur l'apprentissage du langage de programmation Python permettant de travailler dans des postes de développement de logiciels..., mais aussi sur l'automatisation des infrastructures ;
- Enfin, le *Programmation Training path* apprend à utiliser les langages de programmation Javascript et Python, connaître les concepts de codage, mais aussi pouvoir déboguer et dépanner des environnements informatiques.

Ces parcours sont dispensés par des formateurs certifiés dans des cours mixant présentiel en laboratoire et distanciel sur des machines virtuelles. L'apprentissage est ainsi maximisé en situation réelle.

Les nouvelles compétences numériques développées par les professionnels leur permettent ainsi d'évoluer et d'être acteurs de la transition numérique, avec un avantage concurrentiel indéniable sur le marché du travail luxembourgeois. ✓

Pour plus d'informations, consultez www.LLLC.lu ou contactez formation@LLLC.lu.



LUXEMBOURG LIFELONG
LEARNING CENTRE

LA FORMATION CONTINUE DE LA CHAMBRE DES SALARIÉS



CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG

Le programme *Digital Skills Training* est composé de sept parcours dispensés par des formateurs certifiés dans des cours mixant présentiel en laboratoire et distanciel sur des machines virtuelles. L'apprentissage est ainsi maximisé en situation réelle.



REPRISE DES COURS DU SOIR

EVENING COURSES | ABENDKURSE

En février 2023



Nos formations,
votre atout !



PLUS DE 270 FORMATIONS :



en présentiel



en blended learning



à distance



CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG

Consultez l'offre
complète : [LLLC.lu](https://lllc.lu)



LUXEMBOURG LIFELONG
LEARNING CENTRE
LA FORMATION CONTINUE DE LA CHAMBRE DES SALARIÉS



Relever les défis à venir grâce à un écosystème de formation à géométrie variable

L'année qui se profile n'est guère enthousiasmante si l'on s'en tient aux faits. D'une part l'incertitude économique et l'inflation exigent un budget plus serré ; d'autre part les objectifs de rétention et d'attraction des talents combinés à l'enjeu de l'*upskilling* des employés requièrent un renouvellement des programmes de développement pour maintenir la compétitivité de l'entreprise. Ces contraintes, qui sont contradictoires, mettent les départements Formation au défi et leur imposent plus que jamais de se renouveler et d'innover.

Dans de telles situations, la nature est une source précieuse d'inspiration et, dans le cas présent, les écosystèmes se révèlent une structure qu'il nous semble judicieux de copier. Selon Larousse, un écosystème se définit comme un « système formé par un environnement et par l'ensemble des espèces qui y vivent, s'y nourrissent et s'y reproduisent ». Transposé à la fonction formation, l'écosystème de formation serait comme un ensemble englobant les méthodes, les ressources, les personnes et la technologie utilisée pour soutenir le développement. La force des écosystèmes naturels est leur capacité d'adaptation aux circonstances. Mettre en place un écosystème de formation offre une adaptabilité tout à fait similaire en révisant les équilibres entre ses composants.

Prenons tout d'abord les méthodes de formation. Si beaucoup de programmes sont traditionnellement délivrés en classe, virtuelle ou présentielle, les outils-auteur, aujourd'hui disponibles sur le marché à moindre coût, permettent de transposer une partie des programmes en format digital. Une fois développés, ceux-ci sont disponibles à tout moment, sans mobiliser d'autre ressource que le temps de l'employé qui se forme.

Une optimisation des ressources présentes dans l'écosystème de formation permet également de gagner en efficacité et en impact. Considérons l'exemple des communautés de pratique, d'un programme de mentoring (ou reverse mentoring ?) ou encore des sessions de codéveloppement. Ces méthodes s'appuient sur l'expérience

La force des écosystèmes naturels est leur capacité d'adaptation aux circonstances. Mettre en place un écosystème de formation offre une adaptabilité tout à fait similaire en révisant les équilibres entre ses composants.

et les connaissances accumulées par les employés de l'entreprise. En structurant ces moments de partage en véritables moments d'apprentissage, moins formels que les sessions classiques de formation et donc moins coûteux, l'équipe formation fait coup double : assurer un transfert des compétences en interne et par la même occasion monter en compétences de coaching et d'encadrement les animateurs de ces séances de partage.

Les employés, acteurs de la formation grâce au *social learning*

Un troisième élément de l'écosystème que le département Formation peut mobiliser plus fortement est l'apprenant lui-même. Faire des apprenants l'un des moteurs-clés de la formation se révèle très efficace : au-delà de les responsabiliser dans la réalisation de leur programme, en faire des acteurs de la formation grâce au *social learning* démultiplie les possibilités de formation offertes à l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, les employés peuvent contribuer à l'effort commun de formation grâce à la création de tutoriels sur les outils utilisés par l'entreprise, la création de fiches mémo explicitant les bonnes pratiques, la mise en

ligne sur le réseau interne de l'entreprise de vidéos partageant les méthodes de travail, etc. Chacun peut soutenir la mise en place du *social learning*.

Enfin, cet écosystème de formation ne saurait fonctionner sans l'appui d'une technologie appropriée. Qu'il s'agisse des outils-auteur ou d'un intranet interne tels qu'évoqués ci-avant, une intégration des différentes solutions technologiques au quotidien des apprenants est essentielle au déploiement efficace de l'écosystème.

L'année qui nous attend est ainsi aussi une extraordinaire opportunité de créer un écosystème de formation. Il ne s'agit pas d'un processus ponctuel. Comme tout écosystème, il est un système vivant, qui évolue, s'adapte aux aléas des conjonctures et des évolutions de l'organisation et dont l'agilité constante est la clé pour relever les défis qui s'annoncent. ✓

Carole Houpert
Director Learning &
Development



Arendt Institute

Interactive and pragmatic training courses
delivered by multidisciplinary teams



our training solutions for your people

Professional development is key for many corporates bodies and institutions. Regulatory and legal changes may affect their global strategies.

Arendt Institute is uniquely positioned to help to keep up with these challenges as our trainers are at the forefront of legal, regulatory, tax and advisory developments. Practical case studies from our trainers' own experience contribute to a valuable training experience and enable participants to apply the underlying theoretical issues.





Le coaching, un allié puissant du développement

EiviLux accompagne les entreprises dans le cadre de coaching professionnel de dirigeants, de managers ainsi que d'équipes depuis sa création il y a 5 ans.

On entend beaucoup parler de coaching ces derniers temps. En quoi cela consiste-t-il ?

Chez EiviLux, nous proposons un accompagnement personnalisé de dirigeants et managers pour le développement de leur potentiel, mais également d'équipes dans la réalisation de leurs projets. L'idée est d'accompagner toute personne/toute équipe à partir de ses besoins personnels ou professionnels. Le coaching sert à prendre du recul et aider le(s) coaché(s) à devenir plus autonome(s) à travers des techniques diverses de questionnement. Le questionnement est en effet l'outil de base essentiel dans la caisse à outils du coach et qui est agrémenté de divers autres outils aux vertus différentes. Ce service est assuré par deux coachs certifiées : Céline Campi, certifiée auprès du Centre International du Coach depuis 2011, et Cathy Armando auprès de l'ICN Business School depuis 2020.

Quels sont les différents types de coaching en entreprise qui existent ?

Le plus courant est le coaching individuel qui permet de cibler une problématique personnalisée mais validée par un contrat tripartite (entreprise, coaché, coach) pour s'assurer de la convergence de l'objectif. Le coaching d'équipe ou collectif permet, lui, de développer une expérience et un référentiel commun. Ce type de coaching est à utiliser le plus en amont possible des difficultés qui se posent à une équipe. Le moins connu est le coaching organisationnel qui permet d'allier trois dimensions : personnelle (moi) + interpersonnelle (moi et les autres) + organisationnelle (mon

« *Le coaching sert à prendre du recul et aider le(s) coaché(s) à devenir plus autonome(s) à travers des techniques diverses de questionnement. Le questionnement est en effet l'outil de base essentiel dans la caisse à outils du coach et qui est agrémenté de divers autres outils aux vertus différentes.* »

vécu dans l'organisation). Enfin, il y a deux options possibles : faire appel à un coach interne ou externe. Le coaching interne est assuré par un collaborateur de l'entreprise et permet ainsi une capacité d'intervention immédiatement disponible. Le coaching externe est réalisé par un prestataire qui va engager sa neutralité et surtout assurer la confidentialité des informations partagées. Il est donc important d'apporter un soin particulier au choix du prestataire.

Mais la profession n'étant pas réglementée, comment s'assurer de sélectionner le bon prestataire ?

À notre sens, trois points d'attention sont primordiaux : le coach doit avoir suivi une formation certifiante ; ensuite, il faut s'assurer que le coach soit lui-même supervisé ; enfin, il faut privilégier un coach adhérent à une association professionnelle.

Justement, vous êtes vous-même, Céline Campi, présidente de la SFAPEC Luxembourg. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Le SFAPEC Luxembourg est « la petite sœur » du Syndicat Français des Acteurs Professionnels du Coaching (SFAPEC-France). Il s'agit d'un syndicat fait par et

pour les coachs qui a pour vocation de défendre le coaching en tant que métier à part entière.

Représenter, défendre, promouvoir et faire rayonner le coaching sont les missions du SFAPEC au bénéfice de l'ensemble de ses syndiqués, coachs consultants, coachs professionnels, écoles et associations de coachs. Fort d'une adhésion aux principes éthiques du Comité d'Éthique du Coaching, le SFAPEC fonde sa vision du métier sur les notions de responsabilité, d'autonomie et d'innovation. Il reçoit tous les professionnels qui ont fait le choix de la qualité sans concession à travers des formations métiers reconnues.

Céline Campi
Fondatrice et directrice



Cathy Gasparotto
Consultante RH et Responsable Recrutement

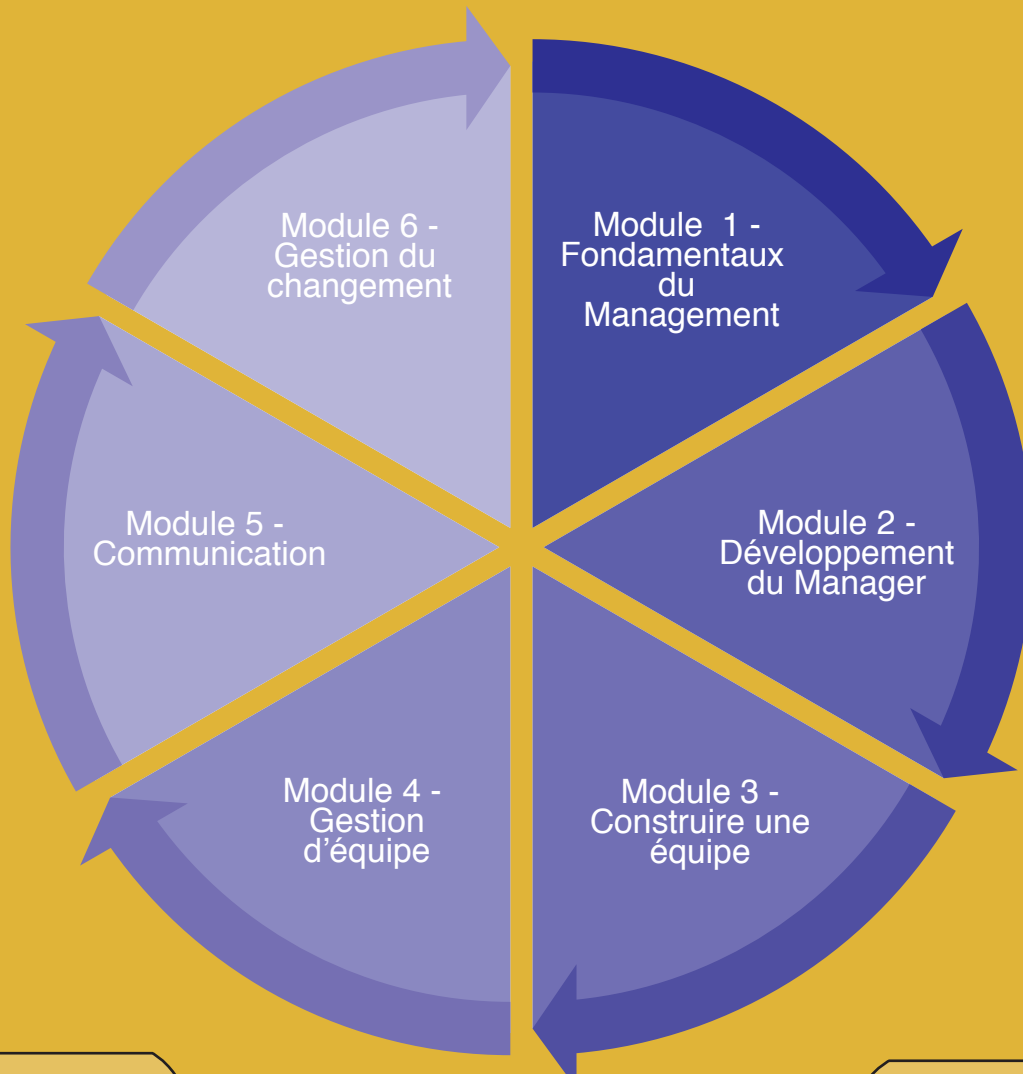


EiviLux

www.eivi-lux.com



Et si vous étiez accompagné(e) dans votre rôle managérial ?



Formation mixte
alliant présentiel
et distanciel

6 mois
...
6 modules

Cycles courts
de
2 jours par mois



« Faites de votre communication orale un atout ! »

Depuis la crise COVID qui a obligé des millions de salariés à télétravailler, la parole en entreprise a été entravée par la distance entre les salariés et leurs dirigeants, entre les collègues, et les outils technologiques ont souvent été ressentis comme une barrière aux contacts humains. Spécialiste en stratégie orale, l'agence parisienne Whistcom propose aux dirigeants et cadres des parcours de développement personnel pour augmenter l'impact en prise de parole. Entretien avec l'un de ses cofondateurs, Charlie Clarck.

En préambule, pouvez-vous nous donner quelques résultats de l'étude que vous avez menée en 2021 auprès de salariés ?

La majorité des salariés interrogés ont répondu que la parole de leur hiérarchie était trop chronophage et qu'elle se révélait être plus souvent du « blabla » que de l'information vraiment utile. Seuls 12 % des salariés trouvaient leur dirigeant inspirant. Mais 2/3 des répondants estimaient que lorsqu'un dirigeant s'exprimait bien, son discours avait des répercussions sur leurs motivations et leur bien-être.

Depuis 2015, vous accompagnez des dirigeants et cadres. Quels sont les changements que vous avez perçus ces dernières années ?

On sent clairement que les liens se sont distendus entre les équipes et leur management. Aujourd'hui, télétravail obligeant, les collaborateurs n'ont plus les mêmes attentes et attitudes vis-à-vis de leur travail et du sens qu'il lui donne. Pour les entreprises, la crise COVID a laissé place à une crise de la communication. Il faut donc se réinventer sur le fond, la forme et le format. Auparavant, lors des rares moments où ils prenaient la parole, les managers étaient uniquement attendus pour briller sur scène. Aujourd'hui, l'entreprise attend du manager qu'il soit inspirant, c'est-à-dire qu'il ait la capacité de (re)motiver ses équipes, et surtout que son message soit compris et retenu. Actuellement, la notion de dialogue a repris tout son sens. Tant mieux, car les jeunes générations, toujours en quête de sens par rapport à ce qui leur est demandé, ont besoin d'une communication constante avec leur hiérarchie.



Charlie Clarck, cofondateur, Whistcom.

Quelles sont les formations proposées par Whistcom ?

Chaque année, nous formons quelque 350 personnes, principalement dans notre Whistcenter, mais aussi dans les entreprises françaises et étrangères. Ces formations se déroulent de manière individuelle, collective ou encore sur mesure. Nous travaillons avec une vingtaine de professionnels reconnus, chacun expert dans son domaine (consultant en communication, acteur, coach vocal, comédien, chanteur, journaliste, coach en gestion des émotions, conseiller en image...) afin de former les dirigeants aux techniques de prises de parole en toutes situations : présentiel, visioconférence, animation de webinaires, écriture de discours, communication avec les médias... Notre but est de plonger les cadres et dirigeants dans la vraie vie, dans une communication du quotidien. Durant les séances, ils sont filmés, puis débriefés.

Après des mois de communication à distance, l'oralité est de retour...

En effet, et on s'aperçoit que, dans les entreprises, celle-ci contribue à une meilleure productivité et est génératrice de bien-être. Bien communiquer oralement contribue à un bon esprit d'équipe en renforçant l'engagement des salariés. C'est la raison pour laquelle il faut (ré)apprendre quelques règles de la communication orale : s'écouter, comprendre la(les) personne(s) que l'on a face à soi, avoir de l'empathie... Pour cela, il faut cesser de faire des monologues et tenir un discours clair.

Au sein de votre agence, vous avez créé une cellule R&D. Que vous apprend-elle ?

Que la parole n'est pas un art, mais une science. Que l'on prend la parole d'abord avec ses pieds. S'ils sont bien ancrés, tout le reste du corps se libère, les mains, le regard... Nous avons créé la méthode SPORT qui, sous l'acronyme, rassemble 5 outils indispensables à la bonne mécanique de la prise de parole : Sourire, Pieds accrochés au sol, Ouverture des mains, Regard (vers l'auditoire) et se Taire (l'art d'intégrer des silences). Sans silences, il n'y a pas de prise de parole. Paradoxalement, bien communiquer, c'est d'abord apprendre à se taire. Ce n'est pas sans raison que notre agence s'appelle Whist qui signifie « Chut ! »/« Tais-toi ! ». Le whist est aussi un jeu de cartes basé sur de la stratégie, à l'image des structures de nos formations, construites puis consolidées par les atouts de chacun.

Propos recueillis par Isabelle Couset

<https://whistcom.com>

Le cadre supérieur

L'article L.162-8 (3) du Code du travail dispose : « *Sauf disposition contraire de la convention collective ou de l'accord subordonné, les conditions de travail et de salaire des salariés ayant la qualité de cadres supérieurs ne sont pas réglementées par la convention collective ou l'accord subordonné conclus pour le personnel ayant le statut de salarié* ».

Selon l'article L.211-3 6. « *les dispositions du présent titre [Durée du travail] ne sont pas applicables [...] 6. aux personnes occupant un poste de direction effective ainsi qu'aux cadres supérieurs dont la présence à l'entreprise est indispensable pour en assurer le fonctionnement et la surveillance* ». L'article L.211-27 (5) dispose : « *les conditions de rémunération des heures supplémentaires visées aux paragraphes (1) à (4) ci-dessus ne s'appliquent pas aux salariés ayant la qualité de cadres supérieurs* ». Enfin, selon l'article L.234-46 concernant le congé parental « *le report du congé sollicité ne peut avoir lieu que pour les raisons et dans les conditions suivantes [...] lorsque le salarié est un cadre supérieur qui participe à la direction effective de l'entreprise* ».

Alors qu'ils peuvent se retrouver exclus de par leur statut de certains mécanismes juridiques, il importe de préciser qui sont ces salariés qualifiés de cadres supérieurs.

Les articles L.162-8 et L.211-27 (5) du Code du travail, indiquent que « *sont considérés comme cadres supérieurs au sens du présent chapitre, les salariés disposant d'un salaire nettement plus élevé que celui des salariés couverts par la convention collective ou barémisés par un autre biais, tenant compte du temps nécessaire à l'accomplissement des fonctions, si ce salaire est la contrepartie de l'exercice d'un véritable pouvoir de direction effectif ou dont la nature des tâches comporte une autorité bien définie, une large indépendance dans l'organisation du travail et une large liberté des horaires de travail, et notamment l'absence de contraintes dans les horaires* ».

Les critères étant cumulatifs, le salarié qui conteste ce statut devra démontrer qu'une seule des conditions n'est pas remplie alors que l'employeur devra démontrer qu'elles le sont toutes.

Dans une décision du 19 mai 2022, la Cour d'appel a précisé ces critères permettant d'établir si un salarié est soumis au régime des cadres supérieurs⁽¹⁾ ou pas.

En principe, il incombe à l'employeur qui entend se prévaloir du statut de cadre supérieur d'un salarié d'établir que les critères précités sont remplis. Cependant, lorsqu'un salarié accepte expressément le statut de cadre supérieur, il y a une inversion de la charge de la preuve et lui incombera d'établir qu'il ne remplit pas les critères légalement prévus.

Les critères précités étant cumulatifs, le salarié qui conteste ce statut devra démontrer qu'une seule des conditions n'est pas remplie alors que l'employeur devra démontrer qu'elles le sont toutes.

La rémunération

Le cadre supérieur bénéficie d'un salaire nettement plus élevé que celui prévu par la convention collective. La rémunération s'apprécie par rapport aux autres salariés soumis à la convention collective et non par rapport aux autres salariés hors convention. Il appartient à la partie qui se prévaut de ce statut ou qui le conteste d'apporter un élément concret d'appréciation. Dans ce sens, il a été jugé qu'une différence de salaire de 20 %⁽²⁾, sinon de

13,60 %⁽³⁾ était suffisante pour constituer un salaire nettement plus élevé que celui des salariés couverts par la convention collective.

Le pouvoir de direction

Pour apprécier cette condition, les juges examineront si le salarié disposait d'une autorité bien définie dans l'exécution des tâches qui lui incombait. Il s'agira d'une appréciation in concreto des pouvoirs du salarié. En tout état de cause, le seul fait d'être soumis par un lien de subordination à son employeur, ce qui constitue l'essence même d'un contrat de travail, ne remet pas en cause la qualité de cadre supérieur. De même, le fait d'être placé sous l'autorité d'un supérieur n'exclut pas non plus, à lui seul, une autorité bien définie et une large indépendance dans l'exécution de son travail. La Cour d'appel, dans une décision de 2007, a également précisé qu'un salarié pouvait être cadre supérieur sans qu'il ne dirige une équipe déterminée⁽⁴⁾.

L'indépendance dans le travail

Il est de principe que l'existence d'objectifs annuels précis, imposés par l'employeur, ne peut exclure l'existence de l'indépendance d'un salarié dans l'organisa-

Lorsqu'un salarié accepte expressément le statut de cadre supérieur, il y a une inversion de la charge de la preuve et lui incombera d'établir qu'il ne remplit pas les critères légalement prévus.



Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

Le statut de cadre supérieur a ses avantages et ses inconvénients. Le cadre dispose d'une rémunération supérieure, d'une flexibilité dans ses horaires, d'un pouvoir de direction et d'une indépendance. En contrepartie, le cadre sera, sauf accord spécial, exclu du cadre de la convention collective, de la réglementation en matière de durée du travail et pourra, dans certains cas, se voir refuser un report de son congé parental.

tion de son travail. De même, le lien de subordination envers un supérieur hiérarchique ne permet pas d'exclure une indépendance du salarié dans l'exécution de son travail. L'indépendance se mesure ici dans la capacité du salarié à exécuter son travail comme il l'entend. Ici encore, l'appréciation se fera au cas par cas.

La flexibilité dans l'horaire de travail

L'appréciation se fera toujours in concreto. Le fait que le contrat de travail fasse état d'horaires de travail ne suffit pas pour écarter toute notion de flexibilité. En effet, chaque contrat de travail, doit comporter, en vertu de l'article L. 121-4. (2) du Code du travail diverses mentions

obligatoires quant à l'organisation du travail. Le salarié devra toutefois bénéficier d'une certaine souplesse dans l'organisation de son travail, souplesse qui va de pair non seulement avec son indépendance mais également avec son pouvoir de direction.

Le statut de cadre supérieur a ses avantages et ses inconvénients. Le cadre dispose d'une rémunération supérieure, d'une flexibilité dans ses horaires, d'un pouvoir de direction et d'une indépendance. En contrepartie, le cadre sera, sauf accord spécial, exclu du cadre de la convention collective, de la réglementation en matière de durée du travail et pourra, dans certains cas, se voir refuser un report de son congé parental. À chacun d'apprécier.



M^e Céline Lelièvre

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg (OMILIA avocats) et du canton de Vaud/Suisse (Étude Mercuris Avocats, Lausanne), médiateur affilié à la Fédération Suisse des Avocats, avocat formé en droit collaboratif

- (1) Cour d'appel, 19 mai 2022, n° 62/22.
- (2) Cour d'appel, 28 avril 2016, n° 41270.
- (3) Cour d'appel, 7 juin 2018, n° 45229.
- (4) Cour d'appel, 19 avril 2007, n° 30833.

Un salaire doublé pour les frontaliers mosellans

Une grande partie des habitants de la Moselle française travaillent au Luxembourg. Selon une étude de l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques), cela est dû aux conditions financières bien plus intéressantes proposées au Grand-Duché : les Mosellans doubleraient leur salaire en franchissant la frontière.

Le ratio de multiplication du salaire français, quand on passe au Luxembourg, serait situé entre 1,25 et 2,04. Ce ratio est plus important lorsqu'il s'agit de travailleurs hautement qualifiés, disposant de diplômes de plus haut niveau.

Dans la Moselle française, les villages frontaliers comptent souvent une majorité de personnes actives qui, chaque jour, passent la frontière pour travailler au Luxembourg. Ces travailleurs font partie des 116.000 frontaliers français qui participent quotidiennement au développement économique du Grand-Duché. Et ce chiffre augmente constamment.

Pour obtenir une photographie de l'évolution du travail frontalier au cours des dernières années, l'Insee a dévoilé, à la fin du mois de septembre dernier, les résultats d'une étude détaillée sur ce sujet. Ceux-ci démontrent deux points essentiels : 1 travailleur frontalier sur 5 est un « nouveau frontalier », et la motivation salariale de ces travailleurs est indéniable, car ils doublent quasiment leur salaire en rejoignant le Luxembourg.

Un fort renouvellement des frontaliers

L'étude de l'Insee établit tout d'abord que le nombre de citoyens français vivant à la frontière luxembourgeoise et travaillant au Luxembourg est passé de 7,4 % à 8,6 % entre 2018 et 2020. La population de travailleurs frontaliers se renouvelle toutefois énormément chaque année : 20 % des frontaliers ne travaillaient pas au Luxembourg l'année précédente. Ainsi, en 2020, sur 86.100 frontaliers résidant en Moselle et Meurthe-et-Moselle, 17.800 sont de nouveaux frontaliers.

Bien entendu, plus on se rapproche de la frontière, plus le nombre de travailleurs frontaliers est important. Un tiers des 15-64

ans sont, par exemple, frontaliers dans la Communauté de communes de Cattenom et ses environs. Cette proportion descend à 1 sur 5 dans la Communauté d'agglomérations Portes de France-Thionville.

Une indiscutable motivation salariale

Si l'on se penche à présent sur les éléments qui motivent ces personnes à passer la frontière chaque jour afin de travailler au Luxembourg, l'Insee pointe le salaire comme principal facteur. Il faut dire que de nombreux résidents français ont parfois l'occasion de doubler leur salaire en passant la frontière. Le ratio de multiplication du salaire français, quand on passe au Luxembourg, serait ainsi situé entre 1,25 et 2,04. Ce ratio est plus important lorsqu'il s'agit de travailleurs hautement qualifiés, disposant de diplômes de plus haut niveau. Il augmente aussi au plus on se rapproche de la frontière.

Il ne faut pas aller bien loin pour trouver les raisons de cette très importante différence de salaire. Au Luxembourg, on rétribue automatiquement les travailleurs en fonction de leur niveau de diplôme. Le salaire minimum, en outre, est bien plus élevé qu'en France (1.678 EUR pour le SMIC français, 2.776 EUR pour le salaire minimum pour un travailleur qualifié au Luxembourg).

Salaire et avantages

Mais, au-delà du salaire, de nombreux travailleurs frontaliers interrogés par des médias français, en marge de cette étude



Photo-Paydar/Shutterstock

de l'Insee, pointent aussi les avantages liés à un emploi au Luxembourg : fiscalité plus avantageuse, primes diverses, 13^e mois, etc. On comprend donc pourquoi les personnes actives vivant dans ces régions frontalières choisissent de travailler au Luxembourg. C'est d'autant plus compréhensible en période d'inflation, et considérant que le coût du logement dans la Moselle française a déjà considérablement augmenté au cours des dernières années.

Pour les pouvoirs publics français, cette situation est toutefois complexe : certains secteurs vitaux – notamment celui des soins de santé – sont de plus en plus souvent en manque de personnel, rendant délicat leur fonctionnement optimal. Un constat qui est le même dans d'autres pays frontaliers du Luxembourg, comme la Belgique. ☑

Nouvelle Audi Q8 e-tron, le porte-drapeau électrique

La mobilité électrique poursuit sa révolution avec l'arrivée de la nouvelle Audi Q8 e-tron. Doté d'une plus grande capacité de batterie et de meilleures performances de charge, le modèle est issu de l'usine bruxelloise de la marque allemande et affiche une production neutre en carbone.

Depuis le lancement de l'Audi e-tron il y a environ quatre ans et les ventes de 150.000 unités, Audi suit une feuille de route ambitieuse. Son portefeuille électrique comprend désormais huit modèles. D'ici 2026, il en comptera plus de vingt. À ce moment-là, le constructeur allemand ne commercialisera plus que des véhicules entièrement électriques sur le marché mondial.

Nouveau visage et nouveau nom

En 2018, Audi créait effectivement la sensation avec l'e-tron, premier véhicule électrique de la marque aux anneaux. Aujourd'hui, le modèle subit quelques changements, à commencer par l'appellation, qui devient Q8 e-tron. Mais il ne faut pas s'y tromper, car il ne s'agit pas de la version électrique du SUV coupé thermique Q8, qui bénéficiera a priori également de sa propre version électrique dans le futur. Avec cette dénomination, la volonté d'Audi est de placer ce nouveau modèle au sommet de sa gamme SUV et crossovers électriques.

L'Audi Q8 e-tron – aussi proposée en version Sportback – est identifiable au



premier coup d'œil, notamment grâce à un nouveau design avant et arrière, et à l'arrivée d'une nouvelle face avant retravaillée intégrant le nouveau logo Audi, désormais bidimensionnel, et avec une bande de LED reliant les deux phares (en option avec la technologie Digital Matrix LED).

Un autre changement concerne le design, et plus précisément l'aérodynamisme, avec des coefficients de traînée passant de 0,28 à 0,27 pour la version SUV et de 0,26 à 0,24 pour le Sportback. Ces valeurs ont notamment été obtenues grâce à la grille de calandre dotée de volets électriques qui s'ouvrent et se ferment automatiquement, permettant ainsi de contrôler et d'optimiser le flux d'air. À cela s'ajoutent des spoilers sur les passages de roues avant, placés très bas au niveau de la caisse, qui aident à dévier l'air autour des roues. Les dimensions de la carrosserie ne sont pas touchées par cette refonte. Avec une longueur de 4,915 m, une largeur de 1,937 m et une hauteur de 1,633 m, la Q8 e-tron offre un maximum d'espace et de confort. Le volume de chargement de 569 litres est généreux.

Trois variantes de motorisation

La nouvelle Audi Q8 e-tron se décline en trois variantes, avec un groupe motopropulseur électrique comprenant au moins deux moteurs, car toutes les versions du SUV électrique sont équipées de la trans-





mission intégrale Quattro de série. La puissance de 250 kW de l'Audi Q8 e-tron 50 sera associée à un bloc-batterie de 95 kWh (89 kWh net), ce qui se traduit par une autonomie de 491 km. Les puissants Q8 e-tron 55 de 300 kW et SQ8 e-tron de 370 kW ont des batteries d'une capacité de pas moins de 114 kWh (106 kWh net) et peuvent parcourir respectivement 582 et 494 km sur une charge. Ou même 600 km et 513 km si vous optez pour la Sportback, plus efficace sur le plan aérodynamique.

L'Audi Q8 e-Tron 50 peut se charger rapidement à 150 kW. Mais les variantes du modèle avec des batteries plus grandes atteignent maintenant 170 kW. Cela signifie que le pack de batteries à 114 kWh n'a besoin que de 31 minutes pour se recharger de 10 à 80 % de sa capacité totale, dans des conditions idéales bien évidemment. Le SUV électrique est équipé de série de la fonction dite Plug&Charge. Dans les stations de recharge compatibles, le véhicule sollicite lui-même le démarrage de la recharge après l'insertion du câble et active la borne de recharge. La facturation se produit de façon automatique. Le nouveau service de recharge Audi charging, dont le lancement est prévu en 2023 et qui remplacera à l'avenir la solution existante, e-tron Charging Service, permettra un accès commode à environ 400.000 points de recharge publics en Europe.

Environ 40 systèmes d'aide à la conduite sont disponibles dans l'Audi Q8 e-tron. Jusqu'à 5 capteurs radar, 5 caméras et

12 capteurs à ultrasons fournissent des informations sur l'environnement qui sont ensuite analysées par l'unité centrale d'aide à la conduite. Parmi les nouveautés, le remote park assist plus, qui sera disponible à la commande à partir de 2023. Avec son aide, l'Audi Q8 e-tron peut se faufiler dans les espaces de stationnement les plus étroits. Les clients peuvent contrôler la procédure de stationnement via l'application myAudi sur leur smartphone.

Matériaux issus de processus de recyclage

L'Audi Q8 e-tron sera certifiée neutre en carbone net¹ pour les clients d'Europe et des États-Unis. Audi utilise également

des matériaux recyclés pour certains composants de l'Audi Q8 e-tron. Ces matériaux, traités au travers d'un processus de recyclage, réduisent la quantité de ressources utilisées et assurent une boucle de matériaux fermée, efficace et durable.

Le début de la nouvelle ère électrique a commencé fin 2018, avec l'assemblage des premières Audi e-tron à l'usine de production d'Audi Brussels, entièrement rénovée et neutre en CO₂. Les batteries haute tension de l'Audi e-tron sont également fabriquées sur le site d'Audi Brussels. Le lancement sur le marché de la nouvelle Audi Q8 e-tron, disponible à la commande depuis la mi-novembre, est prévu pour la fin février 2023. Le prix de base de l'Audi Q8 e-tron au Luxembourg est de 73.870 EUR TTC pour l'Audi 50 e-tron, 85.250 EUR pour l'Audi 55 e-tron et 97.000 EUR pour l'Audi e-tron S.

Michaël Peiffer
Photos-Audi



NEWS

ALFA ROMÉO TONALE EN MODE HYBRIDE RECHARGEABLE



Photo-Alpha Roméo

Le nouveau SUV **Alfa Romeo Tonale Hybride Rechargeable Q4** vient compléter la gamme *Tonale*, modèle avec lequel la marque a fait son entrée dans le monde de l'électrification.

Cette nouvelle version se positionne au niveau supérieur de la gamme. Elle combine efficacité maximale et sportivité : plus de 80 km d'autonomie en mode ZEV, 600 km au total, et des émissions de CO₂ réduites à 26 g/km. Pour son lancement, le nouveau **Tonale PHEV Q4** est proposé dans une version *Edizione Speciale* exclusive, richement équipée.

DEUX VERSIONS ÉLECTRISÉES POUR L'OPEL ASTRA



Photo-Opel

Opel ouvre un nouveau chapitre de son histoire en dévoilant les premières images de la première Astra de série 100 % électrique et de sa version break, l'**Opel Astra Sports Tourer Electric**.

Le moteur électrique délivre une puissance de 115 kW/156 ch et un couple maximum de 270 Nm. L'autonomie annoncée est de 416 km (WLTP1) pour une vitesse de pointe de 170 km/h. Ces deux modèles seront disponibles à la commande à partir du printemps 2023.

E-TOURNEO CUSTOM : LE VAN POLYVALENT



Photo-Ford

Le **Ford E-Tourneo Custom** tout électrique se présente comme un véhicule polyvalent configurable selon tous vos besoins et pouvant accueillir jusqu'à 8 sièges. Le groupe motopropulseur offre une autonomie maximale de 370 km et une recharge rapide de 125 kW en courant continu.

Le nouveau modèle présente une suite complète de fonctionnalités haut de gamme comprenant des sièges arrière ultraflexibles montés sur rail, des portes latérales électriques mains libres, un système audio B&O, un toit panoramique en verre...

PORSCHE 718 STYLE EDITION : EXTRAVERTIES ET EXCLUSIVES



Photo-Porsche

Présentées en novembre dernier, les nouvelles **Porsche 718 Boxster Style Edition** et **718 Cayman Style Edition** s'illustrent par des couleurs rafraîchissantes et des packs aux contrastes harmonieux.

Ces deux modèles sont tous deux basés sur les versions d'entrée de gamme des 718 Boxster et 718 Cayman, dont le moteur deux litres de 220 kW (300 ch) est implanté derrière les sièges. Ce quatre cylindres turbocompressé génère un couple de 380 Nm et permet aux modèles *Style Edition*, dont la boîte de vitesses manuelle à 6 rapports est de série, de passer de 0 à 100 km/h en 5,1 secondes.

BMW et MINI

Dans leurs locaux à la Cloche d'Or

Depuis le 10 octobre, c'est dans un bâtiment tout neuf de 24.400 m², structuré sur 5 niveaux (dont 2 souterrains), qui ouvre la voie à de nouveaux standards de qualité pour les deux marques premium, que les équipes de BMW et de MINI vous accueillent dorénavant. Outre sa taille et sa localisation, c'est par les équipements mis en place que le concessionnaire entend se démarquer de la concurrence. L'atelier est équipé de 44 ponts flambant neufs et d'un magasin Logimat entière-



ment automatisé pour mieux gérer les quelques 24.000 passages annuels en après-vente. En coulisses aussi, tout est mis en œuvre pour favoriser un travail de qualité, améliorant le confort des clients et celui des employés.

À l'intérieur du vaste showroom, le nouveau concept de la marque bavaroise saute aux yeux. Le constructeur vient en effet de repenser entièrement l'agencement de ses concessions, et Bilia-Emond Luxembourg fait partie des premiers distributeurs en Europe à mettre en pratique cette nouvelle présentation de la gamme, plus colorée et chaleureuse.

Au 1^{er} étage, une centaine de véhicules d'occasion BMW Premium Selection et MINI Next sont exposés. « Les zones d'exposition sont désormais au niveau de nos volumes de vente : 2.000 BMW



neues, 700 MINI et 1.300 véhicules d'occasion des deux marques. Des chiffres qui seront amenés à se développer, nous l'espérons, suite à cet investissement », commente Philippe Emond, administrateur de Bilia-Emond.

Suite à l'association entre Philippe Emond et le géant automobile suédois, Bilia (coté en Bourse à Stockholm), Bilia-Emond est devenu en juillet 2016 l'un des plus importants concessionnaires BMW et MINI du marché BeLux. Disposant de 3 sites (Arlon, Libramont et Luxembourg), le groupe compte 120 employés en Belgique et 140 au Grand-Duché.

<https://www.bilia-emondbmw.lu>

Une table de midi aussi discrète que savoureuse

Dissimulée à l'intérieur de l'imposant complexe de bureaux Ikaros 2.0 (562, rue de Neudorf), la brasserie Chez l'Ancien s'affiche comme une adresse de premier choix pour toute personne à la recherche d'un lunch de qualité, dans un quartier pour le moins excentré.

Surtout connu pour avoir été le siège de Deloitte durant près de 15 ans, le complexe immobilier Ikaros 2.0 connaît un regain d'activité depuis l'arrivée de nouveaux occupants, dont le Centre des technologies de l'État, certains bureaux de l'Administration des contributions directes et d'autres entreprises privées. Et même si cela n'est pas très visible de l'extérieur, une brasserie s'est installée au rez-de-chaussée.

Après un démarrage raté en raison d'une certaine crise sanitaire, la brasserie Chez l'Ancien a désormais trouvé le bon rythme de croisière et, surtout, une clientèle fidèle, séduite par l'accueil et les petites attentions de l'équipe en salle, et par les bons petits plats mijotés par le chef.

La formule est simple et permet à chacun de trouver son bonheur

Chaque jour de la semaine, une entrée (5,90 EUR) et un plat du jour (13,90 EUR) différents sont proposés : *Wainzoossiss à la moutarde*, *Ballotine de volaille farcie aux marrons et sauce au Porto*, *Judd mat gaardebounen*, *Penne amatriciana*, *Filet*

de merlu au citron vert... Si les plats sont relativement classiques, l'assiette vaut le détour et le goût est au rendez-vous.

À ces plats du jour s'ajoutent, là encore chaque semaine, une proposition de salade ou Trattoria à 14,90 EUR, un burger (Tradition, Italien, Orval...) à 16,90 EUR, une grillade – un *Pavé de saumon grillé sauce chimichurri* lors de notre passage – à 17,90 EUR et la pièce du boucher à 20,90 EUR. La carte des desserts est à l'avenant avec quelques grands classiques savoureux.

La brasserie est uniquement ouverte le temps de midi, du lundi au vendredi. Au comptoir, vous pourrez toutefois emporter quelques plats préparés en bocaux, des sauces ou encore des pâtes à cuisiner chez soi. ✓

Michaël Peiffer
Photos-Talk2U

Ouvert du lundi au vendredi
De 11.30 h à 13.30 h
www.chezlancien.com



Valmont

L'ÉLIXIR DES GLACIERS

Plongez dans cette ligne de beauté qui allie ingrédients naturels et magie de la science. Sa collection **Précieuse** lisse et embellit le teint grâce à l'eau des glaciers et aux extraits de plantes suisses, conjugués à l'ADN Triple. Sa collection **Majestueuse** nourrit et répare au moyen d'ingrédients réconfortants issus de la ruche : miel, propolis et gelée royale. Et sa collection **Merveilleuse** allie l'ADN d'esturgeon précieux à un puissant cocktail de minéraux pour régénérer et illuminer la peau.



Masque Majestueux Votre Visage, masque nourrissant.



Crème Précieuse Votre Visage, crème ultime jeunesse.



Fluide Merveilleux, sérum reminéralisant et illuminant.

Annayaké

DES SOINS DOUDOUNE

En cette période, la peau a besoin d'être chouchoutée. **Annayaké** nous propose une sélection de soins aux formules très confortables : le **Soin Réparateur Extrême** (véritable seconde peau pour la journée), le **Soin Extrême Lèvres et Contour**, le **Soin des Mains Nourrissant 24 H**, le **Soin Corps Hydratation Continue Nourrissant 24 H** (formulé spécialement pour les peaux sèches), l'**ULTRATIME Masque-Baume de Nuit** (au réveil, la peau est intensément nourrie) et le **Mask + Repulpant & Nourrissant** (onctueux et intensément nourrissant).



HOMMAGE AU VENT

C'est au cœur d'une région du Japon, l'archipel des Ryukyu, sans cesse balayé par les vents, qu'**Annayaké** a trouvé son inspiration pour écrire le 3^e chapitre de sa collection *Godai* : **KOGAI for Her** (boisé, floral, vert) et **KOGAI for Him** (fougère, épicé, boisé) soufflent un vent de liberté dans un sillage enveloppant.



NOUVEAU RITUEL DE MASQUES

MASK+ réunit 4 masques (Hydratant et Apaisant, Repulpant et Nourrissant, Détoxifiant et Purifiant, et Anti-fatigue et Éclat), qui s'associent les uns aux autres. Ou pas. Grâce à la possibilité inédite de mélanger les masques – chacun possède un code couleur –, **Annayaké** offre un nouveau type de rituel de soin et l'enrichit du luxe de la personnalisation.



April

PROFUSION DE TEINTES

La **Palette Hello Gorgeous** comprend 78 teintes et 3 accessoires qui permettent de créer des looks tendances tout au long de l'année. Une fois vide, son écrin se transforme en une boîte de rangement.

Chanel

SUBLIMEZ VOTRE REGARD !

Grâce à de fines poudres réfléchissantes de lumière et des agents flouteurs issus de poudre de cellulose, **Sublimage Le Correcteur Yeux** révèle instantanément l'éclat du regard. Dès l'application, la zone du contour de l'œil est unifiée, protégée et lumineuse, et le reste tout au long de la journée. À appliquer à l'aide du pinceau applicateur ou du bout des doigts, estompez ensuite et terminez par l'application sur les paupières.



By Kilian Paris

FRAGRANCES ICONIQUES

Deux des mélanges les plus convoités de **By Kilian Paris** font leur retour : **Rose Oud** et **Sacred Wood**.

UNE FORMULE ENRICHIE EN CÉRAMIDES DE CAMÉLIA

La fleur de camélia rouge ne se laisse jamais surprendre par l'hiver et œuvre en permanence à la production de nouvelles tiges, feuilles et fleurs. **Chanel** lui a emprunté l'intelligence de sa résistance et de sa résilience pour l'appliquer à la création de son nouveau soin anti-âge **La Crème Riche Revitalisante n° 1**.



Dior

2 TRAITS BIEN NETS

Pour le printemps-été, **Dior** met un focus sur le regard avec 2 traits d'eyeliner (**Diorshow 24H Stylo 091 Matte Black**) qui se croisent dans le coin interne des paupières, et un trait de Khôl (**Diorshow Khôl 099 Black Khôl**) à l'intérieur de l'œil pour intensifier le regard. Le teint (**Dior Backstage Face & Body Foundation**), les lèvres (**Rouge Dior Forever**) et les ongles (**Dior Vernis 108 Muguet**) restent très naturels.



COLLECTION MITZAH

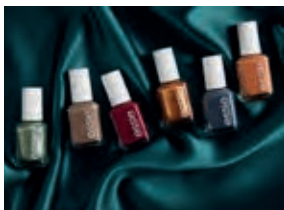
Mitzah Bricard ? Elle était la muse de **Christian Dior**, excentrique, le chic chevillé au corps, osant avant tout le monde l'imprimé léopard.

Pour la nouvelle collection de maquillage, l'icône imprimé léopard habille une palette de 10 couleurs de fards à paupières (**Diorshow 10 couleurs**) qui s'accompagne de 10 teintes de rouges à lèvres (**Rouge Dior**) assorties. La collection propose aussi une belle gamme de fonds de teint cushion rechargeables (**Dior Forever Perfect Cushion et Dior Forever Skin Glow Cushion**) ainsi qu'une poudre (**Dior Forever Cushion Powder**).



essie

ACCESSOIRES DE MODE



6 nouvelles teintes viennent enrichir la collection : un métallisé vert sauge, un gris moyen avec des nuances brunes, un rouge bordeaux aux reflets bleus, un bronze métallique, un gris noirci et un cognac chaud. À assortir à toutes vos tenues d'hiver !

Bobbi Brown

REGARD ACCROCHEUR

10 nouvelles teintes sont proposées pour le **Long-Wear Cream Shadow Stick**. À utiliser en solo, à superposer ou mélanger selon votre humeur.



Kruidvat

PINCEAUX DE MAQUILLAGE VÉGANS

Kruidvat a sorti de nouveaux pinceaux de maquillage : leurs poils sont 100 % synthétiques et le manche est en bois certifié FSC.

www.kruidvat.be



YSL

LE FEU EN FLACON

Avec cette nouvelle signature florale épicée et miellée, **Yves Saint Laurent Beauté** donne des accords flamboyants à **LIBRE**, mêlant safran (dont les fleurs sont cultivées dans les Jardins Collectifs de l'Ourika d'YSL Beauté au Maroc), bergamote et gingembre. L'épice donne sa belle couleur rouge à la fragrance.



L'Oréal Paris

OFFREZ UN COUP DE BOOST À VOTRE PEAU !

Age Perfect Golden Age sérum-huile rosé a été conçu pour les peaux matures. Il contient du calcium et de la vitamine B3 qui vont renforcer et protéger la barrière cutanée. Si vous recherchez un sérum effet make-up, optez pour le sérum teinté **Accord Parfait Nude Plumping**, disponible en 6 teintes.



Un document professionnel important, des récits qui tiennent le lecteur en haleine, des ouvrages qui rendent hommage à la créativité humaine aux XVIII^e et XX^e siècles, et un dictionnaire très particulier et à savourer : l'année 2023 débute bien.

Michel Nivoix

Solutions

Comment réagiriez-vous si, d'un jour à l'autre, vous étiez propulsé(e) manager ? Julie Zhuo répond à cette question avec pertinence car c'est précisément ce qui lui est arrivé chez Facebook : elle avait vingt-cinq ans et n'était absolument pas préparée à cette promotion et, notamment, à cette fonction.

Dans cet ouvrage, elle décortique les missions mais, surtout, développe son expérience, rapporte des situations vécues, explique les mille et un problèmes auxquels elle a dû trouver une solution, notamment pour désamorcer des conflits, et détaille les principales qualités que l'on attend d'un(e) manager. Un véritable plan d'action pour tout nouveau/nouvelle (ou futur(e)) manager. Très pertinent.

On ne naît pas manager... On le devient
de Julie Zhuo

Pearson (246 pages – 30 EUR)



Homme d'esprit

Comédien, humoriste, écrivain, scénariste, chroniqueur de radio, homme de télévision, metteur en scène, François Rollin est aussi un monument de culture qui possède un sens aigu de l'absurde. Esprit fin qui joue avec les mots – sa *Tirade des sots* page 494 est un petit chef d'oeuvre – et les agence avec subtilité, il a déjà commis une dizaine d'écrits dans lesquels, fin connaisseur de la langue française et de ses subtilités, il a comblé ses lecteurs.

Cette fois, il s'est lancé dans un tour d'horizon de la bêtise, vaste et même inépuisable sujet tant elle est la chose la mieux partagée en ce bas monde. On savoure ce merveilleux dictionnaire.

Dictionnaire amoureux de la bêtise
de François Rollin

Plon (550 pages – 26 EUR)



Énigme

Lorsqu'il avait dix ans, Marius a été envoyé dans un baignoire pour enfants où il a subi des sévices qui lui ont laissé des cicatrices à vie, à telle enseigne qu'il se promet de se venger. Adopté par son ancien instituteur, il reçoit une instruction et, embauché à sa majorité par les filatures Redon, en Normandie, il en devient rapidement l'homme de confiance.

Or, les Redon ont un lien avec le baignoire et, un jour, Marius voit arriver celle qui fut sa tortionnaire. Mais celle-ci est assassinée avant qu'il ait pu se venger. Qui l'a tuée ? Pourquoi ? Beaucoup, autour de lui, voulaient sa mort. Le lecteur est réellement comblé.

La Vengeance du petit bagnard
de Florence Roche

Presses de la Cité (284 pages – 21 EUR)



Rebondissements

À Tokyo, un policier voit un homme tituber, un couteau enfoncé dans sa poitrine : il s'agit d'Aoyagi Takeaki, un homme d'affaires. Arrêté quelques instants après le meurtre, le suspect idéal est un jeune intérimaire qui, en prenant la fuite, est renversé par un camion. À l'hôpital, le portefeuille de M. Takeaki est retrouvé dans une de ses poches. Reste à établir le mobile du crime. Or, son décès suite à ses blessures provoque une tempête médiatique.

Mais la clé de l'affaire se trouve peut-être dans un fait divers impliquant, il y a longtemps, le fils de M. Takeaki. Avec la complicité d'un cousin, le policier enquête. Un roman aux multiples rebondissements.

Les sept divinités du bonheur
de Keigo Higashino

Actes Sud (303 pages – 23,50 EUR)



Passionnant

Envisagé dès le règne de Henri IV, le canal de Bourgogne est l'oeuvre de Jean-Rodolphe Perronet qui travailla onze ans sur ce projet. Mis en chantier en 1775 et achevé en 1790, il a nécessité nombre d'innovations et d'exploits techniques. Long de 242 km, ce canal, qui relie le bassin de la Seine à celui du Rhône, comporte 189 écluses et un tunnel de 3.350 m.

Bernard Le Sueur raconte dans cet ouvrage particulièrement documenté ces prouesses et nous invite à une promenade patrimoniale au fil de laquelle on peut admirer une magnifique abbaye et quelques châteaux emblématiques. Un ouvrage absolument passionnant.

Au fil du canal de Bourgogne
de Bernard Le Sueur

Glénat (240 pages – 39 EUR)



Haletant

Jeune ingénieur allemand qui rêve d'aller sur la Lune, Rudi Graf a mis au point une fusée très puissante. Mais celle-ci est détournée par Hitler pour donner naissance au V2, un missile balistique ultra-performant construit à dix mille exemplaires. Objectif : détruire l'Angleterre. Rudi est chargé, avec son ami Wernher von Braun, ingénieur aérospatial devenu officier SS de haut rang, de mettre en place ce projet sur les côtes néerlandaises.

Mais Kay Caton-Walsh, officier dans la Women's Auxiliary Air Force, est envoyée en Belgique pour trouver le site de lancement et l'anéantir. Et Kay va pouvoir compter sur un allié inattendu. Un thriller historique très bien ficelé.

V2
de Robert Harris

Belfond (355 pages – 22 EUR)



Remarquable

L'homme a toujours skié : pour se déplacer, suivre les troupeaux, ou faire la guerre. Le ski de loisir est né, lui, il y a cent cinquante ans. Puis, à partir de 1945 se sont développées des stations de ski et, en 1964, la France a lancé le « Plan neige » qui s'est concrétisé par la construction des plus grandes stations du monde. Elle est aujourd'hui la 3^e destination mondiale du ski, après les États-Unis et l'Autriche, et compte 3.300 remontées mécaniques.

Guillaume Desmurs nous propose une histoire des stations de sports d'hiver très documentée qui développe aussi les progrès techniques et évoque les évolutions de la société. Remarquable.

Une histoire des stations de sports d'hiver de Guillaume Desmurs

Glénat (192 pages – 25,95 EUR)



Succession

À soixante-et-onze ans, Lissandre Seyverac doit passer la main et confier sa maison d'armagnac à quelqu'un, sauf à un étranger. Mais son fils, Thibault, est totalement incapable de reprendre les rênes, et il est brouillé avec sa fille, Raphaëlle, brillante, orgueilleuse et autoritaire, qui a créé un cabinet d'expertise d'œuvres d'art à Bordeaux. Une désaffection due aux frasques sentimentales d'un père à qui elle n'a jamais pardonné.

Lissandre va pourtant frapper à sa porte. Mais la question est de savoir si Raphaëlle, qui ignore totalement les subtilités de l'assemblage, peut se faire une place et s'imposer parmi les grandes maisons d'armagnac. Une question cruciale.

L'héritière des sables fauves de Jean-Paul Malaval

Calmann-Lévy (322 pages – 20,50 EUR)



Sujet de réflexion

Ce roman est un roman d'actualité qui balaie notre époque, de 2001 à 2021, année où une jeune fille est retrouvée dans un parc parisien, droguée et maculée de peinture rouge, apparemment victime d'un défi dangereux qui fait fureur sur les réseaux sociaux. Puis une cinéaste qui préparait un film sur les violences faites aux femmes est découverte morte chez elle.

L'inspectrice Lavelli, qui ne croit pas à une mauvaise chute, découvre que les deux affaires sont liées à une vague de suicides de jeunes filles en 2001. Ce roman explique les aspects dangereux des réseaux sociaux et notamment le harcèlement dont peuvent y être victimes les femmes. Un beau sujet de réflexion.

Memento mori de Mia Lekkson

City (365 pages – 19 EUR)



Attention, dangers !

Jeune journaliste « people » pour un media sur le Net, Julita vient de voir sur son écran une voiture accélérer puis se jeter dans le vide. Comme elle pense avoir reconnu le conducteur, elle se lance dans une enquête qui la dépasse très vite et réalise que la vie des stars de la télévision est différente de ce qu'elle imaginait. Elle devient alors elle-même une cible sur les réseaux sociaux mais trouve une aide inattendue.

Ce roman, qui n'est pas de la science-fiction, nous apprend à nous protéger des dangers du *hacking* et du *dark Web*. Il démontre aussi la rapidité et la profondeur de l'évolution des nouvelles technologies dans nos sociétés actuelles qui acceptent celles-ci aveuglément. Instructif.

Tu sais qui de Jakub Szamalek

Métaillé (459 pages – 22,90 EUR)



Recherches

Le 1^{er} mars 1244, Pierre-Roger IX de Mirepoix, seigneur de Mirepoix (Ariège) signait la reddition de la forteresse de Montségur, refuge des derniers Templiers et des Cathares qui y auraient caché leur trésor mais aussi certains écrits. Or, près de huit siècles après sa chute, la forteresse n'a toujours pas livré son secret.

Quelques hommes que rien ne destinait à vivre cette aventure vont devoir exhumer cet héritage : il pourrait, en effet, être récupéré par d'autres dont le projet serait de créer le chaos. Ils devront résoudre des énigmes, affronter l'inconnu et, surtout, survivre aux pièges. Un excellent thriller historique qui s'appuie sur de nombreuses recherches.

Le secret de la cité sans soleil de Gilles Legardinier

Flammarion (455 pages – 19,90 EUR)



Nous vous recommandons aussi

La Femme aux Doigts d'Or de Jean-Christophe Portes

City (344 pages – 20 EUR)

Le Champ des Martyrs de Jean-Luc Aubarbier

Presses de la Cité (375 pages – 22 EUR)

Un soleil pour chaque jour d'Antonin Malroux

Calmann-Lévy (294 pages – 19,90 EUR)

Un enregistrement de Debussy réalisé en première mondiale, deux visions musicales totalement originales, une célébration de l'opérette, une redécouverte de pages de Brahms et un large panoramique de musiques de films : 2023 débute fort bien.

Michel Nivoix

Vive l'opérette !

Décors somptueux, costumes magnifiques, musiques entraînantes, superbes voix, grands orchestres : c'est le monde de l'opérette, tout d'insouciance et de légèreté, dans lequel nous replonge – car les opérettes ne sont, depuis quelques années, quasi plus jouées – l'Orchestre National de Cannes dirigé par Benjamin Lévy.

Le chef s'est entouré d'une pléiade de grandes voix pour nous offrir des extraits d'opérettes d'Henri Christiné, Reynaldo Hahn, André Messager, Raoul Moretti, Moïse Simons et Maurice Yvain. On retrouve quelques-uns des airs les plus connus de ce merveilleux répertoire.

Croisette

Opérettes des années folles

(Erato)



Séduisant

Fondé en 2015 par André Charlier (batterie et percussions), Benoît Sourisse (orgue Hammond) et Louis Winsberg (guitare), le trio, qui porte leur nom, vient de réaliser un double CD très particulier.

Sur l'un, les trois musiciens jouent dix compositions où les dialogues harmoniques le disputent aux joutes rythmiques. L'autre reprend ces mêmes morceaux en version *acoustic band*, une version enrichie grâce à d'autres musiciens avec saxophones, flûtes, contrebasse et voix. On saisit l'intérêt de cette démarche en écoutant tour à tour chaque morceau sur chacun des disques. Un travail important pour un résultat particulièrement séduisant.

Charlier – Sourisse – Weinsberg

Le monde à l'envers

(Gemini Records)



Première mondiale

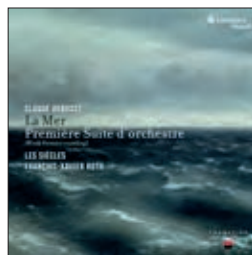
Longtemps ignorée des spécialistes, la *Première Suite d'Orchestre* de Claude Debussy a été enregistrée en première mondiale le 2 février 2012 par l'orchestre Les Siècles (qui joue sur des instruments français de 1900 à cordes en boyaux) dirigé par François-Xavier Roth. Harmonia Mundi nous propose ici une version remasterisée de cet enregistrement historique. Une œuvre d'une belle sensibilité et riche, remarquablement interprétée.

Sur ce disque figure aussi une version très intéressante de *La Mer* de Debussy : des pages d'importance qui sont du nombre de celles les plus jouées du compositeur.

Claude Debussy

La Mer – Première Suite d'Orchestre

(Harmonia Mundi)



Visions

Passionné par les musiques de films dès sa plus tendre enfance, Alexandre Tharaud a eu l'idée de ce double CD lors d'une rencontre avec Michel Legrand. Pour les enregistrer, il s'est entouré de plusieurs arrangeurs (il a d'ailleurs signé lui-même quelques-uns de ces arrangements), de trois orchestres, de solistes renommés et de belles voix.

Le résultat est à la hauteur de ce prolifique pianiste à l'immense talent : Alexandre Tharaud nous offre quelque cinquante-et-une musiques et chansons de films français et étrangers qui ont marqué l'histoire du 7^e Art. De quoi ravir à la fois les cinéphiles et les mélomanes. Superbe.

Cinéma

par Alexandre Tharaud

(Erato)



Stratosphérique

Un trio de choc : c'est ainsi que l'on pourrait définir celui de Yoann Loustalot, l'un des cinq meilleurs trompettistes (qui est également bugliste) de l'année 2021 pour *Jazz Magazine*. À ses côtés, le guitariste Giani Caserotto, couronné de cinq premiers prix du Conservatoire National Supérieur de Musique de Paris, et le très recherché batteur Stefano Lucchini.

Cette configuration originale permet de constater combien ces trois musiciens sont complices, créant un univers qui ne l'est pas moins et produisant des morceaux dont ils signent tour à tour les compositions. Stratosphérique.

Yoann Loustalot Trio

Yeti

(L'Autre Distribution)



Délicatesse

Internationalement renommé, le Rias Kammerchor Berlin vient d'enregistrer un programme entièrement dédié à Johannes Brahms. Conçu autour de ses *Liebeslieder-Walzer* et de ses *Neue Liebeslieder*, il présente aussi cinq *Danses Hongroises*.

Placé sous la direction de Justin Doyle depuis 2016, le magnifique chœur berlinois donne un rendu parfait de la puissance émotionnelle que Brahms a privilégiée dans ses compositions. Le Rias Kammerchor Berlin est accompagné au piano pour quatre mains par Angela Gassenhuber et Philip Mayers, qui savent souligner la délicatesse de ces interprétations. On savoure.

Johannes Brahms

par le Rias Kammerchor Berlin

(Harmonia Mundi)





FIRST EDITION

CLOUD

- IN MARCH -

SECOND EDITION

**SUSTAINABLE
TECHNOLOGIES**

- IN OCTOBER -

ITDAYS.LU

Powered by

FARVEST

MARKETING EVENTS PUBLISHING



Lucas G.

Expert Back Office

Expérience



Recommandation



**Recrutez facilement en France,
en Belgique et en Allemagne**

Avec notre solution LUXPLUS

jobs.lu
Recruitment Made Simple

