

Entreprises magazine



Numéro 132 – Juillet-Août 2025 – 5 EUR

Assurances

Dossier pages 20-46





Zesumme
Vereinfachen

Simplifions ensemble !

Pour des services publics
qui correspondent
à vos besoins.



zesumme-vereinfachen.lu





Photo-leolintang/Shutterstock

News

- 4 Brèves
- 14 Les jeunes s'activent!

Formation tout au long de la vie

- 16 Développer les *soft skills* pour renforcer la performance collective

Entreprendre au féminin

- 18 Alison Pierre: «*En tant que cheffe d'entreprise, il faut avoir une vision et être très structurée*»

Dossier Assurances

- 20 Êtes-vous satisfait(e) de vos assurances – Résultats du sondage réalisé en mai sur le site lesfrontaliers.lu
- 21 Le secteur de l'assurance au meilleur de sa forme
- 24 Des compagnies d'assurances plus résilientes
- 26 Les assureurs sceptiques face à l'ouverture de l'accès aux données financières
- 28 L'assurance face au défi climatique
- 30 Catastrophes naturelles, crises économiques, risques sociaux: assurer face à l'urgence
- 32 Le monde de l'assurance, l'un des secteurs les plus largement concernés par la digitalisation
- 34 Le rôle majeur de l'IA
- 36 Les compétences transversales à acquérir à l'ère de l'IA
- 38 6 start-up pour aider l'assurance à innover
- 39 Cyberassurance: une réponse stratégique aux nouvelles menaces
- 40 Atradius – Une expérience séculaire dans la gestion des risques commerciaux
- 42 Avec l'Office du Ducroire, réduisez les risques liés à vos exportations!
- 43 Retraite et prévoyance: accompagner les entreprises pour sécuriser l'avenir
- 44 Réforme des retraites: renforcer le rôle de la prévoyance complémentaire

Bon à savoir

- 47 Préserver le système de pension: entre pseudo-solutions et pistes viables
- 48 La vidéosurveillance dans le respect des principes de la protection des données
- 50 Clause essentielle du contrat de travail – Une qualification tout en nuances

À nos frontières

- 51 Radars anti-smartphone: ça flashe chez nos voisins!

Exposition parisienne

- 52 Artemisia Gentileschi, pionnière du féminisme dans l'art

Auto

- 54 Nouvelle Mercedes CLA: la séduction sous contrôle

Étapes gourmandes

- 57 OiO – L'Italie des terroirs et des émotions

58 Beauty case

60 Livres

62 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, Marie François,
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix,
Michaël Peiffer

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro :
Ioana Pop, INFPC, lesfrontaliers.lu,
Florian Adjedj, Brice Bultot, Martine Borderies,
Baloise, Chambre des salariés Luxembourg,
CNPD, M^e Céline Lelièvre et Danièle Henky

Mise en page / Sylvie Marcotte, Magali Roesler / Imprimerie Schlimé

Impression / Imprimerie Schlimé

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.

LUXORR © 2025 – 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.luxorr.lu.

1^{ER} TRIMESTRE 2025

FAILLITES STABLES ET LIQUIDATIONS EN HAUSSE

Selon le dernier décompte du ministère de la Justice/STATEC, **301 entreprises** ont été déclarées **en faillite** au cours du **1^{er} trimestre 2025**, un nombre stable par rapport au 1^{er} trimestre 2024 (300).

D'après les 1^{ères} estimations, les **pertes potentielles d'emplois salariés** liées aux faillites sont **en baisse de plus de 27 %** par rapport au 1^{er} trimestre 2024. C'est au niveau de la construction, secteur le plus impacté par les faillites depuis 2023, que la situation se détend notablement au 1^{er} trimestre 2025, aussi bien en nombre absolu (avec 50 faillites, soit 15 de moins par rapport au 1^{er} trimestre 2024) qu'en termes de pertes potentielles d'emplois salariés (- 43 %). La branche du commerce enregistre 37 faillites au 1^{er} trimestre 2025, en baisse de 21 % par rapport au 1^{er} trimestre 2024, de même que les pertes d'emplois salariés (- 55 %). On dénombre également 38 faillites dans le secteur de l'Horesca (+ 31 % par rapport au 1^{er} trimestre 2024), même si les premières estimations de pertes de postes d'emplois salariés sont en baisse (- 22 %).

Du côté des **liquidations**, celles-ci sont **en hausse de 55 %** au 1^{er} trimestre 2025. Une évolution qui doit être nuancée car leur nombre s'est situé à un niveau historiquement bas au 1^{er} trimestre 2024. Environ 45 % des sociétés liquidées durant la période sous revue sont des sociétés holding et fonds de placement.

Les statistiques sur les faillites se basent sur le relevé des décisions judiciaires, issu du Registre de commerce et datant du 14 avril 2025 pour les données les plus récentes. Le nombre de faillites se calcule comme la somme des « ouvertures » ou « réouvertures » déduction faite des faillites rapportées de la procédure judiciaire « jugements et arrêts déclaratifs de faillite ». Ces chiffres sont provisoires.

Source: STATEC, Statnews n° 12, *Faillites stables au premier trimestre 2025, liquidations en baisse*, Laurent Bley, 16 avril 2025.

<https://statistiques.public.lu>

PWC

UN NOUVEAU CHAPITRE S'OUVRE À LA CLOCHE D'OR



De g. à dr.: **Sebastian Moreno** (fondateur, A2M Architects), **Lydie Polfer** (bourgmestre, Ville de Luxembourg), **François Mousel** (Managing Partner, PwC Luxembourg), **Stefano Moreno** (fondateur, Moreno Architecture) et **Stéphan Sonnevill** (CEO, Atenor).

Le 24 avril dernier, Cloche d'Or Développement, Atenor (développeur) et PwC Luxembourg (locataire) ont procédé à la **pose de la 1^{ère} pierre de Campus, le nouveau bâtiment de PwC** au cœur de la **Cloche d'Or**.

En 1999, PwC Luxembourg a été parmi les 1^{ers} à reconnaître le potentiel de la Cloche d'Or, s'établissant avec audace dans ce qui était alors une zone émergente du Luxembourg. En 2014, PwC Luxembourg a une fois de plus démontré son approche visionnaire en s'installant dans l'un des 1^{ers} immeubles de bureaux (Crystal Park) de nouvelle génération sur le Ban de Gasperich, posant ainsi les jalons de ce qui est aujourd'hui devenu un pôle d'affaires dynamique appelé Cloche d'Or.

Conçu en tenant compte d'une architecture tournée vers l'avenir, de l'efficacité énergétique et du bien-être des équipes, Campus offrira un environnement de travail inspirant et responsable. Les zones de réception pour les clients seront centralisées sur 2 étages dédiés, y compris un dernier étage bénéficiant d'une terrasse exceptionnelle. La conception placera les personnes au cœur de l'environnement, avec un accès direct à la nature, des espaces en plein air et des aménagements axés sur le bien-être, en phase avec les « nouvelles façons de travailler ».

La construction de ce bâtiment de 34.500 m² de bureaux devrait être achevée en avril 2027.

www.pwc.lu
www.atenor.eu

CEGECOM/ARTELIS

25 ANS ET DE NOUVELLES AMBITIONS



Serge Eiffes (à gauche) a pris la succession de **Didier Wasilewski** à la direction générale de cegecom, d'artelis et de VSE Net.

L'opérateur alternatif **cegecom**, filiale du groupe luxembourgeois **artelis**, a fêté ses 25 années d'existence en avril dernier. Cette célébration a été l'occasion d'un **passage de flambeau** entre Didier Wasilewski et **Serge Eiffes** à la **direction générale de cegecom, d'artelis et de VSE Net**.

Arrivé en novembre 2024 dans l'entreprise, après une carrière riche dans le secteur des télécommunications au Luxembourg, Serge Eiffes assure la direction du groupe aux côtés de son homologue Marc Kahabka, actif du côté allemand.

Au fil des 25 dernières années, cegecom a étendu progressivement son offre de services pour répondre aux besoins de ses clients professionnels: des entreprises actives au Luxembourg et en Allemagne, ainsi que des opérateurs tiers. cegecom/artelis est aujourd'hui considéré comme un acteur solide du marché par des clients professionnels soucieux notamment d'assurer la continuité de leurs services et de renforcer leur résilience.

Pour le nouveau directeur général, cegecom profite d'un positionnement et d'une culture d'entreprise tout à fait uniques au Luxembourg qui découlent naturellement de son histoire. Tout comme la plupart de ses clients, cegecom est une PME à taille humaine: « Nous échangeons activement avec nos clients et nous nous positionnons comme leur partenaire qui comprend les interrogations stratégiques d'un entrepreneur.

GO ELECTRIC

Ford



RÉSERVEZ UN ESSAI

Passez à l'électrique ! Découvrez la gamme de véhicules électriques Ford et réservez votre essai dès maintenant.

🔋 PUMA GEN-E : 13,1-13,7 KWH (CYCLE MIXTE) WLTP 🔋 EXPLORER : 14,5-17,3 KWH (CYCLE MIXTE) WLTP
🔋 CAPRI : 13,3-15,8 KWH (CYCLE MIXTE) WLTP 🔋 MUSTANG MACH-E : 17,3-21 KWH (CYCLE MIXTE) WLTP

Informations environnementales : ford.lu 🏠 DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.



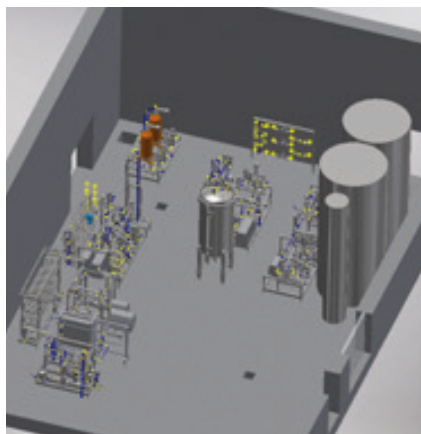
Le défi, pour l'avenir, réside dans l'établissement de services ICT à valeur ajoutée s'appuyant sur ces fondations, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle ou encore de la cybersécurité. cegecom profitera du know-how et de l'expertise du groupe artelis, made in Luxembourg », a expliqué Serge Eiffes, qui, après avoir rencontré les clients et les équipes, a présenté un programme de changement et de relance de cegecom et d'artelis site Luxembourg. À l'avenir, l'opérateur alternatif entend développer des partenariats stratégiques avec divers acteurs, en vue de proposer des solutions innovantes à ses clients.

<https://cegecom.lu>

<https://artelis.net>

<https://vsenet.de>

BRASSERIE NATIONALE UNE MODERNISATION ESSENTIELLE



Nouvelle unité de filtration en 3D.

Photo-Brasserie Nationale

La **Brasserie Nationale** poursuit son engagement en faveur de l'excellence brassicole et de la durabilité avec l'installation d'une **nouvelle unité de filtration de pointe**, ce qui lui permettra d'améliorer la qualité de la production tout en réduisant son empreinte énergétique et environnementale.

Les travaux, qui se dérouleront jusqu'au début du printemps 2026, représentent un **investissement stratégique de 3.720.000 EUR**, dont 2.120.000 EUR pour la nouvelle installation et 1.600.000 EUR

pour la construction. Durant cette période, la production se poursuivra normalement. Bien que le chantier puisse légèrement impacter une partie du chemin de visite pendant quelques mois, celui-ci conservera tout son charme et continuera d'accueillir les visiteurs dans les meilleures conditions. Toutes les activités brassicoles proposées par la Brasserie Nationale, telles que les visites guidées, les dégustations et les cours de brassage resteront pleinement accessibles au public.

www.brasserienationale.lu

POST LUXEMBOURG CROISSANCE MODÉRÉE EN 2024



De g. à dr.: **Claude Strasser** (directeur général) et **Serge Allegrezza** (président du conseil d'administration), POST Luxembourg.

Photo-POST Luxembourg/Anthony Dehez

Par rapport à 2023, le **chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 1% en 2024, atteignant 978 millions EUR**, principalement soutenu par l'activité **Télécom & ICT**, qui affiche une croissance de 1,7% de son chiffre d'affaires pour atteindre **518 millions EUR**. L'année 2024 s'est clôturée sur un **résultat d'exploitation consolidé (EBITDA) en baisse de près de 10%**, pour s'établir à 170 millions EUR. Le **bénéfice net consolidé** s'est élevé à **50 millions EUR**.

Pour renforcer son positionnement sur le marché des clients particuliers, POST Telecom a lancé en avril 2024 la nouvelle marque ombrelle **POP**, regroupant les offres mobile, Internet fixe et TV sous une seule identité. Ce lancement a été accompagné par une évolution technologique au niveau de l'Internet fixe avec

des débits inédits au Luxembourg grâce à la technologie 10 Gbit/s.

Pour le marché professionnel, POST a lancé **DEEP**, entité regroupant les 4 filiales du Groupe POST Luxembourg: EBRC, Elgon, Digora Luxembourg et les activités B2B de POST Telecom et couvrant des domaines-clés tels que la cybersécurité, l'intelligence artificielle et le cloud, y compris le cloud souverain spécialement adapté au marché luxembourgeois, développé avec OVHcloud.

Pour les **activités de courrier et de logistique**, le chiffre d'affaires **recule de 4% à 176 millions EUR**. La baisse structurelle des lettres étant modérée en 2024, ce recul s'explique par l'effondrement de presque de moitié des ventes de la logistique suite au quasi-arrêt du flux de colis en provenance d'Asie. En revanche, le volume des colis a augmenté de 15% par rapport à 2023, atteignant 8,4 millions d'unités. Pour accompagner cette croissance, POST investit massivement dans ses infrastructures, prévoyant l'installation d'une nouvelle machine de tri colis en 2026 et la construction d'un nouveau centre logistique à Bettembourg.

POST Finance a affiché de **solides résultats en 2024**, portés par un environnement de taux d'intérêt directeur élevé. Ce contexte favorable a permis une **hausse de 15,7% du chiffre d'affaires, atteignant 76 millions EUR** et une contribution positive au résultat global du groupe POST. En parallèle, des efforts importants ont été menés en matière de conformité réglementaire impliquant la mise à jour des dossiers de plus de 140.000 clients.

Les **investissements** réalisés en 2024 se sont élevés à **131 millions EUR** et ont concerné principalement les infrastructures et solutions informatiques des télécommunications et ICT.

Sur un free cash-flow de 32 millions EUR dégagés par le Groupe, le conseil d'administration de POST Luxembourg a proposé la distribution d'un dividende à l'État de 15 millions EUR.

En 2024, l'effectif du Groupe s'élevait à 4.518 collaborateurs.

Rapport annuel 2024 du Groupe POST Luxembourg sur www.postgroup.lu/resultats.

DOUBLE CERTIFICATION DGNB POUR HELIX



De g. à dr. : **Johannes Kreißig** (Managing Director, DGNB), **Thomas Weier** (chef de département Bâtiments & Facility Management, POST Luxembourg), **Stefan Fries** (Managing Director, e3consult), **Claude Strasser** (directeur général, POST Luxembourg), **GG Kirchner** (architecte, Metaform Architects) et **Isabelle Faber** (directrice Ressources humaines, Relations publiques & RSE, POST Luxembourg).

Photo-POST Luxembourg/Éric Devillet

Pour son siège social, le bâtiment **HELIX** situé à Luxembourg-Gare, **POST Luxembourg** a reçu la certification **DGNB Platine**. Il s'agit du 3^e bâtiment de POST à obtenir cette reconnaissance après les bâtiments Editus à Kayl et Mercier à Luxembourg. En outre de cette certification basée sur des critères de durabilité et d'innovation, le bâtiment HELIX est également honoré de la certification **DGNB Diamond**, une distinction qui souligne l'excellence en matière de qualité architecturale et de culture du bâtiment. HELIX est le 1^{er} bâtiment à recevoir cette double certification.

Inauguré en juin 2023, HELIX est un exemple remarquable en matière de construction durable. Avec une surface de plus de 27.000 m², il intègre des éléments innovants tels qu'un bac à glace de 2.763 m³ pour le chauffage et le refroidissement du bâtiment à l'aide des pompes à chaleur, sans émissions de carbone. Conçu par Metaform Architects, HELIX est équipé de systèmes de récupération de chaleur et d'une isolation performante, garantissant une efficacité énergétique optimale.

www.postgroup.lu
www.dgnb.de

BIL UNE PERFORMANCE 2024 SOLIDE



Photo-BIL

Pour l'année 2024, la **Banque Internationale à Luxembourg (BIL)** a enregistré un **résultat net de 170 millions EUR**.

La performance de la BIL en 2024 témoigne de sa résilience dans un environnement difficile. L'instabilité à l'échelle mondiale et la persistance de taux d'intérêt élevés ont impacté les ménages et les entreprises. Les clients se sont montrés plus prudents, notamment en matière de nouveaux investissements et de décisions d'emprunt.

Le **volume total des prêts** a légèrement reculé pour atteindre **16,2 milliards EUR** (contre 16,4 milliards EUR en 2023), tandis que **les dépôts de la clientèle** ont augmenté à **18,8 milliards EUR** grâce à des taux d'intérêt attractifs et une demande croissante pour des produits d'épargne plus rémunérateurs.

Les actifs sous gestion ont progressé attestant de la confiance des clients. Ils sont passés de 43,8 milliards EUR en 2023 à **46,8 milliards EUR** en 2024, portés à la fois par de nouvelles entrées d'actifs et par une performance de marché positive.

Le **total des revenus** de la BIL a atteint **719 millions EUR**, tandis que les **dépenses** ont baissé pour s'établir à **499 millions EUR**. Grâce à sa gestion rigoureuse des coûts, des risques et du capital, la BIL est robuste et bien capitalisée, comme en témoignent son **ratio Common Equity Tier 1 à 14,25 %** (après allocation des profits) et son **ratio de couverture des besoins de liquidités à 200 %**, bien au-delà du seuil réglementaire.

Dans les années à venir, la BIL a pour ambition de renforcer sa gamme de services complète dans ses activités commer-

ciales, gestion de fortune, banque d'entreprise et des institutions et banque de détail ; d'améliorer l'expérience client ; et de soutenir le développement économique du Luxembourg.

www.bil.com

MICROLUX RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024

Chez **microlux**, l'année 2024 a été marquée par une dynamique toujours plus forte : 304 personnes ont sollicité microlux pour concrétiser leur projet entrepreneurial, soit une **hausse de 17% par rapport à l'année précédente**. Parmi elles, **176 ont bénéficié d'un accompagnement sur mesure et 50 micro-crédits ont été accordés** pour soutenir leur lancement ou développement d'activité.

Depuis ses débuts en 2016, microlux a franchi de nouveaux caps : 1.028 personnes ont été accompagnées dans leur projet de création d'entreprise ; 450 emplois ont été créés et pérennisés, et 280 entrepreneurs ont été soutenus au Luxembourg avec un microcrédit.

Derrière ces chiffres se cachent des trajectoires uniques, parfois bien mouvementées, des défis relevés, et surtout des personnes qui ont osé entreprendre. Le **nouveau challenge de microlux est à présent de fédérer ces 280 microentrepreneurs** – anciens et nouveaux – autour d'une communauté pouvant s'entraider et partager des bonnes pratiques.

L'année 2024 a également été marquée par une avancée stratégique majeure : **l'obtention de l'agrément SIS** (Société à Impact Sociétal) et la **transformation de 100% du capital de microlux en parts d'impact**. Ce changement garantit que l'ensemble des bénéfices sera réinvesti dans le développement des activités de microlux.

Pour accompagner la hausse de la demande et offrir un soutien encore plus personnalisé aux bénéficiaires, une nouvelle personne viendra renforcer l'équipe en 2025. Cette embauche est rendue possible grâce au soutien de deux partenaires engagés : l'Œuvre Nationale de Secours

Grande-Duchesse Charlotte et la Fondation The Human Safety Net (THSN) du groupe Generali.

www.microlux.lu

BANQUE RAIFFEISEN 100.000 ARBRES PLANTÉS GRÂCE AUX CARTES DE CRÉDIT VISA DURABLES



La plantation du 100.000^e arbre a été célébrée au siège de Banque Raiffeisen le 22 avril 2025.

Depuis 4 ans, **Banque Raiffeisen** s'engage – en partenariat avec la Fondation Hëllef fir d'Natur de natur&ëmwelt et l'ONG Friendship Luxembourg – à planter un arbre au Luxembourg ou au Bangladesh pour chaque 200^e transaction effectuée avec une carte VISA de la Banque. Par ailleurs, les plus de 50.000 membres ont accès à un programme de fidélité leur permettant de collecter des points, qu'ils peuvent ensuite utiliser, entre autres, pour financer la plantation d'un arbre supplémentaire.

La plantation symbolique du 100.000^e arbre, célébrée le 22 avril dernier au siège de la Banque Raiffeisen, marque une étape majeure dans l'engagement durable de la Banque.

Jusqu'à la fin de 2024, l'utilisation des cartes VISA de Banque Raiffeisen a permis de récolter au total 408.300 EUR qui ont été reversés à la Fondation Hëllef fir d'Natur de natur&ëmwelt. Sur ce montant, 216.000 EUR ont été alloués à l'ONG Friendship Luxembourg pour soutenir la plantation de mangroves au Bangladesh,

tandis que le reste a permis de financer la reforestation au Luxembourg.

www.raiffeisen.lu

CHAMBRE DES MÉTIERS CHIFFRES-CLÉS 2024



Les **Chiffres-clés 2024 de l'artisanat** mettent en avant l'importance de ce secteur, qui **représente 20% de l'emploi et 19% des entreprises au Luxembourg**.

Avec plus de 103.000 emplois, 9.000 entreprises et près de 1.700 apprentis, l'artisanat a vu son emploi total croître à un rythme annuel moyen de 3% entre 1970 et 2024. L'environnement conjoncturel difficile de 2024 – notamment pour le secteur de la construction – a engendré une **baisse inédite de 4.200 salariés (-4%)**, malgré une création nette d'entreprises de 2%.

Les derniers résultats de l'enquête de conjoncture montrent cependant que les chefs d'entreprise commencent à retrouver une certaine confiance, tout en restant prudents à cause de l'environnement incertain.

Une enquête récente a révélé que beaucoup d'artisans n'arrivent toujours **pas à trouver un site d'implantation adéquat**, ce qui freine leur développement économique. Afin de combler le **besoin en surfaces identifié à 68 ha**, il importera d'augmenter résolument la disponibilité de ZAE régionales et com-

munes en appliquant les principes de densification et de mutualisation.

Vu l'inversion de la pyramide des âges au niveau des salariés artisanaux (30% des salariés sont âgés de plus de 50 ans), **une offensive « main-d'œuvre qualifiée » future s'impose**. Dans ce contexte, une approche plus personnalisée du « processus d'orientation » des jeunes est préconisée au niveau national. À l'échelle internationale, il est également important de considérer les besoins des secteurs artisanaux lors d'initiatives futures d'attraction de salariés en provenance de pays tiers.

Mettre la transmission d'entreprise au cœur des réflexions stratégiques sera un défi central pour les années à venir, afin de pérenniser les structures artisanales et leurs emplois. Comme 47% des gérants sont âgés de plus de 50 ans, il est proposé de favoriser la transmission en famille ou à un salarié de l'entreprise.

Alors que l'artisanat a un potentiel énorme de se réinventer grâce aux nouvelles technologies, notamment à travers la digitalisation et l'IA, on constate toutefois une diminution des investissements. Simultanément, on observe une hausse du personnel administratif dans l'artisanat (35% en 2024). **Afin de stimuler la productivité et la compétitivité des entreprises**, la Chambre des Métiers demande au gouvernement de **mettre en place une réserve immunisée** permettant de renforcer les capitaux propres des entreprises et d'accélérer le processus de simplification administrative.

Les entreprises artisanales sont des acteurs-clés de la durabilité. Puisqu'elles représentent un pilier de la transition environnementale et énergétique, il est proposé de développer davantage l'accompagnement individualisé des PME tout en simplifiant les réglementations dans une optique *think small first*.

Par son enracinement et sa proximité locale, le secteur peut tirer un avantage compétitif par le recours aux réseaux régionaux d'approvisionnement en matériaux, notamment en Grande Région. Contrairement aux multinationales, les artisans ne cherchent pas toujours la solution la moins chère, mais plutôt la voie la plus durable et la plus pérenne.

Les entreprises familiales (79% des entreprises du secteur ont moins de 10 salariés) constituent un vecteur de résilience et d'intégration socio-économique non négligeable, transmettant les valeurs fondamentales inhérentes à l'activité artisanale (responsabilité, mérite, créativité et autonomie). Il est dès lors essentiel de mettre en place des mesures encourageant l'engagement individuel dans l'entreprise et de trouver des solutions intelligentes et intégrées pour le logement et la mobilité.

L'apprentissage artisanal offre de belles perspectives de carrière ; aussi, la Chambre des Métiers propose de valoriser l'artisanat via des campagnes comme #MakersOfLuxembourg et #ShapeYourFuture, tout en soutenant financièrement les entreprises formatrices et les apprentis.

www.cdm.lu

JOB DAY COMMERCE RENCONTRES ENTRE 700 DEMANDEURS D'EMPLOI ET 14 ACTEURS DU COMMERCE LUXEMBOURGEOIS

Le 6 mai dernier, l'**Agence pour le développement de l'emploi (ADEM)**, en collaboration avec la **Luxembourg Retail Federation (LRF)** affiliée à Luxembourg Confederation, a organisé la **3^e édition du Jobday dédié au secteur du commerce**. Cet après-midi de rencontres s'adressait à des candidats inscrits à l'ADEM et présélectionnés par leurs conseillers professionnels.

Au total, 14 entreprises à la recherche de nouvelles recrues avaient répondu présentes à l'invitation : Auchan, Losch, Fischer/Panelux, Lidl, Cactus, Hifi International, Cocottes, Aldi, Maison du Lit by Kandel, Delhaize, Calzedonia, Kaempff-Kohler, La Provençale et Linehaert.

En vue de développer les compétences des collaborateurs, la House of Training était associée à l'initiative.

<https://adem.public.lu>

<https://confederation.lu/federation/lrf>
www.houseoftraining.lu

IDEA PUBLICATION DU RECUEIL EST-IL VENU LE MOMENT DE FISCALEMENT ROMPRE ?



Photo-IDEA

Réunissant des experts de divers horizons, l'ouvrage publié par **IDEA, Est-il venu le moment de fiscalement rompre ?** contient des réflexions approfondies sur l'imposition collective ainsi qu'un éclairage inédit sur les disparités de revenus au sein des couples.

« Le gouvernement entamera les travaux en vue de la mise en place d'une classe d'impôt unique avec l'engagement de présenter un projet de réforme pour l'année 2026 ». Cette phrase, contenue dans l'accord de coalition 2023-2028 *Lëtzebuerg fir d'Zukunft stäerker*, est généralement comprise comme la promesse de neutraliser le statut marital devant le fisc en instaurant l'imposition individuelle pour tous les contribuables.

Soutenue par une majorité des partis représentés à la Chambre des députés, cette réforme, promise de longue date, marquerait une rupture importante avec un principe fondamental – depuis 1842 – du droit fiscal luxembourgeois : l'imposition collective des époux.

Face à l'ampleur de ce changement annoncé, cette publication, qui réunit des experts (fiscalistes, juristes, économistes, statisticien-démographe) de divers horizons, interroge la portée historique, les implications sociales, les effets économiques, les enjeux juridiques et les conséquences budgétaires de la révolution que serait un tel basculement.

Parmi les constats mis en lumière : loin d'être une question purement technique, l'individualisation de l'impôt constitue une réforme structurelle dont les implications dépassent largement le seul cadre de l'administration fiscale ; l'enracinement du principe de l'imposition collective, aussi profond que sa genèse est lointaine, promet de longues heures d'un travail pénible et harassant au législateur qui s'attèlera à la tâche d'y mettre fin ; l'imposition individuelle est déjà possible, sur option, pour les contribuables mariés qui le souhaitent ; alors que depuis 2018 les contribuables imposés collectivement peuvent choisir d'être imposés individuellement, seulement 439 demandes d'individualisation ont été traitées en 2022 sur 187.000 dossiers de contribuables mariés, soit un peu plus de 0,2 % ; une individualisation de l'impôt sur le revenu risque d'être inflationniste en matière de dépenses sociales – sauf à justifier de collectiviser les revenus pour les besoins de la sécurité sociale et de les individualiser pour le calcul de l'impôt ; le coup de canif, aussi léger puisse-t-il paraître a priori, que serait l'individualisation de la fiscalité n'est pas souhaitable, d'autant plus qu'il s'appuie sur des bases juridiques et économiques très discutables ; en dépit de l'imposition collective, le taux d'emploi des femmes mariées (âgées entre 25 et 54 ans) est passé au Luxembourg de 42% en 1991 à 75% en 2021 ; aux âges actifs, les épouses contribuent en moyenne à près de 40% du revenu dans les couples mariés ; la maternité (présence – ou non – d'enfant(s)) influencerait davantage la participation des femmes au marché du travail que le statut légal (mariage ou union consensuelle) de leur couple ; l'introduction de l'individualisation mettrait le système fiscal en contradiction avec d'autres domaines du droit et risquerait de se heurter à de possibles barrières constitutionnelles ; la catégorisation des contribuables en classes d'impôt distinctes selon leur situation personnelle et familiale relève d'un principe à valeur constitutionnelle : le principe dit de faculté/capacité contributive ; l'imposition collective (par opposition à une imposition individualisée) est le moyen permettant d'apprécier le plus fine-

ment possible, d'un point de vue économique, la capacité contributive de chaque foyer ; dans la majorité des pays européens, le fait d'être marié (ou pacsé) reste reconnu par l'administration fiscale via des mécanismes variés : transfert d'abattement entre conjoints, déductions pour charges familiales liées au mariage/parténariat, déduction pour double revenu des conjoints, correctifs pour les couples à revenu unique, *splitting*, etc. : à l'heure où le droit civil propose aux personnes physiques différents outils juridiques pour répondre à leur besoin ancestral de s'associer, et où le droit fiscal a atteint un niveau de souplesse maximal pour n'imposer aucun modèle d'imposition qui ne serait pas souhaité par le contribuable, il est permis de s'interroger sur l'existence de motivations – politique⁽¹⁾ et budgétaire⁽²⁾ – qui sous-tendent la volonté gouvernementale d'imposer l'individualisation ; si le statut marital était neutralisé en matière d'impôt sur le revenu, pourrais-t-on seulement en rester là ? Ne faudra-t-il pas également mettre fin à la « faveur » qui existe en termes de taxation des successions entre époux ? En finir avec les pensions de réversion ? Individualiser les droits sociaux ? Mettre fin aux obligations de solidarité ménagère qui découlent du mariage, voire aux pensions alimentaires en cas de divorce ?

⁽¹⁾ e.g. tenir une promesse longtemps reportée.

⁽²⁾ L'abrogation de la classe d'impôt 2 et du système du *splitting* engendrerait une hausse d'impôt dans le chef des couples mariés et une augmentation dans les mêmes proportions des recettes budgétaires.

Informations et commandes sur <https://www.fondation-idea.lu/2025/05/05/est-il-venu-le-moment-de-fiscalement-rompre>

IMS LUXEMBOURG MOBILISATION COLLECTIVE POUR LE DIGITAL CLEAN UP 2025

Dans le cadre de l'édition 2025 du **Digital Cleanup**, IMS Luxembourg a mobilisé son réseau pour participer à cette initiative mondiale visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique. Le principe est simple : supprimer les données numériques inutiles (e-mails, fichiers, applications, etc.) pour limiter la pollution invisible générée par leur stockage et leur traitement.

11 organisations membres ont participé activement à la démarche durant la semaine officielle, et 6 autres prévoient de s'engager dans les mois à venir. Cette initiative a rassemblé les organisations suivantes : Orange, Agilities Solution, Lux Connect, Felten Lawyers, École Privée Notre-Dame Sainte-Sophie, Raiffeisen, Baloise, Ville de Luxembourg, ICFA, la Banque Centrale du Luxembourg, Lalux, IKANO Group, Caceis, Keter, PwC, AG2R La Mondiale et Devoteam.

En termes de résultats⁽¹⁾ : plus d'1,3 million d'e-mails ont été supprimés, représentant environ 260 Go ; plus de 640.000 fichiers et éléments divers ont été supprimés, représentant environ 2,3 To ; et 363 mobiles ont été collectés et recyclés grâce au partenariat avec Orange Luxembourg.

Au-delà du nettoyage ponctuel, la semaine consacrée au *Digital Clean Up* a été l'occasion de partager de bonnes pratiques pour inscrire ces gestes dans la durée, telles que mettre en place une politique de tri automatique des e-mails et de suppression régulière des messages inutiles ; éviter les pièces jointes lourdes en privilégiant les liens de partage ; nettoyer régulièrement les serveurs partagés et les espaces cloud ou encore sensibiliser les collaborateurs à l'impact environnemental du numérique.

Ce bilan 2025 témoigne de l'engagement croissant des organisations pour un numérique plus sobre et responsable. Forte de son succès, l'initiative sera reconduite par IMS en 2026.

⁽¹⁾ Le monitoring des données n'a pas été réalisé par toutes les entreprises participantes, certaines n'ayant pas partagé leurs données exactes. Ainsi, les chiffres présentés ici sont probablement bien inférieurs à la réalité, et le total global est en fait plus important.

<https://imslux.lu>

THE HOUSE OF ETHICSTM RETOUR SUR LA CONFÉRENCE ÉTHIQUE ET IA : QUE RESTE-T-IL DE L'HUMAIN ?

En avril dernier, **The House of Ethics™** a tenu à Luxembourg sa **1^{ère} conférence interdisciplinaire consacrée à l'éthique de l'intelligence artificielle**. Cette demi-journée d'échanges a réuni 6 intervenants internationaux pour aborder, chacun depuis son domaine, une ques-

tion essentielle : que devient l'humain dans un monde façonné par des intelligences artificielles toujours plus présentes, plus rapides et plus puissantes ?

Katja Rausch, fondatrice de The House of Ethics™, a introduit la conférence et le **D^r Susie Alegre**, juriste et autrice de *Human Rights, Robot Wrongs*. Depuis Londres, elle a plaidé pour une utilisation raisonnée de l'IA, partageant un exemple personnel marquant : son livre *Freedom to Think* a été utilisé sans autorisation pour entraîner une IA. Cette anecdote a illustré les tensions entre innovation, respect de la propriété intellectuelle et droits fondamentaux. Pour elle, dans un contexte où la solitude grandit, il faut s'interroger non seulement sur ce que l'IA permet, mais sur ce qu'elle remplace : la relation, la créativité, l'altérité.

Ces préoccupations ont trouvé un écho dans les interventions de **Claudia Becker** et de **Giannis Stamatellos**. La conférence a également abordé les implications institutionnelles et juridiques de ces technologies. **D^r Stefano Rossa**, professeur de Droit, a insisté sur l'importance du droit à l'interaction humaine et d'une transparence algorithmique renforcée.

L'intervention du **Prof. D^r Ingrid Vasilu-Feltes**, en direct de Miami, a mis en lumière la fragilité de nos identités numériques dans un monde *phygital* et a appelé les dirigeants à recalibrer leurs stratégies digitales autour de cadres cyberéthiques résistants au quantique et de modes de gouvernance adaptatifs, indispensables pour bâtir une résilience partagée.

La conférence s'est conclue par une table ronde sur les enjeux de gouvernance collective.

www.houseofethics.lu

CHAMBRE DE COMMERCE RAPPORT LUX4DEFENCE



De g. à dr. : **Philippe Glaesener** (membre élu, Chambre de Commerce, et président, Groupe de travail Défense) et **Carlo Thelen** (directeur général, Chambre de Commerce).

Photo-Charly Petit/Chambre de Commerce

Face à la montée des tensions géopolitiques et à la réaffirmation des priorités sécuritaires en Europe, le Luxembourg doit jouer pleinement son rôle. À travers son rapport stratégique **Lux4Defence**, la **Chambre de Commerce** trace une **feuille de route ambitieuse pour structurer une véritable base industrielle et technologique de Défense dans le pays**. Objectif : transformer l'augmentation des dépenses militaires en levier de souveraineté, de croissance économique et d'innovation, en capitalisant sur les atouts technologiques nationaux et en fédérant les acteurs publics et privés autour d'une vision commune.

Dans la dynamique engagée de réarmement de l'Europe, le Luxembourg assume ses responsabilités en intensifiant son effort de Défense, lequel sera porté à 1,46 milliard EUR en 2030 (et probablement beaucoup plus) contre 190 millions en 2014. Le pays doit maintenant franchir une nouvelle étape, car la simple augmentation des dépenses militaires ne suffit pas pour répondre aux enjeux stratégiques de souveraineté imposés par le nouveau contexte géopolitique.

Le 29 avril dernier, la Chambre de Commerce a présenté son rapport. L'état des lieux est sans appel : **le Luxembourg part avec un déficit d'expérience industrielle et commerciale dans le domaine de la Défense**. Pourtant, les besoins sont immenses, les investissements croissants, et le pays dispose d'atouts technologiques (dans le spatial, la cybersécurité, les matériaux avancés, l'équipement du soldat...) qui ne demandent qu'à être consolidés.

Le groupe de travail a élaboré **10 recommandations** qui ont été présentées fin mars au Premier ministre et aux ministres concernés : développer une base industrielle et technologique de Défense autour de quelques spécialisations ; créer une *Task Force* nationale de la Défense ; créer un *hub* de la Défense ; améliorer le passage de la recherche au développement dans le domaine de la Défense avec des mécanismes adaptés ; créer une infrastructure nationale de test et de validation ; créer une *marketplace* recensant les produits et services proposés par les acteurs de la Défense ; développer une politique d'*offsets* (contreparties industrielles associées aux commandes militaires) ; faire de l'Armée un acteur du projet industriel et technologique de Défense ; orienter et anti-

ciper les besoins capacitaires de l'OTAN et de l'Union européenne ; et lever les restrictions légales au développement d'une industrie de Défense

En remettant les recommandations au gouvernement, les entreprises participant au groupe de travail de la Chambre de Commerce ont par ailleurs pris un engagement ferme : celui d'unir leurs forces pour défendre leurs intérêts en **créant une Association Nationale des Entreprises de la Défense (ANED)**, qui deviendra une plateforme d'échange, de représentation et de développement pour les entreprises luxembourgeoises évoluant dans ce secteur stratégique.

Selon les estimations de la Chambre de Commerce, si le Luxembourg obtenait 60% de retour sur ses futures dépenses militaires, ce serait environ 2.000 emplois directs qui pourraient être créés dans le pays. Et bien plus encore si l'effort de Défense venait à dépasser la cible actuelle de 2% du Revenu national brut comme certains pays l'envisagent.

Le rapport est consultable dans son intégralité sur www.cc.lu/toute-linformation/publications

GUIDE PRATIQUE L'APPRENTISSAGE



En accueillant des apprentis, les entreprises bénéficient d'une opportunité unique : façonner de futurs professionnels en adéquation avec leurs besoins, en leur transmettant leurs savoir-faire, valeurs et culture. Ce modèle de formation, qui allie enseignement théorique en milieu scolaire et immersion pratique en entreprise, favorise une montée en compétences rapide et adaptée aux exi-

gences du marché. Pour les apprentis, c'est une excellente opportunité d'acquérir une qualification solide et d'accéder rapidement et durablement au marché du travail.

Chaque année, la **Chambre de Commerce** gère environ 2.000 contrats d'apprentissage dans les secteurs de l'industrie, du commerce, des services, de l'Horeca et du social/santé. Afin de répondre aux besoins émergents du marché, de nouvelles formations sont régulièrement développées et les programmes s'adaptent en permanence.

Le *Guide Pratique L'Apprentissage – Une relation WinWin pour l'entreprise et l'apprenti*, édité par la Chambre de Commerce, accompagne les entreprises dans la découverte du fonctionnement de l'apprentissage au Luxembourg ainsi que de ses bénéfices grâce à la présentation des étapes-clés, la liste des diplômes concernés, des témoignages, des contacts utiles, etc.

Une campagne nationale pour la promotion de l'apprentissage a été lancée le 22 avril dernier par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, et les différentes chambres professionnelles (Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, Chambre d'Agriculture et Chambre des salariés), avec l'accroche *Shape Your Future – Däi Wee. Deng Berufsausbildung*.

Le Guide est disponible en français et en allemand. Il peut être téléchargé ou commandé sur le site www.cc.lu, section Publications.

LUGA – LUXEMBOURG URBAN GARDEN ÉDITION 2025



Photo-Fränk Schneider/Ville de Luxembourg

La cérémonie d'ouverture officielle de l'exposition en plein air **LUGA – Luxembourg Urban Garden** s'est déroulée le 7 mai dernier dans la vallée de la Pétrusse. Cet événement marque le lancement de

l'exposition qui accueille les visiteurs à **Luxembourg-Ville et à Ettelbruck depuis le 7 mai jusqu'au 18 octobre 2025.**

Cette **exposition inédite déploie sur plus de 11 km à Luxembourg-Ville et 5 km à Ettelbruck des jardins urbains, des installations artistiques et paysagères, des projets agricoles et des lieux de vie.** Le **LUGA Science Hub**, véritable point névralgique du parcours, accueille des expositions, conférences, ateliers, rencontres, et sert de point central d'informations et d'achats de billets aux visiteurs, notamment pour l'accès à l'Aquatunnel (sightseeing.lu), afin de découvrir l'œuvre sonore immersive *The Lower World*, de Susan Philipsz, un projet réalisé en partenariat avec le Mudam Luxembourg. Des tickets pour des visites guidées à vélo et pour le bus *Hop-on, Hop-off* sont également en vente, ainsi que des visites guidées LUGA organisées par le Luxembourg City Tourist Office (LCTO) et un choix exclusif de produits *merchandising* LUGA. Le **Musée national d'histoire naturelle** y programme aussi des micro-expos.

Côté terroir et gastronomie, plusieurs créations inédites ont été concoctées, comme la Cuvée LUGA 2025 Crémant, le Pain Fleur LUGA, la glace à la rose LUGA, les bières LUGA ou encore la LUGA Wurscht, une saucisse spéciale, élaborée avec du thé.

<https://luga.lu>

FOYER S.A. MARC LAUER A PASSÉ LE RELAIS À MARIE-HÉLÈNE MASSARD



Marie-Hélène Massard (CEO et administratrice déléguée) et **Marc Lauer** (président du conseil d'administration), Foyer S.A.

À l'occasion de son assemblée générale ordinaire annuelle, **Foyer S.A.** a officialisé une étape importante de sa gouvernance : après 21 années d'engagement au sein du Groupe, dont 11 en tant qu'administrateur délégué, **Marc Lauer**

a quitté ses fonctions exécutives pour celles de **président du conseil d'administration**. Il succède à Eric Kleynen, président depuis 2023 et administrateur depuis 2021.

Dans la continuité d'une transition entamée début 2024, **Marie-Hélène Massard** a pris la direction du Groupe en tant qu'**administratrice déléguée et CEO**. Elle a pour mission de poursuivre le développement de Foyer, dans un environnement en profonde transformation.

À côté de ces changements au sein du CA, sont également à noter le **départ de Romain Becker**, administrateur depuis 2000, ainsi que les **nominations d'Antonio Caño et Hugo Lasat comme administrateurs**.

www.groupe.foyer.lu

IKO REAL ESTATE SANDRA HUBER NOMMÉE CEO



Éric Lux (fondateur, actionnaire et président du CA) et **Sandra Huber** (CEO), IKO Real Estate.

Le 15 avril dernier, **Éric Lux**, fondateur d'**IKO Real Estate**, a transmis la **direction de l'entreprise à Sandra Huber**, jusqu'alors Chief Development Officer. Éric Lux continuera à contribuer activement à la vision de long terme de l'entreprise en tant que président du conseil d'administration.

Géographe de formation, spécialisée en aménagement du territoire et environnement de l'Université de Lorraine, Sandra Huber a poursuivi son parcours à l'École urbaine de Sciences Po Paris, où elle a obtenu un Executive Master en gouvernance territoriale et développement urbain. Elle a débuté sa carrière en France, dans le secteur public et parapublic, où elle a piloté de grands projets d'aménagement urbain et d'équipements publics.

Arrivée chez IKO Real Estate en 2019, Sandra Huber a accompagné la structuration et la croissance de l'entreprise ces 6 dernières années. Elle y a piloté les activités de développement du groupe ainsi que les fonctions stratégiques associées. Forte de son expérience des grands projets en France et au Luxembourg, elle a contribué à façonner l'identité de développeur intégré portée par IKO aujourd'hui.

www.ikorealestate.eu

HOUSE OF AUTOMOBILE GERRY WAGNER, PORTE-PAROLE PROFESSIONNEL

La **House of Automobile (HOA)** s'est dotée récemment d'un **porte-parole professionnel** en la personne de **Gerry Wagner**, qui était déjà le porte-parole de l'asbl et membre fondateur. Fort de plus de 20 ans d'expérience dans le secteur automobile, notamment en tant qu'ancien directeur d'Arval jusqu'à sa retraite en juillet 2024. Gerry Wagner s'était déjà investi dans cette fonction à titre transitoire. Son engagement constant et sa connaissance approfondie du secteur en font un acteur essentiel pour porter cette mission à un niveau supérieur.

Dans ses nouvelles fonctions, Gerry Wagner peut s'appuyer sur le soutien structurel de Luxembourg Confederation, organisation patronale représentant les secteurs des services, du commerce et du transport, à laquelle la HOA est affiliée depuis janvier 2025.

Dans cette dynamique, la HOA a adopté une **nouvelle charte graphique** et repensé son site Web. Cette **nouvelle plateforme a vocation à devenir la référence incontournable du secteur automobile luxembourgeois**, en centralisant les informations, les prises de position et l'actualité du secteur.

« La complexité croissante des dossiers que nous traitons exige une expertise professionnelle constante. Si nous voulons continuer à faire entendre la voix du secteur automobile, nous devons nous doter des moyens adéquats. Cette professionnalisation est une étape indispensable pour relever et anticiper les défis à venir », a souligné Gerry Wagner.

www.hoa.lu

DLA PIPER LUXEMBOURG M^e MÉLODY BRUNOT PROMUE ASSOCIÉE AU SEIN DE LA PRATIQUE CORPORATE



M^e Méloody Brunot, associée au sein de l'équipe Corporate, DLA Piper Luxembourg.

M^e Méloody Brunot a été promue **associée au sein de l'équipe Corporate de DLA Piper Luxembourg**. Avec cette nomination, le bureau luxembourgeois de DLA Piper compte désormais 9 associés

Arrivée en 2022 en qualité de Counsel, M^e Brunot dispose d'une solide expérience dans le conseil aux clients locaux et internationaux sur des opérations de M&A transfrontalières, des joint-ventures et des restructurations d'entreprises. Elle est également reconnue pour son expertise en matière de gouvernance d'entreprise, accompagnant les clients dans l'adaptation aux attentes réglementaires et stratégiques en constante évolution. Avec une activité au croisement des services financiers et des industries émergentes, elle accompagne notamment des scale-up et leurs investisseurs, en particulier dans les secteurs technologique et spatial. Elle intervient dans leur développement international et la structuration d'opérations complexes.

Classée *Leading Associate* par le guide *Legal 500* en 2025, M^e Méloody Brunot est reconnue par ses clients pour sa vision stratégique, sa maîtrise du droit et son sens aigu des affaires.

www.dlapiper.com

LINKLATERS LUXEMBOURG 14 PROMOTIONS

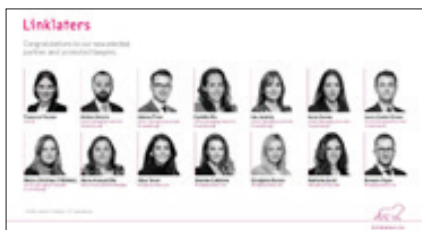


Photo-Linklaters Luxembourg

Le cabinet d'avocats **Linklaters Luxembourg** a annoncé les promotions suivantes:

Corporate M&A: Associée: M^e Florence Forster ; Senior Managing Associates (Luxembourg): M^e Ida Jacotey et M^e Irene Sanna ; Senior Associate (Knowledge): M^e Marie Arnaud-Rio ; Managing Associate: M^e Nathalie Zurel.

Investment Funds: Senior Managing Associate (Luxembourg): M^e Marie-Christine O'Mahony ; Managing Associates: M^e Désirée Catalano, M^e Giorgia Dunca, M^e Romain Payre et M^e Alice Yanni.

Tax: Senior Managing Associates (Luxembourg): M^e Cyrielle Nis et M^e Adrien Piron.

Capital Markets and Banking: Senior Managing Associate (Luxembourg): M^e Adrian Danciu.

Litigation, Arbitration and Investigations: Senior Managing Associate (Luxembourg): M^e Louis-Eudes Giroux.

Linklaters LLP compte quelque 3.000 avocats dans le monde, dont 120 sur un effectif total de plus de 170 personnes au bureau de Luxembourg.

UDO PRINZ AU DÉPARTEMENT CAPITAL MARKETS & BANKING



M^e Udo Prinz, Consultant, département Capital Markets & Banking, Linklaters Luxembourg.

Linklaters a renforcé son **département Capital Markets & Banking** avec l'arrivée d'Udo Prinz en tant que **Consultant**, spécialisé en réglementation financière et des assurances.

Udo Prinz possède une expérience de plus de 20 ans en conseil sur un large éventail de questions réglementaires, notamment des acquisitions et des réorganisations complexes, qu'il a acquise au sein de cabinets d'avocats de premier plan. Il est membre du Barreau de Luxembourg et participe activement à la communauté luxembourgeoise des services financiers et des assurances. Il contribue également régulièrement à des forums professionnels sur les évolutions réglementaires et transfrontalières des services financiers et de l'assurance.

www.linklaters.com

CNFL NOUVEAU BUREAU EXÉCUTIF



Un nouveau bureau exécutif pour le CNFL, qui fête cette année son 50^e anniversaire.

Lors de sa récente assemblée générale ordinaire, le **Conseil National des Femmes du Luxembourg (CNFL)** a renouvelé son **bureau exécutif** pour la période 2025-2026. Il est constitué comme suit: **Nathalie Morgenthaler** (présidente, Femmes Chrétiennes Sociales), **Joëlle Letsch** (vice-présidente, Union Luxembourgeoise du Sorooptimist Luxembourg), **Janine Reuland** (secrétaire, Action Catholique des Femmes du Luxembourg), **Karin Meyer** (secrétaire adjointe, Femmes en Détresse) et **Claudine Speltz Van Bellingen** (trésorière, Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg).

Alors que le CNFL entre dans sa **50^e année**, il continue d'incarner une voix unifiée et déterminée en faveur des droits des femmes au Luxembourg. À cette occasion, un événement est en préparation pour célébrer cet héritage et regarder vers l'avenir. Chaque année, de nouvelles initiatives viennent enrichir son action en faveur d'une meilleure représentation et d'un traitement équitable des femmes dans tous les domaines de la société.

Les services d'assistance tels que Foyer-Sud, Fraen a Nout et Log-In continuent de faire face à une demande particulièrement élevée. En 2024, le Foyer a connu un taux d'occupation de 108 % (- 14 % par rapport à 2023), mais qui illustre la crise persistante du logement pour les femmes victimes de violences. Cette pression constante sur les structures d'accueil reste un enjeu majeur au Luxembourg. Le centre de consultation Log-In du CNFL a également enregistré une augmentation notable de sa fréquentation: 216 femmes ont contacté le centre en 2024 (179 en 2023) et le centre a eu 315 consultations physiques (224 en 2023).

Sa présence constante sur la scène nationale témoigne à la fois des avancées réalisées et du travail qui reste à accomplir. Les inégalités économiques, sociales et politiques auxquelles les femmes sont toujours confrontées renforcent la volonté du CNFL de diversifier ses actions et de poursuivre son engagement.

www.cnfl.lu

Les jeunes s'activent !

La hausse de l'activité des jeunes de 15 à 24 ans⁽¹⁾ est plus marquée au Luxembourg que dans l'ensemble de la zone euro. Pourtant, ces 5 dernières années, le pays a connu une forte progression du taux de participation de la population à l'enseignement supérieur, ce qui peut sembler paradoxal. En effet, intuitivement, une hausse du niveau (et du temps) d'études de la population conduirait plutôt à un retrait des jeunes du marché du travail. Comment ce phénomène contre-intuitif pourrait-il s'expliquer ?

Le taux d'activité des jeunes de 15 à 24 ans a augmenté de 9 points de pourcentage entre 2014 et 2024 au Luxembourg et de seulement 1,5 point dans la zone euro. Il s'agit de l'un des constats marquants de l'*Avis Annuel* d'IDEA ; toutefois, en 2024, le taux d'activité des jeunes de 15 à 24 ans au Luxembourg reste, malgré cette progression, inférieur à celui de la zone euro (37,3% contre 42,8%). Au Luxembourg, les 15-24 ans affichent le taux d'activité le plus faible comparé aux autres tranches d'âge : 25-54 ans (89,9%) et 55-64 ans (51%), tendance également identique au niveau européen.

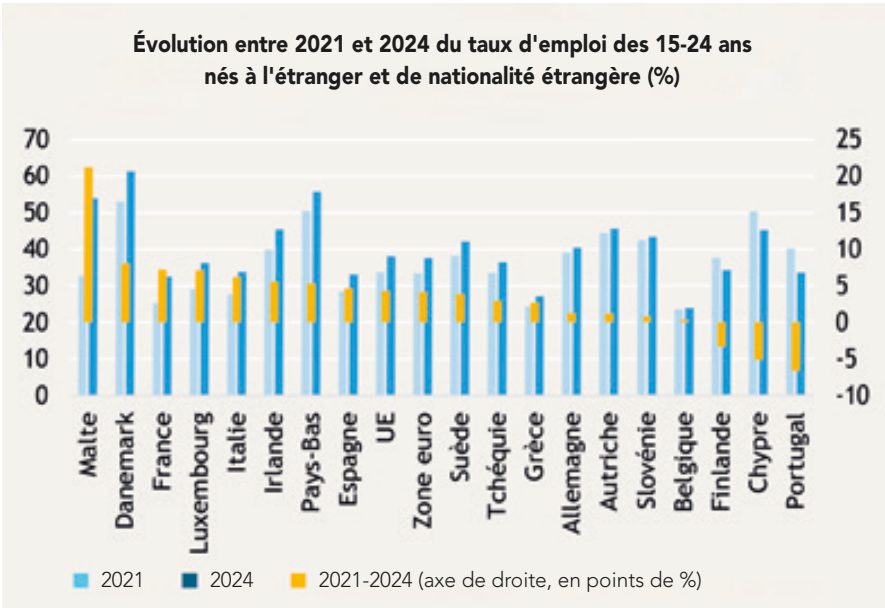
Forte hausse de la population de jeunes âgés de 15 à 24 ans au Luxembourg

En premier lieu, la population de jeunes âgés de 15 à 24 ans a augmenté de 12,2% sur la période de 2014 à 2024, contre seulement 1% pour la zone euro sur cette même période⁽²⁾. Le Luxembourg se situe en 3^e position, juste après l'Espagne (16,2%) et l'Irlande (19,2%) parmi les pays ayant connu la plus forte progression de leur population dans cette tranche d'âge. Le nombre des jeunes de 15 à 24 ans dans la population luxembourgeoise est passé de 66.166 en 2014 (17% de la population totale des 15-64 ans au 1^{er} janvier) à 74.206 en 2024 (16% de la population totale des 15-64 ans au 1^{er} janvier)⁽³⁾.

Par ailleurs, le Luxembourg se distingue parmi les 27 pays de l'UE par son attractivité auprès des jeunes âgés de 15 à 24 ans. Entre 2005 et 2024, le nombre de jeunes en emploi a augmenté d'environ 5.400 chez les étrangers, contre environ 2.900 chez les natifs.

Entre 2021 et 2024, le taux d'emploi des jeunes de 15 à 24 ans nés à l'étranger est passé de 29,2% à 36,3% (+ 7,2 points contre + 4 points de pourcentage pour la zone euro (ou l'UE))⁽⁴⁾, ce qui place le pays au 4^e rang de l'UE, entre la France et l'Italie. En parallèle, le taux d'emploi des jeunes nés au Luxembourg a chuté de 35,2% à 29,7% (-5,5 points), soit la plus forte baisse enregistrée dans l'UE.

Le taux d'activité a lui aussi progressé : +4,8 points chez les jeunes nés à l'étranger



Source : Eurostat⁽⁶⁾

(de 35,5% à 41,3%, 4^e position dans l'UE en termes d'évolution du taux) et +8,4 points chez ceux nés au Luxembourg (de 26,3% à 34,7%, 3^e position UE). L'écart d'activité entre les deux groupes, qui était de 10,2 points en 2005, s'est réduit à 6,6 points en 2024⁽⁵⁾.

Hausse du cumul emploi-études et forte progression du niveau d'études supérieures

En deuxième lieu, au Luxembourg, le taux de jeunes de 15 à 24 ans en emploi et participant à une éducation formelle est passé de 1,3% en 2005, à 6,9% en 2014, puis à 11,3% en 2024. Sur la période 2005-2014, le pays se classe en 2^e position au sein de l'UE pour la progression du taux de jeunes de 15 à 24 ans à la fois en emploi et en éducation (+5,6 points de pourcentage), juste après Malte. Entre 2014 et 2024, la hausse se poursuit (+4,4 points de pourcentage), mais le pays passe à la 10^e position sur les 27 ; ces progressions montrent alors une certaine importance du travail pendant les études⁽⁷⁾.

Entre 2005 et 2024⁽⁸⁾, le niveau d'études supérieures atteint par les jeunes a progres-

sé dans l'Union européenne. La proportion des 15-24 ans diplômés de l'enseignement supérieur est passée de 6% en 2005 à 8% en 2014, puis à 9,8% en 2024. Au Luxembourg, l'évolution est nettement plus dynamique sur la seconde période. De 2005 à 2014, la part des jeunes diplômés du supérieur est passée de 5,8% à 7,6%, (soit +1,8 point), comparable à celle de l'UE. En revanche, entre 2014 et 2024, la progression s'accélère fortement, atteignant 13,6%, soit un gain de 6 points de pourcentage, contre seulement +1,7 point pour l'ensemble de l'UE sur la même période. Cette évolution peut en partie s'expliquer par l'ouverture relativement récente de l'Université du Luxembourg, fondée en 2003, qui a (très) probablement facilité l'accès à l'enseignement supérieur dans le pays.

Entre 2005 et 2014, la part des jeunes de 15-24 ans ayant atteint un niveau d'études inférieur à l'enseignement primaire, enseignement primaire et premier cycle de l'enseignement secondaire, a diminué de 4 points dans l'UE (de 51,4% à 47,4%) et de 1,6 point au Luxembourg (de 60,7% à 59,2%), tandis qu'entre 2014 et 2024, la baisse est beaucoup

plus marquée au Luxembourg (-9,4 points) contre une stagnation dans l'UE. Sur l'ensemble de la période 2005-2024, c'est donc au Luxembourg que la baisse est la plus marquée, avec un recul de 10,9 points, contre un recul de 4,2 points dans l'UE.

En ce qui concerne le niveau d'études secondaires et enseignement post-secondaire non supérieur atteint, la situation reste globalement stable, avec de faibles variations tant dans l'UE qu'au Luxembourg. Entre 2005 et 2014, une légère progression est observée dans l'UE, où la part de diplômés est passée de 41,3% à 43,5%, tandis qu'au Luxembourg une légère baisse a eu lieu, de 33,5% à 32,8%. Entre 2014 et 2024, la tendance s'inverse: la part de diplômés du secondaire est (quasi) stable dans l'UE (-0,7 point), alors qu'elle progresse au Luxembourg de 2,9 points, atteignant 35,7%. Sur l'ensemble de la période 2005-2024, c'est donc au Luxembourg que la hausse est la plus marquée, avec une augmentation de 2,2 points, contre 1,5 point dans l'UE.

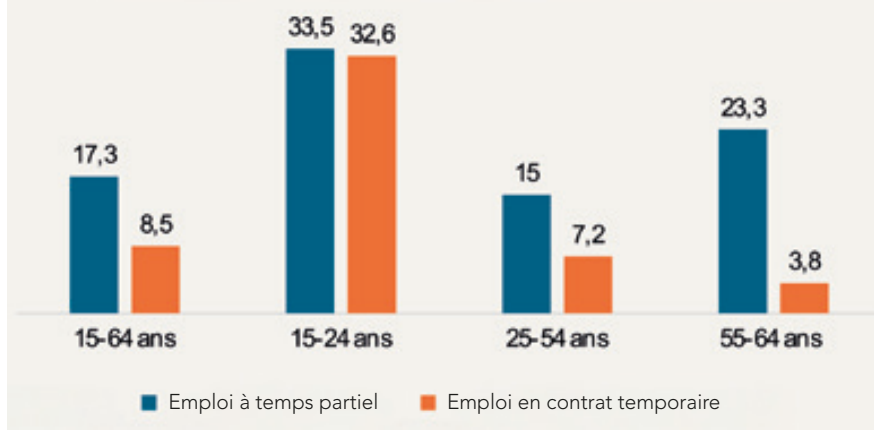
Périodes d'emploi et de chômage

En dernier lieu, en 2024, le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans s'élève à 21,6% (en baisse de 1 point de pourcentage sur 10 ans et en hausse de 4,7 points depuis 2021)⁽⁹⁾. C'est le plus fort taux de chômage par catégories d'âge au Luxembourg⁽¹⁰⁾. Au niveau de l'UE, le pays se situe en 5^e position sur les 27 pays de l'UE, avec l'Espagne en tête (26,5%), et tout en bas du classement se trouve l'Allemagne qui compte 6,6% de taux de chômage parmi les jeunes Allemands.

Au Luxembourg cela s'explique en partie par la nature fragmentée de leurs emplois, souvent à temps partiel ou de courte durée; dans une analyse de 2023, le STATEC⁽¹¹⁾ évoque: «En général, les jeunes âgés de 15 à 24 ans sont plus susceptibles d'être employés dans le cadre de contrats temporaires. Un jeune travailleur sur trois a un CDD, soit quatre fois plus que la moyenne⁽¹²⁾. Cela inclut les jeunes qui entrent sur le marché du travail, mais aussi les étudiants qui travaillent pendant leurs études⁽¹³⁾».

En 2024, 33,5% des jeunes de 15 à 24 ans occupent un emploi à temps partiel et ils sont 32,6% à occuper un emploi avec un contrat temporaire. Pour 63,4% des jeunes âgés de 15 à 24 ans, la principale raison du travail à temps partiel repose sur l'éducation et la formation⁽¹⁴⁾; en comparaison européenne, le Luxembourg se place en 8^e position parmi les pays de l'Union européenne. Dans la majorité des pays de l'UE, comme au Luxembourg, pour cette tranche d'âge, ce recours au temps partiel s'explique principalement par l'édu-

Emplois à temps partiel et en contrat temporaire, par catégorie d'âge, au Luxembourg en 2024, en pourcentage de l'emploi total (%)



Source: Eurostat⁽¹⁵⁾

cation et la formation. Seuls deux pays, l'Italie et la Roumanie, se démarquent avec une autre raison dominante: l'absence d'emploi à temps plein disponible.

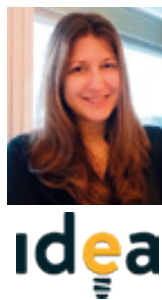
Le recours à un emploi en contrat à durée déterminée (CDD) ou à un travail à temps partiel varie selon le niveau d'études du jeune. Les jeunes ayant un faible niveau de diplôme sont plus touchés par les emplois temporaires: seuls 21,4% d'entre eux accèdent à un CDI, tandis que 38,8% sont en CDD, soit la proportion la plus élevée. De plus, 37% de ces jeunes peu diplômés travaillent à temps partiel.

À l'inverse, les jeunes ayant atteint un diplôme professionnel ou le deuxième cycle de l'enseignement secondaire bénéficient davantage de contrats stables: 46,1% d'entre eux sont en CDI, et ils sont moins nombreux à travailler à temps partiel. Les diplômés de l'enseignement supérieur présentent une situation intermédiaire: 32,5% sont en CDI, contre 23,2% en CDD, et ils sont plus nombreux à être employés à temps plein (31,3%) qu'à temps partiel (20,8%).



Ioana Pop
Économiste

IDEA



- (1) Dans cette analyse, il s'agit de la population résidente au Luxembourg.
- (2) Entre 2014 et 2024, la population du Grand-Duché de Luxembourg a augmenté de 22,3%, selon les données d'Eurostat de la population au 1^{er} janvier, en passant de 549.680 personnes à 672.050. En termes de croissance de sa

population, le pays se hisse en 2^e position sur les 27 pays de l'UE, juste après Malte (+31,6%). La forte hausse des 15-24 ans au Luxembourg en 10 ans, représente près de 10% dans la hausse de la population totale de 15 à 64 ans au Luxembourg.

- (3) Eurostat, Population au 1^{er} janvier par classe d'âge et sexe.
- (4) Eurostat, Taux d'emploi par sexe, âge, statut migratoire, nationalité et niveau d'éducation atteint (%).
- (5) Eurostat, Taux d'activité par sexe, âge et pays de naissance (%).
- (6) Absence de données pour la Bulgarie, l'Estonie, la Croatie, la Lettonie, la Lituanie, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie et la Slovaquie.
- (7) Eurostat, Taux de participation des jeunes à l'éducation formelle par sexe, âge et statut au regard de l'emploi (%).
- (8) Eurostat, Population par sexe, âge et niveau d'éducation atteint (1.000).
- (9) Eurostat, Taux de chômage par sexe, âge et nationalité (%).
- (10) En 2024, au Luxembourg, pour les 25-54 ans, le taux de chômage s'élève à 5,5%, et pour les 55 ans et plus, il s'élève à 2,4%.
- (11) STATEC, Panorama sur le monde du travail luxembourgeois à l'occasion du 1^{er} mai, Regards n° 07, avril 2024.
- (12) Selon le STATEC, en 2023, 7,5% des résidents en emploi disposent d'un contrat temporaire (CDD).
- (13) Au Luxembourg, les étudiants âgés d'au moins 16 ans peuvent signer un contrat de travail à durée déterminée (CDD) pour exercer une activité salariée, notamment durant les vacances scolaires. Ce contrat permet de travailler jusqu'à 40 heures par semaine pendant les vacances, et jusqu'à 15 heures par semaine en période scolaire. La rémunération varie en fonction de l'âge de l'étudiant, selon le salaire social minimum applicable. Toutes les formalités, conditions et démarches sont disponibles sur le portail officiel guichet.lu.
- (14) Eurostat, Raison principale pour l'emploi à temps partiel – Distributions par sexe et âge (%).
- (15) Eurostat, Emploi à temps partiel et contrats à durée limitée – Données annuelles.



Développer les *soft skills* pour renforcer la performance collective

Dans un environnement en mutation constante porté par les transformations économiques, technologiques et sociétales, les seules compétences techniques, bien qu'indispensables, ne suffisent plus.

Pour s'adapter, innover et collaborer efficacement, les entreprises font un choix stratégique en misant sur le développement des aptitudes personnelles et relationnelles de leurs équipes. Leadership, gestion du stress, communication, pensée critique... constituent autant de compétences transversales devenues essentielles dans le monde du travail.

Un levier stratégique pour les entreprises

Loin d'être réservées à la sphère individuelle, les formations en *soft skills* répondent à des enjeux stratégiques. Elles aident à interagir efficacement avec les autres et à naviguer dans différents environnements professionnels et sociaux. Elles permettent aux collaborateurs de mieux se connaître, de renforcer leurs aptitudes interpersonnelles, de gagner en efficacité, en confiance et en agilité.

Pour les entreprises, c'est un moyen concret d'accompagner les transformations, d'anticiper les tensions et de renforcer l'engagement des équipes sur le long terme.

Des thématiques variées, adaptées aux besoins du terrain

Le portail lifelong-learning.lu, géré par l'INFPC, référence plus de 12.500 formations proposées par 320 organismes

agréés, dont plus de 1.000 sont dédiées au développement des *soft skills*.

Les formations couvrent de nombreuses thématiques, telles que :

- › Leadership et posture managériale
- › Prise de parole en public
- › Gestion du stress et des émotions
- › Techniques de communication interpersonnelle
- › Résolution de conflits et médiation
- › Créativité, esprit critique et prise de décision
- › Intelligence émotionnelle et collective

Elles sont proposées sous divers formats : présentiel, distanciel, *blended learning* et selon des rythmes adaptés à l'activité professionnelle. Elles s'adressent aux managers, aux RH, aux dirigeants, mais aussi à l'ensemble des collaborateurs, en fonction des objectifs et besoins propres de l'entreprise.

Miser sur l'humain pour faire face aux défis

Investir dans ces compétences dites transversales est aussi un moyen pour les entreprises de répondre à des enjeux concrets : fidélisation des talents, gestion du stress, renforcement de la cohésion d'équipe, accompagnement des changements internes, etc.

Dans un contexte où la digitalisation et les transformations structurelles

s'accroissent, ces compétences humaines deviennent des facteurs clés de résilience et de performance.

Construire un plan de formation adapté

Les entreprises peuvent s'appuyer sur lifelong-learning.lu pour :

- › identifier les formations pertinentes via le moteur de recherche du portail permettant de filtrer les formations selon plusieurs critères : domaine de formation, localisation, durée, niveau visé, langue d'enseignement, etc.
- › diffuser un appel d'offres de formation sur mesure pour répondre à des besoins spécifiques.

Afin de soutenir l'investissement en formation des entreprises, l'État propose une aide au financement de leur plan de formation. L'aide s'élève à 15 % imposables du montant annuel investi en formation, voire à 35 % imposables pour les frais de salaire des participants répondant à certains critères en termes d'âge et de qualification.

Toutes les informations sont disponibles sur www.lifelong-learning.lu/cofinancement





Photo- insta_photos/iStock

Les formations en *soft skills* répondent à des enjeux stratégiques. Elles aident à interagir efficacement avec les autres et à naviguer dans différents environnements professionnels et sociaux. Elles permettent aux collaborateurs de mieux se connaître, de renforcer leurs aptitudes interpersonnelles, de gagner en efficacité, en confiance et en agilité.

Se former pour mieux collaborer

Développer les compétences transversales de ses équipes, c'est aussi créer un environnement professionnel plus agile et plus performant. À travers une politique de formation tournée vers l'humain, les entreprises posent les bases d'une croissance durable et partagée.

Pour accompagner vos collaborateurs dans leur évolution et renforcer l'intelligence collective au sein de votre structure, explorez dès maintenant les formations disponibles sur lifelong-learning.lu.



Alison Pierre: « En tant que cheffe d'entreprise, il faut avoir une vision et être très structurée »

À presque 40 ans, Alison Pierre est, avec sa sœur jumelle, cogérante d'Aura Groupe, une structure centrée sur l'accueil des enfants et le développement de l'humain en général. Le duo formé par les deux associées leur confère une complémentarité à la base de leur réussite professionnelle. Rigueur et créativité, voilà la recette d'Aura Groupe pour une croissance sereine.

Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer dans quel domaine vous évoluez professionnellement ?

J'ai 39 ans, je passerai le cap de la quarantaine en fin d'année, et je suis maman de deux grands enfants qui ont 19 et 21 ans. Je suis codirigeante, avec ma sœur jumelle Héloïse, du groupe Aura que nous avons créé ensemble. Actuellement, il rassemble 10 crèches, 745 places d'accueil, 200 collaborateurs, un centre de psychomotricité qui complète l'offre et également un centre de formation qui soutient notre projet pédagogique. D'autres services gravitent autour de ces projets centraux, en périnatalité notamment. Ma sœur s'est formée au bain enveloppé pour accueillir émotionnellement les bébés après l'accouchement. Le but est de débloquer les émotions éventuellement mal vécues, que ce soit par les parents comme par l'enfant. Il y a 3 ans, de mon côté, je me suis lancée dans la création de deux concept stores/salons de coiffure. Après 3 ans d'activité, on peut dire qu'ils se sont plutôt centrés sur la coiffure. Ils s'adressent à un public homme et femme, multiculturel. Douze collaborateurs y travaillent actuellement.

Vous êtes originaire de Bastogne, qu'est-ce qui vous a amenée à entreprendre au Luxembourg ?

Un peu comme tout le monde, j'ai eu une opportunité d'emploi au Luxembourg, comme secrétaire. Puis, de fil en aiguille, je suis passée assistante de direction. En parallèle de mon travail, j'ai repris des études de comptabilité, car étant

tombée enceinte à 17 ans, je n'avais pas fait d'études supérieures après le bac. Ma sœur, qui avait déjà créé sa première structure, avait besoin d'aide d'un point de vue comptabilité et administration. Elle m'a demandé de lui donner un coup de main et de travailler avec elle. Ce coup de main s'est transformé en un partenariat. Ensemble, nous avons créé un groupe de crèches et, aujourd'hui, cela fait 7 ans que nous sommes associées. Je gère principalement la partie financière, administrative et légale, et ma sœur tout ce qui est développement et pédagogie. Nous avons une vision très pragmatique et également humaine qui place le bien-être des enfants au cœur de notre réflexion.

« Il n'y a pas de secret, je pense qu'en tant que cheffe d'entreprise, il faut, d'une part, avoir une vision et, d'autre part, être très structurée. Tous les jours, il y a des problèmes à régler. Si on n'est pas dans un état d'esprit positif, on ne peut pas concrétiser ses projets. Il faut pouvoir se remettre souvent en question et faire ce qu'il faut pour améliorer les choses constamment. Avoir une vision, c'est capital pour savoir où l'on va. »



Alison Pierre, cogérante, Aura Groupe.

Pourquoi vous êtes-vous tournées vers le domaine de la petite enfance ?

Cela a toujours été un secteur qui nous a attirées ma sœur et moi. Héloïse a fait des études de professeure d'école et moi, je me suis naturellement orientée vers ce secteur. En matière de pédagogie, nous partons du principe qu'il n'y a pas un seul mouvement qui détient la science infuse. L'idée est d'aller chercher ce qui nous intéresse dans les différents types de pédagogies. Nous nous basons donc sur des approches différentes et toujours bienveillantes. Nous avons combiné les éléments qui nous paraissaient importants dans des modules de formation en interne. Nous essayons de tirer parti de toutes ces approches pour pouvoir les décliner. La pédagogie, cela peut être beau sur le papier, mais il faut pouvoir l'éprouver. C'est comme dans tout, il y a la théorie, que l'on peut qualifier de vision, et la réalité du terrain.

D'où vient le nom Aura groupe, pourquoi l'avoir choisi ?

Cela a été une longue réflexion. Lorsque nous avons décidé de créer ce groupe avec Héroïse, nous avons réfléchi à la manière dont on pourrait l'appeler. Ma sœur et moi avons réalisé un petit exercice. Nous devons choisir chacune deux adjectifs pour décrire l'autre. J'avais choisi « créative et passionnée » et elle avait choisi « organisée et rigoureuse ». Ensuite, nous devons chacune n'en garder qu'un des deux qui, selon nous, nous définissait le mieux. J'ai retenu « organisée » et elle, « créative ». Ensuite, on a brainstormé, et deux mots grecs sont ressortis de notre réflexion : « organon » (rendre apte à la vie) et « meraki » (créer avec amour, avec passion). On a contracté des particules de ces deux mots, et on est arrivées à « meor » qui signifie la lumière en hébreu. De là, nous avons pensé au mot « aura » qui rejoignait notre idée de rayonnement. Notre déclaration de mission va vers l'humain en général, et l'idée est de l'accompagner dans la bienveillance, le respect, la sincérité, l'intégrité et l'aider à développer le meilleur de lui-même.

Comment avez-vous vécu le fait d'être une femme entrepreneure ? Avez-vous du parfois faire face à des freins ?

Des freins, non, pas spécialement. Mais, à certains moments, j'ai dû feindre de ne pas entendre des remarques ou préjugés. L'important, je pense, c'est la manière dont on voit les choses. Il y a une question de respect mutuel à avoir

entre hommes et femmes. Il est vrai qu'on peut remarquer que, dans certains secteurs d'activité, à compétences égales, les femmes sont reléguées à des tâches et pas les hommes. Tout dépend aussi du statut occupé.

Vous êtes impliquée dans de nombreux projets, comment vous organisez-vous pour jongler avec toutes ces responsabilités ?

Il n'y a pas de secret, je pense qu'en tant que cheffe d'entreprise, il faut, d'une part, avoir une vision et, d'autre part, être très structurée. Tous les jours, il y a des problèmes à régler. Si on n'est pas dans un état d'esprit positif, on ne peut pas concrétiser ses projets. Il faut pouvoir se remettre souvent en question et faire ce qu'il faut pour améliorer les choses constamment. Avoir une vision, c'est capital pour savoir où l'on va. Pour ma part, je suis très organisée et je suis entourée des bonnes personnes aux bons endroits. On a constitué deux bonnes équipes, l'une sur le volet opérationnel et l'autre sur le volet corporate. Lorsque l'on a une base solide, le reste se développe assez naturellement. Évidemment, cela ne se fait pas du jour au lendemain. Tout cela se structure petit à petit. Quand on a le bon *mindset* et que les choses sont bien mises en place, la croissance suit. Je pense que la rigueur est essentielle, je suis assez exigeante et très perfectionniste. J'aime le travail bien fait. Cela étant, ce sont des traits de caractère. Je pense qu'on peut devenir entrepreneuse en ayant d'autres qualités que celles-là. Bien que ma sœur et moi soyons jumelles, nous sommes différentes. Mais

« Actuellement, Aura Groupe rassemble 10 crèches, 745 places d'accueil, 200 collaborateurs, un centre de psychomotricité qui complète l'offre et également un centre de formation qui soutient notre projet pédagogique. Nous ouvrons une toute nouvelle structure ce mois-ci, il s'agit d'un beau nouveau challenge, une crèche à Kockelscheuer avec une capacité d'accueil de 90 enfants. »

nous sommes aussi complémentaires. Elle est la créative des deux et moi la pragmatique. Cela ne veut pas dire que je n'ai aucune créativité et qu'elle ne peut pas faire preuve de rigueur. Nous nous aidons l'une l'autre quand il le faut.

Quels sont vos projets à venir ?

Nous ouvrons une toute nouvelle structure ce mois-ci, il s'agit d'un beau nouveau challenge, une crèche à Kockelscheuer avec une capacité d'accueil de 90 enfants. Nous l'avons développée autour de la thématique de l'art : que ce soit au niveau des activités ou de la décoration des salles qui sont en lien avec différents artistes.

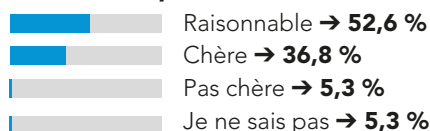
Propos recueillis par Marie François



Êtes-vous satisfait(e) de vos assurances ?

Que ce soit au Luxembourg ou dans les pays voisins, certaines assurances sont obligatoires, d'autres sont optionnelles mais peuvent être recommandées. Par exemple, pour les véhicules, il faut au moins souscrire une assurance responsabilité civile. L'assurance habitation est aussi bien connue, ainsi que la complémentaire de santé. C'est lorsque vous solliciterez votre compagnie d'assurances pour un sinistre, un remboursement... que vous saurez si vous êtes bien assuré(e) ou pas... Alors, que pensez-vous de vos protections ? Résultats du sondage réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et diffusé en mai sur le site lesfrontaliers.lu.

Selon vous, votre assurance habitation est :



Si vous avez eu besoin d'un remboursement, celui-ci vous a semblé :

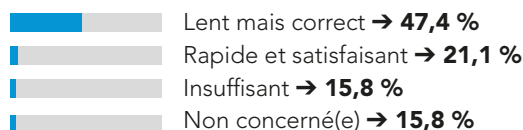
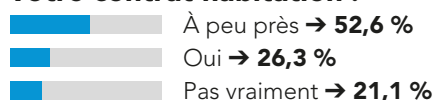


Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

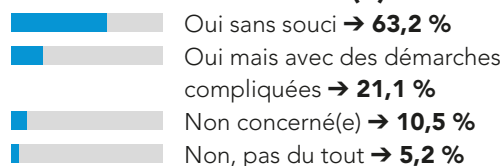
Comprenez-vous clairement ce que couvre votre contrat habitation ?



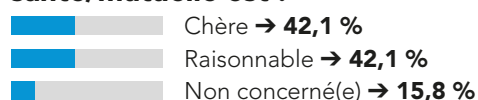
Selon vous, votre assurance auto est :



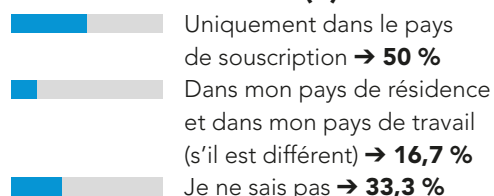
Si vous avez eu un sinistre, avez-vous été indemnisé(e) :



Selon vous, votre complémentaire santé/mutuelle est :



Vous êtes remboursé(e) :



Le secteur de l'assurance au meilleur de sa forme

L'activité des compagnies d'assurances, au départ du Luxembourg, s'est particulièrement bien portée ces derniers mois. La collecte des primes d'assurances vie a fortement progressé, offrant aux familles fortunées internationales le cadre stable, la sécurité et la flexibilité qu'elles recherchent pour leur patrimoine.

Au Luxembourg, le secteur de l'assurance et de la réassurance s'est rarement aussi bien porté. À l'entame du dernier rapport annuel de l'ACA, l'association professionnelle des assureurs et réassureurs établis au Luxembourg, Christian Strasser, encore président de l'association, ne cachait pas sa satisfaction. « Dans un contexte marqué par des défis géopolitiques et économiques importants, 2024 a été une année d'efforts et de réussite pour le secteur des assurances au Luxembourg, écrit-il. Malgré une conjoncture européenne complexe, notre secteur a su démontrer sa résilience et son dynamisme, avec une croissance notable de l'encaissement dans tous ses domaines d'activité, en particulier dans l'assurance vie, qui atteint désormais environ 27 milliards EUR. »

Tous les indicateurs sont au vert. Au 31 décembre 2024, selon les données du Commissariat aux Assurances, le secteur a enregistré un total de primes de 46,4 milliards EUR, reflétant une augmentation de 41 % de l'assurance vie, atteignant 26,8 milliards EUR, et une augmentation de 4,3 % de l'assurance non-vie, s'élevant à 19,6 milliards EUR. Les actifs sous gestion ont progressé de 9 %, pour atteindre 242 milliards EUR.

L'assurance vie croît de 42,3 %

Ce sont les produits d'assurance vie, distribués à travers l'Europe grâce à la Libre prestation de services, qui ont principalement porté le secteur ces derniers mois. Les compagnies membres de l'ACA ont enregistré une augmentation significative des primes collectées à l'international, atteignant 26,6 milliards EUR en 2024, soit une hausse de 42,3 % par rapport à 2023. Cette forte croissance a été principalement portée par les produits à rendement garanti, avec une contribution plus modeste des produits en unités de compte.

« Dans un contexte international marqué par une grande instabilité – politique,

financière et économique –, les familles fortunées sont à la fois à la recherche de produits leur permettant de sécuriser et de faire fructifier leur patrimoine à long terme, nous expliquait un responsable commercial d'une compagnie d'assurances vie. Dans ce contexte, le Luxembourg attire plus que jamais en raison de sa stabilité. Les grandes familles internationales trouvent dans le contrat d'assurance vie luxembourgeois un outil qui répond à leurs attentes, notamment par sa grande flexibilité, pour structurer leurs avoirs. »

Des marchés importants

D'où viennent ces souscripteurs ? En 2024, les 5 principaux marchés de l'assurance vie internationale ont représenté 82,7 % des produits d'assurance distribués depuis le Luxembourg. Au cours des 5 dernières années, certains développements notables ont été observés.

La France, premier marché, a fortement rebondi en 2024 avec une hausse de 58,1 %, atteignant 13,8 milliards EUR, malgré un recul de 19,3 % en 2023. Elle reste le marché dominant, représentant 51,9 % du marché global. Selon divers observateurs, la crise politique qui a émaillé l'été 2024, suite à la dissolution de l'Assemblée nationale, n'est pas étrangère à cet accroissement de l'attrait pour le contrat d'assurance vie luxembourgeois.

En Italie, après une baisse de 5,1 % des primes collectées en 2023, on a constaté une reprise solide en 2024, avec une augmentation de 24 %, atteignant 4,2 milliards EUR. La Belgique, qui avait connu une croissance négative les années précédentes (-19,4 % en 2022 et -12,1 % en 2023), a affiché une forte reprise en 2024, atteignant 2,1 milliards EUR, soit une hausse de 61 %. L'Allemagne a montré une tendance volatile : après une progression de 35,8 % en 2022, elle a subi un net recul de 27,4 % en 2023, suivi d'un rebond de 25,8 % en 2024, atteignant 1,9 milliard EUR. Seul le Portugal a

poursuivi une trajectoire négative, avec deux baisses consécutives : -24,7 % en 2023 et -9 % en 2024, portant le total des primes à 0,7 milliard EUR.

Pour Marc Hengen, administrateur délégué de l'ACA, ces performances témoignent « de la confiance retrouvée des investisseurs et de la capacité des assureurs luxembourgeois à avancer dans un environnement encore marqué par l'incertitude ».

Offrant un haut niveau de protection, permettant une grande diversification des actifs – des fonds en euros jusqu'au private equity –, neutre fiscalement, le contrat d'assurance vie luxembourgeois continue de séduire. En 2025, la dynamique engagée en 2024 se poursuit, laissant présager une deuxième très belle année pour les acteurs.

Quid des autres segments ?

À l'international, en 2024, le secteur de l'assurance non-vie a enregistré une augmentation de 2 % de ses revenus de primes, atteignant 15,89 milliards EUR. Cette croissance souligne la résilience du secteur après une hausse de 18,9 % en 2022 et de 15,8 % en 2023. Les segments de l'assurance des biens et de la responsabilité civile générale ont continué à dominer le marché, représentant 79 % du total des primes directes. Alors que l'assurance des biens a maintenu sa tendance haussière avec une croissance de 5 % (7,17 milliards EUR), l'assurance responsabilité civile générale a connu un léger recul de 4 % (5,38 milliards EUR).

Le marché concentré de la réassurance

Le marché luxembourgeois de la réassurance, qui a collecté 14 milliards EUR de primes en 2024, reste fortement concentré, avec quelques acteurs-clés façonnant sa structure et sa dynamique. La réassurance proportionnelle est principalement



Photo-chaylek/Shutterstock

Au Luxembourg, le secteur de l'assurance et de la réassurance s'est rarement aussi bien porté. Tous les indicateurs sont au vert. Au 31 décembre 2024, selon les données du Commissariat aux Assurances, le secteur a enregistré un total de primes de 46,4 milliards EUR, reflétant une augmentation de 41 % de l'assurance vie, atteignant 26,8 milliards EUR, et une augmentation de 4,3 % de l'assurance non-vie, s'élevant à 19,6 milliards EUR. Les actifs sous gestion ont progressé de 9 %, pour atteindre 242 milliards EUR.

portée par la responsabilité civile automobile et l'assurance des biens, reflétant l'orientation du marché vers des risques à forte exposition et largement distribués. À l'inverse, la réassurance non proportionnelle repose fortement sur la réassurance des biens, soulignant l'importance croissante de la protection contre les pertes catastrophiques.

Dans le segment de la réassurance vie et santé, la réassurance vie conserve une part dominante par rapport à la réassurance santé, renforçant ainsi le positionnement du Luxembourg en tant que centre de solutions de gestion des risques à long terme. Cette répartition met en évidence les priorités stratégiques et l'appétence au risque du marché, conciliant stabilité dans les secteurs-clés et résilience face aux événements de grande envergure.

Localement, le marché progresse aussi

Et sur le marché local ? Certes, le marché national reste petit. Il n'en est pas moins dynamique. En 2024, le marché local de l'assurance vie a enregistré une croissance totale de 26,2 %, avec une augmentation plus marquée de 48,1 % pour les produits

en unités de compte, contre une hausse plus modérée de 14,4 % pour les produits à rendement garanti.

Une analyse plus approfondie montre que les produits à rendement garanti représentaient 51,8 % du marché, tandis que les produits en unités de compte et autres produits constituaient 48,2 %.

Du côté des contrats non-vie, en 2024, le secteur local a poursuivi son expansion régulière, enregistrant une croissance de 5 % et atteignant 1,3 milliard EUR de primes d'assurances directes en fin d'année.

Le marché a été principalement porté par l'assurance automobile et l'assurance des biens, qui ont respectivement augmenté de 3,5 % et 5,8 %.

« Cette croissance soutenue met en évidence la résilience et l'adaptabilité du secteur face à un paysage des risques en évolution, les assureurs ajustant leurs

offres pour répondre aux besoins changeants des consommateurs et aux évolutions réglementaires », précise-t-on du côté de l'ACA.

Défis réglementaires

Si le secteur affiche de belles performances commerciales, il est également confronté à d'importants défis. « L'année 2024 a également été marquée par des préparatifs intenses pour répondre aux exigences réglementaires majeures qui sont entrées en vigueur en 2025, assurait Christian Strasser, qui a passé la main en mars dernier au nouveau président de l'association, Nicolas Limbourg. Parmi ces réglementations figure DORA, qui vise à renforcer la résilience technologique des entreprises financières et constitue une priorité stratégique. »

Sébastien Lambotte

Si le secteur affiche de belles performances commerciales, il est également confronté à d'importants défis et s'y prépare. Parmi ceux-ci figure DORA qui vise à renforcer la résilience technologique des entreprises financières.

Grow
your business
without
any boundaries

Promote your business abroad, expand its growth, and reach new marketplaces with ODL international trade insight, financial incentives, and export insurances. More info at odl.lu



Des compagnies d'assurances plus résilientes

La mise en conformité des acteurs du secteur de l'assurance à la réglementation DORA a constitué un chantier majeur. Ce texte fait de la résilience opérationnelle un enjeu stratégique pour les organisations.

Ces derniers mois, les acteurs du secteur de l'assurance ont mobilisé d'importants efforts afin de se mettre en conformité avec la réglementation européenne DORA (*Digital Operational Resilience Act*). Entré en application le 17 janvier dernier, ce texte exige des banques, des fonds et des assureurs qu'ils prennent des mesures spécifiques visant à renforcer leur résilience opérationnelle numérique, face notamment aux cybermenaces et aux risques informatiques.

Couvrir les risques opérationnels numériques

DORA couvre plusieurs aspects des risques opérationnels numériques :

- › la gestion des risques liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- › la gestion et la notification des incidents liés aux TIC ;
- › les tests de la résilience opérationnelle numérique ;
- › la gestion des risques liés aux prestataires tiers de services TIC ; et
- › le partage d'informations en matière de cybersécurité.

Ce règlement implique donc, entre autres choses, le renforcement (ou la création) par les compagnies d'assurances d'un cadre de gestion des risques liés aux TIC. Elles doivent aussi renforcer leur capacité à détecter les incidents au cœur de leurs systèmes informatiques et notifier ces incidents aux autorités compétentes. Enfin, les compagnies d'assurances ont dû établir des registres d'information concernant les divers actifs numériques et les prestataires tiers de services numériques. À partir de ces informations, il faut aussi pouvoir mettre en place un *Disaster Recovery Plan* (DRP), permettant de relancer les opérations et les données en un minimum de temps. Ce DRP doit être testé régulièrement pour s'assurer de son efficacité. Au-delà, il faut encore pouvoir documenter l'ensemble de ces éléments afin d'en rendre compte au régulateur.

La direction générale tenue pour responsable

L'une des nouveautés de ce texte réside dans le fait que la direction générale est désormais reconnue comme responsable de la mise en œuvre de la stratégie de résilience opérationnelle. Cette évolution contribue à faire de la résilience un enjeu stratégique pour l'ensemble de l'organisation. La mise en conformité à la réglementation a, en effet, impliqué une grande diversité de départements au sein des organisations, de la sécurité informatique à l'évaluation et la gestion des risques en passant par les achats, en vue de garantir une gouvernance optimale. D'un point de vue plus général, tous les employés d'une compagnie d'assurances vont devoir être sensibilisés aux différents risques liés aux TIC et acquérir de nouvelles connaissances.

Un chantier d'envergure

La mise en œuvre de ce texte a constitué un défi majeur pour le secteur de l'assurance. L'ACA, l'association professionnelle des assureurs et réassureurs établis au Luxembourg, déclarait que « les mesures pour être conforme au règlement sont en effet conséquentes et nécessitent d'engager de nombreuses ressources ». Les autres acteurs du secteur financier, et notamment les banques, grâce aux lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne (EBA) en la matière, étaient déjà soumis à des exigences élevées en matière de cybersécurité. De manière générale, si DORA constituait un chantier important, ces acteurs disposaient de fondations robustes en la matière.

Pour les compagnies d'assurances, la marche à franchir était plus haute. La préparation des données a constitué un travail fastidieux, nécessitant la collecte d'un volume important. Les spécifications techniques, définies par les autorités européennes, ont en outre été transmises tardivement et pouvaient se révéler particulièrement complexes.

La gestion des chaînes de sous-traitance s'est également avérée particulièrement fastidieuse. Lorsqu'un fournisseur ICT fait appel à d'autres prestataires critiques, toutes ces informations doivent être tracées et intégrées dans un registre.

Vague de réglementations

Si d'importants efforts ont été consentis pour renforcer la résilience, les assureurs doivent se préparer à d'autres chantiers réglementaires importants liés à l'utilisation des technologies numériques. Parmi ceux-ci, on peut évoquer l'IA Act, qui encadre l'usage de l'intelligence artificielle, ou encore FIDA, qui vise à faciliter la mise à disposition des données. « Ces réglementations européennes sont le témoin de l'agenda chargé de la Commission européenne en matière de réglementation digitale, entraînant une nouvelle fois une pression réglementaire accrue sur les acteurs du secteur financier », précise l'ACA. Pour l'association sectorielle, il est important de veiller à une mise en œuvre équilibrée de ces textes, afin de ne pas nuire inutilement à la compétitivité des acteurs.

Sébastien Lambotte

DORA (*Digital Operational Resilience Act*) implique, entre autres choses, le renforcement (ou la création) par les compagnies d'assurances d'un cadre de gestion des risques liés aux TIC. Elles doivent aussi renforcer leur capacité à détecter les incidents au cœur de leurs systèmes informatiques et notifier ces incidents aux autorités compétentes. Enfin, les compagnies d'assurances ont dû établir des registres d'information concernant les divers actifs numériques et les prestataires tiers de services numériques.

Pension Plan (111bis L.I.R.)*

Parce qu'il n'est jamais trop tôt pour préparer sa retraite.

Constituez un capital pour votre retraite
et profitez de déductions fiscales dès maintenant.

baloise.lu/pension

**Aussi pour
les travailleurs
frontaliers***

*voir conditions

*Loi modifiée du 4 décembre 1967
concernant l'impôt sur le revenu (L.I.R.)

 **baloise**

Les assureurs sceptiques face à l'ouverture de l'accès aux données financières

La perspective d'une adoption de la réglementation FIDA, qui impose un large partage des données financières des clients, inquiète les représentants du secteur de l'assurance. Pour eux, l'approche est contestable, particulièrement complexe et coûteuse à mettre en œuvre, pour des bénéfices jugés très incertains.

Faciliter l'échange de données, à l'ère numérique, constitue un levier majeur d'innovation. C'est vrai pour de nombreux secteurs. Dans le domaine bancaire, ces dernières années, les directives européennes sur les services de paiement (PSD) ont permis de transformer l'expérience utilisateur, d'agréger plus efficacement les données bancaires, de faciliter les paiements entre personnes et de réduire les coûts liés aux transactions. L'évolution réglementaire en la matière a aussi permis à de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché.

Le secteur de l'assurance, jusqu'alors, avait été relativement épargné par ces réglementations qui, de manière générale, contraignent les acteurs établis à faciliter l'accès aux données à des tiers (si le client autorise le partage des données de son contrat ou de son compte, bien entendu). La réglementation FIDA (pour Financial Data Access) pourrait prochainement étendre les principes de partage des données relatives à un compte ou à un contrat client à l'ensemble des acteurs du secteur financier, y compris les assureurs.

De quoi s'agit-il précisément ?

L'objectif principal du règlement FIDA est de stimuler la transformation digitale du secteur financier en accélérant l'adoption de modèles économiques fondés sur les données. Les institutions financières, les consommateurs et les acteurs des marchés financiers bénéficieront d'un accès simplifié aux données financières. Cela doit permettre de proposer des produits et services mieux adaptés aux besoins et attentes des clients.

Jusqu'à présent, la directive PSD2 imposait la mise à disposition des données de compte de paiement, sous réserve du consentement du client. Avec FIDA, le champ d'application est nettement élargi. Pour le secteur de l'assurance, la réglementation introduit l'ouverture des données relatives aux contrats, aux sinistres et aux cotisations, dans l'optique de permettre aux consommateurs, entre autres, de comparer plus facilement les offres et d'obtenir des solutions plus adaptées. Elle doit également leur permettre d'accéder plus simplement à l'ensemble de ces données dans le cadre de nombreuses démarches administratives.

Vent debout

À cet égard, les autorités voient dans FIDA un véritable catalyseur de l'innovation. Les acteurs du secteur, eux, n'abordent pas cette évolution réglementaire avec le même enthousiasme. Depuis plusieurs mois, le secteur est vent debout contre cette réglementation, proposée par la Commission européenne en 2023. La fronde a d'ailleurs failli faire reculer l'exécutif européen il y a quelques semaines, le texte ayant momentanément disparu du programme de travail 2025. C'était sans compter sur la commissaire en charge du projet, Maria Luís Albuquerque, qui l'a remis à l'agenda, estimant qu'il s'agissait d'« un dossier important à porter ».

Comme pour la deuxième directive sur les services de paiement, les acteurs traditionnels freinent des quatre fers, invoquant de nombreux arguments.

Grande complexité, bénéfices incertains

L'un des principaux porte sur le déséquilibre entre les coûts de mise en conformité et les bénéfices potentiels. D'une part, pour les représentants du monde de l'assurance, les avantages d'une telle ouverture pour le consommateur sont loin d'être évidents. D'autre part, le partage de ces données risque de s'avérer particulièrement complexe, en raison de la diversité des informations concernées et du manque de standards en la matière. Les données d'un compte de paiement sont généralement bien structurées ; en revanche, les éléments liés à un contrat d'assurance varient fortement d'un acteur à l'autre. Plus de complexité signifie donc plus de difficultés et des coûts plus élevés.

Pour appuyer leur position, les professionnels du secteur n'hésitent pas à revenir sur l'expérience de PSD2, dont les retombées seraient, selon eux, limitées au regard des ambitions initiales.

Changer d'approche

Pour beaucoup, l'idée d'imposer l'innovation par la réglementation atteint ici ses limites. Il vaudrait mieux se concentrer sur le développement de solutions pratiques, ciblées, dont la valeur ajoutée peut être clairement démontrée. Autrement dit : qui trop embrasse, mal étirent. L'industrie, ajoute-t-on, ne sera pas en mesure d'absorber un tel bouleversement.

En outre, le secteur s'interroge sur l'opportunité d'imposer une réglementation qui pourrait devenir effective dans les deux ans, si les États membres décident de l'adopter. Les acteurs ont



Photo-HAKINMHAN/Shutterstock

Le secteur de l'assurance, jusqu'alors, avait été relativement épargné par ces réglementations qui, de manière générale, contraignent les acteurs établis à faciliter l'accès aux données à des tiers (si le client autorise le partage des données de son contrat ou de son compte, bien entendu). La réglementation FIDA (pour Financial Data Access) pourrait prochainement étendre les principes de partage des données relatives à un compte ou à un contrat client à l'ensemble des acteurs du secteur financier, y compris les assureurs.

déjà mobilisé d'importantes ressources pour se conformer à DORA, le règlement sur la résilience opérationnelle numérique, ainsi qu'à d'autres exigences récentes.

La démarche suscite donc de nombreuses réactions et réflexions, empreintes d'un scepticisme marqué, notamment du côté de l'assurance. Dans son rapport annuel, l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances luxembourgeoises indique « *échanger avec les décideurs de l'Union européenne sur des aspects critiques de la réglementation, notamment son champ d'application (quelles données seront partagées ?), la définition des clients concernés (quels clients sont couverts ?) et le calendrier de mise en œuvre (dans quels délais sera-t-elle appliquée ?)* ». De nombreux éléments restent donc à discuter.

Saisir les opportunités ?

Si cette évolution laisse entrevoir d'importantes contraintes, elle ouvre également la voie à de nouvelles opportunités. L'*open finance* pourrait devenir un avantage concurrentiel pour la place financière luxembourgeoise, en favorisant le développement de solutions et d'offres mieux intégrées, et en encourageant des approches plus personnalisées au service des clients.

Mais pour saisir ces opportunités, encore faut-il les identifier, les anticiper et faire évoluer les modèles traditionnels. C'est une dimension à ne pas négliger, qui nécessitera elle aussi un investissement et un engagement forts de la part des acteurs pour faire bouger les lignes.

Sébastien Lambotte

L'objectif principal du règlement FIDA est de stimuler la transformation digitale du secteur financier en accélérant l'adoption de modèles économiques fondés sur les données. Les institutions financières, les consommateurs et les acteurs des marchés financiers bénéficieront d'un accès simplifié aux données financières. Cela doit permettre de proposer des produits et services mieux adaptés aux besoins et attentes des clients.

L'assurance face au défi climatique

Le monde de demain, au regard de l'importance croissante des risques climatiques, est-il encore assurable ? Cette question constitue une nouvelle source de préoccupation, notamment suite aux désengagements de nombreux acteurs ne souhaitant plus couvrir certains risques.

Beaucoup gardent en mémoire l'ampleur des incendies géants qui ont ravagé des quartiers entiers d'une ville côtière américaine au début de cette année. Cet épisode malheureux, conséquence désastreuse d'un dérèglement climatique qui s'intensifie, a mis en lumière un autre phénomène : l'annulation ou le non-renouvellement des contrats d'assurances par des compagnies pour des biens situés dans des zones sujettes aux incendies. Le Luxembourg n'est pas Los Angeles, évidemment. Cependant, le pays a lui aussi connu des épisodes de fortes intempéries, notamment en 2021, avec des dégâts conséquents.

Des risques croissants

L'impact grandissant des risques climatiques peut-il conduire à un désengagement des compagnies d'assurances ? Un monde sujet au dérèglement climatique est-il encore assurable ? Le débat est vaste et mérite d'être abordé avec nuance. La question, cependant, reste légitime.

Il apparaît très clairement que les risques climatiques augmentent. Entre 1950 et 2020, la hausse de la température moyenne a été estimée à 1,1° C selon les études du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Les conséquences sont multiples : canicules, fortes précipitations (avec inondations et glissements de terrain), sécheresses, cyclones, déstabilisation des écosystèmes... Dans ce contexte, le secteur de l'assurance est confronté à des enjeux économiques, politiques et sociétaux sans précédent.

La question de l'assurabilité

Lors du dernier ACA Insurance Day, un panel a été consacré à cette problématique. Ce fut l'occasion de rappeler, qu'au Luxembourg, l'assurabilité n'est pas encore un problème critique. Toutefois, le soutien des réassureurs reste indispensable pour absorber les pertes liées aux catastrophes naturelles. Face au risque croissant, des mesures doivent néanmoins être prises, notamment en matière de prévention et de sensibilisation, mais aussi pour adapter le modèle. Il s'agit de mieux comprendre les risques à l'échelle géographique afin de combler les lacunes de protection.

La prévention constitue un levier essentiel dans l'adaptation du modèle assurantiel. Elle passe par une meilleure cartographie des zones

à risque, le renforcement des infrastructures critiques (digues, réseaux électriques, bâtiments), ainsi que la promotion de normes de construction plus résilientes. Les assureurs, en lien avec les pouvoirs publics, peuvent aussi jouer un rôle actif dans l'accompagnement des assurés, via des actions de sensibilisation ou l'octroi de bonus à ceux qui prennent des mesures de protection (systèmes anti-inondation, diagnostics de vulnérabilité, etc.). En agissant en amont, il devient possible de limiter l'intensité des sinistres et, ce faisant, de préserver l'équilibre du système assurantiel à long terme.

Un modèle mis à l'épreuve

La prévention est une première démarche. Est-elle suffisante ? Rien n'est moins sûr.

Au regard des indemnités versées à la suite de catastrophes naturelles, c'est le modèle même de l'assurance qui est mis à l'épreuve. Il est important de rappeler que l'assurance repose sur un système organisé d'acceptation et de gestion des risques fondé sur la mutualisation. L'équation économique de l'assurance à long terme réside dans une combinaison entre ce principe de mutualisation et les facteurs espace-temps. Autrement dit, si les catastrophes se rapprochent dans le temps et provoquent des dégâts importants sur de vastes territoires, le système devient non viable. Il faut donc le transformer pour faire face aux nouvelles contraintes.

Prévenir et mieux appréhender les risques

Mais comment procéder ? L'une des pistes explorées lors de l'ACA Insurance Day réside dans l'établissement de partenariats entre assureurs et pouvoirs publics pour maintenir un système d'assurance durable. En effet, les modèles purement privés apparaissent comme insuffisants pour garantir une couverture universelle des risques climatiques. Des mécanismes mixtes public-privé, comme le régime espagnol qui permet de mutualiser les coûts entre assurés plus ou moins exposés, constituent une piste à explorer.

L'approche de gestion des risques, à l'aune des bouleversements climatiques, doit également être repensée. Les assureurs doivent dès à présent mieux anticiper les impacts à long terme, afin de pouvoir adapter leurs contrats. C'est un exercice complexe mais nécessaire,



Photo-leolintang/Shutterstock

Au Luxembourg, l'assurabilité n'est pas encore un problème critique. Toutefois, le soutien des réassureurs reste indispensable pour absorber les pertes liées aux catastrophes naturelles. Face au risque croissant, des mesures doivent néanmoins être prises, notamment en matière de prévention et de sensibilisation, mais aussi pour adapter le modèle.

qui doit permettre d'intégrer progressivement ces nouveaux risques au cœur des stratégies à court, moyen et long terme.

Repenser le modèle

L'enjeu, *in fine*, sera de proposer un modèle d'assurance adapté à ces risques, qui reste accessible à tous – y compris aux personnes situées dans des zones exposées –, avec par exemple des systèmes d'aides publiques pour soutenir le paiement des primes dans ces régions.

Le sujet, en tout cas, devrait rester au cœur des préoccupations des acteurs du secteur pour un long moment encore. Il est essentiel. Répondre au risque climatique impliquera sans aucun doute des transformations profondes. Si le climat se dérègle, et à défaut de pouvoir atténuer tous les risques, nous devrons accepter de profondes adaptations.

Téléchargez gratuitement nos applications mobiles



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

lesfrontaliers.lu diegrenzgaenger.lu



Catastrophes naturelles, crises économiques, risques sociaux : assurer face à l'urgence

Les secousses géopolitiques récentes n'ont pas effacé les enjeux sociétaux, mais en ont redéfini les priorités. Entre les revirements de l'UE sur le *reporting* environnemental et l'urgence déclarée par plusieurs États face à la fragilité des systèmes de pension par répartition, les lignes bougent.

La Banque Centrale Européenne (BCE) et l'autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (EIOPA) s'activent sur la question du climat.

Entre 1981 et 2023, les catastrophes naturelles ont engendré près de 900 milliards d'euros de pertes économiques dans l'UE, dont seulement 25 % étaient assurées. En 2024, l'EIOPA et la BCE passent à l'action pour combler ce déficit de couverture en lançant un cadre européen structuré autour de deux piliers :

- le schéma de réassurance public-privé : fondé sur une mutualisation volontaire entre (ré)assureurs et États membres, il vise à partager les risques extrêmes à l'échelle européenne, renforcer l'accès aux données climatiques et améliorer la diversification, rendant ainsi certains risques à nouveau assurables ;
- le fonds public post-catastrophe : adossé aux politiques nationales de prévention, il conditionne son accès à la mise en œuvre de mesures concrètes d'adaptation. Il ambitionne de mieux répartir les responsabilités financières, tout en encourageant l'investissement dans la résilience.

Faut-il fuir des segments devenus trop risqués ou saisir l'opportunité d'un marché structuré à l'échelle de l'UE ? Plus qu'un débat technique, c'est une reconfiguration profonde du marché du risque climatique qui se profile.

Les systèmes de pension et les assureurs

Le défi de financements des systèmes de pension se présente à l'échelle nationale, selon les priorités de chaque gouvernement. Au Luxembourg, le constat est clair : dès 2027, les cotisations col-

lectées seront inférieures aux indemnisations annuelles. Il s'agit d'une problématique largement partagée au sein de l'UE, problématique qui n'est qu'une des composantes du déficit global de couverture.

Depuis 2024, les plans de pension sont soumis à des tests de résistance plus stricts, en raison du retournement de la courbe des taux d'intérêt, qui a fait chuter la valeur des obligations. Cette instabilité s'est accentuée en raison des décisions politiques récentes qui ont accru les tensions économiques mondiales. À cela s'ajoute une pression démographique croissante, source d'inquiétude pour les travailleurs qui cherchent de plus en plus à sécuriser leur avenir.

Cette prise de conscience croissante se révèle notamment auprès des assurances de groupe, où l'on observe une bascule des régimes en prestations définies vers ceux en contributions définies. Les engagements inscrits au bilan des entreprises constituent, dans ce contexte, une véritable opportunité pour les assureurs positionnés sur le marché du transfert de risques.

Au-delà de la simple réduction des contraintes financières, le facteur comportement des consommateurs traduit un réel changement à ne pas négliger. Dans une économie traditionnelle, les *Millennials* représentent désormais plus de la moitié de la population active. Cette génération recherche des solutions axées sur le bien-être, en phase avec des modes de vie complexes, souvent marqués par la nécessité de prendre soin à la fois de jeunes enfants et de parents âgés. Pour y répondre, les principaux acteurs de l'assurance collective seront probablement les premiers à adopter l'IA générative, afin de proposer des expériences plus personnalisées, flexibles et adaptées à la diversité croissante de la population active.

Les mesures prises par les pouvoirs publics devront ouvrir la voie à une solution. Si les gains à court terme en matière de risques climatiques et de pensions sont évidents, les déficits de couverture liés aux grands risques (*Protection Gaps*) demeurent des défis majeurs pour l'avenir de nos sociétés.



Florian Adjedj

EY Luxembourg Senior Manager,
Risk Consulting

Brice Bultot

EY Luxembourg Partner,
Insurance Leader



Shape the future
with confidence



À quel point vos clients sont-ils assurés face à l'imprévisible ?

La question se pose. Fuir des segments devenus trop risqués, ou saisir l'opportunité d'un marché structuré à l'échelle de l'UE, où l'assurance redevient économiquement viable grâce à des mécanismes partagés. Plus qu'un débat technique, c'est une reconfiguration profonde du marché du risque climatique qui se profile.

ey.lu/financial-services



The better the question. The better the answer. The better the world works.

Le monde de l'assurance, l'un des secteurs les plus largement concernés par la digitalisation

Depuis dix ans, la transformation numérique de l'assurance est en cours. Avec l'émergence des nouvelles technologies, big data, intelligence artificielle et services basés sur le cloud, la transformation numérique est devenue un impératif. Elle bouleverse les usages et la manière dont les compagnies opèrent.

Des start-up – plus agiles, plus innovantes – développent ces nouvelles technologies et proposent des applications intéressantes pour les divers processus du métier de l'assurance, ouvrant ainsi de nouvelles voies et de nouvelles méthodes, comme Seyna digital assurance qui lève des fonds considérables, s'appuyant sur la confiance des plus grandes entreprises françaises (www.youtube.com/@seyna4849).

Premier objectif des assureurs : améliorer l'expérience client grâce à la transformation numérique

Savoir comprendre ce que veulent les clients est essentiel, car leurs besoins évoluent et cela implique de gros changements pour les compagnies d'assurances – redéfinition du rôle des intermédiaires, par exemple –, de nombreux défis que les clients ne voient pas forcément, constatant seulement les méthodes désuètes utilisées. Une situation qui les incite à se tourner vers la concurrence dont les propositions en ligne leur offrent transparence et personnalisation.

La génération des Millenials (personnes nées entre le début des années 80 et le milieu des années 90), *digital natives* aux manettes aujourd'hui se saisissent d'un ordinateur ou d'un téléphone pour contracter une assurance. Encline à aller sur un comparateur d'assurances en ligne et gratuit, elle y fait son panier : comparer c'est gagner dit... la Com. Des partenaires institutionnels tels Allianz, Société Générale, SwissLife, pour ne citer qu'eux, qui ont compris les nouvelles attitudes



Photo-Song_about_summer/Shutterstock

Les consommateurs sont en attente de produits et services nouveaux que les assureurs traditionnels doivent pouvoir leur vendre : certains utilisateurs par exemple ne veulent plus acheter de voiture, préférant en louer une et contracter une assurance pour une journée.

jouent le jeu. Les consommateurs sont en attente de produits et services nouveaux que les assureurs traditionnels doivent pouvoir leur vendre : certains utilisateurs par exemple ne veulent plus acheter de voiture, préférant en louer une et contracter une assurance pour une journée.

Au Royaume-Uni, selon Alexandre Rochegude (ex-Accenture), 40 % des assurances sont prises sans intermédiaire. Il s'agit souvent de contrats d'assurances non-vie, mais aujourd'hui, cela touche de plus en plus des assurances vie.

Certains pays traînent, comme le Luxembourg, sur l'expérience utilisateur, compa-

rativement aux leaders tels que les Pays-Bas, la France et la Belgique, lesquels en profitent pour proposer leurs produits au Luxembourg (cf. Sia Partners, cabinet mondial de conseil en stratégie et gestion). Dans le domaine de l'assurance santé destinée aux expatriés et aux voyageurs, des pays comme l'Australie et le Canada se placent au 1^{ers} rangs devant Chapka Assurances et AVI avec leurs offres en ligne taillées sur mesure. Il est un fait que, ces dernières années, l'entrée de nouveaux géants, InsurTech et autres, ont incité fortement les assureurs traditionnels à participer à la transformation

numérique, bien que certains mettent plus de temps que d'autres, cela à leur détriment.

Que disent les assureurs ?

Selon un rapport du secteur de l'assurance (cf. *The State of Applications Development report*, 2019), 79 % des compagnies d'assurances ont des retards dans le développement d'applications : elles ont bien un plan pour la distribution numérique via l'application mais elles n'ont pas l'application elle-même. Développer une application nécessite en effet d'accéder aux données stockées dans les systèmes existants et c'est là que le bât blesse. Elles disent aussi avoir des difficultés à trouver des développeurs qualifiés...

Transformer la distribution par la technologie a facilité, sur le territoire européen, l'augmentation de la concurrence de manière sans précédent. Des entreprises comme Amazon, Tesla, pour ne citer que celles-ci, participent désormais au secteur de l'assurance auxquelles viennent s'ajouter les start-up InsurTech. Ces entreprises ne se contentent pas de proposer de nouvelles façons de gérer les anciennes tâches d'assurance, elles participent également à l'offre de produits, ayant la capacité d'analyser de grandes quantités de données (*FinTech Magazine* – <https://fintechmagazine.com>).

Pour l'instant, le Luxembourg, tout comme d'autres pays européens, dit se comporter en observateur et suit les développements qui se font, notamment aux États-Unis, les trois autres gros hubs en la matière étant la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne, qui sont largement en avance.

Les assureurs au Luxembourg, comme Bâloise, soutiennent que les AssurTech constituent une opportunité qui permet de rebattre les cartes, notamment grâce au digital. La compagnie cite le projet de voiture connectée avec la start-up Motion-S, mais aussi les profils et applications de gestion de police d'assurance à l'usage du client et de l'intermédiaire (en assurances), aussi bien pour le domaine des assurances vie que non-vie. Des partenariats ont été noués avec

des start-up au Grand-Duché. Les applications *Game of Roads* (de 2015) et *Game of Roads Expérience* (de 2016) existent déjà. Cette dernière a été développée avec Motion-S. Le Groupe Foyer, plus modeste dans son développement, dit percevoir l'innovation comme un atout pour son développement. Foyer a développé l'application *Assisto* qui permet de remplir un constat d'accident à l'amiable depuis son smartphone. Dans le domaine de la santé, Foyer a lancé *mymedicis*, une application destinée à simplifier la demande de remboursement des frais de santé. L'assureur luxembourgeois dit aussi avoir investi dans des projets d'expérimentation.

L'entreprise française AXA voit quant à elle les AssurTech comme une opportunité. Elle a lancé en 2013 AXA Factory, un accélérateur de business destiné aux start-up innovantes à fort potentiel dans l'assurance mais aussi dans l'épargne, la banque et la gestion d'actifs. La compagnie utilise l'IA pour proposer des programmes de prévention sur mesure ou des services complémentaires pour les clients qui ont des antécédents de maladies chroniques. AXA alerte aussi ses assurés situés dans des zones à risques. Au Luxembourg, AXA serait en relation avec des incubateurs de start-up dans divers domaines mais le lien avec l'assurance doit encore se faire. Les branches suisse et allemande d'AXA recherchent aussi des solutions. Le client est bien au cœur de la transformation numérique

Qui sont les start-up de l'assurance ?

De petite taille, les AssurTech s'appuient sur les nouvelles technologies, digitales et numériques pour s'accaparer des parts de marché dans des domaines jusque-là ciblés par les sociétés d'assurances traditionnelles car elles ont la capacité d'introduire de nouveaux modèles économiques auprès de tous les acteurs du marché : assurés, intermédiaires d'assurances, assurances et réassurances. Ses domaines privilégiés sont l'assurance – non-vie, relations client, réduction des coûts, d'exploitation des données, souscription et gestion des contrats via Inter-

net, gestion des sinistres, personnalisation des offres.

En Europe et en France notamment, ces start-up sont en plein essor. Grâce à la blockchain et l'automatisation, elles font bouger les lignes, offrant l'opportunité aux consommateurs de bénéficier de services simplifiés et digitaux, de prix réduits. Acheel, Seyna, Ornika, Otherwise, Alan sont parmi les plus développées ; Acheel a même reçu l'agrément de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

Acheel est née de la rencontre d'entrepreneurs français, experts de l'assurance et du Web qui veulent dépoussiérer le monde de l'assurance (www.acheel.com). L'entreprise fondée en 2020 se positionne comme le premier assureur 100 % digital en France. On citera également l'entreprise d'assurances Alan (<https://alan.com>) qui lie santé et technologie, et est agréée par l'ACPR depuis octobre 2016 ; elle s'est intéressée rapidement au potentiel de l'intelligence artificielle pour optimiser les processus. L'entreprise a fait appel à d'importantes levées de fond. Ces deux entreprises sont présentes en Belgique et en Espagne.

Le secteur HealthTech au Luxembourg

Ce secteur qui regroupe quelque 140 entreprises se développe petit à petit, mais pas suffisamment, malgré la présence de partenaires internationaux, pour devenir un hub européen de technologies de santé digitales.

Conclusion

La transformation numérique ne signifie pas pour autant remplacer chaque processus de l'entreprise assurantielle par un nouvel outil numérique venant remplacer l'outil analogique. Si les fournisseurs d'assurances doivent en effet numériser tous les aspects de leurs activités, ils doivent aussi reconstruire les canaux existants. En revanche, pour les agents et les courtiers, une nouvelle vie numérique s'annonce.

Martine Borderies

Le rôle majeur de l'IA

L'IA joue un rôle majeur dans le secteur de l'assurance, notamment pour la lutte contre la fraude et l'évaluation des risques. Ses impacts positifs sur la chaîne des valeurs sont réels. Cependant, si l'intelligence artificielle n'est pas utilisée de manière fiable, des risques importants pèseront sur la sécurité et les droits des assurés. Pour anticiper les conséquences potentiellement à risque de son utilisation et de son développement, l'Europe a défini un cadre juridique général distinguant les différents niveaux de risques (4) dans son règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act), entré en vigueur en 2024.

Le secteur de l'assurance connaît une transformation profonde, portée par les progrès de l'intelligence artificielle. Il s'agit là d'un outil essentiel centré sur des données personnelles souvent sensibles. Protéger les données personnelles se révèle donc être fondamental pour les entreprises assurantielles.

Si les exigences réglementaires, telles que garantir la sécurité des données personnelles des assurés, s'imposent strictement aux entreprises d'assurances sous peine de s'exposer à des sanctions pécuniaires prononcées par une autorité administrative qui peuvent atteindre un montant considérable, la responsabilité de l'entreprise peut également être engagée et sera une responsabilité sans faute.

Ce n'est que récemment que le tout premier cadre juridique européen complet sur l'intelligence artificielle a été promulgué, l'AI Act, entré en vigueur en 2024 : une première mondiale. Il s'agit d'un ensemble large de mesures visant à soutenir le développement d'une IA digne de confiance, qui comprend également un train de mesures sur l'innovation dans le domaine de l'IA, le lancement d'usines d'IA et le plan coordonné en matière d'IA. En amont, le règlement général européen relatif à la protection des données (RGPD/2018) avait mis en exergue l'importance de mesures de sécurité pour le traitement de données, en particulier celles impliquant des données sensibles.

La législation sur l'IA garantit ainsi aux Européens une certaine protection. Pour autant, la législation existante est insuffisante pour relever les défis spécifiques que les systèmes d'IA en plein développement peuvent poser.

Sur les conséquences potentielles de l'IA

La législation sur l'IA établit un ensemble clair de règles fondées sur les risques à destination des développeurs et des déployeurs quant à l'utilisation spécifique de l'IA.

Quatre niveaux de risques pour les systèmes d'IA sont ainsi identifiés et correspondent à des systèmes d'IA dangereux pour les droits fondamentaux et interdits comme tels : le risque inacceptable, le haut risque et le risque minimal, et le risque de non-transparence. Le risque inacceptable, par exemple, vise certaines pratiques contraires aux valeurs de l'UE et aux droits fondamentaux, telles que la notation sociale, l'exploitation de la vulnérabilité des personnes ou l'utilisation de techniques faisant appel à l'inconscient et conduisant à leur interdiction. Transposé dans le secteur de l'assurance, l'interdiction porte sur des systèmes exploitant des données hautement sensibles. Le haut risque renvoie à des systèmes d'IA pouvant porter atteinte à la sécurité des personnes ou à des droits fondamentaux tels que certains systèmes biométriques, l'IA pour le recrutement, ou à usages répressifs. Des exigences renforcées pèsent sur ces systèmes. Dans l'assurance, il s'agit de systèmes utilisés pour l'évaluation des risques, la tarification des polices d'assurances et la lutte contre la fraude.

Le respect des obligations de transparence est essentiel en raison de manipulations toujours possibles : les *chatbots* utilisés, par exemple, dans le service Clients des compagnies d'assurances en font partie. Les assurés doivent être informés qu'ils interagissent bien avec une

machine afin de pouvoir prendre une décision éclairée.

Enfin, les différentes tâches administratives et d'analyses de données effectuées par les employés à l'aide de ces outils ne constituent qu'un risque considéré comme minimal.

L'automatisation excessive est, à l'opposé, considérée comme un facteur élevé de risques.

Si le législateur européen cherche à maîtriser et quantifier les risques pour le développement et la protection des activités propres au secteur de l'assurance, c'est aussi pour répondre aux attentes toujours plus grandes des clients.

La loi sur l'IA ne remplace pas le RGPD

La loi européenne sur l'IA ne remplace pas le RGPD mais le complète. Elle pose en effet des conditions spécifiques pour le développement et le déploiement de systèmes d'IA de confiance que les assureurs ont l'obligation de respecter. En même temps, ces derniers sont tenus de respecter les réglementations strictes du RGPD en matière de données personnelles afin de garantir la sécurité et les droits fondamentaux des assurés.

Il existe donc une complémentarité entre le RGPD et l'IA en ce sens que celle-ci permet une IA plus innovante mais aussi un traitement plus respectueux des données à caractère personnel licite, loyal et transparent. Pour autant, certains experts observent une situation de conflit entre ces deux législations : le RGPD, qui limite strictement l'utilisation des données personnelles, et la loi européenne sur l'IA qui encourage leur utili-



Photo-tete_escape/Shutterstock

Quatre niveaux de risques pour les systèmes d'IA sont ainsi identifiés et correspondent à des systèmes d'IA dangereux pour les droits fondamentaux et interdits comme tels : le risque inacceptable, le haut risque et le risque minimal, et le risque de non-transparence.

sation (via des algorithmes) pour détecter les biais dans les systèmes à hauts risques. La vigilance s'impose donc.

Surveillance, gouvernance

Le respect de ces règles sera supervisé par la mise en œuvre d'une gouvernance à l'échelle européenne et nationale afin de garantir non seulement la surveillance des pratiques d'assurances dans le domaine de l'IA, mais également son application cohérente.

Le Bureau européen de l'IA et les autorités des États membres sont responsables de cette mise en œuvre, de la surveillance et de l'application de la législation relative à l'IA. En France, l'Autorité Européenne des Assurances et des Pensions Professionnelles (AEAPP) joue un rôle fondamental dans la surveillance des pratiques d'assurances. Au Luxembourg, c'est le projet de loi présenté en mai 2025 qui confère à la Commission nationale pour la protection des données (CNPd) le rôle d'autorité de surveillance par défaut pour les systèmes d'IA mis sur le marché, cela en relation avec le Commissariat aux assurances (CAA). L'objectif est de contrôler, avant la mise sur le

marché, des systèmes d'IA testés au préalable et jugés innovants et respectueux des droits fondamentaux.

L'IA pose de manière évidente des questions de respect de la vie privée

Le régulateur européen a pris le soin de rappeler : « ... la vocation de la loi sur l'IA est de garantir une intelligence artificielle respectueuse de la démocratie, des droits fondamentaux, de la protection de la vie privée et des données personnelles, de l'État de droit, de la démocratie et de l'environnement ».

De manière générale, les craintes face à l'IA sont légitimes : nouvelles technologies, nouveaux risques, nouveaux comportements.

Assureurs, clients, législateur doivent se mettre à travailler de concert pour anticiper, accompagner un mouvement qui, comme celui de l'Internet, n'acceptera pas d'être freiné. Les réponses politiques frileuses aux changements générés par la science et les technologies ne sont pas une solution. Il est peu probable en effet que les citoyens acceptent de faire marche arrière.

Quoi qu'il en soit, il faut reconnaître, avec de grands assureurs comme AXA et Generali, que l'IA offre au secteur de l'assurance des solutions innovantes pour améliorer la personnalisation des services, optimiser la gestion des risques et accroître l'efficacité opérationnelle de tous ses acteurs.

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

Cairn.info, Enjeux numériques 2018/1, n° 1, *L'intelligence artificielle : une innovation... déjà ancienne*, Patrick Dixneuf.

<https://stm.cairn.info/revue-enjeux-numeriques-2018-1-page-31?lang=fr>

Commission européenne, *Législation sur l'IA*.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/regulatory-framework-ai>

BIG média, bpiFrance, *Comment l'IA révolutionne le secteur de l'assurance*, septembre 2024.

<https://bigmedia.bpiFrance.fr/nos-dossiers/comment-lia-revolutionne-le-secteur-de-lassurance>

Les compétences transversales à acquérir à l'ère de l'IA

La diffusion massive des technologies de l'IA transforme les pratiques de travail dans tous les domaines. L'entreprise assurantielle n'y échappe pas et n'a pas d'autre choix que de mettre en place un plan de formation continue pour l'ensemble de ses collaborateurs. Les équipes dirigeantes et les décideurs eux-mêmes doivent également se former pour une compréhension approfondie de l'IA, de ses outils, de ses applications dans l'industrie de l'assurance, et ce quelle que soit leur formation initiale. La question de la formation des personnels, de leur sensibilisation est au cœur des enjeux.

L'intelligence artificielle ne peut être utilisée de manière fragmentée. Les différentes technologies doivent fonctionner aussi bien pour les salariés que pour les dirigeants des Ressources humaines, les managers. L'ensemble de l'entreprise doit s'y mettre. Pourtant, selon une enquête menée par Deloitte France, de nombreux dirigeants hésitent. Sur 10.000 entreprises contactées (chefs d'entreprise et Ressources humaines), 41 % seulement ont adopté les outils de l'IA, 15 % des cadres supérieurs se disent prêts à piloter leurs équipes dans ce contexte. Quid de leur propre formation ?

L'École Supérieure d'Assurances (ESA), en France, propose une formation pionnière dite *Intelligence argumentée* qui s'adresse aux professionnels de l'assurance, conçue pour permettre aux dirigeants d'intégrer efficacement l'IA dans leurs opérations quotidiennes et de se concentrer pour partie sur la stratégie globale de développement de leur entreprise.

Une étude publiée en 2024 par l'Implementation Consulting Group sur l'opportunité de l'IA au Luxembourg souligne l'urgence à adopter l'IA dans tous les secteurs de l'économie et à fortiori celui de l'assurance.

Dans le *Baromètre de l'économie*, on apprend que tout secteur confondu 63 % des entreprises estiment que leur modèle d'affaires sera impacté par les technologies émergentes ; il ne leur reste donc qu'à investir, ce qu'elles disent envisager de faire dans les 3 prochaines années...

Les devoirs des dirigeants sont de nous montrer que tout cela est possible.

Cartographie des activités managériales déployées par l'IA

Les managers d'aujourd'hui délèguent déjà un certain nombre de tâches, telles que la gestion des documents (Robotic Process Automatisation), gestion de la logistique, la maintenance prédictive limitant l'arrêt des risques de la production, le tri des CV, avec pour conséquence le recrutement des meilleurs, la prédiction des ventes, la détection des fraudes...

Le *Deep learning*, par exemple, est capable d'analyser et d'interpréter le langage humain, de détecter les signaux de démobilitation et de désengagement des employés ; la prise de décision offre des solutions prescriptives et prédictives. Il est cependant nécessaire de disposer pour cela d'une masse de données suffisantes. Quant à l'élaboration d'une vision stratégique que certains appellent de leurs vœux, l'IA n'est pas près de se substituer au chef d'entreprise : le leadership du dirigeant reste fondamental.

Les tendances du marché, les compétences des employés, les évolutions technologiques sont autant de points que l'IA, en raison des grandes quantités de données connectées, peut analyser.

Le Learning Lab Human Change (Cnam) a mis en évidence 7 grands domaines d'activité du management : l'analyse, la décision, la gestion des talents, le pilotage, le reporting, le contrôle et la prédiction.

L'entreprise peut-elle se fier à une seule source d'information ?

De toute évidence, non. Les dirigeants d'entreprise ne peuvent se fier intégralement aux outils de l'IA, ce pourquoi il est

essentiel pour eux d'avoir une connaissance précise et fiable des données de l'entreprise afin de garder le contrôle de l'outil, de définir le choix de l'IA par exemple et celui des investissements à réaliser pour améliorer leur compétitivité sur le marché.

Cnam : l'école du numérique et de l'intelligence artificielle pour tous

Parce que la plupart des métiers sont impactés et voient la nécessité d'intégrer de nouvelles compétences, l'École du numérique s'engage à former des professionnels capables de relever le défi de manière éthique : formations à la carte, formations diplômantes. Quelques exemples : analyste en sécurité informatique, architecte cloud, Consultant en transformation digitale, management.

Plus rapide, l'école met à la disposition des apprenants un format MOOC pour rester employables et IA compatibles. Description : un mini-MOOC comprend 3 semaines et des vidéos optionnelles. Chaque semaine, une vidéo de décryptage et des cas d'entreprises. Une semaine est consacrée à « Comment on fait ? ». Chaque semaine, vous avez des questions pour vérifier vos connaissances. Un forum dédié aux échanges est mis en place ainsi qu'un rendez-vous mensuel pour mettre à jour les nouvelles connaissances. Ce cours s'adresse à tous, il n'y a aucun prérequis pour le suivre. À la fin du MOOC, un test certifiant payant (80 EUR) vous permet d'obtenir un certificat authentifié (<https://www.fun-mooc.help/hc/fr/sections/360000234305-Certificat>).



Photo-ynr/Shutterstock

L'intelligence artificielle ne peut être utilisée de manière fragmentée. Les différentes technologies doivent fonctionner aussi bien pour les salariés que pour les dirigeants des Ressources humaines, les managers. L'ensemble de l'entreprise doit s'y mettre.

Conclusion

L'intelligence artificielle ne doit pas être un mode d'organisation ou de management des entreprises ou de la société. C'est un outil dont les bénéfices peuvent dépasser largement les risques, dès lors que nous évoluons aussi dans notre conception de l'organisation et du management. Il faut souligner que l'IA n'est pas près de remplacer le management traditionnel, elle est utilisée pour fournir une réponse augmentée. Les élites, l'éducation et les entreprises ont leur rôle à jouer.

Il faut aussi bannir le jargon, simplifier nos systèmes et, avec la révolution digi-

tale, garder l'humain plus que jamais au cœur du dispositif.

Dans le même temps, il appartient aux dirigeants de s'attacher à développer la culture d'entreprise comme ciment, dans une période de changement et de doutes pour tous.

Martine Borderies

Pour aller plus loin :

École Supérieure d'Assurances (ESA), *Les outils d'intelligence artificielle pour les conseillers en assurance : une formation d'avenir.*

<https://formation-assurances.esaassurance.com/outils-dintelligence-artificielle-pour-les-conseillers-assurance-formation-avenir>

Implement Consulting Group, *The economic opportunity of generative AI in Luxembourg*, juin 2024.

<https://implementconsultinggroup.com/article/the-economic-opportunity-of-generative-ai-in-luxembourg>

Chambre de Commerce, *Baromètre de l'économie – S2 2024 – Thématique Innovation*, novembre 2024.

<https://www.cc.lu/toute-linformation/publications/detail/barometre-de-leconomie-s2-2024-thematique-innovation-1>

Canm, École du numérique et de l'intelligence artificielle (IA).

<https://formation.cnam.fr/ecole-du-numerique-et-de-l-intelligence-artificielle-ia--1480579.kjsp>

6 start-up pour aider l'assurance à innover

Lors du dernier événement ACA Innovation Award, 6 start-up prometteuses se sont présentées aux professionnels du secteur, avec pour objectif de repenser les processus opérationnels et d'optimiser la relation client.

Comme tous les secteurs, l'assurance doit se transformer et s'adapter en tirant parti des possibilités offertes par la technologie. L'innovation est un enjeu-clé pour une activité confrontée à un renforcement des exigences réglementaires, à l'évolution des attentes des clients, et à une pression concurrentielle croissante. Afin de soutenir cette dynamique d'innovation, les ACA Innovation Awards, organisés en novembre dernier, ont permis à 6 start-up de présenter leurs solutions aux acteurs du secteur.

La technologie au service du métier

Dans l'optique de décrocher le prix convoité, ces 6 start-up ont été invitées à présenter leurs solutions autour de 2 thématiques-clés. La première portait sur l'automatisation et la digitalisation des processus, dans une logique de réduction des tâches manuelles et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. La seconde concernait l'amélioration de la relation client, en intégrant des technologies adaptées aux attentes des consommateurs.

Parmi 66 candidatures, 6 start-up finalistes se sont distinguées à travers une session de pitch. Qui sont-elles et que proposent-elles ?

Automatiser la gestion de la conformité

La start-up lauréate, LegalFly, a développé un agent juridique basé sur l'IA : une solution SaaS permettant aux entreprises de sécuriser leurs documents juridiques et d'automatiser la gestion de leur conformité. Grâce à une plateforme intuitive et à l'intelligence artificielle, LegalFly facilite la création, le suivi et l'archivage de documents essentiels tels que statuts, contrats, accords ou procès-verbaux. En intégrant des outils d'analyse et de gestion des risques, la solution aide les entreprises à rester en conformité avec les réglementations en vigueur et à anticiper d'éventuels litiges. LegalFly s'adresse aussi bien aux start-up qu'aux grandes entreprises, leur offrant un gain de temps considérable et une meilleure maîtrise de leurs obligations légales.

Faciliter l'encodage des données

FundProcess propose une solution SaaS reposant sur des technologies ETL et Macro, permettant aux équipes opérationnelles de traiter des données complexes, d'automatiser des tâches et de concevoir leurs propres calculs et fonctionnalités métiers. Ses objectifs : une intégration fluide avec toutes les contreparties, une personnalisation continue et une autonomie totale des utilisateurs sur le système.

Traiter l'information non structurée

Cortical.io fournit des solutions basées sur l'IA permettant d'exploiter le potentiel des textes non structurés. Son produit phare, SemanticPro, est une solution intelligente de traitement documentaire qui extrait, analyse et classe les informations en fonction de leur signification. Elle constitue une base solide pour automatiser les flux de documents à forte intensité de main-d'œuvre. Avec plus d'une décennie d'expérience en compréhension du langage naturel (NLU), Cortical.io répond aux défis liés à l'ambiguïté et à la variabilité du langage, y compris dans le secteur de l'assurance. La solution permet notamment de rationaliser le traitement des polices, d'accélérer la réception des documents, de mieux préparer les devis, de comparer les contrats, de réduire les erreurs et d'améliorer les temps de réponse.

Simplifier l'onboarding des clients

U-Reg simplifie et rationalise les processus d'onboarding, de due diligence et de conformité réglementaire, permettant aux institutions financières – y compris les compagnies d'assurances – de répondre efficacement aux exigences en vigueur. En supprimant les tâches manuelles, elle facilite l'échange, la gestion et la collaboration des informations entre institutions, clients et partenaires, au sein d'une plateforme unique. Reposant sur le principe du *input once, report to many*, U-Reg réduit la redondance, améliore la précision et renforce l'efficacité. Sa dimension collaborative permet d'optimiser l'examen, l'approbation

et l'évaluation des risques, tout en assurant un engagement multipartite sécurisé.

Détecter la falsification de documents

Finovox a conçu un logiciel de détection de falsification applicable à tout type de document, dans toutes les langues. En fournissant un résultat en moins de 5 secondes, il permet de détecter une fraude avant qu'elle ne produise ses effets. Comment ? Grâce à des algorithmes de *machine learning* avancés. Accessible via API ou en mode SaaS, Finovox s'adapte à tous les volumes de traitement. Assurance, crédit, banque, immobilier, télécoms, affacturage, organismes publics..., tous les secteurs sont concernés.

Répondre aux exigences de conformité

Mopso, fondée en Italie en 2021 et présente au Luxembourg depuis 2022, propose plusieurs solutions intégrées pour répondre aux exigences de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Parmi elles, Amlet, un outil automatisé, personnalisable et dynamique, conçu pour l'onboarding et la conformité des institutions financières. Amlet simplifie le processus de connaissance client (Customer Due Diligence – CDD) en automatisant la collecte, la vérification et l'évaluation des risques. Objectif : réduire les efforts manuels et répétitifs, pour une approche plus efficace et rentable.

Grandir ensemble

Tout au long de l'événement, les start-up ont eu l'opportunité d'échanger avec les acteurs du monde de l'assurance, bénéficiant du soutien de mentors issus des membres de l'ACA. Cette démarche visait à affiner leur proposition de valeur en fonction des besoins réels du secteur, mais aussi à mieux appréhender les barrières réglementaires qui freinent parfois l'innovation dans ce domaine complexe.

Cyberassurance : une réponse stratégique aux nouvelles menaces

Face à l'augmentation des cyberattaques, les entreprises luxembourgeoises prennent progressivement conscience de l'importance de se couvrir. La cyberassurance s'impose comme un levier complémentaire de résilience.

Parmi les risques auxquels les organisations sont exposées, ceux liés à l'intensification des usages numériques se sont considérablement renforcés ces dernières années. Les systèmes informatiques se sont complexifiés, ouverts vers l'extérieur, offrant aux personnes malintentionnées un nombre accru de possibilités de les pénétrer.

Les attaquants sont aujourd'hui mieux organisés, structurés en filières, disposant d'une force de frappe décuplée. Les professionnels de la sécurité informatique rappellent régulièrement que toute structure peut être la cible d'une attaque. Le nombre d'attaques informatiques contre les entreprises et les organismes gouvernementaux au Luxembourg a doublé au cours de l'année passée, avec près de 1.200 attaques par semaine recensées en moyenne au 2^e trimestre de 2024.

Un marché en devenir

Pour chaque organisation, il est impératif de prendre des mesures pour se protéger, de prévenir les risques et, le cas échéant, de les couvrir. Dans ce contexte, les assureurs sont de plus en plus sollicités et, dans la mesure du possible, tentent de répondre aux besoins de leurs clients.

Il n'y a pas de doute : la cyberassurance constitue un marché important en devenir. Selon une étude *Flash Eurobaromètre*, en 2022, plus de la moitié des PME sondées au Luxembourg n'avaient aucune couverture d'assurance contre les risques cyber. Or, l'état de la menace laisse penser que, progressivement, ces acteurs devraient se tourner vers une telle solution.

Des risques difficiles à appréhender

Cependant, les besoins étant neufs, les risques demeurent difficiles à appréhender, et les solutions, peu éprouvées. Les dégâts causés par un incendie ou un vol sont concrets et plus ou moins faciles à quantifier. Quand on parle de risques cyber, c'est moins évident... Un vol de données ou une paralysie temporaire de certaines machines à cause d'un virus peut avoir des conséquences bien plus graves qu'un incendie. En raison de la réglementation, les entreprises peuvent également être tenues responsables des dommages causés par la perte ou le vol de données tierces.

Le marché est loin d'être mature. Les assureurs s'y engagent progressivement. Il y a quelques années, peu de compagnies se risquaient à avancer des solutions. Aujourd'hui, des produits émergent, avec toutefois des limitations de rigueur. Au Luxembourg, Foyer a notamment développé une solution de cyberassurance à destination des PME. En l'occurrence, le produit couvre une série d'éléments consécutifs à une attaque, et notamment les frais pour investiguer et résoudre la menace, les pertes de marge brute, les frais d'accès ou de reconstitution des données, les frais de défense juridique... Une police d'assurance cyber peut protéger l'entreprise contre les cyberévénements, y compris les actes de cyberterrorisme, et contribuer à la remédiation des incidents de sécurité.

Au niveau des grandes entreprises, qui ont généralement une approche plus robuste en matière de gestion des risques, d'autres acteurs sont déjà positionnés sur le marché de la cyberassurance.

Une solution complémentaire

Cependant, la cyberassurance doit être envisagée comme une solution complémentaire, venant en appui des mesures de prévention et de sécurité. Bien que toutes les entreprises devraient envisager de souscrire une cyberassurance, elles ne doivent le faire que pour atténuer les dommages causés par une cyberattaque potentielle. Leur politique de cybersécurité doit compléter les processus et technologies de sécurité mis en œuvre dans le cadre de leur plan de gestion des risques.

De manière générale, avant de proposer une couverture, l'assureur va analyser la posture de cybersécurité d'une organisation. Avoir une posture de sécurité solide permet à une entreprise d'obtenir une meilleure couverture. En revanche, une mauvaise posture rend plus difficile pour un assureur de comprendre l'approche de l'entreprise, et donc de couvrir les risques.

La prime d'assurance dépendra généralement directement de la posture de cybersécurité, mais aussi du chiffre d'affaires de l'entreprise et du secteur dans lequel elle opère. La souscription à une cyberassurance amène dès lors les entreprises à se pencher sur leurs risques, à mieux les comprendre, en vue de les minimiser. À ce titre, le recours à une cyberassurance constitue un levier important de renforcement de la cybersécurité.

Sébastien Lambotte

Le nombre d'attaques informatiques contre les entreprises et les organismes gouvernementaux au Luxembourg a doublé au cours de l'année passée, avec près de 1.200 attaques par semaine recensées en moyenne au 2^e trimestre de 2024. Selon une étude *Flash Eurobaromètre*, en 2022, plus de la moitié des PME sondées au Luxembourg n'avaient aucune couverture d'assurance contre les risques cyber.

Atradius

Une expérience séculaire dans la gestion des risques commerciaux

Atradius est l'une des premières compagnies d'assurance-crédit au monde. Il y a 100 ans, NCM (Nederlandse Credietverzekering Maatschappij) était fondée aux Pays-Bas, son siège historique, afin d'améliorer et faciliter les conditions commerciales des entreprises hollandaises. Au gré des années et des rachats, l'entreprise, qui est aujourd'hui sous giron espagnol, a su conserver sa place de leader mondial de l'assurance-crédit, de la caution et du recouvrement de créances. Rencontre avec Pierre-Henri Molle, mandataire d'Atradius Luxembourg.

Depuis un siècle, Atradius gère les risques commerciaux, notamment avec un outil qui fait sa renommée : l'assurance-crédit...

L'expérience acquise depuis 100 ans par Atradius lui a permis de se forger un savoir-faire exceptionnel en matière de gestion de risques et de proposer des solutions innovantes aux entreprises. L'assurance-crédit est notre activité la plus connue. Elle protège les entreprises de toutes tailles contre les impayés de leurs clients professionnels. Cette solution flexible a pour but d'obtenir le paiement de marchandises livrées ou de prestations de services effectuées en transférant le risque de non-paiement à l'assureur, ce qui, dans le contexte actuel, émaillé d'incertitudes quotidiennes sur fond d'une éventuelle guerre commerciale, est un plus pour toute entreprise assurée, qui se verra indemnisée à hauteur de 90 % HT du montant facturé s'il y avait défaillance financière du client ou un autre événement défini dans le contrat.

Nous venons de parler de l'assurance-crédit court terme, mais Atradius propose aussi des contrats d'assurance-crédit moyen terme qui couvrent, par exemple, les mensualités d'un prêt bancaire, les loyers d'une location à long terme d'un véhicule ou encore les charges annuelles et/ou les charges d'un emprunt d'une copropriété.



Pierre-Henri Molle, mandataire général, Atradius Crédito y Caución S.A. de Seguros y Reaseguros.

Atradius est aussi leader mondial sur le marché des cautions légales et contractuelles...

En effet, de nombreux secteurs tels que la Construction, l'Industrie, les entreprises de Travail temporaire... ont besoin de garanties financières spécifiques liées au respect des obligations légales ou contractuelles de leurs activités. Atradius se porte donc caution pour ces entreprises, ce qui leur permet de ne plus immobiliser d'argent sur un compte bancaire, donc de conforter leur trésorerie. Elles vont alors payer uniquement des primes à Atradius, comme pour n'importe quel contrat d'assurance.

... de même que sur le marché du recouvrement...

La force d'Atradius sur ce marché est de disposer d'une équipe d'experts en

recouvrement de créances qui peut opérer partout dans le monde pour recouvrer les factures impayées. Si vous avez souscrit une assurance-crédit, le recouvrement est inclus gratuitement dans votre contrat. Si vous n'êtes pas assuré chez nous ou que vous n'avez pas souscrit d'assurance-crédit, vous pouvez opter de manière ponctuelle pour l'une de nos nombreuses solutions de relance et de recouvrement.

Dans le contexte économique actuel, je conseillerais à toutes les entreprises de sonder régulièrement la solvabilité de leurs clients. Mieux, et pas seulement bien, les connaître est primordial aujourd'hui.

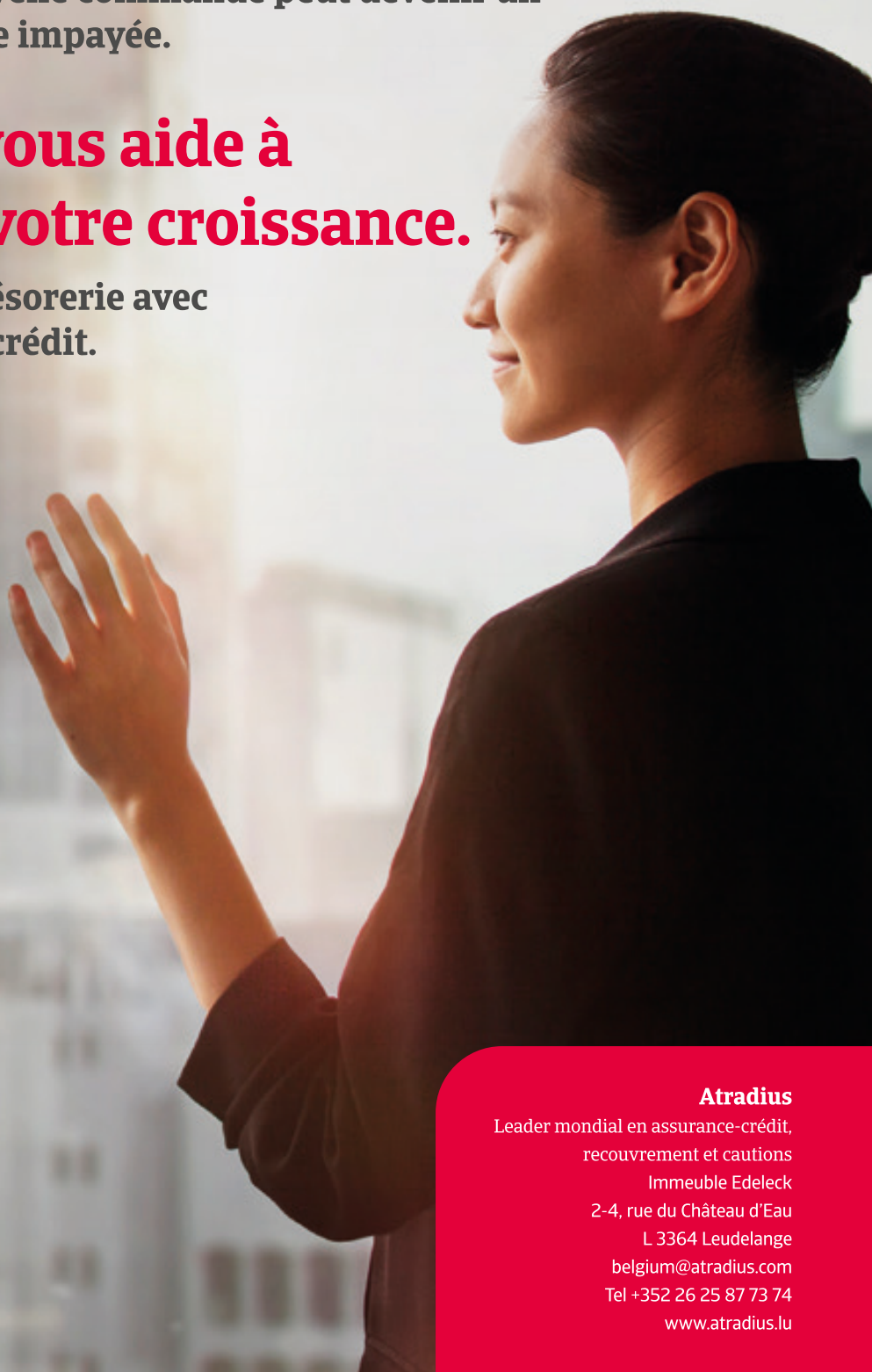
Propos recueillis par Isabelle Couset

Osez grandir... sans craindre les impayés.

**Vous investissez, vous vendez, vous grandissez.
Mais chaque nouvelle commande peut devenir un
risque si elle reste impayée.**

Atradius vous aide à sécuriser votre croissance.

**Protégez votre trésorerie avec
notre assurance-crédit.**



Atradius

Leader mondial en assurance-crédit,
recouvrement et cautions
Immeuble Edeleck
2-4, rue du Château d'Eau
L 3364 Leudelange
belgium@atradius.com
Tel +352 26 25 87 73 74
www.atradius.lu

Avec l'Office du Ducroire, réduisez les risques liés à vos exportations !

L'Office du Ducroire (ODL) est le guichet unique du gouvernement destiné aux entreprises exportatrices, comme nous l'expliquent Simone Joachim, CEO, et Danielle Wirtz, Deputy CEO, de l'ODL.

Quel bilan dressez-vous pour 2024 ?

L'année 2024 s'est illustrée par un lot d'incertitudes beaucoup plus prononcé qu'en 2023. L'élection de Trump y est bien évidemment pour quelque chose puisqu'il avait annoncé, durant sa campagne, le virage protectionniste qu'il opérerait, la hausse des droits de douane, son retrait des accords de Paris..., ce qui avait rendu les marchés frileux tout au long de l'année.

Les risques géopolitiques ont continué de perturber le monde ainsi que les entreprises qui travaillent à l'international. Les exportateurs sont confrontés à de nombreux risques. L'ODL couvre le risque de non-paiement des clients étrangers, même si la cause de sinistre est due à des faits politiques ou de force majeure. Sont compris dans cette couverture les catastrophes naturelles ou actes violents tels que guerre, acte de sabotage, acte de terrorisme ou décision émanant d'une autorité publique (embargo, sanctions économiques). Nous constatons également que les cyberattaques se multiplient, mais ce sont des risques que nous ne couvrons pas.

Parmi les aspects positifs, l'ODL accueille favorablement le fait que l'Union européenne ait placé la compétitivité des entreprises au cœur de sa stratégie économique, notamment avec la directive Omnibus qui vise à simplifier l'environnement des entreprises et à réduire les formalités administratives. De même, le plan de relance allemand qui mise sur l'investissement de 500 milliards EUR dans la transition énergétique, l'industrie, les infrastructures, l'armée... est un aspect encourageant pour l'Europe.

Face à toutes ces incertitudes, quels premiers conseils donnez-vous aux entreprises ?

Nous remarquons que les entreprises se renseignent beaucoup plus qu'avant sur



De g. à dr. : **Simone Joachim** (CEO) et **Danielle Wirtz** (Deputy CEO), ODLw.

nos produits. Les risques étant de plus en plus interconnectés, nous conseillons aux entreprises de les aborder de manière globale. Par exemple, les risques climatiques aujourd'hui ne concernent plus tel ou tel pays, connu auparavant pour ses crues, ouragans, tempêtes hivernales..., mais aussi nos pays voisins. Dès lors, une entreprise qui exporte dans le sud de la France, en Espagne ou en Grèce peut très bien être victime de non-paiement si son client, suite à ces intempéries, ne peut honorer ses factures.

Face aux difficultés d'accès au financement, notamment pour les plus petites entreprises, notre couverture ODL reste d'actualité et l'assurance des crédits bancaires octroyés par les banques à des entreprises luxembourgeoises est toujours à un niveau élevé.

Comment l'ODL s'adapte-il pour aider les entreprises exportatrices ?

Nous essayons de soutenir au mieux nos entreprises exportatrices en adaptant nos procédures et nos assurances à leurs besoins spécifiques, voire en faisant du sur-mesure. Actuellement, nous voyons beaucoup d'entreprises partir à la conquête des marchés africains, donc l'ODL doit s'adapter aussi à ce continent qui connaît beaucoup de tensions.

Suite aux nombreux échanges avec les entreprises exportatrices, nous remontons systématiquement leurs demandes aux ministères, aux banques, aux instances européennes... afin de trouver pour elles les meilleures solutions.

Du côté du COPEL (Comité pour la promotion des exportations luxembourgeoises), les demandes d'aides ont concerné 187 entreprises : pour 44 d'entre elles, il s'agissait d'une 1^{ère} demande et 62 étaient des jeunes et micro-entreprises. En 2024, le montant payé par l'ODL dans le cadre du règlement de minimis était de 2,3 millions EUR, soit 12 % de plus qu'en 2023.

En ces temps incertains, nous invitons les entreprises à nous contacter avant d'envisager toute démarche d'exportation. Notre expérience des marchés locaux et notre réseau de partenaires constituent un réel atout pour réduire leurs risques à l'international.

Propos recueillis par **Isabelle Couset**

Quelques chiffres

	2024
Opérations assurées	1.394.880.055,04 EUR
Primes émises	11.949.356,15 EUR
Engagements au 31 décembre	1.409.065.766,11 EUR
Indemnisations	3.660.756,97 EUR
Récupérations	1.608.230,42 EUR

Retraite et prévoyance : accompagner les entreprises pour sécuriser l'avenir

Entre complexité des dispositifs, manque d'anticipation et évolutions de carrière, la retraite est un enjeu stratégique souvent sous-estimé. Entretien avec Kevin Berg et Jorge Godinho, de l'agence d'assurances Berg-Godinho.

La retraite fait partie des grandes étapes de la vie professionnelle. Pourquoi est-elle peu abordée en amont ?

Kevin Berg – Parce qu'elle semble lointaine... jusqu'à ce qu'elle devienne urgente. Beaucoup de professionnels sont absorbés par leur activité et repoussent le sujet, souvent par manque d'information ou à cause de sa complexité.

Jorge Godinho – C'est aussi une question de pédagogie. Au Luxembourg, entre régime général, complément professionnel et épargne individuelle, les possibilités sont nombreuses mais peu connues. Notre rôle est d'apporter de la clarté et d'ouvrir la discussion au bon moment. Une retraite bien préparée, c'est avant tout une retraite choisie.

Quels sont les principaux risques lorsqu'on néglige sa retraite ?

Kevin Berg – Le plus grand risque est la perte importante de revenus. Le régime légal ne couvre qu'une partie du dernier salaire, et sans solution complémentaire, le niveau de vie peut chuter considérablement. Et contrairement à un salarié, un dirigeant n'a pas toujours accès automatiquement à un régime de pension complémentaire.

Jorge Godinho – Cela peut aussi engendrer une dépendance financière vis-à-vis des proches. Sans planification, les enjeux fiscaux ou successoraux peuvent aussi se révéler lourds au moment de transmettre.

Comment accompagnez-vous les entreprises dans leur stratégie de protection sociale ?

Kevin Berg – D'abord, nous écoutons, pour apporter une expertise personnalisée.



De g. à dr. : Kevin Berg et Jorge Godinho, agence d'assurances Berg-Godinho.

« La prévoyance, ce n'est pas une dépense de plus : c'est une sécurité supplémentaire, pour le dirigeant comme pour ses équipes. »

Chaque entreprise est différente. On réalise un état des lieux précis : statut, obligations légales, effectifs, conventions collectives. Puis on élabore une stratégie adaptée.

Jorge Godinho – Nous assurons un accompagnement sur le long terme. Un contrat retraite ou prévoyance n'est pas figé, il doit évoluer avec la vie professionnelle et personnelle. C'est pourquoi nous proposons des solutions modulables qui s'adaptent aux besoins de chacun. Nous adoptons une démarche partenariale, car la clé pour accompagner efficacement nos clients, c'est la régularité des échanges.

Quelles solutions concrètes proposez-vous ?

Jorge Godinho – Nous proposons des contrats de prévoyance sur mesure et des dispositifs de retraite complémentaire. Il existe plusieurs leviers, selon le statut et les capacités d'épargne. Pour un dirigeant, cela peut être un plan de pension complémentaire (2^e pilier), ou une épargne individuelle via un 3^e pilier, avec une fiscalité avantageuse.

Kevin Berg – Pour les salariés, nous avons des solutions d'épargne et d'investissement. L'entreprise peut mettre en place un régime collectif, avec ou sans cotisations patronales. C'est une démarche accessible, qui valorise l'entreprise tout en sécurisant l'avenir de ses collaborateurs. La prévoyance, ce n'est pas une dépense de plus : c'est une sécurité supplémentaire, pour le dirigeant comme pour ses équipes.

La prévoyance est-elle un levier pour attirer les talents ?

Kevin Berg – Absolument. Aujourd'hui, un package attractif ne se limite plus au salaire. Les jeunes générations sont attentives à la protection sociale, la retraite, la couverture santé. Proposer un dispositif complet, c'est montrer qu'on se soucie de ses collaborateurs à long terme.

Jorge Godinho – Une entreprise qui accompagne ses salariés dans la durée, qui pense à leur futur au-delà du contrat de travail, envoie un signal fort. C'est une manière de construire de la confiance, de l'engagement et une culture d'entreprise plus humaine.

www.baloise.lu

Réforme des retraites : renforcer le rôle de la prévoyance complémentaire

Face à un système sous tension, le secteur de l'assurance plaide pour une restauration de l'équilibre du régime de pension légal ainsi que pour un renforcement des régimes complémentaires afin d'assurer des retraites plus durables.

Ce n'est pas un secret : le système de retraite luxembourgeois est sous pression et devra inévitablement faire l'objet de réforme. Lors de son discours sur l'état de la nation, début mai, le Premier ministre Luc Frieden en a détaillé certains grands contours, annonçant que la ministre de la Sécurité sociale présentera ses propositions détaillées avant l'été.

Luc Frieden est parti du constat que, désormais, la durée de la retraite est « presque équivalente à celle des années de cotisations ». Aussi, « la situation n'est plus viable ». Précisons tout de même que les travailleurs luxembourgeois ne sont pas les plus mal lotis, puisque l'âge réel de départ à la retraite (60 ans) est le plus bas de tous les pays de l'Union européenne et de l'OCDE, alors que l'âge légal est lui fixé à 65 ans.

Renforcer les régimes complémentaires

L'âge légal ne devrait pas bouger dans les années à venir. La volonté du gouvernement est d'élever l'âge de départ réel. Comment ? « Nous allons augmenter progressivement les années cotisables. La carrière nécessaire pour ouvrir le droit à une pension sera allongée progressivement de trois mois par an sur plusieurs années », a annoncé le Premier ministre.

Dans les années à venir, au regard des évolutions structurelles qui ont cours dans nos sociétés, et notamment le vieillissement de la population, l'inversion de la pyramide des âges, d'autres mesures devront sans aucun doute être prises pour

garantir à chacun un revenu suffisant une fois l'âge de la retraite passé. Dans cette optique, le secteur de l'assurance souhaite apporter sa contribution aux défis qui se posent, à travers le renforcement des régimes de pension complémentaires, et espère pour cela capter l'attention du gouvernement.

Un système sous pression

Début mai, l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances partageait une nouvelle fois le constat d'un système sous pression. « Dès 2027-2028, les pensions versées dépasseront les cotisations perçues et les réserves pourraient être épuisées à l'horizon 2047 si aucune réforme structurelle n'est engagée », précisait une note de l'association. Elle précisait en outre « soutenir pleinement l'objectif de restaurer l'équilibre du 1^{er} pilier public, tout en affirmant sa position : la pension légale doit rester le socle du système. »

Dans le même temps, le secteur de l'assurance soutient un renforcement des piliers complémentaires (2^e et 3^e) pour apporter de la flexibilité, personnalisation et sécurité.

Le 2^e pilier est ce que l'on appelle communément un « plan de pension ». Il est lié à un contrat de travail auprès d'un employeur luxembourgeois. Il s'agit d'une retraite complémentaire constituée par l'employeur pour les membres du personnel ou pour certaines catégories de son personnel. Le 3^e pilier est un instrument d'épargne et de pension complémentaire. Il repose sur un régime d'assu-

rance ou d'épargne individuelle : chacun règle les primes fixées dans le cadre d'un contrat personnalisé.

Des régimes complémentaires sous-utilisés

Aujourd'hui, ce sont essentiellement les avantages fiscaux associés à ces régimes (pour les employeurs comme pour les particuliers) qui soutiennent leur attrait. Cependant, celui-ci demeure relativement limité. Selon l'ACA, aujourd'hui, « seuls 14 % des salariés bénéficient d'un régime complémentaire (2^e pilier). Le 3^e pilier, malgré une légère hausse des souscriptions, reste sous-utilisé. Il est fondamental de conserver ces dispositifs. Il convient de les améliorer en se basant sur les fonctionnements actuels et des outils et réseaux de conseil existants qui sont solides, réglementés et éprouvés en les modernisant et en augmentant leur flexibilité. La confiance dans la constitution de droits individualisés est une clé importante du succès ».

Afin de renforcer ces 2^e et 3^e piliers, le secteur des assurances avance plusieurs pistes.

Moderniser le 2^e pilier

Parmi les mesures phares identifiées pour moderniser le 2^e pilier, on peut notamment évoquer :

➤ l'ouverture à toute la population travaillant au Luxembourg. À ce jour, seuls les salariés dont l'employeur a mis un RCP en place et les indépendants sont éligibles à une solution de type second pilier ;

Laissez vos attentes à l'entrée.
Vous repartirez avec des souvenirs.



Le Royal.
Une évidence.

luxembourg.leroyal.com


AMELYS
LE ROYAL RESTAURANT

12, boulevard Royal | Luxembourg
T. 24 16 16 737



Photo-tomertu/Shutterstock

Selon l'ACA, aujourd'hui, « seuls 14 % des salariés bénéficient d'un régime complémentaire (2^e pilier). Le 3^e pilier, malgré une légère hausse des souscriptions, reste sous-utilisé. Il est fondamental de conserver ces dispositifs. Il convient de les améliorer en se basant sur les fonctionnements actuels et des outils et réseaux de conseil existants qui sont solides, réglementés et éprouvés en les modernisant et en augmentant leur flexibilité. La confiance dans la constitution de droits individualisés est une clé importante du succès ».

- › limite fiscale applicable sur toute la carrière de l'affilié. Actuellement, au début de leur carrière, les jeunes salariés ont souvent une charge importante générée par le financement de leur logement et l'éducation de leurs enfants. Le financement d'une pension complémentaire n'est donc généralement pas une priorité pendant cette période de leur vie. Il s'agirait donc de leur permettre de récupérer les possibilités de déduction fiscale qu'ils n'ont pas utilisées lorsque leur situation financière le leur permet de nouveau ;
- › augmentation du montant de déduction fiscale de 1.200 EUR tout en prévoyant une adaptation du cadre fiscal, en tenant compte de l'imposition prévue dans le cadre des conventions fiscales internationales signées par le Luxembourg ;
- › application d'un taux d'imposition forfaitaire plus avantageux pour les jeunes

cotisants. Ceci conduirait à récompenser la prévoyance de ces jeunes cotisants qui épargnent pour leur retraite et qui rendent indisponibles une partie de leur épargne à long terme.

Stimuler le 3^e pilier

Concernant le 3^e pilier, d'autres mesures ont été suggérées, parmi lesquelles :

- › une augmentation du montant déductible, jusqu'à 12.800 EUR par an ;
- › une augmentation de la flexibilité dans l'accès des fonds en cas de nécessité et pour des cas limitatifs (par exemple l'achat d'une habitation personnelle, le chômage, l'invalidité du preneur d'assurance ou d'un membre de la famille proche ou pour un indépendant lorsque son activité l'exige) ;
- › la possibilité de rattraper des limites de déduction fiscale sur toute la carrière, et ce à tout moment pour rendre

flexible le choix du moment d'épargne en fonction de la liquidité disponible ;

- › la création d'une sécurité juridique dans les conventions contre double imposition concernant la taxation au moment de la prestation pour les paiements transfrontaliers.

Pour le secteur des assurances, l'enjeu est de renforcer ces dispositifs existants, dont le fonctionnement est désormais éprouvé, pour permettre à chacun de faire preuve de prévoyance au regard d'un système sous pression. « La flexibilité devient essentielle pour permettre à chacun de planifier sa retraite selon sa réalité de vie », assure l'ACA, qui réitère son engagement à contribuer aux débats avec rigueur technique et esprit de dialogue.

Sébastien Lambotte

Préserver le système de pension : entre pseudo-solutions et pistes viables

Alors que le gouvernement évoque une réforme du système de pension, l'équilibre entre soutenabilité financière et équité sociale mérite une attention lucide.

Le vieillissement démographique entraîne mécaniquement une hausse du nombre de pensionnés, mais parler de « *dérapiage des dépenses* » est abusif : les pensions individuelles n'explorent pas, et la réserve du régime public dépasse encore les 30 milliards EUR.

Certaines solutions avancées, comme l'allongement de la durée de cotisation ou le développement des pensions privées, sont des réponses à courte vue. Allonger les carrières a un effet budgétaire modeste mais un coût humain élevé, notamment pour les professions pénibles. Quant au recours accru aux régimes complémentaires privés, il fragilise le pilier public sans générer de ressources nouvelles.

Un ajustement ciblé des recettes – via une meilleure assiette ou une cotisation

adaptée – serait plus juste et plus efficace. Dans un pays où les charges patronales restent parmi les plus faibles d'Europe, un rééquilibrage modéré ne nuirait pas à la compétitivité.

Préserver un système de pension robuste passe par des choix responsables, pas par des illusions techniques.

Plus d'infos sur [CSL.lu](https://www.csl.lu)



**UNE DÉGRADATION DES
PENSIONS, C'EST
NON**

IL Y A D'AUTRES SOLUTIONS

YOU'LL NEVER WORK ALONE.  CHAMBRE DES SALARIÉS LUXEMBOURG

La vidéosurveillance dans le respect des principes de la protection des données

La vidéosurveillance, c'est l'utilisation de caméras pour surveiller des lieux comme les bureaux, les magasins, les parkings... L'installation de ces caméras peut avoir pour objectifs de sécuriser les accès au bâtiment en question, d'assurer la sécurité du personnel et des clients, de repérer avec précision l'origine d'un incident, etc. Mais, attention, cela implique de filmer des gens, et les images pourraient être utilisées pour d'autres objectifs, tels que la surveillance des performances d'employés. Il est donc important de respecter certaines règles pour permettre d'atteindre les finalités légitimes pour lesquelles des caméras sont installées tout en protégeant les données personnelles des personnes qui sont filmées.

Depuis le 25 mai 2018, avec l'application du RGPD, il n'est plus nécessaire de demander l'autorisation préalable de la CNPD pour installer un système de vidéosurveillance. Cependant, les responsables de traitement doivent respecter les principes et obligations du RGPD.

Les règles à suivre dans le cadre du RGPD sont notamment les suivantes :

- **informer les gens** : cela passe notamment par l'installation de panneaux pour dire clairement que la zone est sous vidéosurveillance. La CNPD propose sur son site internet un modèle de panneau d'affichage. Les gens doivent savoir qu'ils sont filmés ;
- **respecter les finalités de la vidéosurveillance** : les images doivent être utilisées uniquement pour la raison pour laquelle elles ont été collectées. Par exemple, si c'est pour des raisons de sécurité, elles ne doivent pas être utilisées pour surveiller les employés sans raison valable ;
- **nécessité et proportionnalité** : la vidéosurveillance doit être nécessaire et proportionnée par rapport aux objectifs poursuivis. Par exemple, une caméra pourra filmer les accès au bâtiment mais sans que son champ de vision couvre tout l'intérieur si ce n'est pas nécessaire ;
- **limiter la conservation des images** : les images ne doivent pas être gardées

Depuis le 25 mai 2018, avec l'application du RGPD, il n'est plus nécessaire de demander l'autorisation préalable de la CNPD pour installer un système de vidéosurveillance. Cependant, les responsables de traitement doivent respecter les principes et obligations du RGPD.

plus longtemps que nécessaire. Par exemple, une entreprise peut décider de les conserver quelques jours, puis de les supprimer automatiquement ;

- **sécuriser les données** : les images doivent être stockées de manière sécurisée pour éviter les accès non autorisés. Seules les personnes autorisées doivent pouvoir les voir.

Des règles et des obligations à respecter

Les responsables de traitement, c'est-à-dire les entreprises, organisations ou administrations qui installent ou font installer des caméras de surveillance devront en outre respecter les obligations suivantes :

- **information à la délégation du personnel** : si, en plus des clients, des membres du personnel seront filmés, l'employeur devra en informer la délégation du personnel ou, à défaut, l'Inspection du travail et des mines ;
 - **tenue d'un registre des traitements** : les responsables de traitement doivent tenir un registre des traitements de données personnelles, qui devront intégrer le système de vidéosurveillance ;
 - **analyse d'impact** : une analyse d'impact relative à la protection des données (« AIPD ») peut être nécessaire si la vidéosurveillance présente des risques élevés pour les droits et libertés des personnes, par exemple si elle est couplée à un système d'intelligence artificielle afin d'identifier les gens.
- Voici des exemples concrets dans lesquels des caméras de surveillance peuvent être installées dans le respect des règles en matière de protection des données :
- **surveillance des entrées et sorties** : une entreprise installe des caméras à l'entrée principale pour surveiller les allées et venues des clients et fournisseurs. Les panneaux d'affichage indiquent clairement que la zone est sous vidéosurveillance, et les images sont conservées pendant 8 jours avant d'être automatiquement supprimées ;
 - **sécurité des parkings** : un centre commercial utilise des caméras pour surveil-



Photo-AleksandrKozak/Shutterstock

Les images doivent être utilisées uniquement pour la raison pour laquelle elles ont été collectées. Par exemple, si c'est pour des raisons de sécurité, elles ne doivent pas être utilisées pour surveiller les employés sans raison valable.

ler son parking afin de prévenir les vols et les actes de vandalisme. Les caméras sont orientées de manière à ne pas filmer les espaces publics adjacents, et les images sont accessibles uniquement par le personnel autorisé ;

➤ **surveillance d'espace de stockage** : une entreprise installe des caméras dans les zones de stockage pour surveiller les marchandises. Les employés qui sont amenés à intervenir ponctuellement dans cet espace sont informés de la présence des caméras, et une analyse d'impact a été réalisée pour s'assurer que la surveillance est proportionnée aux risques de vol.

Vous trouverez plus d'information sur les règles et obligations concernant la vidéosurveillance mises en place au sein des entreprises dans les lignes directrices de la CNPD, qui se trouvent sur son site internet sous la rubrique Dossiers thématiques, puis Lignes directrices en matière de vidéosurveillance. D'autres dossiers traitent de thématiques spécifiques en lien avec la vidéosurveillance :

- la vidéosurveillance dans une **copropriété** ;
- la vidéosurveillance dans une **habitation privée** ;
- l'utilisation de **caméras factices** ;
- l'utilisation de caméras de vidéosurveillance mobiles de type **dashcams**.

La CNPD se tient par ailleurs à votre disposition s'il vous reste des questions plus précises auxquelles ces lignes directrices n'apporteraient pas directement réponse.

Visitez le site de la CNPD pour plus d'informations.



Clause essentielle du contrat de travail : une qualification tout en nuances

La notion de « *clause essentielle* » dans un contrat de travail se retrouve dans deux articles du Code du travail, à savoir les articles L.121-7 et L.415-10.

Le 1^{er} dispose que « *toute modification en défaveur du salarié portant sur une clause essentielle du contrat de travail doit, sous peine de nullité, être notifiée au salarié* » et de préciser que la résiliation du contrat de travail découlant du refus du salarié d'accepter ladite modification constitue alors un licenciement. Le second pose que « *pendant la durée de leur mandat, les membres titulaires et suppléants des délégations du personnel [...] ne peuvent faire l'objet d'une modification d'une clause essentielle de leur contrat [...]* », l'appréciation des conséquences de la modification, en défaveur ou pas, étant supprimée dans le dernier article. Il apparaît alors que la notion de clause essentielle doit être appréciée de manière autonome : telle clause est-elle essentielle ou pas dans le contrat de travail ? Et ce n'est dès lors que si une clause est qualifiée d'essentielle que ces articles précités trouveront à s'appliquer.

Cette analyse en deux temps a été précisée par la Cour supérieure de justice dans son arrêt du 13 mars 2025⁽¹⁾ qui rappelle que l'article L.121-7 ne trouvait à s'appliquer que si la modification effectuée par l'employeur portait sur une clause essentielle du contrat de travail et si cette modification avait été opérée en défaveur du salarié, ces deux conditions étant cumulatives. Dès lors, il convient d'en déduire qu'à contrario l'employeur peut toujours procéder de manière unilatérale à une modification d'une clause non essentielle du contrat de travail de son salarié, ou d'une clause essentielle si elle est en faveur de celui-ci, cette faculté étant la conséquence de son pouvoir de direction.

Dans cette espèce, l'employeur avait affecté le salarié à un nouveau poste qu'il

estimait équivalent. Le salarié a immédiatement protesté contre cette révision au motif que « *ce poste ne l'intéressait pas, en ce qu'il constituerait une réelle dévalorisation de ses connaissances, compétences et expérience* », « *une mise au placard* ».

Dès lors, la question posée était double : la clause décrivant la fonction pour laquelle le salarié avait été embauché devait-elle être considérée comme une clause essentielle du contrat et, dans l'affirmative, la modification intervenue était-elle en défaveur du salarié ?

Les conditions sont-elles réunies ?

Il importe de préciser que, dans le cas d'espèce, le changement d'affectation n'avait d'incidences ni sur la rémunération du salarié, ni sur son lieu de travail. Seule la fonction du salarié avait été modifiée. Enfin, il est important de mentionner que le contrat de travail contenait une clause indiquant que le salarié, engagé en qualité de [...] pouvait « *ultérieurement être affecté à d'autres fonctions, tenant compte des aptitudes professionnelles et personnelles du salarié ou des besoins de l'employeur* », clause relativement fréquente dans les contrats de travail. Il a enfin été démontré que le changement de fonction du salarié répondait effectivement aux besoins de l'employeur.

En prenant en considération tous ces éléments, les juges en ont alors déduit « *que l'exercice de fonctions déterminées n'a pas été considéré comme essentiel par les parties lors de la conclusion du contrat* ». Cette faculté prévue contractuellement de modifier l'affectation du salarié permettait de soutenir que la fonction du salarié telle que décrite dans le contrat n'était pas une clause essentielle du contrat ; en conséquence, sa modi-

fication relevait du pouvoir de direction de l'employeur. La modification des fonctions du salarié ne devait dès lors pas respecter la procédure de l'article L.121-7 du Code du travail.

S'il fallait s'arrêter à ce niveau dans la lecture de cet arrêt, il apparaîtrait comme d'une particulière sévérité à l'encontre du salarié. C'est pourquoi les juges ont complété leur analyse en précisant que si « *une telle clause autorise en principe l'employeur, en raison de son pouvoir de direction, à changer le salarié de service, encore faut-il que la mise en œuvre de cette clause dite de variation ou de mobilité ne soit pas abusive* ».

Une analyse précise de l'ancien et du nouveau poste a alors été réalisée et les juges d'appel ont considéré que « *c'était à bon droit que la juridiction du premier degré avait retenu que le salarié restait en défaut d'établir que son changement d'affectation avait constitué une modification portant sur une clause essentielle de son contrat de travail, en sa défaveur, ou avait été le résultat d'un usage abusif du pouvoir de direction de l'employeur* ». Notons encore que la charge de la preuve a ainsi été mise sur le salarié.



M^e Céline Lelièvre

Avocat à la Cour inscrite aux barreaux de Luxembourg (OMILIA Avocats) et du canton de Vaud/ Suisse (Étude MCE Avocats, Lausanne), médiateur et avocat formé en droit collaboratif



(1) CSJ Arrêt n° 33/25 du 13 mars 2025 – III – TRAV – N° CAL-2023-00902 du rôle.

Radars anti-smartphone : ça flashe chez nos voisins !

Lorsque l'on conduit un véhicule, notre attention peut être détournée, que ce soit auditivement, visuellement, physiquement ou cognitivement. L'utilisation du smartphone au volant compile ces quatre formes de distraction et augmente significativement les risques d'accident. Chez nos voisins allemands, un radar d'un genre nouveau apparaît sur les routes afin de traquer les conducteurs qui utilisent leur téléphone alors qu'ils sont en train de rouler.

Le téléphone au volant fait des dégâts. Selon la Sécurité Routière luxembourgeoise, il serait même aussi dangereux de conduire le téléphone à la main qu'en état d'ébriété. Utiliser son smartphone au volant augmente par 3 les risques de provoquer un accident lorsque l'on téléphone, et par 23 lorsque l'on lit ou écrit un message.

Au Luxembourg, l'utilisation du téléphone en roulant peut coûter cher : jusqu'à 250 EUR d'amende et 4 points en moins sur le permis de conduire. Cependant, pour être sanctionné, il faut être pris en flagrant délit. En effet, il n'existe pas encore de radar spécial permettant de détecter ce genre d'infraction, comme c'est le cas aux Pays-Bas ou en Allemagne, par exemple.

La Rhénanie-Palatinat : pionnière allemande du Monocam

En Rhénanie-Palatinat, région allemande frontalière du Luxembourg, le Monocam détecte les cas d'utilisation du smartphone par les automobilistes. Après une période de test concluante en 2022 (avec plus de 1.000 infractions détectées) entre Kenn et Trèves-Ehrang, grâce à un appareil emprunté aux Néerlandais, le radar est désormais régulièrement utilisé sur l'autoroute A60 près de Mayence.

La Rhénanie-Palatinat est le premier land à utiliser le Monocam qui, à première vue, ressemble à un radar standard : une caméra située sur un pont, qui filme en direction de la chaussée, le trafic en cours. Le recours à ce dispositif devrait être généralisé dans 4 autres lands d'Allemagne, dans un futur proche. Objectifs : lutter contre le téléphone au volant et réduire les accidents liés à la distraction.

Une technologie basée sur l'IA

Elle est décidément partout ! La technologie derrière ce type de radar automobile est basée sur l'intelligence artificielle.



Photo-Geber86/Shutterstock

Au Luxembourg, l'utilisation du téléphone en roulant peut coûter cher : jusqu'à 250 EUR d'amende et 4 points en moins sur le permis de conduire. Cependant, pour être sanctionné, il faut être pris en flagrant délit. En effet, il n'existe pas encore de radar spécial permettant de détecter ce genre d'infraction, comme c'est le cas aux Pays-Bas ou en Allemagne, par exemple.

Là où un policier aurait du mal à détecter l'infraction, la caméra est capable de remarquer facilement la manipulation d'un GSM par un automobiliste.

C'est surtout le cas lorsque le smartphone est placé sur les genoux du conducteur, par exemple : la caméra, placée en hauteur, en prenant automatiquement une photo, perçoit ce que des yeux humains n'auraient pu voir.

Même si le système peut commettre des erreurs, un être humain prend la relève pour effectuer une vérification, et de cas en cas, l'intelligence artificielle s'auto-améliore.

Bientôt au Luxembourg ?

Le Plan national de sécurité routière 2024-2028, validé en novembre 2024, prévoit une révision du Code de la route luxembourgeois à plusieurs égards, mais aussi le déploiement de plus de radars automatiques à des emplacements stratégiques. Lorsque la ministre de la Mobilité, Yuriko Backes, a présenté le nouveau plan, elle a aussi abordé le sujet des radars de type Monocam en envisageant leur utilisation sur le territoire luxembourgeois.

Cette technologie va-t-elle donc être adoptée au Luxembourg ? Pour que cela

soit le cas, plusieurs enjeux se posent. Il faut premièrement que les lois soient modifiées, notamment celles qui concernent la protection des données (collectes et utilisations des données personnelles).

En Allemagne, parmi toutes les photos prises par la caméra du radar, seules celles qui supposent une infraction sont traitées. Comme toutes les prises de vue ne sont pas claires, les policiers doivent les analyser pour constater l'infraction. Ce sont uniquement ces images qui sont enregistrées. Pour permettre ce fonctionnement, les textes juridiques allemands ont dû être adaptés.

Deuxièmement, il faut disposer des moyens techniques nécessaires à l'automatisation des sanctions liées à ce type d'infraction, ce qui n'est vraisemblablement pas encore le cas au Luxembourg.

L'exemple allemand prouve que la technologie peut aider à combattre efficacement l'usage du téléphone au volant. Reste à voir si le Luxembourg suivra cette voie et saura lever les freins juridiques et techniques encore en place. Ce n'est probablement plus qu'une question de temps...

Artemisia Gentileschi, pionnière du féminisme dans l'art

Il y a un siècle, au cours de ce que l'on a appelé les années folles, des artistes féminines comme Tamara de Lempicka, Sonia Delaunay, Tarsila do Amaral ou encore Chana Orloff, nées à la fin du 19^e siècle ou au tout début du 20^e, accédèrent aux grandes écoles d'art jusqu'alors réservées aux hommes. Ces pionnières jouèrent un rôle primordial dans le développement des grands mouvements artistiques de la modernité.

Pleinement reconnues, elles purent posséder un atelier, une galerie ou une maison d'édition, diriger des ateliers dans des écoles d'art, représenter des corps nus, qu'ils soient masculins ou féminins. Combien de femmes avant elles n'eurent-elles pas la possibilité de revendiquer l'entière propriété de leur art ou tout simplement de vivre comme elles l'entendaient ? Des siècles de peinture féminine ont ainsi disparu et on commence seulement à faire revivre les œuvres de ces artistes oubliées ou ignorées.

Aller visiter la très belle exposition consacrée, du 19 mars au 3 août 2025 par le Musée Jacquemart-André à Paris, à Artemisia Gentileschi (1593-1656 ?), artiste italienne du 17^e siècle, figure majeure de l'art baroque et du mou-

vement caravagesque, est une façon de contribuer à mettre en lumière les œuvres trop longtemps négligées des artistes féminines.

Artemisia est la fille du peintre toscan Orazio Gentileschi dont les œuvres sont fortement influencées par Le Caravage. Née à Rome le 8 juillet 1593, elle perdit sa mère très tôt et fut élevée par son père dont elle fréquenta l'atelier dès son plus jeune âge. Elle y apprit à peindre comme ses frères, manifestant un talent bien supérieur au leur. Elle commença par reprendre et modifier les tableaux paternels, s'attachant notamment à en accentuer les clairs-obscur. Artiste prometteuse, elle réalisa, à 17 ans, sa première œuvre personnelle *Suzanne et les Vieillards*, attribuée à son père.

Résiliente et déterminée

En 1611, l'accès à l'enseignement des Beaux-Arts, exclusivement masculin, lui étant interdit, son père qui s'était lié d'amitié avec le peintre maniériste Agostino Tassi (1580-1644) demanda à ce dernier de donner à sa fille des cours de perspective. Mais, quelques mois plus tard, Orazio déposa plainte contre lui : le professeur aurait brutalement violé sa fille le 9 mai 1611. S'ensuivit un procès qui dura neuf mois, de mars à novembre 1612, bouleversant la vie de la jeune femme. Humiliée publiquement pendant le procès, elle fut aussi torturée par le tribunal ecclésiastique pour vérifier la fiabilité de son témoignage. Elle tint bon et ne se dédit pas, mais resta marquée à vie par ces supplices. Le 28 novembre 1612, Agostino, finalement jugé coupable, fut condamné à cinq ans d'exil... Sentence qu'il bafoua en restant à Rome.

Peu de temps après le procès, Artemisia fut mariée par son père au peintre florentin Pietro Antonio Stiattesi. Le couple, installé à Florence, eut quatre enfants. Artemisia continua de peindre, rencontrant le succès tout au long d'une carrière qui la mena, au fil des commandes, de Florence (1614 à 1620) sous la protection des Médicis, à Rome (1621-1627) où, séparée de son mari, elle vécut en femme indépendante avec ses enfants, puis à Venise (1627-1630). Mais c'est à Naples qu'elle s'installa jusqu'à la fin de ses jours, ne quittant la ville que pour un séjour à Londres en 1638 au cours duquel elle rejoignit son père, devenu peintre de la



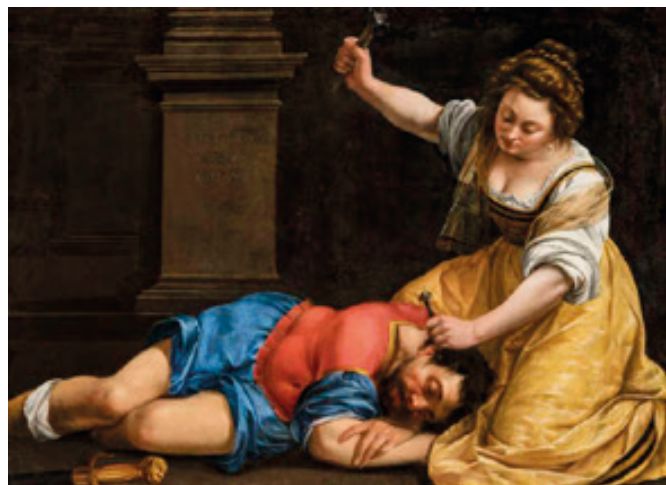
Autoportrait en joueuse de luth, 1614-1615
Huile sur toile, 77,5 x 71,8 cm, Hartford CT.
Wadsworth Atheneum Museum of Art, Charles H. Schwartz Endowment Fund
Photo-Alan Phillips/Wadsworth Atheneum



Judith et sa servante, v. 1615
v. 1615, Huile sur toile, 114 x 93,5 cm, Florence,
Gallerie degli Uffizi, Gallverseria Palatina
Photo-Su concessionne del Ministero della Cultura



Esther et Assuérus, v. 1628
Huile sur toile, 208,3 x 273,7 cm,
New York, The Metropolitan Museum of Art,
Gift of Elinor Dorrance Ingersoll, 1969
Photo-courtesy of the Metropolitan Museum of Art



Yaël et Siséra, 1620
Huile sur toile, 93 x 128 cm Budapest,
Szépművészeti Múzeum / Museum of Fine Arts
Photo-Szépművészeti Múzeum/ Museum of Fine Arts

cour de Charles I^{er}. Elle mourut vraisemblablement lors de l'épidémie de peste qui sévit à Naples en 1656.

Des compositions puissantes

Première femme à entrer à l'Académie du dessin de Florence, Artemisia Gentileschi se distingue par un style très personnel. Perfectionnant ses drapés et la représentation des bijoux, elle se démarque du Caravage en inventant son propre langage artistique qui surprend, voire choque par la cruauté des sujets traités avec un naturalisme sanglant. Sa peinture accorde une grande place à la violence. Dans la plupart de ses œuvres, inspirées

par des thèmes bibliques, antiques ou encore par les romans de chevalerie, elle présente des femmes dans une position dominante. Le tableau *Judith décapitant Holopherne* (1612), réalisé un an après son agression sexuelle, est l'un des plus représentatifs de sa résilience. La main pressée de Judith contre la tête d'Holopherne qui se débat sur un drap ensanglanté constitue une scène d'une violence inouïe dans laquelle la femme terrasse l'homme. Dans ses compositions, l'action, le plus souvent théâtrale, de personnages évoluant sur des fonds noirs ou uniformes est mise en valeur au centre de la toile. Son art du dessin s'exprime particulièrement dans la réalisation des visages aux expressions d'un réalisme troublant.

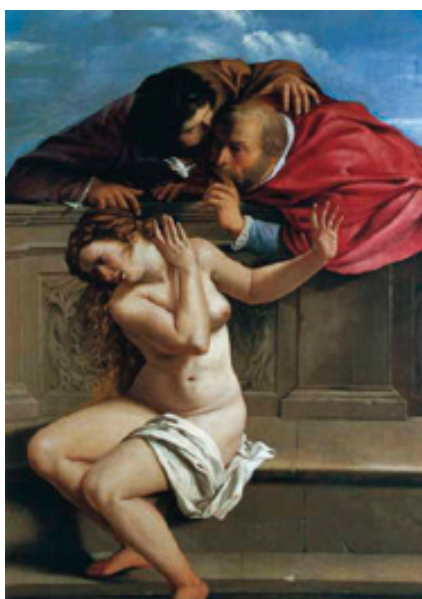
L'exposition *Artemisia, héroïne de l'art* dont le commissariat est assuré par Patrizia Cavazzini, Maria Cristina Terzaghi et Pierre Curie, et la scénographie par Hubert le Gall au musée Jacquemart-André, bel hôtel particulier parisien proche des Champs-Élysées, propose d'explorer, à travers une quarantaine de toiles, l'originalité de cette peintre fascinante à la carrière ambitieuse, qui s'est imposée comme une des artistes majeures de sa génération dans un milieu très masculin. Consciente de son talent, fréquentant les plus grands artistes et intellectuels de son époque, Artemisia vécut en féministe avant l'heure après avoir surmonté une tragédie qui aurait pu l'anéantir. Les raisons ne manquent pas, aujourd'hui, pour découvrir ou redécouvrir les secrets de l'art de cette femme libre et flamboyante !

Quelques œuvres remarquables du parcours :
Suzanne et les Vieillards (1610)
Judith et sa servante (vers 1615)
Autoportrait en joueuse de luth (1614-1615)
Yaël et Siséra (1620)
Esther et Assuérus (vers 1628)

Danièle Henky

Maître de conférences
en Littérature contemporaine

Université de Strasbourg



Suzanne et les Vieillards, 1610
Huile sur toile, 170 x 121 cm, Pommersfelden,
Kunstsammlungen Graf von Schönborn
Photo-akg-images / MPortfolio / Electa



Musée Jacquemart-André
158, boulevard Haussmann
F-75008 Paris
Horaires d'ouverture :
tous les jours de 10h à 18h.
En période d'exposition, les horaires sont
prolongés avec des nocturnes.
<https://www.musee-jacquemart-andre.com/fr/artemisia>

...

Nouvelle Mercedes CLA : la séduction sous contrôle

La Mercedes CLA fait peau neuve et passe à l'électrique, inaugurant une nouvelle ère pour la marque à l'étoile. Disponible en deux versions EQ, elle promet style, autonomie et technologie de pointe.

Depuis son lancement en 2013, la Mercedes CLA cultive une image à part dans le paysage automobile. À mi-chemin entre coupé et berline compacte, elle séduit par son style audacieux, sans jamais renier son ADN premium. Cette année, la CLA fait peau neuve avec une version 100 % électrique, profondément restylée, tant sur le plan esthétique que technologique. Après une décennie à cultiver une image de coupé compact à moteur thermique, elle devient le fer de lance de la nouvelle stratégie de la marque à l'étoile. Basée sur la plateforme MMA, elle promet efficacité, technologie et plaisir de conduite. Mais tient-elle vraiment toutes ses promesses ? Essai de la CLA 250+ EQ sur les routes de la Grande Région.

Une silhouette connue, un fond totalement nouveau

Esthétiquement, la CLA conserve les grandes lignes de son ADN : profil de



coupé, lignes tendues, proportions dynamiques. Pourtant, tout est nouveau. La face avant s'adoucit avec une calandre fermée, cerclée d'un bandeau lumineux, évoquant les *concept cars* de la marque. Les optiques Digital Light s'affinent encore, tandis que les flancs sont sculptés pour l'aérodynamisme plus

que pour la frime. Le Cx annoncé est de 0,23, impressionnant pour une berline compacte.

La CLA 2025 n'est plus simplement belle, elle se veut efficace, futuriste et fonctionnelle. La finition, comme toujours chez Mercedes, flirte avec l'excellence : poignées affleurantes, jantes aéro-



Esthétiquement, la CLA conserve les grandes lignes de son ADN : profil de coupé, lignes tendues, proportions dynamiques. Pourtant, tout est nouveau. La face avant s'adoucit avec une calandre fermée, cerclée d'un bandeau lumineux, évoquant les *concept cars* de la marque. Les optiques Digital Light s'affinent encore, tandis que les flancs sont sculptés pour l'aérodynamisme plus que pour la frime.



Une fois installé à l'intérieur, le choc est technologique. Exit le double écran flottant. La CLA innove avec un immense panneau unique qui intègre instrumentations, infodivertissement et un écran passager, comme sur l'EQS. Avec MB.OS, la 4^e génération de l'expérience utilisateur Mercedes-Benz (MBUX) commence. C'est le 1^{er} système d'infodivertissement dans une voiture à intégrer l'intelligence artificielle de Microsoft et de Google.

dynamiques, peinture satinée en option. C'est une voiture qu'on regarde, et qui vous regarde.

À bord : bienvenue dans le salon numérique

Une fois installé à l'intérieur, le choc est technologique. Exit le double écran flottant. La CLA innove avec un immense panneau unique qui intègre instrumentations, infodivertissement et un écran passager, comme sur l'EQS. Avec MB.OS, la 4^e génération de l'expérience utilisateur Mercedes-Benz (MBUX) commence. C'est le 1^{er} système d'infodivertissement dans une voiture à intégrer l'intelligence artificielle (IA) de Microsoft et de Google. Le nouvel assistant virtuel MBUX peut mener des dialogues complexes et dispose d'une mémoire à court terme. Basé sur ChatGPT4o et les recherches Microsoft Bing, il réunit les connaissances accumulées d'Internet. Grâce à Google Gemini, il est également bien informé sur les questions de destinations de navigation. Lors d'un dialogue actif, l'assistant virtuel MBUX reconnaît même les émotions et peut réagir en conséquence. En tant qu'avatar « vivant » sous la forme de l'étoile Mercedes-Benz, il est toujours présent sur la couche zéro MBUX de l'écran central.

De manière plus générale, les matériaux intérieurs sont nobles, recyclés pour certains, et l'ambiance lumineuse sur 64 couleurs transforme l'habitacle en *cocoon lounge*. Le plancher plat libère de l'es-

pace, l'empattement allongé profite à l'habitabilité arrière : une première pour une CLA. Même les grands gabarits y trouveront leur place, enfin.

Sur la route : la force tranquille

Le modèle essayé, la CLA 250+, développe 200 kW (environ 272 ch) pour un couple immédiat. Dès les premiers mètres, le silence est saisissant, l'amortissement soyeux. Mercedes a misé sur une propulsion douce et contrôlée : ni brutalité ni roulis, juste une efficacité fluide.

En ville, la CLA se faufile avec aisance, aidée par une caméra 360° et une direction ultraprécise. Sur route, elle révèle un tempérament plus affirmé. Le couple électrique offre des relances instantanées.

Le 0 à 100 km/h est abattu en moins de 6,5 secondes, sans effort, sans drame. En conduite plus soutenue, la CLA 350 4MATIC (260 kW, 354 ch, transmission intégrale) enfonce le clou, avec une motricité à toute épreuve.

Mais c'est surtout l'efficacité qui impressionne : entre 12,5 et 14,1 kWh/100 km annoncés, soit une autonomie dépassant 600 km en usage mixte selon le cycle WLTP. Une vraie prouesse. La récupération d'énergie au lever de pied est réglable, permettant une conduite à une pédale très intuitive.

Le test grandeur nature : 400 km d'électrique sans stress

Pour éprouver la CLA, nous l'avons emmenée sur un parcours mêlant ville, routes de campagnes et autoroute. Sur les longues



distances, la CLA s'évade à 130 km/h dans un silence religieux. L'alerte angle mort, le maintien dans la voie et l'autopilotage de niveau 2 fonctionnent de concert. Pas besoin de forcer : la voiture anticipe les changements de file, ralentit en courbe et redémarre dans les embouteillages.

400 kilomètres plus loin, la consommation moyenne affiche 13,2 kWh/100 km, soit une autonomie théorique de près de 630 km. De quoi pulvériser les standards actuels du segment. Et avec une recharge ultrarapide en 800V (jusqu'à 250 kW), il suffit de 10 à 15 minutes pour regagner 300 km. L'anxiété de la borne appartient au passé, ou presque.

La CLA passe à l'électrique et vise juste

Mercedes ne s'est pas contentée d'électrifier un modèle existant. Avec la nouvelle CLA, c'est une vision moderne et pragmatique du premium électrique qui est proposée. Design soigné, technologie de pointe, autonomie réelle, agrément de conduite... Le cocktail fonctionne. Certes, le tarif pique, et certaines options devraient être de série à ce niveau. Mais c'est le prix à payer pour rouler dans ce qui est sans doute l'une des compactes électriques les plus désirables du moment.

Le prix de départ s'affiche à partir de 54.990 EUR pour la CLA 250+ EQ en business edition (200 kW) et à 66.239 EUR pour la CLA 350 4MATIC EQ (260 kW) pour le Luxembourg. Le modèle est disponible dès à présent à la commande en ligne et dans le réseau Mercedes-Benz.

Michaël Peiffer

Photos-Mercedes



NEWS

FIAT GRANDE PANDA : L'ÉLECTRIFICATION POPULAIRE



Photo-Fiat

Équipée du nouveau moteur T-Gen3 de 110 ch, d'une batterie Li-ion de 48 volts et de l'eDCT, la **Grande Panda Hybrid** offre des fonctionnalités telles que le stationnement électrique et la conduite en ville, avec freinage régénératif et efficacité accrue.

Affichant un style italien audacieux et 3 versions (POP, ICON, LA PRIMA), le modèle est disponible à la commande à un prix de départ de 18.190 EUR au Luxembourg.

AUDI E-TRON GT QUATTRO, LA FURTIVE



Photo-Audi

Disponible depuis le 15 mai, l'**Audi e-tron GT quattro** vient compléter la gamme GT existante, qui comprend déjà les modèles S e-tron GT, RS e-tron GT et RS e-tron GT performance.

Le véhicule affiche une puissance combinée de 370 kW (430 kW avec Launch Control). Avec son autonomie qui peut atteindre 622 kilomètres (WLTP), l'Audi e-tron GT quattro est parfaitement équipée pour un usage quotidien, que ce soit sur autoroute ou en ville. Prix de départ : 110.500 EUR.

CITROËN C5 AIRCROSS SE RENOUVELLE



Photo-Citroën

Avec la présentation du nouveau **C5 Aircross**, **Citroën** achève le renouvellement complet de sa gamme, réalisé en moins de 2 ans. Populaire, le modèle s'adapte aux besoins des clients en leur offrant la liberté de choix entre des motorisations électrifiées adaptées : hybride, hybride rechargeable ou électrique.

Attendu pour le 2^e semestre 2025, il offre une sérénité étendue avec des autonomies électriques annoncées de plus de 100 km en ville en version hybride et jusqu'à 680 km en version électrique.

ŠKODA ELROQ RS : VERSION SURBOOSTÉE



Photo-Škoda

6 mois après la 1^{ère} mondiale du tout nouveau compact Škoda Elroq, **Škoda Auto** lance le modèle haut de gamme **RS**.

L'Elroq RS dispose de 2 moteurs générant une puissance totale de 250 kW et est équipé d'une transmission intégrale. Il est doté d'une autonomie électrique de plus de 550 kilomètres (WLTP), d'accès soires RS spécifiques et d'un équipement de série complet. C'est aussi la voiture qui accélère le plus rapidement dans la gamme actuelle de modèles Škoda, passant de 0 à 100 km/h en 5,4 secondes.

OiO

L'Italie des terroirs et des émotions

Le chef Leonardo De Paoli incarne une cuisine à la fois intuitive et contemporaine, mais ses racines plongent dans la terre du nord de l'Italie, à Vérone, dans sa maison d'enfance où la cuisine et sa cheminée occupaient le cœur de la vie familiale. Il y a onze ans, il a posé ses valises au Luxembourg avec comme destination la cuisine d'Ilario Mosconi. Depuis quatre ans, il officie dans son propre restaurant, l'OiO, et y propose un morceau d'Italie, loin des clichés, et empreint de ses voyages et de ses inspirations.

Pour le chef Leonardo De Paoli « *la cuisine italienne n'existe pas en tant que telle ; il existe des cuisines italiennes* ». Des Alpes aux Pouilles, du Piémont à la Sicile, chaque région cultive ses propres traditions et saveurs. Chez OiO, cette diversité est au cœur de l'assiette : une cuisine sincère, légère, contemporaine, mais toujours ancrée dans la mémoire des terroirs. Sa passion pour l'huile d'olive – OiO signifie « huile » dans plusieurs dialectes italiens – est emblématique de cette démarche. L'huile qui parfume aujourd'hui ses plats provient du village de son enfance.

Hommage à la belle saison

La nouvelle carte fait la part belle aux herbes fraîches, primeurs, agneau tendre et lapin fermier, mais le *Ravioli au jaune d'œuf* y tient la vedette. Cette prouesse technique, celle d'enfermer un jaune d'œuf coulant dans une pâte fraîche d'une finesse extrême, est devenue un classique



de la haute gastronomie italienne, ici sublimée avec justesse. Son association avec des asperges, par exemple, en fait un plat particulièrement raffiné.

Chez OiO, chaque plat est pensé comme une histoire. La carte évolue au gré des saisons, avec l'exigence de respecter le produit et de raconter à chaque fois une nouvelle partition gustative.

Pour accompagner sa cuisine, Leonardo De Paoli propose une large carte des vins, comptant quelque 450 références princi-



palement issues d'Italie, du Luxembourg et de France. Des classiques incontournables aux découvertes confidentielles, chaque bouteille a été sélectionnée pour sa capacité à dialoguer avec les plats, à prolonger l'expérience sensorielle.

Un lieu vivant

Avec 35 couverts en salle et la possibilité d'accueillir jusqu'à 40 invités lors d'événements privés, OiO cultive volontairement une forme d'intimité qui permet un service chaleureux et attentionné.

Depuis ses débuts, OiO évolue au rythme des saisons, des inspirations et des rencontres. Cet automne, un nouveau chantier s'ouvrira pour rénover complètement l'espace véranda.

Leonardo De Paoli nourrit de grandes ambitions – parmi elles, une reconnaissance par les guides gastronomiques. Mais pour lui, la plus belle des récompenses se trouve dans la fidélité de ses clients.

OiO
48, montée de Clausen
L-1343 Luxembourg
<https://www.oio.lu>



Photos-Eleonore Arnold

Rose et Marius

Sous le soleil de la Provence

Après avoir travaillé 15 ans dans l'industrie du luxe, Magali Fleurquin-Bonnard a créé **Rose et Marius** en 2012, la 1^{ère} marque de Haute Parfumerie de Provence. Depuis, la Maison ne cesse de séduire avec ses créations parfumées inédites : eaux de parfum, savons, produits pour le corps, bougies, diffuseurs de parfum...

www.april-beauty.be

www.roseetmarius.com

Dior

La Riviera comme horizon



Photos-Dior

Pour la collection Été, le motif de la toile de Jouy s'invite sur les écrins et poudres maquillage, dans une couleur assortie à la collection Christian Dior Couture. Grâce à une technologie innovante, des nacrés effet bronze illuminent la surface de la poudre **Dior Forever Nude Bronze Glow** et révèlent les moindres détails des 2 harmonies qui se déclinent autour d'un corail voluptueux et d'un rose frais, et qui encapsulent 4 nuances qui se prélèvent toutes en même temps à l'aide d'un pinceau. **Dior Forever Glow Luminizer** concentre des micros-nacrés à la brillance cristalline. **Diorshow 5 Couleurs** prend ses quartiers d'été avec 2 harmonies de roses et corail aux finis satinés, métalliques et mats. **Dior Addict Lip Glow Oil** propose des nuances fraîches et ludiques, **Dior Addict Lip Maximizer** apporte une touche irrésistible à l'été avec 3 nuances inspirées par la Riviera et l'encre à lèvres **Dior Addict Lip Tint** se fait complice d'un jour d'été sans fin avec son **Natural Raspberry**. Touche finale d'un look pop sur la Riviera, **Dior Vernis** attrape le soleil avec un **Coral Pop** et un **Sienna**.

Des moments de soin



Photos-Dior

Conçus pour tous les types de peau, les **Dior Skins Essentials** se réinventent avec la **Mousse OFF/ON** à la texture crémeuse pour un nettoyage tout en douceur, **Le Baume** qui hydrate, répare et nourrit les mains, les lèvres et les zones sèches du corps, et les nouveaux **Patchs Yeux**, des alliés express qui vont réveiller et illuminer le regard avant le maquillage.

Louis Vuitton

Éloge à l'audace et à la liberté



Photo-Louis Vuitton

À travers ce nouveau chapitre olfactif, Les **Parfums Louis Vuitton** embrassent le courage universel, la force et la beauté des femmes dans toutes leurs dimensions. **eLVes Louis Vuitton** rend hommage à toutes les pionnières d'hier et d'aujourd'hui. Le flacon laisse apparaître le jus d'un violet profond et vibrant. Il s'accompagne d'un étui de voyage en cuir d'agneau noir et en toile Monogram ébène.

Duos parfumés pour cheveux



Photo-Dior

Cet été, les adeptes de **Miss Dior** pourront accentuer le sillage de leur parfum avec une nouvelle routine pour cheveux en 2 temps : tout d'abord, l'huile permet de sublimer la chevelure tout en la parfumant légèrement,

puis, une fois l'huile appliquée, vous pourrez choisir l'une des 3 fragrances pour cheveux (**Miss Dior Blooming Bouquet**, **Miss Dior Eau de Parfum**, **Miss Dior Parfum**) pour la touche ultime.

L'expertise des backstages



Photo-Dior

Dès son lancement, **Dior Backstage** a cassé les codes en dévoilant la 1^{ère} ligne de maquillage créée au cœur des coulisses des défilés. La gamme s'élargit avec **Rosy Glow Stick**, le blush-en-stick, et en profite pour harmoniser la palette colorée des blushs en poudre **Rosy Glow** avec celles des sticks. Un nouveau soin teinté ultra-brillant pour les lèvres est également proposé cette année, **Dior Addict Lip Glow Butter**, qui peut s'appliquer aussi le soir en couche épaisse à la manière d'un masque de nuit.

Au gré de ses envies



Photo-Dior

La Collection Privée a repensé ses **Flacons de Voyage**. Rechargeables, personnalisables à l'envi, ils sont désormais les compagnons parfaits de tous vos déplacements. En un seul geste, ils peuvent s'habiller d'un écrin couture, en toile ou en cuir.

L'Oréal Professionnel



Chevelure de sirène

La nouvelle collection **French Balayage Mermaids** s'inspire des teintes vibrantes des profondeurs océaniques. Pour ce nouveau lancement, la marque a plongé dans les profondeurs de l'océan et son exploration sous-marine a donné naissance à 2 nouvelles teintes (Peekaboo Aquamarine Mermaid et Peekaboo Coral Mermaid) que les professionnels des salons sauront travailler pour créer un balayage Sirènes, popularisé déjà par de nombreuses célébrités.

BE Creative Make Up



Accentuation subtile

BE Creative Make Up propose un maquillage facile et naturel pour l'été : déposez une touche de **BE Creative Make Up Secret Garden Liquid Blush** sur le haut des joues et estompez vers les tempes, illuminez votre regard et/ou accentuez la teinte naturelle de vos yeux avec le **BE Creative Make Up Scandalous Lashes Mascara**, disponible en plusieurs couleurs, terminez par les lèvres avec les **BE Creative Make Up Color Blend** qui explorent une large palette de teintes, déclinées en 3 finis : Shiny, Matte et Satin.



CHANCE de Chanel



Photo-Chanel

Une nouvelle couleur

Après le rose, le vert, le jaune, l'orange, voici le violet, la nuance de la féérie. **CHANCE EAU SPLENDE**, signée par Olivier Polge, mêle la pétillance d'un accord de framboise aux facettes de fruits croquants, de rose et de violette, à un cœur floral de géranium rosat. Accompagnée d'une touche d'iris poudrée sophistiquée, l'accord d'un cèdre légèrement fractionné et de notes de muscs blancs lui confère des notes boisées.

SCENTO

Ça sent bon l'été !



Inspirée par les journées ensoleillées, les collections **Amalfi Coast** et **African Summer** offrent une expérience olfactive rafraîchissante. La 1^{ère} mise sur le citron et l'Ylang-Ylang, tandis que la seconde sur le jasmin et le vétiver. Les collections se déclinent en diffuseurs, bougies, mais aussi en mousses de douche et laits pour le corps. Chacune propose un coffret cadeau comprenant un diffuseur et une mousse de douche.

Disponibles chez Paris XL.



Palette XL (pour le visage et les yeux).



Ensemble de liners colorés.



Coffret de 5 Vernis Gel UV.

ONLY YOU

Laissez libre cours à votre créativité !

Inspirée par l'énergie des festivals de musique, les journées ensoleillées, les soirées sur la plage ou les longues nuits d'été, **ONLY YOU** propose une collection aux couleurs vives et aux textures innovantes : palettes d'ombres à paupières simples ou XL (pour le visage et les yeux), ensemble de liners colorés, bijoux pour le visage, vernis à ongles/vernis gel UV ultra-brillants..., tous les produits sont conçus pour profiter au maximum de la belle saison.

Deux ouvrages professionnels fondamentaux, des enquêtes palpitantes, l'histoire d'une vallée industrielle, les évocations d'un astronome et d'un homme d'esprit, et les merveilleux souvenirs d'un des grands noms de la radio et de la télévision : voici quelques suggestions pour cet été.

Michel Nivoix



Inégalités

De nombreuses lois ont été votées, de nombreuses chartes rédigées et approuvées, de nombreux discours ont été prononcés sur le sujet. Pourtant, le monde du travail reste profondément injuste envers les femmes. À l'appui de cette assertion, notons pêle-mêle la discrimination à l'embauche, les inégalités salariales, les carrières qui pâtissent de la maternité, les violences sexistes, voire sexuelles. Cette liste n'est hélas pas exhaustive.

Pour aider les entreprises à déconstruire le sexisme au travail, Marine-Péroline Soichot a rédigé ce livre dans lequel on lit avec intérêt 25 réponses aux objections les plus courantes, 15 paroles d'expertes et d'experts, 10 éclairages historiques, juridiques et techniques, et 60 épisodes de podcasts. Un ouvrage indispensable.

Guide de déconstruction du sexisme au travail de Marie-Péroline Soichot

Pearson (279 pages – 25 EUR)



Portrait

Pierre Bénichou voulait qu'on l'aime, et il ne s'en est pas mal sorti, grâce à son sens aigu de l'humour, sa drôlerie et ses bons mots qui participaient à sa délectation de faire rire. Un homme tout en contrastes dont le talent de journaliste a fait sa réputation à *Paris Jour*, à *Jours de France* et surtout au *Nouvel Observateur* dont il était la tête pensante.

Mais c'est grâce à Europe 1, RTL, France 2, France 4 et Direct 8 que Pierre Bénichou a été connu du plus grand nombre. Benjamin Puech a rassemblé dans cet ouvrage les témoignages d'une multitude de gens célèbres qui ont raconté le personnage. Un livre qui se termine par une quinzaine de pages où l'on retrouve quelques phrases drôles de cet homme d'esprit qui était aussi un fin lettré.

Pierre Bénichou Une figure de style de Benjamin Puech

Editions du Rocher (200 pages – 19,90 EUR)



Manipulation sectaire

Niché dans les Alpilles, le village de Fontvieille vivait dans le calme et la sérénité. Ses habitants appréciaient cette vie paisible, jusqu'à ce jour de septembre 1991 où a débarqué une étrange communauté menée par une guide spirituelle et son bras droit, un certain Darshan. Leur souhait : s'implanter dans la région.

Ancienne collaboratrice du parc d'attraction Les Cygalines, Cathy commet l'erreur d'accepter une mission pour Darshan. Des tensions apparaissent alors au sein du village, désormais divisé. Fort heureusement, la marquise Victoire de Montauban, qui veille à tout, affûte ses armes : elle veut préserver la vallée, ses habitants et... ses intérêts. Un récit palpitant inspiré de faits réels.

Le marchand de lumière de Frédéric d'Onaglia

Presses de la Cité (332 pages – 22 EUR)



Responsables

Depuis 150 ans, le développement de l'économie s'est accompagné d'extraordinaires atteintes à l'environnement mais pas seulement : il est nécessaire – et pas seulement souhaitable – que les entreprises réduisent leurs impacts négatifs, certes, mais surtout qu'elles apportent un impact positif.

Pour les y aider, Gwenaëlle Briand Decré, maître de conférences à Nantes Université, préconise de s'appuyer sur MATE'R², une méthode innovante en sept étapes qui permet d'intégrer la résilience à chaque phase d'un projet entrepreneurial. Cette approche s'appuie sur des modèles d'affaires à impact existants comme Oé, Grain de Sail, Kazoo, Ubac ou Super Flacon, entreprises solides et responsables. Un ouvrage précieux pour les leaders et futurs entrepreneurs.

Entrepreneuriat soutenable et pérenne Prêt.e à écrire votre histoire à impact ?

De Gwenaëlle Briand Decré

Pearson (274 pages – 25 EUR)



Repenti

Un ancien membre de la 'Ndrangheta, l'une des organisations criminelles les plus puissantes du monde, quitte en toute légalité la prison de San Vittore. Condamné à trente ans, il en a purgé seulement quatre. À sa sortie, personne ne l'attend mais il a un plan pour échapper à son passé de mafieux au sein de la 'Ndrangheta, fait de violences, de trafics de drogue et de chantages.

Tout le monde se demande pourquoi il a pu quitter cette prison, et notamment Lanza, de l'Agence européenne, au flair reconnu, qui alerte l'inspecteur Ferraro. Ce dernier commence à Milan une enquête qui va le conduire à Naples et dans un village calabrais, dont les protagonistes sont liés par le goût du sang, mais qui se révèle aussi drôle et émouvante.

Le goût du sang de Gianni Biondillo

Métailié (357 pages – 22,50 EUR)



Redécouverte

Il y a cent ans, le 3 juin 1925, décédait Camille Flammarion, frère du fondateur des éditions éponymes. Fils de merciers de Montigny-le-Roi, bourgeois du nord-est de la Haute-Marne, il devint passionné d'astronomie dès l'âge de cinq ans lors de l'observation d'une éclipse annulaire. Plus tard, il observa le ciel avec ses télescopes et construisit son propre observatoire.

Mieux : il effectua des recherches avec une grande précision mathématique et fit des découvertes. Tout l'intéressait : les canaux de Mars, l'hypothèse d'extra-terrestres, la survie de l'âme après la mort. Fasciné par les mouvements spirites de son époque, Camille Flammarion cherchait à découvrir ce qui se cache derrière les apparences. Un livre tout à fait passionnant.

Camille Flammarion Le pèlerin des étoiles de Jacques Arnould

Editions du Cerf (164 pages – 18 EUR)



Froid dans le dos

Sur un sentier des montagnes reculées de Pologne, des touristes découvrent le corps d'un homme pendu à l'intersection des deux bras d'une croix. Il est totalement nu et ne porte aucune trace de lutte, aucun signe religieux. Il est attaché avec une grosse corde d'escalade qui forme un nœud double. Apparemment, la victime a été tuée seulement quelques heures plus tôt.

Eu égard à la complexité de l'affaire, celle-ci est confiée au commissaire Wiktor Forst qui a fait sa spécialité des cas très difficiles. Aidé d'Olga, une journaliste, il se lance dans une enquête qui prend de l'ampleur : d'autres morts s'amoncellent et le duo déterre des secrets enfouis depuis longtemps. Mais il est toujours risqué de remuer le passé. Un roman puissant et très noir.

Pénitence

de Remigiusz Mróz

City (475 pages – 23 EUR)



Page d'histoire

Journaliste sportif parisien, Sébastien se rend souvent à Metz pour son travail. Il y rencontre Louis, un sans-abri passionné par la cathédrale Saint-Étienne. Lorsque Louis disparaît, Sébastien cherche à le retrouver, ce qui l'entraîne à enquêter sur ses propres racines, italiennes. Il part alors sur les traces de ses ancêtres, des ouvriers pauvres qui ont

quitté leur pays pour le « Texas lorrain », la « Vallée des Anges », parsemée de hauts-fourneaux.

Il découvre la communauté de ces immigrés diversement accueillis, leur vie, le choc des cultures, le désir d'intégration et l'histoire de la région avec la naissance des syndicats et la lutte pour la survie de la sidérurgie. Une page importante de l'histoire de la Lorraine magnifiquement racontée.

Retour à la vallée des anges

de Paul Couturiau

Presses de la Cité (344 pages – 22 EUR)



Pâtisserie meurtrière

Pour faire revivre le château de Valençay, un événement majeur y a été organisé : c'est ici qu'aura lieu le Prix Antonin Carême auquel participent chaque année les meilleurs pâtissiers. Souffrant, le maire de Valençay, qui est membre du jury, doit renoncer à sa venue. Claudine Imbert, maire de Mouy-sur-Loire et cousine du régisseur du château est alors contactée. Elle arrive accompagnée de Violette, une amie.

Mais l'un des organisateurs du Prix est retrouvé mort. Certes, il était détestable et détesté, mais peut-être pas au point que quelqu'un lui ait servi des choux au parfum de cyanure. Comme la gendarmerie est un peu perdue, Violette, friande d'énigmes, mène son enquête. Mais démasquera-t-elle le tueur avant qu'il fasse une autre victime ? L'humour est aussi au rendez-vous.

Chou fatal

d'Elisabeth Segard

Calmann-Lévy (291 pages – 20,50 EUR)



Quelle carrière !

Comment présenter Christian Morin ? En évoquant son visage souriant, sa voix chaude et une bienveillance de tous les instants. Professionnellement, c'est un peu plus long car il a été dessinateur humoriste pour des journaux et magazines, graphiste pour la télévision et des agences de publicité, animateur-présentateur à la radio pour trois stations (dont, depuis dix ans, Radio Classique) et à la télévision pour cinq chaînes dont la TSR.

Ajoutez à tout cela une carrière de comédien pour le cinéma, la télévision et le théâtre, et, enfin, une autre de clarinettiste, et vous comprendrez pourquoi Christian Morin a tant de choses à nous raconter : une carrière émaillée de rencontres fabuleuses qu'il voulait nous faire partager. Merci, Monsieur !

J'ai tant de choses à vous raconter

de Christian Morin

XO Editions (346 pages – 21,90 EUR)



Angoissant

Un tueur en série a assassiné cinq femmes. Pour redorer son blason, une agence gouvernementale a fait cloner les victimes. Mais les répercussions médiatiques ont un effet d'autant plus pervers que si quatre femmes retrouvent leur vie, leurs souvenirs, leurs émotions et leurs traits de caractère, la dernière ne connaît pas le même sort : sa fille de neuf mois la rejette.

Ses recherches de ce rejet lui font découvrir que la personne qu'elle était avant son assassinat envisageait de tout quitter. Alors, que s'est-il réellement passé ? Ce roman pose des questions sur la fascination morbide pour les crimes spectaculaires et la banalisation de la violence. S'agit-il d'une dystopie ou d'une anticipation sociale ? Vaste et angoissant sujet.

Mon assassinat

de Katie Williams

Actes Sud (313 pages – 22,50 EUR)

Nous vous recommandons aussi

La Vengeance du crapaud de Daniel Cario

Presses de la Cité (359 pages – 22 EUR)

Légitime démence de Laurent Philipparie

Actes Sud (329 pages – 21,80 EUR)

Une maison à elles de Geneviève Senger

Calmann-Lévy (340 pages – 21,50 EUR)

Un hommage à un compositeur français, une intégrale en première mondiale, un itinéraire musical original, une interprétation magistrale d'une œuvre très connue et de magnifiques rééditions d'enregistrements de jazz : voici de séduisantes suggestions pour cet été.

Michel Nivoix



Première mondiale

Il y a 150 ans (le 3 juin 1875) s'éteignait Georges Bizet, compositeur extraordinairement prolifique qui a signé des œuvres lyriques, de la musique pour orchestre, de la musique pour piano, de la musique chorale, mais aussi nombre de mélodies. Ces dernières n'avaient

jamais été toutes enregistrées jusqu'à la sortie de ce coffret de trois disques qui en présente l'intégrale.

Marianne Croux, soprano, Coline Dutilleul, mezzo-soprano, Cyrille Dubois, ténor, Guilhem Worms, baryton-basse, sont ici accompagnés par Luca Montebugnoli et Edoardo Torbianelli, deux pianistes qui ont joué des instruments Erard et Pleyel du XIX^e siècle. Ces artistes de haut niveau nous gratifient de cette intégrale qui est une « première » mondiale. Quelle merveille !

Georges Bizet
Mémoires
(Harmonia Mundi)



Hommage

Compositeur inclassable, Erik Satie a laissé des pages pour piano, de la musique vocale, des musiques de scène, des mélodies et de la musique de chambre. Ce musicien plein d'humour et de fantaisie a légué une œuvre importante à tous égards.

Spécialiste de la musique romantique et de la musique française du début du XX^e siècle, Alain Planès a voulu rendre un hommage appuyé au compositeur de Honfleur. Celui qui fut pianiste soliste de l'Ensemble intercontemporain de Pierre Boulez vient de sortir un disque pour célébrer le centième anniversaire de la mort d'Erik Satie, décédé le 1^{er} juillet 1925. De merveilleuses interprétations auxquelles participent aussi le pianiste François Pinel pour les œuvres à quatre mains et le baryton Marc Mauillon.

Satie
Planès
(Harmonia Mundi)



Découvertes

Bach, Chopin, Brahms n'ont pas composé pour l'accordéon. Pourtant, à écouter Félicien Brut, on pourrait le croire, lui que l'on imaginerait plutôt interpréter des compositions récentes de Franck Angelis, Petri Makkonen, Evgeni Derbenko, ou des pages de Richard Galliano et Nino Rota.

Ancien professeur de musique qui, en 2007, a remporté trois concours internationaux en Allemagne, en Italie et en Russie, Félicien Brut, seul en studio, a organisé ce nouveau disque en cinq cycles de trois pièces chacun : un prélude, une valse et un envol. Une conception à la fois originale et très cohérente, toute de poésie, de légèreté et de brio, qui est aussi un survol de styles mettant en lumière les multiples facettes de l'accordéon.

Félicien Brut
L'accordéoniste – Préludes, Valses & Envol
(Erato)



Pépité

Les archives des grands labels discographiques recèlent de petits trésors que Craft Recordings se fait une obligation de rééditer pour notre plus grand plaisir. Il en est ainsi de ce disque bien nommé *Night Lights* où sont rassemblés des trésors que l'on peut qualifier d'historiques du label Moodsville qui ne l'est pas moins.

On y retrouve beaucoup de morceaux intemporels, de ceux que l'on entend en fin de soirée dans les clubs de jazz alors que la ville est endormie, interprétés par de grands noms comme le multi-instrumentiste Yusef Lateef, le guitariste Kenny Burrell ou les saxophonistes Coleman Hawkins et Gene Ammons, mais aussi Arnett Cobb, Clark Terry, Willis Jackson, Lem Winchester, Eddie « Lockjaw » Davis, le Red Garland Trio, ou le Franck Wess Quartet. Une authentique pépité.

Jazz Dispensary
Night Lights
(Craft Recordings)



Élégance

Au tout début des années 70, le label discographique allemand ECM avait décidé de se concentrer sur la production de disques de piano solo. Celui-ci, qui a été enregistré à Oslo en 1971, fut le point de départ de cette révolution et se trouve donc être un classique, d'où l'intérêt de cette réédition d'un disque mythique.

Chick Corea, pianiste et compositeur américain qui a fait partie des meilleures formations de jazz, a enregistré d'authentiques improvisations qui lui ont été inspirées sur l'instant lorsqu'il était en studio. Ces compositions d'une perfection absolue démontrent un grand sens de la mélodie servi par une irréprochable technique et l'élégance musicale qui lui est coutumière. Pour la petite histoire, notons que Chick Corea était également un excellent pianiste classique.

Chick Corea
Piano improvisations vol. 1
(ECM)



Révolution

Lorsque Maurice Ravel accepta en 1909 la commande de Serge de Diaghilev, directeur de la compagnie des Ballets russes, d'une symphonie chorégraphique, il n'imaginait pas quelles difficultés l'attendaient. Il composa d'abord une partition pour piano de 47 pages puis commença

l'orchestration qui lui demanda des mois de travail.

Après des représentations en 1911, 1912 et 1914, il fallut attendre 1921 pour que *Daphnis et Chloé*, qui constituait une véritable révolution sonore, soit définitivement installée au grand répertoire. L'Orchestre philharmonique de Strasbourg, placé sous la direction d'Aziz Shokhakov, et le Chœur de l'Opéra national du Rhin dirigé par Hendrick Haas en donnent ici une interprétation tout simplement magistrale. Merveilleux !

Ravel
Daphnis et Chloé
(Warner Classics)

plein cadre

Supplément
entreprises magazine
numéro 37
Mai/ Juin 2023



Retrouvez toutes nos éditions sur
www.entreprisesmagazine.lu





BMW iX1 M EDITION.

LE KIT M SPORT INCLUS.



**Profitez encore jusqu'à 6.000 €
de prime gouvernementale.***

 **DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.**

Informations environnementales : bmw.lu

15,5 – 18,1 KWH/100 KM • 0 G/KM CO₂ (WLTP)

*Infos et conditions sur bmw.lu

100 % ÉLECTRIQUE

Bilia Luxembourg
7, Rue Christophe Plantin
L-2339 Luxembourg
www.bilia.bmw.lu

Bilia Mersch
21, Rue de la Gare
L-7535 Mersch
www.bilia.bmw.lu

Muzzolini
6, Rue Romain Fandel Zi Um Monkeler
L-4149 Esch-sur-Alzette
www.muzzolini.bmw.lu

Schweig
6, Hauptstrooß
L-9806 Hosingen
www.schweig.bmw.lu