

Entreprises magazine

Numéro 135 – Janvier-Février 2026 – 5 EUR



Ressources humaines et Formation tout au long de la vie

Dossier pages 25-81

CAREER UPGRADE



**Vous êtes
à quelques heures près
d'une meilleure version
de vous-même**



**CHAMBRE
DES MÉTIERS**
FORMATION CONTINUE



Développez
vos compétences avec
la Chambre des Métiers.
Consultez nos formations
continues sur
formations.cdm.lu



Toute l'équipe d'Entreprises magazine
vous souhaite une très belle année 2026



Photo-Andrzej Rostek/Shutterstock

News

4 Brèves

Accompagnement digital

15 Le Groupe POST lance DEEP ONE Digital Program pour accompagner les PME luxembourgeoises

Entreprendre au féminin

16 Fleur Moreau: « Il faut favoriser le soutien entre femmes entrepreneures et encourager le partage d'expériences »

Carte blanche

18 D'Bank an de Risiko – wann eng Fassad wéi eng Villa behandelt gëtt

Dossier

Ressources humaines

- 25 Êtes-vous satisfait(e) de votre travail ? – Résultats du sondage réalisé en novembre-décembre sur le site lesfrontaliers.lu
- 26 Comment redonner du souffle à un marché du travail en tension ?
- 28 Les salariés frontaliers prennent des rides
- 30 Retraite anticipée et activité professionnelle: des règles de cumul assouplies au bénéfice des assurés
- 32 L'attractivité face à la réalité du coût de la vie

- 33 Assurances groupe: des atouts pour votre capital humain
- 34 Relocalisation des talents au Luxembourg: un défi stratégique pour l'attractivité du pays
- 36 La fonction RH, un pilier de plus en plus stratégique pour l'entreprise
- 37 Culture & Leadership chez Helvetia Baloise: avancer ensemble, avec exigence et bienveillance
- 38 myHR, tout simplement
- 40 Voitures de société et fiscalité – « Les départements RH sont peu ou mal informés »
- 42 Des Employee Benefits pour un avenir serein de vos collaborateurs
- 44 Vayamundo Houffalize – le hotspot des événements d'entreprise au cœur des Ardennes!
- 46 Re-penser le travail aujourd'hui
- 49 Highlight Consulting – De la transparence salariale au référentiel de compétences: un levier pour piloter les talents
- 50 Et si chacun pensait l'entreprise comme un entrepreneur...
- 52 Les dégâts provoqués par l'évolution des politiques de management
- 54 Prendre la vague de l'intelligence artificielle
- 56 Comment diffuser une culture tech dans l'entreprise ?

Dossier

Formation tout au long de la vie

- 60 La formation continue, clé de voûte d'un marché du travail en mutation
- 62 Chiffres clés de la formation en entreprise
- 64 CNFPC – La formation continue pensée pour soutenir les entreprises et l'économie réelle
- 66 Tout comprendre au Skills-Plang: anticiper les besoins en compétences de demain
- 69 Inspirer autrement: quand la conférence devient un levier de transformation

- 70 Le FOBO au travail: crainte ou opportunité ?
- 72 House of Training – Une décennie au service de la montée en compétences
- 74 Chambre des Métiers – Adapter les formations aux besoins de chaque artisan, de chaque entreprise
- 76 L'afterwork au Luxembourg Lifelong Learning Centre – Se former après le travail: une opportunité pour les salariés
- 78 La CNPD muscle son offre de formation
- 80 Le projet iRead4Skills: un projet pour intégrer le marché du travail, basé sur des expériences antérieures concluantes

Bon à savoir

82 La prime de fin d'année

À nos frontières

83 Train: une liaison sans correspondance entre Libramont et Luxembourg

Art féminin à Varsovie

84 *The Woman Question: 1550-2025* – Relecture féministe de l'histoire de l'art européenne

Auto

86 Le T-Roc, un best-seller qui se réinvente

Étapes gourmandes

89 La Brasserie S, restaurant avec vue

90 Beauty case

92 Livres

94 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

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro :
POST Luxembourg, Marc Hostert, lesfrontaliers.lu,
Ioana Pop, Janique Bultot, Odile Drouet,
Foyer Assurances, Baloise Luxembourg,
myHR, LALUX Assurances, Vayamundo, Martine Borderies,
Françoise Jacquet, INFPC, CNFPC, Céline Campi,
Carole Houpert, LLC, CNPD, Franz Clément,
Laëtitia Hauret, M^{me} 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

© 2026 – 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.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

L'ENTREPRENEURIAT PROGRESSE

Selon le **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**, les intentions entrepreneuriales et l'activité en phase de lancement ont continué de croître en 2024. Bien que la reprise post-pandémique progresse, les prévisions de croissance des entrepreneurs restent faibles. En 2024, la part des résidents impliqués activement dans une nouvelle entreprise est passée à 9,9%, contre un niveau historiquement bas de 7% en 2022. La proportion d'entrepreneurs nouveaux était plus élevée au Luxembourg que dans les pays européens observés (+ 0,7%) en 2024. La peur de l'échec, qui avait augmenté après la période COVID, a fortement diminué en 2024. 41% des répondants qui perçoivent de bonnes opportunités commerciales hésitent à se lancer à cause de cette peur – le niveau le plus bas jamais enregistré au Luxembourg. Malgré cela, certains défis persistent : 44% des entrepreneurs ont déclaré des attentes de croissance plus faibles que l'année précédente, soit la part la plus élevée parmi les pays observés.

Pour la première fois, le GEM Luxembourg a recueilli les opinions des entrepreneurs sur l'intelligence artificielle (IA). Environ **34% des entrepreneurs en phase initiale considèrent l'IA comme très importante pour leur entreprise**. Cela place le Luxembourg en tête des pays européens, où la moyenne est de 22,3%. Les entrepreneurs sont à la fois optimistes et prudents vis-à-vis de l'IA. Environ 68% des entrepreneurs en phase initiale estiment que l'IA améliorera la productivité et l'efficacité des opérations – le taux le plus élevé en Europe, bien au-dessus de la moyenne européenne de 46%. Cependant, 58% de ces entrepreneurs pensent que l'IA pourrait nuire à leur activité en raison des risques liés à la sécurité des données et à la vie privée, contre 45% en moyenne en Europe.

En matière de **développement durable** 54% des entrepreneurs ont déclaré s'engager activement dans la réduction de l'impact environnemental de leur entreprise. 66% ont indiqué s'engager activement dans la maximisation de leur impact social. Le Luxembourg occupe ainsi la 1^{ère} place du classement international.

Concernant les caractéristiques des entrepreneurs au Luxembourg, le pays affiche un taux nettement inférieur à la moyenne européenne. **39% des entrepreneurs luxembourgeois déclarent avoir créé leur entreprise faute d'emploi disponible**, contre

57% en moyenne dans l'UE. Le GEM montre de manière constante que les femmes ont une propension plus faible à entreprendre. Cet écart s'est accentué en 2024 : 6,4% de femmes entrepreneures, contre 13,3% d'hommes (8,7% pour les femmes et 10,6% pour les hommes, en 2023). 11,7% des immigrants étaient engagés dans une activité entrepreneuriale naissante en 2024, contre 7% des natifs.

Depuis 2016, le GEM Luxembourg interroge les répondants sur les forces et faiblesses de l'écosystème entrepreneurial national. En 2024, une étude pilote menée avec la Chambre de Commerce a exploré la perception des entrepreneurs non-résidents. Les entrepreneurs en phase initiale au Luxembourg (55%) et dans les pays voisins (67%) ont exprimé des **préoccupations concernant la disponibilité de bureaux abordables**. De plus, 55% des résidents et 33% des non-résidents ont déclaré rencontrer des **difficultés d'accès au financement**.

Source : STATEC, Statnews n° 34, *L'entrepreneuriat progresse au Luxembourg, tandis que l'IA suscite à la foi optimisme et inquiétude*, 16 octobre 2025.

<https://statistiques.public.lu>

CHAMBRE DE COMMERCE WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING: LE LUXEMBOURG 27^E SUR 69

Chaque année, le **World Digital Competitiveness Ranking** de l'**International Institute for Management Development (IMD)** évalue la capacité des économies des 5 continents à adopter et développer les technologies numériques. L'édition 2025, qui compare 69 économies, selon 61 indicateurs – dont 40 se basent sur des données statistiques et 21 sont issus d'une enquête menée auprès de quelque 6.100 dirigeants d'entreprise –, se distingue des précédentes par l'impact marqué des tensions géopolitiques et de la fragmentation du commerce mondial sur la compétitivité des entreprises. Elle met en lumière les effets concrets des tensions commerciales sur des éléments clés tels que la propriété intellectuelle, les flux de données, les chaînes d'approvisionnement, les normes techniques et les réglementations nationales.

La Suisse s'affiche en tête de classement, devant les États-Unis et Singapour, qui cède sa première place pour occuper la 3^e marche du podium. Le **Luxembourg est 27^e (sur 69 économies)**, derrière l'Estonie (26^e) et devant

la Nouvelle-Zélande (28^e). Le Grand-Duché fait moins bien que ses pays voisins. L'Allemagne est 18^e, la France 21^e et la Belgique 25^e.

Le Grand-Duché se maintient au 24^e rang sur le facteur *Knowledge*. L'expérience internationale des managers seniors (7^e), la capacité de l'économie luxembourgeoise à attirer des talents étrangers hautement qualifiés (4^e) et l'environnement pro-business des villes (12^e) sont appréciés par les dirigeants d'entreprise. Cependant, l'enquête met en avant la persistance de difficultés liées à la disponibilité des compétences digitales et technologiques pour les entreprises (36^e), ainsi qu'un manque de priorité accordée à la formation des employés (30^e). La progression de 22 places en 2 ans (du 50^e en 2023 au 28^e rang en 2025) sur l'indicateur statistique relatif à la proportion de diplômés dans les matières scientifiques et techniques est à saluer.

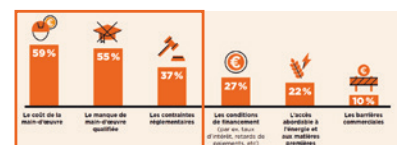
À la 25^e position sur le facteur *Technology*, le pays enregistre un recul de 3 places et accuse un décrochage par rapport à sa performance de 2021 (14^e). Les chefs d'entreprise tirent la sonnette d'alarme sur l'accès des entreprises aux financements, sur la disponibilité de financements pour le développement technologique (32^e), le soutien des services bancaires et financiers (64^e) et l'accès aux fonds de capital-risque (39^e).

Le Luxembourg enregistre son plus mauvais résultat sur le facteur *Future readiness* pour la 2^e année consécutive (32^e). Les faiblesses incluent une utilisation limitée des services publics en ligne (53^e), le manque de partenariats public-privé pour soutenir le développement technologique (37^e) et le retard du nombre d'entreprises qui prennent en compte la cybersécurité (35^e). À l'inverse, les entrepreneurs affichent un optimisme renforcé sur leur capacité à réagir rapidement aux risques et opportunités (23^e). La 12^e position sur la peur de l'échec d'entreprendre est une très bonne nouvelle pour la compétitivité du pays.

LE BAROMÈTRE DE L'ÉCONOMIE DU 2^E SEMESTRE 2025 CONFIRME L'ABSENCE DE REPRISE

LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

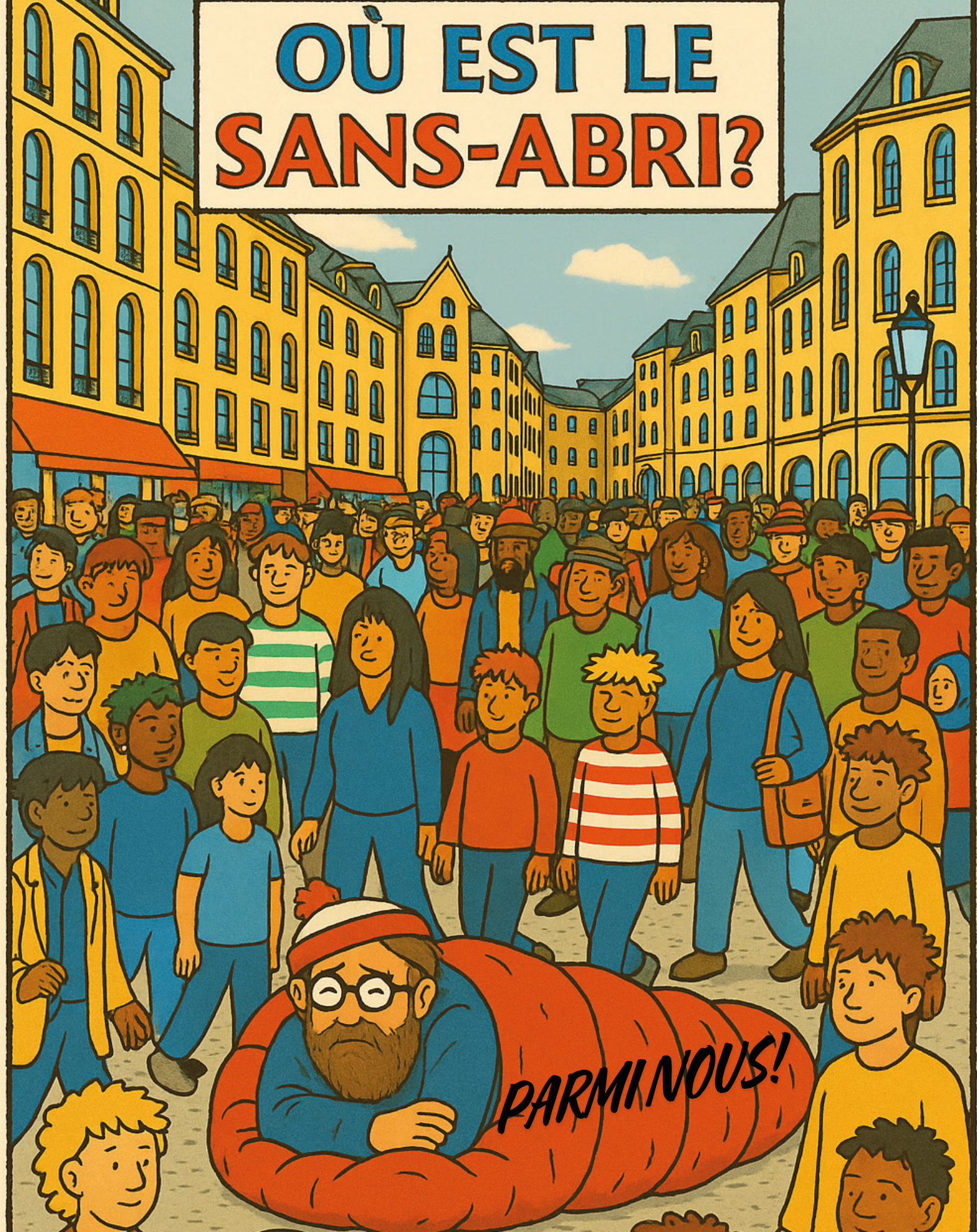
Quels grands défis anticipés par les entreprises pour 2026 ?



Source : Baromètre de l'Économie 2^e trimestre 2025.

Dans un contexte mondial où les chocs se cumulent, l'Europe est à la peine. Les perspectives économiques du continent demeurent

OÙ EST LE SANS-ABRI?



PARMI NOUS!



Aidez les sans-abris en hiver!

Faites un don

LU63 0019 2100 0888 3000 BCEE ou par Paycomiq



anémiques, avec une croissance qui reste significativement inférieure à celle des États-Unis. Si certaines économies européennes bénéficient d'un dynamisme réel, une partie importante du continent demeure enfermée dans une trajectoire de stagnation prolongée.

Le Luxembourg traverse une période de ralentissement inédit. La panne de croissance observée depuis 2022 rompt ainsi avec des décennies durant lesquelles le pays s'était distingué par son dynamisme économique. Dans ce contexte, l'**emploi** demeure résilient, mais sa progression se ralentit sensiblement, au point que les **entreprises** anticipent désormais majoritairement une **stagnation des effectifs**. L'économie apparaît suspendue dans une zone grise. Cette absence de vitalité structurelle nourrit chez les dirigeants d'entreprise une perception accrue d'**incertitude et un pessimisme prudent**, mais persistant.

Le score global du **Baromètre de l'Économie** du 2^e semestre 2025 atteint 51,8 sur 100. Les réponses des 757 entreprises répondantes d'au moins 6 salariés montrent que la confiance des dirigeants dans l'avenir de l'économie luxembourgeoise continue de s'éroder et ne retrouve plus les niveaux observés avant 2020 : seuls 67 % d'entre eux se déclarent confiants ou très confiants, contre près de 90 % il y a 5 ans. Fait notable, les entreprises demeurent sensiblement plus optimistes quant à leur propre avenir (72 %) qu'en celui de l'économie nationale.

Le *Baromètre de l'Économie* révèle également que l'activité des derniers mois a été moins dynamique qu'escompté. Les perspectives à court terme ne dessinent pas non plus un rebond : une majorité d'entreprises s'attendent à une activité stable. Mais cette stabilisation reste fragile et insuffisante pour enclencher un cycle de croissance.

Dans ce contexte, l'*Enquête Économique* d'Eurochambres – dont les questions sont intégrées au *Baromètre de l'Économie* – met en évidence les grands défis anticipés par les entrepreneurs au Luxembourg. Les 3 principaux freins identifiés par les entreprises pour 2026 sont structurels : le coût du travail, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, mais aussi le poids réglementaire qui ne diminue pas.

Au-delà de la conjoncture, les entreprises expriment une inquiétude grandissante quant aux risques qu'elles identifient à venir : volatilité des prix – tant en général que pour l'énergie et les matières premières –, tensions commerciales, risques financiers et cyber. Pourtant, malgré cette conscience aiguë des menaces, 67 % d'entre elles n'ont pris aucune mesure d'anticipation ou de gestion spécifique. Ce paradoxe témoigne d'un climat où l'incertitude est à

la fois reconnue et subie, mais difficilement intégrée dans les stratégies opérationnelles.

Le *Baromètre de l'Économie* montre clairement que la confiance ne se répare pas seule. Elle se reconstruit avec des signaux politiques ambitieux, mais concrets, des réformes structurelles courageuses et un cadre compétitif renforcé. Le Luxembourg doit retrouver sa capacité d'attractivité pour relancer son moteur économique dans une Europe en perte de vitesse.

TALENT4LUXEMBOURG : 34 RECOMMANDATIONS CONCRÈTES



De g. à dr. : **Muriel Morbé** (directrice, Talents & Skills), **Karin Scholtes** (présidente, groupe de travail Talents), **Carlo Thelen** (directeur général) et **Sylvia Riddleprige** (General Affairs & Partnerships Manager), Chambre de Commerce.

Photo-Michel Zavagno/Blitz

Selon les estimations de l'IGSS, 335.000 recrutements seront nécessaires d'ici 2040 au Luxembourg, tous secteurs confondus : 180.000 pour remplacer les départs à la retraite et 155.000 pour pourvoir les nouveaux postes créés⁽¹⁾. Face à ce besoin croissant en main-d'œuvre et compte tenu du vieillissement démographique accéléré, la **Chambre de Commerce** rappelle un défi majeur : la pénurie persistante de talents fragilise la performance et le dynamisme de l'économie, et menace la compétitivité des entreprises. Sans une stratégie ambitieuse pour attirer, fidéliser et développer les compétences, le Luxembourg s'expose à un ralentissement continu de sa croissance. Dans ce contexte, elle **appelle à des mesures fortes** pour préserver l'attractivité de l'économie luxembourgeoise.

Considérant que 74 % des salariés sont de nationalité étrangère, attirer des talents ne suffit plus : il faut agir pour sécuriser les compétences qui soutiennent notre compétitivité et accompagnent la diversification continue de notre économie. Cela implique 2 priorités : renforcer l'attractivité du pays – et du secteur privé en particulier – pour les talents internationaux et leurs familles, tout en mobilisant pleinement le vivier local, des jeunes générations aux talents seniors. Pour **Karin Scholtes**, présidente du groupe de travail Talents de la Chambre de Commerce : « Il est donc urgent d'agir de manière concertée pour mettre en œuvre rapidement et efficacement une stratégie nationale "Talents" concrète et des initiatives

ambitieuses. Miser sur l'intelligence artificielle est une opportunité majeure pour augmenter la productivité et simplifier les processus de recrutement. »

Afin de répondre de façon pragmatique aux enjeux liés aux talents, plusieurs projets sont en cours de développement et verront le jour dans les mois à venir. Ils visent à renforcer la visibilité internationale du pays et améliorer l'accompagnement des talents internationaux, leurs familles, mais aussi des entreprises luxembourgeoises. **Muriel Morbé**, directrice Talents & Skills de la Chambre de Commerce, se réjouit de « l'engagement collectif du ministère de l'Économie et des parties prenantes impliquées dans les projets, notamment la mise en place d'un guichet unique pour simplifier l'attraction et l'intégration des talents ainsi que le développement d'un "Spouse programme" pour accompagner et aider les conjoints à se familiariser avec le pays et s'insérer dans le marché du travail local. Il faut faire du Luxembourg un véritable Talent hub capable d'attirer, d'intégrer et de fidéliser les talents dont notre économie a besoin ».

La Chambre de Commerce a présenté **34 recommandations** concrètes, articulées autour de **6 orientations stratégiques** pour renforcer l'attractivité, le développement et la rétention des talents au Luxembourg : ORIENTATION 1 (Dresser un panorama des talents pour anticiper les compétences recherchées et renforcer celles disponibles), ORIENTATION 2 (Positionner le Luxembourg comme un *Talent hub* international attractif pour les talents et leurs familles), ORIENTATION 3 (Simplifier et accélérer les démarches administratives liées à l'arrivée et à l'accueil des talents internationaux), ORIENTATION 4 (Structurer un environnement favorable à l'installation et à l'intégration des talents et de leurs familles), ORIENTATION 5 (Valoriser l'expérience des talents 45+ et 55+ comme ressource stratégique) et ORIENTATION 6 (Renforcer les compétences nécessaires à la diversification continue de l'économie (cf. Défense, IA, technologies de la santé, etc.)).

⁽¹⁾ Inspection générale de la sécurité sociale, Cahier statistique n°18, *Projections démographiques et financières du régime général d'assurance pension*, novembre 2025.

<https://igss.gouvernement.lu/fr/publications/apercus-et-cahiers/cahiers-statistiques/202407no18.html>

https://www.cc.lu/fileadmin/user_upload/tx_ccnews/Publication_Talent4Luxembourg_-_site_internet_cc.lu.pdf

GUIDE DÉVELOPPER SON ENTREPRISE: ACTION À ENTREPRENDRE ET ERREURS À ÉVITER

GUIDE PRATIQUE
**DÉVELOPPER SON
ENTREPRISE**
Actions à entreprendre et erreurs à éviter



CHAMBRE
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

FRANÇAIS

La **Chambre de Commerce** a publié un nouveau **Guide Pratique** intitulé **Développer son entreprise: actions à entreprendre et erreurs à éviter**. Pensé pour répondre aux besoins et aux interrogations courantes des entrepreneurs, ce Guide propose des clés concrètes pour dynamiser une activité, que l'entreprise soit encore en phase de lancement ou déjà bien établie.

Digitalisation, intelligence artificielle, Change Management rythment aujourd'hui le quotidien des entreprises et constituent des leviers stratégiques incontournables pour évoluer dans un environnement en mutation.

Le Guide est disponible en français, en anglais et en allemand. Il peut être téléchargé ou commandé dans la section Publication du site www.cc.lu.

RETOUR SUR LA 7^E ÉDITION DU PARLEMENT EUROPÉEN DES ENTREPRISES



À l'initiative d'**Eurochambres**, plus de **700 dirigeants d'entreprise venus de 32 pays européens** se sont réunis en novembre dernier dans l'hémicycle du Parlement européen à Bruxelles. Invités à siéger et voter comme de véritables députés européens, ils ont pu **exprimer la voix**

des entreprises sur les enjeux cruciaux qui façonnent l'économie européenne.

Durant toute la journée, ils ont pu discuter directement avec les décideurs européens et partager leurs priorités concrètes pour l'avenir de l'Europe économique. Les débats se sont structurés autour de 4 thématiques européennes: la **stratégie commerciale de l'Europe**, le **marché intérieur**, la **décarbonisation** et, de manière plus horizontale, la **compétitivité**.

Pour l'événement, la **Chambre de Commerce** et son **Enterprise Europe Network**, en collaboration avec la Représentation de la Commission européenne au Luxembourg, ont accompagné une délégation luxembourgeoise, composée des entreprises et start-up suivantes: Artec3D, ClearSpace, Enovos, Goodyear Operations, Travel Pro Amex GBT, WEO – Environmental Analytics for all from Space.

Lors de la session consacrée à la décarbonisation, le fondateur d'Artec3D, a centré son intervention sur 2 priorités: la nécessité de rendre les marchés publics verts plus transparents et accessibles aux PME et start-up innovantes ainsi que l'importance de transformer le *SME Reality Check* en un véritable *SME Cross-border Reality Check*, afin que la législation européenne tienne mieux compte des réalités des entreprises opérant au-delà des frontières.

En parallèle, la délégation luxembourgeoise a rencontré des représentants de la DG GROW de la DG DEFIS pour aborder les politiques européennes en faveur des PME, les travaux sur la simplification administrative ainsi que les initiatives et projets européens dans le domaine de la défense. La délégation a également rencontré les eurodéputés luxembourgeois.

Cet événement illustre l'importance du dialogue UE-Entreprises pour faire remonter les besoins concrets du terrain vers les instances européennes.

Les points marquants des votes sont les suivants: 91% estiment que la Commission européenne doit nommer un Envoyé européen pour les PME afin de défendre les besoins de plus de 99% des entreprises européennes; 90% considèrent que l'UE doit faire davantage pour aider les entreprises à tirer parti des accords de libre-échange. 93% déclarent rencontrer des goulots d'étranglement et des difficultés supplémentaires dans leurs chaînes d'approvisionnement en raison des tensions géopolitiques; 88% jugent que le marché unique n'est pas suffisamment intégré, ce qui empêche leurs entreprises d'opérer et de concurrencer librement; 99% affirment

souffrir de coûts énergétiques élevés, ce qui rend plus difficile le maintien de leur compétitivité et l'investissement dans la transition verte; 98% n'ont constaté aucune réduction notable des charges administratives au cours des 12 derniers mois; et 86% estiment que le *reporting* en matière de durabilité n'est pas un outil efficace pour renforcer la compétitivité tout en faisant progresser la durabilité.

Les conclusions de l'édition 2025 ainsi que les résultats des votes ont été transmis aux institutions européennes, avec l'ambition d'influencer les futures politiques en faveur des entreprises.

www.parliament-of-enterprises.eu
www.cc.lu

INITIATIVE POUR UN DEVOIR DE VIGILANCE LES CONCLUSIONS RENDUES PAR L'OMBUDSMAN DE L'UE SALUÉES

Début 2025, une coalition d'ONG – avec notamment l'European Coalition for Corporate Justice, dont l'**Initiative pour un devoir de vigilance** est membre – avait saisi l'ombudsman européen au sujet du processus d'adoption du paquet Omnibus I. Ce paquet vise notamment à affaiblir la directive européenne sur le devoir de diligence en matière de durabilité des entreprises (CSDDD), quelques mois seulement après son adoption.

Dans sa décision du 27 novembre dernier, la médiatrice **Teresa Anjinho** a conclu que la manière dont la Commission a conduit ce processus viole des principes fondamentaux de bonne administration, notamment la transparence, l'inclusivité et l'élaboration de lois fondées sur des preuves.

L'Initiative pour un devoir de vigilance **salue les conclusions rendues par la médiatrice** dont l'enquête pointe des manquements graves: **absence d'analyse d'impact**, alors qu'elle est obligatoire pour toute modification affaiblissant une législation. La Commission a invoqué une prétendue «urgence» pour contourner ce contrôle essentiel; **consultation largement insuffisante des parties prenantes**: les réunions ont été dominées par des représentants industriels, tandis que la société civile et les syndicats en ont été largement exclus; **absence de preuve d'évaluation de compatibilité climatique**, pourtant exigée par la loi européenne sur le climat. Ces éléments montrent que l'approche de la Commission

revient à affaiblir des protections essentielles au bénéfice d'intérêts privés, au détriment des droits humains, de l'environnement et de la lutte contre le changement climatique.

« Cette décision confirme ce que la société civile a dénoncé depuis des mois. Les institutions européennes doivent respecter les principes démocratiques fondamentaux. À l'heure où des responsables politiques subissent des pressions croissantes de puissances étrangères et de certains lobbys industriels, il est crucial de rappeler que la Commission n'est pas au-dessus des lois et qu'elle ne peut pas saper des normes essentielles sans analyse rigoureuse, sans données scientifiques et sans consultation réelle des premiers concernés. La crise climatique et les violations massives des droits humains exigent des réponses fortes », souligne Jean-Louis Zeien, cocoordonateur de l'Initiative pour un devoir de vigilance.

Aussi, les organisations de la société civile demandent l'**arrêt immédiat de toute utilisation abusive des paquets Omnibus** qui affaiblissent les normes sociales, climatiques et environnementales ; la garantie que toute modification future de la CSDDD ou d'autres textes de durabilité respectera strictement les procédures démocratiques, l'analyse d'impact, la consultation des parties prenantes et les obligations de compatibilité climatique.

www.ombudsman.europa.eu/en/recommendation/en/215920

RAPPORT DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE LES MILLIARDS DE LA RELANCE POST-COVID AURAIENT PU FAIRE PLUS POUR LES ENTREPRISES



En 2021, afin d'atténuer l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et de favoriser une relance durable de l'économie, l'UE a instauré la FRR (Facilité pour la Reprise et la Résilience), dotée d'une enveloppe de 650 milliards EUR. Pour percevoir ces fonds, les pays de l'UE ont dû s'engager à réaliser une série d'investissements et de réformes dans des secteurs-clés. Ces mesures devaient être axées sur l'ensemble, ou du moins une part substantielle, des défis structurels recensés dans les recommandations par pays (PRR) de 2019 et de 2020, lesquelles portaient notamment sur l'environnement des entreprises.

Au cours des 2 années précédant la pandémie, l'UE a adressé 82 recommandations aux États membres afin qu'ils améliorent l'environnement entrepreneurial, notamment par la promotion des investissements privés, l'amélioration de l'accès aux financements, la simplification des systèmes fiscaux et la réduction de la charge administrative. Par la suite, 157 réformes et 254 investissements répondant à ces recommandations ont été intégrés dans les plans de relance nationaux des Vingt-Sept. Le coût total estimé de ces mesures relevant de la FRR (essentiellement pour les investissements) avoisine 109 milliards EUR.

Si, par des réformes et des investissements, les pays de l'UE ont donné suite en grande partie à un quart environ des recommandations, aucune d'entre elles n'a été intégralement mise en œuvre. De plus, près de la moitié des recommandations n'ont été prises en compte que très partiellement, voire pas du tout, laissant certains problèmes structurels sans réponse. Ainsi, 7% des recommandations ont été totalement ignorées. Dans un autre audit récent, les auditeurs étaient arrivés à la conclusion qu'environ un tiers des recommandations relatives aux réformes du marché du travail financées par la FRR n'avaient donné lieu à aucune réforme. Sur la base des résultats des 2 audits, force est de constater que l'un des principaux objectifs de la FRR, à savoir relever l'ensemble ou une partie substantielle des défis recensés dans les recommandations, n'a pas été atteint.

Le Rapport spécial est disponible sur https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2025-21/SR-2025-21_FR.pdf.

<https://www.eca.europa.eu>

COMMISSION EUROPÉENNE BOULIER EUROPÉEN POUR LA DÉMOCRATIE ET STRATÉGIE DE L'UE POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE

Dans un contexte de confrontation politique croissante, de conflits régionaux et internationaux, et de bouleversements technologiques rapides, les démocraties européennes sont confrontées à des pressions internes et externes. Les régimes autoritaires cherchent à exploiter les divisions, à semer la méfiance et à restreindre les acteurs démocratiques tels que les médias libres et la société civile, d'autant plus à l'aube d'une transformation numérique profonde. En parallèle, le recul de la confiance et de l'engagement du public, ainsi que les risques sans précédent auxquels sont confrontées les organisations de la société civile compromettent encore davantage la promotion des droits fondamentaux dans l'ensemble de l'UE. Avec le **Bouclier européen pour la Démocratie et la Stratégie de l'UE pour la société civile**, présentés en novembre dernier, la Commission vise à renforcer les actions tant au niveau de l'UE qu'au niveau national, en travaillant en étroite collaboration avec les pays visés par l'élargissement et en favorisant une plus grande cohérence entre les activités intérieures et extérieures de l'UE dans ces domaines.

Les actions menées dans le cadre du **Bouclier européen pour la démocratie** ont pour but de renforcer notre capacité collective à lutter contre la manipulation de l'information et la désinformation ainsi que notre résilience grâce à une approche englobant l'ensemble de la société. Les actions s'articulent autour de 3 piliers : **préserver l'intégrité de l'espace informationnel ; renforcer nos institutions, des élections régulières et libres, et la liberté et l'indépendance des médias ; renforcer la résilience de la société et l'engagement des citoyens.**

Dans le cadre de ce Bouclier, un **Centre européen pour la résilience démocratique** sera mis en place et rassemblera l'expertise et les ressources de l'UE et des États membres afin d'accroître notre capacité collective à anticiper et à détecter les menaces, à y répondre et à renforcer la résilience démocratique. Avec les États membres au cœur de ses activités, le Centre servira de cadre pour faciliter le partage d'informations et soutenir le renforcement des capacités afin de faire face à l'évolution des menaces communes, en particulier les activités de manipulation de l'information et d'ingérence menées depuis l'étranger, et la désinformation.

La **Stratégie de l'UE pour la société civile** propose des actions concrètes au niveau de

l'UE et au niveau national, autour de 3 objectifs : une **plateforme de la société civile** facilitera davantage le dialogue sur la protection et la promotion des valeurs de l'UE ; un **pôle de connaissances en ligne sur l'espace civique** sera créé pour faciliter l'accès aux projets et outils existants. Sur cette base, d'autres mesures de protection seront étudiées, telles que l'aide d'urgence aux organisations menacées et la coordination des mesures de protection disponibles dans les États membres ; enfin, dans sa proposition de **nouveau Cadre Financier Pluriannuel (CFP)**, la Commission a proposé d'augmenter considérablement le soutien financier aux organisations de la société civile. La Commission prévoit également des mesures visant à faciliter l'accès à différentes sources de financement, en créant des liens plus étroits avec les donateurs privés et les communautés juridiques bénévoles.

Fiche d'information sur le Bouclier européen pour la démocratie : https://commission.europa.eu/document/d8a11054-90eb-4124-b668-6886f8c39bed_en

Fiche d'information sur la Stratégie de l'UE pour la société civile : https://commission.europa.eu/document/e67be80d-5af1-4c55-af39-8156a2ed7db9_en

DES PRIORITÉS POUR STIMULER LA COMPÉTITIVITÉ DE L'UE

En novembre dernier, la **Commission européenne** a adopté le paquet d'automne du Semestre européen 2026, qui définit les priorités de la politique économique et de la politique de l'emploi pour stimuler la compétitivité. La Commission appelle à une action coordonnée pour renforcer la productivité, l'innovation et l'investissement, conformément à la Boussole pour la compétitivité, et lance un appel à l'attention des 27 pour **investir davantage dans les talents afin de stimuler la productivité dans des domaines stratégiques**, comme la décarbonation, les technologies propres, la défense, etc.

Dans son **avis sur le projet de plan budgétaire du Luxembourg pour 2026**, présenté le 9 octobre 2025, la Commission relève que **les perspectives du Luxembourg restent positives**. Le PIB devrait croître d'environ 2% en 2026 et l'inflation s'atténuer. La situation budgétaire du pays devrait s'améliorer, le déficit public devant tomber à environ 0,4 - 0,5% du PIB en 2026, soutenu par une économie plus forte et des cotisations sociales plus élevées. La dette publique devrait rester faible, à un niveau proche de 27% du PIB. Les investissements publics financés au niveau national

resteront solides, tandis que les dépenses financées par l'UE, en particulier au titre de la Facilité pour la reprise et la résilience, continuent de soutenir des investissements de qualité sans accroître la dette nationale. Le plan comprend des mesures ciblées en matière de recettes, notamment des taux de cotisations sociales plus élevés, des augmentations des accises sur le tabac et des recettes supplémentaires provenant de la taxe minimale mondiale, qui contribuent ensemble à réduire le déficit. Les dépenses de défense devraient augmenter conformément aux engagements de l'UE, pour atteindre 1,0% du PIB en 2026.

La proposition de **Rapport conjoint sur l'emploi (RCE)** présentée par la Commission montre que les marchés du travail restent globalement solides. Toutefois, plusieurs faiblesses structurelles constituent un risque pour la compétitivité mondiale de l'UE et pour la cohésion sociale. Il s'agit notamment de la productivité de la main-d'œuvre, qui affiche une croissance lente, et de pénuries considérables de main-d'œuvre et de compétences.

Le RCE comprend la 1^{ère} phase d'analyse par pays du cadre de convergence sociale, fondée sur le tableau de bord social. À noter que l'analyse recense les risques pour la convergence sociale ascendante dans 9 États membres, dont le Luxembourg, qui feront l'objet d'une analyse plus approfondie au printemps 2026.

https://commission.europa.eu/business-economy-euro/european-semester_en

EY ENTREPRENEUR OF THE YEAR™ RENÉ BELTJENS LAURÉAT



René Beltjens, cofondateur, Alter Domus, EY Luxembourg Entrepreneur Of The Year™ 2025.

La 7^e édition du **prix Entrepreneur Of The Year™** organisée par **EY Luxembourg** a été décernée à **René Beltjens**, cofondateur d'Alter Domus, pour son rôle déterminant dans la transformation d'une spin-off locale en un acteur mondial de services aux fonds et aux entreprises. Visionnaire, il a accompagné la croissance d'Alter Domus dans un contexte de digitalisation et d'internationalisation accélérée, en intégrant des solutions technologiques avancées et en renforçant la présence sur les marchés-clés. Sous

son impulsion, l'entreprise s'est développée dans plus de 20 pays, avec des milliers de collaborateurs et une clientèle internationale, tout en investissant dans des initiatives ESG. Son parcours illustre la capacité à conjuguer stratégie, innovation et responsabilité dans un secteur en pleine mutation.

La finale mondiale se tiendra en juin prochain à Monaco.

https://www.ey.com/en_lu/entrepreneur-of-the-year

MICROLUX 3^E ÉDITION DU CONCOURS MYMICROBUSINESS



Mariela, la créatrice d'Experiencias Deliciosas, a reçu le prix The Human Safety Net Luxembourg et le prix Coup de cœur du public.

Lors de la **3^e édition de son concours MyMicrobusiness** destiné à mettre en lumière la détermination et la résilience des micro-entrepreneurs qui développent leur activité malgré des difficultés d'accès au financement traditionnel, **microlux** a récompensé 4 initiatives entrepreneuriales parmi les 19 projets présélectionnés. Chacun des gagnants a reçu 3.500 EUR pour soutenir le développement de son activité.

Les prix ont été attribués comme suit : prix BGL BNP Paribas à **Sandra**, créatrice du bar **Bad Ass Rock, Blues & Food** à Dudelange ; Prix Foyer à **Charlie & Fabio**, cofondateurs de la **salle de sport Mov'Art** à Bertrange ; prix The Human Safety Net Luxembourg à **Mariela**, créatrice d'**Experiencias Deliciosas** qui propose des empanadas, alfajores et d'autres mets argentins ; et Prix ADA à **Tima**, créatrice de l'épicerie africaine **Tima Bah Shop** à Esch-sur-Alzette. Le prix Coup de cœur du public, organisé par le partenaire média *L'essentiel*, a été attribué à **Mariela**, qui a reçu un support de communication de la part du journal d'une valeur de 5.790 EUR.

Depuis sa création, microlux a soutenu plus de 300 entrepreneurs permettant la création de 480 emplois.

www.microlux.lu

MOUVEMENT LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE REMISE DES PRIX 2025



Organisés par le **Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence (MLQE)**, les **Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2025**, qui ont pour vocation de mettre en lumière les performances remarquables d'entreprises et d'organisations du Grand-Duché engagées dans une démarche durable de qualité, d'innovation et d'excellence, ont été remis comme suit : **Prix Gold : Bilia Luxembourg**, concessionnaire BMW et MINI qui, porté par une équipe engagée et passionnée, place l'excellence et la qualité au cœur de son activité ; **Prix Silver : Schroeder & Associés**, une entreprise qui se distingue par son engagement en faveur de la durabilité, de l'innovation et de la qualité, notamment à travers l'intégration de nouvelles technologies telles que le BIM (Building Information Modeling) ; **Prix Silver : Allagi SIS**, société à impact sociétal (SIS) spécialisée dans la formation et le conseil en matière de changement, d'éducation et de bien-être, tant dans le cadre professionnel que personnel ; **Projet Qualité – Coup de Cœur du MLQE : Laboratoire National de Santé – Département Protection de la Santé** pour son projet *Tablette AFA* (Application Formulaire Analyse – Analysis Form Application) ; et **Prix Coup de Cœur Étudiant : Barbara Durand** pour son projet *L'impact du Système de Management de la Qualité sur l'engagement du personnel et la satisfaction des résidents en structure d'hébergement pour personnes âgées au Luxembourg*.

Dans quelques mois, le MLQE fêtera son 25^e anniversaire.

<https://www.mlqe.lu>

CHORAL AND COMPANY BEST CORPORATE CHOIR AND MUSICAL TEAMBUILDING PROVIDER DES BENELUX ENTERPRISE AWARDS 2025

Choral and Company, créée en 2020 au Luxembourg par **Fanny Aymer**, est spécialisée dans les chorales d'entreprise ou interentreprises et le *teambuilding* musical. Elle développe également des projets à impact social, notamment des concerts pour les patients hospitalisés. Sa mission : faire bénéficier les organisations de tous les bienfaits du chant choral pour améliorer la qualité de vie au travail et renforcer la cohésion des équipes.

Lors des **Benelux Enterprise Awards 2025**, elle a été récompensée par le **Best Corporate Choir and Musical Teambuilding Provider**. « Cette récompense est une formidable reconnaissance du travail accompli depuis 2020. Elle valide notre conviction profonde : le chant choral est un levier puissant pour transformer la dynamique des équipes. Au-delà de la détente et du plaisir partagé, il développe la confiance en soi, stimule la créativité et valorise les talents de chacun », a déclaré Fanny Aymer.

www.choralandcompany.com

FIDUCIAIRE MULLER & ASSOCIÉS ACQUISITION D'UNCOS S.À R.L.



De g. à dr. : **Tom Engel, Frédéric Muller, Gilles Vogel** et **Laurent Muller**, comité de direction, Fiduciaire Muller & Associés.

Avec l'acquisition d'**Uncos S.à.r.l.** en octobre dernier, la **Fiduciaire Muller & Associés S.A. (FMA)** consolide sa position parmi les acteurs de référence en matière de comptabilité, fiscalité, paie et *corporate services* de la Place.

Sa présence géographique – avec désormais 4 sites opérationnels (Strassen (siège), Mondorf-les-Bains, Mersch et Mondercange), ses capacités humaines (70 collaborateurs) et ses services sont ainsi renforcés au bénéfice de ses clients.

Avec plusieurs intégrations (Fiduciaire Latitudes et Panuncia Fiduciaire (2020), Intaris (2021) et Fiduciaire du Grand-Duché de Luxembourg (2022)), le rapprochement avec

Uncos S.à.r.l. traduit la volonté de FMA de bâtir un groupe solide et indépendant.

Gilles Vogel, dirigeant d'Uncos S.à.r.l. a rejoint le comité de direction de FMA, aux côtés de Laurent Muller, Frédéric Muller et Tom Engel afin de contribuer activement à la mise en oeuvre d'une stratégie ambitieuse et durable.

<https://muller.eu.com>

ATOZ CERTIFICATION ISO/IEC 27001:2022 POUR SON SMSI

Le **système de management de la sécurité de l'information (SMSI) d'ATOZ**, cabinet indépendant dans le domaine du conseil fiscal au Luxembourg, a obtenu la prestigieuse **certification ISO/IEC 27001:2022**, la norme internationale de référence en matière de SMSI.

Cette certification indépendante, vérifiée par Certi-Trust™, confirme qu'ATOZ a mis en place un cadre rigoureux et complet pour la gestion et la protection des informations sensibles, des données et des systèmes informatiques.

La norme ISO/IEC 27001:2022 est la dernière référence en matière de maintien de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des informations. La version 2022 de la certification intègre les meilleures pratiques et contrôles modernisés afin de faire face à l'évolution actuelle des cybermenaces.

Les principaux avantages pour ses clients et partenaires portent sur une protection renforcée des données, la conformité réglementaire et la gestion proactive des risques.

www.atoz.lu

OCSiAI LE PLUS GRAND CENTRE MONDIAL DE PRODUCTION DE NANOTUBES DE GRAPHÈNE



OCSiAI, entreprise *deep-tech* basée au Luxembourg et leader mondial des technologies liées aux nanotubes de graphène, a annoncé la **signature d'un bail foncier marquant le lancement du développe-**

ment de son centre phare de production de nanotubes de graphène à Differdange sur un site de 3,63 hectares, qui deviendra la plus grande installation mondiale de production de nanotubes de graphène.

Avec un investissement prévu de 300 millions USD et la création de plus de 300 nouveaux emplois, l'installation, dont la mise en service progressive est prévue **entre 2028 et 2030** renforcera le rôle de l'Europe dans la chaîne de valeur mondiale des matériaux avancés et servira de pôle de développement pour la prochaine génération d'ingénieurs et de scientifiques.

Fondée au Luxembourg en 2010, OCSiAl est devenue le plus grand producteur mondial de nanotubes de graphène, un matériau de nouvelle génération offrant des performances exceptionnelles à une multitude de produits utilisés dans la vie quotidienne. Les nanotubes d'OCSiAl, actuellement produits uniquement en Serbie, où l'entreprise quadruple sa capacité de production, sont déjà utilisés dans plus de 10% des smartphones vendus aujourd'hui et dans plus d'un million de véhicules électriques à travers le monde.

<https://ocsial.com>
<https://tuball.com>

PROXIMUS NXT ET MISTRAL AI UNE OFFRE D'IA EUROPÉENNE



Proximus NXT s'est associée à **Mistral AI**, 1^{ère} « décacorne » française, pour proposer une offre d'intelligence artificielle complète destinée non seulement au Benelux mais également à d'autres pays européens. Ce partenariat permet aux organisations d'accéder notamment aux solutions l'AI Studio, le Chat et Mistral Code développées par Mistral AI, tout en s'appuyant sur l'expertise AI et l'infrastructure sécurisée de Proximus NXT.

Cette formule clé en main, hébergée par Proximus NXT, a pour objectif de rendre accessible une IA *Made in & for Europe* performante, évolutive, sécurisée et véritablement souveraine.

La solution permet aux organisations d'orchestrer le déploiement de leurs cas d'usage IA, tels que les assistants internes, l'automatisation documentaire, le support client,

l'analyse de données, l'aide à la décision, l'optimisation de flux de tâches, etc., sans compromis sur la confidentialité, la flexibilité ou la performance. Proximus NXT assure l'accompagnement pour le déploiement et la gestion complète de l'environnement technique, incluant supervision, sécurité, sauvegarde, mise à jour et suivi de performance.

www.proximusnxt.lu
www.mistral.ai

CHAMBRE IMMOBILIÈRE DÉFINIR LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DU SECTEUR



En novembre dernier, la **Chambre Immobilière du Grand-Duché de Luxembourg** a réuni 175 agents immobiliers, syndics et promoteurs, pour une séance stratégique consacrée à 3 sujets majeurs: **l'accès au financement**, les **règles d'évaluation immobilière** et les **relations avec les portails immobiliers**.

Au cours de cette séance, **David Syenave**, représentant EY Luxembourg, a présenté une analyse synthétique des conditions actuelles: un marché marqué par un coût de la dette élevé, des exigences réglementaires renforcées et un besoin croissant de données fiables pour sécuriser les transactions. L'accent a été mis sur la nécessité de renforcer la transparence et la qualité des informations partagées dans l'intérêt de tous les acteurs.

Steve Vermeer, porte-parole de la Section Développeurs, est revenu sur les nombreux échanges menés avec les ministres, les administrations, les banques, l'ABBL et les acteurs publics du logement. Un travail approfondi a été réalisé sur les conditions d'accès au financement, les mécanismes de soutien à la production, les obstacles rencontrés par les professionnels et les pistes pour améliorer la visibilité et la confiance dans les projets résidentiels. La Section poursuit son engagement auprès des institutions et des banques afin de rechercher des solutions réalistes pour relancer l'investissement résidentiel.

La présentation de **Gérald Merveille**, directeur du Luxembourg Property Valuation Institute (LPVI), a marqué l'un des temps forts de la soirée. Il a confirmé l'entrée en vigueur de nouvelles règles applicables aux évaluations immobilières, fondées sur des

standards européens reconnus (TEGOVA, RICS), l'indépendance et la qualification des évaluateurs et une harmonisation des pratiques au niveau national. La Chambre Immobilière et le LPVI unissent désormais leurs efforts pour soutenir la montée en compétence des professionnels, via un programme structuré de certifications. Gérald Merveille a également présenté l'évolution de **Vivi.lu** en base de données transactionnelle, un nouvel outil stratégique pour améliorer la précision des références immobilières.

Enfin, **Joe Schmit**, trésorier de la Chambre Immobilière et secrétaire général de la Section Développeurs, a exposé les travaux du groupe dédié aux portails immobiliers.

La Chambre est aujourd'hui l'interlocuteur formel des principales plateformes du pays: atHome, Immotop, Wortimmo, ainsi que Paperjam/Bingo, Nextimmo et Cribs. Les objectifs de la Chambre sont clairs: améliorer la transparence tarifaire, clarifier les conditions commerciales, mieux comparer les services proposés et négocier des solutions collectives profitables aux professionnels.

Au cours de l'heure d'échanges qui a suivi, les 175 professionnels présents ont fait part de leurs préoccupations concernant la visibilité en ligne, le coût d'acquisition des *leads*, l'accès au financement et la nécessité de renforcer la transparence des outils du marché.

La Chambre Immobilière a lancé une série de négociations avec les portails et un rapport synthétique sera présenté lors d'une AG extraordinaire fin janvier 2026.

www.chambre-immobiliere.lu

PAIRTOPAIR INSIDEOUT, 2^E ÉTAPE DU DÉVELOPPEMENT DE LA PLATEFORME



David Determe, fondateur, pairtopair.

Avec **InsideOut**, **pairtopair**, la plateforme dédiée à la création de connexions sur mesure entre pairs qui partagent les mêmes réalités professionnelles, propose une nouvelle expérience collective pour réunir les professionnels autour du partage d'expériences.

«*InsideOut incarne notre vision à long terme : celle d'un réseau professionnel plus humain, inclusif et durable. Nous voulons reconnecter le monde du travail et offrir à chacun la possibilité de partager ses défis, de s'inspirer des autres et de progresser dans son parcours professionnel*», explique le fondateur, David Determe (cofondateur de l'ancien bureau d'ingénieurs-conseils Betic).

InsideOut propose un cadre structuré favorisant le partage d'expériences et la réflexion collective sur les enjeux concrets du monde du travail. Les groupes de 5 personnes sont constitués à partir d'un test de personnalité et de critères choisis par les participants afin d'encourager des échanges complémentaires entre profils similaires ou issus de secteurs différents. Les rencontres se tiennent en présentiel pour renforcer la convivialité et la qualité du lien.

2 autres piliers viendront compléter l'écosystème, dont un programme à destination des étudiants pour leur permettre de rencontrer leur « moi du futur » et mieux comprendre la réalité du monde professionnel. L'objectif est de créer une continuité d'apprentissage et de transmission entre générations, tout en consolidant un réseau professionnel où la technologie demeure au service du lien humain.

www.pairtopair.lu

SALON HR LUX TRADE FAIR 8^E ÉDITION LE JEUDI 19 MARS 2026



Depuis 2017, le salon **HR LUX Trade Fair** s'impose comme un rendez-vous incontournable, réunissant experts, conférenciers et professionnels RH. Créé et organisé par **Céline Campi**, ancienne DRH et fondatrice d'EiviLux, le salon se distingue par son ADN unique : un salon pensé par une professionnelle de terrain, qui connaît les enjeux réels des RH et conçoit un événement au plus près de leurs besoins.

Pour sa **8^e édition** qui se tiendra le **jeudi 19 mars 2026**, le salon proposera des rencontres avec les experts présents sur leurs stands, des conférences thématiques animées par des spécialistes, une grande conférence de clôture (18h) et un *networking cocktail* (19h).

Les thématiques abordées couvriront un large spectre des enjeux RH modernes : avantages complémentaires, formation, coaching, conseil RH, recrutement, SIRH, sécurité et santé au travail, etc.

Le salon se tiendra à l'**ECCL (European Convention Center Luxembourg)** au Kirchberg, à partir de 8h30. L'entrée est gratuite toute la journée (hors conférence de clôture et *networking cocktail*).

Le site du salon (www.hrlux-tradefair.com) dévoile au fur et à mesure les 1^{ers} exposants et conférenciers.

Inscription pour les experts sur www.hrlux-tradefair.com/exposants-et-conferenciers.

www.eivi-lux.com

LA VILLE DE LUXEMBOURG ET IMS LUXEMBOURG L'INITIATIVE TREES IN THE CITY – BUSINESS IN ACTION EST LANCÉE

L'initiative lancée par la **Ville de Luxembourg et IMS Luxembourg**, *Trees in the City – Business in Action*, est destinée à renforcer le patrimoine arboré de la capitale et à promouvoir une végétalisation active du milieu urbain.

Ce projet s'adresse aux **organisations (entreprises, entités publiques, associations...)** établies sur le territoire de la Ville de Luxembourg **souhaitant planter des arbres sur leurs propres terrains**. À cette fin, un catalogue d'essences à haute valeur écologique et adaptées au climat local, élaboré par le délégué à l'Environnement de la Ville de Luxembourg, est mis à leur disposition. Les organisations peuvent y sélectionner gratuitement les arbres qu'elles souhaitent accueillir, tandis que leur plantation et leur entretien à long terme relèvent de leur responsabilité. Une fois que le choix des arbres est effectué, le Service Parcs de la Ville de Luxembourg vérifie que les essences choisies sont adaptées au projet de plantation de l'organisation.

Les organisations qui ne disposent pas de leur propre terrain pour planter des arbres peuvent néanmoins s'engager de manière bénévole lors de différentes actions de plantation organisées par la Ville de Luxembourg. Il existe par ailleurs la possibilité pour les bureaux d'études, qui disposent des connaissances nécessaires en matière de plantations et de biodiversité, de soumettre une demande pour être acceptés comme consultant partenaire de l'initiative *Trees in the City – Business in Action*.

Le projet s'inscrit dans la démarche ambitieuse de la Ville, qui vise la plantation de 30.000 nouveaux arbres à l'horizon 2030 sur l'ensemble du territoire communal.

Pour les organisations souhaitant s'associer au projet : caroline.pultz@imslux.lu.

www.vdl.lu
<https://imslux.lu>

25^E ANNIVERSAIRE DU RÉSEAU DE VILLES QUATTROPOLE



Les membres du directoire de QuattroPole, **Lydie Polfer** (bourgmestre, Luxembourg-Ville), **François Grosdidier** (maire, Metz), **Uwe Conradt** (maire, Sarrebruck) et **Wolfram Leibe** (maire, Trèves), ont célébré les 25 ans du réseau QuattroPole en présence de 120 invités.

Photo-VDL-Photothèque/Keven Erickson

En février 2000, **Paul Helminger**, **Jean-Marie Rausch**, **Hajo Hoffmann** et **Helmut Schroër**, respectivement maires et bourgmestres des villes de Luxembourg, Metz, Sarrebruck et Trèves scellaient par une poignée de main la création d'un nouveau réseau européen de villes : **QuattroPole**.

Après l'AG annuelle, les membres du directoire – **Lydie Polfer**, bourgmestre de la Ville de Luxembourg, et les maires de Metz, **François Grosdidier**, de Sarrebruck, **Uwe Conradt**, et de Trèves, **Wolfram Leibe** – ont accueilli à Luxembourg-Ville, en novembre dernier, près de 120 invités venus célébrer le **25^e anniversaire** du réseau QuattroPole.

Cet anniversaire a été l'occasion de réfléchir à l'avenir du réseau. Les membres du directoire ont rappelé que QuattroPole représente depuis 25 ans une alliance stratégique unique entre Luxembourg, Metz, Sarrebruck et Trèves. Ils ont souligné que ce réseau de métropoles voisines, situées à une heure de route et totalisant près de 540.000 habitants, a permis de structurer au cœur de la Grande Région un véritable bassin de vie marqué par une richesse culturelle, historique et économique. Les élus ont également mis en avant la dynamique transfrontalière portée par QuattroPole à travers des projets concrets et proches des citoyens, qu'il s'agisse de tourisme, de culture, d'économie ou de projets éducatifs. En mutualisant leurs forces tout en préservant leurs identités propres, les 4 villes renforcent depuis un quart de siècle leur attractivité et leur visibilité sur la scène européenne. Tous ont enfin souligné que les prochaines années devront permettre d'intensifier encore cette coopération, afin de faire de QuattroPole un acteur européen toujours plus ambitieux, innovant et tourné vers l'avenir.

<https://quattropole.org>

JLL AMANDINE CHIZELLE, COUNTRY LEAD POUR LA BELGIQUE ET LE LUXEMBOURG



Amandine Chizelle, Country Lead Belux, JLL.

Amandine Chizelle a pris ses fonctions de **Country Lead Belux** (Belgique, Luxembourg) chez **JLL**, le 1^{er} janvier dernier. Elle succède à Sébastien Giordano, qui a pris la décision de retourner avec sa famille dans sa ville natale de Toulouse.

Amandine Chizelle était auparavant Managing Director Belux et Head of Nord de la France pour Tétris, ainsi que directrice de JLL Lille, et a donc quitté ses fonctions françaises pour se consacrer exclusivement à la direction de JLL et Tétris en Belgique et au Luxembourg. Outre son rôle de Country Lead, elle supervise également Tétris et Project & Development Services pour le Belux.

Emna Rekik reste Country Lead de JLL Luxembourg et Alain Clarinval continue en tant que Head of Tétris Design & Build Luxembourg et Head of Operations Tétris Belux.

www.jll.com

FÉDÉRATION DES JEUNES DIRIGEANTS UNE NOUVELLE ÉQUIPE DIRIGEANTE



Gérard Thein, président, FJD.

Après une année 2024/2025 placée sous le thème *Navigating Business in an Age of Xtremes*, Stéphanie Damgé a transmis

ses fonctions à **Gérard Thein**, élu à la tête de la **Fédération des Jeunes Dirigeants (FJD)** pour le mandat 2025/2026 sous le thème *Lëtzebuerg, Europa, Betriber – Kënne Mir Bleiwe Wat Mir Sinn?!*

Le comité de la FJD est composé de: **Gérard Thein** (président), **Paul Ernster** (secrétaire général), **Catherine Wurth** (trésorière), **Stéphanie Damgé** (présidente sortante), **Philippe Beck** et **Alexa Ballmann** (membres du CA). Les autres membres du comité sont: Marc Marchal, Laurent Mathékovitsch, Stefano Florio, Caroline Thill, Sonja Frères, Philippe Linsster, Jan Brosius, Joe Lamesch, Laura Ferber, Felix Giorgetti, Tony Ewen, Paul Konsbruck, Fred Gillen, Carole Bentz et Max Chorus.

www.fjd.lu

BALOISE LUXEMBOURG SARA EL BEKRI, RESPONSABLE NON-VIE INTERNATIONALE



Sara El Bekri, responsable Non-Vie Internationale, Baloise Luxembourg.

Sara El Bekri occupe désormais le poste de **responsable de la Non-Vie Internationale** chez **Baloise Luxembourg**. Dans une première phase, elle partage son temps entre ses fonctions actuelles de Country Manager Friday

**Play more,
Stress less**

**EVA, DIRIGEANTE
D'UNE STARTUP**

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

KOLMIO vous accompagne en travaillant sur
3 AXES INDISSOCIABLES:

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

Kolmio 
THE WAY TO **PLAY MORE**

www.kolmio.lu

France et ses nouvelles responsabilités chez Baloise, avant de se consacrer pleinement à son poste. Basée à Paris, elle est rattachée à David Destappes, Chief Operating Officer.

Diplômée de l'INSA Lyon (Institut National des Sciences Appliquées) et titulaire d'un MBA en Assurances de l'Université Paris-Dauphine (MBA CHEA), Sara El Bekri a débuté sa carrière chez mc2i en tant que consultante et cheffe de projet, avant de rejoindre Deloitte France, où elle a occupé le poste de directrice Strategy & Operations – Financial Services Industry de 2015 à 2023. En 2023, elle rejoint Friday France en tant que Country Manager, où elle pilote la stratégie de développement et la performance opérationnelle de la filiale.

Cette nomination s'inscrit dans la volonté de Baloise Luxembourg de renforcer son positionnement sur le segment Non-Vie Internationale, un pilier stratégique de croissance à long terme.

www.baloise.lu

BGL BNP PARIBAS NICOLAS OTTON, RESPONSABLE DU GROUPE BNP PARIBAS AU LUXEMBOURG



Nicolas Otton, responsable, Groupe BNP Paribas au Luxembourg, et président, Comité exécutif, BGL BNP Paribas.

Nicolas Otton, ancien directeur de BNP Paribas Banque Privée en France, a succédé, le 1^{er} janvier dernier, à Béatrice Belorgey, qui a fait valoir ses droits à la retraite. Il occupe ainsi les fonctions de **président du Comité exécutif de BGL BNP Paribas et de responsable du Groupe BNP Paribas au Luxembourg**.

Titulaire d'un DESS en finance de l'Université Paris II Panthéon-Assas, Nicolas Otton intègre le Groupe BNP Paribas en 1998 dans la région Nord au sein de la filière Entreprises. Entre 2000 et 2012, il exerce plusieurs fonctions de responsabilités commerciales et managériales au sein de la Banque Commer-

ciale en France (BCEF), notamment directeur du Centre d'affaires entre 2009 et 2012. Il est nommé directeur du groupe d'agences de Paris Rive Gauche en 2012, puis directeur du Réseau Est en 2015. En 2016, il est nommé directeur du Réseau Nord-Est puis directeur de la région Île-de-France Est en 2018. Depuis juillet 2020, il dirigeait la Banque Privée France de BNP Paribas.

www.bgl.lu

MARKCOM TOM TURPING À LA PRÉSIDENTE



Tom Turping, président, MarkCom.

Le CEO d'e-connect, **Tom Turping**, est le **nouveau président de la MarkCom** depuis le 1^{er} décembre 2025. Il succède à André Hesse (VOUS Agency).

Ses priorités seront axées sur la professionnalisation de la fédération (renforcer les outils, les structures et la communication interne), le positionnement sur les enjeux de demain (IA, régulation des appels d'offres, talents, nouveaux formats digitaux), la représentation active des agences (défendre les intérêts des membres, créer des ressources utiles à tous, faciliter les coopérations avec les annonceurs et les institutions) et la modernisation de l'offre fédérale (formations, accompagnements, boîte à outils, publications).

<https://markcom.lu>

CASINO 2000 JOFFREY MARTIN, DIRECTEUR MARKETING



Anne Leick et **Joffrey Martin** (directeur Marketing), Casino 2000.

Photo-Éric Devillet

Après 22 années d'engagement au sein de **CASINO 2000**, **Anne Leick**, directeur Marketing & Commercial, a choisi d'ouvrir un nouveau chapitre personnel. Depuis son arrivée en 2003, elle a contribué de manière significative à façonner l'identité et le développement de CASINO 2000. Sa vision stratégique, son expertise et son implication ont accompagné l'évolution constante du lieu, devenu au fil des années un *hub* majeur du divertissement au Luxembourg.

Joffrey Martin a succédé à Anne Leick à la direction du Marketing. Fort d'une expérience reconnue dans l'accompagnement de marques internationales et dans la conception d'écosystèmes digitaux performants, Joffrey Martin apportera une vision orientée innovation, relation client et attractivité. Il était précédemment en poste au sein de l'agence digitale Vanksen, où il occupait des fonctions-clés en stratégie digitale, communication omnicanale et innovation marketing.

www.casino.lu

FEDAS LUXEMBOURG NOUVELLE COMPOSITION DU BUREAU EXÉCUTIF (BEX)

La **FEDAS Luxembourg asbl** est l'association faîtière du secteur social, engagée dans la défense des intérêts des structures et des professionnels du domaine. Elle oeuvre pour la valorisation des métiers du secteur social, le développement des compétences et la mise en réseau des acteurs du terrain.

Fin novembre 2025, son conseil d'administration a élu un **nouveau Bureau Exécutif (BEX)**, organe stratégique chargé d'accompagner les orientations et les priorités du secteur social, tout en garantissant une représentation équilibrée de ses différents acteurs.

Le BEX se compose désormais de : **Gérard Albers** (vice-président), **Carlos Breda** (vice-président), **Catherine Mannard** (trésorière), **Carina Goncalves** (secrétaire) et **Michèle Racké** (membre). Le poste de président reste à pourvoir et les démarches se poursuivent.

www.fedas.lu

Le Groupe POST lance *DEEP ONE Digital Program* pour accompagner les PME luxembourgeoises

Le Groupe POST Luxembourg vient de lancer le programme *DEEP ONE*, une initiative destinée à soutenir les petites et moyennes entreprises dans leur transformation digitale.

Porté par DEEP et Editus, en collaboration avec AINOS, toutes des entités du Groupe POST, le *DEEP ONE Digital Program* vise à rendre la digitalisation accessible et pragmatique pour les entreprises locales.

Bien que les outils numériques jouent un rôle de plus en plus important pour la compétitivité, de nombreuses petites entreprises rencontrent des difficultés à suivre ce rythme.

Rendre la transformation numérique accessible et pragmatique

DEEP ONE Digital Program propose un parcours structuré pour faciliter l'adoption des technologies clés. Il comprend une analyse des besoins prioritaires, des solutions modulaires couvrant des domaines tels que les télécommunications, la gestion des données, le cloud, la cybersécurité et la visibilité en ligne ainsi qu'un accompagnement complet pour la mise en œuvre et le suivi. Le programme inclut également des formations et des rencontres destinées à



renforcer les compétences et à favoriser les échanges entre entreprises.

Cette initiative s'adresse à toutes les TPE et PME luxembourgeoises, quel que soit leur niveau de maturité digitale. L'objectif est de rendre la transformation numérique accessible et pragmatique, en proposant

des outils concrets et un accompagnement adapté aux réalités locales.

Ce programme s'inscrit ainsi dans la continuité des efforts menés par DEEP, Editus et AINOS.

Les entreprises intéressées peuvent s'inscrire via le site www.deepone.lu



DEEP ONE
Digital Program



Fleur Moreau :

« Il faut favoriser le soutien entre femmes entrepreneures et encourager le partage d'expériences »

Après un passage dans le monde du salariat, Fleur Moreau a sauté à pieds joints dans l'entrepreneuriat. Issue d'une famille de restaurateurs, c'est dans ce domaine qu'elle s'épanouit aujourd'hui naturellement, travaillant en binôme avec son époux. Le duo est actuellement à la tête de l'enseigne luxembourgeoise bien connue *Charles Sandwiches*. Elle revient avec nous sur son parcours et sa récente adhésion à la FFCEL.

Pouvez-vous nous résumer votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amenée à entreprendre au Luxembourg ?

Je viens d'une famille de restaurateurs-entrepreneurs au Luxembourg. J'ai grandi dans cet environnement et j'ai été baignée très tôt dans les réalités du métier. J'ai également épousé un restaurateur. Après plusieurs années de salariat, l'entrepreneuriat s'est présenté comme une suite logique pour nous. En 2013, nous avons repris ensemble notre premier restaurant. C'étaient mes débuts de cheffe d'entreprise. Aujourd'hui, nous travaillons toujours ensemble.

Que faisiez-vous comme travail avant de devenir entrepreneure ?

J'ai été salariée pendant une dizaine d'années. Je travaillais comme responsable administrative pour un cabinet de kinésithérapie, situé dans la clinique Bohler. Je gérais les prises de rendez-vous des patients, la répartition des honoraires, la gestion des comptes en banque, etc. C'était très varié, mais je tournais un peu en rond et je me sentais bridée. Me lancer dans l'entrepreneuriat a été très libérateur pour moi. En 2013, mon mari et



« En tant qu'entrepreneure, il faut être multifonction et j'adore ça. Je n'ai jamais l'impression d'aller travailler et je pense que c'est très précieux. »

moi avons repris un premier restaurant de cuisine française semi-gastronomique. Dans ce contexte, le défi était de pouvoir trouver du personnel qualifié qui avait des connaissances techniques avancées.

Comme les matières travaillées étaient relativement nobles, il fallait gérer les coûts afin de pouvoir proposer de bons produits à un prix adéquat. Cette expérience a été très formatrice pour la suite.

Comment êtes-vous arrivée à la tête de Charles Sandwiches ?

En 2017, l'établissement était à remettre. Nous avons été mis en relation avec la personne en charge de la reprise par le biais de contacts professionnels. Cette rencontre a été déterminante et a donné naissance à une très belle aventure entrepreneuriale et humaine. Charles Sandwiches existait déjà depuis 2013. Il y avait un point de vente situé rue de Chimay, dans le centre de Luxembourg. En 2018, nous avons ouvert un deuxième point de vente, place de Paris. Nous prévoyons l'ouverture d'un troisième point de vente au 1^{er} trimestre 2026.

De quoi est fait votre quotidien ? Comment se déroulent vos journées de cheffe d'entreprise ?

Mon mari et moi travaillons de manière complémentaire. Il gère l'opérationnel et je m'occupe de toute la partie *no food*, c'est-à-dire tout ce qui ne se mange

pas. Cela regroupe des missions très variées : tâches administratives, ressources humaines, marketing, communication ainsi que la gestion financière. Nous travaillons aussi beaucoup sur le développement de nos enseignes. Ce qui me plaît, c'est qu'aucune journée ne se ressemble. C'est ce qui rend ce métier très passionnant et stimulant.

Quels sont les plus grands défis auxquels vous avez été confrontée par le passé ? Et quels sont ceux auxquels vous faites face actuellement ?

Le principal défi, c'est l'humain. Il faut fidéliser les équipes, donner envie de travailler avec nous... En parallèle, il faut essayer de trouver un juste équilibre au niveau économique afin de rester rentable malgré l'augmentation constante des coûts. Et bien sûr, il est nécessaire de continuer à proposer des produits de qualité, en offrant une belle expérience client et des prix justes.

Le COVID a été bien sûr un moment compliqué, même si nous avons eu la chance de ne jamais cesser notre activité. À l'époque, nous travaillions déjà beaucoup l'emporté. Nos clients avaient déjà pris cette habitude, mais nous avons quand même dû bousculer notre mode de fonctionnement. Nous avons réussi à rester à flot et rentables pendant toute cette période, même si cela n'a pas été simple. Nous en avons aussi retiré des choses positives. Par exemple, aujourd'hui, en matière de recrutement, les premiers entretiens se font toujours à distance, par visioconférence. Auparavant, nous devions faire venir les équipes sur place. Cette habitude est restée car elle représente un gain de temps considérable, pour nous et pour les personnes qui postulent.

Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre métier ?

La diversité ! Chaque jour est différent. En tant qu'entrepreneuse, il faut être multifonction et j'adore ça. Je n'ai jamais l'impression d'aller travailler et je pense que c'est très précieux. Je suis faite pour ça et j'espère que je n'aurai jamais à redevenir salariée un jour. Être entrepreneuse, c'est beaucoup de contraintes, mais à la fois une grande liberté. Cela me correspond parfaitement.



« L'entrepreneuriat demande beaucoup de patience et de persévérance : il faut accepter que le parcours soit jalonné de défis, d'échecs et de moments difficiles, qui font pleinement partie du processus d'apprentissage. »

Comment se porte le secteur de la restauration au Luxembourg actuellement ?

La restauration est un métier exigeant. Il faut s'entourer des bonnes personnes pour pouvoir collaborer sereinement. Pour nous, actuellement, cela se passe relativement bien. Il faut dire que nous avons mis des choses en place pour maintenir un environnement de travail agréable pour tous : une bonne communication, la possibilité de travailler en horaires continus... Mises bout à bout, nos petites initiatives nous permettent de stabiliser les équipes et d'instaurer un climat de respect mutuel. C'est une relation à double sens.

Que ce soit dans la cuisine haut de gamme ou plus populaire, les clients attendent toujours un service et un produit de qualité. Depuis quelque temps, les coûts augmentent et les attentes et les habitudes des clients évoluent. Je pense que les établissements qui prospèrent sont ceux qui parviennent à s'adapter et rester attentifs aux besoins de leurs

clients. Mais il est vrai que cela demande plus d'efforts qu'auparavant.

Vous faites partie du conseil d'administration de la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg (FFCEL). Dans quel contexte avez-vous rejoint cette association ? Quel rôle y jouez-vous ?

Je connaissais déjà la présidente actuelle de la FFCEL, Danièle Picard. En mars 2025, un nouveau conseil se formait et elle m'a proposé de rejoindre l'aventure. J'ai accepté car je partage les valeurs portées par la Fédération. Je trouve important de favoriser le soutien entre femmes entrepreneures et d'encourager le partage d'expériences. On se sent moins seule lorsque l'on peut échanger avec d'autres femmes qui rencontrent les mêmes problématiques.

Je fais donc désormais partie du conseil d'administration de la Fédération et je suis en charge de l'événementiel et du sponsoring, de même qu'Emmanuelle Amoretti. À deux, nous co-organisons des événements, trouvons des lieux pour les accueillir, élaborons des programmes, cherchons des sponsors, etc.

Quels conseils donneriez-vous à une jeune femme qui souhaite entreprendre au Luxembourg ?

Je lui conseillerais avant tout de choisir un domaine qui la passionne réellement. L'entrepreneuriat demande beaucoup de patience et de persévérance : il faut accepter que le parcours soit jalonné de défis, d'échecs et de moments difficiles, qui font pleinement partie du processus d'apprentissage.

La Fédération constitue par ailleurs un formidable réseau de soutien pour les jeunes entrepreneures. De nombreuses femmes de tous âges rejoignent régulièrement la FFCEL, ce qui favorise la transmission intergénérationnelle.

Enfin, je dirais qu'il est essentiel d'avoir confiance en soi et de croire en son projet. Le Luxembourg compte aujourd'hui de nombreux exemples de femmes entrepreneures qui ont su s'imposer et réussir.

Propos recueillis par Marie François

D'Bank an de Risiko – wann eng Fassad wéi eng Villa behandelt gëtt

D'Sue fléissen net do, wou se solle fléissen. Ech wollt meng Fassad nei usträichen. Just usträichen. Kee Lift, kee Balcon, kee Glas-Stol-Monster. Einfach frësch Faarf. Mee wéi ech dofir bei meng Bank gaange sinn, huet d'Geschicht ugefaangen, wéi wann ech géif eng Shoppingmall um Kierchbiérg bauen. D'Fro koum direkt: «Wéi eng Sécherheet kënnt Dir eis ginn?» Ech: «Ech hunn d'Haus schonn zrëckbezuelte». Si: «Da géife mir eng voll Hypothék drop maachen.» Pardon? Eng voll Hypothék – fir eng Fassad unzesträichen?

Dat ass wéi wann een eng Tankstell brauch fir e Vélo opzepompelen.

Et geet hei ëm eng kleng Investitioun, mat minimalem Risiko, op engem voll bezuelten Haus – also mat engem héije Wäert. An trotzdeem handelt d'Bank wéi wann ech géif eng Start-up grënnen déi mat Helikoptere Pizza verdeelt.

Eng voll Hypothék ass net just eng Sécherheet. Si ass eng total iwwerproportional a ganz deier Ofsécherung fir d'Bank – op Käschte vum Client. An dat trotz enger Realitéit déi se ganz gutt kennt.

Well maache mer eis näischt vir: Banke kréien Zënse genau dofir, dass se Risiko huelen. Dat ass net Belounung fir eng sécher Plaz am Schiet – dat ass hire Geschäftsmodell.

An net ze vergiessen: D'Aufgab vun enger Bank ass et, net just d'Suen ze parken a Prozeduren ze managen, mee d'Ekonomie ze ënnerstëtzen an ze finanzéieren. Wann d'Banken dës Aufgab net méi erfëlle kënnen, stellt sech d'Fro wéi d'Wirtschaft soll weiderlafen.

D'Decisioun gëtt net méi vum gesunde Mënscheverstand geholl

Mee d'Realitéit ass: all kleng Demande leeft duerch intern Checklëschten, Compliance-Schläifen a Risikoscoring-Algorithmen. D'Decisioun gëtt net méi vum gesunde Mënscheverstand geholl, mee vum Apparat. Ech maache sécher hei kee Reproche un iergend e Mataarbechter.



Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

«Wéi eng Sécherheet kënnt Dir eis ginn? Da géife mir eng voll Hypothék drop maachen. Pardon? Eng voll Hypothék – fir eng Fassad unzesträichen?»

Dëst Verhale geet wäit iwwert eng eenzel Demande eraus. Et blockéiert kleng Investitiounen, ëmständlech Prozeduren a bremst d'Ekonomie am klengen an am groussen Ganzen. D'Handwerker waarden. D'Chantiere stinn. D'Sue fléissen net do, wou se solle fléissen.

Et gëtt Zäit dass d'Banke sech erëm drun erënneren firwat se iwwerhaapt existéieren: d'Finanzwiese soll d'Ekonomie an d'Leit ënnerstëtzen.



Marc Hostert

Follow Marc Hostert sur Facebook et X: @marchohostert



STATEC

Rapport Travail et Cohésion sociale 2025

De l'édition 2025 du rapport du STATEC sur le Travail et la Cohésion Sociale (TCS), il ressort que, pour 2024, le revenu disponible moyen des ménages luxembourgeois a atteint près de 7.700 EUR/mois et que le niveau de vie moyen s'est établi à 4.900 EUR, confirmant une amélioration du pouvoir d'achat malgré l'inflation.

Toutefois, les inégalités de revenus restent marquées : les 20% les plus aisés disposent d'un niveau de vie 4,7 fois supérieur à celui des 20% les moins aisés. Le taux de risque de pauvreté persistante atteint 6,1% et grimpe à 26,9% une fois les dépenses pré-engagées déduites.

Le rapport met également en lumière les défis croissants liés au vieillissement : 1/4 des pensionnés perçoit une pension inférieure au minimum légal, touchant particulièrement les femmes et les personnes de nationalité étrangère. Souvent, leur faible pension est compensée par celle, plus élevée, de leur conjoint.

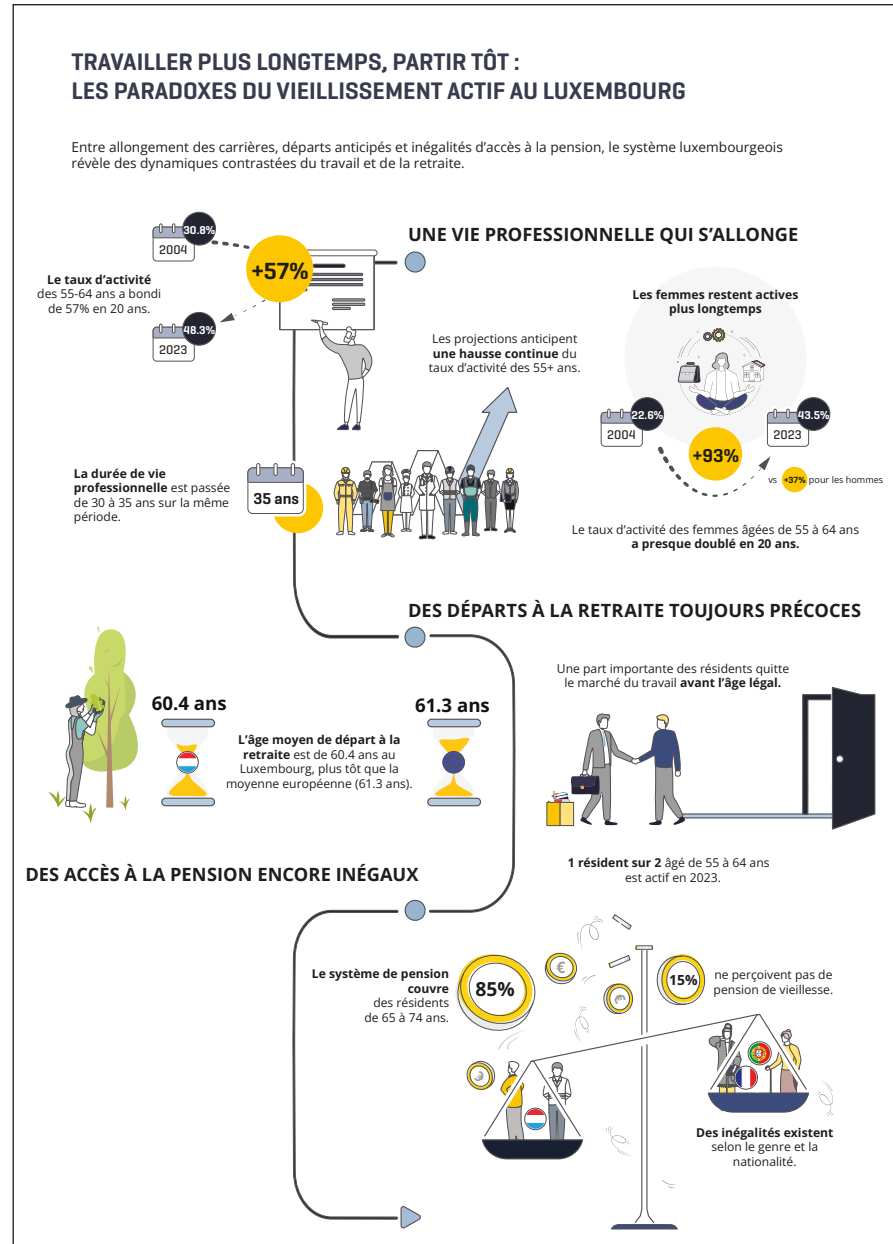
Le taux d'activité des personnes âgées de 55 à 64 ans a augmenté de 57% depuis 2004, tout comme la durée de vie professionnelle, passée de 30 à 35 ans. Pourtant, l'âge moyen de départ à la retraite reste inférieur à celui observé dans l'Union européenne (60,4 ans contre 61,3 ans), et une part importante de la population quitte le marché du travail avant l'âge légal.

Une précarité multidimensionnelle à surveiller

En 2024, 20% de la population était confrontée à la pauvreté ou à l'exclusion sociale, soit plus de 130.000 personnes. Cela inclut la pauvreté monétaire, la privation matérielle ou sociale sévère, ou une faible intensité de travail dans le ménage. Par ailleurs, 23% des ménages déclarent rencontrer des difficultés à joindre les deux bouts, un chiffre qui dépasse 1/3 chez les personnes nées au Portugal. La précarité énergétique touche 4,1% des ménages, un taux stable par rapport à 2023.

Vieillesse de la population

Le rapport consacre sa partie thématique au vieillissement de la population, un phénomène encore modéré au Luxembourg (15% de 65 ans et plus en 2024 contre 21,6% dans l'UE27), mais en



Source : STATEC.

progression. Ce phénomène résulte de deux dynamiques principales : la baisse durable de la fécondité (vieillesse par le bas) et l'allongement de l'espérance de vie (vieillesse par le haut). Cette évolution est, en revanche, freinée par l'arrivée de jeunes actifs via la migration.

Carrières plus longues, mais départs à la retraite toujours plus précoces

Le taux d'activité des 55 à 64 ans a progressé de 57% depuis 2004 et la durée

de vie professionnelle est passée de 30 à 35 ans. Pourtant, l'âge moyen de départ à la retraite reste bas (60,4 ans), inférieur à la moyenne européenne (61,3 ans), et de nombreuses personnes quittent le marché du travail avant l'âge légal.

Source : STATEC, Statnews n°40 Rapport Travail et cohésion sociale – Pouvoir d'achat en hausse, mais des inégalités persistantes et une population vieillissante, département Statistiques Sociales, 12 novembre 2025.

<https://statistiques.public.lu>

L'UEL

L'emploi des seniors: un enjeu stratégique

Au Luxembourg, parmi les 55-64 ans, moins d'1 personne sur 2 travaille, contre presque 70% en moyenne dans les pays de l'OCDE. Partant du constat que cette situation n'est pas durable et qu'elle constitue une énorme perte pour le monde actif, l'UEL a collaboré avec les associations de professionnels du recrutement et des ressources humaines au Luxembourg, la fr2s (Federation for Recruitment Search & Selection), HR Community et FES (FEDIL Employment Services) pour réaliser une enquête, auprès de leurs membres, sur le recrutement des seniors au Grand-Duché.

Les résultats de ce Baromètre de l'emploi, dont les principaux sont mentionnés ci-après, mettent en lumière l'enjeu stratégique de l'emploi des seniors tout en montrant les réalités du terrain, les idées préconçues et le besoin d'actions de l'ensemble des acteurs: les entreprises, les salariés et les pouvoirs publics. Il en ressort un potentiel économique, social et sociétal sous-exploité.

Il ressort par exemple de cette enquête que les seniors sont principalement envi-

sagés pour des rôles d'encadrement souvent associés à des niveaux de salaires trop élevés alors qu'ils aspirent parfois à occuper un poste opérationnel sans n'avoir nécessairement ni l'envie ni la vocation à diriger une équipe. Les seniors sont aussi souvent lucides sur leur valeur sur le marché à un instant donné et peuvent se montrer plus modérés dans leurs attentes salariales, notamment parce qu'ils sont dans une nouvelle étape de leur vie, ont déjà sécurisé certains aspects personnels ou souhaitent se concentrer davantage sur le contenu et la signification d'un poste que sur sa rémunération.

En parallèle, les entreprises et les recruteurs doivent intégrer cette réalité, dépasser les réflexes d'autocensure et oser envisager une plus grande diversité de postes pour les seniors.

Le Baromètre révèle aussi qu'1 expert du recrutement sur 3 ignore l'existence de dispositifs favorisant l'embauche ou le maintien en emploi des seniors. En outre, 1/4 d'entre eux estime que ces dispositifs sont

actuellement insuffisants. Le renforcement des incitations financières est le levier prioritaire identifié par les professionnels du recrutement, bien que l'évolution des mentalités et la sensibilisation accrue des individus et des employeurs soient aussi plébiscitées.

Le Baromètre dresse un constat sans appel: 80% des experts du recrutement estiment que les seniors ne sont pas assez valorisés. Les seniors ont pourtant tout autant d'atouts à faire valoir et une proposition de valeur à démontrer. Ils offrent notamment une fiabilité et une stabilité qui fait de leur embauche un choix durable.

Le Luxembourg a besoin de plus de seniors au travail: c'est un enjeu stratégique, essentiel pour préserver à la fois le développement économique et le modèle social. Il concerne tous les acteurs, qui doivent s'impliquer et agir positivement à leur niveau.

Source: UEL, Communiqué de presse *Réimaginer l'emploi des seniors: un enjeu stratégique pour le Luxembourg*, 16 octobre 2025.

www.uel.lu



La Gen Z peine à trouver sa place en entreprise

Une étude de Randstad, *La génération Z en entreprise*, menée auprès de 11.250 talents dans 15 pays et sur l'analyse de plus de 126 millions d'offres d'emploi, révèle que la génération Z est ambitieuse et pleine de potentiel, mais qu'elle peine à trouver sa place en entreprise.

Elle arrive sur le marché du travail dans un contexte de grands bouleversements. Malgré une pénurie de talents qui s'accroît, le nombre de postes ouverts aux débutants enregistre une baisse continue, tous secteurs confondus. Les jeunes travailleurs font face à une concurrence accrue, alimentée par l'IA qui permet de traiter des tâches habituellement confiées aux profils juniors. La Gen Z est également confrontée à une disruption technologique constante et à des perspectives de carrière incertaines.

L'étude de Randstad dépeint une génération à la fois déterminée et désorientée. Les jeunes aspirent à des carrières qui ont du sens et se projettent

sur le long terme. Pourtant, ils manquent de confiance pour naviguer dans l'univers professionnel. Beaucoup se sentent insuffisamment préparés et accompagnés, ce qui les pousse à revoir leurs ambitions à la baisse. Conséquence directe: leur durée moyenne en poste diminue. Les jeunes actifs d'aujourd'hui changent d'emploi plus vite que n'importe quelle génération avant eux. Si les employeurs peuvent y voir un manque de loyauté, les conclusions de l'étude suggèrent plutôt une réaction à des attentes déçues, doublée d'un puissant désir de progression.

La Gen Z prend son avenir en main

Loin de se laisser décourager, la Gen Z propose de nouvelles façons de travailler. Parmi les jeunes talents français interrogés, 48% occupent un emploi à temps plein. Et 26% d'entre eux préféreraient concilier ce poste avec une activité secondaire (*side hustle*), que ce soit pour nourrir

leur quête de sens, assouvir leur besoin de flexibilité, ou par nécessité financière.

Alors que les viviers de talents se contractent, cette génération est la plus prompte à démissionner. L'étude révèle un taux de départ de 22% pour la Gen Z au cours des 12 derniers mois, le taux le plus élevé de toutes les générations. 52% des jeunes travailleurs sont en recherche active. Près d'un tiers (29%) prévoit ainsi de quitter son poste actuel d'ici un an, et seuls 7% ont l'intention de rester sur le long terme au sein de la même entreprise.

Le manque de perspectives d'évolution est un facteur-clé de mobilité: pour 19% de la Gen Z, c'est la principale raison qui les pousse à changer d'emploi. Ce motif se place ainsi en 2^e position des raisons de départ les plus citées, juste derrière le salaire.

L'engouement de la Gen Z pour l'IA et les nouvelles technologies la place en position de force pour répondre à la demande croissante du marché en compétences data et tech.



Cependant, malgré son aisance avec le numérique, l'étude met en lumière une inquiétude grandissante : 52% des jeunes actifs se disent préoccupés par l'impact de cette technologie sur leur emploi, contre 42% l'an dernier.

La Gen Z est confiante dans sa capacité à apprendre, mais prompte à partir si aucune trajectoire claire ne se dessine ; elle est prête à chercher un nouvel

emploi, mais ne croit pas forcément que son rêve professionnel soit atteignable ; elle utilise l'IA avec optimisme, tout en s'inquiétant fortement de son impact à long terme sur sa carrière et sur la rarefaction des postes de débutants.

La Gen Z sera bientôt attendue à des postes de management intermédiaire, à mesure que les Millennials évolueront vers des fonctions de direction. Pour les entre-

prises, il est essentiel d'investir dans des parcours de carrière clairs, de moderniser les stratégies d'apprentissage et de créer une culture équitable qui renforce la confiance.

Source: Randstad, Communiqué de presse *La Gen Z en entreprise : une génération à la fois déterminée et désorientée*, 21 octobre 2025.

www.randstad.lu



La qualité de vie est le principal moteur de mobilité

L'étude *Randstad Employer Brand Research* a interrogé 1.511 travailleurs – au Luxembourg et dans les pays frontaliers – afin de connaître leurs attentes en termes de job idéal.

L'étude confirme une mutation des priorités des salariés. Si la rémunération reste le critère le plus important, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a connu une montée significative, dépassant la sécurité de l'emploi. Elle devient ainsi le 2^e facteur le plus important dans l'évaluation de l'employeur idéal. Plus révélateur encore, l'équilibre travail/vie privée est la raison principale pour laquelle les salariés cherchent à quitter leur emploi actuel.

L'étude 2025 révèle aussi le classement des employeurs les plus prisés par les salariés du Luxembourg. Ces entreprises se distinguent par leur capacité à aligner leur marque employeur avec les attentes-clés du marché. Il s'agit de :

1. Université du Luxembourg
2. Banque et Caisse d'Épargne de l'État Luxembourg
3. Groupe CFL
4. Luxair
5. Groupe POST Luxembourg

Réalité et attentes

Moins de la moitié des salariés seulement évaluent favorablement leur employeur sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et sur l'atmosphère de travail. Il existe aussi un écart d'expérience entre les « cols blancs » (travail de bureau) et les « cols bleus » (travail manuel ou technique), les premiers ayant une vision plus positive de leur employeur actuel en matière de salaire et de sécurité.

Bien que l'équité soit jugée favorablement dans l'ensemble (2/3 des salariés), une crise de confiance se manifeste concernant les décisions stratégiques. Si la moitié des salariés estiment recevoir un salaire égal

pour un travail égal, moins d'1/3 juge que la direction générale est équitable dans les processus de recrutement, d'avancement de carrière et de distribution des opportunités de croissance, telles que les formations et l'attribution des meilleures missions. Ce manque de transparence dans la méritocratie institutionnelle est un point de friction majeur. De plus, malgré des progrès, les minorités continuent de percevoir davantage d'obstacles professionnels que leurs homologues non minoritaires.

Il est donc primordial pour les employeurs de combler le fossé entre promesses et expérience quotidienne de leurs employés, en transformant la flexibilité et l'équité des opportunités en avantages concurrentiels mesurables.

Source: Randstad, Communiqué de presse *Randstad Employer Brand Research 2025 – la qualité de vie est désormais le principal facteur de mobilité au Grand-Duché*, 27 octobre 2025.

www.randstad.lu



Prestations sociales dans l'UE: + 7% en 2024

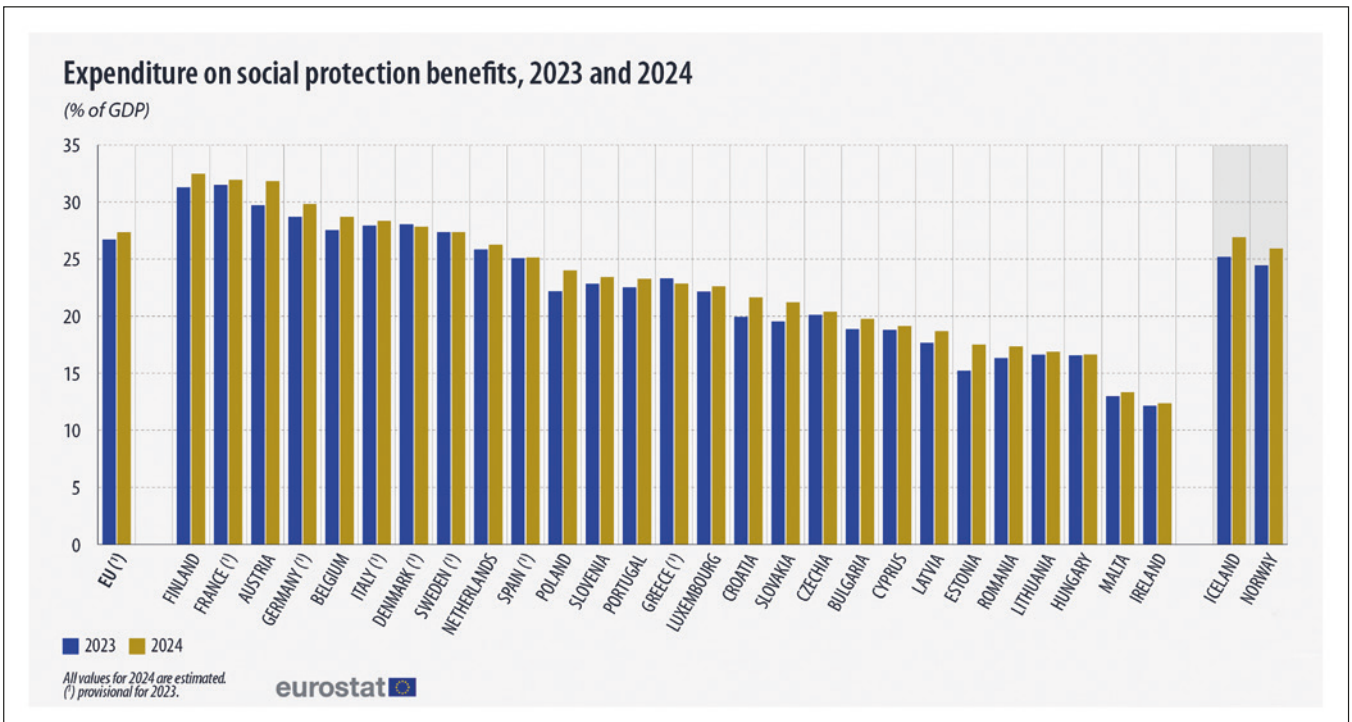
Selon les premières estimations d'Eurostat, les dépenses totales consacrées aux prestations de protection sociale dans l'UE en 2024 ont atteint 4.925 milliards EUR, soit une augmentation de 6,9% par rapport à 2023. Les données montrent que les dépenses liées aux prestations de protection sociale représentaient 27,3% du PIB de l'UE, ce qui indique une augmentation de 0,6 point

de pourcentage (pp) par rapport à l'année précédente.

Parmi les pays de l'UE, les dépenses de prestations de protection sociale en pourcentage du PIB étaient les plus élevées en Finlande (32,5% du PIB), en France (31,9%) et en Autriche (31,8%), tandis qu'elles étaient les plus faibles en Irlande (12,4%), à Malte (13,4%) et en Hongrie (16,6%).

Parmi les prestations de protection sociale, les pensions de vieillesse (2.044 milliards EUR, soit 41,5% du total) et les prestations maladie/soins de santé (1.463 milliard EUR, soit 29,7%) représentaient les dépenses les plus importantes. Les autres catégories incluaient les prestations d'invalidité, de survivants, familiales et pour enfants, de chômage, de logement et d'exclusion sociale non classées ailleurs.





En 2024, les dépenses liées aux prestations de protection sociale ont augmenté dans tous les pays de l'UE. Les hausses les plus importantes par rapport à 2023 ont été enregistrées en Estonie

(+ 19,5%), en Croatie (+ 17,8%) et en Roumanie (+ 17,5%), tandis que les plus faibles ont été observées en Grèce (+ 3,2%), en Suède (+ 3,9%), en Italie et au Danemark (4,3% chacun).

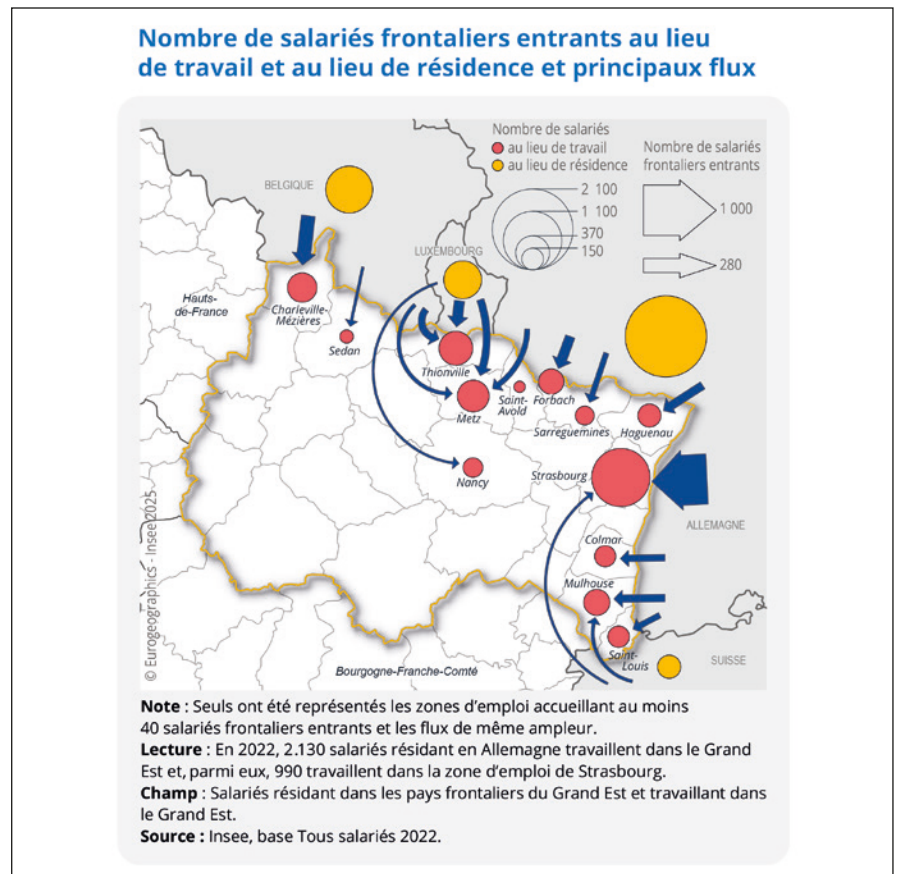
Source : Eurostat, article *EU social benefits expenditure up 7% in 2024*, 7 novembre 2025.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20251107-2>

Frontaliers dans le Grand Est: 1 salarié entrant pour 60 sortants

Près de 3.500 résidents d'Allemagne, de Belgique, du Luxembourg ou de Suisse sont salariés dans le Grand Est. Ces flux, bien qu'en augmentation, sont très nettement inférieurs aux flux sortants. Pour 1 salarié venant d'un pays frontalier pour travailler dans la région, 60 font le chemin inverse. Les salariés frontaliers entrants proviennent en majorité du Bade-Wurtemberg et de la Wallonie. Ils travaillent plus souvent dans le secteur de l'enseignement que les sortants et les non-frontaliers.

Au début de l'année 2022, près de 3.500 habitants des 4 pays frontaliers occupent un poste salarié dans le Grand Est. Parmi ces salariés, 2.100 résident en Allemagne, 700 en Belgique, 500 au Luxembourg et le reste en Suisse. Le Grand Est est la 2^e région frontalière française en nombre de salariés frontaliers entrants, derrière les Hauts-de-France et devant Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Les flux entrants et sortants sont particulièrement déséquilibrés : en 2022, 202.000 habitants du Grand Est occupent un emploi salarié dans un des 4 pays frontaliers, soit 1 salarié entrant pour envi-



ron 60 sortants. Cela s'explique en partie par les différences de salaire de part et d'autre de la frontière et par la spécificité des postes proposés à l'étranger. C'est avec la Suisse que les écarts de salaire sont les plus importants et que le rapport entre les salariés entrants et sortants est le plus déséquilibré. En 2022, on compte 1 salarié venant de Suisse pour travailler dans le Grand Est, pour 250 salariés sortant de la région pour travailler en Suisse. Au cours des années 2019 et 2020, les salariés résidant dans le Haut-Rhin et travaillant dans les deux cantons de Bâle gagnaient en moyenne 2,6 fois plus que les non-frontaliers.

Un peu moins de 80% des frontaliers entrants travaillent dans le secteur des services, une proportion semblable à celle des non-frontaliers. En revanche, les services non marchands intéressent beaucoup plus les frontaliers entrants, notamment le secteur de l'enseignement qui concerne 1 entrant sur 5. La majorité des frontaliers entrants tra-

vaillant dans ce secteur réside en Allemagne et occupe des postes d'enseignants dans l'enseignement secondaire ou supérieur.

Les salariés frontaliers entrants se distinguent aussi par le niveau de qualification des professions exercées, supérieur à celui des sortants. La part des salariés occupant un poste de cadre ou de profession intellectuelle supérieure est nettement plus élevée chez les frontaliers entrants (42%) que parmi les frontaliers sortants et les non-frontaliers (17% et 14%). Parmi les frontaliers entrants, 30% occupent un poste d'employé ou d'ouvrier, contre 59% des sortants et 63% des non-frontaliers. Les frontaliers arrivant d'Allemagne sont plus souvent des cadres et des professions intellectuelles, comparativement à la Belgique (46% contre 31%) et moins fréquemment des employés (14% contre 22%).

La moitié des salariés frontaliers entrants ont une rémunération nette supérieure à 15,8 EUR de l'heure, plus élevée que la rémunération médiane des salariés non

frontaliers de la région (11,6 EUR). Cela est en partie dû à une plus forte proportion de catégories socioprofessionnelles les plus rémunératrices (cadres et professions intellectuelles supérieures). De plus, à secteur d'activité constant, les salariés frontaliers entrants cadres et professions intellectuelles supérieures sont mieux rémunérés que leurs homologues non frontaliers. Pour les cadres du secteur de l'industrie manufacturière, par exemple, la rémunération horaire médiane nette est supérieure de 50% en faveur des frontaliers entrants. Dans les autres catégories socioprofessionnelles les plus représentées chez les salariés frontaliers entrants, les rémunérations horaires sont proches entre frontaliers et non-frontaliers.

Source : Insee Grand Est, Insee Flash Grand Est n° 110, *Salariés frontaliers : des flux à sens unique*, Sylvain Juliachs, 4 novembre 2025.
www.insee.fr/fr/statistiques/8659104

Travailleurs frontaliers nord-lorrains : entre 40 et 103% de salaire en plus au Luxembourg

Une étude de l'Insee détaille l'influence des caractéristiques socio-économiques sur le salaire, selon que les Nord-Lorrains travaillent du côté français ou du côté luxembourgeois de la frontière. La ségrégation spatiale a été analysée en association avec le LOTERR, Centre de recherche en géographie de l'Université de Lorraine.

Les actifs résidant en Moselle, Meurthe-et-Moselle et en Meuse gagnent en moyenne 65% de plus au Luxembourg que s'ils travaillaient en France. Cet avantage salarial moyen, tous secteurs et toutes caractéristiques professionnelles confondus, s'explique essentiellement par des différences de salaire à emploi identique. Il varie selon le secteur d'activité et les caractéristiques du salarié : la catégorie socioprofessionnelle, l'âge, le diplôme et le sexe.

Ce gain salarial s'accompagne aussi d'une ségrégation spatiale marquée des travailleurs frontaliers à leur lieu de résidence. Les cadres habitent à proximité de la frontière ou dans le centre de Metz, alors que les employés sont plus élo-

gnés de la frontière et les ouvriers sont surreprésentés dans les zones rurales à l'ouest du sillon lorrain.

Le gain salarial est proportionnellement plus fort pour les employés que pour les cadres

L'étude montre que les ouvriers qualifiés gagnent un salaire au Luxembourg supérieur de 48% au salaire dans le Nord-Lorrain, tandis que les employés gagnent en moyenne 92% de plus. Le gain pour les cadres est intermédiaire (+55%). Il faut toutefois considérer ce gain en pourcentage au regard du gain absolu, dans la mesure où les cadres sont aussi la catégorie socioprofessionnelle dont les salaires sont les plus élevés : en niveau, les gains sont en effet plus importants pour les cadres que pour les autres catégories.

Le gain salarial est plus fort pour les femmes

Les femmes qui travaillent au Luxembourg gagnent 76% de plus en moyenne, alors que le gain salarial des hommes est

de 55%. Néanmoins, le niveau de salaire des hommes ayant un emploi au Luxembourg reste en moyenne plus élevé que celui des femmes (48.380 EUR contre 46.050 EUR par an). Les titulaires d'un diplôme bac+2 à bac+4 ont également un salaire plus important quand ils travaillent au Grand-Duché (+67% à +71%).

Alors que le gain salarial est de +103% en moyenne dans le secteur de la santé et de l'action sociale, il passe à +138% pour les femmes détenant un bac+3 ou un bac+4, techniciennes âgées de 40 à 49 ans, soit un salaire annuel de 58.590 EUR à temps complet au Luxembourg, au lieu de 24.590 EUR dans le Nord-Lorrain.

En fonction du diplôme et du secteur

Dans le secteur de la construction, les cadres bac+5 n'ont pas d'avantage à travailler au Luxembourg, tandis que les ouvriers qualifiés de 40 à 49 ans ayant un CAP gagnent 55% de plus au Grand-Duché que dans le Nord-Lorrain, soit 34.030 EUR/an au lieu de 21.900 EUR/an.

À caractéristiques sectorielles et socio-économiques identiques, les femmes travaillant dans le Nord-Lorrain gagnent en moyenne 13% de moins que les hommes et les frontalières 14% de moins que les frontaliers au Luxembourg. Le fort avantage salarial en moyenne des frontalières par rapport aux frontaliers n'est donc qu'un effet de répartition des emplois occupés entre des secteurs économiques plus ou moins rémunérateurs.

Dans le secteur de la finance hors assurance, le gain salarial moyen est de +94%, mais n'est pas homogène suivant le niveau de diplôme et la catégorie socioprofes-

sionnelle. Les frontaliers cadres de 40 à 49 ans, détenant un bac+5, gagnent en moyenne 77% de plus que les non-frontaliers ayant les mêmes caractéristiques, soit 90.540 EUR/an à temps complet au Luxembourg, contre 51.220 EUR/an dans le Nord-Lorrain. Néanmoins, le salaire des cadres frontaliers de la finance, de niveau bac+5, doit être pris avec précaution, car il présente une forte variabilité.

Les employés frontaliers du secteur de la finance, de niveau bac sont 2,14 fois mieux payés que dans le Nord-Lorrain: ils perçoivent un salaire annuel de 60.670 EUR

au lieu de 28.390 EUR. Ainsi, les employés frontaliers, titulaires d'un bac, gagnent plus que les cadres non frontaliers du Nord-Lorrain ayant un bac+5, confirmant l'attractivité du Luxembourg dans le secteur de la finance, où 36% des salariés du Nord-Lorrain sont des travailleurs frontaliers.

Aux avantages salariaux à travailler au Luxembourg, différenciés suivant les catégories sociales, correspondent des lieux de résidence distincts.

L'étude se focalise également sur les communes de résidences des travailleurs frontaliers.

Gain salarial selon différentes caractéristiques socio-économiques

| Caractéristiques | Salaire annuel des travailleurs non frontaliers (en EUR) | Salaire annuel des travailleurs frontaliers (en EUR) | Ratio de salaires des travailleurs frontaliers / non frontaliers |
|--|--|--|--|
| Secteur d'activité | | | |
| Industrie manufacturière | 30.910 | 43.390 | 1,40 |
| Construction | 27.730 | 39.170 | 1,41 |
| Commerce de détail | 24.320 | 34.810 | 1,43 |
| Hébergement restauration | 21.740 | 33.560 | 1,54 |
| Finance hors assurance | 36.020 | 69.840 | 1,94 |
| Santé action sociale | 27.760 | 56.280 | 2,03 |
| Catégorie socioprofessionnelle | | | |
| Cadre | 44.940 | 69.490 | 1,55 |
| Technicien | 28.730 | 46.430 | 1,62 |
| Employé | 21.820 | 41.990 | 1,92 |
| Ouvrier qualifié | 23.750 | 35.145 | 1,48 |
| Ouvrier non qualifié | 21.850 | 33.760 | 1,55 |
| Sexe | | | |
| Homme | 31.160 | 48.380 | 1,55 |
| Femme | 26.170 | 46.050 | 1,76 |
| Niveau de diplôme le plus élevé | | | |
| Aucun diplôme | 22.870 | 34.010 | 1,49 |
| BEPC | 24.770 | 38.700 | 1,56 |
| BEP CAP | 24.220 | 37.240 | 1,54 |
| Bac | 25.580 | 39.220 | 1,53 |
| Bac+2 | 30.040 | 50.030 | 1,67 |
| Bac+3 et bac+4 | 31.680 | 54.290 | 1,71 |
| Bac+5 | 43.460 | 64.300 | 1,48 |
| Ensemble | 28.990 | 47.720 | 1,65 |

Note: Le salaire est celui déclaré dans les déclarations fiscales de revenu. Le tableau indique la moyenne arithmétique pondérée des salaires pour chaque secteur d'activité. Le poids de sondage provient du recensement complémentaire, calé sur le nombre de contribuables par département.

Lecture: Pour les actifs occupés dans l'industrie manufacturière, un emploi au Luxembourg offre aux salariés un gain salarial moyen de 40% par rapport à un emploi dans le même secteur d'activité en France.

Champ: Salariés à temps complet des départements de la Moselle, de la Meurthe-et-Moselle et de la Meuse.

Sources: Insee, enquête annuelle de recensement; DGFIP, déclarations fiscales, 2019 et 2020.

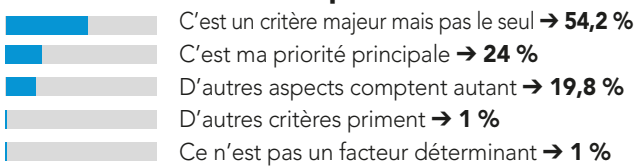
Source: Insee Analyses Grand Est n° 205, *Fort gain salarial pour les travailleurs frontaliers français au Luxembourg*, novembre 2025.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/8669660#onglet-2>

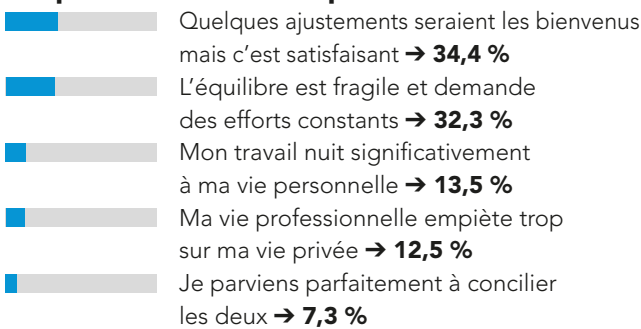
Êtes-vous satisfait(e) de votre travail ?

Entre salaire attractif, équilibre vie privée-vie professionnelle et craintes liées à l'intelligence artificielle, les travailleurs font face à de nombreux enjeux. Pour mieux comprendre leurs préoccupations et leur rapport au travail, nous les avons questionnés. Résultats du sondage réalisé en partenariat avec *entreprises magazine* et diffusé en novembre-décembre 2025 sur le site lesfrontaliers.lu.

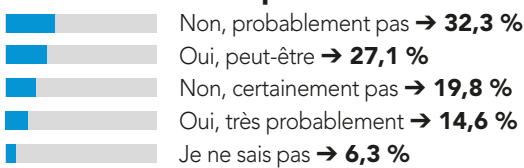
Quelle importance accordez-vous au salaire dans votre satisfaction professionnelle ?



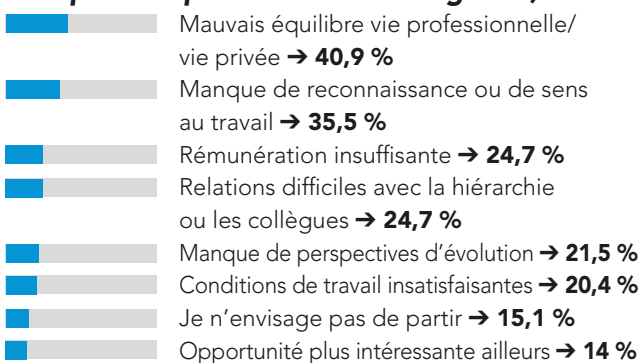
Comment évaluez-vous votre équilibre vie professionnelle/vie privée actuel ?



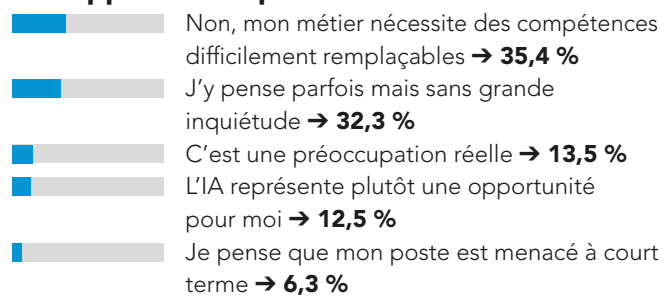
Envisagez-vous de quitter votre emploi actuel dans les 12 prochains mois ?



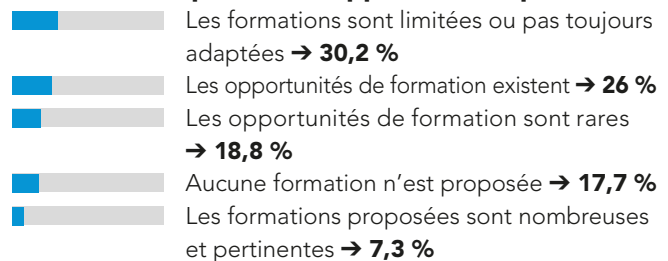
Si vous envisagez de quitter votre emploi, quelle serait la raison principale ? (même si la réponse à la question précédente était négative)



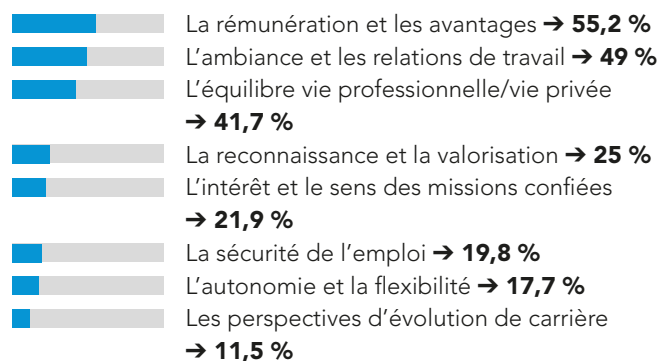
Craignez-vous que l'intelligence artificielle puisse remplacer votre poste ou réduire vos opportunités professionnelles ?



Estimez-vous que votre entreprise vous forme suffisamment pour développer vos compétences ?



Parmi ces éléments, lequel contribue le PLUS à votre satisfaction au travail ?



Comment redonner du souffle à un marché du travail en tension ?

Le marché du travail luxembourgeois, longtemps caractérisé par une forte croissance de l'emploi, un taux de chômage inférieur à la moyenne européenne et une attractivité internationale, montre d'importants signes d'essoufflement. Les derniers chiffres et analyses présentés par l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM) à l'occasion de la publication de son rapport annuel 2024, conjugués aux projections à moyen et long terme de la Chambre de Commerce via l'initiative *Talent4Luxembourg*, illustrent la nature et l'ampleur des défis à relever.

À l'été dernier, lors de la présentation du rapport annuel 2024 de l'ADEM, la directrice de l'Agence a souligné que la croissance du marché de l'emploi, bien que toujours positive, était à un niveau historiquement faible. En 2024, en effet, l'emploi au Luxembourg n'a augmenté que d'environ + 0,9 %, un niveau nettement inférieur aux taux observés les années précédentes. La création d'emplois a atteint « *son plus bas niveau depuis la crise financière de 2009* », témoignait d'ailleurs la Fondation IDEA, en avril dernier, lors de la publication de son avis annuel. Si la hausse de l'emploi devrait se limiter à 1 % en 2025, on est encore loin des 10.000 créations d'emplois demandés pour garder le niveau de croissance du pays. La dynamique devrait s'améliorer en 2026, selon le STATEC, qui pronostique une hausse des créations nettes d'emplois de 1,6 % et une augmentation de la population active de 1,2 % par an.

Ces évolutions reflètent un glissement vers un marché moins vigoureux, marqué par des difficultés structurelles. Pour de nombreux secteurs, les besoins en compétences spécifiques évoluent plus rapidement que les profils disponibles. Certaines professions restent difficiles à pourvoir malgré un chômage qui, au demeurant, n'est pas forcément élevé. L'adéquation entre l'offre et la demande demeure fragile.

En novembre dernier, le taux de chômage a évolué à la hausse, passant de 5,9 % en octobre, à 6,2 %. Une hausse sensible qui se reflète également dans le nombre de demandeurs d'emploi résidents disponibles inscrits à l'ADEM : 19.907, soit une augmentation de 1.282 personnes (+ 6,9 %) par rapport au mois de novembre 2024.



Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

La rareté des talents ne se résout plus à court terme, mais appelle une stratégie robuste et cohérente sur plusieurs années.

Le nombre de postes vacants à l'ADEM (2.347) a baissé significativement par rapport à novembre 2024 : - 7,4 %.

Les raisons d'un essoufflement structurel

Plusieurs facteurs expliquent cette dynamique :

- › les changements démographiques : la population active luxembourgeoise vieillit, comme dans beaucoup de pays européens, ce qui réduit progressivement le vivier de travailleurs disponibles et accroît le besoin de remplacements de postes par départs à la retraite ;

- › les compétences recherchées : les profils requis par les entreprises sont souvent très spécialisés ou tournés vers des domaines en transformation rapide (numérique, technologies avancées, transition verte), ce qui creuse un fossé entre besoins et candidats disponibles ;
- › la concurrence internationale : dans une économie globalisée, le Luxembourg se trouve en concurrence non seulement avec ses voisins européens pour attirer des talents, mais aussi avec des économies plus lointaines offrant des conditions attractives pour des profils hautement qualifiés.

335.000 recrutements nécessaires d'ici 2040

Pour mieux cerner l'ampleur des besoins à venir, l'initiative *Talent4Luxembourg*, développée par la Chambre de Commerce, propose une lecture prospective du marché du travail luxembourgeois. Selon les estimations issues notamment de l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS), ce sont environ 335.000 recrutements qui seront nécessaires au Grand-Duché d'ici 2040, dont près de 180.000 pour remplacer des départs à la retraite et environ 155.000 pour pourvoir de nouveaux postes créés par l'évolution de l'économie.

Cette projection, qui couvre l'ensemble des secteurs et niveaux de qualification, illustre l'ampleur du défi : la rareté des talents ne se résout plus à court terme, mais appelle une stratégie robuste et cohérente sur plusieurs années.

34 recommandations pour l'avenir

Afin de redonner du souffle au marché du travail, le rapport *Talent4Luxembourg* propose 34 recommandations structurées autour de 6 domaines prioritaires, visant à renforcer l'attractivité, la fidélisation et le développement des compétences sur le territoire.

Parmi les leviers mis en avant, on peut citer les suivants :

- renforcer l'attractivité du pays pour les talents internationaux, notamment en simplifiant les démarches administratives, en améliorant l'accueil des familles et en développant des politiques d'intégration efficaces ;
- mobiliser le vivier local, depuis les jeunes générations jusqu'aux professionnels expérimentés, en développant des parcours de formation adaptés et des opportunités de carrière attractives ;
- valoriser les seniors (45+ et 55+), en tant que ressources stratégiques. Il est

nécessaire de promouvoir les dispositifs d'aide à l'embauche des demandeurs d'emploi 45+, de renforcer l'accès à la formation continue des seniors et de favoriser la transmission intergénérationnelle. Enfin, la montée en compétences dans les secteurs stratégiques tels que l'intelligence artificielle et la défense est cruciale pour la souveraineté et la compétitivité du pays ;

- simplifier et moderniser l'environnement de recrutement, par exemple via des guichets uniques ou des outils numériques facilitant l'embauche internationale et la reconnaissance des qualifications professionnelles ;
- attirer non seulement les talents, mais aussi leurs familles, car la décision de s'installer dépend souvent de facteurs plus larges que l'emploi lui-même (logement, scolarité, qualité de vie).

Ces recommandations dessinent une vision stratégique de long terme, invitant à aller au-delà des approches sectorielles pour penser le marché du travail comme un système intégrant attractivité, formation, mobilité et conditions de vie.

Redonner du souffle : quelles pistes d'action ?

Pour relever les défis identifiés, plusieurs axes d'action doivent être mobilisés :

- coordination des politiques publiques et privées : renforcer le dialogue entre les entreprises, les acteurs de l'emploi (comme l'ADEM), les institutions de formation et les pouvoirs publics pour aligner les offres, les compétences et les attentes ;
- formation tout au long de la vie : multiplier les dispositifs d'*upskilling* et de *reskilling* pour aider les travailleurs à s'adapter à l'évolution des métiers et faciliter les transitions professionnelles ;
- attraction ciblée de talents internationaux : développer des campagnes de promotion du marché luxembour-

L'essoufflement observé dans les indicateurs-clés, combiné aux besoins massifs de recrutement à venir, impose une réorientation stratégique de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

geois, optimiser la gestion des permis de travail et améliorer les services d'intégration ;

- amélioration des conditions de travail et de vie : logement abordable, infrastructures familiales, mobilité et services publics de qualité sont autant de facteurs qui peuvent renforcer l'attractivité globale du pays.

Entre vigilance et stratégie

Le marché du travail luxembourgeois traverse une phase de mutation où les anciennes dynamiques d'expansion rapide laissent place à une réalité plus complexe.

L'essoufflement observé dans les indicateurs-clés, combiné aux besoins massifs de recrutement à venir, impose une réorientation stratégique de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

Le rapport annuel de l'ADEM et les recommandations de *Talent4Luxembourg* pointent une évidence : il est urgent de passer de réponses ponctuelles à des stratégies intégrées et prospectives.

Redonner du souffle au marché du travail luxembourgeois, ce n'est pas seulement répondre à une demande immédiate de profils, mais construire un écosystème attractif, inclusif et résilient, capable de mobiliser les talents d'aujourd'hui et de demain. « *Garantir la pérennité et la compétitivité de notre économie exige des orientations claires et des mesures ciblées pour assurer la disponibilité des profils les plus variés recherchés par les entreprises* », insiste Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de Commerce.

Sébastien Lambotte

Redonner du souffle au marché du travail luxembourgeois, ce n'est pas seulement répondre à une demande immédiate de profils, mais construire un écosystème attractif, inclusif et résilient, capable de mobiliser les talents d'aujourd'hui et de demain.

Les salariés frontaliers prennent des rides

Les salariés frontaliers ont pris plus de rides que les salariés résidents : leur âge moyen a plus fortement cru entre 2009 et 2025, en particulier dans la finance et la construction. C'est aussi dans ces deux secteurs que l'ensemble des salariés, comprenant les résidents et les frontaliers, a le plus vieilli en moyenne.

Au Luxembourg, le sujet du vieillissement des salariés a été au cœur des discussions récentes sur les retraites. Pourtant, le Grand-Duché, et en particulier son marché du travail, ont relativement moins subi le vieillissement que certains de ses pays voisins, et cela grâce à une immigration massive.

Les salariés frontaliers ont vieilli plus vite que les résidents

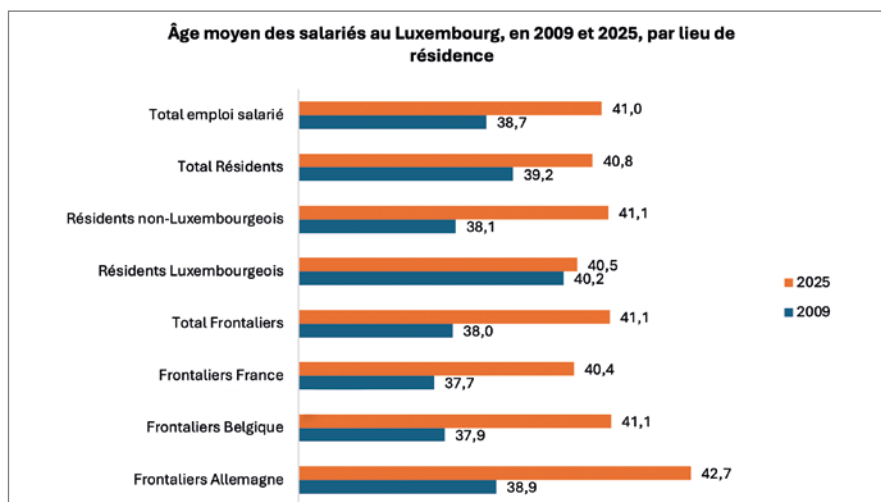
L'âge moyen des salariés au Luxembourg, frontaliers inclus, a grimpé de 38,7 ans en 2009 à 41 ans en 2025 (+ 2,3 ans). Cette progression n'est certes pas excessive à l'échelle européenne, le pays étant l'un de ceux où l'âge moyen des personnes résidentes et en emploi est des plus faibles. Elle indique tout de même que le Luxembourg subit un lent vieillissement de sa population salariée.

Les évolutions sont contrastées selon les classes d'âge au sein des salariés. Le nombre de salariés seniors (âgés de 55 à 64 ans) a triplé entre 2009 et 2025, passant de 22.480 à 66.320, tandis que les moins de 30 ans ne sont « que » 18% plus nombreux, passant de 71.550 à 84.580. Les frontaliers représentent la moitié des « nouveaux » salariés seniors. En 2009, les salariés résidents étaient plus âgés que les frontaliers, ce qui n'est plus le cas en 2025. En 16 ans, l'âge moyen des frontaliers a augmenté de + 3,1 ans, à 41,1 ans, contre + 1,6 an seulement pour les résidents (40,8 ans). Parmi les frontaliers, ceux qui ont subi la plus forte hausse de leur âge moyen – et qui représentent aussi l'effectif le plus âgé – sont les frontaliers résidant en Allemagne (+ 4 ans), suivis des frontaliers de Belgique (+ 3,2 ans) et des frontaliers de France (+ 2,7 ans).



Photo-Dmitry Demidovich/Shutterstock

Les salariés frontaliers ont pris plus de rides que les salariés résidents : leur âge moyen a plus fortement cru entre 2009 et 2025, en particulier dans la finance et la construction. C'est aussi dans ces deux secteurs que l'ensemble des salariés, comprenant les résidents et les frontaliers, a le plus vieilli en moyenne. En 2025, l'emploi salarié au Luxembourg dépend à 46 % des salariés frontaliers, mais de moins en moins de jeunes frontaliers rentrent sur son marché du travail.



Source : données de mars, IGSS, et calculs de l'auteurice.

Âge moyen et vieillissement des salariés frontaliers, par secteurs d'activité

Les secteurs sont classés selon le poids des frontaliers dans l'emploi salarié du secteur.

| | Poids des frontaliers dans l'emploi salarié en 2025 (%) | Âge moyen des salariés frontaliers en 2025 (en années) | Évolution de l'âge moyen des frontaliers entre 2009 et 2025 (en années) | Âge moyen des salariés en 2025 (en années) | Évolution de l'âge moyen des salariés (en années) |
|---|---|--|---|--|---|
| Industrie manufacturière | 71 | 42,1 | 2,5 | 42,3 | 2,1 |
| Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles | 62 | 40,6 | 2,9 | 40,3 | 2,5 |
| Construction | 61 | 42,1 | 3,1 | 42,7 | 3,6 |
| Activités de services administratifs et de soutien | 57,5 | 41,0 | 2,3 | 41,4 | 3,2 |
| Information et communication (ICT) | 53 | 40,2 | 4,4 | 40,5 | 2,9 |
| Activités spécialisées, scientifiques et techniques | 46,5 | 39,0 | 3,4 | 38,0 | 1,8 |
| Activités financières et d'assurance | 46 | 42,1 | 5,9 | 41,7 | 3,8 |
| Ensemble des secteurs | 46 | 41,1 | 3,1 | 41,0 | 2,3 |
| Transports et entreposage | 46 | 42,9 | 1,9 | 42,5 | 2,3 |
| Santé humaine et action sociale | 42 | 40,0 | 1,4 | 40,0 | 1,5 |
| Arts et activités récréatives | 39 | 40,1 | 4,3 | 40,2 | 2,8 |
| Hébergement et restauration (HORECA) | 39 | 39,3 | 3,7 | 39,6 | 3,7 |
| Enseignement | 31 | 42,0 | 4,9 | 40,2 | 1,5 |
| Administration publique | 8,5 | 42,3 | 0,9 | 40,8 | -0,1 |

Source : données de mars IGSS, et calculs de l'autrice.

L'écart d'âge moyen observé entre les résidents et les non-résidents pourrait en partie s'expliquer par la différence de l'âge moyen de départ à la retraite entre les deux groupes. En effet, entre 2011 et 2023, les résidents partent en retraite à 60,6 ans en moyenne, tandis que les non-résidents partent à 61,8 ans, soit 1,2 an plus tard. Par ailleurs, seul un tiers des résidents choisissent de poursuivre leur activité professionnelle après avoir atteint les conditions requises pour bénéficier d'une pension anticipée. À l'inverse, six non-résidents sur dix retardent leur départ à la retraite jusqu'à avoir complété une carrière d'assurance complète (Gérard Johanns dans *Les départs en retraite 2011-2023*, Cahier statistique numéro 20, IGSS, 2024).

Le poids des ans dans la finance et la construction

Sur les 16 dernières années, tous les secteurs ont vieilli, à l'exception de l'administration publique où l'âge moyen de ses salariés est resté stable. Deux secteurs clés – la finance et la construction – ont fortement contribué au vieillissement global des salariés : l'âge moyen y a grimpé de près de 4 ans, alors que l'ensemble de l'emploi salarié n'a que peu augmenté. À l'opposé, les activités spécialisées, scientifiques et techniques, la santé et l'action sociale, ou l'ensei-

gnement demeurent plus jeunes et ont enregistré de fortes hausses d'effectifs.

Les salariés frontaliers occupent une place importante dans plusieurs secteurs ayant beaucoup vieilli : 61 % des salariés de la construction, 46 % des activités financières et d'assurance, ou 71 % de l'industrie manufacturière. Leur proportion ainsi que l'augmentation de leur âge moyen restent élevées même dans des branches ayant moins vieilli, soulignant leur rôle clé dans l'évolution démographique de l'emploi salarié. Le secteur des activités financières et d'assurance détient un double record : la plus forte augmentation de l'âge moyen des salariés frontaliers (+ 5,9 ans) et de l'ensemble des salariés (+ 3,8 ans). Dans la construction, les âges augmentent également nettement, mais pas plus que la moyenne pour les frontaliers (+ 3,1 ans contre + 3,6 ans pour l'ensemble de l'effectif salarié du secteur). L'industrie manufacturière et les activités des services administratifs et de soutien, également concernées par un vieillissement marqué, comptent aussi une forte proportion de frontaliers, respectivement 71 % et 57,5 %. De plus, même dans des branches ayant moins vieilli, la proportion de salariés frontaliers et l'augmentation de leur âge moyen restent élevées, soulignant leur rôle majeur dans l'évolution démographique de l'emploi salarié.

Le vieillissement des salariés frontaliers peut avoir plusieurs causes :

- ils restent longtemps en emploi au Luxembourg, il peut y avoir des flux entre les deux groupes (des résidents qui deviennent frontaliers, et vice versa) ;
- un problème d'attractivité de l'économie luxembourgeoise pour les jeunes actifs des régions limitrophes ;
- ou, au contraire, une attractivité plus grande du marché du travail luxembourgeois pour des actifs moins jeunes de la Grande Région.

Il reflète également le vieillissement démographique de la région transfrontalière. Sachant que l'emploi salarié au Luxembourg dépend à 46 %, en 2025, des salariés frontaliers, si de moins en moins de jeunes frontaliers rentrent sur le marché du travail au Luxembourg, comment la main-d'œuvre salariée va-t-elle se renouveler à l'avenir (proche) ?



Ioana Pop
Économiste

IDEA



idea

Retraite anticipée et activité professionnelle : des règles de cumul assouplies au bénéfice des assurés

Avant l'âge de 65 ans, le cumul d'une pension de retraite anticipée avec une activité professionnelle est encadré par des règles anti-cumul. Leur application a soulevé des questions d'égalité de traitement entre activités salariées et indépendantes, mises en évidence par la Cour constitutionnelle dans un arrêt du 01.03.2024. La loi du 19.12.2025 répond à cet arrêt, en uniformisant les règles anti-cumul, avec une application rétroactive au 09.03.2024.

C'est l'occasion de récapituler l'ensemble des règles applicables aux situations de cumul. Cette synthèse concerne principalement les dirigeants de sociétés rémunérés par un salaire. Les règles anti-cumul s'appliquent toutefois également aux revenus provenant de professions libérales ou de mandats sociaux rémunérés par des tantièmes.

| Pension + salaire : règles anti-cumul | | |
|---|---|--|
| 65 ans et plus | | |
| Pension légale + salaire | Cumul totalement libre (pension maintenue intégralement sans limitation de revenus) | |
| | Demander le remboursement des cotisations sociales | |
| | À partir de 65 ans : demander à la CNAP le remboursement de la cotisation pension (8%/8,5% à partir de 2026) calculée sur le salaire ⁽¹⁾ | À partir de 68 ans : demander au CCSS le remboursement de la cotisation prestation en espèces (0,25%) calculée sur le salaire ⁽¹⁾ |
| Avant 65 ans | | |
| Ancien régime | | |
| Cumul | Règles anti-cumul | Effet sur la pension |
| Salarié : Pension anticipée (CNAP) + salaire (sous statut salarié pour le CCSS) | Salaire + pension anticipée ≤ moyenne des 5 meilleurs salaires cotisables de la carrière d'assurance | Pas d'impact |
| | Salaire + pension anticipée > moyenne des 5 meilleurs salaires cotisables de la carrière d'assurance | Réduction / suspension de la pension |
| Indépendant : Pension anticipée (CNAP) + salaire (sous statut indépendant pour le CCSS) | Salaire ≤ 1/3 du salaire social minimum (SSM) | Pas d'impact |
| | Salaire > 1/3 du salaire social minimum (SSM) | Suspension de la pension |
| Nouveau régime | | |
| Cumul | Règles anti-cumul | Effet sur la pension |
| Salarié ou indépendant : Pension anticipée (CNAP) + salaire (sous statut salarié ou indépendant pour le CCSS) | Salaire + pension anticipée ≤ moyenne des 5 meilleurs salaires cotisables de la carrière d'assurance | Pas d'impact |
| | Salaire + pension anticipée > moyenne des 5 meilleurs salaires cotisables de la carrière d'assurance | Réduction / suspension de la pension |

(1) Si affiliation comme salarié auprès du CCSS.



Janique Bultot
Partner



Odile Drouet
Senior Advisor

SÉMINAIRES

30 JANVIER

**Actualités RH & Payroll :
les clés pour bien démarrer
l'année!**

*Janique Bultot &
Julie Ratajczak*

05 FÉVRIER

**Actualités RH & Payroll :
les clés pour bien démarrer
l'année!**

*Janique Bultot &
Julie Ratajczak*

18 FÉVRIER

**Actualités RH & Payroll :
les clés pour bien démarrer
l'année!**

*Janique Bultot &
Julie Ratajczak*

26 FÉVRIER

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

*François Guisset &
Claire Gosselin*

04 MARS

**Les clefs pour solutionner
vos problèmes courants en
matière de TVA**

*Laura Poncin &
Brice Klich*

11 MARS

La TVA immobilière

*Delphine Levêque
Deichtmann & Brice Klich*

12 MARS

**Comment booster le
package de rémunération
de vos salariés?**

*Janique Bultot &
Julie Ratajczak*

09 AVRIL

**Les enjeux de la mobilité des
frontaliers : sécurité sociale/
impôts/payroll**

*Janique Bultot &
Julie Ratajczak*

12 MAI

**Établir un business plan
crédible : Intégrer les bons
ratios économiques**

*Loic Heinrich &
Etienne Pigeon*

21 MAI

**Maîtriser le Web3 :
Blockchain, crypto-actifs,
tokenisation, comptabilité
et aspects légaux**

*Michaël Duval &
Benoît Forest*

09 JUIN

**Étudiants & stagiaires :
impôts et sécurité sociale,
mode d'emploi**

*Janique Bultot &
Julie Ratajczak*

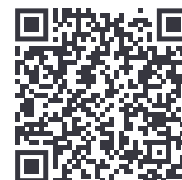
25 JUIN

**Pre-litigation in corporate
income tax and VAT: key
concepts **

*Petra Frigo Kovacic &
Brice Klich*

**Découvrez les programmes
de nos séminaires**

et inscrivez-vous en ligne



L'attractivité face à la réalité du coût de la vie

Longtemps, l'attractivité du Luxembourg sur le marché de l'emploi s'est construite autour de salaires élevés et d'une fiscalité avantageuse. Aujourd'hui, dans un contexte de hausse généralisée du coût de la vie, cette équation évolue... et complique la négociation entre les candidats et les recruteurs autour du « reste à vivre ».

Le Luxembourg conserve une position singulière en Europe en matière de rémunération. Avec un salaire médian brut annuel supérieur à 58.000 EUR et un salaire moyen avoisinant les 76.000 EUR (avec toutefois des écarts salariaux importants), le pays paie la main-d'œuvre nettement mieux que ses voisins. À cela s'ajoute une fiscalité sur les revenus relativement favorable, un système social généreux, qui contribuent à renforcer le pouvoir d'achat des salariés.

Ces éléments expliquent en grande partie l'attractivité persistante du marché du travail luxembourgeois. Chaque jour, plusieurs dizaines de milliers de travailleurs frontaliers franchissent les frontières pour exercer leur activité au Grand-Duché.

Toutefois, cette attractivité salariale ne suffit plus, à elle seule, à convaincre durablement les candidats de rejoindre le Luxembourg, principalement s'ils viennent de loin. Ces derniers, en effet, sont de plus en plus attentifs à la réalité économique de la vie quotidienne et à l'impact concret de leurs revenus sur leur qualité de vie.

Le coût de la vie, un paramètre devenu central

Logement, énergie, assurances, transports, alimentation : les dépenses courantes pèsent lourdement sur le budget des ménages au Luxembourg. Selon les données du STATEC, les dépenses dites « obligatoires » représentent en moyenne 37% du budget des ménages. Pour les ménages les plus modestes, cette part peut dépasser 56%, réduisant considérablement la marge de manœuvre financière.

Dans ce contexte, la notion de « reste à vivre » – le revenu disponible une fois les charges fixes déduites – prend une importance croissante. Pour les candidats à un emploi, cette approche traduit une prise de conscience accrue des réalités économiques locales. Avant d'accepter une offre, ils cherchent désormais à comprendre ce que leur salaire leur permettra effectivement de faire au quotidien, en fonction de leur situation familiale, de leur lieu de résidence et de leurs habitudes de vie.

Des négociations qui changent de nature

Cette évolution se reflète directement dans les processus de recrutement. Les discussions ne portent plus uniquement sur le salaire brut ou les avantages financiers traditionnels.



Photo-Andrzej Rostek/Shutterstock

Les discussions ne portent plus uniquement sur le salaire brut ou les avantages financiers traditionnels. Elles intègrent de plus en plus des simulations concrètes du budget mensuel, afin d'évaluer l'équilibre entre revenus et dépenses.

Elles intègrent de plus en plus des simulations concrètes du budget mensuel, afin d'évaluer l'équilibre entre revenus et dépenses.

Dans ce contexte, les recruteurs sont amenés à élargir leur rôle. Pour convaincre certains profils, notamment internationaux ou très recherchés, ils doivent être en mesure d'expliquer l'impact de la fiscalité, des cotisations sociales ou du coût du logement sur le revenu net disponible. Cette approche personnalisée permet aux candidats de se projeter plus sereinement dans leur future situation.

Elle introduit toutefois une complexité supplémentaire. Le « reste à vivre » dépend de nombreux paramètres individuels : composition du ménage, statut fiscal, choix de résidence au Luxembourg ou dans la Grande Région, modes de transport, voire habitudes de consommation. Il n'existe donc pas de réponse unique, mais une multitude de scénarios à analyser.

Vers une approche globale de la proposition employeur

Face à ces nouvelles attentes, les entreprises sont incitées à repenser leur proposition de valeur employeur. Le salaire reste un élément central, mais il s'inscrit désormais dans une approche plus globale, intégrant des leviers complémentaires.

Avantages extra-salariaux, flexibilité du travail, télétravail partiel, accompagnement à la mobilité ou au logement, dispositifs de soutien à la famille : autant d'éléments susceptibles d'améliorer le « reste à vivre » ou, à tout le moins, la perception de la qualité de vie. Pour les talents, ces facteurs peuvent faire la différence entre deux offres comparables sur le plan salarial.

Un enjeu stratégique pour l'attractivité du pays

Au-delà des entreprises, la question du reste à vivre interroge plus largement l'attractivité du Luxembourg. Dans un contexte de concurrence accrue entre places économiques, la capacité à offrir non seulement des emplois bien rémunérés, mais aussi des conditions de vie soutenables, devient un facteur-clé.

L'enjeu est double : continuer à attirer des talents internationaux tout en garantissant un niveau de vie acceptable pour l'ensemble des travailleurs, résidents comme frontaliers. Cette équation complexe nécessite une lecture fine des réalités économiques et sociales, bien au-delà des seuls indicateurs salariaux.

Assurances groupe : des atouts pour votre capital humain

Protéger vos collaborateurs, c'est protéger la performance de votre entreprise. Les solutions d'assurance groupe de Foyer combinent retraite, prévoyance et santé pour offrir un avantage social concret aux employés, dans un cadre fiscal attractif pour l'employeur, spécifiquement adapté au marché luxembourgeois.

Un levier RH pour renforcer l'attractivité

Dans un marché de l'emploi sous tension, le salaire ne suffit plus à attirer et fidéliser les talents. Les collaborateurs aspirent à des garanties solides pour leur famille, leur santé et leur avenir financier. Les avantages extralégaux deviennent ainsi un critère déterminant dans le choix d'un employeur.

En intégrant une assurance groupe dans sa politique de rémunération, l'entreprise renforce son image d'employeur responsable et crée un environnement où les salariés se sentent soutenus dans les moments clés de leur vie. Cette sécurité contribue à stabiliser les équipes et à renforcer la marque employeur, en particulier dans les secteurs très concurrentiels.

Préparer la retraite et sécuriser les projets de vie

Avec advantis, Foyer propose un plan de pension complémentaire permettant aux salariés de constituer une épargne retraite en plus du régime légal. L'entreprise offre ainsi une meilleure visibilité sur le niveau de vie de ses équipes à leur retraite, tout en maîtrisant son budget grâce à un dispositif flexible et modulable.

La dimension prévoyance – décès, invalidité, accident – peut compléter ce socle et protéger les familles face aux aléas de la vie, sans complexité administrative. Les contributions bénéficient d'un traitement fiscal favorable, transformant cet engagement social en investissement durable pour l'entreprise comme pour les collaborateurs.

Renforcer la couverture santé au quotidien

La solution medicis Groupe améliore la prise en charge des frais de santé des employés et peut s'étendre à leur famille. Elle complète efficacement le régime légal luxembourgeois, parfois limité, en offrant selon le niveau choisi des remboursements



En intégrant une assurance groupe dans sa politique de rémunération, l'entreprise renforce son image d'employeur responsable et crée un environnement où les salariés se sentent soutenus dans les moments clés de leur vie. Cette sécurité contribue à stabiliser les équipes et à renforcer la marque employeur, en particulier dans les secteurs très concurrentiels.

renforcés pour les consultations, l'hospitalisation (dont le libre choix de l'hôpital en Europe) ou des traitements alternatifs.

L'Espace Client de Foyer simplifie les demandes de remboursement.

Un soutien dédié face au cancer

Avec medicis serenity, Foyer propose une réponse innovante à une réalité qui touche chaque année des milliers de personnes : le cancer. Cette couverture prévoit le versement rapide d'un capital défini librement par l'employeur en fonction de son budget pour les salariés confrontés à la maladie.

Ce montant peut être utilisé librement : dépenses médicales non couvertes, adap-

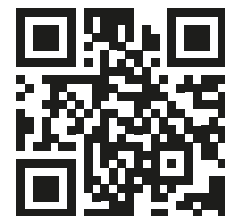
tation du logement, compensation d'une baisse de revenus... La solution inclut également un budget pour des prestations de confort et de bien-être, ainsi qu'un accès à un second avis médical via un réseau mondial des meilleurs spécialistes. Pour l'entreprise, c'est une manière forte d'affirmer sa dimension humaine et de faciliter, lorsque cela est possible, le maintien ou le retour au travail dans de meilleures conditions.

Une démarche sur mesure, portée par l'accompagnement Foyer

Les spécialistes de Foyer accompagnent les directions RH dans la conception et le déploiement d'un programme d'assurances collectives aligné sur la stratégie de rémunération, la structure de l'effectif et le secteur d'activité. Chaque entreprise définit ses priorités, ses niveaux de couverture et son budget.

En combinant advantis et medicis Groupe, Foyer aide les entreprises à construire une politique de protection sociale cohérente, lisible et durable, au service de leur capital humain.

Pour plus d'informations sur les assurances groupe, scannez le QR Code



Foyer Assurances
Front Office Employee Benefits
vie & santé groupe

Tél : (352) 437 43 3040

E-mail : frontofficeEB@foyer.lu

Relocalisation des talents au Luxembourg: un défi stratégique pour l'attractivité du pays

Dans un contexte de pénurie de compétences et de concurrence accrue entre places économiques, le Luxembourg doit aller chercher les talents bien au-delà de ses frontières. Si l'attractivité salariale et fiscale du pays demeure un atout majeur, attirer des profils internationaux ne se résume plus à proposer un emploi bien rémunéré. La relocalisation constitue aujourd'hui un véritable défi, mêlant démarches administratives, accès au logement, scolarisation des enfants et intégration dans un nouvel environnement de vie.

Le marché du travail luxembourgeois repose largement sur l'apport de compétences étrangères. Chaque jour, des dizaines de milliers de travailleurs frontaliers rejoignent le pays, tandis qu'un nombre croissant de salariés s'y installent durablement. En 2024, le Luxembourg a enregistré un nombre record de demandes de visas, en provenance notamment de pays comme l'Inde, la Turquie, la Chine ou le Maroc, témoignant de son attractivité en tant que destination professionnelle.

Cette dynamique répond à des besoins bien réels. Dans de nombreux secteurs, de la finance à celui des technologies de l'information en passant par l'industrie, services aux entreprises, les profils recherchés ne sont pas toujours disponibles localement ou dans la Grande Région. Les entreprises sont donc amenées à recruter à l'international, parfois très loin, pour soutenir leur croissance et leur compétitivité.

S'installer au Luxembourg: un parcours souvent complexe

Si l'opportunité professionnelle constitue le point de départ, la décision de s'installer au Luxembourg implique bien plus qu'un simple changement d'emploi. Pour les talents internationaux, en particulier ceux venant de pays tiers, le parcours de relocalisation s'avère souvent complexe.

Les démarches administratives figurent parmi les premiers obstacles. Obtention d'un permis de travail, constitution du dossier d'immigration, démarches auprès des administrations communales, affiliation à la sécurité sociale: autant d'étapes qui nécessitent du temps, de la rigueur et une bonne connaissance des procédures.

À ces formalités s'ajoutent des enjeux très concrets de la vie quotidienne. Trouver un logement dans un marché immobilier tendu, identifier une crèche ou une école adaptée pour les enfants, comprendre le fonctionnement du

système fiscal et social ou encore organiser l'arrivée de la famille représentent autant de sources de stress pour les nouveaux arrivants.

Le logement et la scolarisation, points de friction majeurs

Parmi les défis de la relocalisation, le logement occupe une place centrale. Le coût élevé des loyers et la disponibilité limitée des biens constituent un frein, y compris pour des profils qualifiés. Les jeunes talents, disposant de ressources financières plus limitées, sont particulièrement concernés et se tournent fréquemment vers la colocation ou le *coliving*.

La scolarisation des enfants représente un autre enjeu majeur, notamment pour les familles arrivant en cours d'année scolaire ou avec des adolescents suivant des programmes spécifiques. L'offre d'établissements internationaux ou anglophones, bien que diversifiée, reste limitée et coûteuse, ce qui suppose une adéquation entre le package proposé et les besoins familiaux.

Ces contraintes peuvent conduire certains talents à différer leur installation, voire à renoncer à leur projet, malgré une offre d'emploi attractive.

Les services de relocation: un levier-clé pour sécuriser les recrutements

Face à ces défis, les services de relocalisation se sont fortement développés au Luxembourg. Proposés directement par les entreprises ou via des agences spécialisées, ils visent à accompagner les talents internationaux à chaque étape de leur installation.

Ces services couvrent un large spectre: démarches d'immigration, recherche de logement temporaire puis définitif, assistance administrative, accompagnement à l'inscription des enfants dans des structures d'accueil ou scolaires, ouverture de comptes bancaires, conseils fiscaux ou encore orientation dans la vie quotidienne.

En déléguant ces aspects logistiques à des experts, les entreprises permettent aux nouveaux collaborateurs de se concentrer sur leur prise de fonction et leur intégration professionnelle, tout en réduisant la charge opérationnelle des équipes RH.

Intégration et accompagnement des familles: un facteur de réussite

L'intégration du conjoint et des enfants joue un rôle déterminant dans la pérennité du recrutement. Difficultés à trouver un emploi pour le partenaire, accès limité aux structures d'accueil pour les jeunes enfants ou sentiment d'isolement peuvent fragiliser un projet d'installation.

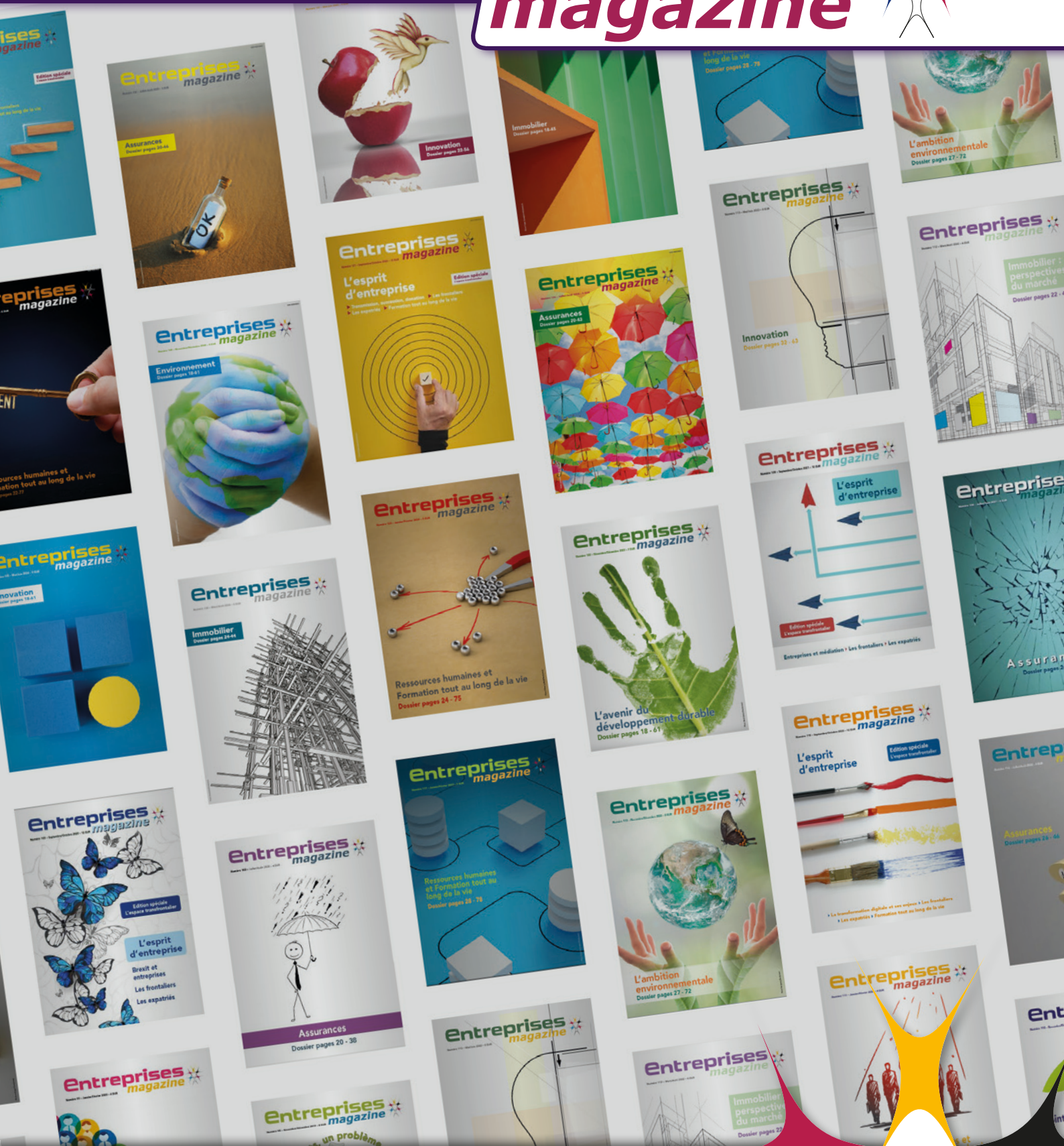
Conscientes de ces enjeux, certaines entreprises investissent dans des dispositifs d'accompagnement élargis: formations interculturelles, soutien à l'apprentissage des langues, mise en relation avec des réseaux locaux ou accompagnement spécifique du conjoint.

Des dispositifs publics pour renforcer l'attractivité

Au-delà des initiatives privées, le Luxembourg a mis en place plusieurs dispositifs visant à renforcer son attractivité pour les talents internationaux. Le régime fiscal des impatriés constitue l'un des leviers les plus connus. Il permet, sous certaines conditions, d'exonérer une partie des revenus et avantages de salariés qui ont choisi de s'expatrier au Luxembourg, améliorant ainsi leur pouvoir d'achat et le « reste à vivre ».

Dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, l'attractivité du Luxembourg ne peut reposer uniquement sur le niveau des salaires. La qualité de l'accompagnement à la relocalisation, l'accès au logement, aux services publics, à l'éducation et aux infrastructures familiales constituent désormais des critères décisifs.

Entreprises magazine



Retrouvez toutes nos éditions sur
www.entreprisesmagazine.com



La fonction RH, un pilier de plus en plus stratégique pour l'entreprise

Longtemps cantonnée à un rôle administratif ou de support, la fonction RH connaît aujourd'hui une mutation profonde. Accélération des transformations technologiques, transition environnementale, tensions sur le marché du travail, nouvelles attentes des collaborateurs : autant de facteurs qui placent les RH au cœur des enjeux stratégiques des entreprises.

Le monde du travail évolue à un rythme inédit. L'intelligence artificielle, la digitalisation des processus, l'automatisation ou encore les exigences croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale transforment les métiers, les organisations et les compétences attendues.

Dans ce contexte, la fonction RH est directement impactée. Elle doit composer avec des besoins en compétences en constante évolution, des parcours professionnels de moins en moins linéaires et des attentes accrues des collaborateurs en matière de sens, de flexibilité et de qualité de vie au travail.

De la gestion administrative à la stratégie d'entreprise

L'accélération des mutations marque une nouvelle étape dans l'évolution de la fonction RH. Elle ne se limite désormais plus à un rôle purement administratif ou essentiellement opérationnel. Le département RH s'impose aujourd'hui comme un acteur stratégique à part entière.

Aucune décision structurante ne peut plus être prise sans intégrer la dimension humaine. Recrutement, transformation des métiers, organisation du travail, conduite du changement ou encore politique de responsabilité sociale : autant de sujets sur lesquels les RH doivent être associées aux orientations prises au sommet de l'entreprise.

Cette montée en puissance s'explique par une réalité simple : la réussite des stratégies d'entreprise repose avant tout sur les femmes et les hommes qui les mettent en œuvre. Disposer des bonnes compétences, au bon moment, dans les bonnes conditions, devient un facteur clé de compétitivité et de résilience.

Anticiper les compétences de demain

Parmi les missions stratégiques des RH, l'anticipation des besoins en compétences occupe une place centrale. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'identifier les évolutions à venir, de mesurer les écarts et de définir des plans d'action adaptés.

La formation continue s'impose ici comme un levier majeur. Elle permet à la fois d'accompagner les transformations des métiers, de soutenir l'innovation et d'offrir aux collaborateurs de réelles perspectives d'évolution. *Upskilling*, *reskilling*, mobilité interne, autant de dispositifs qui contribuent à sécuriser les parcours professionnels tout en répondant aux besoins du business.

Au-delà des compétences techniques, les compétences transversales gagnent en importance. Capacité d'adaptation, esprit critique, collaboration, leadership ou encore aptitude à apprendre deviennent déterminantes dans un environnement en mutation permanente.

Piloter par la donnée : vers des RH plus analytiques

La fonction RH stratégique s'appuie également sur une approche de plus en plus analytique. Indicateurs sociaux, taux d'absentéisme, turnover, engagement des collaborateurs, efforts de formation ou encore données liées à la santé et à la sécurité au travail constituent désormais des outils de pilotage essentiels.

Le développement de *reporting* extra-financier, notamment dans le cadre des obligations européennes en matière de durabilité, renforce cette dynamique. Ces indicateurs permettent aux RH de mieux éclairer les décisions, d'identifier des leviers d'amélioration de la performance et de contribuer à une gestion plus responsable et plus durable des organisations.

L'enjeu n'est pas seulement de mesurer, mais de donner du sens à ces données, en les mettant au service de la stratégie et du bien-être des équipes.

Répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs

La montée en puissance de la fonction RH s'explique aussi par l'évolution des attentes des collaborateurs. Qu'il s'agisse des jeunes générations ou de profils plus expérimentés, les aspirations en matière de flexibilité, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de reconnaissance et de sens au travail se renforcent.

Les entreprises sont ainsi amenées à trouver de nouveaux équilibres. Télétravail, aménagement du temps de travail, politiques de diversité et d'inclusion, attention portée à la santé mentale ou à la qualité de l'environnement de travail deviennent des sujets structurants.

Dans ce contexte, les RH jouent un rôle clé pour concilier aspirations individuelles et engagement collectif, en favorisant une culture d'entreprise fondée sur des valeurs partagées, vécues et incarnées au quotidien.

Donner du sens et renforcer l'engagement

La fonction RH stratégique contribue enfin à donner du sens au projet d'entreprise. En lien avec les démarches de responsabilité sociétale, le dialogue social et la participation des collaborateurs, elle aide à construire une vision collective et à renforcer l'adhésion aux objectifs communs.

Faire de l'entreprise un environnement sûr, inclusif et respectueux, où chacun se sent reconnu et à sa place, constitue un facteur déterminant d'attractivité et de fidélisation des talents. Dans un marché du travail tendu, cet engagement devient un avantage concurrentiel durable.

Les RH, architectes des transformations à venir

Plus que jamais, la fonction RH se positionne comme un pilier stratégique de l'entreprise. À la croisée des enjeux économiques, technologiques, sociaux et humains, elle façonne l'organisation de demain.

En anticipant les évolutions, en développant les compétences, en s'appuyant sur la donnée et en plaçant l'humain au cœur des décisions, les RH contribuent directement à la performance et à la pérennité des entreprises. Une évolution qui fait de ce département non plus un simple accompagnateur du changement, mais un véritable moteur des transformations à venir.

Culture & Leadership chez Helvetia Baloise: avancer ensemble, avec exigence et bienveillance

Dans un secteur de l'assurance en pleine transformation, la différence ne se joue plus seulement sur les produits ou la technologie, mais sur la force collective. Chez Baloise Luxembourg, cette conviction s'incarne à travers une culture d'entreprise singulière et un leadership profondément humain.

La culture de la Compagnie se distingue par une approche résolument *hands-on*: une manière d'être dans l'action, de décider, d'oser. Cette philosophie valorise la détermination, la responsabilisation et la prise d'initiative à tous les niveaux.

« *L'erreur n'est pas un échec, mais une étape d'apprentissage. L'objectif: encourager chacun à expérimenter, à collaborer, à trouver des solutions concrètes et à contribuer à la réussite collective. Cet état d'esprit se traduit par une réelle énergie de terrain, faite de proximité, d'écoute et d'entraide* », explique Laurence Fransen, Director Head of Human Resources.

Mieux se connaître pour mieux coopérer

Depuis 2023, la méthode *Insights* accompagne les équipes dans une démarche de développement personnel et collectif.

À travers des ateliers, chacun apprend à mieux comprendre son propre fonctionnement, à identifier ses forces et à reconnaître celles des autres.

Ces temps de réflexion favorisent une communication plus fluide, une coopération plus naturelle et un respect accru des différences.

« *Dans la continuité de cette démarche, Baloise Luxembourg a mis en place le programme 'Vis ma vie' qui permet aux collaborateurs des équipes commerciales, opérationnelles et du réseau d'agents d'échanger leur place le temps d'une journée. Objectif: mieux appréhender le quotidien de chacun, découvrir les contraintes, les réussites et les priorités de l'autre. Cette immersion croisée crée*



De g. à dr.: **Laurence Fransen**, Director Head of Human Resources, et **Éléonore Bertoncini**, Heads of Comms, Culture & Change, Baloise Luxembourg.

des passerelles et renforce la compréhension mutuelle », ajoute Éléonore Bertoncini, Heads of Comms, Culture & Change.

Une équipe volante complète cette dynamique. Composée de collaborateurs capables d'intervenir dans différents services selon les besoins, elle favorise la polyvalence, développe la curiosité et consolide la solidarité interdépartements. Une initiative qui illustre la volonté de Baloise de faire grandir les talents tout en renforçant la cohésion.

Un leadership accessible et incarné

Les leaders sont encouragés à donner du sens, à écouter, à accompagner et à faire grandir leurs équipes.

Pour nourrir cette posture, le Groupe Helvetia Baloise a conçu plusieurs programmes immersifs de développement du leadership, organisés sur plusieurs jours dans différents pays.

Ces séminaires vont au-delà de la théorie: ils offrent une expérience de transformation personnelle et collective, mêlant introspection, coopération et prise de décision dans des contextes exigeants. « *Les participants en reviennent plus ancrés, plus conscients de leur impact et plus connectés à la culture du Groupe* », souligne Laurence Fransen.

L'humain au cœur de la transformation

La performance ne se construit pas uniquement sur les chiffres: elle se nourrit de valeurs humaines et sociétales.

Les initiatives RSE en témoignent: engagement en faveur de la recherche contre le cancer, participation au Relais pour la Vie, partenariats avec des écoles et universités ou encore projets environnementaux tels que le parrainage d'un apiculteur local et la production du miel Baloise. Chacune de ces actions incarne la volonté d'être une entreprise utile, responsable et ancrée dans la société.

Ces engagements créent du lien, ravivent le sentiment d'appartenance et rappellent que la réussite se construit avant tout ensemble.

« *Une stratégie peut se copier, mais une culture d'entreprise ne s'imité pas. Elle se vit, se ressent et se renforce chaque jour à travers les gestes, les attitudes et la confiance qui unissent les équipes* », conclut Éléonore Bertoncini.

www.baloise.lu

myHR, tout simplement

Devenu le SIRH de référence au Luxembourg, myHR continue de grandir avec les besoins des entreprises. Audrey Leroy, responsable marketing, revient sur son évolution, son impact dans les organisations et la vision qui guide les projets à venir.

Comment myHR est-il devenu un SIRH utilisé aujourd'hui par des milliers d'employés ?

Tout est parti d'un besoin très concret. myHR n'est pas né d'un business plan, mais d'une situation vécue : Claude Schlessler, notre CEO, cherchait une solution RH simple, complète et conforme au droit luxembourgeois pour sa propre équipe. Comme rien n'existait... il l'a créée.

Ce qui devait d'abord répondre à un défi interne a rapidement trouvé un écho ailleurs. De nombreuses entreprises vivaient le même quotidien : des congés à valider en urgence, des documents qui s'accumulent, une législation qui évolue sans cesse... myHR a grandi tout simplement parce que les RH en avaient besoin.

Dès le début, nous avons fait un choix clair : écouter avant de développer. Cette logique n'a jamais changé. Nos clients ne nous transmettent pas de simples retours : ils nous montrent ce qui doit être simplifié, repensé ou amélioré. Leur réalité est devenue notre feuille de route. Rien n'est développé parce que « ça fait tendance », mais parce que le terrain nous dit : « *On pourrait aller plus vite ? Éviter de ressaisir dix fois la même information ? Mieux synchroniser les outils ?* ». L'évolution de myHR est profondément collaborative. On ajuste. On améliore. On coconstruit.

C'est ce qui fait la singularité de myHR : un SIRH né du terrain, qui continue d'évoluer avec lui. Et sans doute aussi la raison pour laquelle il ressemble autant à celles et ceux qui l'utilisent.

Qu'apporte concrètement myHR à l'entreprise ?

D'un point de vue marketing, je pourrais vous parler des fonctionnalités, des modules, des workflows..., mais ce n'est pas là l'essentiel. On pense souvent qu'un SIRH ne concerne « que » les ressources humaines.



Audrey Leroy, responsable marketing, myHR.
Photo-Julien Godefroid

En réalité, myHR apporte de la valeur à toute l'organisation. Un bon SIRH ne se résume pas à une collection de modules : il doit simplifier, clarifier, connecter, centraliser, sécuriser, automatiser et redonner du sens.

Quand on apporte de la clarté et de la fluidité dans les processus, ce n'est pas seulement le service RH qui respire et qui retrouve sa fonction stratégique : les managers gagnent en visibilité, les collaborateurs deviennent plus autonomes, la direction s'appuie sur des indicateurs fiables. Les retours sont très concrets : un gain de temps significatif sur les tâches administratives, moins d'erreurs, des validations plus rapides, des décisions mieux informées, une organisation plus fluide.

Notre ambition n'a jamais été de créer « le logiciel qui fait tout », mais celui qui change vraiment le quotidien, puissant tout en étant simple. C'est ce qui guide nos choix : une plateforme intuitive et configurable, capable d'accompagner aussi bien une PME, un groupe multisite avec ses différents niveaux d'accès et ses workflows complexes, une entreprise en croissance qui cherche de la structure sans perdre sa spontanéité, ou encore une ASBL.

Au fond, la valeur de myHR est là : ce n'est pas un outil qui prend de la place. C'est un outil qui libère de l'espace. Pour réfléchir. Pour décider. Pour accompagner. Pour remettre l'humain au centre.

Et demain ? Quels sont les projets à venir ?

Quand je pense à la suite, je ne vois pas une liste de fonctionnalités : je vois des moments très concrets dans la vie des RH et de l'entreprise, que nous voulons rendre encore plus simples : nous travaillons notamment sur des modules collaboratifs comme une messagerie intégrée au logiciel, des automatisations plus intelligentes, une expérience employé enrichie...

L'avenir d'un SIRH ne consiste pas à en faire toujours plus, mais à faire toujours mieux. Mieux pour le suivi des talents, mieux pour la collaboration, mieux pour la conformité.

Et puis, il y a Pixie (www.pixie.lu), notre IA RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois. Nous l'avons conçue comme un véritable copilote de la fonction RH, en offrant aux équipes un accès immédiat aux bonnes informations et aux bonnes pratiques. Elle éclaire, sans jamais remplacer, et est de plus en plus sollicitée.

Le futur des RH au Luxembourg sera exigeant. Je suis convaincue que myHR doit y jouer un rôle simple, utile, humain. Mais quoi que nous fassions, on ne perdra jamais de vue ce qui fait notre force : écouter, comprendre et évoluer avec nos clients, toujours avec la même intention : apporter de la clarté, du sens et du temps aux équipes. Tant que les RH auront besoin d'un outil qui les comprend vraiment, nous continuerons à faire grandir myHR avec elles. Comme nous l'avons toujours fait.

www.myhr.lu

BONNE ANNÉE

2027*

* Démarquez-vous en prenant une longueur d'avance
dans la gestion de vos ressources humaines avec **myHR**

Voitures de société et fiscalité

« Les départements RH sont peu ou mal informés »

Depuis un peu plus d'un an, les nouvelles mesures fiscales sur les véhicules de société préoccupent tant les entreprises que les salariés, avec une question commune : comment continuer à profiter d'un élément-clé du package salarial ? Par un bon accompagnement des départements RH, nous répond-t-on chez Ayvens Luxembourg. Entretien avec Gerrit Canipel, Sales & Marketing Director.

Depuis le 1^{er} janvier 2025, le leasing de voitures de société a fait couler beaucoup d'encre...

Il est vrai que la taxation à 2 % de l'avantage en nature concernant les contrats de leasing de véhicules thermiques et hybrides souscrits à partir du 1^{er} janvier 2025 a généré un vent de panique dans les entreprises et chez les salariés. Depuis un peu plus d'un an maintenant, nous nous sommes rendu compte que les départements RH, souvent en charge des packages salariaux, étaient peu ou mal informés et qu'ils renvoyaient des informations erronées aux salariés qui, au final, ne savaient plus très bien s'ils devaient opter ou pas pour un véhicule en leasing, ajouter le budget à leur salaire brut, acheter un véhicule en privé...

Pour pallier ces manquements, qu'avez-vous mis en place ?

Malgré la nouvelle donne fiscale, la voiture de société reste avantageuse. Une étude récente de la HOA (House of Automobile) démontre qu'elle demeure un élément essentiel de l'attractivité au Luxembourg. Plus de 7 répondants sur 10, même 8 sur 10 pour les 24-41 ans, la considèrent comme un avantage important pour attirer et fidéliser les talents. Afin de mieux préparer les départements RH à répondre aux inquiétudes des uns et des autres, nous leur proposons, via notre département BIC (Business Intelligence & Consultancy), un accompagnement personnalisé. Après avoir réalisé une étude de la situation actuelle de la flotte de l'entreprise, pris en compte les points de vue des employeurs – qui souhaiteraient par exemple verdifier leur flotte – et des collaborateurs – qui n'ont parfois pas la possibilité de placer une borne chez eux –, nous pouvons, grâce à tous les éléments recueillis, établir une *car policy* ou la faire évoluer. Celle-ci nous permet d'obtenir un portrait fidèle du profil de chaque personne bénéficiant d'une voiture de société et



Gerrit Canipel, Sales & Marketing Director, Ayvens Luxembourg.

de dispenser dès lors les bonnes informations aux départements RH, qui pourront à leur tour transmettre des informations sourcées, pertinentes et personnalisées à chacun d'entre eux, car, selon que celui-ci ait un poste commercial ou plutôt sédentaire, qu'il soit résident ou frontalier..., ses besoins en mobilité sont différents. Depuis l'an passé, nous disposons d'une personne supplémentaire au sein de BIC : un calculateur qui est à même de chiffrer le coût des flottes, mais aussi de faire des analyses au cas par cas, ce qui constitue un réel service additionnel pour nos clients.

Vous dites avoir constaté que les départements RH sont peu ou mal informés. La mobilité est pourtant un élément-clé des packages salariaux...

La fiscalité d'un contrat de leasing n'est pas toujours facile à appréhender et devient vite technique pour certains pro-

files, si bien que les départements RH, qui ont aussi d'autres tâches à gérer, peuvent être vite dépassés, ce qui est le cas depuis janvier 2025. Il est vrai qu'entre arrêt QM, nouveau taux fiscal de l'avantage en nature (sauf pour les véhicules électriques), nombre élevé de collaborateurs frontaliers qui ont des attentes différentes..., ça fait beaucoup de choses à maîtriser. C'est la raison pour laquelle nous tenons à les accompagner pour qu'ils puissent délivrer le bon message à n'importe quel collaborateur se tournant vers eux pour une question précise. À celui qui veut opter pour un véhicule électrique, il faut pouvoir répondre sur les différentes possibilités de recharge ; à celui qui préfère convertir son budget mobilité en cash, il faut pouvoir expliquer quelles déductions seront opérées sur le montant brut ; à celui qui préfère acheter un véhicule en privé, il faut pouvoir démontrer que cette option sera nettement moins avantageuse pour lui ; à celui qui pense que prolonger son contrat existant est une idée judicieuse pour échapper aux 2 %, il faut pouvoir argumenter qu'une prolongation est une démarche semblable à un nouveau contrat et qu'il ne pourra donc pas échapper à la hausse de son avantage en nature... Face à la complexité de la matière, mais aussi aux réactions émotionnelles de rejet que suscitent toujours les *fake news*, une de nos missions en tant que loueur est aussi de bien préparer les départements RH, avec chiffres et propos à l'appui, à répondre à n'importe quelle question que tout collaborateur est en droit de se poser afin qu'il ait tous les éléments pour prendre sa décision. Chez Ayvens, nous prenons ce rôle de « coach » très au sérieux, car c'est au sein des entreprises que se joue aussi l'avenir de notre secteur..

Propos recueillis par Isabelle Couset



La voiture de société reste toujours plus **avantageuse** que la conversion du budget en salaire

Selon une **étude récente de mobiz**, la voiture de société reste plus avantageuse que la conversion du budget en salaire. Que ce soit pour un véhicule à émissions ou électrique, convertir ce budget en salaire ne couvre jamais le coût réel d'usage d'une voiture équivalente en propre.

Parce que la conversion ne suffit pas, plutôt que d'ajouter du cash pour compenser un usage privé coûteux, il est plus judicieux d'opter pour une voiture plus modeste en leasing, afin de récupérer la part de budget non utilisée tout en **conservant les avantages de la voiture de société**.

Échangeons ensemble sur votre situation

Pour découvrir comment optimiser vos avantages salariés, notre équipe commerciale et notre département Business Intelligence & Consultancy sont à votre écoute.

+352 31 05 36 1

ayvens.lu

Better with every move.

 **ayvens**
SOCIETE GENERALE GROUP

Des *Employee Benefits* pour un avenir serein de vos collaborateurs

Dans un monde professionnel de plus en plus compétitif, attirer et fidéliser les talents est devenu crucial pour les entreprises. LALUX Assurances l'a bien compris et propose une gamme complète d'*Employee Benefits*, permettant aux employeurs de renforcer leur attractivité tout en offrant une protection et une sécurité financière optimales à leurs collaborateurs.

Ces avantages vont bien au-delà des simples compléments de rémunération : ils constituent un pilier essentiel de la politique RH moderne, assurant le bien-être des collaborateurs sur le long terme.

Régime complémentaire de pension

La retraite est une préoccupation importante pour la majorité des salariés. Un régime complémentaire de pension financé par l'employeur garantit une sécurité financière accrue à la fin de la carrière professionnelle. Ce régime ne se limite pas à la retraite, mais peut également couvrir le décès et l'invalidité, assurant ainsi une protection complète pour les employés et leurs proches.

Pour l'employeur, ce régime offre des avantages fiscaux significatifs, tout en constituant un puissant levier de fidélisation et d'attraction des talents. Il peut donc mieux piloter le package salarial et ainsi optimiser les avantages en fonction de la situation et des besoins de ses collaborateurs.

Le suivi et la gestion de ces régimes sont facilités par la plateforme digitale easyPENSION PRO, un outil intuitif qui permet aux employeurs de gérer facilement les affiliations de leurs employés, et aux collaborateurs assurés de suivre l'évolution de leurs droits en toute transparence.

Les employés ont également la possibilité de compléter leur capital retraite avec des cotisations personnelles tout en bénéficiant également d'avantages fiscaux.

Assurance Maladie Collective

La santé des employés est une priorité pour toute entreprise soucieuse de son personnel. DKV Luxembourg, membre du Groupe LALUX, répond à ce besoin avec une Assurance Maladie Collec-

Les assurances *Employee Benefits* du Groupe LALUX sont personnalisables en fonction des besoins particuliers de chaque entreprise et de ses moyens financiers. Les avantages proposés peuvent non seulement être configurés de manière flexible, mais il est aussi possible de définir les groupes d'employés spécifiques auxquels ils s'appliquent.

tive qui complète les prestations des régimes légaux. Cette assurance permet aux employés de bénéficier d'une couverture élargie pour leurs frais médicaux, que ce soit pour des consultations, des traitements ou des hospitalisations.

Ainsi, les collaborateurs peuvent se concentrer sur leur travail sans les tracas financiers liés à la santé, tout en renforçant leur satisfaction et leur fidélité à l'entreprise.

Des avantages étendus

Avec ces leviers, les entreprises peuvent optimiser leurs coûts tout en renforçant leur politique sociale. En investissant dans la sécurité et le bien-être de leurs collaborateurs, les entreprises voient non seulement une réduction du turnover, mais également une augmentation de la motivation et de la productivité de leurs équipes.

À chaque entreprise, sa solution

Les assurances *Employee Benefits* du Groupe LALUX sont personnalisables en fonction des besoins particuliers de chaque entreprise et de ses moyens financiers. Les avantages proposés peuvent non seulement être configurés de manière flexible, mais il est aussi possible de définir les groupes d'employés spécifiques auxquels ils s'appliquent.

Une protection complète

Quelle que soit la taille de l'entreprise, une protection optimale de ses biens, de sa responsabilité civile et de son personnel est essentielle pour faire face aux risques du quotidien. Livraison de travaux, marchandises défectueuses, perte d'une personne-clé, gros incendie ou accident : un seul risque peut compromettre le succès, voire l'existence même d'une entreprise. LALUX propose des solutions d'assurances personnalisées et des conseils de qualité, afin de couvrir tous ces aspects. N'hésitez pas à prendre contact avec nos conseillers.

Découvrez aussi les vidéos informatives



Tél : 4761-6050

E-mail : corporate@lalux.lu

lalux
ASSURANCES

**GRÂCE À VOUS,
ILS PRÉPARENT
DÉJÀ LEUR PENSION !**



lalux-Staff Protect

EMPLOYEURS, FAITES PROFITER VOS ÉQUIPES D'UNE
ÉPARGNE PENSION ET BÉNÉFICIEZ TOUS CHAQUE
ANNÉE D'ÉCONOMIES D'IMPÔTS

Vayamundo Houffalize

Le hotspot des événements d'entreprise au cœur des Ardennes !



À la fin de l'été, AG Insurance organise un teambuilding VTT à Vayamundo Houffalize, un lieu très populaire chez les entreprises. Mais qu'est-ce qui rend cet endroit si attractif ? Son cadre exceptionnel dans les Ardennes : le calme et les paysages exigeants de la vallée de l'Ourthe sont idéaux pour renforcer l'esprit d'équipe.

Après-MTB chaleureux. Les cyclistes sur route ne sont pas oubliés : des (e)-bikes sont également acheminés vers le lieu de départ. Un véhicule d'assistance avec vélos de réserve limite les pertes de temps en cas d'incident. Le service Campervan assure le ravitaillement, l'ambiance musicale et les installations sanitaires — le tout grâce à Bike & Outdoor Sport Center.

ROULEZ VOTRE PROPRE CLASSIQUE

Houffalize est le véritable berceau du VTT. Vous préférez une sortie en streetstepper ou une randonnée cycliste ? Bike & Outdoor Sport Center s'occupe de tout. Les amateurs de (e)-bike trouveront leur défi sur le mythique parcours de Liège-Bastogne-Liège.



Après la clinic VTT, partez à la découverte des singletracks situés derrière Vayamundo Houffalize à l'aide des (e)-mountainbikes fournis. Le moteur électrique offre au VTT le même confort qu'un télésiège pour le skieur, permettant ainsi à chacun de suivre le rythme.

À l'issue d'une journée riche en action, place à un moment convivial avec un





Profitez-en également pour découvrir les véritables Ardennes lors de la 2PK Rally. Ne manquez pas les brasseries La Chouffe ou Lupulus, ni l'atelier chocolat à La Roche-en-Ardenne. La journée se clôture en beauté avec de l'Icestock curling et des Darts on Ice.

N'hésitez pas à visiter le site web pour une visite virtuelle des installations. Vous pouvez également contacter via mice.houffalize@vayamundo.eu pour plus d'informations sur les espaces séminaires et pour réserver votre prochain événement.

DES ATOUTS UNIQUES DANS UN LIEU UNIQUE

Situé dans la vallée de l'Ourthe, Vayamundo Houffalize dispose de 250 chambres, 3 restaurants et 16 salles de réunion. La salle de congrès peut accueillir jusqu'à 700 personnes. Après une journée intense, la piscine et l'espace wellness offrent un moment de détente bien mérité.

QUI EST LE SABOTEUR ?

Combinez votre événement cycliste avec un jeu de stratégie où les équipes accomplissent des missions tout en tentant de démasquer le saboteur parmi elles. Un bel exemple de team development proposé par Ecco La Luna.



vayamundo
Business Houffalize

Vayamundo Houffalize
01 Fosse d'Outh 1
6660 Houffalize
+32 (0)61 28 05 80
mice.houffalize@vayamundo.eu
www.vayamundobusiness.eu/houffalize

Re-penser le travail aujourd'hui

Sous sa forme actuelle et avec une direction assez souvent orientée vers l'administration, la transformation de la fonction RH est essentielle, mais tarde à s'imposer. Une fonction RH confrontée aujourd'hui à un double défi, celui de gérer les talents et soutenir les collaborateurs, et intégrer les nouvelles technologies, l'automatisation et l'intelligence artificielle.

La transformation numérique, la mondialisation, les nouvelles méthodes d'organisation du travail/travail hybride/télé-travail, les contraintes économiques et réglementaires ainsi que les nouvelles aspirations des collaborateurs et des parties prenantes amènent à réinventer l'entreprise et ses activités.

Dans ce nouveau contexte, la fonction RH, en tant que pilote du changement (identifier et accompagner les mutations) et fonction-clé de l'entreprise, est amenée à repenser ses missions, rôles et activités (selon [cairn.info](https://www.cairn.info)).

Le partage des données et des compétences, les interactions transversales au sein des directions questionnent désormais le rôle de chacun et bousculent l'approche hiérarchique. De nouveaux modèles d'organisation vont conduire à redonner à la fonction RH la pleine responsabilité de la gestion de leurs équipes et l'autonomie nécessaire pour l'assumer – donc en déléguant le calendrier des vacances, la détermination salariale dans une certaine mesure, la définition des profils recherchés...

Ce rôle, nouveau, « d'accompagnateur », de « responsabilisateur » exige bien évidemment des qualités de leadership et de communicant. Des savoir-faire qui ne s'improvisent pas et pour lesquels ces professionnels vont devoir se former.

Les RH font leur révolution managériale.

Quand les priorités changent ...

Développer une approche centrée sur l'humain est désormais une priorité. Des dossiers restés en souffrance tels que la transparence des salaires, si souvent source de conflits, la santé mentale et les risques psychosociaux, la diversité et l'inclusion doivent faire l'objet d'une attention particulière. La cohésion sociale au sein de l'entreprise est en effet mise à mal par le manque de communication et de reconnaissance, l'isolement au travail, une charge de travail exagérée parce que mal gérée, des différences peu acceptées... et pourrait être renforcée par la mise en oeuvre de diverses mesures,



Photo-Teacher Photo/Shutterstock

Savoir naviguer dans un contexte en mutation – légale, économique, technologique – constant s'avère un défi à relever pour l'entreprise et crucial pour sa survie. La qualité de vie au travail, sa revalorisation, le développement/recrutement de talents, la flexibilité du travail, tout en ouvrant la voie à l'automatisation des tâches administratives sont les priorités-clés des RH.

recréant ainsi une dynamique de travail.

Savoir naviguer dans un contexte en mutation – légale, économique, technologique – constant s'avère un défi à relever pour l'entreprise et crucial pour sa survie.

La qualité de vie au travail, sa revalorisation, le développement/recrutement de talents, la flexibilité du travail, tout en ouvrant la voie à l'automatisation des tâches administratives sont les priorités-clés des RH.

D'avantage de flexibilité dans les horaires et les modalités de travail répond aux aspirations des salariés à la recherche d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, un bien-être dont ils ont besoin dans ce nouveau contexte sociétal. Répondre à ces nouvelles exigences passe par diverses mesures comme l'adaptation des espaces de travail, la mise en oeuvre de moyens pour encadrer le travail à distance. De nouveaux modes d'organisation du travail se mettent en place pour les RH dont la tâche sera d'accompagner les managers en les outillant – formations et technologies – et en les impliquant dans les décisions stratégiques, en ayant identifié au préalable les « habiletés » de chacun.

Veiller à la cohésion des équipes est essentiel.

Depuis que les entreprises ont compris que le talent est leur combustible, la fonction RH évolue pour devenir un pôle stratégique et un acteur de sa transformation (<https://www.revuegestion.ca/transformation-de-la-fonction-rh>).

La question du télétravail dans les pays transfrontaliers représente un casse-tête pour tout le monde, à la fois pour les entreprises mais également pour les salariés.

Au Luxembourg, et en Belgique, l'adoption d'une charte du travail à distance – actuellement non obligatoire – gagnerait à être standardisée. Un document écrit dans lequel serait précisé les règles du télétravail, la formalisation des règles internes relatives à la fréquence, aux horaires et conditions afin de prévenir les litiges, ainsi que l'utilisation d'outils de communication efficaces ou encore la nécessaire formation des managers. La prévention de l'isolement et le maintien de la cohésion sociale sont essentiels à la stabilité au sein de l'entreprise.

Dans ce nouvel environnement de télétravail, les salariés sont la plupart du temps déçus, en colère, et pour certains résignés. La recherche du bien-être des employés est en principe la finalité recherchée (<https://up-luxembourg.lu>).

Conducteur protégé inclus dans toutes les formules.

Avec l'assurance auto DRIVE,
vous êtes ultra-couvert.

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



 **baloise**

<https://hrcommunity.lu> – Livre blanc RH Luxembourg – étude 2025 ; <https://drh.lu> – Charte du télétravail). Ne pas avoir une politique du télétravail rend l'organisation du travail plus floue. Le télétravail des travailleurs transfrontaliers reste en effet une pomme de discorde entre les États frontaliers en raison de préoccupations fiscales et sociales qui sont les leurs et de leurs difficultés à les gérer, en un mot de s'entendre avec les voisins (volets sécurité sociale et fiscal).

L'UE soutient pourtant la promotion de cette nouvelle organisation du travail, observant que le travail à distance est devenu la norme un peu partout.

Quelques ouvertures sont à noter : la Belgique a porté le passage du seuil fiscal des Belges à 34 jours ; pour les Français, il reste de 34 jours et de 19 jours pour les Allemands. Les travailleurs impliqués ont à juste titre des difficultés à accepter cette situation et leurs entreprises se retrouvent face à un véritable casse-tête pour gérer cette situation complexe de travail hybride, à distance... Et l'espace transfrontalier ajoute à la complexité de cette nouvelle organisation du travail.

La promotion équitable de la diversité et de l'inclusion

Largement insufflées par les directives européennes, la diversité et l'inclusion sont des volets auxquels les RH doivent s'atteler en prévoyant pour cela une transformation des postes de travail, des espaces ainsi que la formation des personnels. À défaut, le conflit guette au sein de l'entreprise. Pour aider les entreprises, la Commission a du reste lancé plusieurs stratégies ciblées telles que le Plan d'action contre le racisme, des stratégies en faveur des droits des personnes LGBTQiA+ et créé des plateformes dédiées.

Les RH en première ligne sur la santé mentale et la prévention des risques psychosociaux

Les services RH jouent un rôle stratégique dans la promotion de la santé mentale au travail et la prévention des risques psychosociaux qui sont une obligation légale pour les employeurs. Or, la santé mentale s'est dégradée depuis quelques années : stress lié à la surcharge de travail, manque d'autonomie, harcèlement, conflits, absentéisme..., la responsabilité des dirigeants est grande. Les dirigeants doivent s'efforcer de créer un climat de sécurité psychologique au sein de leur entreprise plutôt que de se voiler la face.

Une culture positive est la clé, la formation de leurs managers également, ce qui permettrait de mieux détecter le mal-être et d'y répondre de manière efficace grâce à la mise en place d'actions concrètes de prévention et d'accompagnement.

Dans le contexte actuel, il n'est pas certain que toutes les entreprises y consacrent du temps, notamment les PME/PMI. Seules les grandes entreprises le peuvent, étant à la pointe dans ce domaine. Elles reconnaissent du reste en tirant avantage.

Négliger l'impact de cette évolution, c'est se préparer à une période de chaos, les RH et les managers doivent en être conscients.

S'attaquer à la discrimination salariale hommes-femmes au XXI^e siècle

La fonction RH doit s'attaquer à la discrimination salariale hommes-femmes qui persiste dans l'entreprise malgré la directive communautaire publiée en 2023 et transposable au plus tard en 2026. Bien qu'aucun projet de loi n'ait été déposé publiquement à ce jour au Luxembourg, les employeurs luxembourgeois sont fortement encouragés à anticiper ces nouvelles obligations : l'écart des salaires y serait de 27 % ...

L'enquête du journal *Le Monde* de 2025 révèle que 4 % des entreprises françaises communiquent actuellement la rémunération moyenne par catégorie de postes (cf. WTW) ; ces entreprises nationales communiquent moins que la moyenne internationale.

Le contenu de la directive est pourtant sans ambiguïté, à savoir que l'égalité salariale pour un travail de valeur égale en introduisant des critères d'évaluation comme les compétences, les efforts, les responsabilités et les conditions de travail doit être renforcée.

Techniquement, ça se passe comment ?

Rappelons que les principales obligations pour les entreprises sont les suivantes : les employeurs devront inclure une fourchette de rémunération dans leurs offres d'emploi ; les salariés auront un droit à l'information, notamment concernant le niveau de rémunération moyen pour des postes similaires ou de valeur équivalente.

Clairement, les employeurs vont devoir se doter d'un certain nombre de structures et d'outils en interne, à commencer par une structure claire en termes de rémunération, assortie de critères objectifs sur l'évolution de carrière ainsi que sur la performance et la reconnaissance financière de celle-ci. Dans les entreprises ne

disposant pas de ce genre d'outils, il va falloir les concevoir, il n'y a plus le choix.

La mise en place des systèmes de *reporting* va demander du temps et de l'énergie. Ainsi, la publication régulière de rapports sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à laquelle les entreprises sont astreintes est chronophage. À ce jour, les obligations de rapport et de transparence seront introduites progressivement et en fonction de la taille de l'entreprise.

En cas de litige, il incombe à l'employeur et non au salarié de prouver l'absence de discrimination. Les États membres ont jusqu'au 7 juin 2026 pour transcrire la directive européenne dans le droit national.

Les réactions sont variées : en Tchéquie, en Bulgarie et en Pologne, plus avancés dans la mise en œuvre de la directive, elle est vécue comme un progrès social. La perception est différente en Europe de l'Ouest. La Belgique et le Luxembourg peinent à l'intégrer – les entreprises ne seraient pas prêtes ; l'Allemagne et la France la considèrent comme un fardeau réglementaire de plus.

En conclusion

Pour rester concurrentielles dans un marché mondialisé en tension, la transformation de la fonction RH représente un « gros morceau » pour l'entreprise. En plus de se transformer elle-même, cette fonction doit accompagner l'ensemble des autres transformations. Dans un article paru dans *Culture RH*, le top des 3 *skills* des nouveaux RH seraient l'aisance relationnelle, l'adaptabilité et le sens de l'organisation. La fonction RH a de l'avenir... si elle le veut !

Martine Borderies

Pour aller plus loin ?

Neobrain, *Transparence des salaires 2026 : comment préparer votre entreprise à la directive européenne ?* Caroline Koenig, <https://www.neobrain.io/blog/transparence-des-salaires-directive-europeenne>

Culture RH, *Le Top 3 des Soft Skills des professionnels RH*, Audrey Gervoise, 24 mars 2025. <https://culture-rh.com/top-3-soft-skills-professionnels-rh>

<https://lab-rh.com>, le Lab-RH est un écosystème collaboratif de l'innovation RH, une association où entreprises, experts RH et start-up se rencontrent pour définir le futur du travail.

Highlight Consulting

De la transparence salariale au référentiel de compétences : un levier pour piloter les talents

La directive européenne 2023/970 doit être transposée en droit national pour juin 2026 au plus tard. Dans le cadre des obligations légales qu'elle impose, les entreprises devront notamment répondre à toute question d'un de leurs salariés sur les critères qui fixent les rémunérations. Moins de 6 mois avant la date limite, Séverine Barbette et Nathalie Masson (Highlight Consulting) partagent, ce qu'elles mettent en place avec les entreprises.

Depuis de nombreux mois, vous aidez les chefs d'entreprise et les DRH à se mettre en conformité avec la directive 2023/970. Comment travaillez-vous avec eux ?

Dans la grande majorité des cas, nous constatons que les entreprises doivent mettre en place un nouveau référentiel de compétences afin de lier les salaires et fourchettes de rémunération à des compétences précises, de façon cohérente. Seul un référentiel structuré facilite une comparaison équitable des fonctions. En pratique, cela signifie standardiser les familles de postes, clarifier les attentes de compétences et responsabilités, et relier ces éléments à des barèmes transparents afin de justifier les niveaux de rémunération et limiter les risques de discrimination lors des recrutements et des évolutions internes.

Une fois établi, qu'est-ce que ce référentiel de compétences change ?

Le référentiel de compétences que nous proposons a le grand avantage de structurer et de hiérarchiser toutes les compétences requises au sein d'une entreprise. La structuration autour de 5 *clusters* (gestion des informations, des tâches, des relations, des équipes, et de soi-même) garantit de créer un profil équilibré avec une compétence par *cluster* pour chaque fonction. Le modèle est ensuite hiérarchisé, ce qui signifie que chaque compétence correspond à un niveau de fonction particulier, ce qui va simplifier l'évaluation des critères pris en compte pour la rémunération. Pour l'employeur comme pour le salarié, c'est un cadre clair qui



De g. à dr. : Séverine Barbette et Nathalie Masson, Highlight Consulting.

définit durablement les compétences et les salaires.

Si nous prenons l'exemple d'une compétence axée sur le passage à l'action/gestion des tâches, au niveau 1, la compétence et les critères y afférents sont liés à l'organisation ; au niveau 2, la compétence attendue va être la capacité à mettre en oeuvre des solutions, en plus de la capacité à (s')organiser. Chaque niveau supérieur augmente en intensité et en complexité. La même méthode s'applique au leadership : on part d'un niveau où la compétence attendue est la capacité à transmettre l'expertise, à évoluer vers la capacité à coordonner, puis à celle de superviser des personnes..., jusqu'à celle d'inspirer un collectif.

Ce référentiel facilite grandement le recrutement puisqu'à chaque niveau de compétences est associé une rémunération. Aujourd'hui, les salaires des nouveaux entrants dans une entreprise sont bien souvent alignés sur ce qu'ils percevaient juste avant de changer d'emploi, avec une petite augmentation. Même dans les conventions collectives, les termes sont souvent vagues quant à l'adéquation compétences/rémunérations. Avec un réfé-

rentiel de ce type, tous les collaborateurs ont accès aux mêmes informations. À eux ensuite de le voir comme une opportunité de progresser en acquérant les compétences dont ils ne disposent pas encore, pour envisager une mobilité verticale ou horizontale... Une grande partie des entreprises voient aussi ce référentiel comme un outil qui sert à évaluer les compétences de tous les collaborateurs à un instant T. Il arrive qu'en fonction des modifications apportées aux *job descriptions*, certaines entreprises requalifient les fonctions, et parfois les rémunérations.

En conclusion, quel message souhaitez-vous faire passer aux entreprises à quelques mois de l'entrée en vigueur de la nouvelle législation ?

La directive, lorsqu'elle sera transposée en droit national, deviendra certes une obligation, mais ses objectifs sont salutaires. Le référentiel de compétences est un réel atout pour tous les départements RH car il est la pierre angulaire de la gestion des talents et doit être conçu comme telle. En définitive, la mise en place d'un cadre structuré bénéficie à l'ensemble des parties prenantes. Un référentiel de compétences clair constitue un levier central pour piloter la gestion des talents, faciliter les mobilités internes, accompagner les parcours de carrière et orienter les actions de formation. Véritable socle de la stratégie RH, il contribue à instaurer des processus lisibles, équitables et durables au service de la performance comme de la confiance au sein de l'organisation.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Et si chacun pensait l'entreprise comme un entrepreneur...

Et si la formation professionnelle ne se limitait plus aux compétences, mais visait à développer une compréhension globale et une posture entrepreneuriale, à tous les niveaux de l'entreprise ?

Avez-vous déjà été confronté(e) à cette question de la part d'un collaborateur : « *Moi, j'aimerais comprendre pourquoi on fait les choses, pas seulement comment* » ?

Il s'agit bien d'une demande claire : pouvoir trouver du sens, de la transparence, de l'impact. Pas uniquement un bon salaire ou une fiche de poste précise. Mais une compréhension globale : pourquoi cette mission existe ? Comment l'entreprise gagne (ou perd) de l'argent ? Quelle est sa vision ? À quoi sert ce travail, au-delà des tâches ?

Ces aspirations ne concernent pas seulement les plus jeunes. Beaucoup de collaborateurs expérimentés partagent ce besoin de se sentir utiles, pas juste occupés. La question du « pourquoi » dépasse les générations.

Derrière les compétences, une quête de compréhension

La plupart le savent aujourd'hui : développer uniquement des savoir-faire techniques ne suffit plus.

Depuis plusieurs années, les *soft skills* (comme la communication, l'adaptabilité ou l'intelligence émotionnelle) occupent une place centrale dans les plans de formation. Mais même ces compétences humaines, pourtant essentielles, ne sont plus un aboutissement. Elles représentent une étape, pas une finalité.

Pour réellement s'impliquer et agir de manière pertinente, une autre dimension devient indispensable : la compréhension de l'entreprise elle-même : ses mécanismes économiques, ses priorités stratégiques, ses contraintes, ses équilibres.

Sans cette lecture d'ensemble, même les collaborateurs les plus compétents et engagés peuvent se retrouver à agir à contre-courant. Ils avancent... sans forcément savoir vers où.

Comprendre l'entreprise change la posture

Et si les collaborateurs comprenaient vraiment ce qui guide les décisions de l'entreprise ? Pas uniquement les objectifs assignés ou les tableaux de bord, mais les vraies ques-

Il ne s'agit pas de transformer chaque collaborateur en PDG, mais de créer les conditions pour que chacun pense un peu plus large, comprenne un peu mieux et s'implique autrement. L'entreprise ne manque pas de talents. Elle manque parfois de perspectives partagées. Quand les collaborateurs comprennent les enjeux, les contraintes, les intentions de leur entreprise, ils ne sont plus simples exécutants d'un plan. Ils deviennent des contributeurs lucides, créatifs et impliqués. Ils prennent des initiatives et font des choix plus alignés.

tions stratégiques, les arbitrages financiers, les valeurs qui orientent les choix.

Quand une équipe accède à cette lecture globale – même partiellement – la relation au travail évolue.

Les décisions ne tombent plus « d'en-haut » : elles s'inscrivent dans une logique compréhensible. Le sens émerge. L'initiative devient naturelle. Le sentiment d'appartenance se renforce.

Partager la stratégie, les tensions économiques, les principes qui guident l'entreprise ne crée pas de confusion. Cela libère de la clarté. Cela aligne. C'est comme ça que chacun passe du « faire » au « faire avancer ».

Et concrètement, comment mettre ça en place ?

Facile à dire, moins évident à faire ?

Pas besoin de tout chambouler d'un coup. Quelques actions simples peuvent déjà faire une vraie différence :

1. Ouvrir les coulisses, petit à petit : partager les grandes lignes du modèle économique, expliquer pourquoi tel client est stratégique, ou ce qu'un projet rapporte réellement peut déjà éveiller l'intérêt.
2. Donner accès à la vision : un dirigeant qui parle de cap, de valeurs, d'ambition crée un alignement naturel.
3. Créer des ponts entre les services : comprendre les enjeux des autres, c'est aussi mieux comprendre l'ensemble de l'entreprise.
4. Faire de la formation un outil pour

changer les façons de penser : grâce à des formats simples et engageants, à des expériences concrètes, ancrées dans le réel de l'entreprise.

5. Valoriser les questions : encourager les collaborateurs à poser des questions stratégiques, à proposer des pistes d'amélioration, même s'il n'y a pas de réponse immédiate.

En bref, il ne s'agit pas de transformer chaque collaborateur en PDG, mais de créer les conditions pour que chacun pense un peu plus large, comprenne un peu mieux et s'implique autrement.

L'entreprise ne manque pas de talents. Elle manque parfois de perspectives partagées.

Quand les collaborateurs comprennent les enjeux, les contraintes, les intentions de leur entreprise, ils ne sont plus simples exécutants d'un plan. Ils deviennent des contributeurs lucides, créatifs et impliqués. Ils prennent des initiatives et font des choix plus alignés.

Penser l'entreprise comme un entrepreneur, ce n'est pas changer de rôle. C'est changer de regard. Et ce regard-là, il se forme, il s'accompagne et il s'entretient.

”



Françoise Jacquet

Nelio

*“ Du conseil RH à l’accompagnement managérial,
jusqu’à l’inspiration en conférence :
mettons l’humain au cœur de votre succès ”*

- **DRH par intérim**
- **Projets RH**
- **Recrutement**

- **Coaching individuel & collectif**
- **Formations**
- **Management Academy**

- **Dépassement de soi**
- **Agilité**
- **Adaptation managériale**

Les dégâts provoqués par l'évolution des politiques de management

Stress lié au travail, surmenage par surcharge ou, à l'opposé, par sous-charge de travail, sentiment de culpabilité, d'épuisement, troubles du sommeil, isolement, démotivation, baisse de l'estime de soi, difficultés à prendre des initiatives, des décisions, baisse des performances, et dans le pire des cas, violences et pensées suicidaires... se traduisent par une mauvaise exécution des tâches. Sur le long terme, ces effets conduisent à des demandes de mutation, de démission, de départ en retraite anticipée, voire à un licenciement. Il est un fait établi que leur intensité dépend majoritairement de la régulation ou plutôt de l'absence de régulation de l'entreprise. Comment en est-on arrivé là ?

Depuis quelques décennies, force est de constater que le travail est devenu pour beaucoup de salariés un lieu de souffrances physiques et morales : on y survit en mode professionnel plus qu'on ne s'y épanouit.

Les circonstances économiques et l'évolution des mentalités y jouent-elles un rôle décisif ?

Oui et non. Certes, l'économie tourne au ralenti, le chômage croît, les conditions de travail se sont rapidement dégradées depuis la crise sanitaire, davantage de contrats précaires sont proposés et la vie au sein de l'entreprise s'en ressent. De plus, certains métiers ou secteurs professionnels sont intrinsèquement liés à des violences verbales, physiques ou morales : les métiers dit « virils » (Forces de l'ordre, BTP...), les services de secours, d'aide à la personne... représentent des environnements mal définis et mal encadrés, pour lesquels le management est tout sauf innovant.

Au-delà, les changements de mentalité, dans une société de plus en plus narcissique et individualiste, sont bel et bien à l'origine de comportements pathologiques tels que le harcèlement moral, fruits de pressions toujours plus grandes sur le management comme sur les salariés. Conséquemment, les psychopathologies du travail évoluent vers des dépressions, dépendances et perversions, toutes documentées par les experts de la question. Les conflits du travail sont sans nul doute de plus en plus individuels et de moins en moins collectifs.



Photo-stoatphoto/Shutterstock

Aujourd'hui, le management qu'on qualifie de toxique est de plus en plus avéré et reconnu.

Les nouvelles formes d'organisation du travail ne sont pas en reste non plus – comme le télétravail qui ne fait l'objet d'aucune régulation sérieuse ou si peu – avec leur lot de dérapages : des droits constamment bafoués en toute impunité et qui participent amplement au véritable gâchis humain auquel on assiste. Le degré de participation des travailleurs, la reconnaissance du travail accompli, par exemple, sont souvent passés sous silence, voire ignorés, par les équipes managériales, et l'enjeu de santé mal appréhendé, de ce fait.

Dans un article paru dans *Le Monde*, la note de l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) observe que « le lien entre la qualité du management, la montée des risques psychosociaux et la hausse de l'absentéisme de longue durée n'est un secret pour personne ».

Les chiffres-clés de la souffrance professionnelle dans la grande majorité des entreprises – troubles psychologiques ou psychiatriques – seraient, selon les experts, responsables de 35 à 45 % de l'absentéisme au travail.

Au Luxembourg, des outils d'évaluation existent, principalement légaux, qui obligent les entreprises à évaluer et gérer le stress et le harcèlement, excepté le *burnout*, non reconnu comme une maladie professionnelle. Afin d'aider les personnes en souffrance au travail, des services de consultation existent, comme le *Stressberodung* de la CSL ou *Mobbing asbl*.

Bien que l'employeur ait l'obligation de faire appel à la délégation du personnel et aux services de santé, il ne le fait pas en l'absence d'un contrôle musclé. La tendance est en outre de faire porter la santé mentale, notamment le *burnout*, sur l'individu plutôt que sur la structure, une attitude typique des modèles anglo-américains.

La qualité du management laisse à désirer

Climat de travail toxique entretenu par certains départements RH, manque d'écoute et d'empathie, pression excessive et irréaliste, contrôle permanent des tâches, objectifs flous, manque de direction claire, efficacité organisationnelle insuffisante, harcèlement moral et autres comportements hostiles tels que les brimades et conflits, certains salariés vont travailler la boule au ventre, d'autres ont des pensées suicidaires.

Le dialogue social est réduit au silence, gardé sous contrôle, parce que subordonné aux impératifs économiques de l'entreprise plutôt qu'à l'intérêt des salariés.

Aujourd'hui, le management qu'on qualifie de toxique est de plus en plus avéré et reconnu.

Les collaborateurs eux, aspirent à un management plus horizontal, participatif, basé sur un feedback continu, une coparticipation, une cocréation.

Si le diagnostic semble sévère, c'est parce que la frustration gagne du terrain, une frustration produite par des politiques sociales internes qui sont passées petit à petit dans un épais brouillard.

La mission des RH, difficile sans nul doute, est pourtant de trouver le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés.

Le profil d'un mauvais manager serait...

Dans les entreprises françaises – également présentes au Luxembourg –, les principales erreurs de management identifiées par Cadremploi (<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/>

[detail/article/tes-vous-un-mauvais-manager.html](https://www.cadremploi.fr/detail/article/tes-vous-un-mauvais-manager.html)) s'élevaient au nombre de 17, parmi lesquelles : la dérive du petit chef, l'incapacité à déléguer, la non-gestion des conflits, l'absence d'intelligence relationnelle dans les pratiques managériales, le fait de considérer les collaborateurs comme des exécutants, diviser pour mieux régner, le favoritisme, s'affranchir des règles de vie au travail, faire cavalier seul, fixer de faux objectifs, rejeter la faute sur les collaborateurs, ne pas les féliciter, l'abus de pouvoir... Et par-dessus tout : imposer ses idées tout en n'écoulant pas ses équipes.

La réticence au changement des « petits chefs », le refus d'adaptation à mettre en rapport avec l'attachement à son confort ou le « on a toujours fait comme ça », le manque de formation – qui, soit dit en passant, limite le développement professionnel et finit par nuire à la crédibilité de la personne –, sont des signaux qui doivent alerter la direction de l'entreprise et lui permettre de prendre en main ces comportements toxiques et de mettre en place des actions de sensibilisation, d'accompagnement, des formations appropriées.

Les conséquences pour l'entreprise

Absentéisme, démotivation, baisse de créativité et de productivité, mauvaise ambiance de travail, dégradation du climat social, la souffrance au travail est réelle et ses conséquences sont lourdes pour l'entreprise. Les atteintes à son image, les litiges et procédures judiciaires éventuels peuvent constituer de sérieuses entraves au fonctionnement durable de l'organisation.

Par ailleurs, dans un contexte de complexité croissante et de transformation, les dirigeants seraient bien inspirés de porter une attention particulière aux relations humaines au sein de leur entreprise. Pour les managers, ce qui dérange, ce sont les décisions déshumanisées et l'impression d'être un pion : un manager qui a du mal à comprendre les décisions auxquelles il n'a pas été associé aura du mal à les défendre.

Le management est au cœur de la réussite de l'entreprise, sauf que cette évidence n'est pas considérée comme telle par bon nombre de dirigeants qui conservent des méthodes autoritaires et hiérarchiques. Pourtant, une démarche rationnelle impliquant la consultation régulière des managers et la recherche de consensus permettrait de ne pas plomber les rapports entre les employés et de sortir tous gagnants, au final.

Éléments de comparaison européens : à qui revient le bonnet d'âne ?

À la France ! Le management dans ce pays est à l'heure actuelle considéré comme le plus défaillant en Europe : commander plutôt que collaborer, paix sociale achetée... – et les entreprises françaises sont présentes en grand nombre au Luxembourg. Ces résultats médiocres du management à la française ont été dénoncés dans un rapport de l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales).

Le journal *Le Monde* a de son côté mis l'accent, après enquêtes, sur les formations hors sol des futurs cadres : 30.000 chaque année sortent d'écoles, souvent prestigieuses, mais seraient à l'origine de la crise du management. Formés dans les meilleures écoles de commerce, ces « super cadres » sont supposés prendre un poste à responsabilité. Or, le management est peu enseigné dans ces grandes écoles et les enjeux humains y sont tout bonnement ignorés. Les formations dispensées sont analysées comme trop académiques et peu tournées vers la coopération. L'impasse faite sur les sciences humaines et sociales, notamment la psychologie, l'ergonomie, la sociologie est stupéfiante, des disciplines qui abordent pourtant, et toutes, la question de la qualité de vie au travail. Du coup, ces jeunes cadres sans expérience sont confrontés à leur tour à des conditions de travail toxiques, entraînant pour eux aussi des dépressions, démissions...

En Allemagne, le dirigeant et ses managers sont à la recherche d'un consensus ; il est généralement attentif à ce que ses employés pensent et fait en sorte que ses équipes participent activement à la prise de décision, faisant appel à leur sentiment d'appartenance et leur conscience professionnelle, là où l'organisation verticale française s'impose...

L'Allemagne tire donc son épingle du jeu dans une Europe qui se dirige de plus en plus vers un management participatif de transition, avec un bémol pour l'Espagne.

Les sciences de gestion et du management définissent le management comme l'organisation de l'action collective dans l'entreprise qui poursuit un but commun et pas seulement le profit. Le réduire uniquement au leadership est une définition restrictive, une vision trop étroite. À bon entendeur...

Martine Borderies

Prendre la vague de l'intelligence artificielle

Double défi pour les RH : intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans les processus internes et les métiers, et, dans le même temps, accompagner les services dans l'adoption des nouvelles technologies adaptées aux besoins de l'entreprise. Ce qui suppose une évolution de leurs compétences dans le domaine de la *data analysis*, de l'IA et une réflexion sur l'éthique.

L'IA transforme la nature du travail, tout comme dans les années 80, l'arrivée de l'informatique a transformé le travail des salariés, notamment ceux du secteur comptable. Aujourd'hui l'IA permet de saisir automatiquement factures et relevés bancaires, soit 30 % de l'activité des comptables, leur laissant du temps pour intégrer/développer une autre activité. De même, pour le responsable administratif et financier d'une entreprise qui lui aussi réalise, qu'avec l'introduction de l'IA, ce sera bientôt son tour de voir son activité transformée.

Si les fonctions intermédiaires, administratives et commerciales sont les plus vulnérables, les fonctions managériales sont aussi les plus transformées par l'IA, les managers consacrant plus de la moitié de leur temps à la coordination administrative et aux tâches de contrôle.

La moitié des emplois exigeront rapidement une requalification. L'hybridation des métiers est devenue une réalité, réunissant à la fois une expertise humaine et une technicité IA. L'intelligence émotionnelle, la communication interculturelle et l'esprit critique deviennent alors des atouts essentiels.

Cessons de percevoir l'intelligence artificielle comme une bête noire, mais davantage, toute proportion gardée, comme une opportunité de changer.

Dans les bureaux, la nature du travail est transformée

L'automatisation des tâches répétitives en cours poussent les collaborateurs à se réorienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée telles que l'analyse critique, la gestion avancée des technologies. Dans un centre de services, par exemple, il s'agit d'automatiser les réponses téléphoniques mais aussi tout un écosystème de gestion des flux, d'analyses des réactions, de *reporting* en temps réel. Des équipes sont de ce fait formées à de nouvelles interfaces et des pratiques innovantes.

L'intelligence vocale occupe aussi une place centrale dans cette mutation avec l'adoption de systèmes vocaux pour la réunion, la prise de notes automatisée ou la traduction instantanée. De la finance aux achats en passant par le juridique, la relation client, le marketing, la production ou la vente, aucun domaine n'est épargné, comme l'assure la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

français. Depuis longtemps, la tech n'est plus l'apanage du service informatique.

Par ailleurs, les professionnels du marketing craignent une obsolescence de leur poste. Les métiers créatifs et intellectuels n'y échappent pas. Tous les domaines de la recherche culturelle sont concernés : création artistique, publicitaire, architecture et urbanisme, designers, musiciens, journalistes, graphistes. Des craintes émergent, pas toujours infondées. Les entreprises parlent déjà de réduire les effectifs. Des menaces bien réelles, ce qui n'exclut pas l'apparition de nouvelles opportunités. Notamment celles de générer des idées, du texte, des visuels de base. Un exemple ? Chez les architectes, des solutions comme le rendu 3D d'une esquisse architecturale, la déclinaison d'une typographie sont déjà utilisées. Dans le journalisme, à condition d'être encadrée, l'IA apporte des bénéfices tels que l'usage de robots-rédacteurs pour les contenus factuels les plus répétitifs, permettant de dégager du temps d'enquête supplémentaire pour les journalistes.

Des répercussions sur les processus internes pas toujours maîtrisées ni évaluées

Ainsi, dans les rédactions de grands journaux ou d'hebdomadaires, les secrétaires de rédaction sont assistés par l'IA, par la force des choses puisque le logiciel est installé de facto sur leur ordinateur ; de même, les traducteurs auxquels on continue de faire appel, tout en leur demandant de corriger une traduction de l'IA, de la signer pour en prendre la responsabilité éventuellement, l'en-

Dans un article paru dans *Le Figaro* du 3 mars 2025, selon des données récurrentes, l'IA permettrait de gagner environ 1h57 très précisément. Un résultat obtenu grâce à l'automatisation des tâches. Une statistique qui doit être cependant pondérée en fonction des secteurs d'activité. Dès lors, une question se pose : que font les salariés au quotidien de ce temps gagné ?



Photo-Teacher Photo/Shutterstock

L'hybridation des métiers est devenue une réalité, réunissant à la fois une expertise humaine et une technicité IA. L'intelligence émotionnelle, la communication interculturelle et l'esprit critique deviennent alors des atouts essentiels.

semble moins bien rémunéré (cf. l'article de Marjorie Cessac, *Dans les bureaux, l'IA transforme à bas bruit la nature du travail*, publié dans *Le Monde* du 26 novembre 2025).

Transparence et confiance

La transparence devient essentielle car elle permet de garantir l'acceptation de l'IA dans les processus internes. Un processus d'IA vocale, par exemple, qui recommande une action, sans justification accessible, peut être rejetée par les utilisateurs. Rappelons qu'une organisation transparente, c'est une adhésion collective dont on doit s'assurer. Une étude menée par Salesforce indique que la transparence algorithmique conduit à ce que 73 % des collaborateurs adhèrent à son engagement (<https://www.salesforce.com/eu>).

Des organisations comme Fusion Culture – a HR Coach Platform incluent dans leur

recrutement des sessions dédiées à la compréhension des mécanismes décisionnels IA, comment remettre en question et comment dialoguer avec ces nouvelles entités numériques (<https://www.fusionculture.com.au>).

Au fait, comment les collaborateurs exploitent-ils ce gain de temps ?

Dans un article paru dans *Le Figaro* du 3 mars 2025, selon des données récurrentes, l'IA permettrait de gagner environ 1h57 très précisément. Un résultat obtenu grâce à l'automatisation des tâches. Une statistique qui doit être cependant pondérée en fonction des secteurs d'activité. Dès lors, une question se pose : que font les salariés au quotidien de ce temps gagné ?

Artefact, spécialiste européen de l'intelligence artificielle s'est penché sur le

sujet et rapporte que les 92 % d'utilisateurs qui se déclarent satisfaits mentionnent les tâches qu'ils peuvent traiter comme la synthèse de documents, l'élaboration de supports (fichier, guide pratique, nldr) ou encore le contrôle qualité. Toujours selon cette enquête, l'IA leur permettrait aussi de se tourner vers leurs collègues dans un esprit de travail collaboratif, de même que d'apprendre ce qu'ils ne savent pas faire, de se mettre à la page.

L'IA a irrigué petit à petit et par divers canaux l'ensemble de la société depuis plusieurs décennies. Certes, elle est porteuse de changements radicaux, il faut donc s'y préparer en se formant. Ce n'est plus une option.

Martine Borderies

Comment diffuser une culture tech dans l'entreprise ?

La diffusion d'une culture de travail axée sur le numérique devient une priorité et va au-delà d'un simple maniement des outils. À titre d'exemple, la montée en flèche des fraudes, l'usurpation d'identité, l'envoi de faux documents demandent d'instaurer de nouveaux réflexes ainsi que de changer les process.

Ce qui va changer, ce sont des humains capables d'utiliser l'intelligence artificielle et non l'inverse : des changements radicaux.

Les impacts culturels

L'interconnexion entre les équipes requiert, y compris pour les équipes en télétravail, une culture globale. De nouvelles méthodes émergent telles que la culture du feedback, le droit à l'erreur, la culture du risque, et qui doivent être généralisées.

L'objectif pour les dirigeants sera donc d'harmoniser les connaissances afin de mettre les collaborateurs tous au même niveau. Insuffler une nouvelle culture fondée sur les données nécessite un accompagnement technologique et pédagogique. Faire évoluer la culture de la nouvelle organisation fondée sur les données exige du chef d'entreprise et des managers une évolution de leurs compétences dans le domaine de la *data analysis*, de l'IA ainsi qu'une réflexion sur l'éthique.

L'innovation « Culture IA » se mesure à la capacité d'une entreprise à intégrer ces évolutions sans rupture, en accompagnant et valorisant chaque collaborateur dans cette montée en compétence : sensibilisation aux nouveaux risques, opportunités offertes par l'intelligence artificielle.

Les entreprises peuvent se faire aider, c'est même souhaitable. Mistral AI par exemple, une jeune pousse française, a lancé sa plateforme Web pour aider les entreprises à se placer à l'échelle – rationaliser l'ensemble du cycle de développement d'applications IA, offrir des outils adaptés aux besoins des entreprises (<https://mistral.ai/about>). Elle n'est pas la seule.

Voici quelques exemples de solutions RH-IA qui correspondent à un besoin réel : le recrutement assisté par IA avec Skeeled ; le recrutement collaboratif workflow avec Tellent Recrutee ; le recrutement prédictif basé sur la science comportementale avec AssessFirst ; la cartographie des compétences et parcours internes personnalisés avec Fuel50...

Le poids de la formation continue et de l'auto-apprentissage au sein de cette nouvelle stratégie numérique

La diffusion d'une culture technologique s'impose au sein des entreprises. Le retour en arrière ne semble pas à l'ordre du jour.

L'inscription-adhésion de chaque entreprise à l'apprentissage est la clé de sa réussite : mise en place d'ateliers de perfectionnement, de parcours certifiants en IA, de sensibilisation aux nouveaux risques liés à la simplification excessive de certains outils, hackathons internes, ateliers sur l'usage créatif et critique des solutions offertes par l'IA... jalonnent le parcours professionnel. Des formations à la logique des algorithmes utilisés sont nécessaires. Par exemple, un processus d'intelligence artificielle vocale qui recommande une action, sans justification accessible, pourra être rejeté par les utilisateurs. Pourquoi ? Pour être en mesure de questionner la validité des résultats, détecter les biais et faire la part entre contribution humaine et algorithmique, en un mot favoriser l'agilité.

Il est essentiel pour cela de former et d'informer, d'accompagner l'ensemble des équipes dans cette transformation – numérique – du travail et de l'entreprise.

Des start-up spécialisées dans l'IA comme EasyBiz, un écosystème développé par le Luxembourg, offrent des services personnalisés aux grandes entreprises en vue de traiter et d'analyser un ensemble massif de données, de manière cohérente. Toutes les grandes entreprises du secteur financier mais aussi biotechnologique, des assurances, de l'agriculture, de la défense font appel à leurs services.

Le succès devient réel lorsque l'IA cesse d'être perçue comme une boîte noire et se transforme en partenaire.

Discernement et éthique

Le chef d'entreprise, les professionnels des RH se doivent d'adopter les outils numériques de manière stratégique et éthique. ChatGPT est une innovation

technologique qui en soi n'est pas forcément critiquable, mais elle doit s'accompagner d'une innovation organisationnelle... consensuelle et d'une formation. C'est à la fois un instrument d'autonomie et de subordination. Les RH doivent se préoccuper des conséquences de l'utilisation de cet outil, notamment lorsque celle-ci n'est pas signalée par le salarié à sa hiérarchie ; cela sera perçu comme un manquement à l'obligation de loyauté à laquelle ce dernier est tenu. De même, un usage non autorisé de ChatGPT par l'employeur peut être considéré comme une faute grave en cas de fuite d'informations sensibles. Son utilisation n'est pas interdite par la loi mais doit se faire dans le respect des règles internes.

L'arrivée massive de l'IA oblige à repenser le code moral au sein de la collectivité, notamment les risques liés au biais algorithmique, à la protection des données sensibles, à la gestion des super trucs. L'usage de l'IA, on l'aura compris doit être encadré par des règles strictes et des dispositifs de contrôles éthiques.

Conclusion

La plupart des entreprises n'en sont qu'à la phase d'apprentissage et d'expérimentation de l'IA générative. Leurs départements RH, bousculés par les attentes des nouvelles générations semblent désarçonnés. Ainsi, le message qu'ils adressent aux médias entretient la confusion dans les esprits : l'IA va conduire de plus en plus l'entreprise à se débarrasser de personnels : un mauvais message donc, d'où la pluralité des points de vue est bannie.

Enfin, malgré l'arrivée des nouvelles technologies, c'est l'humain qui occupera la place centrale de toute évidence, selon des sociologues et experts de l'environnement du travail.

Luxembourg Institute for Financial Education (LI⁴FE), une plateforme digitale pour la formation continue des professionnels du secteur financier

EFPA Luxembourg, acteur historique de la certification financière en Europe, dispose depuis quelques mois d'une plateforme digitale pour la formation continue des professionnels du secteur financier, le Luxembourg Institute for Financial Education (LI⁴FE).

Dans un environnement financier en constante évolution, marqué par des exigences réglementaires croissantes (MiFID II, ESG, AML, DORA) et une transformation digitale accélérée, les professionnels doivent sans cesse actualiser leurs compétences. Le LI⁴FE se positionne comme l'outil stratégique pour accompagner cette montée en compétence, en proposant des parcours de certification EFPA (EIA, EIP, EFA, ESG I/II) reconnus par la CSSF, avec des examens digitalisés et une préparation 100% en ligne ; des modules *e-learning* sur des thématiques-clés (finance durable, conformité, digitalisation), développés par des praticiens pour des praticiens ; des webinaires et conférences animés par des experts du secteur, pour décrypter les enjeux actuels

(réglementation, innovation, risques), ainsi qu'une bibliothèque digitale riche en ressources (manuels, études de cas, enregistrements de sessions).

Le LI⁴FE propose également des certifications ESG (modules dédiés à la finance verte, à la taxonomie européenne et aux risques climatiques) ; des outils digitaux (plateforme intuitive avec suivi personnalisé, évaluations interactives et ressources multimédias) ; et des partenariats stratégiques (collaborations avec des acteurs-clés comme APCAL Academy et LuxFLAG).

Face à un secteur financier en pleine mutation, le LI⁴FE s'engage à accompagner les professionnels dans la maîtrise des enjeux critiques qui façonneront leur avenir : innovation permanente (intégration des thèmes émergents de la finance digitale (blockchain, intelligence artificielle, cybersécurité) ; compétitivité renforcée (en positionnant le Luxembourg comme une référence européenne en matière de formation continue, face à d'autres places financières dynamiques) ;

partenariats stratégiques (collaboration avec les universités, centres de formation professionnels et écoles de commerce) ; attractivité pour les jeunes talents (faire de la formation continue un levier d'employabilité et d'attraction pour les nouvelles générations de professionnels).

Dès son lancement, le LI⁴FE a bénéficié du soutien des institutions financières luxembourgeoises, des régulateurs et des associations professionnelles. Plusieurs banques, sociétés de gestion et family offices ont déjà intégré ses programmes dans leurs plans de formation annuelle, témoignant de son utilité immédiate pour le secteur.

À court terme, la plateforme prévoit de lancer un parcours dédié aux courtiers et sous-courtiers, une certification en digitalisation pour accompagner la transformation numérique du secteur et des activités de formation continue (CPD) accessibles via une bibliothèque digitale enrichie.

www.li4fe.lu

Moniteur européen de l'éducation et de la formation 2025

Chaque année, la Commission européenne publie le Moniteur européen de l'éducation et de la formation afin d'observer les progrès réalisés par les États membres dans les domaines de l'éducation et de la formation. Le thème général de l'édition de cette année est l'enseignement des STIM (Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques).

En ce qui concerne l'Union européenne, le rapport souligne que, malgré les progrès accomplis par les États membres dans ce domaine, les inscriptions dans les STIM ont été faibles ces dernières années. En 2023, seuls 36,3 % des étudiants de l'EEP de niveau moyen (enseignement et formation professionnels) et 26,9 % des étudiants de l'enseignement supérieur étaient inscrits. Les étudiantes sont encore fortement sous-représentées.

Pour ce qui concerne le Luxembourg, le Moniteur note que :

- l'offre des services d'éducation et d'accueil des jeunes enfants (EAJE) a été largement améliorée, tant sur le plan de l'accès que de la qualité ;
- un nouveau dispositif de détection précoce des besoins éducatifs spécifiques, adapté au contexte multilingue du Luxembourg, a été introduit en 2025. Le Luxembourg répond à la grande diversité de sa population scolaire en diversifiant son offre scolaire : les résultats préliminaires du projet pilote d'acquisition de la lecture et de l'écriture en français et des écoles publiques européennes sont positifs ;
- les compétences numériques des élèves se sont améliorées, mais les écarts de performance entre eux restent importants en fonction du niveau professionnel de leurs parents ;
- l'Enseignement et Formation Professionnels (EFP) reste attractif pour les

élèves et conduit à de bonnes perspectives d'emploi ;

- le taux de diplômés de l'enseignement supérieur au Luxembourg compte parmi les plus élevés de l'UE et l'Université du Luxembourg est très attractive pour les étudiants internationaux. La participation aux programmes d'enseignement supérieur dans le domaine des STIM est proche de la moyenne de l'UE, mais faible chez les étudiantes ;
- la participation à l'éducation des adultes est supérieure à la moyenne de l'UE, mais elle peut être améliorée pour les travailleurs âgés et les personnes peu qualifiées.

Rapport pour le Luxembourg :

<https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor/fr/country-reports/luxembourg.html>

Nous formons nos équipes pour renforcer leurs talents.



Et vous ?

lifelong-learning.lu :
plus de 13 000 formations pour
renforcer les talents ainsi que toutes
les informations sur le cofinancement
de la formation en entreprise.



lifelong-learning.lu
powered by INFPC

La formation continue, clé de voûte d'un marché du travail en mutation

Dans un contexte marqué par l'accélération des transformations numériques, l'essor de l'intelligence artificielle et les exigences croissantes liées à la transition environnementale, le marché du travail évolue en profondeur. Au Luxembourg, ces mutations renforcent le décalage entre les besoins des entreprises et les compétences disponibles. Face à cette réalité, la formation continue s'impose comme un levier stratégique pour sécuriser les parcours professionnels, soutenir la compétitivité des organisations et préparer les compétences de demain.

Le marché du travail luxembourgeois traverse une phase de transformation profonde et durable. Sous l'effet conjugué des avancées technologiques, de la généralisation du numérique, de l'essor de l'intelligence artificielle et des impératifs environnementaux, les besoins en compétences évoluent à un rythme inédit.

Pour les entreprises, comme pour les actifs, l'enjeu est désormais clair : garantir une adéquation durable entre les qualifications disponibles et les besoins réels du marché. Dans ce contexte, la formation continue s'impose comme un levier stratégique essentiel.

Un marché du travail en mutation rapide et structurelle

Longtemps associées à certains secteurs spécifiques, les grandes transformations du travail concernent aujourd'hui l'ensemble de l'économie. La transition numérique n'est plus l'apanage des métiers de l'IT, pas plus que la transition environnementale ne se limite aux seuls acteurs de l'énergie ou de la construction. Tous les secteurs sont concernés, des fonctions opérationnelles aux fonctions de support.

L'intelligence artificielle illustre parfaitement cette dynamique. Présentée comme un puissant levier d'amélioration de la productivité, elle modifie en profondeur les manières de travailler, d'analyser l'information et de prendre des décisions. Son adoption ne repose toutefois pas uniquement sur la technologie, mais sur la capacité des professionnels à l'utiliser de manière pertinente, critique et



Photo-smshoot/Shutterstock

Le diplôme initial, s'il reste un socle fondamental, ne suffit plus à garantir l'employabilité sur l'ensemble d'une carrière. Les compétences techniques évoluent plus vite, se transforment, voire deviennent obsolètes en quelques années. Dans ce contexte, la question n'est plus seulement de former à l'entrée sur le marché du travail, mais bien d'accompagner les parcours professionnels dans la durée, au fil des transformations économiques.

responsable. Savoir interagir avec des outils d'IA, formuler des requêtes adaptées, analyser et contextualiser les résultats devient progressivement une compétence attendue, au même titre que la maîtrise des outils bureautiques hier.

Parallèlement, la transition environnementale impose de repenser les pratiques, les procédés et parfois même les modèles économiques. Dans des secteurs comme la construction, l'industrie ou la logistique, de nouvelles normes,

de nouveaux matériaux et de nouvelles méthodes de travail émergent, appelant des compétences spécifiques qui restent encore rares sur le marché.

Un déséquilibre croissant entre besoins et compétences disponibles

Ces mutations rapides accentuent un phénomène déjà bien connu au Luxembourg : le décalage entre l'offre et la demande de compétences. Les entreprises peinent à recruter des profils disposant des qualifications requises, tandis qu'un nombre significatif de personnes actives ou en recherche d'emploi ne disposent pas des compétences attendues dans les métiers en croissance. L'écart entre l'offre et la demande sur le marché du travail se creuse. Selon les derniers chiffres (octobre 2025), l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM) recense 18.720 demandeurs d'emploi, un nombre en hausse de 2,3% sur un an, pour 7.218 postes vacants (en hausse de 7,8%).

Ce déséquilibre ne s'explique pas par un manque de diplômés. Une part importante des demandeurs d'emploi est aujourd'hui titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Cette réalité souligne une évolution majeure : le diplôme initial, s'il reste un socle fondamental, ne suffit plus à garantir l'employabilité sur l'ensemble d'une carrière. Les compétences techniques évoluent plus vite, se transforment, voire deviennent obsolètes en quelques années.

Dans ce contexte, la question n'est plus seulement de former à l'entrée sur le marché du travail, mais bien d'accompagner les parcours professionnels dans la durée, en permettant aux actifs de mettre à jour leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles au fil des transformations économiques.

Dans un environnement professionnel marqué par l'incertitude et l'évolution rapide des métiers, la capacité à apprendre et à s'adapter devient une compétence en soi.

La formation continue, un enjeu stratégique pour les entreprises

Pour les entreprises luxembourgeoises, la formation continue n'est plus un simple outil de développement des Ressources humaines. Elle devient un véritable investissement stratégique. Face à la rareté de certaines compétences et à la concurrence accrue sur le marché du recrutement, développer les talents en interne apparaît souvent comme la solution la plus efficace et la plus durable.

Former ses collaborateurs permet non seulement de répondre aux besoins actuels, mais aussi d'anticiper les évolutions futures des métiers. Cette approche contribue à sécuriser les parcours professionnels, à renforcer l'engagement des équipes et à limiter les risques liés à l'obsolescence des compétences.

Elle implique toutefois un changement de posture. Plutôt que d'adopter une logique réactive, centrée sur des besoins immédiats, les organisations sont invitées à inscrire la formation dans une vision à moyen et long terme, en lien avec leur stratégie globale, leurs projets de transformation et leur positionnement sur le marché.

Maintenir l'employabilité tout au long de la vie professionnelle

Du point de vue des personnes actives, la formation continue constitue un levier clé de sécurisation des parcours. Dans un environnement professionnel marqué par l'incertitude et l'évolution rapide des métiers, la capacité à apprendre et à s'adapter devient une compétence en soi.

Se former permet de rester en phase avec les attentes du marché, mais aussi de mieux comprendre les transformations en cours et de les aborder de manière proactive. Qu'il s'agisse de renforcer ses compétences numériques, d'intégrer des enjeux environnementaux dans son métier ou de se préparer à une évolution de fonction, la formation offre des perspectives concrètes.

Elle joue également un rôle déterminant en cas de transition professionnelle. La montée en compétences (*upskilling*) comme la reconversion (*reskilling*) permettent de faciliter le retour à l'emploi et de réduire la durée des périodes d'inactivité, tout en répondant aux besoins réels des entreprises.

Le rôle-clé de l'écosystème de la formation

Répondre aux enjeux de compétences au Luxembourg ne peut reposer sur un seul acteur. La réussite de cette transition passe par une mobilisation collective des entreprises, des actifs, des organismes de formation et des pouvoirs publics. Ensemble, ils contribuent à structurer une offre de formation accessible, pertinente et en phase avec les besoins du marché.

Au Luxembourg, cet écosystème s'appuie sur une diversité d'acteurs, du Centre National de Formation Professionnelle Continue (CNFFPC) au Digital Learning Hub en passant par la House of Training et de nombreuses autres structures privées. Ils proposent des formations couvrant un large spectre de compétences, notamment dans le domaine du numérique. Des partenariats avec des institutions de formation, des plateformes d'apprentissage en ligne et des centres spécialisés permettent de proposer des parcours adaptés à différents niveaux et profils.

L'accessibilité constitue un facteur-clé de succès. Des formats flexibles, des formations en ligne et des programmes modulaires facilitent l'engagement des actifs, y compris en parallèle d'une activité professionnelle. Cette souplesse est indispensable pour ancrer durablement la formation continue dans les pratiques.

Vers une culture de l'apprentissage permanent

Au-delà des dispositifs et des programmes, l'enjeu est culturel. Dans un monde où les compétences techniques évoluent rapidement, la capacité à apprendre tout au long de la vie devient déterminante. Les compétences transversales – esprit critique, adaptabilité, capacité à collaborer, à apprendre et à désapprendre – prennent une importance croissante.

Investir dans les compétences, c'est préparer l'avenir : celui des entreprises, qui doivent rester performantes et innovantes, comme celui des actifs, appelés à évoluer dans un environnement professionnel en constante transformation. Plus qu'une réponse conjoncturelle, la formation continue s'impose désormais comme une condition structurelle du travail de demain.

Sébastien Lambotte



Chiffres clés de la formation en entreprise

Les entreprises qui sollicitent l'aide de l'État pour le financement de leurs formations en 2022 investissent 1,5% de leur masse salariale en formation. Les salariés suivent, en moyenne, 5,1 formations d'une durée de 3,2 heures. L'aide financière de l'État s'élève à 162 EUR par salarié.

Dans sa publication *Pratiques de formation – Décembre 2025*, l'Observatoire de la formation analyse l'activité de formation des entreprises à partir des données issues des demandes de cofinancement public en matière de formation, soumises par les entreprises en 2023, pour l'exercice 2022.

La dynamique de reprise amorcée en 2021 se confirme en 2022

Au total, 2.395 entreprises bénéficient de l'aide de l'État à la formation, soit 147 entreprises de plus qu'en 2021. C'est la plus forte participation enregistrée depuis la création du dispositif. Au niveau national, 10,1% des entreprises sont représentées et, potentiellement, 58,5% de l'ensemble des salariés, un niveau sans précédent.

Les salariés se forment davantage et sur une plus longue durée

Les salariés peuvent espérer participer à 5,1 formations d'une durée de 3,2 heures, contre 4,9 formations d'une durée de 3,0 heures en 2021. Même si elle semble anecdotique (+ 0,2 heure), c'est seulement la deuxième fois que la durée moyenne des formations augmente en l'espace de 10 années.

Les disparités d'accès à la formation se réduisent légèrement

Les cadres participent, en moyenne, à plus de formations (8,7) que les dirigeants (6,9), que les salariés qualifiés (5,2) et que les salariés non qualifiés (2,1). Par rapport à 2021, l'écart moyen se réduit à la marge avec une augmentation de la

participation plus élevée pour les salariés non qualifiés (+ 0,3 formation) que pour ceux occupés sous un autre statut (+ 0,2 formation). Enfin, « les salariés + » peuvent espérer suivre 3,8 formations (+ 0,3 formation).

Les femmes comme les hommes suivent, en moyenne, 5,1 formations, en raison d'une augmentation de la participation légèrement plus élevée pour les femmes que pour les hommes par rapport à 2021 (0,3 contre 0,2 participation de plus).

Les formations en lien avec le cœur de métier de l'entreprise restent privilégiées

Le domaine Technique/Métiers concentre à lui seul 41,6% de l'investissement en formation des entreprises, 35,8% de la participation aux formations et 41,9% des heures de formation. Il est suivi par le domaine Management/GRH en matière d'investissement (18,3%), par le domaine Finance, comptabilité et droit au regard de la participation (20,1%) et par le domaine Adaptation au poste de travail en ce qui concerne les heures de formations suivies (13,3%).

Au total, 2.395 entreprises bénéficient de l'aide de l'État à la formation, soit 147 entreprises de plus qu'en 2021. C'est la plus forte participation enregistrée depuis la création du dispositif. Au niveau national, 10,1% des entreprises sont représentées et, potentiellement, 58,5% de l'ensemble des salariés, un niveau sans précédent.



Photo-AntonioDiaz/AdobeStock

L'aide de l'État à la formation professionnelle continue s'élève à 39,4 millions EUR, soit 21,2 % d'augmentation par rapport à 2021. La moitié des entreprises perçoivent, par demande, plus de 5.094 EUR d'aide de l'État. Elle compte, en moyenne, pour 9,9 EUR par heure de formation.

Le soutien financier de l'État à la formation en entreprise continue de se renforcer

L'aide de l'État à la formation professionnelle continue s'élève à 39,4 millions EUR, soit 21,2% d'augmentation par rapport à 2021. La moitié des entreprises perçoivent, par demande, plus de 5.094 EUR d'aide de l'État. Elle compte, en moyenne, pour 9,9 EUR par heure de formation. Elle se fixe, en moyenne, à 162 EUR par salarié, soit 11,7 % de plus qu'en 2021 et atteint son maximum à 389 EUR par salarié dans

les entreprises qui comptent moins de 10 salariés, soit 34 EUR de plus par salarié qu'en 2021. C'est la plus forte augmentation enregistrée toutes tailles d'entreprises confondues.

Plus d'informations : publications *Formation en entreprise – Résumé et Pratiques de formation* consultables sur www.lifelong-learning.lu



 **observatoire
de la formation**
powered by INFPC

CNFPC

La formation continue pensée pour soutenir les entreprises et l'économie réelle



Entre accélération technologique, mutation des métiers et pénurie de compétences, la formation professionnelle continue n'est plus un « plus », mais une nécessité stratégique. Acteur public unique au Luxembourg, le Centre national pour la formation professionnelle continue (CNFPC) joue un rôle central – et souvent méconnu – dans cet écosystème. **Vincent Hieff, chargé de direction**, revient sur les enjeux actuels, mais aussi sur la manière dont le Centre répond aux besoins des entreprises luxembourgeoises en matière de formation.

Au regard de l'évolution des besoins en compétences, quel rôle la formation professionnelle continue est-elle appelée à jouer ?

Pendant longtemps, on apprenait un métier pour la vie. Aujourd'hui, la durée de validité des compétences s'est considérablement raccourcie. La digitalisation, l'automatisation, l'intelligence artificielle ou encore la cybersécurité transforment les métiers à un rythme inédit. La transition durable exige elle aussi le développement de nouvelles compétences. La formation professionnelle continue est devenue le principal levier pour rester à jour, aussi bien pour les salariés que pour les entreprises. Elle permet d'accompagner la transformation des métiers plutôt que de la subir.

Ces mutations concernent-elles l'ensemble de l'économie ?

Oui, tous les secteurs sont touchés par ces transformations. Bien sûr, les domaines du digital, de la donnée, de l'intelligence artificielle ou de la cybersécurité sont particulièrement concernés, et la demande pour ces nouvelles compétences y est très forte. Mais on observe aussi des évolutions majeures dans l'industrie, la logistique, la grande distribution, la restauration, l'énergie ou encore les métiers techniques. C'est ce que nous constatons chaque jour, à travers les demandes que nous adressent les entreprises luxembourgeoises. Pour y répondre, nous développons une offre très large, couvrant à la fois des compétences techniques pointues et des soft skills.

Au sein de l'offre de formation présente au Luxembourg, quel est précisément le rôle du CNFPC ?

Le CNFPC est un acteur public placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale. Notre mission est avant tout de soutenir l'économie nationale et le marché du travail, de manière neutre et pragmatique.

La formation professionnelle continue est l'une des clés du

développement du Luxembourg. Notre rôle est d'accompagner cette dynamique en soutenant à la fois les entreprises, les salariés, les demandeurs d'emploi et les institutions publiques. Nous misons sur les compétences déjà présentes dans le pays, en les faisant évoluer. C'est un investissement stratégique pour aujourd'hui, mais surtout pour demain.

Dans ce contexte, nous sommes un partenaire de référence de l'ADEM pour les programmes de reskilling et d'upskilling des demandeurs d'emploi.

Qui peut faire appel à vous ?

Nous intervenons principalement via deux grands canaux. D'un côté, nous accompagnons les entreprises, de la PME aux grands groupes, en proposant des formations adaptées à leurs besoins réels, souvent sur mesure.

De l'autre, nous développons, en collaboration avec l'ADEM, des programmes destinés aux demandeurs d'emploi, avec un objectif clair : favoriser leur réintégration rapide et durable sur le marché du travail.

Comment accompagnez-vous les entreprises de l'économie ?

L'une de nos grandes spécificités réside dans notre capacité à offrir des formations sur mesure. Une grande partie de nos formations ne figurent pas dans un catalogue standard. Les entreprises viennent à nous avec des besoins précis, liés à leur activité, à leurs équipements ou à leurs perspectives de développement. Nous construisons alors des parcours adaptés, parfois sur plusieurs mois, en étroite collaboration avec elles. Cela nous permet, par exemple, de faire évoluer des profils internes vers de nouveaux métiers ou de répondre à des pénuries de compétences très ciblées.

Avez-vous des exemples concrets ?

Oui, de nombreux. Nous travaillons notamment avec des entreprises industrielles, des acteurs de la grande distribution, de la restauration ou encore du transport.

Dans le cadre de notre partenariat avec l'ADEM, des programmes spécifiques peuvent être développés en collaboration avec des entreprises qui s'engagent à recruter les demandeurs d'emploi formés à l'issue du parcours. C'est un modèle gagnant-gagnant: l'entreprise sécurise ses compétences futures et les apprenants bénéficient de perspectives concrètes d'emploi.

Et pour une petite structure, une PME de quelques personnes, le CNFPC est-il pertinent ?

Absolument. Nous accompagnons aussi les petites entreprises, notamment sur les formations liées aux obligations légales: sécurité, travail en hauteur, conduite d'engins, certifications spécifiques, etc. Lorsque le sur-mesure n'est pas pertinent, nous proposons des formations mutualisées, réunissant des participants de différentes entreprises. Cela permet aux PME d'accéder à des formations de qualité, sans devoir en supporter seules les coûts.



«La formation continue permet d'accompagner la transformation des métiers plutôt que de la subir»

Comment vous situez-vous par rapport aux autres acteurs de la formation au Luxembourg ?

Notre rôle n'est pas de concurrencer le marché privé. Au contraire, nous travaillons en complémentarité avec les chambres professionnelles, la House of Training ou d'autres organismes. Nous intervenons principalement là où le marché de la formation ne peut pas répondre, ou difficilement, à certains besoins. C'est notamment le cas lorsque les investissements sont trop lourds, les volumes trop faibles ou les besoins trop spécifiques.

À quels besoins spécifiques répondez-vous ?

En tant qu'institution publique, nous pouvons investir dans des équipements pédagogiques lourds, avec une logique de long terme. Nous disposons d'infrastructures uniques au Luxembourg: centres industriels, équipements de soudage certifiés, installations de production, Learning Factory, centres dédiés à l'impression 3D, à l'électromobilité ou encore aux drones. Ces équipements permettent de proposer des formations très proches de la réalité du terrain, avec une forte dimension pratique. Au sein de notre Learning Factory, par exemple, les apprenants travaillent sur une véritable chaîne de production de thé glacé, abordant toutes les étapes.

Cette capacité à répondre à des besoins très concrets repose aussi sur des moyens humains et techniques importants. En la matière, que représente aujourd'hui le CNFPC ?

Le CNFPC est un acteur de confiance de la formation depuis plus de 40 ans. Nous sommes actifs sur l'ensemble du territoire, au départ de six sites organisés autour de deux centres, à Esch-sur-Alzette et à Ettelbruck. Notre équipe compte 250 personnes, dont 180 formateurs et formatrices, spécialisés dans les réalités du terrain et disposant de nombreuses années d'expérience dans leurs domaines professionnels.

Vous ouvrez aussi de nouveaux domaines de formation...

Oui, nous anticipons aussi les besoins futurs, dans l'industrie, les métiers du numérique, autour de la donnée, de l'intelligence artificielle, de la transition durable. Nous avons ainsi été les premiers à proposer au Luxembourg des formations certifiantes en électromobilité, évitant aux professionnels de devoir se former à l'étranger. Nous développons également des formations dans des domaines émergents comme l'impression 3D ou les systèmes de drones, qui répondent à des enjeux industriels, technologiques et de souveraineté.

Vos formations sont-elles reconnues ?

Oui. Selon les domaines, nos formations sont certifiées par différentes instances: l'Association d'assurance accident pour la sécurité, des organismes de référence internationaux pour le soudage, ou encore le ministère de l'Éducation nationale. Ces reconnaissances traduisent notre exigence de qualité, au service des entreprises, des apprenants et, plus largement, de la compétitivité du Luxembourg.

DES FORMATIONS POUR ALLER PLUS LOIN.

cnfpc

CENTRE NATIONAL DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

EDUCATION, YOUTH & SKILLS BRIDGES

ASSOCIATION DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE

Financé par l'Union européenne

www.cnfpc.lu

Tout comprendre au *Skills-Plang*: anticiper les besoins en compétences de demain

Face aux mutations rapides du marché du travail, la question des compétences est devenue stratégique pour les entreprises luxembourgeoises. Transformation numérique, intelligence artificielle, transition environnementale, évolution des modèles organisationnels : ces dynamiques redessinent les métiers et font émerger de nouveaux besoins, parfois difficiles à anticiper. C'est dans ce contexte qu'a été introduit le *Skills-Plang*, un nouvel outil ainsi qu'une aide financière destinés à accompagner les entreprises dans une gestion plus prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Comment, à l'échelle d'une entreprise, mieux anticiper les mutations du marché du travail afin de s'assurer de pourvoir à ses besoins en compétences futurs ? Vaste question, qui occupe fortement de nombreux gestionnaires de Ressources humaines, au même titre que des institutions publiques, soucieuses de soutenir le marché du travail. Celui-ci, en effet, est confronté à une double tension. D'un côté, de nombreux employeurs peinent à recruter des profils disposant des compétences requises. De l'autre, une partie des personnes actives ou en recherche d'emploi ne disposent pas toujours des qualifications attendues dans les métiers en croissance.

Engager une logique de gestion prévisionnelle

Si la formation continue est un levier essentiel pour résoudre l'équation (lire notre article pages 60 et 61), il est aussi important de regarder vers l'avenir, à un horizon de 3 à 5 ans, pour déterminer les compétences dont l'entreprise aura besoin. Les aptitudes techniques évoluent rapidement, certaines deviennent obsolètes, tandis que de nouvelles expertises émergent. Dans ce contexte, l'anticipation devient un enjeu-clé.

C'est pour répondre à ces enjeux que le gouvernement luxembourgeois, à travers l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM), a lancé l'initiative *Skills-Plang*.

Dans une logique de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), son objectif est d'aider les entreprises à identifier, à moyen et long terme, les compétences dont elles auront besoin pour accompagner leur développement et faire face aux transformations de leur environnement.

Une aide financière, pour analyser et former

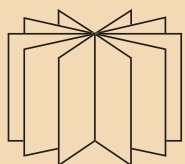
Inscrit dans la loi du 19 juin 2025, le programme permet aux entreprises confrontées aux évolutions rapides de leur secteur d'activité de bénéficier d'une aide financière, afin de pérenniser leur effectif salarié tout en renforçant leur compétitivité.

Concrètement, le dispositif vise à structurer une démarche d'analyse des métiers existants, des évolutions attendues et des écarts de compétences au sein des équipes. Il ne s'agit pas uniquement de répondre à des besoins immédiats, mais bien de se projeter dans l'avenir afin de sécuriser les parcours professionnels et de renforcer la résilience des organisations.

Concrètement, le dispositif vise à structurer une démarche d'analyse des métiers existants, des évolutions attendues et des écarts de compétences au sein des équipes. Il ne s'agit pas uniquement de répondre à des besoins immédiats, mais bien de se projeter dans l'avenir afin de sécuriser les parcours professionnels et de renforcer la résilience des organisations.



Et si **remettre**
ses compétences
en question était
finallement une
bonne réponse ?



HOUSE OF
TRAINING

The Future is Made of Skills

Depuis 10 ans, la House of Training agit pour faire du Luxembourg un pôle économique dynamique, compétitif et attractif. Elle **facilite** le développement continu des compétences des entreprises et de leurs collaborateurs, et **oriente** leur évolution grâce à des programmes et plans de formation adaptés aux besoins du marché.

Plus
d'informations





Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

Il est important de regarder vers l'avenir, à un horizon de 3 à 5 ans, pour déterminer les compétences dont l'entreprise aura besoin. Les aptitudes techniques évoluent rapidement, certaines deviennent obsolètes, tandis que de nouvelles expertises émergent. Dans ce contexte, l'anticipation devient un enjeu-clé. C'est notamment pour répondre à cet enjeu que le gouvernement, à travers l'ADEM, a lancé l'initiative *Skills-Plang*.

Cette démarche permet notamment :

- d'identifier les compétences-clés appelées à se renforcer ou à émerger ;
- de repérer les compétences susceptibles de devenir moins pertinentes ;
- de construire des plans de formation adaptés aux besoins futurs ;
- d'offrir aux salariés des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.

En agissant en amont, les organisations réduisent leur dépendance au marché externe du recrutement, souvent tendu et coûteux, et valorisent davantage les talents déjà présents en interne.

À quoi doit servir l'aide ?

Dans le cadre de *Skills-Plang*, le Fonds pour l'emploi cofinance à la fois une partie des frais de conseil pour la phase d'analyse et de planification, une partie des frais directs de formation et une partie de la rémunération du salarié en formation.

Au niveau des frais de conseil, l'aide peut s'élever à 60.000 EUR. Elle couvre 75% des frais pour les micro et petites entreprises, 50% des frais pour les moyennes entreprises et 15% des frais pour les grandes entreprises. Le financement couvre aussi les frais de formation, à hauteur de 50%, avec un

plafond de 7.500 EUR par salarié impacté (dont le métier/poste est touché par des évolutions structurelles du marché) au sein des micro, petites et moyennes entreprises. Il couvre 40% des frais de formation des salariés impactés des grandes entreprises, avec un plafond situé à 6.000 EUR.

Plus qu'un outil, il constitue un cadre de réflexion et d'action pour préparer les compétences de demain, sécuriser les parcours professionnels et accompagner les transformations du monde du travail.

Sébastien Lambotte

Inspirer autrement : quand la conférence devient un levier de transformation

Dans un monde professionnel en constante mutation, les conférences ne peuvent plus se contenter de transmettre des concepts. Elles doivent provoquer des prises de conscience, donner de l'élan et ouvrir de nouvelles perspectives. À travers ses conférences, Céline Campi propose une approche profondément humaine du dépassement de soi, de l'agilité et du management. Entretien avec une conférencière nouvelle génération, qui fait rimer inspiration avec action.

Votre conférence rencontre un fort écho auprès des entreprises. Quelle en est l'essence ?

L'essence de ma conférence repose sur une conviction forte : la performance durable passe par l'humain. J'aborde des thématiques comme le dépassement de soi, l'adaptation au changement et l'agilité managériale, non pas de manière théorique, mais à travers des expériences vécues, des situations concrètes et des parallèles avec le monde professionnel. Mon objectif est de créer un déclic, d'amener les participants à se questionner sur leur posture, leurs habitudes et leur capacité à évoluer dans un environnement incertain.

Quels sont les messages clés que vous souhaitez transmettre aux participants ?

Je parle avant tout de responsabilité individuelle et collective. Comment rester engagé, aligné et performant quand le cadre change en permanence ? Comment développer une posture agile sans se perdre ? J'invite les participants à sortir d'une logique de contrôle pour aller vers plus de confiance, d'adaptabilité et de sens. Il s'agit aussi d'oser, de prendre du recul et de comprendre que le dépassement de soi n'est pas réservé aux situations extrêmes, mais qu'il se joue au quotidien, dans les décisions et les interactions.

À qui s'adresse votre conférence et dans quels contextes intervient-elle ?

Ma conférence s'adresse aussi bien aux dirigeants qu'aux managers, aux équipes RH ou à des collaborateurs en quête de sens et de



Céline Campi, fondatrice et directrice, EiviLux.

« Je parle avant tout de responsabilité individuelle et collective. Comment rester engagé, aligné et performant quand le cadre change en permanence ? Comment développer une posture agile sans se perdre ? J'invite les participants à sortir d'une logique de contrôle pour aller vers plus de confiance, d'adaptabilité et de sens. »

motivation. Elle trouve naturellement sa place lors de conventions, séminaires, kick-off ou événements d'entreprise dès lors que cette conférence est axée sur le dépassement de soi autour de la performance, qu'elle soit individuelle ou collective. L'objectif est que chacun puisse se reconnaître dans les messages

et repartir avec des clés concrètes, applicables immédiatement dans son environnement professionnel... comme j'aime le dire : « Ensemble, réinventons les limites du possible ».

Qu'est-ce qui différencie votre conférence d'un format plus classique ?

Ce qui la différencie, c'est l'équilibre entre inspiration et pragmatisme. Je ne cherche pas à impressionner, mais à toucher juste. Les participants vivent une expérience, alternant récits, questionnements et partages d'expériences. Il ne s'agit pas seulement d'écouter, mais de ressentir et de réfléchir. Je mets un point d'honneur à créer une connexion authentique avec le public, afin que les messages résonnent bien au-delà de la conférence elle-même.

Que souhaitez-vous que les participants retiennent en quittant la salle ?

J'aimerais qu'ils repartent avec une énergie nouvelle, une envie d'agir différemment et surtout une prise de conscience : ils ont plus de ressources qu'ils ne l'imaginent. Si la conférence permet à chacun de changer ne serait-ce qu'un regard, une posture ou une décision, alors elle a rempli sa mission. Mon ambition est d'inspirer des transformations durables, individuelles et/ou collectives, en remettant l'humain au cœur de la performance. L'idée est que les limites perçues ne sont que des points de départ pour un potentiel de croissance et de transformation, à travers des méthodes agiles, la collaboration collective, l'action concrète et la confiance en ses propres capacités.

www.eivi-lux.com

Le FOBO au travail : crainte ou opportunité ?

Un jeune collaborateur, tout juste sorti d'une formation de perfectionnement, craint d'être déjà dépassé. Un expert-comptable senior redoute chaque annonce de licenciement. Ces inquiétudes résultent de l'intégration croissante de l'IA dans la vie des entreprises et ne sont pas infondées : elles traduisent un phénomène grandissant, le FOBO, ou la *Fear Of Becoming Obsolete* (peur de devenir obsolète).

Chaque jour apporte son lot de mises à jour technologiques, d'évolutions réglementaires et de processus automatisés qui s'intègrent dans un marché des talents déjà extrêmement compétitif, alimentant une nouvelle vague de FOBO. Le Luxembourg ne fait pas exception. Mais en tant que centre financier et décisionnel majeur en Europe, notre capacité d'adaptation et notre engagement en faveur du développement continu des compétences ne devraient pas être remis en question – ils doivent être considérés comme acquis.

Bien que le FOBO puisse sembler être une lutte individuelle, son impact va bien au-delà. La peur de devenir obsolète est désormais un risque de performance que chaque entreprise doit prendre en considération.

Pour les départements RH, cela se traduit par de véritables défis : un turnover accru, des difficultés à mener les transformations, et des obstacles grandissants dans l'acquisition de talents.

Comme pour tout défi organisationnel, le FOBO nécessite un plan stratégique afin d'en limiter l'impact à la fois sur les collaborateurs et sur la performance de l'entreprise. Investir dans le développement des compétences en cohérence avec les priorités business permet de rassurer les équipes et de renforcer l'agilité organisationnelle. C'est là que le Learning & Development (L&D) joue un rôle essentiel, en proposant un large éventail de solutions au service des RH comme du business, telles que :

La question n'est pas de savoir si les emplois vont changer – mais bien si nous donnons à nos collaborateurs les moyens de changer avec eux.

- › transparence des carrières – maintenir une communication claire sur les parcours professionnels et les opportunités de développement ;
- › *reskilling* pour accompagner la transformation – préparer les collaborateurs aux évolutions digitales, réglementaires et liées à la durabilité via des programmes structurés ;
- › encourager l'apprentissage entre pairs – favoriser la collaboration entre collaborateurs et spécialistes, en alliant connaissance et aisance digitale à l'expérience et l'expertise ;
- › apprentissage personnalisé – adapter l'offre de formation afin que chacun puisse aligner son portefeuille de compétences avec ses aspirations et objectifs professionnels ;
- › favoriser une culture de *growth mindset* – faire de la formation continue (*up-/reskilling*) une valeur fondamentale, et non une réponse ponctuelle à la crise.

Identifier les besoins pour y répondre

De plus en plus d'entreprises luxembourgeoises mettent en place ces mesures et en constatent les effets concrets : académies digitales, ateliers, séminaires et plans de développement de carrière personnalisés apportent déjà une réelle valeur ajoutée dans un contexte incertain.

Que peuvent faire d'autre les dirigeants pour répondre au FOBO ?

- › réaliser une analyse approfondie des écarts de compétences pour identifier les besoins présents et futurs ;
- › communiquer de façon transparente sur l'évolution des rôles et des attentes en matière de compétences ;
- › proposer des modules de *microlearning* sur des thématiques actuelles, comme la maîtrise de l'IA ou les nouvelles exigences en matière de *reporting* ;
- › reconnaître et récompenser les efforts de formation, en faisant de l'apprentissage une priorité visible ;
- › s'appuyer sur des données fiables pour suivre la participation et montrer aux collaborateurs leurs progrès.

Le FOBO ne doit pas être vu uniquement comme une menace, mais comme une opportunité de croissance. En intégrant l'apprentissage au cœur de l'agenda de l'entreprise, les dirigeants peuvent non seulement apaiser les craintes des collaborateurs, mais aussi les inspirer à se former et à contribuer à l'évolution de l'organisation.

Le FOBO ne doit pas être vu uniquement comme une menace, mais comme une opportunité de croissance.

En intégrant l'apprentissage au cœur de l'agenda de l'entreprise, les dirigeants peuvent non seulement apaiser les craintes des collaborateurs, mais aussi les inspirer à se former et à contribuer à l'évolution de l'organisation.

La question n'est pas de savoir si les emplois vont changer – mais bien si nous donnons à nos collaborateurs les moyens

de changer avec eux. Chez Arendt Institute, notre mission est de rendre ce parcours concret – en aidant entreprises et

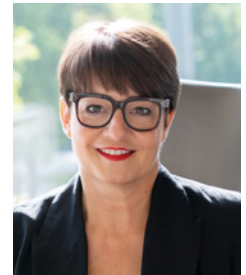
individus à acquérir les compétences nécessaires pour rester pertinents dans un cadre en transformation, quels que soient les contenus ou formats adaptés à leurs besoins.



Carole Houpert

Director of
Learning &
Development

Arendt Institute



STAY AHEAD IN THE GAME

arendt play

Learn more about
Arendt Play

House of Training

Une décennie au service de la montée en compétences

En 2015, lors de sa création, la House of Training faisait le vœu de soutenir en continu le développement des compétences des entreprises et de leurs collaborateurs. Dix ans plus tard, on peut dire que le pari est réussi, et le cap inchangé. Entretien avec Muriel Morbé, CEO de la House of Training et directrice Talents & Skills de la Chambre de Commerce.

2025 a marqué le 10^e anniversaire de la House of Training. Quels moments forts retenir de cette année ?

J'en retiens que la House of Training est une belle *success story* née de la collaboration entre la Chambre de Commerce et l'ABBL, autour d'une ambition commune de développer les compétences au Luxembourg. Après 10 ans d'existence, nous voyons que nos missions premières, à savoir développer et renforcer les compétences des entreprises luxembourgeoises, en anticipant, avec tous nos partenaires, les compétences dont les entreprises ont besoin aujourd'hui, mais surtout demain, nous ont permis de les accompagner avec des programmes et des plans de formations adaptés à leurs enjeux. Depuis 2015, l'impact de la House of Training se traduit par plus de 250.000 inscriptions, 20.000 sessions de formation, 550.000 jours/hommes de formation et plus de 13.000 entreprises accompagnées.

Quelles sont les priorités de la House of Training en 2026 pour accompagner les entreprises face aux évolutions du marché ?

Nous nous inscrivons dans la continuité de nos missions, sachant que les défis sont grands : pénurie de talents, transition numérique et environnementale, intelligence artificielle... De notre côté, nous continuons la digitalisation de nos services afin d'offrir des supports de contenus toujours plus pertinents et adaptés aux contraintes et besoins des entreprises, notamment en matière de *blended-learning* et d'*e-learning*. L'IA suscite de nombreuses interrogations et on nous sollicite beaucoup sur ce thème. Selon différentes sources, 72% des emplois au Luxembourg devraient voir leurs fonc-



Muriel Morbé, CEO, House of Training, et directrice Talents & Skills, Chambre de Commerce.

tions évoluer avec l'IA, ce qui représente un défi majeur en matière de compétences. En outre, le dernier *Baromètre de l'Économie* réalisé par la Chambre de Commerce révélait que 40,3% des entreprises luxembourgeoises font appel ponctuellement à la formation professionnelle continue et que 36,6% n'y ont jamais fait appel. Ces chiffres soulignent l'importance de poursuivre le travail de sensibilisation et d'accompagnement. De plus, selon les chiffres de l'IGSS, 335.000 recrutements sont à prévoir d'ici 2040 : 180.000 remplacements (départs à la retraite) et 155.000 nouveaux postes créés, ce qui rappelle que le développement des compétences sera un levier déterminant pour la compétitivité et la résilience de l'économie luxembourgeoise.

Quels besoins concrets observez-vous chez vos clients et partenaires, et comment vos formations y répondent-elles ?

Plus de la moitié des entreprises aujourd'hui identifient le manque de main-d'œuvre qualifiée comme étant le principal frein à leur développement. Un autre grand challenge consiste à attirer et retenir les talents. En plus

des aptitudes techniques, l'adaptabilité et la flexibilité sont également les 2 compétences les plus recherchées aujourd'hui. Dès lors, les entreprises essaient de renforcer au maximum les compétences de leurs équipes en investissant dans la formation. Notre offre *Higher Education* conçue avec des partenaires académiques de renom, comme HEC Liège, l'ICN, l'Université de Lorraine, Solvay Lifelong Learning répond aux attentes des entreprises et de leurs collaborateurs. Elle offre aux cadres, dirigeants et professionnels en transition des parcours compatibles avec l'activité professionnelle, favorisant la montée en compétences et la progression de carrière.

Quels conseils donneriez-vous aux responsables formation ou aux managers pour le développement des compétences de leurs équipes ?

« *Never stop learning* » serait l'adage qui résumerait le mieux notre message aux entreprises pour les inciter à continuer à investir dans la formation. Aussi, rien ne remplace la curiosité, qui doit être cultivée tout au long de la vie et qui permet ainsi de s'interroger, de se remettre en question, d'innover et de saisir les défis comme des opportunités. C'est un moteur, une valeur que la House of Training place plus que jamais au cœur de son message.

Propos recueillis par Isabelle Couset

L'offre de formation 2026 de la House of Training :

- › + de 1.450 formations réparties en 23 domaines
- › 176 parcours certifiants
- › 13 programmes académiques
- › 71 profils professionnels



Retrouvez une sélection d'articles sur www.entreprisesmagazine.lu



Chambre des Métiers

Adapter les formations aux besoins spécifiques de chaque artisan, de chaque entreprise

Depuis le 1^{er} janvier, la Chambre des Métiers a revu son organigramme destiné à mieux structurer les formations d'un secteur qui est le 1^{er} employeur du pays avec plus de 9.000 entreprises et 100.000 emplois. Hélène Mayer, directrice de la division Formation, et Rafael Raimundo, nouvellement nommé chef de service de la Formation continue, nous expliquent les raisons de cette démarche stratégique.

Comment s'organise à présent la division Formation de la Chambre des Métiers ?

La division Formation fonctionne désormais selon une organisation harmonisée. La réflexion a permis d'aligner les processus, de clarifier les responsabilités et de mieux structurer l'ensemble des activités. La division compte aujourd'hui quatre services – Perspektiv Handwerk, Formation initiale, Brevet de Maîtrise et Formation continue.

Pour quelles raisons avoir opéré ce changement ?

Ce changement répond à une évolution des besoins du secteur. Jusqu'ici, notre offre de formation était surtout centrée sur les compétences liées aux Brevets de Maîtrise, ce qui limitait notre capacité à proposer d'autres thématiques pourtant très demandées par les entreprises artisanales. Avec la nouvelle organisation, le service Formation continue peut désormais développer des contenus directement ancrés dans la réalité du terrain : formations métiers spécifiques, modules interentreprises, ou encore projets plus pointus répondant aux appels d'offres du Fonds social européen.

Mais vous continuez à travailler avec vos partenaires historiques...

À ce niveau, rien ne change. Nos partenaires, notamment l'IFSB (Institut de Formation du Secteur du Bâtiment) et les Centres de Compétences Génie Technique/Parachèvement, font un travail remarquable. Il ne s'agit pas de dupliquer leurs formations, mais bien de poursuivre notre collaboration tout en innovant pour répondre aux



Hélène Mayer, directrice de la division Formation, et **Rafael Raimundo**, chef de service de la Formation continue, Chambre des Métiers.

besoins actuels et ponctuels des entreprises artisanales. Cela passe par des *workshops* dédiés, par exemple, aux marchés publics, au recyclage ou au droit du travail, ainsi que par des formations plus longues animées par des experts de la Chambre des Métiers ou par des intervenants externes spécialisés. L'objectif premier est de permettre aux salariés de nos 7 grands secteurs (Alimentation, Mode, santé et hygiène, Mécanique, Construction, Communication, multimédia et spectacle, et Art et divers), qui englobent plus de 250 métiers, de monter en compétences grâce à des parcours dédiés, théoriques et pratiques, courts et longs, qui vont leur donner les moyens d'acquérir des compétences nouvelles ou nécessaires pour valoriser leur expertise actuelle ou prétendre à un poste de niveau plus élevé.

Votre secteur est composé majoritairement de petits artisans et de petites structures. Que leur dites-vous en ce début d'année ?

Bien que l'artisanat conserve, à tort, une image traditionnelle dans l'esprit des gens, il est fortement impacté par les nouvelles tech-

niques et technologies, qui ne cessent d'évoluer. Afin de pouvoir répondre aux attentes des consommateurs, qui évoluent elles aussi constamment, il est exigé de l'artisan et/ou de ses équipes des savoir-faire précis, une maîtrise des innovations techniques, digitales et environnementales. Il en va de la compétitivité du secteur et la formation en est l'axe principal. Etant donné que nous sommes en début d'année, nous les encourageons vivement à planifier leurs formations 2026 et à profiter du nouvel environnement que nous avons mis en place pour nous faire part de leurs besoins. Nous serons à leur écoute.

Propos recueillis par Isabelle Couset



Développez vos compétences avec la Chambre des Métiers. Consultez nos formations continues sur formations.cdm.lu

Téléchargez gratuitement nos applications mobiles



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

lesfrontaliers.lu diegrenzgaenger.lu



L'afterwork au Luxembourg Lifelong Learning Centre

Se former après le travail : une opportunité pour les salariés

Dans un monde professionnel en constante évolution, la formation continue est un levier essentiel, tant pour le salarié que pour son employeur. Le Luxembourg Lifelong Learning Centre (LLLC), le département formation de la Chambre des salariés, propose une offre variée et flexible de formations, allant de quelques heures à plusieurs mois. Parmi elles, les cours du soir permettent aux actifs de se former sans interrompre leur journée de travail, transformant l'*afterwork* en un moment d'apprentissage convivial, stimulant et enrichissant.

Des parcours complets adaptés aux évolutions thématiques, techniques et technologiques

Les cours du soir du LLLC sont des parcours structurés et complets, composés de 5 à 6 modules d'environ 25 heures chacun, couvrant un large éventail de domaines professionnels: de la bureautique aux réseaux informatiques, du management à la logistique, de la comptabilité à la finance, du droit à la communication, des ressources humaines au développement professionnel et personnel. Ces formations sont accessibles à tous et offrent un apprentissage professionnalisant.

La formation continue en soirée, un enrichissement au-delà de la formation

Se former en soirée n'est pas plus difficile, mais différent: plus souple, inspirant et adapté aux rythmes de travail. Les cours sont, pour beaucoup, accessibles sans pré-requis. Animés par des professionnels, ils s'appuient sur des situations concrètes, favorisent des échanges, une réflexion pratique et un regard critique. Les participants acquièrent non seulement des compétences mais apprennent aussi à questionner, analyser et s'appropriier le savoir. Parce que la formation continue, c'est aussi apprendre à apprendre, ces soirées deviennent un temps pour soi, pour découvrir, progresser et apprendre autrement.



Une ambiance *afterwork* pour apprendre autrement

L'atmosphère y est conviviale. Chaque rencontre devient un espace d'entraide, de partage et de découverte. La diversité des participants enrichit chaque session. On ne vient pas seulement pour apprendre, mais aussi pour rencontrer, évoluer et se surprendre. C'est une véritable aventure humaine.

Un levier pour l'évolution professionnelle et la formation continue tout au long de la vie

Les participants complètent leurs savoirs, renforcent leurs compétences et développent leur confiance. Les efforts réalisés en dehors des horaires de bureau, combinés aux connaissances acquises offrent des briques solides pour progresser. Ces parcours sont de véritables tremplins vers des séminaires plus spécialisés ou des cursus diplômants (bachelor ou master) avec nos universités partenaires, permettant des opportunités concrètes d'évolution professionnelle.

Une reconnaissance tangible des efforts

Ces parcours valorisent l'engagement et la persévérance des participants, avec reconnaissance officielle grâce à la réussite des examens organisés selon les procédures du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, cosignataire des diplômes. Chaque étape franchie renforce l'estime de soi, la confiance et la motivation à progresser.

Se former après le travail : possible, utile et valorisant

Cet *afterwork* constitue une véritable opportunité pour les salariés: se former différemment, acquérir des connaissances, développer leur réflexion, apprendre à apprendre et nourrir l'envie de se former tout au long de la vie.

L'*afterwork* au LLLC: un format de formation qui fait grandir humainement et professionnellement.

Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter notre offre de cours du soir sur www.lllc.lu.

YOU'LL
NEVER
WORK
ALONE.



CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG



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

LES COURS DU SOIR, LE NOUVEL AFTERWORK.



Découvrez plus de 270 cours du soir et parcours de formation menant à un diplôme, ouverts à tous.



Les inscriptions sont à nouveau ouvertes.
Inscrivez-vous sur [LLLC.lu](https://lllc.lu)



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

**YOU'LL
NEVER
WORK
ALONE.**



CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG

La CNPD muscle son offre de formation

À l'heure où la donnée est devenue l'or noir de l'économie numérique, la Commission nationale pour la protection des données (CNPD) intensifie ses efforts pour former et sensibiliser les acteurs du pays. Son offre de formation, déjà bien établie, s'est enrichie en 2025 d'un module consacré à l'intelligence artificielle, un domaine en pleine expansion mais porteur de nombreux défis en matière de respect de la vie privée.

Depuis plusieurs années, la CNPD propose les *Data Protection Basics*, une formation qui s'est imposée comme une porte d'entrée pour comprendre le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Loin d'un cours théorique, elle vise à donner aux participants les clés pour appliquer concrètement les principes de protection des données. Droits des personnes, obligations des entreprises, transparence, consentement: autant de notions qui sont expliquées à travers des exemples pratiques et des cas réels.

Cette formation gratuite est ouverte à toute personne souhaitant acquérir les fondamentaux en la matière, sans connaissance préalable. Dans un pays où de nombreuses entreprises travaillent à l'échelle européenne, maîtriser ces fondamentaux est devenu un impératif stratégique.

Avec les *Data Protection Basics*, le nouveau module sur l'IA, la plateforme DAAZ et ses ressources en ligne, la CNPD propose une offre de formation complète et cohérente. Elle ne se contente pas de réguler: elle accompagne, elle forme, elle outille.

L'IA sous surveillance

Une grande nouveauté de l'année passée était l'arrivée du module *Data Protection Basics: Artificial Intelligence*. D'une durée de quatre heures, gratuit, il plonge les participants dans les enjeux spécifiques liés à l'IA. Comment s'organise le contexte national? Comment fonctionne un système d'IA? Pourquoi l'IA Act? Quelles implications entre l'IA Act et le RGPD? Autant de questions auxquelles la CNPD entend apporter des réponses.

Ce module s'inscrit dans un contexte européen marqué par l'adoption de l'IA Act, qui encadre la mise sur le marché et l'utilisation de l'intelligence artificielle. En anticipant ces évolutions, la CNPD offre aux organisations luxembourgeoises un avantage compétitif: elles peuvent intégrer dès aujourd'hui les bonnes pratiques qui seront demain des obligations légales. Pour une banque qui utilise des algorithmes de *scoring*, une plateforme d'e-commerce qui recourt à des systèmes de recommandation ou une administration qui expérimente des outils d'IA, cette formation est un outil précieux pour concilier innovation et respect des droits fondamentaux.

DAAZ: la responsabilisation au quotidien

Autre pilier de l'offre de formation: la plateforme DAAZ (Data Accountability from A to Zen), accessible via <https://daaz-gdpr.lu>. Elle propose non pas de longs exposés théoriques, mais une approche interactive et pragmatique.

Les participants travaillent sur des cas concrets, identifient les points faibles de leur organisation et mettent en place des solutions adaptées.

Développé en collaboration avec la Luxembourg House of Cybersecurity et le National Cybersecurity Competence Center, l'outil est particulièrement prisé par les PME et les start-up, qui doivent composer avec des ressources limitées mais qui restent soumises à des obligations strictes en matière de conformité.

Des ressources en libre accès

La CNPD ne se contente pas de proposer des formations en présentiel ou en ligne. Sur son site Internet, elle met à disposition une vaste gamme de matériels informatifs: guides pratiques, fiches informatives, dossiers thématiques, etc. Ces ressources gratuites aident les organisations à se former en autonomie et à rester à jour face aux évolutions législatives.

Ces ressources ne s'adressent pas seulement aux experts, mais aussi aux citoyens et aux petites structures qui souhaitent comprendre leurs droits et obligations.

Cette stratégie de diffusion ouverte illustre la volonté de la CNPD de démocratiser la protection des données.

Une culture de la confiance

Au-delà des formations, l'enjeu est clair: instaurer une véritable culture de la protection des données au Luxembourg. En sensibilisant les acteurs économiques et institutionnels, la CNPD contribue à



Photo-MUNGKHOOD STUDIO-Shutterstock

Gratuit, d'une durée de quatre heures, le module *Data Protection Basics : Artificial Intelligence* plonge les participants dans les enjeux spécifiques liés à l'IA. Comment s'organise le contexte national ? Comment fonctionne un système d'IA ? Pourquoi l'*IA Act* ? Quelles implications entre l'*IA Act* et le RGPD ? En anticipant ces évolutions, la CNPD offre aux organisations luxembourgeoises un avantage compétitif : elles peuvent intégrer dès aujourd'hui les bonnes pratiques qui seront demain des obligations légales.

réduire les risques de non-conformité et à éviter les sanctions. Mais surtout, elle favorise l'innovation responsable.

Dans un monde où la donnée est au cœur des échanges, la confiance des clients et des partenaires est un capital précieux. Les entreprises qui intègrent la protection des données dès la conception dans leurs projets, notamment ceux impliquant l'intelligence artificielle, se donnent un avantage compétitif durable.

Conclusion

Avec les *Data Protection Basics*, le nouveau module sur l'IA, la plateforme DAAZ et ses ressources en ligne, la CNPD propose une offre de formation complète et cohérente. Elle ne se contente pas de réguler : elle accompagne, elle forme, elle outille. Dans un pays qui se veut à la pointe de l'innovation numérique, cette combinaison de contrôle et de pédagogie est un atout majeur.

Le Luxembourg peut ainsi se positionner comme un acteur responsable et innovant en matière de protection des données, et la CNPD comme un point d'ancrage pour développer une culture de confiance dans l'économie digitale.

<https://cnpd.public.lu>



Le projet *iRead4Skills* : un projet pour intégrer le marché du travail, basé sur des expériences antérieures concluantes

Les deux derniers numéros d'*Entreprises magazine* ont déjà fait état du projet *iRead4Skills*, initiative financée par l'Union européenne dans le cadre du programme *Horizon Europe*. Le LISER en assure une partie de la gestion.

L'objectif principal de ce projet est d'améliorer la compréhension de la lecture et les compétences en littératie chez les adultes, notamment en lecture fonctionnelle, c'est-à-dire, la capacité à lire et à comprendre des textes nécessaires à la vie quotidienne, au travail et à la participation à la société. *iRead4Skills* étudie la manière dont les adultes traitent l'information écrite dans des contextes réalistes comme lire des instructions, remplir des formulaires, lire des articles de presse. Ce projet s'est basé sur des expériences antérieures afin d'être correctement construit, comme nous allons le voir.

Le projet *iRead4Skills* : une construction sur des bases solides

Pour réaliser l'enquête sur laquelle est basé le projet, le LISER s'est effectivement inspiré de deux études antérieures qu'il importe d'explicitier quelque peu.

Il s'agit tout d'abord de l'enquête PIAAC (<https://www.oecd.org/fr/about/programmes/piaac.html>), un grand pro-

L'objectif principal de ce projet est d'améliorer la compréhension de la lecture et les compétences en littératie chez les adultes, notamment en lecture fonctionnelle, c'est-à-dire, la capacité à lire et à comprendre des textes nécessaires à la vie quotidienne, au travail et à la participation à la société. *iRead4Skills* étudie la manière dont les adultes traitent l'information écrite dans des contextes réalistes comme lire des instructions, remplir des formulaires, lire des articles de presse.

gramme international d'enquêtes piloté par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), souvent appelé en français Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes. L'idée consiste à savoir de quelles compétences de base disposent les adultes dans différents pays et comment ces compétences sont utilisées dans la vie quotidienne et au travail.

Ce programme évalue trois grands domaines : la compréhension de l'écrit (lire, comprendre, utiliser l'information

écrite), la littératie numérique ou « résolution de problèmes dans des environnements technologiques » (en gros, comment se débrouiller avec des informations sur ordinateur, naviguer, chercher, utiliser des logiciels simples), puis la numératie (manipuler des nombres et comprendre des informations chiffrées dans la vie courante).

PIAAC concerne des savoirs pratiques : comprendre un formulaire, envoyer un mail clair, lire une facture, comparer des prix, utiliser un tableau, etc. Les adultes de 16 à 65 ans en sont le public cible.

Le niveau d'études ne dit pas tout : on peut très bien disposer d'un diplôme et quand même manquer de compétences pratiques.

Si PIAAC a été mis en place, c'est parce que les pouvoirs publics se posaient un certain nombre de questions. Il s'agissait des suivantes : Comment les adultes apprennent et progressent, même après l'école ? Comment les compétences influencent l'emploi, les salaires et l'insertion professionnelle ? Comment les politiques d'éducation et de formation continue peuvent-elles être améliorées ?

Les résultats sont généralement utilisés pour identifier les profils des populations les plus en difficulté, comme par exemple les personnes peu diplômées, plus âgées, les migrants...

PIAAC a permis de mettre en lumière différents éléments dans plusieurs pays. Tout d'abord le fait que le niveau d'études ne dit pas tout : on peut très bien disposer d'un diplôme et quand même manquer de compétences pratiques. Les résultats du projet révèlent aussi l'usage quotidien des compétences (lire souvent, écrire, manipuler des chiffres, utiliser l'ordinateur) afin d'entretenir le niveau de lecture.

Il faut citer en second lieu l'enquête ESJS (European Skills and Jobs Survey – (<https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-skills-and-jobs-survey-esjs>), menée par le Cedefop, une agence de l'Union européenne spécialisée dans la formation et les compétences. Elle s'intéresse principalement au lien entre les compétences des travailleurs et les emplois qu'ils occupent, mais avec un angle un peu différent de PIAAC. Le cœur de l'enquête ESJS, c'est la notion d'adéquation des compétences. Il s'agit en somme de répondre à la question : Est-ce que les personnes disposent des compétences nécessaires pour leur travail, trop de compétences, ou pas assez ?

En gros, l'enquête cherche à comprendre deux types de situations. D'abord la sous-compétence : Quand les compétences de la personne sont-elles en dessous de ce que requiert son poste ? Ensuite la surcom-

pétence : Quand la personne a-t-elle des compétences supérieures à celles nécessaires ?

L'enquête interroge des adultes déjà en emploi (contrairement à PIAAC qui vise l'ensemble des adultes). On demande aux personnes interrogées ce qu'elles font dans leur travail, quelles sont les compétences qu'elles pensent avoir, celles qu'elles utilisent vraiment, celles qu'elles pensent devoir développer, leurs expériences de formation.

Les enseignements que l'on tire généralement grâce à l'ESJS sont les suivants : beaucoup de travailleurs en Europe occupent un emploi qui n'est pas totalement aligné avec leur niveau de compétences, la surqualification est assez répandue, notamment chez les jeunes diplômés, les employés déclarent souvent un besoin croissant en compétences numériques et transversales (travailler en équipe, communiquer, résoudre des problèmes). Plus une personne a la possibilité d'utiliser ses compétences au travail, plus elle est satisfaite, motivée, et moins elle risque de quitter son emploi. Enfin, ESJS permet de mieux connaître les employés qui recourent à la formation continue et qui connaissent le moins de problèmes d'adéquation.

ESJS permet donc de mettre l'accent sur l'évolution des emplois : les tâches changent, les compétences requises aussi. Enfin, ESJS fournit des indicateurs utiles pour les politiques d'orientation, de formation professionnelle et de reconversion.

***iRead4Skills*: des premières restitutions de résultats**

Le projet *iRead4Skills* ne se terminera qu'au printemps 2026, mais a déjà fait l'objet d'événements dans lesquels de premiers résultats ont été restitués. Nous en citerons un parmi d'autres.

Fin 2024, le projet *iRead4Skills* a été présenté lors de la Nuit européenne des chercheurs qui s'est tenue à la Marina d'Oeiras au Portugal. Organisé par l'Insti-

tut de technologie chimique et biologique António Xavier de l'Université NOVA de Lisbonne, avec le soutien de la mairie d'Oeiras, l'événement a réuni des chercheurs issus de plus de 40 institutions.

La présence d'*iRead4Skills* s'inscrivait parfaitement dans le thème de l'édition 2024 qui mettait en avant l'inclusion des publics sous-représentés et le rôle de la société civile dans la science.

L'événement fut l'un des principaux lieux de rencontre entre le public et les scientifiques, offrant un espace propice à l'échange de connaissances et d'expériences. En outre, l'événement proposait un vaste programme de démonstrations scientifiques, d'ateliers, d'expositions et d'activités culturelles, consolidant la Nuit européenne des chercheurs comme une occasion unique de dialogue entre la science et la société.

De notre côté, nous renvoyons au site Internet de référence qui permet de suivre l'évolution et prochainement la conclusion des acquis du projet : <https://iread4skills.com>.



Franz Clément



Laëtitia Hauret



LISER

La prime de fin d'année

En ce début 2026, la question du versement d'une prime de fin d'année peut se poser. Si la prime de fin d'année n'est, en principe et sauf cas exposés ci-après, pas obligatoire, elle n'en est pas moins l'objet d'un cadre légal précis et d'une jurisprudence abondante.

Si rien n'est prévu (aucun accord de quelque nature qu'il soit, même tacite), l'employeur n'est pas tenu de verser une telle prime. À l'inverse, et sans autre discussion possible, une telle prime est due dès lors qu'elle est prévue dans le contrat de travail, un accord d'entreprise ou une convention collective. Elle est alors souvent qualifiée de 13^e mois ou gratification annuelle et est versée en complément du salaire, selon les modalités convenues (date de versement, base de calcul, conditions spéciales), l'employeur pouvant poser des critères précis comme l'ancienneté, la présence effective ou l'absence de sanction disciplinaire.

L'obligation du versement d'une prime peut être sujette à discussion dès lors qu'un montant a été versé dans le passé mais que ce versement a été qualifié d'exceptionnel, accordé à titre de libéralité et à la seule discrétion de l'employeur. À partir de quel moment, ce qui, au départ, était exceptionnel devient-il un droit pour le salarié ?

3 critères à retenir

Il est admis que la prime peut devenir un droit pour le salarié dès lors que 3 critères, à savoir la permanence, la fixité et la généralité⁽¹⁾ sont cumulativement remplis. La prime est ainsi due si :

- elle a été versée de manière constante pendant une période suffisamment longue ;
- le montant ou la base de calcul sont restés inchangés d'une année à l'autre ; et
- elle a été accordée à tous les salariés d'une même catégorie au sein de l'entreprise.

Le refus de l'employeur de verser cette prime apparaît alors comme une modification de la rémunération du salarié, et donc comme une modification substantielle de son contrat de travail, laquelle

Il est admis que la prime peut devenir un droit pour le salarié dès lors que 3 critères, à savoir la permanence, la fixité et la généralité⁽¹⁾ sont cumulativement remplis. La prime est ainsi due si elle a été versée de manière constante pendant une période suffisamment longue ; le montant ou la base de calcul sont restés inchangés d'une année à l'autre ; et elle a été accordée à tous les salariés d'une même catégorie au sein de l'entreprise.

ne peut, pour être valable, être opérée que dans le respect strict du cadre légal en place (article L.121-7 du Code du travail).

Dans un arrêt du 22 mai 2025⁽²⁾, la Cour de cassation a rendu une décision intéressante sur une question spécifique : l'employeur peut-il contractuellement prévoir le remboursement d'une prime en cas de démission du salarié ? En l'espèce, le versement de la prime était prévu contractuellement. Mais ce même contrat prévoyait également l'engagement du salarié de rembourser une partie du montant versé dans l'hypothèse de sa démission endéans les 3 ans de la perception de la prime.

Les magistrats ont alors confirmé la validité du raisonnement de la CSJ qui avait retenu qu'une stipulation contractuelle qui, en définitive, avait pour but de dissuader le salarié de quitter prématurément l'entreprise, était entachée de nullité comme faisant obstacle indirectement au droit que ce salarié tient d'une disposition d'ordre public de mettre fin unilatéralement à un contrat à durée indéterminée. La Cour a jugé dès lors nulles et non avenues les clauses contractuelles qui empêchent indirectement la démission en imposant des pénalités excessives, dont l'obligation de remboursement de la prime perçue.

En conclusion, une prime est un droit acquis au salarié si elle est convenue dans le contrat de travail, un accord d'entre-

prise, une convention collective ou si elle résulte d'un usage (versée de manière constante, générale et selon une méthode de calcul déterminée). Dès lors qu'elle est acquise au salarié, sa suppression constitue une modification substantielle du contrat de travail. Enfin, elle ne peut être utilisée comme un moyen de dissuasion contre un salarié qui souhaiterait démissionner.



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 26 juin 2025 – Arrêt n° 74/25-III-TRAV – Numéro CAL-2024-00855 du rôle.

(2) Cour de cassation 22 mai 2025 – Arrêt n° 93/2025 – Numéro CAS-2024-00151 du registre Audience publique de la Cour de cassation.

Train : une liaison sans correspondance entre Libramont et Luxembourg

Depuis le mois de décembre, les navetteurs frontaliers voient régulièrement arriver un train des CFL en gare de Libramont. Une liaison sans correspondance permet de relier les gares du sud de la Belgique – Libramont-Habay-Arlon – à Luxembourg.

L'annonce avait été officialisée en septembre dernier. Les ministres belge et luxembourgeois de la Mobilité, Jean-Luc Crucke et Yuriko Backes, signaient une nouvelle lettre d'intention visant à optimiser et renforcer la coopération ferroviaire entre les deux pays.

L'annonce phare de cet accord était la mise en service, dès décembre 2025, d'un train omnibus direct sans correspondance entre Libramont, Arlon et Luxembourg. Ce nouveau service est opéré conjointement par la Société nationale des chemins de fer luxembourgeois (CFL) et la SNCB.

Dans un premier temps, la desserte s'effectue à raison d'un train par heure, via la fusion des relations existantes Libramont-Arlon et Arlon-Luxembourg. Cette nouvelle liaison dessert les gares de Libramont, Neufchâteau, Marbehan, Habay, Stockem, Viville, Arlon, Kleinbettingen, Capellen, Mamer, Mamer-Lycée, Bertrange-Strassen et Luxembourg.

Possible montée en puissance

La lettre d'intention prévoit toutefois une montée en puissance progressive : un doublement de la fréquence pourra être envisagé en fonction de l'évolution de la demande et des capacités disponibles sur les lignes transfrontalières.

Pour les navetteurs frontaliers, l'amélioration ne sera pas seulement quantitative. Les trains seront assurés avec le matériel le plus récent des CFL, à savoir les automotrices Coradia, qui ont remplacé début 2025 les rames Dosto à double étage sur la relation Luxembourg-Arlon.

Une coopération inscrite dans la durée

Cette nouvelle lettre d'intention s'inscrit dans le prolongement de l'accord bilaté-

Cette nouvelle liaison dessert les gares de Libramont, Neufchâteau, Marbehan, Habay, Stockem, Viville, Arlon, Kleinbettingen, Capellen, Mamer, Mamer-Lycée, Bertrange-Strassen et Luxembourg.

ral signé en octobre 2023, confirmant la volonté partagée de faire du rail un pilier de la mobilité transfrontalière.

Les ambitions affichées sont claires et alignées sur les objectifs climatiques européens :

- › augmenter la part des déplacements quotidiens en train entre la Belgique et le Luxembourg ;
- › doubler d'ici 2040 le volume de marchandises transportées par rail transitant entre les deux pays ;
- › réduire le temps de trajet entre Luxembourg et Bruxelles, afin de renforcer l'attractivité du transport ferroviaire international.

Vers un P+R à Habay et de nouveaux pôles multimodaux

Au-delà des trains, la lettre d'intention ouvre également la voie à une meilleure intégration multimodale. Le Luxembourg confirme la poursuite de ses études visant à supprimer plusieurs passages à niveau entre Luxembourg et la frontière belge, ainsi que la création d'un pôle d'échange multimodal à Hollerich, connecté au futur tram, aux bus et au réseau ferroviaire.

Objectif affiché : inciter les frontaliers à privilégier les transports en commun avant même de franchir la frontière, et limiter l'usage de la voiture individuelle côté luxembourgeois.

Dans ce contexte, la création d'un Park and Ride à Habay figure parmi les pistes sérieusement étudiées. Une analyse de faisabilité est prévue, accompagnée d'une réflexion sur l'adaptation de la gare existante afin d'anticiper la croissance du nombre de voyageurs.

D'autres axes sont également à l'étude, notamment l'amélioration de l'offre ferroviaire entre Virton et le pôle multimodal de Rodange.

Des investissements pour l'accueil des voyageurs

La coopération belgo-luxembourgeoise se traduit enfin par des engagements concrets en matière d'infrastructures d'accueil. Des budgets inscrits au plan d'investissements de la SNCB permettront notamment :

- › l'extension des parkings voitures en gare d'Athus et de Libramont ;
- › le développement de stationnements vélos dans les gares d'Athus, Grupont, Marloie et Poix-Saint-Hubert ;
- › des améliorations d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite dans ces mêmes gares.

Pour assurer le suivi de l'ensemble de ces mesures, les deux pays ont convenu de la mise en place d'un groupe de travail bilatéral, qui se réunira deux fois par an.

Sébastien Lambotte

The Woman Question: 1550-2025

Relecture féministe de l'histoire de l'art européenne

Jusqu'au 3 mai 2026, à l'occasion de sa rénovation, le Musée d'art moderne de Varsovie propose une exposition originale conçue par l'historienne de l'art et conservatrice Alison M. Gingeras. Il s'agit de revisiter, de la Renaissance à nos jours, les canons historiques et critiques ayant réduit la présence artistique féminine à une exception.

La large période couverte par l'événement rappelle qu'avant que n'émergent les revendications du féminisme contemporain, des écrivaines telles que la poétesse et philosophe Christine de Pizan, née à Venise en 1364, et considérée comme la première intellectuelle féministe de l'Europe moderne, avait commencé à réexaminer le rôle des femmes dans la société.

Il n'est pas seulement question, au cours de cette manifestation d'envergure, d'évoquer les capacités créatives et artistiques des femmes, mais aussi d'aborder les conditions de marginalisation dont elles ont pâti, leur exclusion des institutions académiques et leurs difficultés pour affirmer une identité professionnelle autonome dans des contextes hostiles. Au cours d'un récit visuel qui rassemble les œuvres de plus de 130 femmes artistes, un parcours divisé en neuf sections thématiques vise à déconstruire le mythe de la marginalité féminine dans l'histoire de l'art. Selon Alison Gingeras : « [D]es représentations allégoriques de la

force féminine ou de la maternité à celles de la guerre, du mysticisme et de l'auto-représentation, l'exposition souligne que les femmes ont constamment affirmé leur rôle de créatrices, d'activistes et de visionnaires. *The Woman Question: 1550-2025 met en lumière le dialogue vital et permanent entre le genre, le pouvoir et l'action artistique.* »

Canons et stéréotypes

Pour commencer, *Femmes Fortes: Allegories and Agency* explore l'iconographie des femmes de caractère qui s'est développée au 17^e siècle. Des figures emblématiques telles que Judith, Cléopâtre et Lucrèce sont au centre de représentations héroïques réalisées par des artistes comme Artemisia Gentileschi⁽¹⁾, peintre italienne du 17^e siècle, dans le tableau emblématique intitulé *Yaël et Siséra*, par exemple. Des créations de femmes artistes contemporaines y répondent telles celles de Cindy Sherman, célèbre photographe américaine, qui déconstruit de nombreux mythes et clichés attachés à l'image de la femme, ou celles de Yoko Ono, plasticienne japonaise d'avant-garde. *Palettes & Power: The Self-Portrait as Manifesto*, évoque ensuite l'autportrait à la palette, un genre utilisé comme outil de légitimation par Élisabeth Vigée Le Brun au 18^e siècle, Marie Guillemine Benoist au 19^e siècle ou Lisa Brice de nos jours. *Education and the Canon*, la troisième section, tire son nom d'un essai de Germaine Greer, universitaire australienne connue pour être une figure majeure du courant féministe, et aborde les barrières structurelles ayant exclu les futures artistes des académies, des cours de dessin et des réseaux professionnels. Les œuvres de Marie Bashkirtseff, peintre révoltée, trop tôt disparue à l'âge de 25 ans, connue notamment pour son *Autoportrait à la palette* (1880), illustrent, aux côtés de celles de l'artiste contemporaine



Celia Paul, *Fantôme d'une fille avec un œuf*, 2022. Collection privée.

afro-américaine Faith Ringgold, dénonçant dans ses œuvres textiles et ses peintures les stéréotypes subis par les Africaines-Américaines aux États-Unis, l'urgence de réécrire les canons de l'histoire de l'art.

Il apparaît clairement que, dès qu'elles eurent la possibilité, au cours du 19^e siècle, d'accéder aux études d'art, les peintres féminines abordèrent des thématiques extrêmement variées comme les questions de l'individualité, de la maternité, de l'identité culturelle, donnant à voir l'image de la femme nouvelle. Les œuvres que l'on découvre dans la section intitulée *A Muse of Her Own*, grâce aux tableaux de Marie-Nicole Vestier, peintre française du 18^e siècle ou ceux de Celia Paul, artiste britannique contemporaine (dont est exposé, notamment, *Fantôme d'une fille avec un œuf*), sont non seulement des autoportraits, mais aussi des représentations de femmes peintres dans leurs ateliers.

On franchit une nouvelle étape avec la section : *Surreal Self, Mystical Me: Symbolism, Surrealism and Mysticism*, dans laquelle les créatrices donnent libre cours à leur imagination grâce à des représentations oniriques et symboliques de l'identité fémi-



Artemisia Gentileschi, *Yaël et Siséra*, 1620. Collection of Paul Graf von Schönborn-Wiesentheid.



Anna Güntner, *Le timide fiancé*.
Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie.



Małgorzata Mycek, *Un Fantôme se régaland de fourmis dans un verger pendant les gelées*.
Collection privée. Photo-Bartosz Zalewski.



Kateryna Lysovenko, *Untitled*, 2022.
Collection of Ukrainian Museum of Contemporary Art.

nine. Par l'intermédiaire de leurs tableaux, on accède à des mondes intérieurs dans lesquels l'introspection parfois surréaliste devient outil d'affirmation. La peintre et photographe contemporaine Leonor Fini propose ainsi les visions que lui dictent ses fantasmes : des femmes-sphinxes, des éphèbes, des chimères peuplent des scènes où rituel sacré et érotisme se mêlent, dans une atmosphère tour à tour ténébreuse et incandescente, toujours énigmatique. La femme y impose une beauté souveraine et hiératique, quasi maléfique. Le tableau *Le timide fiancé* d'Anna Güntner, artiste polonaise mal connue qui fréquenta, entre autres, Gustav Malher, ou celui de Małgorzata Mycek, *Un Fantôme se régaland de fourmis dans un verger pendant les gelées* appartiennent à cette même veine.

C'est sous la bannière de Virginia Woolf que l'on pénètre dans les parties du parcours intitulées *Anonymous was a woman*

et *No Gate, No Lock, No Bolt: Imaginaries Unleashed* reprenant une des citations de l'écrivaine anglaise. Les œuvres exposées de Tamara de Lempicka ou Jordan Casteel amènent le spectateur à s'interroger sur la liberté intellectuelle à travers l'imagerie érotique féminine émancipée du regard masculin. *Of Woman Born*, section inspirée par le travail d'Adrienne Rich, poétesse, essayiste, féministe, lesbienne disparue en 2012, analyse l'expérience maternelle en dehors du contexte institutionnel. La maternité est représentée comme une expérience vécue et subjective dans des œuvres d'Elisabetta Sirani, Louise Bourgeois, ou Frida Kahlo. Enfin, *Wartime Women* présente des œuvres évoquant la Seconde Guerre mondiale, la Shoah et l'actuel conflit en Ukraine. Parmi les artistes sélectionnées figurent Ceija Stojka, Teresa Żarnower et Kateryna Lysovenko (*Untitled*, 2022), qui remettent en question le récit traditionnel

de la guerre en soulignant le rôle actif des femmes en tant que témoins, mais aussi comme combattantes et survivantes.

Même si ce foisonnement d'œuvres féminines ne peut manquer d'impressionner les spectateurs et spectatrices, il ne s'agit pas pour autant ici de réaliser une célébration du génie féminin. *The Woman Question: 1550-2025* se veut avant tout un instrument d'analyse historique qui interroge les fondements mêmes du discours artistique occidental, redonnant parallèlement une visibilité à des artistes oubliées, effacées ou méprisées. Cette approche féministe de l'histoire de l'art conduit à une révision des canons de l'art et légitime pleinement les créations des artistes contemporaines en les inscrivant dans la longue histoire de l'émancipation des femmes.

Une exposition artistiquement et intellectuellement novatrice qui bouscule tous les clichés et vaut le détour... jusqu'en Pologne !

Danièle Henky

(1) Cf. article *Artemisia Gentileschi, pionnière du féminisme dans l'art*, Danièle Henky, *Entreprises magazine* n° 132, juillet-août 2025, pages 52-53.



L'affiche de l'exposition. Betty Tompkins, *Women Words Painting (Artemisia Gentileschi n° 2)*, 2024. Avec l'aimable autorisation de l'artiste et de la galerie P-P-O-W, New York. © Betty Tompkins. Photo-Ian Edquist



Photo-Varsovie-Musée d'Art Moderne

Musée d'Art Moderne de Varsovie
103 Marszałkowska St.
00-110 Warsaw
Horaires : lundi-vendredi de 9h à 17h
E-mail : info@artmuseum.pl

<https://artmuseum.pl/en/exhibitions/the-woman-question-1550-2025>

Le T-Roc, un best-seller qui se réinvente

Avec plus de 2,2 millions d'exemplaires écoulés depuis son lancement en 2017, le Volkswagen T-Roc s'est imposé comme une valeur sûre du segment des SUV compacts. La marque allemande dévoile aujourd'hui une seconde génération attendue au tournant. Resigné, mieux équipé et plus grand, le nouveau T-Roc affine une formule déjà éprouvée.

Le T-Roc est un modèle qui n'a plus grand-chose à prouver. Le SUV compact de Volkswagen s'est en effet imposé comme l'un des plus populaires du marché européen. Avec plus de 2,2 millions d'exemplaires vendus, la 1^{ère} génération a placé la barre très haut. Rien qu'en 2024, un modèle pourtant en fin de carrière a encore séduit près de 292.000 nouveaux acquéreurs.

Dès lors, le renouvellement du T-Roc représentait un exercice délicat. Volkswagen maîtrise toutefois l'art de faire évoluer ses modèles dans le respect de leur ADN. « Une Golf sera toujours une Golf », aiment rappeler les concepteurs de la marque à propos de son iconique compacte. Mais qu'en est-il du T-Roc ? Comment préserver son succès sur un segment aussi disputé que celui des SUV urbains ?

Dans la continuité tout en étant ancré dans son époque

Le succès de la 1^{ère} génération étant manifeste, Volkswagen a naturellement conservé les éléments qui ont contribué à son identité. Le nouveau T-Roc reste ainsi immédiatement reconnaissable, notamment grâce à sa rayure argentée marquante qui court de l'avant à l'arrière, ou encore à ses épaules musclées au-dessus du train arrière.

Pour autant, le design devait évoluer afin d'inscrire le modèle dans son époque. Le changement le plus visible concerne la face avant. Le « visage » du nouveau T-Roc se rapproche de celui d'autres modèles récents de la marque, comme le Tayron ou l'ID.7. Il gagne en rondeur avec une calandre biseautée, un capot très arrondi et un bandeau lumineux reliant des phares Matrix LED.



Le changement le plus visible concerne la face avant. Le « visage » du nouveau T-Roc se rapproche de celui d'autres modèles récents de la marque, comme le Tayron ou l'ID.7. Il gagne en rondeur avec une calandre biseautée, un capot très arrondi et un bandeau lumineux reliant des phares Matrix LED.

Autre nouveauté notable : sur les finitions hautes, le logo Volkswagen est désormais éclairé, aussi bien à l'avant qu'à l'arrière, renforçant la signature visuelle du modèle de nuit.

Un gabarit en hausse pour plus de polyvalence

L'évolution la plus significative concerne le gabarit. Le nouveau T-Roc mesure désormais 4,37 m de long, soit 12 cm de plus que son prédécesseur. L'empattement s'étire également de 3 cm, atteignant 2,61 m, tandis que la largeur ne progresse que d'un centimètre et que la hauteur reste contenue à 1,57 m.

Cette croissance suffit à corriger certaines limites de la 1^{ère} génération, notamment en matière d'habitabilité.

À bord : une montée en gamme perceptible

C'est à l'intérieur que l'évolution est la plus sensible. La planche de bord adopte une présentation plus contemporaine, dominée par un large écran tactile central et une instrumentation numérique entièrement configurable. L'ergonomie progresse, tout comme le traitement des surfaces.

Le dessus de la planche de bord est désormais recouvert d'un tissu recyclé.



C'est à l'intérieur que l'évolution est la plus sensible. La planche de bord adopte une présentation plus contemporaine, dominée par un large écran tactile central et une instrumentation numérique entièrement configurable. L'ergonomie progresse, tout comme le traitement des surfaces.

Une solution tendance, économique et de plus en plus répandue dans les intérieurs automobiles modernes. L'ensemble inspire sérieux et modernité, même si le T-Roc reste positionné comme un SUV compact généraliste.

L'espace à bord est confortable pour 4 adultes, avec une habitabilité arrière en légère progression grâce à l'allongement du véhicule. Les rangements sont nombreux, que ce soit dans la large console centrale ou dans les contre-portes.

Le coffre profite lui aussi du nouveau gabarit, avec une capacité de 465 litres, dans la bonne moyenne du segment. En prime, le dossier du siège passager avant

se rabat entièrement, offrant une longueur de chargement appréciable et renforçant la polyvalence du modèle.

Sur la route : confort et sérénité avant tout

Au volant, le nouveau T-Roc confirme ce que l'on attend de lui. La prise en main est immédiate, la conduite facile et sans mauvaise surprise. Pour son lancement, l'offre de motorisations se limite au bloc 1.5 eTSI Hybrid, décliné en 116 et 150 ch.

Dans sa version 150 ch, le T-Roc se montre parfaitement à l'aise au quotidien. Les accélérations, soutenues par une transmission automatique DSG à sept

rapports, sont linéaires et les relances suffisantes en toutes circonstances. Ce n'est clairement pas un SUV sportif, et il ne cherche d'ailleurs pas à l'être.

La suspension privilégie le confort, en filtrant efficacement les irrégularités de la route. En ville comme sur autoroute, le T-Roc se révèle agréable, stable et rassurant, invitant à une conduite fluide et détendue.

Technologies et aides à la conduite au rendez-vous

Volkswagen n'a pas lésiné sur l'équipement technologique. Les aides à la conduite sont nombreuses : régula-



teur de vitesse adaptatif, maintien dans la voie, surveillance des angles morts, freinage d'urgence automatique... Le T-Roc coche toutes les cases attendues en matière de sécurité active.

La connectivité est également complète, avec une compatibilité étendue aux smartphones et des services embarqués efficaces. Là encore, la philosophie est claire : proposer une technologie moderne et utile, sans complexité excessive.

Verdict : une évolution maîtrisée

Le nouveau Volkswagen T-Roc est une évolution réfléchie d'un modèle fort de plus de 2,2 millions d'adeptes. Les designers et ingénieurs ont pris soin d'affiner une formule déjà éprouvée : polyvalente, rassurante et facile à vivre au quotidien. Il gagne en modernité, en confort et en équipements, sans renier ce qui a fait son succès.

Ce T-Roc s'adresse à celles et ceux qui recherchent un SUV compact fiable, bien conçu et agréable à utiliser au jour le jour, sans chercher à se démarquer à tout prix. Un choix raisonnable, mais loin d'être ennuyeux – et c'est sans doute là sa plus grande force.

D'entrée de gamme, dans sa version Life, le nouveau T-Roc est affiché à 34.200 EUR TTC.

Pour accéder à la motorisation supérieure de 150 ch, il faudra ajouter 4.300 EUR. La finition R-Line, plus sportive et mieux équipée de série, avec une motorisation à 150 ch est quant à elle annoncée à 41.260 TTC.

Sébastien Lambotte

Photos-Volkswagen



NEWS

UNE NOUVELLE TWINGO 100 % ÉLECTRIQUE



Photo-Renault

Début novembre, Renault a officiellement levé le voile sur la nouvelle Renault **Twingo E-Tech electric**, une citadine 100 % électrique inspirée du design de la première Twingo. Reprenant l'esprit ludique et compact de l'icône des années 90, la Twingo moderne adopte une silhouette ronde et expressive, associée à une plateforme électrique AmpR Small partagée avec les Renault 4 et 5 E-Tech.

Sous sa carrosserie de 3,79 m, la citadine embarque une batterie LFP de 27,5 kWh et un moteur de 82 ch, offrant jusqu'à 263 km d'autonomie. Renault mise sur un prix de base inférieur à 20 000 EUR, avant aides publiques, pour faire de la Twingo E-Tech une citadine électrique accessible à un large public. Les premières commandes ont débuté en janvier 2026, avec des livraisons à venir au printemps.

PORSCHE LÈVE LE VOILE SUR SA CAYENNE ELECTRIC



Photo-Porsche

Porsche a officiellement levé le voile sur le tout nouveau **Cayenne Electric**, une quatrième génération du mythique SUV désormais 100 % électrique. Deux versions sont proposées dès le lancement : la version « standard » et une déclinaison plus radicale Cayenne Turbo Electric, cette dernière pouvant atteindre des niveaux de puissance inédits pour un SUV de série.

Du point de vue technique, Porsche annonce jusqu'à plus de 600 km d'autonomie WLTP, une recharge ultra-rapide jusqu'à 400 kW et des performances dynamiques dignes de son héritage sportif, avec des accélérations spectaculaires et une technologie héritée du sport automobile.

L'OPEL ASTRA, RESTYLÉE, SE RÉVÈLE



Photo-Opel

Opel révèle les premières informations officielles de la nouvelle **Opel Astra** et de sa version break **Astra Sports Tourer**, toutes deux prêtes à célébrer leur première mondiale au Brussels Motor Show 2026. Cette mise à jour de mi-carrière vise à redynamiser la compacte allemande face à une concurrence européenne très offensive.

Le restylage inclut une face avant revisitée intégrant la signature lumineuse Vizor repensée, ainsi que le logo Opel Blitz désormais illuminé en permanence – une première pour l'Astra – conférant à la compacte une identité visuelle plus moderne et affirmée. À l'intérieur, Opel mise sur un confort accru avec des sièges ergonomiques Intelli-Seats de série et des technologies embarquées renforcées, tandis que l'offre motorisation continue d'intégrer des solutions électrifiées pour répondre aux attentes du marché.

JEEP LANCE LE RECON UN SUV TOUT-TERRAIN 100 % ÉLECTRIQUE



Photo-Jeep

Jeep a officiellement présenté le nouveau **Jeep Recon 2026**, un SUV entièrement électrique conçu pour l'aventure et prêt à redéfinir les standards du tout-terrain moderne. Modèle majeur de la stratégie d'électrification de la marque américaine, le Recon est le premier SUV électrique alliant la légendaire capacité 4x4 de Jeep à une motorisation zéro émission.

Le Recon développe jusqu'à 650 ch et 840 Nm de couple instantané, avec une accélération de 0 à 100 km/h en environ 3,7 secondes et une autonomie estimée jusqu'à 400 km selon version. Jeep prévoit de lancer la production début 2026 à l'usine de Toluca (Mexique), avec un déploiement initial en Amérique du Nord avant une expansion mondiale.

La Brasserie S, restaurant avec vue

Du côté de la Cloche d'Or, la Brasserie S s'impose comme une nouvelle adresse incontournable. Dans ce cadre lumineux et élégant, on savoure des saveurs italiennes qui y sont sublimées, tout en profitant d'une vue exceptionnelle sur le parc du Ban de Gasperich.

Ici, vous êtes les bienvenus à toute heure. La toute nouvelle Brasserie S, située à quelques pas du centre commercial de la Cloche d'Or, au niveau de l'entrée principale du parc du Ban de Gasperich, a fait le choix de laisser sa cuisine ouverte en permanence. Du mercredi au samedi, vous pouvez venir vous y restaurer de 11h45 à 22h. Le dimanche, l'établissement ouvre ses portes de 10h à 18h. Les lundis et mardis, il sert ses clients tout l'après-midi, jusqu'à 18h.

Une cuisine italienne et de saison

C'est la famille Sicoli, déjà à la tête du restaurant La Duchessa, à quelques centaines de mètres de là, attendant au CK Sportcenter Kockelscheuer, qui a investi ce nouvel espace mis en œuvre par la Ville de Luxembourg. Elle y propose une cuisine italienne de saison, nous invitant à profiter d'un moment d'exception. Ici, on sublime des ingrédients authentiques et on redécouvre le goût des choses bien faites.

Au-delà des entrées aux saveurs méditerranéennes, la carte propose une sélection de poissons et de viandes préparés dans le respect des traditions italiennes. On y trouve aussi des pâtes fraîches, ainsi qu'un ensemble de salades et de carpaccios ou encore des *buns* maison, dont les appellations, à elles seules, émousseront vos papilles. La carte n'oublie personne : il y en a pour tous les goûts.



Un espace lumineux

Si la cuisine ravit, le lieu séduit par son cadre. La brasserie compte 80 places assises à l'intérieur et se divise en deux parties. La grande salle, particulièrement lumineuse, offre une cinquantaine de places assises et une vue exceptionnelle sur le parc. La deuxième salle, avec ses alcôves, propose un espace plus intime, avec 30 places assises.

En attendant la terrasse

La Brasserie S, dans la perspective du retour des beaux jours, promet également des moments conviviaux. Au printemps, une centaine de places assises

viendront agrémenter les deux terrasses du lieu, l'une située côté parc, l'autre côté boulevard de Kockelscheuer. En attendant que les températures se réchauffent et que les rires des enfants animent à nouveau le parc, c'est dans l'assiette que le soleil méditerranéen s'apprécie à la Brasserie S.

Sébastien Lambotte

Photos-Photothèque de la Ville de Luxembourg/Keven Erickson et Talk2u

Brasserie S
8, boulevard de Kockelscheuer
L-1821 Luxembourg
<https://brasserie-s.lu>





Obvious Parfums

Une pause sensorielle

La collection *Kakigori* s'inspire du dessert japonais (kakigori) composé de glace finement râpée servie avec des sirops de fruits ou de thé. Elle compte jusqu'à présent 3 fragrances unisexes – **White Crush**, **Plum Cream** et **Dulce De Leche** – qui ont été conçues pour être portées seules ou en superposition. À vous de concocter votre propre composition gourmande !

Dior

Focus sur le contour de l'œil

Pour corriger les signes de l'âge, 2 nouveaux soins haute performance dédiés à la zone délicate du contour de l'œil s'ajoutent à la gamme *Dior Capture*: le **Pro-Collagen Shot**, une solution à l'effet liftant et raffermissant, et la **Crème Regard**, pensée comme un traitement de fond anti-âge illuminateur.



Photo-Dior



Photo-Dior

Comme une seconde peau

Inspiré du *Saddle*, le sac emblématique de **Dior**, **Cuir Saddle** (Collection Privée) bouscule les codes pour offrir un sillage inédit. Immédiatement reconnaissable, l'accord cuir sensuel et fumé se teinte de nouvelles facettes florales, d'accents de modernité qui lui confèrent une forme de légèreté totalement inattendue.

Une cure en 4 étapes

Les Nectars d'Exception proposent une cure de 4 formules hautement concentrées qui encapsulent la vitalité extraordinaire de la Rose de Granville. Une cure de 4 semaines pour redessiner l'architecture du visage. Semaine 1: une texture essence pour revitaliser le tissu cutané ; Semaine 2: une huile-en-eau pour combler les lignes de la peau ; Semaine 3: un sérum en gel pour restructurer les volumes du visage ; et Semaine 4: une émulsion pour renforcer le fini de la peau.

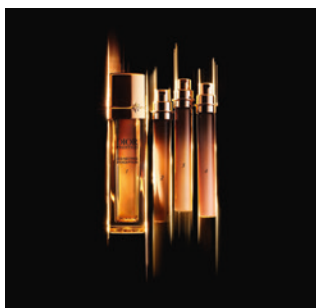


Photo-Dior

Aholic

Obsessions addictives

Sombrez dans l'univers mystérieux et fascinant des 7 Eaux de Parfum de la collection **Aholic**, 7 addictions nommées *Lost in Lust* (boisé épicé ambré), *Eat Me Up* (boisé ambré gourmand), *Carnal Eat* (floral hesperidé musqué), *Blowing Away* (boisé oud tabac), *Forbidden Fuel* (ambré boisé), *Narcotic Euphoria* (boisé aromatique) et *Love Dopamine* (boisé floral musqué). Alchimie de fragrances rares et d'ingrédients précieux, tous offrent une expérience unique.

Produits disponibles sur www.aholic-fragrances.com.



Filorga

Un soin réparateur



Global-Repair Advanced Eyes & Lips cible la peau fragile et délicate du contour des yeux et des lèvres grâce à 3 complexes exclusifs pour une action anti-âge avancée des peaux matures. Le soin, dont la texture très enveloppante à l'application fond immédiatement pour un fini velouté, redensifie, lisse et illumine le contour des yeux et des lèvres.

Contre les agressions intérieures et extérieures

Le soin mains anti-taches **Hand Pigment Protocol**, inspiré des techniques de laser resurfaçant de la médecine esthétique, est une crème triple action qui corrige les signes du vieillissement cutané dû aux agressions intérieures (vieillesse, inflammation...) et extérieures (pollution, UV...).



Tom Ford

Le nom dit tout...

Avec ses 10 nuances, **Fucking Fabulous Lip** se veut provocateur avec sa texture sensuelle. Un seul passage fond sur les lèvres pour une couleur non censurée et un confort hydratant.



La Mer



Un soin performant pour les lèvres

La **Mer's NEW Lip Treatment** est formulé pour répondre aux besoins uniques de la zone des lèvres. Il renforce la barrière cutanée et infuse une hydratation réparatrice et durable pour des lèvres plus rebondies. Sa texture soyeuse adoucit visiblement les ridules et ravive le ton naturel des lèvres. Disponible en 4 teintes.

April Parfumerie

Fragrances d'exception

April Parfumerie a enrichi récemment son univers olfactif de créations confidentielles signées par des maisons d'exception : **Syn.ergy** de **Scentologia** combine un accord tropical avec une pointe de safran, amplifié par un soupçon de musc et un ambre précieux. **Paradis des Sens** de **Valhalla** est une fragrance envoiante qui apporte une sensation de fraîcheur, évoluant ensuite vers un accord gourmand et ambré. Quant à **Velvet Iris**, 11^e opus d'**Essential Parfums**, il signe une belle déclaration d'amour à l'iris en ayant réussi à capter le toucher soyeux et velouté de ses pétales pour en faire un sillage poudré et boisé, sensuel et élégant.

Produits disponibles sur www.april-beauty.be.



Redken



Le masque qui se prend pour un gloss

Dernière innovation dans la gamme **Acidic Color Gloss**: le **Gloss-in-Mask**. La formule enrichie en vinaigre ultra-acide et en glycérine offre un toucher naturel tout en apportant une hydratation intense. À utiliser une fois par semaine.

BDK

Le pouvoir mystérieux du noir

Vanille Caviar est construit autour d'un seul ingrédient, la vanille, révélée par un extrait CO₂ et sous forme d'absolu. Des accents de cacao, de baume du Pérou et de labdanum approfondissent la fragrance, tandis que le cœur forme un accord unique de vanille Outrenoir aux facettes salines et minérales. Un parfum gourmand et sensuel.



Clinique

Vaporisez, c'est fixé !

Un maquillage qui ne file plus et qui fixe le maquillage pour toute la journée, c'est ce que propose le **Set The Day™ Makeup Setting Spray** grâce à sa formule résistante au transfert et à la transpiration. Existe en 37 et 97 ml.



Louis Vuitton

La vanille, ingrédient mythique

Avec **Fantasmagory**, le parfumeur **Jacques Cavallier Belletrud** a décidé d'encapsuler une vanille tahitensis cultivée en Papouasie-Nouvelle-Guinée, prisée pour ses facettes rayonnantes et son côté soyeux. Ici, la pulpe de la gousse entière a été cryogénisée puis extraite au CO₂ pour obtenir l'odeur la plus inaltérée. Mêlant l'aérien et le sculptural, l'architecte **Frank Gehry** a donné au jus jaune un écrin précieux au capot en pétales argentés.



Photo-Louis Vuitton

(MALIN+GOETZ)

Savons solides

Découvrez les savons hydratants à la vitamine 85 (**Strawberry** ou **Rum**) et le savon exfoliant à l'acide mandélique, des soins solides, pressés 3 fois, qui, grâce à l'ajout de vitamine 85, d'acide hyaluronique et de beurre de karité font la peau toute douce. Sous l'eau chaude, les savons forment une mousse riche et onctueuse, pour une expérience luxueuse et rafraîchissante.



Puissance 6

La **Crème Restauratrice au Niacinamide** est une crème multifonction intelligemment formulée, car elle réunit les bienfaits d'une routine complète de sérums. En une seule étape, cette crème offre des résultats visibles sur 6 signes du vieillissement cutané : déshydratation, teint terne, perte de fermeté, ridules, rides et barrière cutanée affaiblie.



Le poids du passé, une visite effrayante, un suspense à 400 km d'altitude, une passionnante biographie, une affaire d'État, une plongée dans le 7^e art américain, une autre dans le monde virtuel, de redoutables révélations: voici notre première sélection de 2026.

Michel Nivoix



Interrogations

Propriétaire d'un vieux château du Périgord, Elina a décidé de vendre ce bien familial. Mais le directeur de l'agence immobilière, qui a trouvé un acquéreur, lui demande de vider tout le contenu du château, accumulé depuis des générations. Ainsi vont disparaître des meubles et objets qui racontent l'histoire d'une famille, de ses destins empêchés, de ses amours interdites et de ses secrets soigneusement enfouis.

Quelques questions se posent : pourquoi Elina a-t-elle décidé de se débarrasser de son héritage ? Qui est cette société américaine future propriétaire du château ? Pourquoi le contrat comporte-t-il certaines clauses si spécifiques ? Qui est vraiment la jeune commissaire-priseur si méticuleuse ? Un roman absolument passionnant et, de plus, fort bien écrit.

Adjugé, vendu ! de Guillemette de la Borie

Calmann-Lévy (332 pages – 19,90 EUR)



Décryptage

Vous êtes-vous déjà posé la question de savoir pourquoi vous portez tel prénom ? Et si celui-ci, déterminé par vos parents, n'était pas simplement le fruit d'un choix ? C'est le vaste sujet d'une réflexion qu'a menée Anne Tuffigo, medium, écrivaine et conférencière. Ses recherches l'ont conduite à une conclusion fondamentale : un prénom est le message spirituel de nos ancêtres qui,

comme chacun sait, continuent de veiller sur nous.

Il raconte aussi notre légende et définit une mission de vie. On ne dénombre d'ailleurs que vingt-trois missions de vie pour quelque neuf cents prénoms. Notons qu'un chapitre explique comment lire l'étymologie d'un prénom et qu'un autre est dédié aux noms de famille. Ce guide pratique est très accessible et riche en enseignements.

Ce que révèlent vos prénoms d'Anne Tuffigo

Albin Michel (284 pages – 20,90 EUR)



Très intéressant

Si vous aimez le cinéma hollywoodien, ce livre est fait pour vous. Il nous éclaire sur la conception qu'ont les Américains de la façon de faire des films et de les présenter, c'est-à-dire de les vendre au public. L'auteur nous entraîne dans les coulisses des studios, au sein des équipes techniques, parmi les actrices et les acteurs, et dans le microcosme des producteurs et des réalisateurs.

Philippe Durant nous narre des anecdotes autour de quelque cent films, de l'âge d'or à nos jours, des incontournables caprices des un(e)s aux inévitables conflits des autres, des surprises les plus diverses aux incroyables accidents, des succès inattendus aux ruineuses productions, sans oublier des situations comiques ou étonnantes et des querelles dévastatrices. Très intéressant.

Les petits secrets des grands films hollywoodiens de Philippe Durant

Éditions du Rocher (359 pages – 19,90 EUR)



Inattendu

Rien ne va plus à la Criminelle depuis qu'on a appris qu'un de ses membres était un tueur en série. Alors que Vanja Lithner se débat pour sauver son équipe, on retrouve le corps d'une femme assassinée. Ce crime vise indubitablement Sebastian Bergman, ancien profileur qui a permis de résoudre les affaires les plus complexes et qui a perdu un enfant dans le tsunami du 26 décembre

2004, tout comme Tim Cunningham, un de ses anciens patients, qui vient d'être retrouvé mort.

Alors, que s'est-il réellement passé en ce funeste Noël ? Et si Carthy, la fille de Tim, détenait les clés de l'énigme... Le retour de Sebastian à la Crim, où il est devenu persona non grata, est-il le salut de celle-ci ou sa perte ? Beaucoup de questions pour un dénouement inattendu.

Le fardeau du passé de Hjorth & Rosenfeldt

Actes Sud (391 pages – 23,50 EUR)



Glaçant

Imaginez qu'un soir vous êtes dans une maison et que, soudain, vous entendez des pas lourds qui sont ceux de quelqu'un montant l'escalier. C'est ce qui est arrivé à une femme, seule dans la sienne, au moment où elle couche ses deux enfants tandis que, dehors, sévit une violente tempête de neige. Apercevant la silhouette d'un homme, elle les met en sécurité dans une pièce secrète dissimulée

derrière un mur, cependant que l'inconnu essaie de les attirer.

Luttant pour rester calme et réfléchir – doit-elle chercher une arme ou tenter de s'échapper ? –, elle aperçoit de nouveau l'homme dont elle reconnaît la visage et la voix. Elle sait désormais qui il est et ce qu'il veut. Et la situation est bien pire que ce qu'elle imaginait. Glaçant.

L'intrus de Tracy Sierra

City (427 pages – 22 EUR)



Périlleuse situation

Mise en service en 2000, la Station Spatiale Internationale fait, à 400 km d'altitude et à 28.000 km/h, le tour de la Terre en 90 minutes. Elle est occupée par sept astronautes de plusieurs pays qui doivent, pour rester en vie, travailler en parfaite harmonie. Mais peuvent-ils rester neutres alors que, sur notre planète, persistent des conflits mondiaux ?

Un jour, une fuite d'ammoniac met toute la station en danger. Tandis que la commandante de l'équipage cherche l'origine de cet incident majeur, la fragile confiance entre les autres membres est bouleversée. Ce huis clos hors du commun invite aussi à s'interroger sur la véritable raison de l'attrance de l'homme pour les étoiles. L'auteur propose trois réponses et nous offre un thriller d'une grande intensité.

La station de Jakub Szamałek

Métailié (369 pages – 23 EUR)



Questionnement

Et si le patrimoine était voué à ne plus exister que par le biais du virtuel ? C'est la question oppressante que se pose un intellectuel humaniste enfermé à tort pendant dix ans. À sa sortie, il est réhabilité et nommé directeur d'un centre dont la mission est de numériser le patrimoine détruit ou programmé pour l'être.

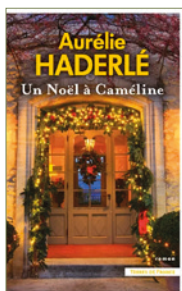
En effet, les guerres qui font rage partout entraînent des massacres et des déportations mais aussi la destruction de temples, de basiliques, de châteaux, de sites archéologiques, de bibliothèques et de biens et lieux classés par l'Unesco.

Confronté au trafic d'art, aux pillages et à la corruption, l'homme, pris aussi dans la tourmente de ses propres incertitudes, est agressé et se retrouve à l'hôpital, au milieu des blessés. Un roman qui induit une profonde réflexion.

ZZZAC

de Frédéric Castaing

Moby Dick (356 pages – 20 EUR)



Surprises

Nais ne peut oublier Gabriel. C'était son ami d'enfance, à qui elle avait ouvert son coeur. Mais il est parti en Italie il y a cinq ans. Depuis, elle se consacre, à Caméline, un joli village entre le mont Ventoux et le Luberon, à la propriété familiale et à ses champs de lavande. Mais la vie va demander à Nais de faire preuve de résilience, bien qu'elle soit solidement entourée par Émilie et son nouvel ouvrier agricole, Esteban, homme rassurant.

Ainsi peut-elle assumer tous ses engagements dont l'organisation d'un marché de Noël. Ne lui manque que Gabriel, à propos de qui elle se demande s'il reviendra un jour. Mais cet hiver provençal va être ponctué de divers événements et créer un tourbillon d'émotions pour un Noël inattendu.

Un Noël à Caméline d'Aurélie Haderlé

Calmann-Lévy (388 pages – 21,90 EUR)



Liaison dangereuse

Une histoire d'amour au sommet de l'État peut entraîner parfois de lourdes conséquences. C'est le sujet de cet excellent roman de Robert Harris au centre duquel se trouve Herbert Henry Asquith, Premier ministre du Royaume-Uni. Sa liaison des plus secrètes avec Venetia Stanley, jeune aristocrate dont il a plus du double de son âge et proche de Winston Churchill, est devenue une affaire d'État.

Nous sommes à Londres, à l'été 1914. Séduit par sa beauté et sa fougue, Herbert Henry Asquith voit en elle une conseillère hors pair pour analyser les affaires d'État les plus sensibles. Mais l'enquête d'un jeune officier du renseignement révèle que cette intrigue amoureuse est devenue une affaire de sécurité nationale qui va bouleverser le cours de l'Histoire, car la guerre civile irlandaise n'en finit pas et l'Europe s'apprête à entrer en guerre contre l'Allemagne.

Des hommes de guerre de Robert Harris

Belfond (503 pages – 23,90 EUR)



Justice rendue

Viridimura n'a pas seulement été la première femme médecin de la Sicile, mais la première du monde. C'était en Sicile, au XIV^e siècle. Son père lui avait appris les connaissances anatomiques, les propriétés des herbes, et la compréhension fondamentale que le corps ne guérit pas si l'âme souffre.

Devenue adulte, elle a choisi de soigner les laissés-pour-compte, les marginaux, les enfants et les jeunes femmes ayant subi des violences. N'ayant pas le droit d'officier sans la présence d'un homme, elle a été arrêtée et jugée. On retrouve dans ce livre inspiré de faits réels et des minutes de son procès son plaidoyer pour exercer son métier. Un ouvrage qui rend justice à la première femme médecin de l'Histoire.

La guérisseuse de Catane de Simona Lo Iacono

Métailié (174 pages – 20 EUR)



Instructif

En 2013, Alice Zagury, Oussama Ammar et Nicolas Colin ont eu l'idée géniale de créer The Family, qui était à la fois incubateur et accélérateur de start-up : une première en France, qui a permis la création de centaines d'entreprises bénéficiant d'un mélange unique de modernité technologique, de vitalité économique et d'inventivité. Les porteurs d'idées qu'ils ne savaient pas concrétiser

étaient accueillis et aidés. Ainsi, naquit ce milieu organisé où entrepreneurs et investisseurs avançaient de concert.

Mais The Family fut déchirée par les mensonges et les trahisons de l'un des trois associés. Fort heureusement, elle survécut après d'incroyables péripéties. C'est cette saga que nous narrent les auteurs de ce livre particulièrement instructif.

The Family

Une extraordinaire saga dans l'univers des startups de Jean-Jacques Augier et Michel Wieviorka

Calmann-Lévy (399 pages – 20,90 EUR)

Nous vous recommandons aussi

Un Noël aux Mimosas

Les petits meurtres du Tricot-Club de Sylvie Baron

Calmann-Lévy (302 pages – 14,90 EUR)

Le Silence de tes yeux

de Christian Laborie

Presses de la Cité (388 pages – 22 EUR)

Chère Jane Austen

Commérages et confusion 1

de Béatrice Egémar

City (284 pages – 17,90 EUR)

Des arrangements réussis, un concert historique, des interprétations magistrales, de superbes transcriptions, un face-à-face subtil et des titres qui ont marqué leur époque figurent au programme de ce début d'année.

Michel Nivoix



Métamorphoses

La brillante carrière d'Alexandre Tharaud l'a conduit à enregistrer des disques en solo et avec orchestre, de la musique de chambre, et à collaborer avec des metteurs en scène, des cinéastes, des écrivains, des chorégraphes et des musiciens de divers horizons.

Cette fois, il rend hommage aux grands chanteurs et auteurs-compositeurs-interprètes français du XX^e siècle : vingt-neuf titres parmi les plus célèbres, métamorphosés grâce à l'improvisation, l'arrangement, l'orchestration et l'interprétation, avec la complicité, pour deux d'entre eux, de Thomas Dunford au théorbe, et pour sept autres de l'Orchestre National Bordeaux Aquitaine dirigé par Pierre Dumoussaud. Un travail superbe et fort séduisant.

Alexandre Tharaud
Pianosong
(Erato)



Majestueux

Le vénérable et très coté Royal Philharmonic Orchestra, fondé en 1946, et le Philharmonia Chorus, dont la discographie est devenue légendaire au cours de ses soixante-dix années d'existence, sont associés pour ce disque qui constitue une entrée remarquable chez Harmonia Mundi.

Dirigés par Vasily Petrenko, ils proposent ici *Les cloches* de Sergueï Rachmaninoff et *Falstaff* d'Edward Elgar dans des interprétations brillantes qui mettent en relief les subtilités de ces compositions en évitant de tomber dans des excès préjudiciables à leur qualité. On soulignera la belle énergie, l'éclat et la parfaite cohérence de ces prestations. Une mention spéciale aussi pour Mirjam Mesak, soprano, Pavel Petrov, ténor, et Andrii Kymach, bariton. Majestueux.

Rachmaninoff – Elgar
Royal Philharmonic Orchestra
(Harmonia Mundi)



Un autre regard

Une mise en regard de Claude Debussy et de Ludwig van Beethoven : tel est le propos de Guilhem Fabre avec ce nouveau disque. 1^{er} prix à l'unanimité du Conservatoire National Supérieur de Musique de Paris et ancien élève de l'académie russe de musique Gnessine de Moscou, ce merveilleux pianiste

donne des compositions du premier une interprétation d'une belle délicatesse et du second d'une grande justesse.

Rappelons que Guilhem Fabre a créé uNopia (contraction de utopie et piano), dont l'objectif est de faire découvrir, en France et à l'étranger, la musique aux habitants des zones éloignées des grandes salles de concert. Depuis, avec son camion-scène, il a donné plus de 160 concerts. Une initiative qu'il convenait également de saluer.

Guilhem Fabre
Debussy – Beethoven
(1001 notes)

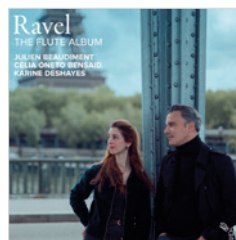


Iconique

Il avait souhaité disposer d'un piano autrichien Bösendorfer Imperial 290, mais ce ne fut pas possible à cause d'une grève. Aussi, le pianiste de jazz américain Keith Jarrett dut se contenter d'un piano d'étude fatigué pour le concert totalement improvisé qu'il donna en solo le 24 janvier 1975 en l'opéra de Cologne et qu'il démarra sur les dernières notes d'une chanson populaire allemande, *Der treue Husar* (Le fidèle hussard), qu'il venait d'entendre.

Personne alors n'imaginait que ce concert allait devenir un moment-clé de l'histoire du jazz. Pour l'éditer sur disque, il a fallu améliorer la qualité des bandes pendant plusieurs jours en studio. Ce concert a été vendu à quatre millions d'exemplaires. ECM vient de le rééditer. À ne pas manquer.

Keith Jarrett
The Köln Concert
(ECM)



Pure merveille

1^{ère} flûte solo du prestigieux Los Angeles Philharmonic, puis du BBC National Orchestra of Wales, et maintenant de l'orchestre de l'Opéra National de Lyon, Julien Beaudiment vient de signer un disque de transcriptions pour flûte et piano de pièces de Maurice Ravel, dont la profondeur des subtilités et des

compositions le charme depuis son enfance.

On retrouve quelques-unes de ses oeuvres les plus connues dont une création mondiale, la suite n° 2 *Daphnis et Chloé*, en collaboration avec Jean-Christophe Maltot. Aux côtés de Julien Beaudiment, on apprécie la talentueuse pianiste Célia Oneto-Bensaid et, pour une œuvre vocale, la mezzo-soprano Karine Deshayes, que l'on ne présente plus. Ce disque est une pure merveille.

Ravel
The flute album
(Aparté)



Insolente aisance

Icône du jazz West Coast, Art Pepper nous a quittés en 1982 : il n'avait que 57 ans. À l'occasion du centenaire de sa naissance (1925), le label Craft Recordings a sorti il y a quelques semaines une réédition d'un disque publié à l'origine, en 1956, par Savoy Records. Au début des années 1950,

Art Pepper, saxophoniste, clarinetiste et compositeur de jazz, s'était imposé en qualité de leader avec un style très personnel, intense et énergique.

Pour les douze titres de ce disque enregistrés entre 1952 et 1954, tous de sa composition, il était entouré d'excellents musiciens de studio comme Jack Montrose au saxophone ténor, Russ Freeman au piano et Larry Bunker à la batterie. Son insolente aisance confère à ces morceaux dynamisme et fraîcheur.

Art Pepper
Surf Ride
(Craft Recordings)

plein **Cadre**

ISSN 3028-8

Supplément
Entreprises magazine
numéro 35
Novembre/Décembre 2025



z
esum

verture /
Grenoble.
oto-Pierre Jayet

Mise en page /
Marcotte / Magali Roesler

Impression /
Imprimerie Schlimé

Advertising S.à r.l. collecte et traite, en qualité de responsable
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.



Retrouvez toutes nos éditions sur
www.entreprisesmagazine.lu



Les offres de formations de la CNPD



**DATA
PROTECTION
BASICS**

**DATA PROTECTION
BASICS
AI**



**Comprendre, appliquer, protéger :
Découvrez l'offre de formation de la
CNPD.**

