

Entreprises magazine



Numéro 137 – Mai-Juin 2026 – 9 EUR



Innovation

Dossier pages 22-59



Accélérez votre transformation durable

Et si vous pouviez réduire vos coûts tout en améliorant votre impact environnemental ?

Avec **Fit 4 Sustainability**, stimulez vos innovations grâce à un expert qui vous guide pas à pas : diagnostic de vos impacts (carbone, énergie, ressources), feuille de route sur mesure et mise en œuvre concrète. Le tout soutenu par un appui financier dédié.

Transformez votre performance... **durablement.**

www.fit4sustainability.lu



Demandez un diagnostic personnalisé



Photo-Andrey_Popov/Shutterstock

News

4 Brèves

Carte blanche

15 E lëtzebuergesche Paradox:
Tëscht dirigistescher Virsuerg
an individueller Responsabilitéit

Entreprises et télétravail

16 Zoom sur les politiques de travail
à distance des entreprises
au Luxembourg

Formation tout au long de la vie

18 Développer les compétences
digitales: un levier stratégique
de transformation des entreprises

Entreprendre au féminin

20 Francesca Tavanti: «Être en contact
avec des réfugiés remet les priorités
à leur juste place»

Dossier Innovation

- 24 Innovation, IA, nouvelles technologies:
et vous, où en êtes-vous? –
Résultats du sondage réalisé en
mars-avril sur le site lesfrontaliers.lu
- 25 Changer de nom après vingt ans? –
La leçon du Kirchberg
- 26 Encourager les PME/PMI à investir
dans la R&D
- 28 Investir dans les start-up,
et si le fisc partageait le risque?
- 29 La start-up luxembourgeoise
OQ Technology
- 30 *Fit 4 Sustainability*: faire rimer
impact et performance
- 31 Transformer les découvertes
en succès: le défi de la *deep tech*
européenne
- 32 Le *Baromètre de l'Économie*
de la Chambre de Commerce
entre dans l'ère interactive
- 34 *Smart City*: penser aujourd'hui
la mobilité de demain
- 36 Ayvens Luxembourg – Innover
pour mieux accompagner
- 38 *From AI Hype to AI Governance*:
ou comment les entreprises peuvent
structurer l'usage de l'IA sans freiner
l'innovation
- 42 IA en entreprise: des cas d'usage
concrets qui transforment déjà
les organisations
- 44 L'audit financier de demain:
que change vraiment l'IA?
- 46 Amener les entreprises à générer
de la valeur avec l'IA – L'ambition
de l'AI Factory
- 48 *To use or not to use ChatGPT*
- 50 *Vibe coding*: quand l'IA transforme
le monde de la programmation
informatique
- 52 Le *Data Governance Act*: un nouveau
cadre européen pour le partage
responsable des données

- 54 Vers un numérique plus responsable
pour allier innovation et durabilité
- 56 Garantir la protection de nos
données à l'ère post-quantique
- 58 Les ingénieurs: du manque au besoin

Bon à savoir

- 60 La réforme des horaires
commerciaux

À nos frontières

- 61 Ne pourrait-on pas réinventer
la Grande Région par un traité
international?

Exposition au musée d'Orsay

- 64 *Renoir et l'amour*: une ode à la vie

Auto

- 66 Avec la iX3, BMW entre
dans une nouvelle ère électrique

Étapes gourmandes

- 69 La Brasserie, dans ce qu'elle offre
d'authentique

70 Beauty case

72 Livres

74 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 :

Marc Hostert, Laetitia Hauret, Ludivine Martin, INFPC,
lesfrontaliers.lu, Olivier Laidebeur, Natacha Sérafin,
Martine Borderies, Michaël Duval, Luxinnovation,
Technoport, Lucie Martin, M^e Audrey Rustichelli,
Mar Ibáñez Arribas, Saba Chandrasekhran, Pierre-Marie Boul,
CNPD, Ioana Pop, M^e Céline Lelièvre, Franz Clément 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.

DIRECTIVE SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ DES ENTREPRISES (CSDDD) UNE LOI ÉDULCORÉE POUR L'INITIATIVE POUR UN DEVOIR DE VIGILANCE (IDV)



La statue gonflable de Lady Justice.

Après 4 années d'intenses négociations et de lobbying soutenu de la part de grandes entreprises, les **États membres de l'UE** ont donné fin février dernier leur **accord définitif à la directive sur le devoir de vigilance en matière de durabilité des entreprises (CSDDD), telle que modifiée par le paquet législatif Omnibus I.**

La CSDDD constitue, malgré tout, un tournant historique en matière de responsabilité des entreprises. Pour la première fois, les grandes multinationales seront légalement tenues d'identifier, de prévenir et de remédier aux violations des droits humains et aux atteintes à l'environnement tout au long de leurs chaînes de valeur mondiales. Les victimes d'abus commis par des entreprises – du travail forcé aux catastrophes environnementales – disposeront désormais de nouvelles voies pour obtenir justice, y compris devant les tribunaux luxembourgeois et via des mécanismes administratifs contraignants.

Cependant, les modifications introduites dans le cadre du paquet controversé Omnibus I ont considérablement affaibli la directive. Elles ont réduit la portée des protections en matière de droits humains et d'environnement et vidé de leur substance certaines obligations-clés liées au climat, au moment même où la crise climatique s'intensifie.

La CSDDD entre à présent dans une phase décisive : celle de la **transposition nationale**. Les États membres devront intégrer la directive dans leur droit interne d'ici **juillet 2028**.

Aussi, le Luxembourg dispose d'une occasion unique de restaurer l'ambition initiale de la directive et de l'aligner pleinement sur les normes internationales, en rétablissant certaines protections supprimées lors du processus Omnibus.

Une transposition ambitieuse doit s'appuyer sur les Principes directeurs des Nations

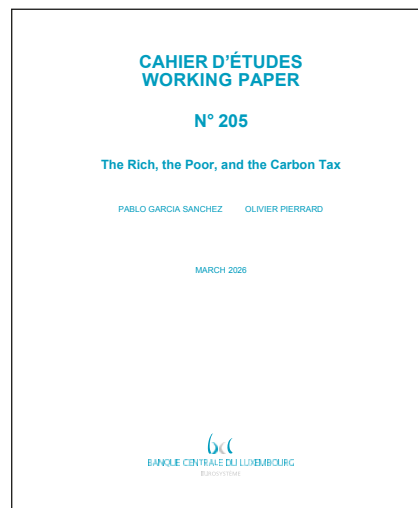
Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains. Le législateur national peut également s'inspirer de son propre Plan d'action national pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'ONU. Le 2^e plan d'action (2020-2022), élaboré avec la participation du secteur public, du secteur privé, des institutions nationales des droits humains et de la société civile, constitue une base solide. Ignorer, lors de la transposition, les avancées issues de ce plan – notamment l'approche fondée sur les « secteurs à haut risque » – serait incohérent et nuirait à la crédibilité de l'action du Luxembourg en matière de droits humains et d'entreprises.

Pour les responsables de l'**Initiative pour un devoir de vigilance** : « *Le Luxembourg a désormais l'opportunité de réparer en partie les dommages causés par Omnibus I, en rétablissant et en renforçant certaines garanties fondamentales et en assurant une mise en œuvre rigoureuse et effective* ». Ils encouragent ainsi le pays : « *Lët'z make it better !* », en clin d'œil à la signature officielle du pays « *Let's make it happen* ».

www.initiative-devoirdevigilance.org

BCL

CAHIER D'ÉTUDES THE RICH, THE POOR, AND THE CARBON TAX



Le changement climatique est un enjeu majeur pour les banques centrales, car il a des répercussions sur l'économie, et donc sur la stabilité des prix, la stabilité financière et la transmission de la politique monétaire. L'étude la **BCL (Banque Centrale du Luxembourg)** intitulée **The Rich, The Poor, and the Carbon Tax** vise à mieux modéliser l'évolution des émissions de CO₂ et leurs liens avec les politiques climatiques.

L'étude développe un modèle à plusieurs pays, qui combine une structure de croissance néoclassique avec un module clima-

tique dans lequel la production génère du CO₂, qui s'accumule dans l'atmosphère et réduit la croissance. Ce modèle permet d'analyser une éventuelle taxe carbone au niveau mondial. En particulier, il permet d'identifier quels pays seraient en faveur d'une telle initiative et comment leur décision pourrait dépendre de l'horizon retenu.

Les paramètres du modèle sont calibrés à l'aide de données sur la production, le stock de capital et l'utilisation de l'énergie, portant sur plus de 130 pays, ainsi que sur les prix de l'énergie et la concentration de CO₂ atmosphérique au niveau mondial.

3 principaux résultats se dégagent : premièrement, limiter la hausse des températures nécessite une taxe carbone élevée. Par exemple, avec une taxe de 351 \$/tCO₂, l'augmentation de la température depuis 2021 serait limitée à 0,25°C en 2050 et 1,2°C en 2100. Par contre, une taxe de seulement 37 \$/tCO₂ conduit à un réchauffement de 0,7°C en 2050 et de 3°C en 2100.

Deuxièmement, les pays riches sont moins enclins à adopter une taxe carbone que les pays pauvres. Cette réticence s'explique par le fait que les pays riches sont plus aptes à s'adapter aux conséquences du changement climatique.

Troisièmement, l'intérêt pour une taxe carbone dépend également de l'horizon temporel retenu. En effet, à court terme, la taxe carbone ralentit la croissance économique, mais elle la stimule à plus long terme. Ce résultat reflète deux forces opposées. D'une part, la taxe accroît le prix des énergies fossiles, ce qui freine l'accumulation du capital. D'autre part, en réduisant les émissions mondiales de CO₂, la taxe accélère la croissance de la productivité, ce qui compense finalement l'effet négatif initial.

Le cahier d'études n° 205 *The Rich, The Poor, and the Carbon Tax* (auteurs P. Garcia Sanchez et O. Pierrard) est disponible sur www.bc.lu.

(Les opinions exprimées dans le cahier d'études reflètent celles des auteurs et non pas nécessairement la position de la Banque centrale, de ses dirigeants ou de l'Eurosysteme.)

HAUT COMITÉ POUR L'ATTRACTION, LA RÉTENTION ET LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS LA CHAMBRE DES SALARIÉS (CSL) A DÉCIDÉ DE SE RETIRER

Si la **CSL (Chambre des salariés)** partage l'objectif de renforcer l'attractivité du Luxembourg pour les salariés, elle estime que cer-



Notre équipe est la vôtre !

La réussite est un sport d'équipe.
Prenez rendez-vous dans l'un de nos Business Hubs.
Plus d'infos sur raiffeisen.lu

taines orientations prises dans le cadre des travaux du **Haut comité pour l'attraction, la rétention et le développement des talents** ne permettent plus de garantir une concertation institutionnelle équilibrée.

La CSL avait notamment exprimé ses réserves concernant l'implantation du Talent Desk au sein de la House of Entrepreneurship, sous la responsabilité de la Chambre de commerce, tout en proposant un cadre institutionnel neutre. Pour la CSL, confier la gestion d'un guichet destiné majoritairement à des salariés du secteur privé à des organisations patronales soulève un risque de conflit d'intérêts, en particulier lorsqu'il s'agit de fournir des informations en matière de droit du travail et de sécurité sociale.

La CSL regrette également de ne pas avoir été associée au processus de décision ayant conduit à ce choix.

Par ailleurs, la Chambre des salariés estime que les travaux du Haut comité accordent une place trop importante aux incitations fiscales pour certaines catégories d'impatriés, alors que d'autres facteurs essentiels pour l'attractivité du Luxembourg devraient être davantage pris en compte, notamment les conditions de travail et la situation des salariés frontaliers. Dans ce contexte, elle s'inquiète d'un traitement fiscal différencié entre travailleurs frontaliers et salariés impatriés, alors que le Luxembourg a besoin de ces deux catégories de travailleurs.

La CSL réaffirme néanmoins sa volonté de contribuer à une politique d'attractivité du Luxembourg qui soit équilibrée et durable.

www.csl.lu

Source : CSL, Communiqué de presse *La CSL se retire du Haut comité pour l'attraction, la rétention et le développement des talents*, 13 mars 2026.

RANDSTAD LA DEMANDE MONDIALE DE MÉTIERS TECHNIQUES CROÎT 3 FOIS PLUS VITE QUE LES POSTES DE CADRES

De nouvelles données publiées par **Randstad** révèlent un goulot d'étranglement critique : les délais de recrutement pour les métiers techniques ont désormais dépassé ceux des professions libérales et de cadres, menaçant ainsi la croissance dopée par l'intelligence artificielle.

L'embauche dans les métiers techniques s'accélère avec le déploiement des infrastructures d'IA : la demande de techniciens en robotique a bondi de 107 %, celle d'ingénieurs CVC (chauffage, ventilation, climatisation) de 67 % et les postes dans la construction de 30 %.

Les métiers techniques sont le principal frein à la croissance : pour 100 jeunes entrant dans le secteur manufacturier, 102 le quittent. Recruter un ouvrier qualifié prend désormais plus de temps (56 jours) que pour un employé de bureau qualifié (54 jours).

Les métiers techniques traditionnels ont progressé de 27 % au cours des 4 dernières années, portés par une demande accrue de travailleurs de la construction (+ 30 %), de soudeurs (+ 25 %) et d'électriciens (+ 18 %). Le débat sur l'impact de l'IA se concentre souvent sur la suppression d'emplois, mais une réalité cruciale est ignorée : cette technologie engendre une demande massive de talents techniques indispensables pour l'entraîner, la déployer et la maintenir.

L'analyse de Randstad montre que le boom de l'IA redéfinit la nature même des métiers techniques. Ces postes deviennent de plus en plus spécialisés et tournés vers le numérique. Des électriciens aux techniciens en robotique, la maîtrise du digital est désormais un prérequis. Cette convergence rapproche les métiers manuels qualifiés du travail intellectuel traditionnel, nécessitant une revalorisation mondiale de ces parcours de carrière et un accès accru à la formation continue.

Le déploiement de l'IA exige une infrastructure physique colossale – centres de données, systèmes énergétiques, usines automatisées – et la croissance des recrutements reflète cette expansion. Cependant, alors que la demande s'accélère, le vivier de talents s'essouffle. Pour la première fois, l'économie mondiale connaît une « inversion de tendance » : il faut désormais 56 jours pour recruter un profil technique, contre 54 pour les fonctions « cols blancs ». Cette pression va s'intensifier avec l'évolution démographique. Le secteur manufacturier, principal vivier de ces talents, perd plus de travailleurs qu'il n'en attire (un déclin annuel de 1,72 %). Parallèlement, environ 1 travailleur sur 4 dans le monde approche de l'âge de la retraite.

« Alors que l'actualité se focalise sur l'IA et l'avenir des cols blancs, la véritable limite à la croissance mondiale est la pénurie de talents spécialisés dans les métiers techniques. Ce sont eux qui construisent les centres de données, modernisent les réseaux électriques et entretiennent les infrastructures qui rendent l'IA possible. Ces métiers exigent désormais le même apprentissage continu que les travailleurs dits « intellectuels ». Nous devons fondamentalement revaloriser ces carrières comme des parcours de premier plan. Les dirigeants doivent investir en priorité dans l'éducation et la formation, sous peine de voir stagner la croissance portée par l'IA », commente Sander van't Noordende, CEO de Randstad.

www.randstad.lu

CENTRE EUROPÉEN DES CONSOMMATEURS

BILAN 2025

L'an passé, le **Centre Européen des Consommateurs (CEC Luxembourg)** a accompagné les consommateurs dans **4.342 dossiers**, dont 2.822 demandes d'information et 1.520 réclamations transfrontalières.

Les principaux secteurs litigieux identifiés sont le transport et le tourisme (27,45 %), l'achat de biens (20,40 %) ainsi que les prestations de services (11,49 %). Les litiges impliquent principalement des professionnels établis en Allemagne, en Belgique et en France.

3.269 (75 %) des dossiers concernaient des consommateurs résidant au Luxembourg. Les 1.073 dossiers restants (25 %) provenaient de consommateurs d'autres États membres de l'Union européenne, ainsi que de Norvège et d'Islande.

En 2025, le CEC Luxembourg a également permis de sauvegarder un total de **684.495 EUR au bénéfice des consommateurs**, notamment en les aidant à obtenir des remboursements ou à contester des créances injustifiées.

Le taux de résolution amiable s'établit à 59,20 % pour les dossiers de consommateurs luxembourgeois et à 66,78 % pour ceux de consommateurs européens, soit une moyenne pondérée globale de 61 %.

www.cecluxembourg.lu

PRIX DE LA JEUNE ENTREPRENEUSE 2026 LES SOROPTIMISTES LE DÉCERNENT À FANNY BERVARD



De g. à dr. : **Christiane Koehnen-Boeres** (présidente, Soroptimist International de Luxembourg), les lauréates **Fanny Bervard**, **Anne Harles** et **Joëlle Letsch** (responsable du projet).

Photo-Romain Heckemanns

Lancé il y a 5 ans par les **clubs-services Soroptimist International de Luxembourg**, le Prix de la Jeune Entrepreneuse a l'objectif de promouvoir l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg et de valoriser les jeunes créatrices d'entreprise dynamiques. Doté de 5.000 EUR, il récompense les jeunes femmes entrepreneuses qui impressionnent par leur engagement remarquable, leur créativité, leur contribution économique et leur respect des valeurs sociales.

C'est **Fanny Bervard**, créatrice de bijoux et fondatrice de la marque Romantico Romantico qui a reçu le **Prix de la Jeune Entrepreneurse 2026**. Elle a étudié la mode à Milan, travaillé à New York et Berlin, puis obtenu un master en Entrepreneurat et innovation à l'Université du Luxembourg. En 2019, elle a fondé la marque Romantico Romantico, spécialisée dans les bijoux fantaisie durables et faits main. Après une phase de démarrage dans différents *pop-up stores*, elle s'est établie en 2025 avec une boutique permanente à Luxembourg-Ville où elle propose aussi des décorations de table tendance et des vêtements modernes.

Le **jury a également récompensé** l'entrepreneuse **Anne Harles**, qui a fondé son premier magasin bio Alavita en 2018 et dirige aujourd'hui 5 magasins à travers le pays.

www.soroptimist.lu

LUXCONNECT

LA 1^{ÈRE} PIERRE DE SON NOUVEAU SIÈGE ADMINISTRATIF EST POSÉE



Photo-LuxConnect-Ann Sophie Lindström

En présence de **Lex Delles**, ministre de l'Économie, des PME, de l'Énergie et du Tourisme, dont le ministère est propriétaire du terrain sur lequel le projet sera édifié, ainsi que de **Jean Marie Jans**, bourgmestre de **Bettembourg**, représentant la commune dans laquelle le projet est implanté, la cérémonie de la pose de la 1^{ère} pierre du **nouveau siège administratif de LuxConnect** a eu lieu le 24 février dernier.

Lancé en 2022 afin de répondre à la croissance rapide des effectifs de LuxConnect, le projet a pour ambition de regrouper l'ensemble des filiales de l'entreprise sous un même toit. Le futur bâtiment prendra la forme d'un immeuble R+4 avec un niveau rez-de-jardin, représentant environ 5.000 m² de surface brute. Sa livraison provisoire est prévue pour la **fin de l'année 2027**. Il pourra accueillir jusqu'à 250 postes de travail, ainsi que 200 m² de salles de réunion au rez-de-chaussée. Un parking aérien de 3 niveaux offrira 225 places dont 36 équipées de bornes de recharge pour véhicules électriques.

Sur le plan architectural, le projet associe un noyau en béton à une structure en bois et à une façade en caissons de bois

préfabriqués. Le recours à des matériaux biosourcés et naturels illustre l'engagement de LuxConnect en faveur de la durabilité, tout en contribuant activement au confort et au bien-être des employés.

LuxConnect est une société privée, dont l'État luxembourgeois est l'unique actionnaire, et le plus grand opérateur de Data Centers au Luxembourg (4 Data Centers Tier IV à la pointe de la technologie répartis sur 2 sites). Depuis sa création en 2006, LuxConnect remplit un double rôle : celui de facilitateur pour l'accueil des entreprises étrangères s'installant au Luxembourg et celui de promoteur renforçant l'écosystème ICT local. Les ajouts récents de LuxProvide et Clarence à son portefeuille renforcent encore ses capacités.

www.luxconnect.lu

VILLE DE LUXEMBOURG

POSE DE LA 1^{ÈRE} PIERRE DU FUTUR BÂTIMENT ADMINISTRATIF THE BRIDGE



Photo.VDL-Photothèque/Christian Aschman

The Bridge est un immeuble administratif durable au cœur du nouveau quartier Brooklyn à Bonnevoie, **destiné à la Ville de Luxembourg**. Situé à quelques minutes à pied de la Gare centrale de Luxembourg, **The Bridge** incarne une nouvelle génération d'immeubles de bureaux.

Développé par Eaglestone Luxembourg, **The Bridge** s'inscrit dans une démarche ambitieuse en matière de durabilité. Le projet vise l'obtention de la certification BREEAM et se positionne comme un immeuble neutre en carbone via la certification *Carbon footprint new construction*, grâce à une évaluation et une réduction de son empreinte carbone combinée à des mesures de compensation, notamment par des actions de reforestation. Ainsi, 18 hectares d'essences d'arbres diversifiées et adaptées au changement climatique ont été replantés localement, dans le cadre d'un partenariat avec l'Office National des Forêts en Moselle.

Le bâtiment de 15.500 m² comprend 6 niveaux hors sol et 2 niveaux en sous-sol.

L'organisation des surfaces se répartit comme suit : un commissariat de la Police Grand-Ducale au rez-de-chaussée, au 1^{er} étage ainsi qu'en partie dans les 2 niveaux

de sous-sol ; l'Office social de la Ville de Luxembourg aux étages 2 à 5, ainsi qu'en partie au 2^e sous-sol ; et un commerce de proximité au rez-de-chaussée.

La livraison de l'immeuble est attendue pour **mi-2028**.

www.vdl.lu

WAKO

INAUGURATION DE SON NOUVEAU HALL DE PRODUCTION À REDANGE



Wako, leader de la fabrication de portes et fenêtres pour les professionnels en Belgique et au Luxembourg, a inauguré **l'extension et la modernisation de son site de production à Redange**.

« Avec ce nouvel outil de travail moderne, articulé entre le nouveau hall et l'ancien site entièrement modernisé, notre capacité de production est doublée. Nous sommes désormais en mesure de produire 50.000 châssis par an au départ de Redange. Tout au long de la chaîne de production, des capteurs et des caméras soutiennent les opérations de contrôle pour une qualité renforcée. Les nouveaux équipements, comme les chariots électriques, permettent également de limiter les manipulations des châssis par les équipes. Les collaborateurs disposent ainsi de plus d'espace et d'outils plus performants, pour un confort de travail amélioré », explique Olivier Legendre, CEO de Wako.

Aujourd'hui, le groupe Wako se développe autour de 4 sites : Redange-sur-Attert (LU) regroupe les ateliers de production de châssis en PVC Schüco de Wako, tandis que le site de Differdange (LU) constitue le centre de commande du groupe et gère les activités de projets et de pose pour le Grand-Duché de Luxembourg. Les châssis en aluminium (Schüco et Aliplast) sont, quant à eux, fabriqués dans les ateliers de production de Suarlée (BE). En janvier dernier, Wako s'est renforcé avec l'intégration de la société Aluzon basée à Zonhoven (BE). Cette arrivée permet désormais au groupe de compléter sa gamme avec les marques Reynaers (aluminium) et Aluprof (portes et châssis aluminium coupe-feu).

Le groupe Wako emploie aujourd'hui près de 250 collaborateurs.

www.wako.lu

INFINITEMIND GROUP ACQUISITION D'ASENSIA

INFINITEMIND, groupe européen de services technologiques et d'intelligence artificielle basé en France, a annoncé l'acquisition de **100% d'Asensia**, acteur luxembourgeois reconnu pour l'excellence de son exécution, la solidité de ses expertises et la confiance durable de ses clients.

En rejoignant INFINITEMIND, Asensia bénéficie notamment d'un accès élargi aux expertises en data, IA et solutions propriétaires ; de capacités renforcées en cybersécurité ; et d'une aptitude accrue à accompagner des projets critiques et structurants sur le long terme. Asensia est un socle stratégique au développement d'INFINITEMIND dans le Benelux et sa localisation au Luxembourg est un atout pour développer l'offre de services auprès de ses clients luxembourgeois, renforcer durablement la présence du groupe en Belgique et structurer un axe de croissance cohérent à l'échelle du Benelux.

Dans le cadre de cette acquisition, INFINITEMIND a annoncé un **programme d'investissement de 30 millions EUR dédié à la région Benelux pour 2026**.

<https://infinitemind.tech>
www.asensia.lu

CITIBANK S'INSTALLERA À LA CLOCHE D'OR



Grossfeld, joint-venture entre Promobe et Nextensa, annonce l'arrivée de la banque américaine **Citibank** au sein de l'immeuble **The Rock** dans le quartier **Cloche d'Or**.

Situé boulevard Kockelscheuer, en plein cœur du quartier, ce nouvel immeuble au design épuré et contemporain sera **livré mi-2027**. D'une superficie totale de 9.492 m² répartie sur 10 étages et 2 sous-sols, **The Rock** a été conçu par l'architecte Moreno et accueillera Citibank dans ses étages supérieurs.

Citibank a été la 1^{ère} banque américaine à s'implanter au Luxembourg en 1970. Son activité s'articule autour de 4 pôles : Banque, Marchés, Services et Gestion de patrimoine. La banque offre à ses clients l'ensemble des capacités mondiales du groupe et les accompagne sur les 94 marchés où Citi est présente localement. Le Luxembourg est l'un des principaux centres de fonds de Citi et abrite son pôle européen dédié à la gestion de patrimoine.

www.citigroup.com

AGORA 6 ENTITÉS ET UNE NOUVELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Depuis janvier, **AGORA** a mis en œuvre une évolution structurante qui s'articule autour de 2 axes principaux : la mise en place d'une organisation clarifiée en **6 entités** (dont AGORA Group, société mère), qui est portée par l'arrivée de **M^{me} Yannick Quevedo** à la direction générale, mi-avril dernier ; et le déploiement d'une nouvelle identité visuelle.

Cette évolution a pour objectif de renforcer la lisibilité du groupe auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, de clarifier les responsabilités par projet et par métier, et de consolider la capacité d'exécution d'AGORA au service d'un développement urbain durable, fondé sur la qualité urbaine, l'innovation sociale et l'abordabilité.

La nouvelle organisation s'articule désormais autour de la société mère (**AGORA Group**) et de 5 entités opérationnelles : **AGORA Belval SCS** (développement du site de Belval) ; **AGORA Metzschmelz SCS** (développement du site de Metzschmelz) ; **AGORA Promotion S.à r.l.** (promotion et construction, incluant notamment les logements abordables et les *mobility hubs*) ; **AGORA Office S.à r.l.** (gestion du siège social) ; et **AGORA S.à r.l.** (ingénierie et planification).

Yannick Quevedo est une professionnelle du développement immobilier et du pilotage de projets urbains au Grand-Duché, en France et en Espagne. Elle apporte une solide expérience de la conduite d'opérations complexes, de la coordination entre parties prenantes et la mise en œuvre de solutions orientées vers l'exécution, la qualité et la création de valeur durable.

AGORA a également développé une **nouvelle identité visuelle** traduisant sa volonté de mieux refléter sa mission, la maturité de ses projets et la cohérence de son positionnement en matière de développement urbain durable.



De g. à dr. : **Sylvère Hamel** (directeur général Île-de-France Logements, Kaufman & Broad), **Marie-Josée Vidal** (présidente, AGORA) et **Bruno Théret** (vice-président, AGORA).

Photo-AGORA

Cette année, AGORA franchit une étape majeure avec le **lancement de la commercialisation foncière de Belval Sud sous**

la marque **Belvie**, dernier grand quartier de Belval. En mars dernier, **Kaufman & Broad**, aménageur et ensemblier urbain, et **AGORA** ont **signé la réalisation d'un programme de 33 appartements** dans le quartier de Belval Sud, rebaptisé Belvie.

À terme, Belvie comptera 684 logements, des services de proximité, des commerces, des équipements, de l'enseignement et des loisirs.

www.agora.lu

www.corporate.kaufmanbroad.fr

BGL BNP PARIBAS RÉSULTATS 2025

Les **résultats consolidés** au 31 décembre 2025 de **BGL BNP Paribas** font état d'un **produit net bancaire** qui franchit le seuil des 2 milliards EUR, s'établissant à **2.008,5 millions EUR** (+4% par rapport à 2024), porté principalement par la progression des revenus d'intérêts soutenus par des volumes de dépôts solides.

Les revenus de la **Banque de Détail et des Entreprises** ont **progressé de 7%**, portés par une croissance de 6% des encours moyens de dépôts grâce à la contribution de tous les segments de clientèle.

Les actifs sous gestion de la clientèle cible du métier **Wealth Management** progressent de **8%** en fin de période par rapport à 2024, et les **encours moyens de crédits** progressent de **12%**.

Au sein du **Leasing International**, dans le contexte économique et géopolitique toujours incertain, la dynamique commerciale est affectée, avec une baisse des volumes de production. Les revenus progressent néanmoins de **8%**.

Les **frais généraux** s'élèvent à **921,8 millions EUR** (en hausse de moins de 1% par rapport à 2024), reflétant principalement l'augmentation des coûts salariaux, les investissements pour accompagner la croissance des activités et les travaux de transformation de la banque, incluant la migration du système d'information dans le cloud du Groupe BNP Paribas et le début de l'exploitation du nouveau siège au Kirchberg.

Le **résultat brut d'exploitation**, à 1.086,7 millions EUR, a progressé de **6%** par rapport à 2024.

Le **coût du risque** s'élève à 175,4 millions EUR et est **en hausse de 33,6 millions EUR**.

La **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence**, qui correspond à la quote-part des résultats nets réalisés par des filiales dans lesquelles la banque n'est pas majoritaire, s'est établie à **18,6 millions EUR** (13,4 millions EUR en 2024).

Les **gains nets sur actifs immobilisés** sont **en hausse de 16,1 millions EUR**, en lien d'une part avec la réalisation d'une plus-value immobilière de 10,7 millions EUR et d'autre part avec l'application de la norme IAS 29 portant sur les effets induits par la situation d'hyperinflation en Turquie dans laquelle opère le métier Leasing International.

Le **résultat net consolidé part du Groupe** progresse de 8% pour s'établir à **514,5 millions EUR**.

Au 31 décembre 2025, le **total du bilan** s'élève à **64,6 milliards EUR**, en hausse de 1,5 milliard par rapport au 31 décembre 2024.

En application de la norme CRR3, le **ratio de solvabilité** Common Equity Tier 1 (CET1) s'établit à **20,6%** contre 20,4% au 31 décembre 2024 (23,0% en 2024 calculé selon le cadre CRR2). Il reste très largement supérieur au minimum réglementaire requis de 10,3%. Avec des **fonds propres réglementaires part du Groupe** s'élevant à **6,9 milliards EUR**, BGL BNP Paribas dispose d'une structure financière très solide.

Le rapport annuel est disponible sur www.bgl.lu

ALFI, LSFI ET PWC LUXEMBOURG ÉTUDE SUSTAINABLE FINANCE IN EUROPE AND LUXEMBOURG 2025: NAVIGATING RECALIBRATION



L'étude **Sustainable Finance in Europe and Luxembourg 2025: Navigating recalibration** menée par l'**ALFI (Association of the Luxembourg Fund Industry)**, la **LSFI (Luxembourg Sustainable Finance Initiative)**, en collaboration avec **PwC Luxembourg** montre que la finance durable continue sur sa lancée et gagne en maturité.

Voici les principales constatations : au 31 décembre 2025, le total des actifs sous

gestion des fonds durables sur les marchés publics et privés s'élevait à 1.632,7 milliards EUR au Luxembourg. Du côté du marché public, les fonds durables domiciliés au Luxembourg détenaient 815,4 milliards EUR d'actifs sous gestion, contre 3.495,4 milliards EUR pour les fonds traditionnels (hors fonds du marché monétaire). Leurs actifs sous gestion ont progressé à un Taux de Croissance Annuel Composé (TCAC) de 9,1% entre 2020 et 2025, le nombre total des fonds durables du marché public atteignant 2.327.

En termes d'actifs sous gestion, le Luxembourg reste le 1^{er} domicile pour les fonds durables du marché public européen, représentant 31% du total des actifs sous gestion pour ces fonds en Europe.

Le Luxembourg reste également en tête des domiciles pour les fonds durables du marché privé européen du point de vue des actifs sous gestion, représentant à lui seul 77% du total des actifs sous gestion de ces fonds en Europe.

Les fonds durables du marché privé domiciliés au Luxembourg connaissent une croissance remarquable. En 2024, leurs actifs sous gestion s'élevaient à 855,6 milliards EUR, soit 40,1% de l'ensemble des fonds du marché privé domiciliés dans le pays.

En Europe, les fonds durables du marché public représentaient 2,6 billions EUR sur un total de 14 billions EUR (hors fonds du marché monétaire), soit 18,8% des actifs sous gestion.

Du côté du marché privé, les fonds durables détenaient 1,1 billion EUR d'actifs, soit 27,4% du total des actifs sous gestion des fonds européens du marché privé au 31 décembre 2024. Ils enregistrent un TCAC de 41,8% depuis 2020.

Au niveau mondial, les actifs sous gestion des fonds durables du marché public atteignaient 3,1 billions EUR au 31 décembre 2025, soit 6% du total des actifs sous gestion des fonds du marché public. Atteignant 1,7 billion EUR en 2020, leurs actifs sous gestion ont connu une croissance régulière et enregistrent un TCAC de 12,5%.

En matière d'informations publiées dans le cadre de la SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) en Europe, 49,7% du total des actifs sous gestion des fonds du marché public font l'objet de publications conformément à l'article 8 ou à l'article 9 de la SFDR, représentant près de 7 billions EUR d'actifs sous gestion au 31 décembre 2025, presque à égalité avec les 7,1 billions EUR détenus par les fonds du marché public qui font l'objet de publications conformément à l'article 6.

Au Luxembourg, les fonds du marché public qui publient des informations confor-

mément aux articles 8 et 9 de la SFDR représentaient 71,5% du total des actifs sous gestion des fonds du marché public domiciliés au Grand-Duché.

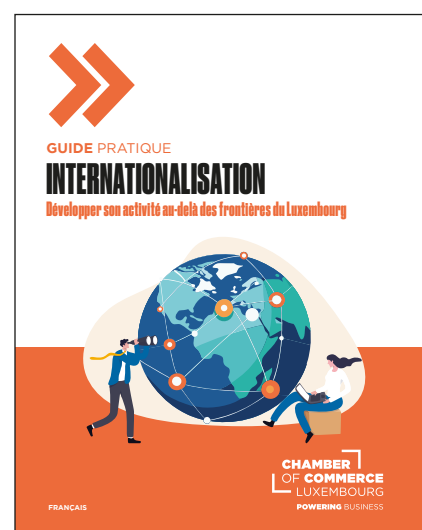
Le rapport complet est disponible sur <https://lsfi.lu/sustainable-finance-in-europe-and-luxembourg-2025-study>

www.alfi.lu

<https://lsfi.lu>

www.pwc.lu

CHAMBRE DE COMMERCE NOUVELLE VERSION DE SON GUIDE PRATIQUE INTERNATIONALISATION



La nouvelle version du **Guide pratique Internationalisation – Comment développer son activité au-delà des frontières du Luxembourg** est disponible. Publié par la **Chambre de Commerce**, le Guide est destiné à accompagner les entreprises dans leur développement à l'étranger, en apportant des repères concrets pour les aider à aborder de nouveaux marchés et structurer cette étape, parfois complexe, mais pour laquelle il existe de nombreuses aides, outils et l'accompagnement personnalisé de l'équipe des Affaires Internationales de la Chambre de Commerce.

Aller à l'international nécessite en effet une préparation rigoureuse qui exige non seulement de la réflexion, de la planification et du suivi, mais aussi de l'intuition et de solides compétences interpersonnelles. Comment choisir le bon marché ? Quelle stratégie adopter pour se démarquer ? Faut-il adapter son offre ou la standardiser ? Par où commencer ? Comment aborder et s'y retrouver dans les réglementations ? Autant de questions essentielles auxquelles ce Guide propose de répondre.

Accompagner les entreprises dans leur parcours d'internationalisation est au cœur de la mission des **Affaires Internationales**

de la Chambre de Commerce. En collaboration avec des partenaires-clés, ses conseillers accompagnent les entreprises grâce à un large éventail de services et d'initiatives de soutien. Un service de conseil sur mesure est également proposé afin de répondre aux besoins spécifiques des entreprises.

Le *Guide pratique Internationalisation* est disponible en français et en anglais. Il peut être téléchargé ou commandé sur www.cc.lu/toute-linformation/publications

IMS

DES CLUBS MÉTIERS MIEUX STRUCTURÉS

IMS (Inspiring More Sustainability) a renforcé ses **Clubs Métiers**, véritables espaces d'échanges entre pairs dédiés aux professionnels engagés sur les enjeux de durabilité au sein des organisations membres de son réseau

Les 5 Clubs Métiers sont les suivants: Sustainability Manager Club (pour les responsables durabilité/RSE), Sustainable Mobility Club (dédié aux enjeux de mobilité durable), Sustainable HR Club (centré sur les enjeux RH, sociaux et humains de la transition), Sustainable Procurement Club (autour des achats responsables et de la chaîne de valeur) et CEO Sustainability Club (espace stratégique et confidentiel dédié aux dirigeants). Ils sont animés avec l'appui de clubs leaders issus d'entreprises membres, qui contribuent à définir les priorités, les thématiques et les formats des sessions tout au long de l'année.

www.imslux.lu

CODIPRO REDEFINIT LES STANDARDS DU MONTAGE AVEC LSR



Photo-CODIPRO

CODIPRO, fabricant international d'anneaux de levage articulés de sécurité basé à Wiltz, a mis sur le marché **LSR (Lateral**

Swivel Ring), un nouvel anneau de levage articulé intégrant un système de vissage breveté, développé par son département R&D.

Dans de nombreux environnements industriels, le montage d'un anneau de levage nécessite encore l'utilisation d'accessoires complémentaires ou d'outils spécifiques.

Le système de vissage intégré de LSR permet un montage simplifié, sans accessoire additionnel. En intégrant la fonction de vissage au cœur même de l'anneau, l'installation se fait en un geste direct, maîtrisé et intuitif. Cette innovation réduit les risques d'erreur d'installation, accélère les opérations sur site et renforce la sécurité globale des interventions.

www.codipro.net

COVID LONG

UNE MALADIE ENCORE INSUFFISAMMENT COMPRISE

Le 15 mars marque la **Journée Internationale de sensibilisation au COVID long**. À cette occasion, la **Rehaklinik du Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique (CHNP)**, et le **comité de pilotage national de prise en charge COVID long** (Domaine Thermal de Mondorf, Centre Hospitalier du Luxembourg, Rehazenter, Direction de la Santé et Caisse nationale de santé (CNS)) ont rappelé l'importance de mieux faire connaître le COVID long et d'accompagner les personnes concernées.

Si la majorité des personnes infectées par le COVID-19 guérissent complètement, une partie d'entre elles développe une condition post-COVID-19 (COVID long), caractérisée par des symptômes persistants ou fluctuants pouvant toucher plusieurs systèmes de l'organisme. On estime qu'environ **6 personnes sur 100 ayant contracté le COVID-19 développent une condition post-COVID-19**, soit des millions de personnes à l'échelle mondiale (www.who.int/europe/news-room/fact-sheets/item/post-COVID-19-condition).

Les symptômes les plus fréquents incluent, entre autres, une fatigue sévère, un essoufflement, des douleurs musculaires ou articulaires, des troubles du sommeil ainsi que des difficultés cognitives. Pour de nombreux patients, une amélioration progressive est observée dans les mois suivant l'infection, généralement entre 4 et 9 mois. Toutefois, selon des estimations globales publiées en 2022, environ 15% des personnes présentent encore des symptômes

après 12 mois (www.who.int/europe/news-room/fact-sheets/item/post-COVID-19-condition). Pour certaines personnes, ces symptômes peuvent avoir un impact important sur la vie quotidienne, la capacité de travail et la qualité de vie.

Dès 2021, le Luxembourg a mis en place un **projet national pluridisciplinaire dédié à la prise en charge du COVID long**, associant la Rehaklinik du CHNP, le Domaine Thermal de Mondorf, le Centre Hospitalier du Luxembourg et le Rehazenter. La Direction de la Santé et la CNS soutiennent ce dispositif en tant qu'institutions partenaires. Ensemble, ces acteurs constituent le comité de pilotage national de la prise en charge du COVID long, chargé de coordonner l'organisation et l'évolution du dispositif au niveau national. À ce jour, plus de 1.600 patients ont été intégrés dans ce parcours.

La Rehaklinik du CHNP a également développé e-care, une plateforme en ligne dédiée au COVID long, financée par le FNR (Fonds National de la Recherche). Elle propose des informations fiables sur la maladie, des ressources pédagogiques ainsi que des podcasts, vidéos et articles permettant de mieux comprendre cette condition et ses enjeux.

<https://ecare.rehaklinik.lu/de>
www.chnp.lu
www.chl.lu
www.rehazenter.lu
www.mondorf.lu

GASTRONOMIE

9 ÉTOILES DÉSORMAIS EN MOSELLE

La **Moselle** compte désormais **9 restaurants étoilés**. En mars dernier, le **Guide Michelin France** a récompensé 2 établissements supplémentaires: le **restaurant Alexis Baudin**, à Malling, et son chef éponyme, et le **restaurant Timilia**, à Metz, et son chef **Olivier Parise**.

Ces nouveaux restaurants étoilés rejoignent ainsi **Loïc Villemin** (Toya à Faulquemont), **Bruno Poiré** (Chez Michèle à Languimberg), **Fabien Mengus** (L'Arnsbourg à Baerenthal), **Stephan Schneider** (Auberge Saint-Walfrid à Sarreguemines), **Frédéric Sandrini** (Quai des saveurs à Hagondange), **Benoît Potdevin** (Le K à Monténach) et **Charles Coulombeau** (Yozora à Metz).

Dans les **Vosges**, une **première étoile** a récompensé les talents du chef mosellan **Benoît Potdevin** et du chef **Maximilian Troebbs** pour le restaurant Le M, au Chalet du Père Joseph à Ventron.

UEL MARC WAGENER A QUITTÉ SON POSTE DE DIRECTEUR

En février dernier, **Marc Wagener** a fait part au conseil d'administration de l'**Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL)** de sa décision de quitter son poste de directeur pour la **mi-mai 2026** pour rejoindre la Croix-Rouge luxembourgeoise.

Marc Wagener avait été nommé directeur de l'UEL le 17 juin 2024, après avoir œuvré depuis 2019 notamment en tant que Chief Operating Officer (COO) à la Chambre de Commerce ainsi qu'aux Affaires économiques de la Chambre professionnelle pendant 10 ans. Marc Wagener siège par ailleurs au Conseil économique et social, organisation consultative permanente en matière d'orientation économique et sociale du pays, dont il assume la présidence tournante depuis mars 2025. Il s'est par ailleurs engagé aux conseils d'administration de la Caisse Nationale de Santé (CNS), de la Caisse Nationale d'Assurance Pension (CNAP), du Fonds de compensation et de la Mutualité des employeurs, dont il est le président.

Le remplacement de Marc Wagener à la tête de l'UEL sera organisé dans les semaines à venir.

www.uel.lu

BPI REAL ESTATE UNE ÉQUIPE DE DIRECTION RENFORCÉE



De g. à dr. : **Béranger Dumont** (Country Director, BPI Real Estate Belgium), **Arnaud Regout** (CIO, BPI Real Estate), **Jacques Lefèvre** (CEO, BPI Real Estate), **Frederik Lesire** (Country Director, BPI Real Estate Poland) et **Sébastien Labis** (Country Director, BPI Real Estate Luxembourg).

BPI Real Estate, la branche immobilière du groupe CFE, a **renforcé son équipe de direction** afin de concrétiser ses ambitions de croissance et de pérenniser son organisation.

Un comité stratégique a été mis en place, chargé de superviser les décisions stratégiques clés relatives à l'avenir de BPI.

Ce comité travaille en étroite collaboration avec les équipes de direction locales de BPI dans ses 3 pays d'activité : la Belgique, la Pologne et le Luxembourg. Le comité est présidé par **Jacques Lefèvre**, CEO de BPI Real Estate et membre du comité exécutif de CFE, et compte également **Béranger Dumont** et **Arnaud Regout** en tant que membres.

Concernant la direction des pays, **Béranger Dumont** assume le nouveau rôle de **Country Director Belgique**. **Frederik Lesire** prend les fonctions de **Country Director Pologne** et **Sébastien Labis** poursuit son rôle actuel de **Country Director Luxembourg**.

Arnaud Regout poursuit ses fonctions de **Chief Investment Officer**, en charge du développement commercial et des investissements B2B chez BPI. Il continue également à siéger au comité exécutif du groupe CFE, où il est responsable des investissements, de la construction et du développement immobilier au Luxembourg.

<https://lu.bpi-realestate.com>

LUTHER M^E EURYALE DIDILLON PROMUE PARTNER



M^e Euryale Didillon, Partner, Luther.

M^e Euryale Didillon a été récemment promue **Partner** au sein du cabinet d'avocats **Luther**.

Elle a rejoint Luther en 2014 et a depuis acquis une solide expertise en droit des sociétés, fusions-acquisitions, capital-investissement, restructurations de groupes et financement d'entreprises. Elle a débuté sa carrière au sein des départements Corporate et M&A d'un Big Four et d'un cabinet de conseil fiscal indépendant de premier plan au Luxembourg,

Elle est titulaire d'un master 2/DESS en droit européen des affaires de l'Université de Nancy II. Son expertise a été reconnue par Legal 500 EMEA (2025). Outre son expertise

en droit des sociétés, elle conseille régulièrement ses clients, locaux et internationaux, sur les principales questions de conformité, notamment la gouvernance d'entreprise, les obligations des administrateurs, la protection des données, la lutte contre le blanchiment d'argent...

Cabinet d'avocats d'affaires de premier plan, Luther s'est établi au Luxembourg en 2010. Ses professionnels conseillent une clientèle nationale et internationale dans de nombreux domaines d'expertise: Corporate/M&A, Banking and Finance, Dispute Resolution Investment Management, Employment et Real Estate.

www.luther-lawfirm.com

CARDIF LUX VIE ARNAUD DE DUMAST, CEO



Arnaud de Dumast, CEO, Cardif Lux Vie.
Photo-Raoul Somers.

Depuis le 1^{er} avril, **Arnaud Dumast** est le nouveau **CEO (administrateur délégué)** de **Cardif Lux Vie**. Il succède à Alexandre Draznieks, qui était à la tête de Cardif Lux Vie depuis 2022 et qui a pris de nouvelles responsabilités au sein du Groupe.

Diplômé de l'EDHEC, Arnaud de Dumast débute sa carrière en 1994 comme gérant de fonds chez HR Gestion, avant de rejoindre Neuflyze OBC en 1998. Il occupe successivement des postes à responsabilité dans la gestion diversifiée, le marketing et la gestion financière. En 2006, il intègre le comité de direction de la banque Neuflyze OBC, et élargit son périmètre en 2010 en devenant membre du comité d'investissement global d'ABN Amro, tout en assumant les fonctions de directeur de la gestion et de membre du directoire de Neuflyze OBC Investissements. En 2015, il est nommé directeur général de Neuflyze Vie, compagnie d'assurance-vie acquise par BNP Paribas Cardif en 2024.

<https://cardifluxvie.com>

DEEP BY POST GROUP SÉBASTIEN GENESCA, MANAGING DIRECTOR



Sébastien Genesca, Managing Director, DEEP by POST Group.

Photo-POST Luxembourg/Éric Devillet.

Le 16 mars dernier, **Sébastien Genesca** a pris ses fonctions de **Managing Director** de **DEEP**, l'entité du Groupe dédiée aux services télécom et ICT à destination des clients professionnels.

Cette nomination s'inscrit dans l'évolution de la gouvernance de POST Telecom S.A., placée sous la direction de Cliff Konsbruck, CEO de POST Telecom S.A. et directeur général adjoint de POST Luxembourg.

POST Telecom s'organise autour de 2 directions: l'une vers le marché B2C, sous la direction de Tom Grethen, l'autre, sous la direction de Sébastien Genesca, accompagne les entreprises et institutions dans leurs projets de transformation numérique, de services ICT et de solutions digitales.

À la suite de la fusion par absorption des filiales EBRC, Elgon et Digora par POST Telecom, effective au 1^{er} janvier 2025, l'organisation entre désormais dans une nouvelle phase, marquée par le renforcement de sa capacité à répondre efficacement aux enjeux des marchés B2B et B2C.

Source: POST Luxembourg, 20 mars 2026.

www.post.lu

ARENDD RÉÉLECTION ET COPRÉSIDENTE



De g. à dr.: **Jean-Marc Ueberecken** (Managing Partner), **Thierry Lesage** (coprésident) et **Gilles Dusemon** (coprésident), Arendt.

Depuis le 1^{er} avril dernier, la nouvelle équipe dirigeante d'**Arendt** a pris ses fonctions pour un mandat de 3 ans.

Jean-Marc Ueberecken a été réélu **Managing Partner** et **Gilles Dusemon** et **Thierry Lesage** assument la coprésidence, succédant à Michèle Eisenhuth et Claude Niedner.

Arendt aborde ce nouveau chapitre sous le signe de la continuité, avec l'objectif d'accélérer sa croissance en tant que 6^e cabinet d'avocats en Europe.

Récemment, Arendt et BlackFin Capital Partners ont conclu un partenariat pour soutenir le développement international d'Arendt Investor Services (AIS), BlackFin devenant actionnaire majoritaire et Arendt conservant une participation significative.

Arendt emploie plus de 1.250 professionnels au sein de toutes ses entités, qui ont enregistré un chiffre d'affaires total de 345 millions EUR, soit une hausse de 6% par rapport à l'année 2025.

www.arendt.com

BGL BNP PARIBAS NOMINATIONS AU 1^{ER} AVRIL



Fernand Lepage, Chief Operating Officer, BGL BNP Paribas.

Photo-BGL BNP Paribas.

BGL BNP Paribas a annoncé les nominations suivantes: **Fernand Lepage** a été nommé **Chief Operating Officer** et a

rejoint le Comité exécutif de BGL BNP Paribas. Il succède à Philippe Pedrotti, nommé COO de BNL BNP Paribas en Italie.



Séverine Campagne, Chief Compliance Officer, BGL BNP Paribas.

Photo-BGL BNP Paribas.

Séverine Campagne a succédé à Fernand Lepage en tant que **Chief Compliance Officer** et a rejoint le Comité exécutif de la banque.



Markus Stegmann, directeur Banque de Détail Luxembourg, BGL BNP Paribas.

Photo-BGL BNP Paribas.

Markus Stegmann est le nouveau **directeur de la Banque de Détail Luxembourg** et rapporte à Nicolas Otton, président du Comité exécutif de BGL BNP Paribas et responsable du Groupe BNP Paribas au Luxembourg. Il succède à Romain Girst qui a fait valoir ses droits à la retraite.



Cyrielle Piezanowski, directrice Marketing et Communication, BGL BNP Paribas.

Photo-BGL BNP Paribas.

Enfin, **Cyrielle Piezanowski** a été nommée **directrice Marketing et Communication**. Elle rapporte à Nicolas Otton, président du Comité exécutif de BGL BNP Paribas et responsable du Groupe BNP Paribas au Luxembourg, tout en maintenant un lien très étroit avec les métiers de la banque.

www.bgl.lu

BALOISE LUXEMBOURG **SANDRA BENTO, EXECUTIVE** **GENERAL COUNSEL**



Sandra Bento, Executive General Counsel, Baloise Luxembourg.

Le 1^{er} avril dernier, **Sandra Bento** a pris ses fonctions d'**Executive General Counsel** de **Baloise Luxembourg**. À ce titre, elle fait partie du Comité exécutif élargi de la compagnie. Elle a succédé à Benoît Piccart.

Présente au sein de Baloise Luxembourg depuis 2012, elle a occupé plusieurs responsabilités, avec un parcours marqué par une montée en responsabilités continue: Head of Wealth Planning, puis Product Management LPS et, depuis 2022, elle occupait le poste de Head of Legal couvrant le marché local, la Vie Internationale ainsi que le Corporate Legal, tout en continuant à superviser le Wealth Planning et le Product Management pour la Vie Internationale. Avant de rejoindre Baloise, elle a exercé comme avocate au sein de cabinets d'avocats au Portugal, où elle s'est spécialisée en droit fiscal, puis chez Deloitte Portugal comme Senior Tax Consultant. Juriste de formation, elle dispose d'un master en droit et fiscalité. Elle est également titulaire d'un certificat General Counsel Academy Executive Program et d'un certificat Corporate Governance Officer par l'ILA - Institute of Governance Luxembourg.

www.baloise.lu

LINKLATERS LUXEMBOURG **ADRIEN TIMMERMANS, PARTNER,** **INVESTMENT FUNDS**



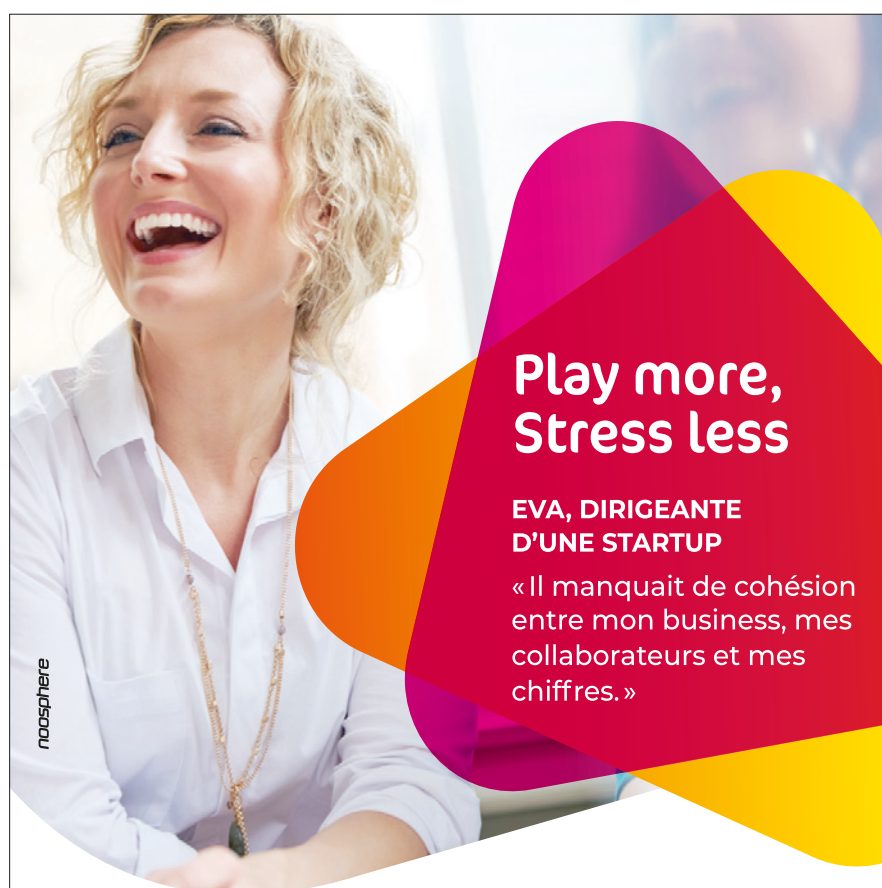
Adrien Timmermans, Partner, Investment Funds, Linklaters Luxembourg.

Linklaters Luxembourg a annoncé la nomination d'**Adrien Timmermans** au rang de **Partner**. Sa promotion au sein de l'équipe **Investment Funds** constitue une nouvelle étape importante dans la croissance continue du cabinet luxembourgeois.

Adrien Timmermans conseille des clients internationaux sur un large éventail de structures et de stratégies de fonds. Il est spécialisé plus particulièrement en private equity, real estate, infrastructure, debt and venture capitals funds. Il accompagne clients et investisseurs dans leurs levées de fonds et solutions d'investissement.

Linklaters LLP compte plus de 2.900 avocats dans le monde, dont 120 au Luxembourg, pour un effectif total de plus de 170 personnes.

www.linklaters.com



Play more, Stress less

**EVA, DIRIGEANTE
D'UNE STARTUP**

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

KOLMIO vous accompagne en travaillant sur
3 AXES INDISSOCIABLES:

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

Kolmio 
THE WAY TO PLAY MORE

www.kolmio.lu

KONE**MARE ROSSAERT, DIRECTEUR POUR LA BELGIQUE ET LE LUXEMBOURG**

Mare Rossaert, directeur Belgique/Luxembourg, KONE.

KONE, l'un des leaders mondiaux des ascenseurs et escaliers mécaniques, a annoncé la nomination de **Mare Rossaert** au poste de **directeur Belgique/Luxembourg**. Il contribuera à l'ambition portée par le nouveau directeur général France, Belgique, Luxembourg, Pierre-Gaël Chantereau, d'accélérer la transformation digitale et l'innovation, des axes-clés de la stratégie **Rise to Lead 2030** du Groupe, tout en poursuivant la dynamique de croissance en Belgique et au Luxembourg, en renforçant la présence locale et les points de contact de proximité avec les clients. Basé à Bruxelles, il rapportera à Pierre-Gaël Chantereau.

Fort d'un parcours international au sein de KONE, Mare Rossaert a évolué dans plusieurs fonctions stratégiques mêlant développement commercial, pilotage opérationnel et transformation organisationnelle. Il était préalablement directeur Modernisation, Escaliers Mécaniques & Ingénierie de KONE France, Belgique, Luxembourg.

Le BeLux constitue un marché stratégique pour KONE, où l'entreprise occupe une position de leader en Belgique. Elle emploie plus de 50 collaborateurs au Luxembourg et environ 650 en Belgique.

www.kone.be

FORTINET**CAROLINE VAN CLEEMPUT, COUNTRY MANAGER BELUX**

Caroline Van Cleemput, Country Manager BeLux, Fortinet.

Fortinet, leader mondial de la cybersécurité à l'origine de la convergence entre réseau et sécurité, a nommé **Caroline Van Cleemput** au poste de **Country Manager pour la région BeLux**. Elle est chargée de piloter la croissance continue de Fortinet en Belgique et au Luxembourg.

Forte de plus de 25 ans d'expérience à des postes de direction dans le secteur technologique, Caroline Van Cleemput a occupé, avant de rejoindre Fortinet, les fonctions de vice-présidente régionale chez Salesforce et de directrice régionale chez Snowflake, où elle s'est concentrée sur l'analyse de données, les données et l'IA en Belgique et au Luxembourg. Elle a notamment passé 10 ans au sein d'une entreprise de cybersécurité où, en tant que directrice nationale, elle a renforcé la présence régionale de l'entreprise et développé les équipes locales. Ces dernières années, elle a également participé à la mise en œuvre de stratégies de commercialisation pour des solutions basées sur l'IA.

Fortinet est un moteur de l'évolution de la cybersécurité et de la convergence des réseaux et de la sécurité. Sa mission est de sécuriser les personnes, les appareils et les données partout dans le monde. Plus de 500.000 clients font confiance à ses solutions qui comptent parmi les plus utilisées, brevetées et validées du secteur.

www.fortinet.com

HORESCA**NOUVEAU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

De g. à dr. : **Romain Weber** (vice-président (Tourisme)), **Alain Rix** (président), **Steve Martellini** (directeur général), **Ben Weber** (vice-président (Restauration)). Manque Carlo Cravat (vice-président (Hôtellerie)).

Photo-Olivier Minaire.

Lors de l'assemblée générale de la **Fédération Nationale des Hôteliers, Restaurateurs et Cafetiers du Grand-Duché de Luxembourg – HORESCA** – du 10 mars dernier, les membres ont procédé à des élections visant à compléter le conseil d'administration.

6 des 7 membres sortants du conseil d'administration se sont présentés à la réélection : Alain Rix (président sortant), Carlo Cravat et Romain Weber (vice-présidents sortants) ainsi que Claude Lang, Mike Michels, et Steve Pfeiffer. 3 nouveaux candidats se sont présentés : Christian Thoma (Bei den Zwillingen), Luc Reis (Sightseeing.lu) et Marie-Laure Goeres (Goeres Group).

À l'issue du vote, les élus pour des mandats de 5 ans sont : Alain Rix, Carlo Cravat, Christian Thoma, Claude Lang, Marie-Laure Goeres, Romain Weber et Steve Pfeiffer. Les 9 autres membres dont le mandat n'était pas soumis à renouvellement poursuivent leur fonction.

Le conseil d'administration est désormais composé comme suit : président : **Alain Rix** ; vice-présidents : **Ben Weber** (Restauration), **Carlo Cravat** (Hôtellerie), **Romain Weber** (Tourisme) ; trésorier : **Marc Schwamberger** ; membres : Carole Ewert, Christian Thoma, Claude Lang, Erik de Toffol, Giuseppe Parrino, Marc Fusenig, Marie-Laure Goeres, Michel Lanners, Pascale Geraets, Steve Pfeiffer, Sven Bodry ; réviseurs de caisse : Marc Spanier et Patrick Reef.

Conformément aux statuts et sur décision du conseil d'administration, le titre de secrétaire général évolue vers celui de **directeur général**, fonction désormais assumée par **Steve Martellini**.

www.horesca.lu

E lëtzebuergesche Paradox: Tëscht dirigistescher Virsuerg an individueller Responsabilitéit

Wéivill Staat packt eise Portmonni a wéivill Fräiheet affere mir fir d'Sécherheet? An enger Zäit vun héije Spritpräisser an deierer Energie steet de Lëtzebuerg Sozialmodell am Mëttelpunkt. E Plädoyer fir geziilt Solidaritéit an de Courage fir Eegeresponsabilitéit.

D'Präisser op der Pompel, d'Inflatioun dréckt op d'Kafkraaft an de Ruff no staatlechen Entlaaschtunge gëtt ëmmer méi haart. Mee wou zéie mir d'Grenz tëscht engem hëllefärichen Staat an enger Vollkasko-Mentalitéit déi d'Eegeninitiative a Responsabilitéit erstéckt?

Wa mir haut iwwer d'Roll vum Staat debattéieren, beweege mir eis an engem klassesche Spannungsfeld vun der politescher Philosophie. Op der enger Säit steet de «Leviathan», de staarke Staat als Garant fir all Zorte vu Sécherheet, an op der anerer Säit d'Ideal vun der Eegeresponsabilitéit, déi d'Fräiheet vum Eenzelen als héchste Wäert verdeedegt.

Zu Lëtzebuerg ass dësen Dilemma am Abrëll 2026 méi present wéi jee. Mat der rezenter Hausse vun de Bensinpräisser an enger Period vun héije Konsum-Präisser gëtt de Ruff no staatlecher Interventioun ëmmer méi haart. D'Fro no der Staatsquot, déi sech geféierlech dem 50-Prozent-Niveau vum PIB approachéiert, ass dobäi net méi just eng statistesch Gréisst, mee och eng fundamental Fro iwwer d'Natur vun eiser Gesellschaft.

Eng ze héich Staatsquot riskéiert d'Wirtschaft ze erstécken. Wa mir d'Staatsinterventiounen ze vill ausbauen, bestinn d'Gefore vun enger Lähmung vun der Privatinitiative an enger bürokratescher Iwwerlaaschtung. Eng iwwerméisseg staatlech Steierung kann den individuellen Effort onattraktiv maachen. Eegeresponsabilitéit ass de Motor vum Fortschrëtt; se fuerdert d'Kapazität, op Schwankunge mat Adaptatiounen ze reagéieren, amplaz passiv op eng staatlech Vollkasko-Léisung ze waarden.

E Plädoyer fir geziilt Solidaritéit an de Courage fir Eegeresponsabilitéit

Gläichzäiteg ass de Prinzip vun der Solidaritéit de Pilier vun eisem soziale Fridden an eiser sozialer Kohäsioun. Besonnesch an Zäite vun akuter Präisdeierecht bei der



Photo-Julia Raketich/Shutterstock

De Staat soll d'Sécherheitsnetz sinn, dat eis virum Fall schützt mee et ass och d'Eegeresponsabilitéit déi et eis erlaabt, proportionell zu eise Moyene Verantwortung a Gestaltungsfräiheet an eisem Liewe selwer ze iwwerhuelen.

Energie däreif de Staat net zum blousse Spectateur ginn. De lëtzebuergesche Modell baséiert op der Iddi, dat kee Bierger duerch extern Schocken an d'Prekaritéit fale gelooss gëtt. Hei huet de Staat d'Missioun vum Korrektiv – geziilt an esou minimal wéi méiglech, awer esou effektiv wéi néideg ze hëllefen.

D'Léisung läit an der Proportionalitéit: De Staat soll deenen de Réck stäerken, déi et wierklech néideg hunn, ouni dobäi d'Ambitioun vum Rescht vun der Gesellschaft duerch eng iwwerfuerdert Staatskeess ze sedéieren.

An dësen Zäite vun héije Präisser ass d'Versuchung grouss, de Staat als eng Zort All-Garant ze gesinn, deen all Risiko eliminiéiert. Eng Solidaritéit, déi net méi differenziéiert, riskéiert d'Fundamente vun eiser

Wirtschaft ze ënnergruemen. De Staat soll d'Sécherheitsnetz sinn dat eis virum Fall schützt, mee et ass och d'Eegeresponsabilitéit, déi et eis erlaabt, proportionell zu eise Moyene Verantwortung a Gestaltungsfräiheet an eisem Liewe selwer ze iwwerhuelen.

D'Eegeresponsabilitéit op dem Altor vun der Confort-Solidaritéit ze afferen, da verléiert eng Gesellschaft net nëmme hir Dynamik, mee op Dauer och hir Fräiheet!

”

Marc Hostert

Follow Marc Hostert
sur Facebook et X:
@marchostert



Zoom sur les politiques de travail à distance des entreprises au Luxembourg

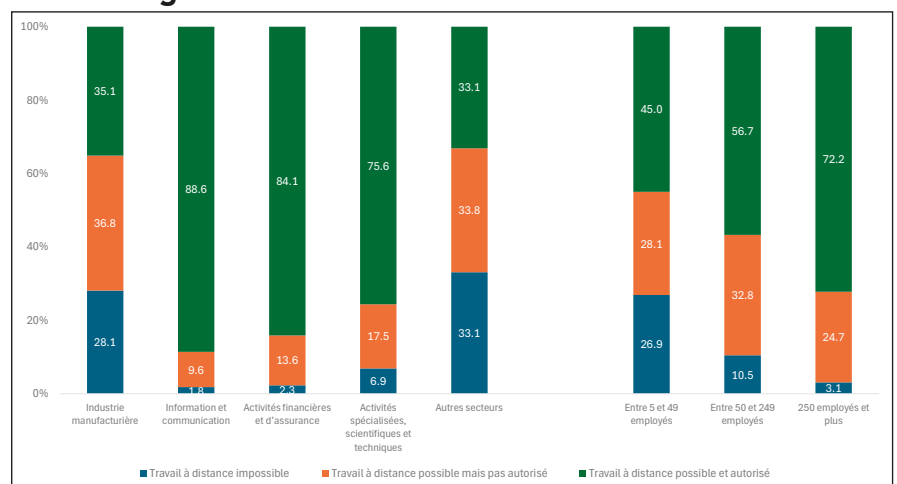
Les données de l'enquête du projet européen *WinWin4WorkLife* apportent un éclairage inédit sur les politiques de travail à distance mises en place par les entreprises dans cinq pays européens, dont le Luxembourg. Réalisée au Luxembourg entre mars et mai 2025, cette enquête permet de mieux comprendre dans quelle mesure les entreprises offrent à leurs salariés la possibilité de travailler à distance, dans un contexte particulier marqué par les contraintes sociales et fiscales encadrant le télétravail des travailleurs frontaliers. Au total, 10.000 entreprises implantées sur le territoire luxembourgeois ont été sollicitées pour participer à cette enquête, et 2.654 ont accepté d'y participer.

Au premier semestre 2025, près d'une entreprise luxembourgeoise sur deux (46,8%) propose le travail à distance à ses salariés. À l'inverse, 24,7% des entreprises déclarent ne pas pouvoir y recourir en raison de la nature des tâches exercées, tandis que 28,5% font le choix de ne pas le proposer. Les différences sectorielles sont marquées : dans l'Industrie manufacturière, les entreprises sont proportionnellement plus nombreuses à ne pas offrir cette possibilité, que ce soit parce que leurs activités ne s'y prêtent pas (28,1%) ou par choix organisationnel (36,8%) (Graphique 1). À l'opposé, le travail à distance est largement répandu dans les secteurs de l'Information et de la communication, des Activités financières et d'assurance, ainsi que des Activités spécialisées, scientifiques et techniques, où il est proposé respectivement par 88,6%, 84,1% et 75,6% des entreprises. Les grandes entreprises, employant au moins 250 salariés, offrent également plus souvent cette forme de travail que leurs homologues plus petites : 72,2% l'offrent contre 56,7% des entreprises de 50 à 249 salariés et 45% des entreprises de 5 à 49 salariés.

La majorité des entreprises proposant le travail à distance disposent d'un accord d'entreprise encadrant cette pratique (52%). Ces accords sont nettement plus répandus dans les grandes entreprises, où ils concernent 83,9% des entreprises, ainsi que dans le secteur des Activités financières et d'assurance (79,6%).

Parmi les différentes formes de travail à distance, le télétravail à domicile s'impose

Graphique 1 – Offre de travail à distance des entreprises luxembourgeoises



Source : Enquête employeur *WinWin4Worklife*.

Champ : Unités légales comptant au moins 5 salariés implantées au Luxembourg.

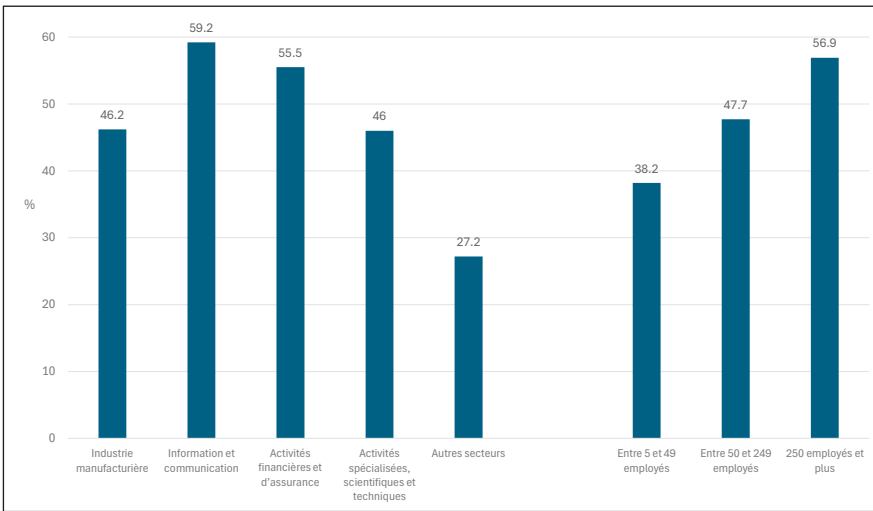
largement : 45,9% de l'ensemble des entreprises offrent à leurs salariés la possibilité de travailler depuis chez eux. À l'inverse, les autres formes restent marginales : seules 6% des entreprises proposent des bureaux satellites et 4% autorisent le travail à distance depuis des lieux publics. La prise en charge des coûts liés au télétravail est limitée. Seule une minorité d'entreprises participe aux dépenses courantes supportées par les salariés : 22% contribuent aux frais de télécommunications (Internet ou téléphone), 7% aux coûts d'électricité et 6% à ceux de chauffage. En revanche, les entreprises sont plus nombreuses à accompagner l'équipement des salariés : près des

deux tiers (64%) prennent en charge, au moins en partie, le coût du matériel supplémentaire nécessaire au télétravail, comme les écrans ou les claviers.

Composer avec la réglementation sociale et fiscale

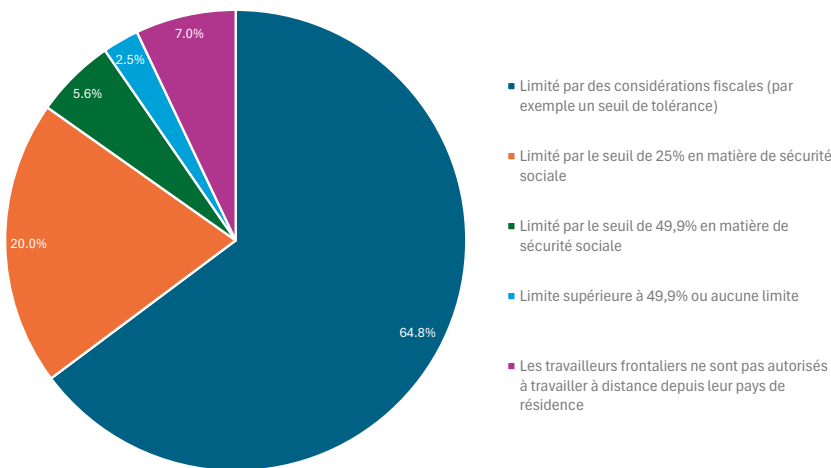
Les entreprises qui emploient des travailleurs frontaliers doivent composer avec la réglementation sociale et fiscale encadrant le télétravail. En matière de sécurité sociale, les règles européennes prévoient qu'un salarié peut rester affilié au régime du pays d'emploi à condition qu'il ne preste pas plus de 25% de son temps de travail en dehors du pays (des assouplissements permettent

Graphique 2 – Part des entreprises qui offrent un nombre de jours de télétravail différent à leurs salariés selon le pays de résidence



Source : Enquête employeur WinWin4WorkLife.
 Champ : Unités légales d'au moins 5 salariés qui proposent du travail à distance et qui ont des travailleurs frontaliers parmi leur effectif.

Graphique 3 – Principale limite au travail à distance des travailleurs frontaliers depuis leur pays de résidence



Source : Enquête employeur WinWin4WorkLife.
 Champ : Unités légales d'au moins 5 salariés qui proposent du travail à distance et qui ont des travailleurs frontaliers parmi leur effectif.

désormais d'aller jusqu'à 49% sous certaines conditions). Au-delà, le salarié bascule dans le système de sécurité sociale de son pays de résidence. Sur le plan fiscal, des accords bilatéraux fixent également des seuils de tolérance en nombre de jours télétravaillés depuis l'étranger (34 jours) ; en cas de dépas-

sement, l'imposition est transférée pour les jours télétravaillés vers le pays de résidence.

Ces contraintes ne s'appliquant qu'aux travailleurs frontaliers, elles peuvent conduire les entreprises à différencier leur offre de télétravail selon le pays de résidence de leurs salariés. Ce n'est, toutefois, pas le cas pour

la majorité d'entre elles. En effet, 60% des entreprises proposant du travail à distance et employant des frontaliers offrent un nombre de jours de télétravail identique à leurs salariés, qu'ils soient résidents ou non. À l'opposé, 40% d'entre elles mettent en place une politique différenciée, en accordant un nombre de jours de télétravail distinct selon que les salariés résident au Luxembourg ou à l'étranger. Cette différenciation est plus fréquente dans les grandes entreprises : 56,9% de celles comptant au moins 250 salariés déclarent appliquer des règles distinctes (Graphique 2). Elle est également davantage répandue dans le secteur de l'Information et de la communication ainsi que dans celui des Activités financières et d'assurance.

Le nombre de jours de travail à distance depuis le pays de résidence que les entreprises offrent à leurs travailleurs frontaliers est déterminé pour près des deux tiers des entreprises qui proposent du travail à distance (64,8%) par les seuils fiscaux (Graphique 3). D'autres adoptent une approche plus souple en s'alignant sur les règles de sécurité sociale : 25,6% des entreprises se fondent soit sur la limite de 25% du temps de travail (20% des entreprises), soit sur le seuil élargi de 49,9% (5,6%). À la marge, 2,5% des entreprises déclarent dépasser ces différents seuils, tandis que 7% n'autorisent pas leurs travailleurs frontaliers à télétravailler depuis leur pays de résidence.

Laetitia Hauret
 Ludvine Martin

LISER



LISER

Luxembourg Institute of Socio-Economic Research

À propos du projet européen WinWin4WorkLife

Le projet européen WinWin4WorkLife est financé par le programme de recherche et d'innovation Horizon Europe de l'Union européenne. Il est mené par le LISER en collaboration avec quatorze autres centres de recherche européens. Ce projet a pour objectif de favoriser la mise en place d'un travail à distance sain, inclusif et durable en Europe en com-

binant le point de vue des employeurs et des employés. L'effet du travail à distance varie d'un pays à l'autre, en fonction du tissu économique et social propre à chaque nation. Les cas d'étude du projet WinWin4WorkLife couvrent cinq pays européens (Allemagne, Finlande, Luxembourg, Portugal et Slovaquie) et s'intéressent aux différentes formes de

travail à distance. Des formules hybrides bureau-domicile aux nomades numériques, ce projet met en lumière les multiples facettes de l'impact du travail à distance à travers l'Europe, nous guidant ainsi vers un avenir professionnel plus adapté et interconnecté. Pour en savoir plus sur ce projet, vous pouvez consulter le site <https://winwin4worklife.eu>



Développer les compétences digitales : un levier stratégique de transformation des entreprises

Face à l'accélération des innovations numériques, les entreprises sont confrontées à une évolution continue de leurs métiers, de leurs outils et de leurs modes de travail. L'intelligence artificielle, la cybersécurité, l'exploitation des données ou encore l'automatisation redéfinissent les besoins en compétences et imposent une adaptation permanente des entreprises.

Pour accompagner ces mutations, le développement des compétences digitales devient un enjeu clé. Former et renforcer les compétences des équipes permet non seulement de répondre aux nouveaux besoins opérationnels, mais également de soutenir l'innovation et de consolider la résilience des entreprises.

Les compétences digitales au cœur de la transformation des entreprises

La digitalisation redessine les dynamiques économiques et les entreprises multiplient les investissements technologiques. Leur avantage compétitif repose également sur leur capacité à doter leurs équipes des compétences nécessaires pour en exploiter pleinement le potentiel. Les compétences digitales s'imposent ainsi comme un levier stratégique, au cœur de la réussite des transformations et de la performance globale.

Le cloud, l'intelligence artificielle ou encore l'analyse de données bouleversent les processus métiers et imposent une montée en compétences continue des collaborateurs, qu'il s'agisse d'exploiter plus efficacement les données, de renforcer la sécurité des systèmes d'information, ou d'adapter les pratiques de travail. Des équipes formées permettent non seulement d'optimiser l'efficacité opérationnelle, mais aussi d'améliorer une expérience client désormais centrée sur la personnalisation et la réactivité.

Les formations dans les domaines de l'information et de la communication, incluant celles dédiées au développement des compétences numériques, dépassent aujourd'hui le cadre des profils techniques pour accompagner l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elles permettent aux collaborateurs de gagner en efficacité, en autonomie et en capacité d'adaptation face à des environnements de travail en constante évolution.

Face à ces enjeux, l'offre de formation continue s'est largement structurée et diversifiée pour répondre aux besoins concrets des entreprises.

Un accès facilité aux formations dédiées aux compétences digitales

lifelong-learning.lu, le portail national de référence en matière de formation tout au long de la vie géré par l'INFPC, référence plus de 13.000 formations proposées par 330 organismes de formation membres.

Parmi cette offre centralisée sur la plateforme, plus de 3.800 formations sont dédiées au développement des compétences numériques, couvrant des domaines clés tels que les systèmes d'information, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, les logiciels ou encore le marketing digital.

Retrouvez ces formations, et bien plus, sur lifelong-learning.lu

Les formations dans les domaines de l'information et de la communication, incluant celles dédiées au développement des compétences numériques, dépassent aujourd'hui le cadre des profils techniques pour accompagner l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elles permettent aux collaborateurs de gagner en efficacité, en autonomie et en capacité d'adaptation face à des environnements de travail en constante évolution. Face à ces enjeux, l'offre de formation continue s'est largement structurée et diversifiée pour répondre aux besoins concrets des entreprises.





Photo-Jacob Wackerhausen/iStock

Pour soutenir l'investissement en formation des entreprises, l'État propose une aide au financement de leur plan de formation pouvant comprendre les formations dédiées au développement des compétences digitales et celles portant sur le renforcement des compétences métiers ou des compétences transversales.

Outil pratique pour les entreprises souhaitant élaborer et structurer leur plan de formation, le portail permet de rechercher des formations selon des critères précis tels que le domaine, la durée, la localisation ou la langue de prestation et d'identifier rapidement les formations adaptées à leurs besoins. Les formations peuvent être proposées en présentiel, à distance ou en format hybride et s'adaptent aux contraintes des entreprises et aux besoins spécifiques des équipes.

Les entreprises peuvent également publier un appel d'offres de formation sur mesure afin d'obtenir des propositions adaptées à leurs objectifs spécifiques. À travers le plan de formation, le développement des compétences des salariés prend une dimension stratégique au service du projet de l'entreprise.

Une aide de l'État pour soutenir le développement des compétences

Pour soutenir l'investissement en formation des entreprises, l'État propose une aide au financement de leur plan de formation pouvant comprendre les formations dédiées au développement des compétences digitales et celles portant sur le renforcement des compétences métiers ou des compétences transversales.

Le dispositif du cofinancement de la formation peut être sollicité par les entreprises du secteur privé, légalement établies au Luxembourg et y exerçant principalement leurs activités. Les formations organisées doivent viser les salariés affiliés à la sécurité sociale luxembourgeoise avec un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée.

L'aide s'élève à 15% imposables du montant annuel investi en formation, voire à 35% imposables pour les frais de salaire

des participants répondant à certains critères en termes d'âge et de qualification. L'investissement en formation est plafonné selon la taille de l'entreprise.

L'accès à l'aide financière se fait par le biais d'une demande de cofinancement. Les dépenses éligibles au cofinancement de la formation professionnelle continue incluent notamment les salaires des participants et des formateurs internes, les factures des organismes de formation et des frais annuels de formation.

L'INFPC accompagne les entreprises qui sollicitent l'aide de l'État à la formation et propose sur une journée la formation *Cofinancement de la formation en entreprise* dans le but de s'approprier la procédure d'accès à l'aide publique.

Consultez les prochaines sessions en français ou en luxembourgeois, ainsi que toutes les informations utiles sur le cofinancement sur lifelong-learning.lu/cofinancement

Francesca Tavanti : « Être en contact avec des réfugiés remet les priorités à leur juste place »

Francesca Tavanti est traductrice de formation. Elle n'était pas prédestinée à entreprendre et pourtant, son engagement en faveur des réfugiés l'a amenée, il y a une dizaine d'années, à cofonder RYSE Luxembourg (Refugee Youth Support and Empowerment). Aujourd'hui, elle s'épanouit pleinement dans son rôle de directrice des projets de l'asbl.

D'où venez-vous et quel a été votre parcours avant d'intégrer RYSE ?

Je suis originaire d'Italie, où j'ai vécu 25 ans avant de déménager au Luxembourg. J'ai un master en traduction. Lorsque je suis arrivée, j'ai commencé à travailler comme traductrice. Pendant deux ans, j'ai donné cours aux bénéficiaires de la Croix-Rouge luxembourgeoise. C'est par ce biais que je suis devenue cofondatrice de RYSE. J'ai toujours été attirée par le multiculturalisme. Lorsque je vivais en Italie, j'ai accompagné, sur le plan privé, une famille de réfugiés pendant dix ans. Cela m'a ouvert les yeux sur les défis que ces personnes rencontrent, notamment par rapport aux différences de culture, avec les avantages et les inconvénients que cela peut apporter.

Parlez-nous de RYSE. Quelles sont ses missions ?

Nous aidons les réfugiés et les demandeurs d'asile sans limite de soutien dans le temps, c'est-à-dire qu'ils peuvent compter sur notre aide aussi longtemps qu'ils le souhaitent. Cette absence de date butoir réside dans le fait que nous n'avons aucune prise sur leur situation administrative, qui peut parfois changer d'un jour à l'autre. Notre focus porte sur l'employabilité des bénéficiaires, afin de leur permettre de se reconstruire via un travail. Nous essayons d'aider les personnes à développer des compétences professionnelles qu'ils n'apprendront pas dans les livres. Nous prenons également en charge la gestion du stress, nous les accompagnons dans la compréhension du système financier luxembourgeois... L'offre est assez complète.



L'équipe de RYSE Luxembourg.

« L'un de nos objectifs, depuis le début, était de pouvoir intégrer d'anciens bénéficiaires au sein de notre équipe de salariés. C'est le cas aujourd'hui et c'est l'une de nos plus grandes fiertés. Pour nous, c'est une réelle plus-value de les compter parmi nos collègues. Cela nous permet de mieux comprendre tous les obstacles par lesquels passent les personnes qui ont été contraintes de fuir leur pays. »

Comment a débuté l'aventure ?

Tout a commencé en 2017. L'idée est venue d'Aatika Hayat, cofondatrice et ancienne présidente de RYSE. Nos débuts, avec Kirsty Millar, et d'autres cofondateurs, se sont déroulés dans des conditions extrêmement basiques. Nous n'avions pas de bureau à l'époque. Nous recevions les bénéficiaires dans les cafés. Au départ, je ne connaissais pas du tout Kirsty, mais nous

nous sommes tout de suite très bien entendues. Aujourd'hui, nous sommes très complémentaires : elle dirige les opérations et je gère la partie projets. Nous partageons la même vision pour RYSE depuis toujours et c'est une grande chance. En 2018, RYSE est formellement devenu une asbl. Petit à petit, nous avons décroché un premier financement, puis nous avons gagné la confiance de plusieurs sponsors, grâce

au *networking* et aux retours du terrain notamment. En 2019, nous avons emménagé dans nos premiers bureaux officiels. De deux personnes, nous sommes passés à une équipe de treize salariés aujourd'hui.

Qui sont les personnes qui ont rejoint l'équipe ?

L'un de nos objectifs, depuis le début, était de pouvoir intégrer d'anciens bénéficiaires au sein de notre équipe de salariés. C'est le cas aujourd'hui et c'est l'une de nos plus grandes fiertés. Pour nous, c'est une réelle plus-value de les compter parmi nos collègues. Cela nous permet de mieux comprendre tous les obstacles par lesquels passent les personnes qui ont été contraintes de fuir leur pays.

Comment s'organise votre travail au quotidien ?

Notre activité s'articule autour de trois grands axes. Le premier repose sur le mentorat, avec des binômes constitués de bénévoles formés pour accompagner les bénéficiaires. Le deuxième axe concerne l'acquisition d'expérience professionnelle via le bénévolat, qui permet entre autres la pratique de la langue et l'élargissement du réseau. Et le troisième axe est consacré à l'employabilité. Nous préparons nos bénéficiaires à l'emploi en les connectant avec l'employeur. Pour chaque bénéficiaire qui a trouvé un emploi, nous effectuons un suivi pendant douze mois. Nous travaillons en partenariat avec différentes associations pour tout ce qui sort de notre domaine d'expertise. Nous sommes en échange constant avec le réseau associatif luxembourgeois, nous créons des groupes de travail, participons à des tables rondes, etc.

Comment vos bénéficiaires viennent-ils à vous ?

Notre asbl a été organisée sur base volontaire : les personnes viennent vers nous parce qu'elles l'ont choisi. Elles ont subi des traumatismes sur la route migratoire et, bien souvent, elles n'ont plus de pouvoir sur leur propre vie. Le fait de venir à nous sur base de leur propre initiative facilite grandement la prise en charge. D'autre part, le bouche à oreille est impressionnant au Luxembourg ! C'est surtout grâce à lui que le public prend connaissance de RYSE. Nos listes d'attentes sont énormes, d'où l'intérêt de travailler en collaboration avec d'autres associations partenaires.



Francesca Tavanti, cofondatrice et directrice, RYSE Luxembourg.

« Nous souhaitons continuer à soutenir nos bénéficiaires de manière personnalisée. Même si certaines trajectoires se rejoignent, ce qui fonctionne pour l'un ne fonctionnera pas forcément pour l'autre. Il faudra se renouveler et continuer d'adapter notre offre à la réalité. Le Pacte européen sur la migration et l'asile entrera en vigueur en juin 2026. Nous verrons ce que cela va donner. Il va y avoir du changement dans les procédures et le traitement des dossiers. »

Comment voyez-vous l'avenir ?

Nous voulons garder une dimension humaine dans notre travail et, donc, l'objectif n'est pas de faire grandir l'asbl. Nous souhaitons continuer à soutenir nos bénéficiaires de manière personnalisée. Même si certaines trajectoires se rejoignent, ce qui fonctionne pour l'un ne fonctionnera pas forcément pour l'autre. Il faudra se renouveler et continuer d'adapter notre offre à la réalité. Le Pacte européen sur la migration et l'asile entrera en vigueur en juin 2026. Nous verrons ce que cela va donner. Il va y avoir du changement dans les procédures et le traitement des dossiers.

Comment se passe la prise en charge actuellement au Luxembourg ?

L'intégration des personnes migrantes et des demandeurs d'asile est prise en compte trop tard. Pour bien faire, les personnes qui sont employables devraient pouvoir accéder au marché du travail directement. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Après toutes les souffrances endurées, ne pas pouvoir travailler est un obstacle de plus. Le logement et le manque d'accompagnement psychologique restent aussi problématiques à l'heure actuelle.

Justement, comment faites-vous pour gérer l'aspect psychologique de la prise en charge ?

C'est un travail qui comporte une charge émotionnelle énorme. Nos bénéficiaires ont souvent vécu des choses dramatiques. En apparence, ils sont souriants. Mais à l'intérieur, ils sont en miettes. Ils avancent malgré tout, et c'est un enseignement très précieux pour moi. Je suis très reconnaissante pour les belles valeurs que ces personnes me transmettent. Être en contact avec elles, cela remet les priorités à leur juste place. J'apprends de leurs histoires et de leur volonté de réussir. C'est un métier valorisant qui me donne l'impression de contribuer à une société plus humaine et plus juste.

Quels sont les projets sur lesquels vous travaillez actuellement ?

Notre projet *Journeys and Rhythm* a pour ambition de rapprocher les résidents luxembourgeois avec les communautés de réfugiés, en mettant en avant un pays lors de chaque événement. En tout, il y aura cinq soirées à l'occasion desquelles les bénéficiaires présenteront leur culture d'origine. Il y aura un buffet avec de la nourriture du pays représenté et un espace de *networking*. Il en ressort généralement de belles découvertes et rencontres.

Propos recueillis par Marie François



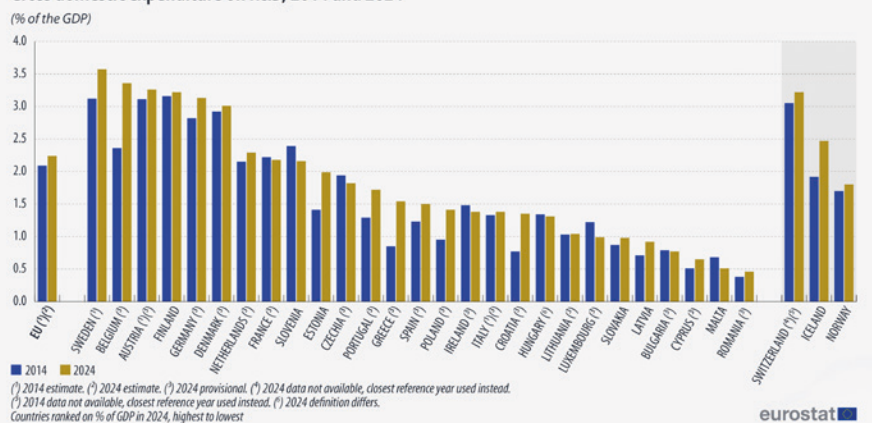
Dépenses en matière de R&D : 403,10 milliards EUR dans l'UE en 2024

En 2024, l'Union européenne a consacré, selon les derniers chiffres d'Eurostat, 403,1 milliards EUR à la recherche et au développement (R&D), soit une hausse de 3,6% par rapport à 2023 (389,2 milliards EUR).

Entre 2014 et 2024, les dépenses de R&D ont progressé de 62,2%, passant de 248,6 milliards EUR, ce qui témoigne d'une croissance soutenue au cours de la dernière décennie.

Entre 2014 et 2024, l'intensité de la R&D, définie comme les dépenses de R&D en pourcentage du PIB, a augmenté dans 19 pays de l'UE, les plus fortes augmentations étant enregistrées en Belgique (+ 1,0 pp), en Grèce (+ 0,7 pp), en Estonie et en Croatie (+ 0,6 pp chacune). En 2024, 6 pays de l'UE ont enregistré une intensité de R&D égale ou supérieure à 3%, l'objectif fixé par le Conseil européen. Les intensités de R&D les plus élevées ont été observées en Suède (3,6%), en Belgique (3,4%), en Autriche (3,3%) et en Finlande (3,2%), suivies de l'Allemagne (3,1%) et du Danemark (3,0%). En revanche, 7 pays de l'UE ont affiché une intensité de R&D inférieure ou égale à 1% : la Roumanie et Malte (0,5% chacune), Chypre (0,7%), la Bulgarie (0,8%), la Lettonie (0,9%), ainsi que la Slovaquie et le Luxembourg (1,0%).

Gross domestic expenditure on R&D, 2014 and 2024



En 2024, le secteur des entreprises a continué de représenter la part la plus importante des dépenses de R&D, soit 66,5% des dépenses de R&D de l'UE, pour un total de 268,1 milliards EUR. Viennent ensuite le sec-

teur de l'enseignement supérieur (86,1 milliards EUR, 21,4%), le secteur public (43,5 milliards EUR, 10,8%) et le secteur privé à but non lucratif (5,4 milliards EUR, 1,3%).

Source : Eurostat, article *EU spending on R&D exceeded €403 billion in 2024*, 4 décembre 2025.

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20251204-2>

Programme Fit 4 Scale 5 entreprises sélectionnées pour la 1^{ère} promotion

Organisé par Luxinnovation en collaboration avec le ministère de l'Économie, le programme *Fit 4 Scale* soutient les entreprises à fort potentiel de croissance et à vocation internationale. Il s'inscrit dans le cadre du plan d'action en 10 points du gouvernement luxembourgeois visant à renforcer l'écosystème des start-up et des scale-up.

Après la clôture de l'appel à candidatures en décembre 2025, 10 entreprises ont été présélectionnées et invitées à une session de présentation sur place lors de laquelle chaque candidat a présenté sa stratégie de scale-up, suivie d'une brève session de questions

réponses et d'une discussion. La sélection finale a été effectuée par 5 mentors principaux indépendants, tous entrepreneurs expérimentés ayant fait leurs preuves dans le domaine de la croissance et de la levée de fonds.

Les 5 entreprises sélectionnées sont les suivantes : A352, AIRMO, ClimateCamp, Kidola et Partao.

Intégrées au programme *Fit 4 Scale*, ces 5 entreprises bénéficient d'un mentorat individuel avec leurs mentors principaux, de sessions d'experts, de modules approfondis sur les défis de la croissance, notamment les ventes et les finances, d'un soutien à l'accélération

de l'IA, de conseils pour l'accès au capital, d'un soutien à la visibilité et d'une aide à l'internationalisation ciblée et adaptée à leurs défis de croissance.

Le programme se poursuivra jusqu'à sa session de clôture lors des Luxembourg Venture Days en octobre 2026.

Source : Ministère de l'Économie et Luxinnovation, Communiqué de presse, *Cinq entreprises sélectionnées pour la première promotion du programme Fit 4 Scale*, 30 janvier 2026.

<https://meco.gouvernement.lu>
<https://luxinnovation.lu>

Prix Turing Les Pr Gilles Brassard et Charles Bennett récompensés pour le protocole BB84

La 60^e édition du prix Turing, la plus haute distinction en informatique – souvent comparée à un prix Nobel dans ce domaine –, a récompensé, le 18 mars dernier, le Canadien Gilles Brassard et l'Américain Charles Bennett « pour leur rôle essentiel dans l'établissement des fondements de l'informatique quantique et la transformation des communications et de l'informatique sécurisées ».

Au cœur de cette remise de prix : le protocole BB84. En 1984, Charles Bennett et Gilles Brassard développent un protocole qui permet d'échanger de manière sécurisée des clés de chiffrement, une série de 0 et de 1 qui, « mélangée » à un texte, à une vidéo ou à un son numérisé permet de le brouiller et ensuite de le déchiffrer. Le génie des deux hommes fut de s'appuyer sur les lois de la physique quantique, cette science qui

décrit le comportement des objets à l'échelle de l'atome, et de comprendre qu'elles pouvaient être utilisées pour transmettre de l'information.

Cette innovation trouve une application concrète en province de Luxembourg, au cœur du pôle spatial et cyber de Redu Transinne. Le laboratoire de cryptographie quantique du parc Galaxia, qui porte le nom de Gilles Brassard, intègre et déploie ce protocole. La volonté

est de transformer cette avancée théorique en solutions technologiques concrètes, au service de la sécurisation des communications.

En parallèle, le professeur québécois participe à une équipe internationale, aux côtés d'acteurs de premier plan dont la société belge de cybersécurité NEXOVA, implantée à Galaxia.

Cette équipe vise le développement d'un « bouclier quantique », avec une ambition claire : déployer à grande échelle les principes du protocole BB84 afin de sécuriser durablement les infrastructures critiques. L'enjeu est stratégique. Il s'agit d'anticiper l'arrivée prochaine de l'ordinateur quantique, capable de rendre

obsolètes les systèmes de chiffrement actuels, et de garantir une protection souveraine des données et des communications sensibles.

www.idelux.be

www.investinluxembourg.be/nos-secteurs/spatial/galaxia/pole-spatial-leaders-mondiaux

AGILE, un nouveau dispositif européen pour accélérer le déploiement des technologies de défense innovantes

La Commission européenne a lancé un nouvel instrument de financement de 115 millions EUR. Baptisé AGILE (*Programm for Agile and Rapid Defence Innovation*), ce dispositif pilote a pour objectif d'accélérer le développement, les tests et la mise sur le marché d'innovations révolutionnaires dans le domaine de la défense – telles que l'intelligence artificielle, les technologies quantiques ou les drones – en ciblant particulièrement les PME, y compris les start-up et les scale-up.

La guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine a démontré que la réussite sur le champ de bataille dépend désormais de cycles d'innovation courts : la capacité à concevoir, tester et déployer de nouvelles technologies et des solutions économiques en quelques semaines ou mois, plutôt qu'en années.

Alors que la guerre moderne connaît une transformation numérique et technologique accélérée, AGILE est conçu pour les acteurs de la « nouvelle Défense » – ces start-up et

innovateurs technologiques qui évoluent à un rythme soutenu.

Le 1^{er} appel à propositions devrait avoir lieu début 2027.

Source : Représentation de la Commission européenne au Luxembourg, Communiqué de presse *La Commission européenne lance AGILE, un nouveau dispositif de 115 millions d'euros pour accélérer le déploiement des technologies de défense innovantes*, 25 mars 2026.

<https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/882391/Factsheet%20AGILE.pdf>

Un Fonds d'innovation défense et un Defence Campus vont être mis en place

Confronté à un environnement sécuritaire sévèrement dégradé, les pays de l'OTAN et de l'UE doivent intensifier leurs efforts pour garantir la sécurité euro-atlantique. Dans ce contexte, le Luxembourg souhaite faire en sorte que les moyens engagés au titre de la défense bénéficient, dans la mesure du possible, à son économie nationale. C'est l'objet de la nouvelle Stratégie Industrie de défense du Luxembourg qui traduit la volonté du gouvernement de faciliter le développement d'une industrie de défense sur le plan national, tout en assurant un retour économique et sociétal sur les dépenses de défense qui sont appelées à augmenter au cours des prochaines années.

La stratégie offre un cadre de référence visant à déterminer les domaines technologiques prioritaires, les secteurs d'expertise, ainsi que les capacités industrielles à renforcer dans les domaines terrestre, aérien, spatial et cyber. Elle définit des lignes d'orientation pour renforcer l'implication de la base industrielle et technologique de défense luxembourgeoise (BITDL) et pour positionner les industries et instituts de recherche nationaux de manière à ce qu'ils puissent contribuer à la sécurité du Luxembourg, de l'Europe et de l'Alliance. Parmi les domaines stratégiques identifiés, figurent les matériaux avancés et la production innovante, les systèmes autonomes, la robotique et l'intelligence artificielle, la cybersécurité, les technologies spa-

tiales appliquées à la défense, la logistique et la mobilité militaire, la circularité et le recyclage stratégique de matériaux, ainsi que les technologies liées aux données, à l'IA et au quantum. La stratégie vise également à favoriser l'implantation de nouvelles entreprises.

Conscient de la taille limitée du pays, le gouvernement mise sur l'innovation comme principal moteur de développement industriel. En capitalisant sur l'existant et en comblant les lacunes identifiées, le gouvernement compte mettre en place un « pipeline de l'innovation » pour le secteur de la défense. La stratégie prévoit ainsi le soutien ciblé aux start-up et scale-up ainsi que leur intégration dans les chaînes de valeur européennes, l'inclusion du secteur de la défense dans les initiatives nationales d'attraction de talents, l'analyse systématique de la propriété intellectuelle issue de la recherche publique afin d'identifier des technologies transférables, ainsi que le rôle de « premier client » que la Défense pourrait assumer, dans la mesure du possible, pour faciliter l'entrée des entreprises sur ce marché complexe et les aider à devenir des acteurs de taille et des partenaires de confiance pour la défense luxembourgeoise, européenne et transatlantique.

Pour financer l'innovation, un Fonds d'innovation défense va être mis en place et un Defence Campus va être créé pour accueillir des entreprises et des acteurs de la recherche publique. La gestion des projets et l'encadre-

ment des entreprises seront assurés conjointement par le ministère de l'Économie et la Direction de la défense.

Un nouveau cadre législatif encadrera la production de biens liés à la défense, en garantissant à la fois sécurité juridique, obligations claires pour les entreprises et contrôles appropriés. La mise en œuvre de la stratégie sera supervisée par un comité interministériel, garantissant cohérence, responsabilité et conformité aux engagements internationaux.

Les intérêts essentiels de sécurité identifiés dans le cadre de cette Stratégie industrie de défense sont les suivants :

- maintenir l'autonomie stratégique décisionnelle ;
- sécuriser l'approvisionnement en matières premières et technologies sensibles ;
- promouvoir la recherche et l'innovation locales ;
- garantir la résilience des chaînes d'approvisionnement et de valeurs critiques ;
- renforcer la BITDL ;
- contribuer à la sécurité collective européenne et alliée.

Source : Ministère de l'Économie et Direction de la défense, Communiqué de presse *Yuriko Backes et Lex Delles ont présenté la Stratégie Industrie de défense du Luxembourg*, 26 mars 2026.

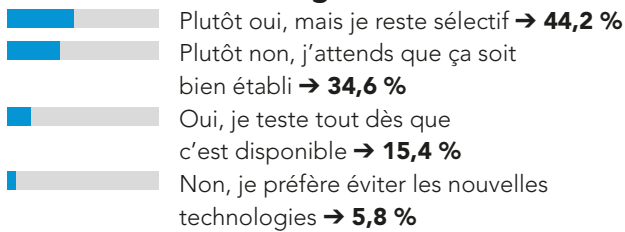
<https://meco.gouvernement.lu>

<https://defense.gouvernement.lu>

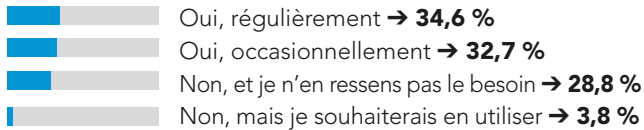
Innovation, IA, nouvelles technologies : et vous, où en êtes-vous ?

L'intelligence artificielle s'invite dans nos bureaux, nos outils, nos habitudes. Les technologies évoluent à une vitesse vertigineuse, et chacun s'y adapte à son rythme avec enthousiasme, prudence ou scepticisme.

Vous considérez-vous comme un *early adopter*: quelqu'un qui adopte rapidement les nouvelles technologies ?



Utilisez-vous des outils d'intelligence artificielle dans votre travail ?



L'intelligence artificielle représente avant tout pour vous...

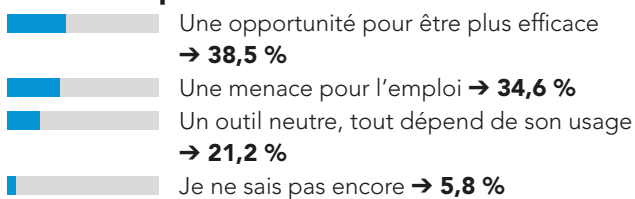
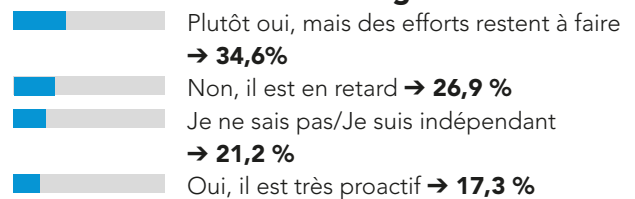
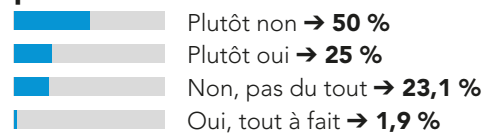


Photo-Taris Tonsa/Shutterstock

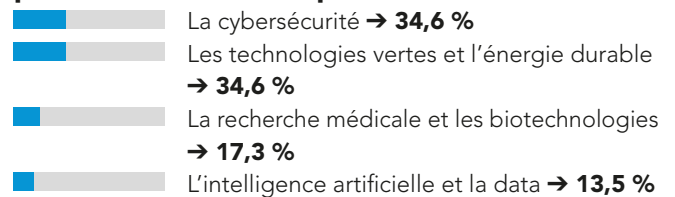
Votre employeur investit-il suffisamment dans les nouvelles technologies ?



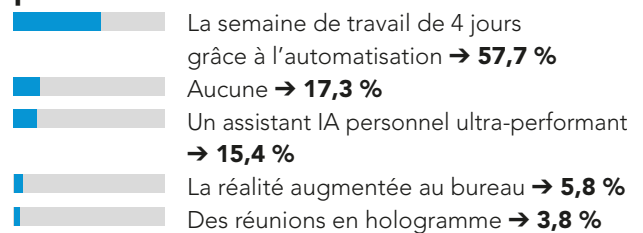
Faites-vous confiance aux entreprises technologiques pour protéger vos données personnelles ?



Selon vous, le Luxembourg devrait investir prioritairement dans quel domaine ?



Quelle technologie de science-fiction aimeriez-vous voir arriver dans votre vie professionnelle ?



Changer de nom après vingt ans ?

La leçon du Kirchberg

Un restaurant luxembourgeois contraint de rebaptiser son enseigne suite à une mise en demeure venue d'Italie. Une mésaventure emblématique qui illustre pourquoi la recherche d'antériorités et le dépôt de marque sont des réflexes qu'aucune entreprise ne peut se permettre d'ignorer.

Il s'appelait *La Farinella*. Installé au Kirchberg, ce restaurant italien jouissait d'une solide réputation, d'une clientèle fidèle et d'une enseigne reconnue de tous. Et puis, une plainte venue d'Italie : un titulaire de marque revendiquait des droits sur le signe *Farinella*. Résultat : le restaurant a dû modifier son identité et opère désormais sous le nom *Fari & Nella*. Des années d'exploitation et de communication – et la nécessité de repartir à zéro sur le plan commercial et réputationnel.

Cette histoire n'est pas une anecdote pittoresque. C'est une leçon de droit des marques grandeur nature, qui s'adresse à chaque entrepreneur, chaque directeur marketing, chaque créateur qui pense que « ça ne peut pas m'arriver ».

L'illusion de l'ancienneté

Le premier réflexe face à cette situation est souvent l'indignation : « *Mais nous exploitons ce nom depuis si longtemps !* » C'est compréhensible – et juridiquement insuffisant. En droit des marques, la durée d'utilisation ne confère pas automatiquement de droits opposables aux tiers. Ce qui confère des droits, c'est le dépôt – et lui seul, sous réserve de l'absence de droits antérieurs valides.

La règle est simple : le premier déposant l'emporte sur l'utilisateur antérieur, sauf exceptions très encadrées. Exploiter un nom sans le déposer, c'est construire sur un terrain dont on ne détient pas la propriété. Pendant des années, tout peut aller bien – jusqu'au jour où quelqu'un d'autre dépose à son nom... et peut vous en expulser.

Le dépôt : une nécessité, pas une formalité

Déposer une marque, c'est l'acte fondateur de la propriété du signe : il le transforme en droit privatif, pour les produits et services concernées, sur les territoires couverts. Mais le dépôt seul ne suffit pas. Encore faut-il qu'il n'existe pas de droits antérieurs susceptibles de le bloquer ou de l'invalider.



Photo-A9 STUDIO/Shutterstock

La propriété intellectuelle concerne chaque commerçant, chaque artisan, chaque start-up. La recherche d'antériorités suivie d'un dépôt représente un investissement modeste au regard des coûts d'un contentieux.

C'est tout l'enjeu de la recherche d'antériorités, qui doit précéder le lancement – avant que la campagne soit diffusée, avant que le site Web ne soit développé, que le nom soit imprimé sur les brochures... Au risque de devoir tout jeter au pilon.

Quand le lancement précède la vérification

L'erreur peut sembler mineure. Elle devient catastrophique lorsque surgit un conflit. Les conséquences sont connues : retrait urgent de supports publicitaires, refonte de l'identité visuelle, frais de procédure, dommages et intérêts. Parfois, comme à Kirchberg, c'est le nom lui-même – l'actif le plus précieux – qui doit être abandonné.

Des outils pour cartographier les risques

Les recherches préalables, comme celles développées par Laidebeur & Partners, analysent des milliers de marques dans les bases Benelux, EUIPO et internationales, et permettent de fournir un outil décisionnel

lisible pour les équipes marketing et les directions générales, bien avant le premier euro investi en communication.

Protéger, c'est investir

La recherche d'antériorités suivie d'un dépôt représente un investissement modeste au regard des coûts d'un contentieux. À l'heure où les systèmes de surveillance automatisée détectent quasi instantanément tout usage non autorisé en ligne, le délai entre un lancement problématique et sa détection est devenu très court.

L'histoire du restaurant du Kirchberg le rappelle avec force : la propriété intellectuelle concerne chaque commerçant, chaque artisan, chaque start-up. Seul le dépôt, précédé d'une recherche sérieuse, confère des droits. Le reste n'est qu'illusion de sécurité.

Olivier Laidebeur
Natacha Sérafin
Managing Partners

Laidebeur & Partners

Encourager les entreprises PME/PMI à investir dans la R&D

Face aux ambitions de l'Union européenne, l'investissement en Recherche et Développement du secteur privé au Luxembourg peine à suivre.

Le pourcentage des PME qui introduisent des innovations de produits et des processus connaît une baisse significative, les classant au 18^e rang, un placement inférieur à la moyenne européenne. De même, les dépenses en capital-risque sont en baisse, auxquelles s'ajoute un recul de l'emploi dans les entreprises innovantes. Une baisse des dépenses de Recherche & Développement qui classe le pays au 22^e rang du classement européen, illustrant un manque de dynamisme dans le domaine de l'innovation.

Selon les études menées par le laboratoire luxembourgeois IDEA, les dépenses de R&D des moyennes et petites entreprises s'élèveraient à 380 millions EUR contre 400 en 2023, une diminution qui s'effectue à un rythme jugé constant.

La seule performance en R&D qui est mise en avant est celle du secteur public, largement soutenu par le gouvernement qui lui consacre une augmentation conséquente de son budget R&D, soit 1,7 milliard EUR injecté sur la période 2022-2025, plaçant ainsi le pays au 11^e rang en Europe.

Les entreprises privées quant à elles sont le parent pauvre de l'écosystème R&D, marginalisées, selon l'European Innovation Scoreboard 2024. Le *strong innovator* tant mis en avant n'est donc pas aussi *strong* qu'il y paraît.

Pourtant, dans le contexte actuel de transformations environnementales et digitales, de recherche de compétitivité, faciliter l'innovation dans les PME et les start-up innovantes est une priorité, en ligne avec les décisions européennes.

Utiliser activement les fonds du Plan européen et les programmes-cadres de l'UE

Luxinnovation, point de contact national de l'Europe, incite et aide l'État luxembourgeois à utiliser activement les fonds du Plan européen et les programmes-cadres de l'UE afin de propul-

ser son écosystème de recherche et d'innovation, l'accent étant mis en priorité sur la transition numérique et la transition écologique.

Avec *Horizon Europe (2021-2027)*, le Conseil européen de l'innovation (2025/2026) qui porte la souveraineté technologique, la transition verte et numérique, le programme *COSMOS* qui facilite l'accès au financement dans toutes les phases du développement d'une entreprise (de la création à l'extension) – tous conçus pour permettre aux entreprises innovantes de porter un projet présentant un potentiel de création de marché –, l'Europe met le paquet.

Pour le Luxembourg, il s'agit d'utiliser activement les fonds du Plan européen et les programmes-cadres de l'UE pour propulser son écosystème de recherche et d'innovation en mettant l'accent sur la transition numérique et écologique, les technologies spatiales. La survie des start-up et petites entreprises innovantes en dépend.

Luxinnovation aide les entreprises innovantes à identifier les programmes de la Commission européenne, à préparer les demandes de financement et de subventions (*Fit 4 Start*), à lever des fonds (*Fit 4 Scale*). Toutes les entreprises ne semblent pas être conscientes des possibilités qui leur sont offertes : un accès au financement complexe, la difficulté pour s'ouvrir aux marchés européen et international participent certainement à leur découragement.

La difficulté majeure dans ce parcours reste les institutions financières privées locales : banques, sociétés de capital-risque, investisseurs providentiels qui arrivent en support sont le plus souvent réticents à prendre seuls des risques sur des projets innovants jugés peu fiables. Les besoins de capital immatériel, en propriété intellectuelle notamment, ne sont pas tangibles pour ces acteurs. En l'absence de

l'appui de partenaires publics, le développement économique du secteur privé est entravé.

On peut déplorer que la frilosité l'emporte sur le désir de relever les défis comme celui de créer un système financier transformateur de ses acteurs. Dans le même temps, l'État luxembourgeois doit faire de son côté un effort pour offrir aux petites entreprises et start-up innovantes un soutien efficace, combinant financements directs, mécanismes d'accompagnement et partenariats public-privé pour catalyser les investissements privés.

En 2026, l'accent est finalement mis sur le cofinancement public-privé (80 % public-20 % privé pour des aides spécifiques).

Un plan d'action en 10 points à mettre en œuvre

Le plan d'action du gouvernement qui vise le développement de start-up, scale-up et de l'écosystème de la R&D comprend des mesures fiscales telles que l'introduction d'un crédit d'impôt pour investissement dans une jeune entreprise innovante type start-up ; un régime spécifique pour les travailleurs hautement qualifiés ; un régime fiscal avantageux pour les plans d'option sur acquisitions d'actions octroyés aux employés des start-up ; la création d'une aide pour les spin-off d'un montant de 200.000 EUR pour faciliter leur création et leur développement ; le soutien de la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI) qui consacre sur une période de 5 ans quelque 300 millions EUR supplémentaires au financement des start-up et de l'innovation : un cofinancement public à concurrence de 80 %, les 20 % restants étant financés par des investisseurs privés.

Positionner le Luxembourg comme un *hub* d'innovation afin d'attirer les investisseurs nationaux et internationaux passe par la mise en valeur de l'expertise du centre financier (FinTech) et le déploiement d'infrastructures digitales de pointe,



Photo-kenary820/Shutterstock

Dans le contexte actuel de transformations environnementales et digitales, de recherche de compétitivité, faciliter l'innovation dans les PME et les start-up innovantes est une priorité, en ligne avec les décisions européennes.

l'incitation des acteurs locaux à créer des événements qui permettront la mise en relation des différents secteurs d'activité.

Autant de projets, d'actions auxquels le Luxembourg compte s'atteler pour permettre aux moyennes entreprises et start-up innovantes de décoller.

Pour le moment, la plupart de ces projets restent à l'état de projets de loi.

R&D : quand le partenariat public-privé fonctionne...

Dans le domaine de l'infrastructure quantique, par exemple, le développement du laboratoire LUXQCI, hébergé par l'Université du Luxembourg et mesure phare du Plan pour la reprise, a permis de mobiliser les fonds européens pour développer des communications ultra-sécurisées grâce à la technologie quantique. Elle fait partie des très rares entreprises privées à avoir bénéficié d'un prêt sous forme de dette de capital-risque d'un montant de 25 millions EUR de la Banque européenne d'investissement qui tient à accélérer la R&D, cela dans le cadre du programme InvestEU.

Idem dans le domaine des technologies spatiales dont le Luxembourg est aujourd'hui un acteur mondial majeur avec sa société SES. Dès le départ, l'État luxembourgeois a apporté sa garantie, assu-

rant ainsi les risques financiers. Le modèle d'entreprise de SES doit aujourd'hui évoluer et se moderniser dans un environnement international ultra-compétitif. Le partenariat avec l'agence spatiale européenne (ESA) et la Commission européenne lui donne la possibilité de le faire (dans le cadre de la création d'un conglomérat d'entreprises). Pas de financement ou de subventions publics de l'État luxembourgeois à ce stade certes, mais avec les appuis tout de même des institutions européennes et de l'État luxembourgeois qui considèrent le secteur comme une priorité nationale stratégique.

De plus, pour compléter ses solutions, SES fait appel à l'écosystème de R&D luxembourgeois composé de nombreuses start-up et de petites entreprises spécialisées dans des clés quantiques (cryptages, cybersécurité) et qui ont besoin du soutien financier de l'État luxembourgeois.

Ce qui existe, ce qui est en cours

Des aides financières et un cadre fiscal favorable, des subventions pour le développement expérimental, des aides allant jusqu'à 40 % pour les petites entreprises, 30 % pour les moyennes. De nouveaux soutiens sont prévus en 2026 via un crédit d'impôt de 20 % pour encourager les start-up et entreprises de taille

moyenne innovantes à investir.

S'agissant des aides financières le programme *Fit 4 Start* propose au démarrage un financement allant jusqu'à 150.000 EUR et un coaching d'experts et investisseurs, et plus récemment le programme *Fit 4 Scale*.

Les mesures se superposent, le système reste complexe.

Martine Borderies

Ministère de l'Économie, *Start-ups* et *Scale-ups*, 6 janvier 2026.

<https://meco.gouvernement.lu/fr/domaines-activites/startups.html>

Commission européenne, *Financement et subventions – Soutien financier pour les entreprises et la recherche*.

https://luxembourg.representation.ec.europa.eu/entreprises-et-financement/financement-et-subventions_fr?prefLang=en

Techniques de l'ingénieur, *R&D : les difficultés de la France à respecter les préconisations de l'UE*, Nicolas Louis, 15 novembre 2024.

<https://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/articles/rd-les-difficultes-de-la-france-a-respecter-les-preconisations-de-lue-139814>

Investir dans les start-up, et si le fisc partageait le risque ?

Alors que le financement des jeunes pousses reste un enjeu central pour la compétitivité du Luxembourg, la loi du 19 décembre 2025 introduit un signal fort à destination des investisseurs privés.

Depuis 2026, les personnes physiques qui investissent en numéraire dans certaines start-up peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 20 % de leur investissement éligible. Derrière la mesure fiscale, l'ambition est claire, encourager davantage de *business angels* à soutenir l'innovation locale et à participer plus activement à l'essor d'un écosystème entrepreneurial déjà dynamique.

Le principe est séduisant par sa simplicité. Un investisseur privé qui souscrit au capital d'une jeune entreprise innovante peut réduire son impôt, dans la limite d'un crédit annuel de 100.000 EUR. Le mécanisme ne vise donc pas seulement à alléger une charge fiscale, il cherche surtout à orienter l'épargne privée vers des projets à fort potentiel technologique, souvent plus risqués, mais aussi porteurs de croissance, d'emplois et de valeur ajoutée pour l'économie luxembourgeoise.

Le dispositif ne s'adresse toutefois pas à tous les profils

Le dispositif cible les personnes physiques, résidentes ou assimilées, qui investissent directement à titre privé. Les fondateurs, les salariés de la start-up et les investissements logés dans une activité professionnelle sont exclus. Le message du législateur est limpide, il s'agit de stimuler l'investissement indépendant, celui du *business angel* qui apporte à la fois des fonds, un réseau, une lecture stratégique et parfois une expérience précieuse du développement d'entreprise.

Côté société, les conditions sont également structurantes. L'entreprise doit

Le mécanisme ne vise pas seulement à alléger une charge fiscale, il cherche surtout à orienter l'épargne privée vers des projets à fort potentiel technologique, souvent plus risqués, mais aussi porteurs de croissance, d'emplois et de valeur ajoutée pour l'économie luxembourgeoise.

être jeune, de petite taille et surtout innovante. Elle doit notamment consacrer une part significative de ses dépenses à la recherche et au développement. Ce point est essentiel, car le crédit d'impôt n'a pas vocation à soutenir n'importe quelle création d'entreprise. Il entend favoriser les structures qui réinvestissent dans leur croissance, développent de nouvelles solutions et renforcent la capacité d'innovation du pays.

L'investissement éligible repose sur une logique claire, il faut souscrire des actions ou parts nouvelles, nominatives, intégralement libérées en numéraire. Un seuil minimum de 10.000 EUR par start-up et par an s'applique. L'investisseur ne peut pas dépasser 30 % du capital après son entrée, et la société ne peut pas lever plus de 1,5 million EUR dans ce cadre. Ces limites donnent une vraie discipline au mécanisme et obligent à penser le tour de table avec méthode.

En pratique, cette mesure peut devenir un véritable accélérateur. Pour les start-up, elle renforce l'argumentaire auprès des investisseurs privés. Pour les *business angels*, elle améliore le rendement global du risque pris. Pour la place luxembourgeoise, elle constitue un outil supplémentaire pour faire émerger des entreprises innovantes financées localement.

Reste un point fondamental

Ce crédit d'impôt est attractif, mais il ne s'improvise pas. L'éligibilité de la société, la structuration de l'investissement, les attestations à produire, le respect de la durée de détention et l'articulation avec la situation fiscale de l'investisseur doivent être analysés avec soin. Bien accompagné, ce nouveau régime peut devenir un levier puissant. Mal appréhendé, il peut au contraire générer des déconvenues. Une chose est sûre, le Luxembourg envoie ici un message clair, l'innovation mérite d'être soutenue, et ceux qui prennent part à cette dynamique peuvent désormais en être récompensés. Dans un marché où la sélection des dossiers, la gouvernance et le calendrier d'investissement font la différence, ce nouvel avantage fiscal ouvre la porte à échanges stratégiques entre financeurs et fondateurs.



Michaël Duval
Director,
Head of Innovation



Baker Tilly Luxembourg

La start-up luxembourgeoise OQ Technology

OQ Technology est l'une des premières entreprises spatiales européennes à développer la connexion mobile par satellite. Elle a bénéficié de l'accompagnement de l'accélérateur européen EIC - European Innovation Council, le programme phare d'*Horizon Europe* qui soutient les start-up et PME Deeptech, offrant jusqu'à 2 millions EUR de subventions et 15 millions EUR en capital-risque. L'aide de l'Europe vise à rattraper le retard pris dans le domaine spatial.

Parmi les 75 entreprises sélectionnées en 2025 par l'accélérateur, seules 4 entreprises spécialisées dans la recherche et développement spatial ont retenu l'attention, parmi lesquelles OQ Technology, notamment pour sa culture de start-up.

L'entreprise luxembourgeoise recevra donc une subvention d'un montant de 2,5 millions EUR et 15 millions de fonds propres, l'objectif étant de lui permettre d'accélérer ses efforts dans le domaine spatial, en vue d'introduire la connexion directe à la téléphonie mobile. Elle se positionne comme un intégrateur de la technologie 5G standardisée dans l'espace en faisant le pont entre les technologies terrestres et spatiales : elle a mis au point sur le territoire européen le premier SMS directement envoyé depuis l'espace sur un Smartphone sans avoir à installer une application.

Ce qui distingue OQ Technology, c'est le déploiement de sa propre constellation de petits satellites et son utilisation de la technologie récente 5G NB IoT - Narrowband Internet of Things pour connecter directement des appareils IoT (Internet des objets) et des smartphones standards pour envoyer depuis l'orbite les alertes d'urgence, couvrant ainsi des zones blanches.

Dans le climat géopolitique actuel, de guerre en particulier, les réseaux cellulaires s'effondrent. Seuls les satellites sont alors en mesure de transmettre au sol des messages SMS ; d'autres situations d'urgence existent cependant telles que les incendies de forêt dévastateurs, les inondations et autres cataclysmes qui confrontent les populations aux zones blanches, mettant ainsi en danger leur vie.

IRIS², le projet de l'UE

Par ailleurs, l'Union européenne cherche à sécuriser ses infrastructures critiques et à renforcer sa souveraineté numérique et spatiale face à la domination américaine de SpaceX, Starlink et bientôt Amazon Leo (anciennement Kuiper). Via le projet

IRIS² (*Infrastructure de Résilience, d'Interconnectivité et de Sécurité par Satellite*), elle entend se doter de sa propre constellation souveraine ultra-sécurisée de satellites – environ 290 utilisant l'Internet à haut débit. Pour cela, elle a sélectionné le consortium SpaceRISE, composé de 3 opérateurs européens de réseaux satellitaires : SES (luxembourgeois), Eutelsat (français) et Hispasat (espagnol) pour concevoir, construire et développer une constellation multi-orbites de satellites de communication. Ce groupe aura entre

autres pour partenaires/sous-traitants des entreprises issues de l'écosystème satcom tels que Thales Alenia Space, OHB, Airbus Defence and Space, Telespazio, Deutsche Telekom, Orange, Hisdesat et Thales SIX.

OQ n'est pas la seule entreprise à développer en Europe sa propre constellation de petits satellites en orbite basse (LEO), mais elle y occupe une place non négligeable dans un climat d'urgence, d'impératif de sécurité et de concurrence exacerbée.

Martine Borderies

La dette capital-risque ou *venture debt*, un montage financier performant de la BEI

Encore nommé « prêt d'amorçage-investissement », ce produit a été conçu il y a 3 ans par la Banque européenne d'investissement (BEI). Un prêt qui permet à de jeunes entreprises innovantes de disposer de financements complémentaires à ceux fournis par d'autres sources, comme par exemple le capital-risque classique et les prêts bancaires traditionnels.

Lorsque la BEI procède à un prêt de quasi-fonds propres, elle reçoit des bons de souscription dans l'entreprise bénéficiaire : les entrepreneurs conservent des options de vente et d'achat, ce qui leur permet de conserver leur part du capital.

L'idée est de mettre à l'abri des entrepreneurs de capital-risqueurs qui peuvent se révéler être parfois de vrais vautours, dépeçant éventuellement des créateurs d'entreprises innovantes.

L'équipe de la division Capital de croissance et financement de l'innovation de la BEI, a examiné plus de 2.000 demandes, signé des opérations pour 1,2 milliard EUR environ avec 63 entreprises.

Ce produit bénéficie de la garantie du Fonds européen pour les investissements stratégiques (FEIS).

L'idée est née de l'observation de la situation actuelle, à savoir que les financements

des entreprises innovantes en Europe sont à la traîne comparativement aux États-Unis et à l'Asie.

En effet, au Luxembourg par exemple, l'explication est d'ordre structurel. De nombreuses start-up, jeunes entreprises autofinancées se heurtent à ces barrières structurelles (bancaires) qui les excluent du soutien public essentiel à l'innovation et donc aux prêts de la BEI. Pourquoi ? Pour des raisons réglementaires : investir ses fonds personnels dans sa start-up ici est considéré comme du capital social et non comme des fonds propres.

Lorsque ces fonds personnels sont utilisés pour la R&D et génèrent des pertes comptables, comme c'est le cas assez souvent, l'entreprise est considérée comme entreprise en difficulté, même si elle n'a pas de dettes extérieures.

Immatriculées en France, ces start-up ne seraient pas considérées comme en difficulté et pourraient ainsi bénéficier de subventions à la R&D. La prudence bancaire rencontre ses limites.

Alertée, la Commission européenne envisage de modifier la définition d'« entreprise en difficulté » pour certains types de jeunes entreprises innovantes afin de leur permettre de bénéficier d'aides.

Fit 4 Sustainability: faire rimer impact et performance

Sous l'impulsion de Luxinnovation, ce programme permet aux entreprises d'identifier des solutions pour réduire leur impact environnemental, stimuler l'innovation et délivrer des gains rapides et durables.

Pour une entreprise, mettre en place une stratégie et des actions en faveur du développement durable, vecteur de compétitivité et d'innovation, ne s'improvise pas. « *C'est un travail de longue haleine qui commence avec l'impulsion stratégique donnée par le chef d'entreprise* », explique Emmanuelle Kipper, Senior Advisor – Assessments & Roadmaps chez Luxinnovation.

Un diagnostic complet comme point de départ

Réduire la consommation d'énergie ; diminuer l'empreinte carbone liée aux déplacements des salariés... et des visiteurs ; générer moins de déchets : l'impact peut se décliner sous différentes formes. Le bénéfice est multiple : réaliser de substantielles économies tout en préservant l'environnement et, qui sait, convaincre de nouveaux clients, valoriser son image de marque et attirer de nouveaux talents.

Face à cet impératif stratégique, beaucoup de dirigeants peinent à savoir par où commencer : comment mesurer concrètement son impact environnemental ? Quelles actions prioriser ? Et surtout, comment financer cette transition ? C'est là que le programme *Fit 4 Sustainability*, géré par Luxinnovation, apporte des réponses concrètes à chacune de ces questions.

Fit 4 Sustainability s'adresse à toutes les entreprises établies au Luxembourg, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. Le principe est simple : bénéficier de l'expertise d'un consultant externe, référencé par Luxinnovation, pour réaliser un diagnostic environnemental approfondi : audit énergétique, bilan carbone, bilan eau ou encore analyse du cycle de vie des produits. La plus-value d'un tel



Emmanuelle Kipper, Senior Advisor – Assessments & Roadmaps, Luxinnovation.
Photo-Luxinnovation/Marion Dessard

« *Un travail de longue haleine qui commence avec l'impulsion stratégique donnée par le chef d'entreprise.* »

intervenant externe réside dans sa neutralité, ses compétences et son éventuelle expertise sectorielle, ainsi qu'à sa capacité à objectiver le diagnostic.

Le montant des aides attribuées par le ministère de l'Économie pour ce diagnostic peut atteindre jusqu'à 60 % des honoraires de conseil pour les grandes entreprises, 70 % pour les moyennes et 80 % pour les petites..

L'action dans l'innovation

À l'issue de cette analyse, il remet une feuille de route détaillant l'ensemble

des actions envisageables pour réduire l'impact environnemental, en indiquant les priorités et en formulant des recommandations concrètes : mise en place d'une politique d'achats responsables ou investissements à impact environnemental positif (pompe à chaleur, systèmes de récupération de chaleur fatale...).

Vient ensuite l'implémentation des recommandations, si l'entreprise le souhaite. L'accompagnement de Luxinnovation se poursuit pendant cette période dans un rôle actif d'orientation vers d'autres aides publiques et de facilitateur pour des mises en relation avec d'autres acteurs de l'écosystème.

À Troisvierges, par exemple, la menuiserie Heinen, confrontée à plusieurs enjeux liés à sa croissance et à son positionnement, a suivi le programme *Fit 4 Sustainability* et a pu structurer sa réflexion de manière rigoureuse. « *Le bilan carbone a constitué une étape-clé du processus et nous a permis de mieux comprendre notre consommation énergétique et l'impact global de nos flux logistiques et les distances parcourues par les matériaux* », témoigne Patrick Heinen, l'administrateur délégué.

De son côté, Aquatechnic, société spécialisée dans les domaines du chauffage, sanitaire, climatisation, ventilation et salles de bains « clés en main », a profité du programme pour obtenir une vue complète sur les postes de consommation énergétique et d'émissions CO₂, et planifier des investissements pertinents. « *Cela a notamment concerné l'installation de panneaux photovoltaïques et d'une borne de recharge pour véhicules électriques.* », résume David Poveromo, adjoint de direction de la société.

www.fit4sustainability.lu

Transformer les découvertes en succès: le défi de la *deep tech* européenne

L'innovation dite *deep tech* transforme en profondeur notre quotidien: que ce soit dans les technologies de la santé, de la mobilité, des modes de production, de l'espace ou encore de la défense. Mais entre une découverte scientifique et un produit disponible sur le marché, le chemin est souvent long et complexe. Il nécessite de faire travailler ensemble chercheurs, entrepreneurs, industriels et investisseurs.

Depuis plus de 28 ans, Technoport accompagne ce parcours et a construit un réseau solide d'acteurs de l'innovation. Dans un contexte où l'Europe cherche à mieux coordonner ses efforts, l'incubateur invite à sa deuxième édition du *Deep Tech Ventures Summit*, et propose d'explorer comment collaborer plus efficacement pour faire émerger les technologies de demain.

Au centre des discussions: les *European Innovation Corridors*. Derrière ce terme réside une idée simple: créer des passerelles concrètes entre différents écosystèmes européens pour accélérer le passage de l'idée au marché.

Ces initiatives concernent des secteurs et technologies clés comme l'intelligence artificielle, la santé, la cybersécurité, la robotique, le quantum ou encore l'espace.

L'objectif: aller plus vite, réduire les obstacles et donner aux innovations européennes les moyens de grandir et de réussir à grande échelle.

Intéressés par ce sujet ?

N'hésitez pas à nous rejoindre !

www.b2match.com/e/deeptech-ventures-2026 ou info@deeptechventures.lu

SAVE THE DATE

deep tech ventures
summit

Empowering the European Innovation Corridor

17 - 18
SEPTEMBER 2026

GRIDX
Wickrange (Lu)

POWERED BY
technoport
technology business incubator

deeptechventures.lu

Le *Baromètre de l'Économie de la Chambre de Commerce* entre dans l'ère interactive

Innover, ce n'est pas seulement inventer de nouvelles technologies. C'est aussi transformer la manière dont l'information est analysée et partagée. Dans un environnement économique de plus en plus complexe et incertain, les entreprises, mais également les décideurs publics, ont besoin d'outils clairs, fiables et facilement exploitables pour comprendre les tendances, anticiper les évolutions et éclairer leurs décisions. C'est précisément l'ambition du nouveau rapport interactif du *Baromètre de l'Économie*.

Depuis 2019, l'enquête conjoncturelle de la Chambre de Commerce constitue une référence pour prendre le pouls de l'économie luxembourgeoise. Publié deux fois par an, le *Baromètre de l'Économie* s'appuie sur un large panel de plus de 2.000 entreprises, tous secteurs confondus, pour restituer leur situation conjoncturelle réelle, leurs anticipations, leurs priorités et leurs préoccupations. Jusqu'ici, ces résultats et leur analyse étaient uniquement diffusés sous forme de publications PDF. Un format pertinent, mais non adapté à une exploration fine et dynamique des données.

Dans une version digitale et interactive...

Le *Baromètre de l'Économie* entre dans une nouvelle ère. Accessible gratuitement sur cc.lu/barometre-economie-bi, ce rapport en ligne propose une expérience de lecture entièrement repensée. En quelques clics, l'utilisateur peut visualiser l'évolution des principaux indicateurs conjoncturels dans le temps, comparer les résultats par secteur d'activité et par taille d'entreprise, filtrer les données selon ses besoins ou, encore mieux, comprendre les anticipations des dirigeants pour les mois à venir.

Cette approche interactive change profondément la manière d'appréhender l'information économique. Le *Baromètre de l'Économie* digital laisse à chacun la liberté de construire sa propre grille d'analyse, en fonction de ses besoins. Un dirigeant de PME pourra, par exemple, se concentrer sur les indicateurs les plus proches de sa réalité sectorielle, tandis qu'un responsable financier suivra plus précisément l'évolution de l'investissement ou de la rentabilité. Les décideurs publics et les journalistes y trou-



veront quant à eux une lecture transversale et actualisée des dynamiques économiques à l'œuvre au Luxembourg, ainsi que des difficultés et besoins des entreprises. L'outil s'adapte désormais aux usages, et non l'inverse.

... pour une meilleure valorisation de la donnée économique

Cette innovation répond également à un enjeu stratégique : mieux valoriser la donnée économique, au service des entreprises, mais aussi de l'analyse économique et du débat public. Les résultats du *Baromètre de l'Économie* ne sont plus seulement consultés, ils deviennent explorables, comparables et réellement actionnables. Dans un contexte où la rapidité de décision est un facteur clé de compétitivité, disposer d'une vision claire et actualisée de la conjoncture constitue un avantage précieux.

Le *Baromètre de l'Économie* digital illustre la volonté de la Chambre de Commerce d'accompagner les entreprises dans leur com-

préhension de l'environnement économique, en mettant à leur disposition des outils modernes, pédagogiques et transparents.

Complémentaire aux publications semestrielles en format PDF, ce nouveau rapport interactif ne remplace pas l'analyse, il la renforce. Il invite à explorer, à comparer, à suivre les évolutions sur le long terme et à mieux saisir les tendances et mouvements qui façonnent l'économie luxembourgeoise.

Dans un monde où l'information est abondante, mais parfois difficile à exploiter, le *Baromètre de l'Économie* digital propose une réponse simple : rendre la donnée plus lisible, plus accessible et plus utile. Une innovation concrète, qui met la donnée économique au service de celles et ceux qui la font parler.

cc.lu/barometre-economie-bi

Lucie Martin
Economic Affairs

Chambre de Commerce



BAROMÈTRE DE L'ÉCONOMIE

EXPLOREZ L'ÉCONOMIE DE MANIÈRE INTERACTIVE



Optez pour une lecture claire et dynamique de la conjoncture économique luxembourgeoise.

Observez les tendances de manière interactive, comparez leur évolution dans le temps et filtrez les données selon vos besoins. **Découvrez dès maintenant le Baromètre de l'Économie de la Chambre de Commerce dans sa version digitale.**

CHAMBER
OF **COMMERCE**
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

[in](#) [o](#) [f](#) [▶](#) @ccluxembourg

T (+352) 42 39 39-1 E info@cc.lu www.cc.lu

Smart City: penser aujourd'hui la mobilité de demain

Face aux défis sociétaux et environnementaux actuels, les villes et les communes n'ont pas d'autre choix que de se réinventer. Dans cette optique, le gouvernement luxembourgeois a lancé un programme de soutien financier à l'innovation, pour notamment repenser la mobilité. Pour évoluer de manière intelligente et durable, et proposer des infrastructures ainsi que des services à la fois efficaces, inclusifs et flexibles à la population, les pouvoirs publics et les entreprises doivent pouvoir travailler main dans la main.

Le logement, l'environnement, la sécurité, l'éducation ou encore la mobilité font partie des domaines dans lesquels les nouvelles technologies peuvent devenir de véritables leviers d'amélioration. La collecte et le traitement des données, tout comme le développement d'interfaces intelligentes à destination des usagers jouent un rôle-clé pour simplifier et fluidifier le quotidien de chacun.

La *Smart Mobility* s'inscrit pleinement dans cette dynamique. Elle vise à améliorer l'accessibilité, à renforcer la durabilité des systèmes de transport et à soutenir le déploiement d'infrastructures numériques performantes.

La Ville de Luxembourg en donne déjà un exemple concret en permettant à ses citoyens de consulter en temps réel de nombreux services liés à la mobilité. Horaires de bus, perturbations sur le réseau ou disponibilité des parkings sont des informations accessibles en direct via une carte interactive en ligne.

L'appel Smart City : accélérer la transition dans les communes

Lancé en 2025 par le ministre de l'Économie, des PME, de l'Énergie et du Tourisme, Lex Delles, et le ministre de l'Environnement, du Climat et de la Biodiversité, Serge Wilmes, l'appel à projets *Smart City* vise à enclencher la transition énergétique au niveau communal. Pour y parvenir, une enveloppe de 5 millions EUR a été prévue, avec deux vagues de dépôt fixées au 16 novembre 2025 et au 15 mars 2026.

Pour les communes et les syndicats de communes, le dispositif prévoit un cofinancement pouvant atteindre 50% des coûts, avec un plafond à 500.000 EUR. Afin d'encourager les dynamiques collectives, des majorations sont prévues pour les projets collaboratifs : 10% supplémentaires pour deux communes associées, et jusqu'à 30% pour des projets réunissant trois communes ou plus. Les communes de moins de 3.000 habitants peuvent également bénéficier d'un bonus de 10%. À cela s'ajoute un soutien à l'accompagnement technique, valorisé jusqu'à 25.000 EUR maximum par commune.

Malgré ces incitants, la première vague de l'appel à projets n'a pas épuisé l'enveloppe disponible, loin de là. Sur quinze projets présentés, cinq ont été retenus, laissant encore 4 millions EUR à disposition. Il faut dire que le gouvernement luxembourgeois a fixé un niveau d'exigence élevé. Pour être soutenus, les projets doivent être structurés, mesurables et réalistes, prévoir des résultats concrets et un impact tangible sur la qualité de vie des citoyens.

Pourquoi la mobilité intelligente est-elle devenue un axe prioritaire ?

La qualité de vie passe aujourd'hui en grande partie par la mobilité. Nous sommes tous amenés à nous déplacer chaque jour, que ce soit en voiture, en transports en commun, à vélo ou à pied. Pour rendre les déplacements plus accessibles, plus fluides et plus durables, repenser la mobilité à travers le prisme des nouvelles technologies est l'un des paris de l'appel à projets *Smart City*.

Les données jouent ici un rôle essentiel. Elles permettent de mieux comprendre les usages, d'identifier les besoins réels des citoyens et d'orienter les actions à mettre en place. Pour autant, le numérique ne doit pas être considéré comme une fin en soi. Il constitue un moyen d'atteindre des objectifs concrets. Dans ce contexte, la gestion intelligente du trafic, le suivi des flux multimodaux, une meilleure coordination des déplacements ou encore l'information en temps réel des usagers sont autant de pistes à explorer.

Par ailleurs, l'enjeu n'est pas seulement d'innover localement, mais de faire émerger des bonnes pratiques reproductibles à plus grande échelle. C'est pourquoi la répliquabilité constitue un critère essentiel dans le processus de sélection de l'appel à projets.

Bertrange et Gaalgebierg, deux cas concrets de Smart Mobility

Parmi les projets mis en lumière dans le cadre de l'appel à projets *Smart City*, deux exemples illustrent bien la manière dont la technologie peut être mobilisée pour mieux organiser les déplacements.

Le *Shared Space* de Bertrange a été mis en place il y a une dizaine d'années afin de faire cohabiter automobilistes, cyclistes et piétons dans une même zone. L'objectif initial de la commune était clair : apaiser le trafic, responsabiliser les différents usagers et, à terme, améliorer la qualité de vie. Mais après plusieurs années d'utilisation, certaines limites sont apparues. La commune a notamment constaté



Photo-GSasanka/Shutterstock

Face aux défis sociétaux et environnementaux actuels, les villes et les communes n'ont pas d'autre choix que de se réinventer. Dans cette optique, le gouvernement luxembourgeois a lancé un programme de soutien financier à l'innovation, pour notamment repenser la mobilité.

des dépassements de la vitesse autorisée de 20 km/h, des stationnements gênant la fluidité de la circulation ainsi que des difficultés liées aux heures d'entrée et de sortie des écoles. Pour répondre à ces problématiques, un système de gestion du *Shared Space* basé sur des caméras et des capteurs est prévu dans le cadre de l'appel à projets.

Du côté d'Esch-sur-Alzette et de Sanem, au niveau de la zone récréative du Parc Gaalgebierg, il existe, depuis 2019 déjà, une barrière d'accès qui limite la circulation automobile à certaines plages horaires. Le site est par ailleurs desservi par le Gaalgebus depuis la gare d'Esch, avec plusieurs arrêts et des possibilités de stationnement limitées. L'objectif est désormais d'éviter que les automobilistes ne se dirigent inutilement vers un parking complet, de les orienter vers une autre

zone de stationnement disponible et, lorsque l'ensemble est saturé, de déclencher une solution de transport collectif.

Communes, État, entreprises : un écosystème qui cherche encore son équilibre

L'appel à projets *Smart City* montre, qu'au-delà des dispositifs à déployer, c'est tout un écosystème qui doit se structurer. Pour que les communes puissent concrétiser leurs ambitions, elles doivent pouvoir identifier des partenaires fiables, capables de leur apporter les solutions technologiques adaptées. Or, au Luxembourg, ce lien ne va pas encore de soi et demande à être renforcé.

Des initiatives émergent justement dans cette optique. Le Syvicol (Syndicat des villes et communes luxembourgeoises) a ainsi récemment organisé un

événement rassemblant communes et start-up afin de favoriser les échanges entre monde communal et jeunes entreprises innovantes. Le LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology) a, quant à lui, développé le SmartCityHub comme un cadre d'exploration et de tests destiné aux communes. Ce dernier a pour but de leur permettre d'expérimenter des solutions numériques, de mieux évaluer leurs besoins avant d'investir et de travailler de manière plus collaborative avec des experts et des entreprises. C'est également dans cette logique qu'a été organisé l'événement *Concevez votre projet Smart City*, pensé pour accompagner les communes dans la construction de leurs projets de transformation digitale.

Marie François

Ayvens Luxembourg

Innovover pour mieux accompagner

Aujourd'hui, envisager de faire des changements dans son offre de mobilité pour ses collaborateurs se révèle complexe tant pour les entreprises que les fleet managers ou les conducteurs, car les paramètres à prendre en compte sont très nombreux. Face à ce constat, Ayvens Luxembourg réinvente son approche client via son département BIC (Business Intelligence & Consultancy). Gerrit Canipel, Sales & Marketing Director, nous en dit plus.

Comment se porte le marché du leasing automobile ?

En 2025, les chiffres montrent un recul notable de 4,3%. Dans ce pourcentage, on enregistre une baisse de 9,8% pour les transactions B2B, c'est énorme et montre que les entreprises se posent beaucoup de questions. Avec la taxation à 2% de l'avantage en nature sur les contrats de leasing de véhicules thermiques et hybrides souscrits depuis le 1^{er} janvier 2025, l'impact de l'arrêt QM pour certaines entreprises et l'inflation post-COVID sur les coûts d'achat des véhicules, qui se répercutent bien entendu sur les mensualités du leasing, les enjeux liés à la transition vers l'électrique..., les entreprises n'arrivent plus à prendre les bonnes décisions ou les remettent à plus tard parce qu'elles ne savent plus où trouver les bonnes informations. Il en va de même pour les fleet managers qui, vu la complexité de la matière, craignent de se tromper, ainsi que pour les conducteurs qui ne savent plus trop si l'avantage en est encore vraiment un.

Que proposez-vous chez Ayvens Luxembourg pour accompagner tous ceux qui doivent prendre une décision en matière de leasing ?

Rappelons tout d'abord que la voiture de société reste un élément d'attraction et de fidélisation des talents. Comme je l'ai dit, en quelques années, la matière est devenue très complexe, d'où la méconnaissance généralisée des décideurs qui préfèrent laisser leurs flottes en l'état actuel ou reporter leurs financements, et l'impact négatif que subit le marché du leasing actuellement. La dernière grande question liée au contexte économique est celle des véhicules roulant au diesel.



Gerrit Canipel, Sales & Marketing Director, Ayvens Luxembourg.

« Nos méthodes et outils nous permettent actuellement de proposer des solutions concrètes aux décideurs. »

Cela concerne le matériel roulant de nombreuses entreprises, qui ne savent plus, une fois encore, comment agir. Face à toutes ces questions légitimes, nous avons décidé d'augmenter la valeur ajoutée de notre département BIC (Business Intelligence & Consultancy), dédié spécifiquement à la consultance, afin de mieux accompagner les décideurs et les collaborateurs, en apportant des outils, des informations et surtout des chiffres pour qu'ils puissent décider en toute transparence. Nous réalisons des études, des analyses de coûts avec des points de

comparaison précis et apportons des solutions en matière de shift (changement) énergétique avec une sélection de modèles adaptés à la situation réelle de l'entreprise, d'aide à la mise en place d'une *Mobility Policy*. Notre département BIC est à même également de donner des références fiscales, de calculer le coût réel de chaque véhicule pour l'entreprise et pour le collaborateur, de s'occuper de la gestion liée aux bornes électriques et à la recharge des véhicules en leasing, etc. La demande en matière de conseil et d'accompagnement est manifeste, c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de mettre ce département de plus en plus en avant à l'avenir.

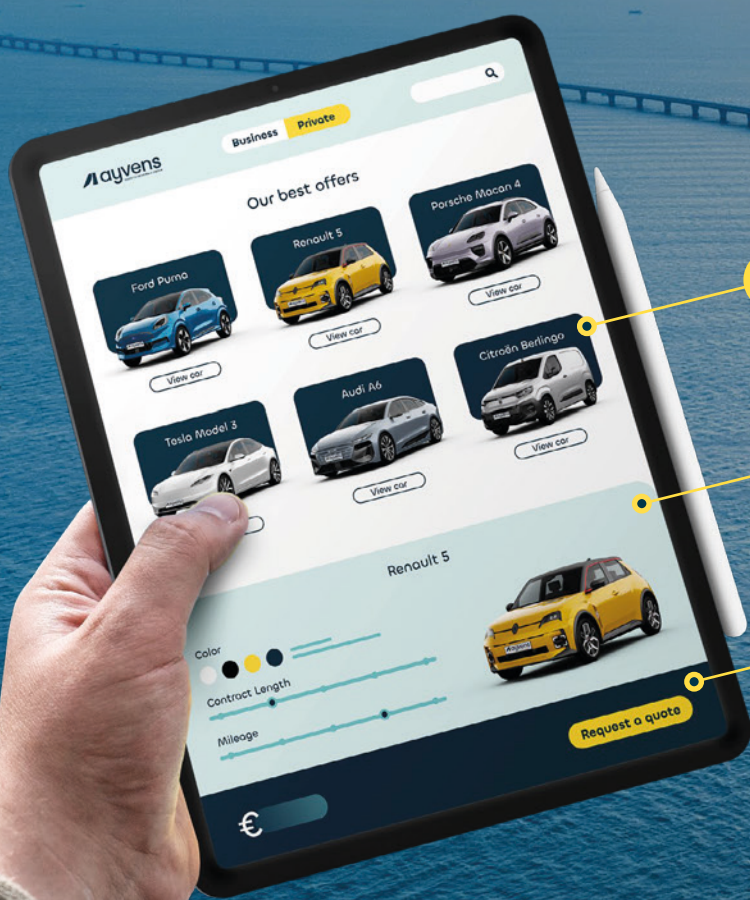
En fait, votre ambition est d'accompagner les entreprises dans leur change management ?

En effet, nous avons l'ambition, à côté de notre mission de *leaser*, de les aider à faire la transition entre leur flotte actuelle et future, en leur apportant un maximum d'informations et en réduisant leurs craintes. Nos méthodes et outils nous permettent actuellement de proposer des solutions concrètes aux décideurs. De plus, l'innovation étant dans notre ADN depuis toujours, nous disposons déjà de solutions en matière de mobilité alternative (Ayvens Bike, Pool Bike, Car Sharing ou Switch), qui peuvent aussi s'intégrer dans un contexte de change management. Aujourd'hui, nous avons la volonté de nous différencier par rapport aux autres loueurs et de nous positionner comme une référence sur le marché en apportant ce volet consultance aux entreprises, qu'elles soient déjà clientes ou non chez nous.

Propos recueillis par Isabelle Couset

Gardez la voiture de société comme levier d'attractivité pour votre entreprise

Des offres professionnelles **directement en ligne**
pour votre leasing ou celui de vos collaborateurs.



1 Choisissez un véhicule

2 Configurez votre leasing

3 Demandez votre offre

Découvrez nos offres
imbattables sur ayvens.lu



Better with every move.



From AI Hype to AI Governance: ou comment les entreprises peuvent structurer l'usage de l'IA sans freiner l'innovation

L'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier stratégique de transformation. Au-delà de l'effet de mode, son intégration progressive fait émerger de nouvelles exigences de structuration, de responsabilité et de gouvernance.

Dans un environnement économique aussi régulé que celui du Luxembourg, l'enjeu pour les entreprises est de trouver un point d'équilibre durable entre l'agilité technologique et la maîtrise des risques. Cette transition du *hype* vers une gouvernance robuste ne constitue pas un frein à la créativité, mais devient au contraire le socle de confiance indispensable pour passer de l'expérimentation à un déploiement à grande échelle, garantissant ainsi que l'innovation ne se fasse jamais au détriment de la sécurité juridique ou de l'éthique.

Dans la plupart des organisations, l'IA s'est déjà imposée dans les pratiques quotidiennes. Outils de génération de texte, assistants ou solutions d'analyse s'intègrent progressivement dans les pratiques, sans toujours passer par un cadre formel. Cette adoption rapide illustre une véritable dynamique d'innovation, répondant à des besoins d'efficacité et d'optimisation.

Elle s'inscrit par ailleurs dans un cadre juridique déjà existant, notamment en matière de protection des données, qui s'applique pleinement à ces nouveaux usages.

Autrement dit, l'IA s'installe déjà dans les entreprises, parfois avant même que des règles claires n'aient été définies.

Une transformation des modes de travail

L'IA ne se limite pas à introduire de nouveaux outils mais elle transforme aussi progressivement la manière de travailler.

L'intégration de l'IA ne doit plus être vue comme un simple déploiement technique, mais comme un engagement continu de l'organisation envers une stratégie de gouvernance structurée et durable.

Elle permet d'automatiser certaines tâches, d'accélérer l'accès à l'information et de faciliter la prise de décision. Dans de nombreux cas, elle agit comme un support venant compléter l'expertise humaine plutôt que la remplacer.

Cette évolution redéfinit les équilibres au sein des équipes ; certaines tâches sont simplifiées, d'autres redéfinies, et de nouvelles pratiques apparaissent.

Il ne suffit plus d'utiliser l'IA mais il faut comprendre l'origine des données et la logique des outils. Les collaborateurs s'approprient ces solutions avec autonomie, mais cette liberté doit être encadrée par une compréhension des limites de la technologie, notamment pour éviter les biais ou les erreurs d'interprétation qui pourraient engager la responsabilité de l'entreprise.

L'IA participe ainsi à une transformation plus large des modes de fonctionnement, touchant à la fois les processus, les rôles et les interactions au sein de l'entreprise, pour laquelle l'urgence est désormais de transformer cette appropriation diffuse en une stratégie coordonnée. Cela implique de clarifier les rôles, l'IA doit rester un support à l'humain, ce

qui nécessite de définir précisément où s'arrête l'automatisation et où commence la responsabilité de l'expert, particulièrement dans les fonctions de conseil, de finance et de droit, piliers de l'économie luxembourgeoise.

Cette adoption spontanée fait émerger le phénomène du *Shadow AI*, c'est-à-dire l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle en dehors de tout cadre validé par l'entreprise. En pratique, un collaborateur peut, sans intention malveillante, exposer des données confidentielles, intégrer des biais dans une analyse ou produire des contenus juridiquement engageants, sans que l'entreprise n'en ait connaissance. Le risque n'est donc plus seulement technique, mais également stratégique, juridique et réputationnel.

Le véritable enjeu n'est pas d'empêcher le *Shadow AI*, mais de le rendre visible et gouvernable.

Accompagner des usages qui se développent : le socle du RGPD et de l'AI Act

À mesure que les usages se multiplient, les entreprises doivent structurer leur



Photo-Digineer Station/Shutterstock

À mesure que l'IA s'installe dans l'entreprise, la question n'est plus seulement celle de son utilisation, mais de son encadrement. Une approche trop rigide pourrait freiner les dynamiques d'innovation, tandis qu'un manque de repères peut créer des incertitudes et fragiliser la sécurité juridique de l'entreprise.

approche. Il ne s'agit plus seulement d'expérimenter, mais de donner une cohérence à des pratiques en expansion.

Le Règlement de Protection de Données (RGPD) encadre l'utilisation des données personnelles, y compris lorsqu'elles alimentent des modèles d'IA. Il impose des principes de transparence, de limitation des finalités et de sécurité. Pour assurer la conformité, l'entreprise doit réaliser une Analyse d'Impact relative à la Protection des Données (AIPD) dès lors que le traitement par IA est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits des personnes. Ce document devient la preuve de la diligence de l'entreprise.

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) adopte une approche graduée. Il impose aux entreprises de qualifier leurs systèmes : *s'agit-il d'un usage à risque minimal, limité ou élevé* ? Cette classification dicte le niveau

de documentation requis. Pour les entreprises luxembourgeoises, notamment dans le secteur financier ou des ressources humaines, identifier si une IA est « à haut risque » est une étape cruciale qui conditionne la mise en place de systèmes de gestion des risques et de qualité des données.

Toutefois, l'AI Act n'est plus une simple idée ou un cadre théorique mais il produit déjà des effets concrets. Certaines dispositions sont déjà en vigueur, notamment l'interdiction de certains usages considérés comme inacceptables. D'autres obligations entreront en application progressivement. Cela signifie qu'il ne s'agit plus uniquement de se préparer, mais d'agir dès maintenant.

Les entreprises doivent être en mesure d'identifier les outils d'IA qu'elles utilisent, d'en comprendre les risques et de poser un cadre minimal pour encadrer

leur usage. Par exemple, cela implique d'informer les utilisateurs lorsqu'ils interagissent avec une IA, de ne pas détourner les données de leur finalité initiale et de sécuriser les informations traitées.

Le non-respect de l'AI Act peut entraîner des sanctions importantes, pouvant aller jusqu'à 35 millions EUR ou 7 % du chiffre d'affaires mondial. Mais au-delà des amendes, le risque est aussi et avant tout opérationnel et réputationnel, puisqu'un système d'IA non conforme peut être suspendu ou retiré.

Structurer sans freiner l'innovation

À mesure que l'IA s'installe dans l'entreprise, la question n'est plus seulement celle de son utilisation, mais de son encadrement. Une approche trop rigide pourrait freiner les dynamiques d'innovation, tandis qu'un manque de repères

peut créer des incertitudes et fragiliser la sécurité juridique de l'entreprise.

Dans la pratique, cette structuration se traduit par la mise en place d'outils concrets :

- ▶ charte d'utilisation (*Acceptable Use Policy*) : un document de référence définissant quels outils sont autorisés, quelles données (confidentielles ou personnelles) ne doivent jamais être partagées avec une IA publique, et l'obligation d'un contrôle humain systématique des résultats ;
- ▶ inventaire des systèmes d'IA : une entreprise ne peut gouverner ce qu'elle ignore. Le recensement des outils utilisés en interne est le point de départ de toute analyse de risque ;
- ▶ cadre d'évaluation et de documentation : la gouvernance impose de documenter la logique des algorithmes et les mesures de sécurité technique (robustesse, cybersécurité)..

Certaines entreprises vont plus loin en mettant en place une gouvernance transversale associant le juridique, l'IT et autres expertises. La réussite de cette structure repose sur la sensibilisation, c'est-à-dire savoir identifier les limites des résultats générés, comprendre les risques de confidentialité et vérifier les sources. Le règlement européen insiste d'ailleurs qu'il appartient à l'entreprise de s'assurer que les personnes utilisant ces systèmes possèdent un niveau de compétence suffisant.

Le DPO au cœur de la synergie entre données et intelligence artificielle

Dans ce nouvel écosystème, la figure du Délégué à la Protection des Données (DPO), ou toute personne en charge des questions liées à la protection des données personnelles au sein de l'entreprise, devient un pivot central. Si le règlement sur l'IA introduit de nouvelles obligations, il ne vient pas remplacer le RGPD, mais s'y superposer.

Le DPO possède déjà une expertise critique dans l'évaluation des risques liés aux droits et libertés des individus. Face à l'IA, son rôle s'étend naturellement à la surveillance de la manière dont les mo-

dèles sont entraînés et déployés. L'une des pièces maîtresses de cette mission est la réalisation de l'AIPD. Dans le cadre d'un projet d'IA, cette analyse doit désormais être plus granulaire, en examinant non seulement la collecte des données, mais aussi la logique algorithmique et les risques de réidentification ou de biais discriminatoires.

Toutefois, une distinction s'impose. Si le DPO est le garant de la donnée personnelle, la gouvernance de l'IA peut nécessiter, selon la taille de l'organisation, la désignation d'un AI Compliance Officer. Alors que le DPO se concentre sur la vie privée, le responsable de la conformité IA veillera à la robustesse technique, à la cybersécurité du modèle et au respect des exigences de l'AI Act en matière de documentation technique.

L'audit et le monitoring : une exigence de continuité

La conformité en matière d'IA n'est pas un exercice ponctuel, mais un processus dynamique. Une fois le système déployé, les entreprises doivent mettre en place une surveillance post-commercialisation ou post-déploiement.

Cette exigence de monitoring continu est essentielle pour détecter une éventuelle « dérive du modèle » (*model drift*), où les performances de l'IA se dégradent ou commencent à produire des résultats biaisés au fil du temps. Pour les entreprises, cela implique de documenter régulièrement :

- ▶ les registres de logs : conserver une trace des décisions prises par l'IA pour garantir la traçabilité ;
- ▶ le contrôle humain (*Human-in-the-loop*) : s'assurer que des mécanismes d'intervention humaine sont non seulement prévus, mais effectifs et documentés ;
- ▶ La gestion des incidents : prévoir un protocole de réaction si le système d'IA génère un résultat préjudiciable ou non conforme.

Cette rigueur documentaire, bien que perçue comme une charge, est en réalité une protection juridique majeure. En cas de contrôle par la Commission Nationale pour la Protection de Données (CNPD) ou toute autre autorité de surveillance, la

capacité à démontrer une *accountability* (politiques internes, analyses d'impact et logs de surveillance) sera le facteur déterminant pour écarter toute responsabilité en cas d'erreur technologique.

Des risques diffus mais bien réels

L'intégration progressive de l'IA s'accompagne de certains risques, souvent discrets mais bien présents. Les résultats produits peuvent parfois être approximatifs, les sources difficiles à identifier, ou les données utilisées insuffisamment maîtrisées.

Par ailleurs, le recours à des outils externes peut soulever des questions quant à la confidentialité des informations ou à la dépendance vis-à-vis de solutions tierces. Ces situations ne remettent pas en cause l'intérêt de l'IA, mais invitent à une utilisation éclairée.

Dans ce contexte, la gouvernance de l'intelligence artificielle ne constitue plus une option, mais un élément-clé de compétitivité. Les entreprises capables de structurer leurs usages sans freiner leur agilité seront celles qui tireront pleinement parti de son potentiel, tout en maîtrisant leurs risques.



M^e Audrey Rustichelli
Deputy Managing Partner

New Technologies,
Data & IP



Mar Ibáñez Arribas
Associate

New Technologies,
Data & IP

Stellan Partners



STELLAN PARTNERS

LAW FIRM



**LAIDEBEUR
& PARTNERS**
Intellectual Property Experts

IP ASSETS CREATE VALUE!

Improve your competitive position to foster the local and international development of your projects!

Smart expert support for protection of your trademarks, patents, designs or software generates operational and financial advantages.



FIND OUT MORE

IA en entreprise : des cas d'usage concrets qui transforment déjà les organisations

Quels sont, aujourd'hui, les cas d'usage les plus déployés dans les entreprises au Luxembourg ? Tour d'horizon des principales applications qui reçoivent déjà notre manière de travailler et nos organisations.

Longtemps perçue comme une technologie d'avenir, l'Intelligence Artificielle (IA) est aujourd'hui bien ancrée dans le quotidien des entreprises luxembourgeoises. Après une phase d'expérimentation, de nombreux acteurs intègrent des solutions d'IA au cœur des opérations. L'enjeu ? Gagner en productivité, améliorer les performances, mieux valoriser la donnée tout en s'assurant de rester dans les clous vis-à-vis de la réglementation.

Mais, concrètement, comment cela se traduit-il ?

L'IA, levier de productivité du collaborateur

C'est avant tout au niveau du collaborateur que l'IA révèle sa valeur en entreprise. Les solutions d'IA générative facilitent la rédaction des e-mails et des rapports, synthétisent des réunions, soutiennent le traitement et la classification des documents. Aujourd'hui, les agents conversationnels, pour peu qu'ils disposent d'un accès sécurisé à des données de qualité, facilitent la vie de chacun.

Dans cette dynamique, une idée défendue est de développer des jumeaux numériques des collaborateurs, capables de comprendre les tâches réalisées par chacun, pouvant accéder aux mêmes outils, aux mêmes données pour effectuer des tâches identifiées en toute autonomie, selon des règles établies. L'IA n'ayant pas besoin de se reposer, elle peut facilement réduire la charge de travail de chacun.

Automatiser les processus RH

L'un des cas d'usage le plus souvent évoqué a trait aux processus RH. Cela se traduit

Une nouvelle génération de cas d'usage émerge : celle des agents IA capables de collaborer entre eux pour exécuter des processus complets. Par exemple, dans un contexte commercial, un agent peut analyser une demande client, un second générer une proposition, tandis qu'un troisième vérifie la conformité ou les conditions contractuelles. Dans les fonctions IT ou de support, ces agents peuvent diagnostiquer un incident, proposer une solution, puis déclencher automatiquement les actions correctives.

souvent, dans un premier temps, par la mise en place d'un agent conversationnel RH, capable de répondre aux questions des collaborateurs. Combien de jours de congés me reste-t-il ? Puis-je disposer d'une place dans un bureau satellite ce vendredi ? Si elle s'appuie sur une donnée de qualité, avec des règles d'accès bien définies, garantissant la confidentialité de l'information, l'IA soulage grandement le personnel RH et lui permet de se concentrer sur d'autres missions.

À ce niveau, l'IA permet d'aller plus loin, en automatisant certains processus, comme la gestion des demandes de congé ou encore la réception et le traitement des justificatifs d'absence.

Service utilisateur augmenté

Ce cas d'usage peut s'étendre à un public plus varié. L'IA, disponible en permanence, doit permettre d'apporter une assistance continue à divers utilisateurs, des collaborateurs aux clients. Le déploiement de *chatbots* conversationnels, avec des rôles bien définis se

généralise. Ils agissent comme assistants internes pour les équipes de support et peuvent répondre à des demandes spécifiques adressées par les clients.

La BIL, par exemple, a mis en place un assistant virtuel, « propulsé par l'IA Générative ». Répondant au nom de Berry, il peut accompagner les clients via leur interface sécurisée, dans la gestion de leurs cartes, paiements, documents... Il répond aux questions bancaires 24h/24 en français, en anglais ou en allemand.

Détection de fraude et conformité : un enjeu structurant

Le Luxembourg, en tant que place financière internationale, fait face à des exigences élevées en matière de conformité. L'IA est aujourd'hui largement utilisée pour détecter des transactions suspectes, identifier des anomalies, renforcer les dispositifs AML (*Anti-Money Laundering*). Ces systèmes, souvent en temps réel, sont devenus indispensables pour sécuriser les opérations et répondre aux exigences réglementaires.



Photo-PrimSeafood/Shutterstock

Ce qui ressort aujourd'hui, ce n'est pas tant la diversité des cas d'usage que leur maturité. L'IA s'intègre progressivement au cœur des processus métiers, pour peu qu'on la déploie au départ d'une approche pragmatique centrée sur la valeur.

L'IA est un levier majeur pour soutenir l'*onboarding* des clients, en réduisant les coûts inhérents aux opérations de vérifications et de contrôles, ces dernières constituant l'une des problématiques majeures qui rendent difficiles les démarches d'ouverture de compte pour les entreprises.

Marketing et personnalisation : une relation client affinée

L'IA est également devenue un outil-clé pour les équipes marketing. Facilitant l'analyse des données, permettant une segmentation plus poussée de la clientèle et des cibles, elle permet de mettre en œuvre des campagnes personnalisées, de maximiser le retour sur investissement lié à la publicité.

L'objectif est de proposer une expérience plus pertinente, en délivrant le bon message, au bon moment, sur le bon canal.

La capacité de l'IA à identifier des clients susceptibles de changer d'opérateur, dans l'optique de lui pousser une offre attrayante en vue de le garder, est par exemple souvent évoquée.

Optimisation opérationnelle : des gains à grande échelle

Dans des secteurs comme l'industrie, l'énergie ou les télécommunications, l'IA permet d'améliorer significativement

la performance des opérations, grâce à la maintenance prédictive, l'optimisation des réseaux, la gestion logistique intelligente...

L'IA est capable de traiter les données émises par une multitude de capteurs, disséminés le long d'une chaîne de production, par exemple, pour identifier les leviers d'optimisation de la qualité, de réduction des rebuts, d'optimisation des flux, d'efficacité énergétique. Résultat : moins de pannes, une meilleure allocation des ressources et une réduction des coûts opérationnels.

Vers des agents IA collaboratifs

Au-delà des usages isolés, une nouvelle génération de cas d'usage émerge : celle des agents IA capables de collaborer entre eux pour exécuter des processus complets.

Concrètement, il ne s'agit plus d'un seul outil qui assiste un utilisateur, mais d'un ensemble d'agents spécialisés, chacun ayant un rôle précis, qui interagissent pour atteindre un objectif commun. Par exemple, dans un contexte commercial, un agent peut analyser une demande client, un second générer une proposition, tandis qu'un troisième vérifie la conformité ou les conditions contractuelles. Dans les fonctions IT ou de support, ces agents peuvent diagnostiquer un incident, proposer une solu-

tion, puis déclencher automatiquement les actions correctives.

Cette approche permet d'automatiser des chaînes de valeur entières, avec un niveau de fluidité et d'autonomie inédit. La mise en œuvre de ces plateformes demeure encore un défi, l'un des principaux résidant dans notre capacité à cartographier des processus transversaux à l'entreprise.

Encore en phase d'adoption, ces architectures multi-agents représentent néanmoins une évolution majeure vers une IA réellement opérationnelle, intégrée et orchestrée à l'échelle de l'entreprise.

Les enjeux majeurs liés au déploiement de l'IA

Ce qui ressort aujourd'hui, ce n'est pas tant la diversité des cas d'usage que leur maturité. L'IA s'intègre progressivement au cœur des processus métiers, pour peu qu'on la déploie au départ d'une approche pragmatique centrée sur la valeur.

Les défis restent néanmoins bien présents. Ils touchent à la qualité et gouvernance des données, à la montée en compétences des équipes et à la gestion des enjeux réglementaires

Sebastien Lambotte

L'audit financier de demain : que change vraiment l'IA ?

Contrairement aux idées reçues, l'intelligence artificielle (IA) ne réduit pas le rôle de l'auditeur : elle le recentre sur ce qui fait le cœur de la profession. Plus rapide, plus profonde, elle redéfinit la manière dont les audits sont réalisés.

L'audit a toujours évolué au rythme des transformations économiques et technologiques. Du classeur papier aux plateformes digitales, chaque étape a visé le même objectif : renforcer la qualité de l'assurance donnée par le réviseur d'entreprise et la confiance accordée à l'information financière. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle marque une nouvelle rupture.

Une transformation bien engagée... pour le meilleur

Concrètement, l'IA modifie déjà la pratique de l'audit. Elle automatise de nombreuses tâches répétitives et chronophages : lecture et classement de documents, rapprochements comptables, analyses de grands volumes de transactions ou encore détection d'anomalies. Là où l'audit reposait historiquement sur des tests fondés sur des échantillons représentatifs, les technologies actuelles permettent d'analyser des populations de données beaucoup plus larges.

Cette capacité change l'échelle du travail d'audit. Les équipes consacrent moins de temps à la mécanique et davantage à l'analyse, à la compréhension des risques et au dialogue avec les parties prenantes, clients inclus. L'IA devient ainsi un accélérateur puissant d'exécution et de valeur.

Au-delà de la vitesse, plus de qualité et plus de valeur

Cependant, la promesse de l'IA ne se limite pas à « faire plus vite ». Son apport majeur réside dans l'amélioration de la qualité de l'audit. En identifiant plus finement les zones de risque et en croisant des sources de données hétérogènes, l'IA permet une évaluation plus pertinente et plus ciblée.

L'audit de demain s'inscrit dans une logique plus continue, plus orientée données et davantage connectée à la réalité économique des entreprises. Pour les comités d'audit, les directions financières et les marchés, la valeur ajoutée devient

plus tangible : des analyses plus approfondies, des échanges de meilleure qualité et une assurance renforcée sur les rapports financiers.

L'humain reste irremplaçable

Pour autant, l'intelligence artificielle ne saurait se substituer à l'auditeur. Le jugement professionnel, le scepticisme, l'intuition, l'éthique et la responsabilité demeurent irremplaçables. L'IA peut assister la prise de décision, proposer des analyses ou des hypothèses, mais elle ne porte ni la responsabilité finale ni les conséquences des conclusions d'audit.

Comprendre le contexte, questionner, apprécier la cohérence des propos reçus ou détecter ce qui ne ressort pas des données sont des compétences essentielles qui n'appartiennent qu'à l'humain. L'audit est, avant tout, une profession de confiance. Or, la confiance ne se délègue pas à un algorithme : elle se construit par le discernement, la transparence et l'intégrité de l'auditeur.

Vers un auditeur « augmenté »

Grâce à l'IA, l'auditeur peut aujourd'hui réconcilier automatiquement en quelques secondes des données issues de sources multiples – par exemple : grand livre, extraits bancaires, contrats, factures ou systèmes opérationnels. Les documents sont lus, analysés et rapprochés quasi instantanément, permettant d'identifier incohérences et risques avec une profondeur et rapidité inédites. Cette évolution appelle néanmoins à un renouvellement des compétences de l'auditeur financier, à savoir travailler avec l'IA, comprendre ses apports, en maîtriser les limites et en évaluer la fiabilité. Les compétences techniques liées aux données et aux technologies deviennent indispensables, mais elles viennent compléter, et non remplacer, les qualités fondamentales de la profession.

Curiosité, esprit critique, capacité à apprendre et à se réinventer seront plus

que jamais déterminants. L'IA redéfinit ainsi ce que signifie être un bon auditeur : moins un exécutant de procédures, davantage un professionnel du jugement, de l'analyse et du dialogue.

Une opportunité pour la profession

L'intelligence artificielle représente une opportunité majeure pour renforcer la pertinence et la valeur de la profession. Utilisée avec responsabilité, rigueur et éthique, elle permet de délivrer des audits plus efficaces, de meilleure qualité et mieux alignés sur les attentes des parties prenantes.

L'avenir de l'audit ne sera ni exclusivement technologique, ni exclusivement humain. Il sera celui d'une profession augmentée, où la puissance de l'IA se met au service de l'intelligence humaine pour renforcer durablement la confiance.



Saba Chandrasekhran

Assurance and Innovation Partner

Pierre-Marie Boul

Deputy Assurance Leader
& Lead Partner of EY Digital Factory

EY Luxembourg



De g. à dr. : **Pierre-Marie Boul** (Deputy Assurance Leader & Lead Partner of EY Digital Factory) et **Saba Chandrasekhran** (Assurance and Innovation Partner)



Shape the future
with confidence



Et si le professionnel restait aux
commandes en toute circonstance,
grâce aux bons instruments ?

L'IA révèle le potentiel, mais l'humain le rend réel.

La maîtrise de nos experts s'inscrit durablement dans la
performance, la confiance et la création de valeur.



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

Amener les entreprises à générer de la valeur avec l'IA

L'ambition de l'AI Factory

L'intelligence artificielle s'impose comme une nouvelle révolution technologique. L'une des grandes questions est de savoir jusqu'où ira son impact sur la productivité des entreprises, et quels pays tireront le mieux parti de cette nouvelle compétition mondiale. En se dotant d'une AI Factory, le Luxembourg entend mettre le pied des acteurs de l'économie à l'étrier.

L'intelligence artificielle s'est imposée ces dernières années comme l'un des grands tournants technologiques de notre histoire. Aucun secteur ou presque n'échappe à son potentiel de transformation, qu'il s'agisse de la santé, de la mobilité, de la finance, du spatial, de la cybersécurité ou encore de l'énergie. Autant de domaines stratégiques dans lesquels l'IA peut améliorer les pratiques, renforcer la performance et, plus largement, soutenir la compétitivité de l'économie luxembourgeoise.

L'IA, nouveau sujet business majeur

Les attentes business suscitées par l'IA sont considérables, tout comme les perspectives de création de valeur qu'elle ouvre pour le Luxembourg. L'automatisation constitue l'une de ses contributions les plus tangibles aujourd'hui. Jusqu'à 72 % des tâches pourraient être automatisées. À la clé : des gains de productivité significatifs, mais aussi l'émergence de nouveaux besoins en compétences et d'emplois spécialisés autour de la donnée et de l'IA.

L'IA peut créer de la valeur pour tous les profils d'entreprise. Les applications sont multiples et très concrètes : qu'il s'agisse d'un acteur de la logistique cherchant à optimiser ses tournées, pour réduire ses coûts et son empreinte carbone, d'une société de services désireuse d'améliorer l'expérience client grâce à un assistant virtuel intelligent, d'un artisan souhaitant automatiser une partie de sa gestion administrative pour se recentrer

Les entreprises luxembourgeoises peuvent désormais compter sur un guichet unique : la Luxembourg AI Factory. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'*EuroHPC*, un programme européen qui fédère les ressources de 32 pays et de 3 partenaires privés avec pour ambition de faire de l'Europe un leader mondial du supercalcul.

sur son cœur de métier, ou encore d'une start-up développant une solution innovante fondée sur l'IA.

Au-delà de ses applications en entreprises, l'IA fait émerger des opportunités plus larges pour l'économie luxembourgeoise.

Des pistes concrètes pour l'économie

Le Luxembourg dispose de réelles opportunités pour se distinguer grâce à l'IA dans plusieurs secteurs stratégiques. Dans la finance, par exemple, elle peut améliorer la gestion des risques, la conformité réglementaire et la détection des fraudes. Dans le domaine spatial, l'exploitation des données satellitaires permet d'envi-

sager de nouvelles applications au service de la surveillance environnementale et de la logistique. Côté cybersécurité, il est possible d'améliorer la détection et la réponse aux menaces. Enfin, pour ce qui est de l'économie verte, l'IA apparaît comme un levier précieux pour mieux gérer les ressources et encourager des pratiques plus durables.

Pour transformer ce potentiel en projets concrets et accessibles au plus grand nombre d'entreprises, le Luxembourg a choisi de structurer son accompagnement autour d'un dispositif dédié.

La Luxembourg AI Factory, un accélérateur pour les entreprises

Pour s'appropriier pleinement l'intelligence artificielle, les entreprises luxembourgeoises peuvent désormais compter sur un guichet unique : la Luxembourg AI Factory. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'*EuroHPC*, un programme européen qui fédère les ressources de 32 pays et de 3 partenaires privés avec pour ambition de faire de l'Europe un leader mondial du supercalcul. La Luxembourg AI Factory entend démontrer que toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur ou leur niveau de maturité, peuvent tirer profit de l'IA. Artisans, acteurs de la logistique, sociétés de services, institutions publiques, chercheurs et bien d'autres peuvent l'intégrer dans leurs processus.

À travers cette structure, le Luxembourg propose aux organisations un accompagnement complet en matière d'infrastructure, d'expertise, de financement et de formation.



Photo-Andrey_Popov/Shutterstock

L'IA peut créer de la valeur pour tous les profils d'entreprise. Les attentes business suscitées par l'IA sont considérables, tout comme les perspectives de création de valeur qu'elle ouvre pour le Luxembourg. L'automatisation constitue l'une de ses contributions les plus tangibles aujourd'hui. Jusqu'à 72 % des tâches pourraient être automatisées. À la clé : des gains de productivité significatifs, mais aussi l'émergence de nouveaux besoins en compétences et d'emplois spécialisés autour de la donnée et de l'IA.

Son catalogue de services s'articule autour de 6 piliers. Le 1^{er} consiste en une évaluation qui comprend un diagnostic de maturité, la définition d'objectifs et d'un plan d'action. Le 2^e repose sur le perfectionnement, avec la mise à disposition d'un catalogue de plus de 140 formations pour tous les niveaux. Le 3^e pilier s'appuie sur la mise en relation avec des experts, des partenaires académiques ou des acteurs européens. Le 4^e est consacré au financement et facilite l'accès des entreprises aux aides nationales et européennes. Le 5^e concerne le développement de solutions concrètes et de tests sécurisés avant validation et déploiement. Enfin, le 6^e pilier porte sur l'accompagnement dans l'exécution des solutions.

En donnant aux chercheurs et aux entreprises les moyens d'exploiter pleinement leur potentiel de transformation dans un environnement structuré et sécurisé, le Luxem-

bourg se dote d'un atout supplémentaire dans sa volonté de s'affirmer comme leader européen de l'intelligence artificielle.

L'ambition du Luxembourg autour d'une IA de confiance

Développer, à l'échelle d'un pays, une intelligence artificielle à la fois maîtrisée, éthique et sécurisée constitue un défi de grande ampleur. Dans sa stratégie d'accélération de la souveraineté numérique à l'horizon 2030, le gouvernement luxembourgeois défend une approche centrée sur l'humain, respectueuse des normes et des réglementations, et fondée sur des principes tels que l'équité, la responsabilité et la confidentialité.

Cette réflexion intègre également la question de la durabilité, avec la volonté de limiter l'impact énergétique des usages de l'IA et d'en maîtriser les conséquences environnementales sur le long terme.

Par ailleurs, la sécurité occupe une place centrale dans cette ambition. Le Luxembourg poursuit ainsi ses investissements dans des capacités numériques souveraines et prévoit de renforcer ses moyens de supercalcul avec Meluxina-AI, un supercalculateur optimisé pour l'intelligence artificielle. Celui-ci viendra compléter l'infrastructure de LuxProvide, déjà composée de MeluXina, lancé en 2021, et du futur ordinateur quantique MeluXina-Q, davantage destiné à la recherche scientifique. Cet ensemble constitue un écosystème unique en Europe, à la mesure de l'ambition du pays de s'affirmer comme un acteur de référence en matière d'intelligence artificielle. En parallèle, le gouvernement continue de miser sur la formation de profils qualifiés et spécialisés dans la gestion et le développement de solutions IA.

Marie François

To use or not to use ChatGPT

Les robots conversationnels dont ChatGPT, une intelligence artificielle générative, suscite chez certains l'inquiétude et le questionnement.

Chacun de ces robots conversationnels scanne, trie et recoupe un maximum de données pour répondre aux sollicitations des usagers : plus les données sont concordantes, plus elles sont utilisées. Des ingénieurs s'occupent de la modélisation. Des ingénieurs qui, face aux risques éthiques et techniques, sont désormais chargés non plus de développer mais de concevoir et de codifier des modèles complexes.

C'est donc un nouveau métier qui émerge dont l'apprentissage doit comporter un encadrement éthique strict et un sens des responsabilités dans l'analyse des contenus.

ChatGPT, le robot conversationnel le plus utilisé, représente environ 90 % de la couverture médiatique de résumés générés automatiquement, exposant les individus à des manipulations et des biais, aux plagats, à un attachement émotionnel excessif.

Laisser l'utilisation du robot au libre arbitre de chacun, entraîne des conséquences – identifiées – comme majeures, parmi lesquelles des addictions, des hallucinations, des biais cognitifs et autres qui suscitent de fortes préoccupations de la part des institutions.

Plus largement le respect de la vie privée, le rapport à l'éducation et à l'information est au centre des enjeux de société.

Dès 2024, l'UE, préoccupée de cette situation, a pris la décision d'encadrer réglementairement (l'AI Act) le développement et l'usage des robots conversationnels de type ChatGPT. Une pionnière à l'échelle mondiale.

Son règlement impose des obligations de transparence – la transparence signifie que les utilisateurs doivent être informés qu'ils interagissent avec une intelligence générative –, de gestion des risques et de droit d'auteur, particulièrement pour des modèles tels que ChatGPT. Le non-respect entraîne des sanctions lourdes.

Les grands robots basés sur des grands modèles de langage (LLM) sont soumis quant à eux à des règles spécifiques telles que la transparence technique mais aussi le respect du droit d'auteur de l'UE, la publication des données...

En réalité, cette question des outils de régulation et de l'éducation se doit d'être portée de manière soutenue – mise en

œuvre progressive 2026/2027 – par les États membres et le secteur privé qui ont tout de même collaboré à l'élaboration de cette réglementation unique en son genre. La balle est donc dans leur camp.

ChatGPT aux mains des utilisateurs privés

Des études menées sur cette question ont montré que l'utilisation de cet outil est à 73 % effectuée pour des besoins personnels ; que les utilisateurs sont pour moitié des personnes plutôt jeunes (18 à 30 ans), sans considération de genre ; que leur niveau d'éducation est élevé, révélant des personnes diplômées et des cadres de l'entreprise.

Que cherchent les utilisateurs ? Ce qui est privilégié selon les études effectuées sur ce sujet, est une explication directe à leurs questions plutôt qu'une liste de résultats telle que mise en œuvre par Google. Recherche de conseils administratifs et juridiques, d'évolutions réglementaires, logement, conseils de cuisine, informations santé, conseils sportifs, recherche d'artisans, aide à la rédaction délicate d'un e-mail, gestion d'un budget personnel... constituent une liste non exhaustive des questions posées à ChatGPT.

Ces recherches se font parfois, il faut le souligner, au détriment de la transparence des sources et de la diversité des informations, à la différence du moteur de recherche Google dont les sources sont mentionnées. À titre d'exemple, dans la recherche de logements, qui peut clairement présenter des avantages contrairement aux agents immobiliers et aux propriétaires qui, eux, portent des jugements sur les dossiers présentés, ChatGPT se limite à une recherche factuelle : que faire face à la pénurie de logements, en effet, sinon consoler l'utilisateur ?

La gestion du budget – une demande fréquente – semble en revanche plus délicate. Envoyer tous ses documents administratifs et financiers à ChatGPT pour monter un projet comporte des risques de confidentialité. Effectuée sans discernement, cette démarche peut être à l'origine de grosses déconvenues. Pourtant, des enquêtes révèlent que les utilisateurs questionnés ne semblent pas craindre la fuite de données, jugeant plus

efficace d'interagir avec l'IA qu'avec son banquier... C'est dire l'ignorance/naïveté de beaucoup d'entre eux.

Une utilisation de plus en plus répandue

ChatGPT fait déjà partie du quotidien de nombreuses entreprises (42 %, selon infogreen.lu). Dans la presse, l'utilisation d'un logiciel – une *machine learning* – de transcription d'interviews fait gagner un temps considérable à l'entreprise. Le recours à la traduction de certains textes en anglais, même si des incohérences sont relevées parfois, s'avèrent pertinentes. Toujours selon les enquêtes menées sur le sujet, les professionnels du marketing, les services clients seraient les plus enclins à l'utiliser, soit 65 % d'entre eux (<https://theconversation.com>).

Ainsi les chefs d'entreprise seraient désormais pressés de former leurs employés à cet outil. Assurer un niveau de compétences au sein de leur personnel – le futur responsable de la conformité éthique, par exemple – constitue indéniablement un défi pour elles.

Pour les guider dans le respect des règles établies et les aligner sur les exigences de l'AI Act, un code de pratique pour l'IA à usage général (GPAI) a été publié. Il est entré en vigueur en 2025 (www.cc.lu). Il encourage les entrepreneurs et les salariés à développer en continu des capacités d'apprentissage.

ChatGPT, rendue accessible à tous par OpenAI, a redéfini la recherche en ligne, supplantant en cela le moteur de recherche Google – et à certains égards YouTube – qui toutefois reste un géant.

L'IA crée déjà un tournant majeur dans notre rapport à la recherche d'information en ligne, bien au-delà de la simple curiosité. Rien ne sera plus comme avant, mais les enjeux éthiques doivent rester une priorité.

Martine Borderies

Pour aller plus loin

Commission européenne, *Approche européenne de l'intelligence artificielle*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/european-approach-artificial-intelligence>



Photo-Melnikov Dmitriy/Shutterstock

Ce qui est privilégié selon les études effectuées sur ce sujet, est une explication directe à leurs questions plutôt qu'une liste de résultats telle que mise en œuvre par Google. Recherche de conseils administratifs et juridiques, d'évolutions réglementaires, logement, conseils de cuisine, informations santé, conseils sportifs, recherche d'artisans, aide à la rédaction délicate d'un e-mail, gestion d'un budget personnel... constituent une liste non exhaustive des questions posées à ChatGPT.

Un glossaire pour y voir clair

Le jargon du monde de l'IA et des technologies est bien souvent inaccessible pour la plupart des individus. Entre termes techniques, anglicismes et acronymes, il est bien difficile de s'y retrouver. Voici une liste non exhaustive de termes fréquemment utilisés.

Intelligence artificielle (IA) : technologie qui s'appuie sur des algorithmes et des modèles pour analyser, prédire et automatiser des tâches avec un certain degré d'autonomie.

Modèle d'IA : structure mathématique ou statistique entraînée pour exécuter une tâche spécifique (reconnaissance d'images, traduction, prédiction de tendances...).

Traitement automatique du langage naturel (Natural language processing) : branche de l'IA capable de produire du contenu original comme du texte, de la musique, du code...

Grand modèle de langage (Large language model ou LLM) : type d'IA entraînée sur de vastes ensembles de données textuelles pour comprendre, générer, manipuler du langage humain – traduction, génération de texte, résumé de documents, etc.

Apprentissage automatique (machine learning) : domaine de l'IA qui permet aux machines d'apprendre à partir de données sans être programmées. Grâce à des modèles mathématiques et statistiques, elles détectent des schémas et améliorent leurs performances.

Apprentissage profond (deep learning) : branche de l'IA automatique utilisant des réseaux de neurones artificiels composés de multicouches. Grâce à cette architecture, d'énormes volumes de données sont traités pour analyser, prédire, automatiser des tâches complexes – reconnaissance d'images, traduction automatique, etc.

Algorithme : série d'instructions codées permettant à un système de traiter des données et d'apprendre à partir d'exemples.

Datacenter : infrastructure regroupant des serveurs, du stockage et des équipements réseau pour héberger et traiter de grandes quantités de données. La gestion, la sécurisation et la maintenance de ressources informatiques nécessaires aux entreprises, aux services en ligne et aux applications numériques est gérée par cette infrastructure.

Informatique en nuage (cloud computing) : modèle permettant d'accéder à des services informatiques – stockage, calculs, logiciels – via Internet. Ces services sont hébergés sur des serveurs distants dans les centres de données.

Supercalculateur : ultra-puissant, ce système informatique est conçu pour exécuter des calculs complexes à très haute vitesse. Il est composé de milliers de processeurs travaillant en parallèle.



Vibe coding : quand l'IA transforme le monde de la programmation informatique

Il est loin le temps où seuls quelques développeurs chevronnés, penchés pendant des heures sur des lignes de code, pouvaient créer des logiciels. Les experts n'ont évidemment pas disparu, mais ils ne sont désormais plus les seuls à pouvoir créer des programmes informatiques. Grâce au *vibe coding*, n'importe qui peut désormais créer une application.

Aujourd'hui, grâce à l'intelligence artificielle générative, une personne sans formation technique poussée peut décrire une idée en langage courant et obtenir, en quelques heures, une version fonctionnelle d'une application. Ce phénomène porte un nom : le *vibe coding*, que l'on pourrait traduire par « programmation intuitive ».

Derrière cette jolie formule se cache en réalité une évolution profonde du rôle des développeurs. Car si la phase de codage se passe désormais de certaines manipulations techniques, le rôle de l'humain reste essentiel. L'IA accélère et assiste, mais ne remplace pas l'expertise, le discernement et la compréhension des enjeux métiers des équipes.

Produire rapidement du code ne garantit pas la qualité, la sécurité ou la conformité. Il faut donc définir des règles d'usage, des procédures de validation et choisir les bons outils selon les besoins. Tous les modèles ne se valent pas, et certains sont plus adaptés que d'autres selon le langage utilisé ou la complexité du projet.

Une transformation profonde du métier de développeur

S'il y a bien un métier transformé par l'IA aujourd'hui, c'est celui des développeurs informatiques. Leur rôle a considérablement évolué et devient plus stratégique. L'IA leur permet entre autres d'automatiser une partie des tâches répétitives, de générer rapidement du code et de corriger certaines erreurs. Résultat : selon les projets et les contextes, les premières phases de réalisation peuvent aller beaucoup plus vite qu'auparavant.

Le gain de vitesse peut être spectaculaire. Là où il fallait parfois plusieurs jours pour produire la première base fonctionnelle d'un logiciel, quelques heures suffisent désormais. Dans certains cas, la mise en œuvre initiale d'un projet peut être jusqu'à dix fois plus rapide. L'IA peut aussi produire une interface visuelle, reformuler les besoins, générer de la documentation ou encore prévoir des tests automatisés, permettant d'exécuter plus efficacement des tâches parfois négligées.

Pour autant, si l'IA peut produire du code rapidement, elle ne comprend pas toujours les enjeux métiers, les contraintes réglementaires, les impératifs de cybersécurité, les exigences de maintenance à long terme ou encore l'intégration dans un système informatique existant. C'est précisément là que l'expertise humaine reste indispensable.

Comment fonctionne le *vibe coding* ?

Sur papier, c'est assez simple : l'utilisateur formule une demande par écrit. Par exemple : « crée-moi une application simple

Si l'IA peut produire du code rapidement, elle ne comprend pas toujours les enjeux métiers, les contraintes réglementaires, les impératifs de cybersécurité, les exigences de maintenance à long terme ou encore l'intégration dans un système informatique existant. C'est précisément là que l'expertise humaine reste indispensable.

pour gérer les congés de mes équipes ». L'IA interprète alors cette demande. Elle identifie l'objectif, imagine une structure technique cohérente, choisit les composants et génère une première version du code.

Le code n'est donc plus produit uniquement à partir d'instructions techniques précises, mais à partir d'une intention. C'est ce qui rend cette approche particulièrement intéressante pour les profils non techniques. Les néophytes peuvent ainsi participer directement à la création d'un outil digital. En revanche, cette simplicité apparente ne doit pas être confondue avec une autonomie totale. Car obtenir un prototype est une chose, déployer un outil robuste, sécurisé et pérenne en est une autre.



Photo-SergeiShimanovich/Shutterstock

Avec l'essor du *vibe coding*, les développeurs ne sont pas appelés à disparaître, mais leur rôle évolue. Ils doivent davantage superviser les outils, valider la qualité de ce qui est produit et s'assurer que les solutions répondent réellement aux besoins de l'entreprise.

Un potentiel fort pour les entreprises, à condition de maîtriser le cadre

Pour les entreprises, le *vibe coding* représente une opportunité réelle. Il permet de tester plus vite une idée, de lancer plus rapidement un prototype et de mieux concentrer les ressources humaines sur les tâches à forte valeur ajoutée. En d'autres termes, il devient possible de faire plus, plus vite, avec des efforts mieux répartis.

Mais cette promesse ne tient que si l'usage de l'IA s'inscrit dans un cadre robuste. Produire rapidement du code ne garantit pas la qualité, la sécurité ou la conformité. Il faut donc définir des règles

d'usage, des procédures de validation et choisir les bons outils selon les besoins. Tous les modèles ne se valent pas, et certains sont plus adaptés que d'autres selon le langage utilisé ou la complexité du projet.

À cela s'ajoutent des enjeux de confidentialité, de souveraineté des données et de propriété intellectuelle. Pour de nombreuses organisations, ces questions sont au moins aussi importantes que les gains de productivité.

L'humain reste au centre

Avec l'essor du *vibe coding*, les développeurs ne sont pas appelés à disparaître, mais leur rôle évolue. Ils doivent davantage superviser les outils, valider la

qualité de ce qui est produit et s'assurer que les solutions répondent réellement aux besoins de l'entreprise.

Au fond, l'IA ne remplace pas le jugement humain : elle déplace le curseur. Elle permet d'aller plus vite, mais elle n'assure ni la responsabilité du projet, ni la compréhension du contexte, ni les arbitrages techniques et métier.

Le *vibe coding* marque une nouvelle étape dans l'évolution du développement logiciel, où l'IA devient un partenaire capable d'accélérer la production, de faciliter l'expérimentation et d'ouvrir la création numérique à un public plus large.

Marie François

Le *Data Governance Act* : un nouveau cadre européen pour le partage responsable des données

L'économie des données est devenue un moteur central de l'innovation, de la compétitivité et de l'action publique en Europe. Après avoir posé, avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD), un socle solide en matière de protection des droits fondamentaux, l'Union européenne a franchi une nouvelle étape avec l'adoption du *Data Governance Act* (DGA). Entré en application le 24 septembre 2023, ce règlement vise à instaurer un cadre de confiance pour le partage et la réutilisation des données au sein du marché intérieur européen.

Le DGA s'inscrit pleinement dans la stratégie européenne pour les données, dont l'ambition est de libérer le potentiel économique et sociétal des données, tout en garantissant un haut niveau de sécurité juridique et de transparence pour les citoyens, les entreprises et les autorités publiques.

Organiser la gouvernance des données au-delà de l'open data

Contrairement à l'open data, qui concerne les données librement accessibles, le *Data Governance Act* s'intéresse à des catégories de données plus sensibles, qui ne peuvent pas être rendues publiques sans précaution. Il s'agit notamment de données protégées par le secret commercial, la confidentialité statistique ou la législation sur la protection des données à caractère personnel.

Le règlement crée ainsi un contexte permettant la réutilisation encadrée de certaines données détenues par des organismes du secteur public, lorsque le droit européen ou national l'autorise. L'objectif est de permettre l'extraction de valeur et de connaissances à partir de ces données, sans porter atteinte aux droits et intérêts légitimes des personnes concernées ou des détenteurs de données.

Cette approche ouvre des perspectives importantes pour la recherche, l'innovation technologique et l'élaboration de politiques publiques fondées sur les données, notamment dans des domaines tels que la santé, l'environnement, la mobilité ou les services publics.

Contrairement à l'open data, qui concerne les données librement accessibles, le *Data Governance Act* s'intéresse à des catégories de données plus sensibles, qui ne peuvent pas être rendues publiques sans précaution. Il s'agit notamment de données protégées par le secret commercial, la confidentialité statistique ou la législation sur la protection des données à caractère personnel.

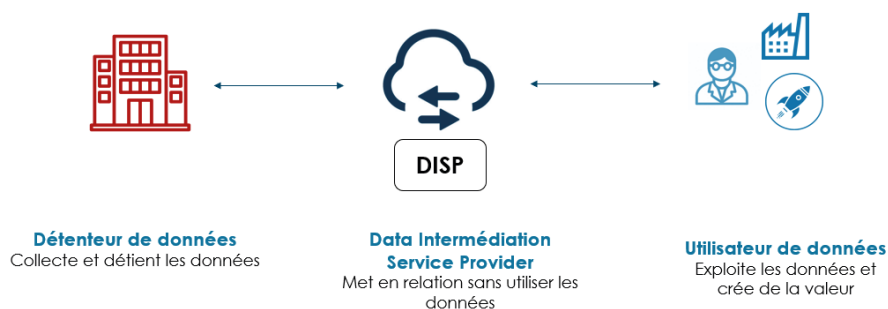
Les services d'intermédiation de données : de nouveaux tiers de confiance

L'une des grandes innovations du DGA réside dans la reconnaissance et l'encadrement des services d'intermédiation de données. Ces prestataires ont pour mission de faciliter le partage de données entre détenteurs de données et utilisateurs potentiels, en agissant comme des intermédiaires neutres et fiables.

Dans la pratique, ces services peuvent prendre la forme de plateformes numériques

ou de services en ligne mettant en relation un nombre indéterminé de parties. Le DGA leur impose toutefois des obligations strictes, notamment en matière de neutralité, de transparence et de prévention des conflits d'intérêts, afin d'éviter toute utilisation abusive ou toute captation injustifiée de valeur.

En instaurant ces garanties, le règlement vise à lever l'une des principales réticences au partage de données : la crainte de perdre le contrôle sur des actifs stratégiques ou de voir ses données utilisées à des fins non prévues.



L'altruisme des données au service de l'intérêt général

Autre pilier du *Data Governance Act* : la promotion de l'altruisme des données. Le règlement encourage le partage volontaire de données, qu'elles soient personnelles ou non, à des fins d'intérêt général, telles que la recherche scientifique, la lutte contre le changement climatique, l'amélioration des statistiques publiques ou le développement de services innovants dans le secteur public.

Le DGA prévoit la reconnaissance officielle d'organisations altruistes en matière de données, qui s'engagent à mettre des données à disposition sans objectif lucratif. Aucune rémunération n'est autorisée, hormis le remboursement des frais liés à la mise à disposition des données. Ces organisations peuvent collecter des données, traiter celles fournies par d'autres ou autoriser leur traitement par des tiers, dans un cadre strictement défini.

Détenteur de données

Partage volontaire de données



Personne concernée
Partage volontaire de ses données personnelles



Data Altruism Organisation
Collecte et met à disposition les données à des fins d'intérêt général (santé, recherche, climat)



Utilisateur de données
Exploite les données (chercheur, ONG, entreprises)

Là encore, la confiance constitue la pierre angulaire du dispositif : les citoyens et les organisations doivent avoir l'assurance que leurs données seront utilisées dans l'intérêt général.

La CNPD, autorité compétente au Luxembourg

Au Luxembourg, la loi du 19 décembre 2025⁽¹⁾ a désigné la Commission nationale pour la protection des données (CNPD) comme autorité compétente pour l'application du *Data Governance Act* en ce qui

concerne les services d'intermédiation de données et les organisations altruistes de données. À ce titre, la CNPD est chargée :

- › de l'enregistrement des acteurs concernés ;
- › de leur inscription dans les registres européens prévus par le DGA ;
- › du contrôle du respect des obligations légales ;
- › et de l'accompagnement des organisations dans leurs démarches de conformité.

Les prestataires de services d'intermédiation de données et organisations altruistes reconnus dans l'Union bénéficient ainsi d'une visibilité accrue, notamment grâce à leur inscription dans les registres publics de l'UE prévus par le DGA.

La CNPD peut accorder les deux labels européens prévus par le DGA – pour les prestataires d'intermédiation et pour les organisations altruistes – chacun associé à un logo commun de l'UE, afin de renforcer la transparence et la confiance.

données, sans affaiblir le niveau de protection existant. Il contribue ainsi à concilier innovation, sécurité juridique et respect des droits fondamentaux.

Une opportunité pour l'économie et la société

En renforçant la confiance dans le partage des données, le *Data Governance Act* crée les conditions d'une économie européenne des données plus dynamique, transparente et innovante. Il offre aux acteurs économiques, aux chercheurs et aux organisations altruistes un cadre clair pour développer de nouveaux usages, tout en garantissant un contrôle effectif par les autorités compétentes.

Pour la CNPD, la mise en œuvre du DGA représente une opportunité majeure de supporter un partage responsable des données, au service de l'intérêt général et du développement durable de l'économie numérique.

Les acteurs concernés sont invités à saisir cette opportunité et à contacter la CNPD pour toute question ou accompagnement, notamment via l'adresse dédiée dga@cnpd.lu.

<https://cnpd.public.lu>

- (1) Loi du 19 décembre 2025 portant création du Commissariat du Gouvernement à la souveraineté des données et désignation des organismes et autorités compétents prévus aux articles 7, 13 et 23 du règlement (UE) 2022/868 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2022 portant sur la gouvernance européenne des données et modifiant le règlement (UE) 2018/1724 (règlement sur la gouvernance des données) et du point d'information unique prévu à l'article 8 du règlement (UE) 2022/868 précité et portant modification de la loi du 1^{er} août 2018 portant organisation de la Commission nationale pour la protection des données et du régime général sur la protection des données.



Consultez notre dossier thématique sur le DGA



Vers un numérique plus responsable pour allier innovation et durabilité

Le numérique responsable ne se limite pas à la réduction de la consommation des data centers. Au-delà de son empreinte économique, sociale et environnementale, il s'agit de mettre le numérique au service d'autres transitions durables. Comment ?

Selon l'approche de l'Institut du Numérique Responsable, un *think tank* français, l'évolution responsable du numérique passe par trois grandes étapes : celle de comprendre, c'est-à-dire d'identifier les impacts directs et indirects du numérique sur l'environnement et la société. S'attacher ensuite à mesurer, à l'aide d'indicateurs précis, l'empreinte carbone, la durée de vie des équipements, la consommation énergétique des services. Et, enfin, agir en réfléchissant à une conception plus sobre des services numériques, à l'allongement de la durée de vie du matériel, à son recyclage, à un achat responsable, à la formation et sensibilisation des collaborateurs aux écogestes numériques, instaurer des réflexes de sobriété comme le nettoyage des boîtes mail, le tri des données, l'usage raisonnée du cloud.

Ces actions cumulées participent à la construction d'un numérique plus soutenable. Les contradictions entre performance et durabilité, souvent mises en avant, sont ainsi à reconsidérer.

Les États membres cependant n'avancent pas de concert dans cette voie.

Aujourd'hui, nous devons être techno-lucides

Le Luxembourg, selon un article paru sur infogreen.lu, tend à s'inscrire dans la stratégie européenne ambitieuse visant à développer une IA alliant réglementation stricte et incitation à une innovation structurée au service d'un progrès technologique durable.

La création d'une IA Factory ou usine d'IA ainsi que le développement du super-

Les contradictions entre performance et durabilité, souvent mises en avant, sont à reconsidérer.

calculateur MeluXIna-AI répondent à cette exigence européenne. Cela permet aux PME et start-up innovantes, aux chercheurs d'exploiter l'IA tout en répondant aux défis actuels que sont la transition énergétique, la gestion des ressources, la cybersécurité.

Du côté de la transition énergétique, le pays reste cependant à la traîne comparativement à d'autres pays ou des innovations « responsables » sont déjà en place, comme l'optimisation des flux électriques, la gestion des pics de consommation, l'intégration des énergies renouvelables...

L'Europe impose avec son AI Act une régulation stricte dont l'objet est de garantir des pratiques transparentes et respectueuses des droits fondamentaux des individus. Au Luxembourg, la Commission nationale pour la protection des données s'implique, renforçant, conformément au RGPD européen, les droits des individus et responsabilisant les organismes qui les manipulent – lutte contre les biais algorithmiques.

En s'inspirant des bonnes pratiques mises en avant par l'IMS (Inspiring More sustainability), un organisme indépendant, apolitique et sans but lucratif – point de contact de plusieurs organisations et entreprises –, le Luxembourg promeut la techno-lucidité ou pratique responsable

dans le domaine des technologies de pointe auprès des acteurs économiques du pays : les entreprises sont ainsi appelées à former rapidement leurs collaborateurs. Des entreprises et des citoyens qui, par ailleurs, devraient être informés que développeurs et chercheurs travaillent sur des dispositifs qui offrent des capacités de calculs certes plus rapides, mais avec des taux de consommation plus faibles. Informés aussi que des systèmes d'IA fiables peuvent être exploités dans de nombreuses initiatives de développement durable : pollution, catastrophes naturelles, prévisions météo, etc.

Lorsque l'IA est exécutée correctement, elle peut atténuer les effets négatifs des pratiques traditionnelles.

Martine Borderies

Pour aller plus loin

infogreen.lu, IA et durabilité : le Luxembourg trace la voie d'une innovation responsable.

<https://www.infogreen.lu/ia-et-durabilite-le-luxembourg-trace-la-voie-d-une-innovation-responsable.html>

www.deep.eu

Fondation Robert Schuman, Schuman Paper n° 807, *Stimuler l'innovation européenne par les acquisitions : une réponse par le droit souple*, Valeria Falce, 20 octobre 2025.

<https://server.www.robert-schuman.eu/storage/fr/doc/questions-d-europe/qe-807-fr.pdf>

Entreprises magazine



Retrouvez une sélection d'articles sur
www.entreprisesmagazine.lu



Garantir la protection de nos données à l'ère post-quantique

L'émergence prochaine de l'ordinateur quantique, à la puissance de calcul exponentielle, met en danger les systèmes de chiffrement actuels utilisés pour garantir la confidentialité des données. Pour les professionnels de la cybersécurité, c'est désormais un enjeu-clé.

L'ordinateur quantique, sur lequel travaille actuellement un nombre considérable d'acteurs, y compris au Luxembourg, promet des avancées majeures. Lorsqu'il sera pleinement développé, cet outil promet de bouleverser notre manière de calculer, de simuler et de comprendre le monde. Comment ? En exploitant les propriétés uniques de la mécanique quantique pour résoudre des problèmes qui dépassent les capacités des ordinateurs classiques les plus puissants.

L'informatique quantique ne fonctionne plus à partir de bits (l'unité de base de l'information en informatique, représentant un état binaire : 0 ou 1), mais de qubits (l'unité de base de l'informatique quantique, permettant d'encoder des données avec des possibilités significativement plus larges). En toute honnêteté, à moins d'être physicien ou ingénieur spécialisé, aborder ces concepts s'avère particulièrement ardu. Les rendre directement intelligibles l'est encore plus.

Une nouvelle ère

On retiendra qu'en exploitant les lois de la physique quantique, l'informatique pourrait accéder à une puissance de calcul exponentielle pour résoudre des problèmes complexes. Comparées à ces futurs ordinateurs, les performances de nos supercalculateurs pourraient bien paraître dérisoires. L'ordinateur quantique pourrait réaliser en quelques minutes ce qu'un ordinateur traditionnel mettrait des années à effectuer.

Cette évolution technologique ouvre la perspective d'une nouvelle ère. Rien de moins.

La recherche, elle, voit des opportunités infinies liées à l'émergence de l'ordinateur quantique : en chimie, en physique, pour concevoir de nouveaux matériaux ou

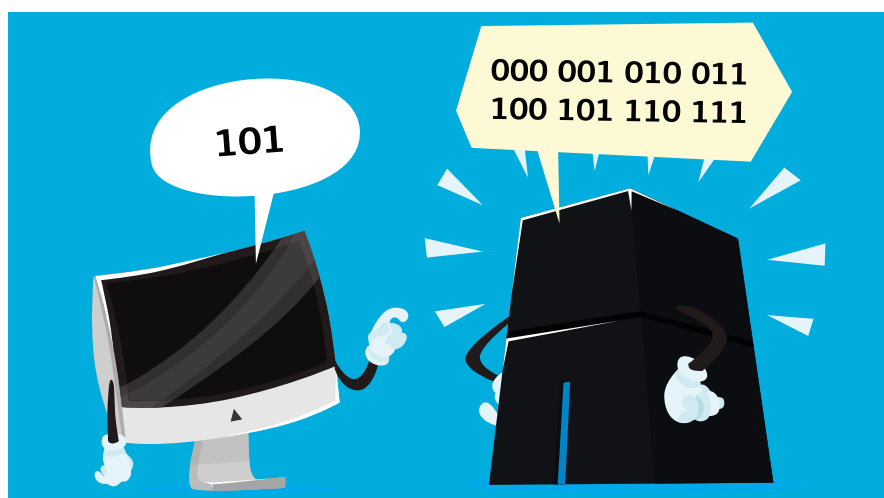


Photo-PrimSeafood/Shutterstock

L'informatique quantique ne fonctionne plus à partir de bits (l'unité de base de l'information en informatique, représentant un état binaire : 0 ou 1), mais de qubits (l'unité de base de l'informatique quantique, permettant d'encoder des données avec des possibilités significativement plus larges).

trouver des moyens plus efficaces de stocker l'énergie. En médecine, les simulations quantiques peuvent modéliser les interactions moléculaires à un niveau incroyablement détaillé, aidant ainsi les scientifiques à découvrir plus rapidement de nouveaux médicaments ou matériaux.

Toutes nos données déchiffrées

Si l'ordinateur quantique est encore en développement, son avènement inquiète déjà à divers égards, et plus particulièrement dans le domaine de la cybersécurité. Car, au-delà des avancées majeures, cette technologie pourrait rapidement rendre obsolètes nos systèmes de chiffrement actuels.

Dès lors, tous les messages et toutes les données que nous conservons pourraient être révélés. C'est devenu un sujet de préoccupation majeur. Car, de l'avis des experts, l'avènement de l'ère quantique est proche. Si de nombreux défis doivent encore être relevés pour stabiliser les machines, les ingénieurs proposent à intervalles réguliers des processeurs quantiques supraconducteurs toujours plus puissants. Parallèlement, des avancées cruciales sont réalisées en matière de logiciels et d'orchestration entre informatique quantique et informatique classique. De ce fait, on pourrait atteindre des vitesses et des capacités de calcul inégalées jusqu'alors.

Une menace sérieuse et déjà réelle

Ce « bond quantique » de la puissance de calcul constitue une menace extrêmement sérieuse pour la sécurité des systèmes numériques utilisés au quotidien par les citoyens et les organisations du monde entier : systèmes d'information critiques, services bancaires en ligne, cartes de paiement, e-commerce, procédures de signature électronique ou vote en ligne.

La plupart de nos transactions et communications en ligne dépendent du chiffrement. Si celui-ci n'est plus garanti, nous avons un sérieux problème. Un hacker disposant d'un ordinateur quantique pourrait, par exemple, facilement accéder à des données confidentielles, usurper une identité ou falsifier des transactions et des contrats juridiques.

Il faut prendre conscience de ces risques dès à présent. Pour de nombreux éléments, il est d'ailleurs sans doute déjà trop tard. En effet, on soupçonne que des acteurs malintentionnés siphonnent déjà des données chiffrées dans l'espoir de pouvoir les déchiffrer à moyen terme, une fois la technologie quantique accessible.

Développer de nouveaux moyens de chiffrement

Comment faire face à ces enjeux ? En s'appuyant sur la puissance quantique, pardi ! En cybersécurité, c'est bien connu : on ne peut se protéger que si l'on est aussi bien armé que l'adversaire.

Dans ce contexte, les acteurs de la cybersécurité multiplient les initiatives et les projets, notamment pour sensibiliser les organisations à ces enjeux et leur fournir des solutions efficaces.

Par exemple, l'algorithme Falcon, codéveloppé par Thales avec des partenaires du monde académique et industriel français, parmi lesquels IBM, a été sélectionné par le National Institute of Standards and Technology, avec deux autres algorithmes, comme norme pour les signatures numériques, tandis qu'un quatrième algorithme a été retenu comme norme pour le chiffrement à clé publique.

Ce qui permet aux nouveaux algorithmes d'être résistants au quantique, ce sont les problèmes mathématiques sur lesquels ils reposent et qui comptent parmi les plus difficiles à résoudre, même pour un ordinateur quantique.

La cryptographie post-quantique permettra aux ordinateurs classiques de résister aux attaques des ordinateurs quantiques.

Ce « bond quantique » de la puissance de calcul constitue une menace extrêmement sérieuse pour la sécurité des systèmes numériques utilisés au quotidien par les citoyens et les organisations du monde entier : systèmes d'information critiques, services bancaires en ligne, cartes de paiement, e-commerce, procédures de signature électronique ou vote en ligne. La plupart de nos transactions et communications en ligne dépendent du chiffrement. Si celui-ci n'est plus garanti, nous avons un sérieux problème. Il faut prendre conscience de ces risques dès à présent. Pour de nombreux éléments, il est d'ailleurs sans doute déjà trop tard. En effet, on soupçonne que des acteurs malintentionnés siphonnent déjà des données chiffrées dans l'espoir de pouvoir les déchiffrer à moyen terme, une fois la technologie quantique accessible.

Se préparer dès à présent

IBM, pour sa part, propose des modules logiciels et des outils pour accélérer le passage à la cryptographie post-quantique et établir la crypto-agilité.

À l'aube de cette nouvelle ère, il y a lieu de redéfinir les règles de sécurité. Mais, plus que cela, il convient de renforcer le chiffrement de certaines données jugées les plus critiques, au moyen de nouvelles clés cryptographiques capables de résister à cette puissance de calcul.

C'est tout un écosystème qui doit se transformer pour garantir la protection, tout en facilitant l'accès pour l'utilisateur légitime. Cette transformation prendra certainement du temps. En prenant conscience des risques, les organisations peuvent dès à présent se préparer, en espérant que l'informatique du futur mettra encore un certain temps avant de devenir accessible aux acteurs malintentionnés.

Sebastien Lambotte

Le quantique, l'un des trois piliers stratégiques du Luxembourg numérique

D'ici 2030, le Luxembourg aspire à devenir un pays d'innovation numérique et technologique caractérisé par une grande agilité, centré sur l'humain, la durabilité et la collaboration internationale. Pour cela, il s'est doté de stratégies visant à placer le pays à l'avant-garde d'un avenir où la technologie est un moteur essentiel de la croissance et du bien-être des citoyens, tout en assurant sa souveraineté numérique.

Dans cette optique, le Grand-Duché a fixé 3 axes stratégiques, complémentaires et intriqués, autour de la donnée, de l'intelligence artificielle et des technologies quantiques. Ils doivent permettre de stimuler l'innovation autour de 6 leviers transverses – gouvernance et réglementation, talents et compétences, infrastructures, éventail de services, recherche, développement et innovation, collabo-

ration internationale – mais aussi de forger un écosystème numérique cohérent.

L'informatique quantique est donc au cœur de cette ambition, avec la volonté de « préparer le Luxembourg à exploiter pleinement le potentiel des technologies quantiques au service du progrès scientifique, technologique et économique ».

Parmi les objectifs, le 1^{er} est la mise en œuvre et l'adoption de MeluXina-Q, le 1^{er} ordinateur quantique du Luxembourg, qui sera intégré au Centre national de calcul haute performance (HPC) à Bissen et fera partie du réseau EuroHPC. Le 2^e objectif stratégique est le développement d'une infrastructure de communication quantique sécurisée. Le 3^e est de stimuler la croissance économique grâce aux technologies quantiques, en créant de nouvelles opportunités commerciales pour le Luxembourg.

Les ingénieurs : du manque au besoin

Un ingénieur est un professionnel qui mobilise ses compétences scientifiques et techniques pour concevoir, organiser et piloter des projets dans des domaines tels que l'industrie, la construction, l'informatique, l'énergie et les sciences. À ce titre, il constitue un acteur clé de l'économie et contribue directement au développement de l'innovation.

Au Luxembourg, de nombreux métiers d'ingénieurs figurent parmi les métiers très en pénurie, selon la liste publiée en mars 2026 par l'ADEM⁽¹⁾. Alors qu'il y a un réel besoin, pourquoi manque-t-on d'ingénieurs ?

Une base locale d'ingénieurs inférieure à celle des pays de l'OCDE et de l'UE

Au Grand-Duché, en 2024, la part de diplômés résidents de l'enseignement supérieur dans les domaines des sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM) demeure inférieure à la moyenne observée dans les pays de l'OCDE et de l'Union européenne. Elle s'élevait à 23% de la population âgée de 25 à 64 ans, contre 26,2% dans l'OCDE et 26,8% dans l'UE. Cette répartition recouvre des disparités selon les disciplines : entre 9,4% de diplômés en ingénierie, contre 16,1% en moyenne dans l'OCDE, 7,9% dans les technologies de l'information et de la communication (OCDE, 5,2%) et 5,7% dans les sciences naturelles, mathématiques et statistiques (contre 4,9% pour l'OCDE)⁽²⁾.

Un modèle économique conçu sur l'externalisation des formations et sur les talents internationaux

Au-delà de ces écarts, le Luxembourg présente deux caractéristiques structurelles de son marché du travail. D'une part, l'économie s'est progressivement spécialisée dans la finance et les activités de services et, d'autre part, elle repose largement sur une main-d'œuvre frontalière et internationale. Ces caractéristiques ont eu tendance à réduire l'intérêt dans la formation locale d'ingénieurs – entre autres – tout en renforçant une certaine dépendance à l'externalisation de la formation. Seuls 13,2% des étudiants résidents en STIM se formaient en ingénierie au Luxembourg pour l'année scolaire 2024/2025⁽²⁾.

Forte dépendance des frontaliers

Dans la structure de l'emploi, les secteurs ayant le plus recours aux profils d'ingénieurs – tels que la construction, l'industrie manufacturière,

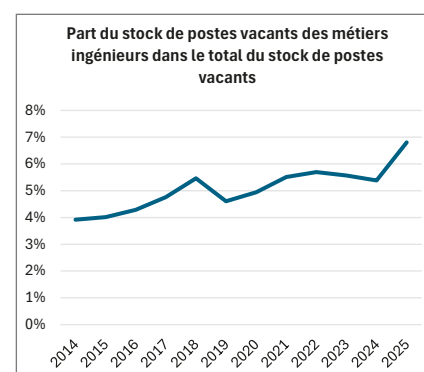
les activités spécialisées, scientifiques et techniques, l'information et la communication, l'environnement⁽³⁾, le transport et entreposage ou encore les activités de services administratifs et de soutien⁽⁴⁾ – comprennent des parts de salariés frontaliers particulièrement élevées, allant de 46% à 71%, selon les secteurs en 2025 (avec une moyenne de 51,8% pour l'ensemble de ces secteurs)⁽⁵⁾. À l'image de l'économie dans son ensemble, les frontaliers français sont de plus en plus présents dans ces secteurs, alors que ceux d'Allemagne et de Belgique voient leurs effectifs décroître progressivement depuis 2009. En revanche, ces secteurs comptent une proportion plus faible de salariés résidents non-luxembourgeois (entre 11% et 39% en 2025, et une moyenne de 26,3%), même si cette part a progressivement augmenté au fil des années.

Par ailleurs, la structure sectorielle de l'emploi a profondément évolué au cours des dernières décennies : certains secteurs ont perdu du poids dans l'emploi total intérieur, notamment l'industrie manufacturière (de 15% de postes dans l'emploi total en 1995 à 6,2% en 2025) et la construction (de 11,6% en 1995 à 9,2% en 2025) ; au contraire, d'autres ont vu leurs parts dans l'emploi total intérieur augmenter (fortement) en 30 ans, comme les activités spécialisées scientifiques et techniques⁽⁶⁾ (de 4,5% en 1995 à 11% en 2025), les activités de services administratifs et de soutien (de 3,9% en 1995 à 6,8% en 2025) et l'information et communication (de 2,5% en 1995 à 4,3% en 2025).

En parallèle, la demande d'ingénieurs a bondi en 2025, après une diminution du stock de postes vacants (hors intérim et mesure) entre 2022 et 2024. Les métiers d'ingénieurs figurent ainsi parmi les métiers très en pénurie identifiés par l'ADEM en mars 2026, notamment dans les domaines des systèmes d'information et de communication ainsi que de l'industrie.

Selon une estimation basée sur les données disponibles de l'ADEM, le stock des postes vacants d'ingénieurs représenterait près de 7% du stock total de postes vacants d'emplois⁽⁷⁾ en 2025, soit un niveau inédit⁽⁸⁾. Le stock des postes vacants d'emplois pour les métiers

d'ingénieurs reste largement en tête pour le domaine de l'informatique, suivi de l'industrie et de la construction⁽⁹⁾.



Source : données ADEM et calculs de l'autrice.

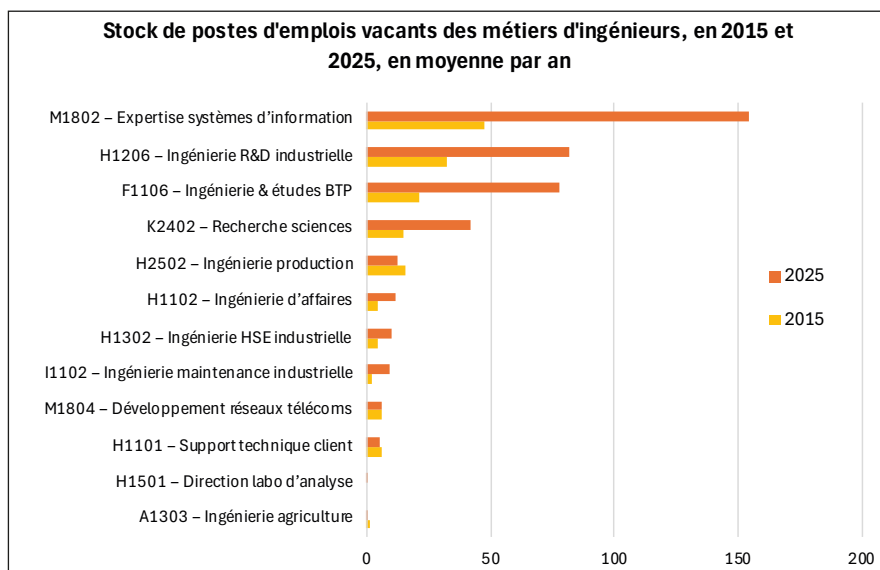
Des changements structurels qui redéfinissent les besoins

Cette reprise du stock de postes vacants pour les métiers d'ingénieurs s'inscrit dans un environnement économique qui fait face à trois « vents qui tournent », présentés dans l'*Avis annuel 2026 d'IDEA*⁽¹¹⁾ : l'intelligence artificielle, le vieillissement des salariés et l'évolution continue des compétences recherchées.

Compte tenu de cela, les besoins des entreprises évoluent vers des profils qui combinent à la fois des connaissances techniques avancées et des compétences transversales, telles que la capacité d'adaptation, la créativité ou le leadership, constat soulevé notamment par le rapport du World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*. Cette hybridation des compétences est susceptible de compliquer davantage les recrutements, y compris ceux des ingénieurs – surtout des jeunes sans expérience professionnelle – et accentuer les tensions dans certains secteurs d'activité où la création d'emplois nets est en recul depuis 2024 (construction, industrie, information et communication⁽¹¹⁾).

En particulier, les entreprises luxembourgeoises adoptent plus vite l'intelligence artificielle comparativement à leurs pays voisins⁽¹²⁾. Tous les secteurs d'activité ont eu un recours accru à au moins une technologie d'IA. Par ailleurs, les professions intellectuelles et scien-

Stock de postes d'emplois vacants des métiers d'ingénieurs, en 2015 et 2025, en moyenne par an



Source : données ADEM et calculs de l'autrice⁽¹⁰⁾.

tifiques (exercées par des personnes disposant d'au moins un diplôme de bachelors) se verront augmentées par l'IA – entre autres, celles des ingénieurs⁽¹³⁾.

Au moins une technologie d'IA utilisée dans les entreprises, en pourcentage des entreprises

	2021	2023	2024
Industrie manufacturière	13,5	16,2	27,1
Construction	11,3	10	19,1
Commerce	9,1	14,6	20,2
Transport et entreposage	10,1	10	14,5
HORECA	2,4	4,9	6,8
Information et communication	28,7	31,7	48,7
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	20,8	22	37,5
Activités des services administratifs et de soutien	16,1	13,4	25,6

Source : STATEC.

Selon les prévisions de la FEDIL⁽¹⁴⁾, plus de 3.000 embauches sont attendues dans les deux prochaines années dans l'industrie, le bâtiment, les transports, le support informatique et le support administratif, avec une part significative de métiers d'ingénieurs – pour l'industrie (19% du total des embauches prévues pour ce secteur) et la construction (18% du total des recrutements prévus dans ce secteur). Ces perspectives confirment l'existence de besoins en ingénieurs à court-moyen terme.

Vers une adaptation nécessaire des politiques publiques

De plus, la pérennité d'un modèle largement fondé sur l'importation de talents dans ces métiers devrait être questionnée, dans un contexte de concurrence internationale croissante entre pays accentué par le vieillissement démographique des pays limitrophes. Le Luxembourg n'échappe pas non plus à cette tendance, ses salariés (les frontaliers en particulier) prenant des rides également, notamment dans la construction et l'industrie manufacturière, deux secteurs particulièrement demandeurs de profils d'ingénieur.

Dès lors, une adaptation des politiques d'attraction (et rétention) des talents internationaux dans les métiers d'ingénieurs pourrait être envisagée. Dans ce cadre, une prime exonérée d'impôt pour un(e) jeune salarié(e) ingénieur(e) de moins de 30 ans lors de la signature d'un premier contrat en CDI au Luxembourg pourrait être une solution parmi d'autres. Il s'agirait d'une extension du règlement grand-ducal du 20 décembre 2024 concernant l'impôt sur le revenu, concernant la « prime jeune salarié », accordée par les employeurs, non obligatoire et où 75% de la prime est exonérée d'impôt^(15,16).



Ioana Pop
Économiste

IDEA



- (1) Voir ADEM, *Liste 2026 des métiers très en pénurie*.
- (2) Voir IDEA, Ioana Pop (2026), *Étudiants, cap sur les STIM*.
- (3) Le titre exact du secteur NACE Rév. 2 est : la production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution.
- (4) Le secteur public recrute aussi des ingénieurs, mais comme ce secteur n'est pas obligé de déclarer ses postes vacants à l'ADEM, il est exclu de l'analyse et, de ce fait, il n'est question dans cet article que du secteur marchand.
- (5) Données IGSS de mars.
- (6) Ce secteur regroupe des bureaux d'études, des centres de recherche ou encore des cabinets de conseil, audit et d'expertise comptable.
- (7) Selon le rapport annuel 2024 de l'ADEM, « La comparaison entre les recrutements réels déclarés (sur base des chiffres de l'IGSS) et les postes vacants déclarés à l'ADEM fait apparaître une différence substantielle. Or, la législation est claire sur ce point : selon l'article L. 622-5 du Code du travail, chaque poste vacant doit être déclaré à l'ADEM. Dans les faits, ce chiffre avoisine les 25%, relativement stable depuis des années. [...] Enfin, le secteur public (catégories O et P de la nomenclature NACE), non soumis à l'obligation de déclaration, a été exclu du calcul. »
- (8) Cette estimation est basée sur 6 des 14 domaines professionnels de codes ROME, et qui regroupent 12 métiers codes ROME aux appellations d'ingénieur, à retrouver sur *L'arborescence des métiers ROME* sur le site de l'ADEM.
- (9) Il est difficile d'estimer le nombre de demandeurs d'emploi résidents disponibles pour les métiers d'ingénieurs, car lors de l'inscription à l'ADEM, un chômeur peut s'inscrire sous 3 métiers au maximum.
- (10) Les noms des métiers ROME du graphique ont été simplifiés.
- (11) Voir IDEA, *Avis Annuel 2026, Dissonances*.
- (12) Voir LISER, Julio Garbers, Christina Gathmann, Terry Gregory (2026), *AI adoption by firms in Luxembourg and neighbouring countries*.
- (13) Voir STATEC (2025), NDC 2-25 - Étude 7.1, *Impact de l'IA sur le marché du travail luxembourgeois*.
- (14) Voir FEDIL (2026), *Les qualifications de demain dans l'industrie*, où 92 entreprises ont participé à cette enquête.
- (15) Voir le *Journal Officiel* du Grand-Duché du Luxembourg, <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/rgd/2024/12/20/a592/jo>
- (16) Voir <https://impotsdirects.public.lu/fr/az/p/prime-jeune-salarie.html>

La réforme des horaires commerciaux

Le Luxembourg a engagé une évolution progressive de sa réglementation en matière de temps et d'organisation de travail. Sans qu'il ne s'agisse d'une réforme générale, plusieurs mesures concrètes, dont le but est principalement d'accroître la flexibilité du travail, ont déjà été votées.

Seront ici évoquées deux lois votées le 19 décembre 2025 : la première concerne le travail dominical, présentée dans un précédent article, et qui est déjà en vigueur, la seconde vise les horaires commerciaux et entrera en vigueur en juin.

Avec la réforme du travail dominical⁽¹⁾, les salariés des magasins de détail, autorisés à travailler, peuvent désormais être occupés 8 heures pendant cette journée, au lieu de 4 heures précédemment. Sont considérées comme magasins de détail, les entreprises commerciales ou artisanales ayant pour objet la vente directe de marchandises, d'articles et de biens ou la prestation de services dans le contact direct avec le consommateur final. En dehors des exceptions prévues, l'interdiction du travail dominical demeure.

Ce que la loi autorise à partir de juin prochain

Avec la réforme du régime des heures d'ouverture des commerces et des entreprises artisanales⁽²⁾, il est question de rétablir une certaine cohérence en mettant fin à une situation où les dérogations étaient quasi devenues la règle tant elles étaient nombreuses. Sont ici concernées les commerces et entreprises ayant pour objet la vente directe ou la prestation de services au consommateur final réalisées dans un point de vente physique accessible au public.

Les plages horaires d'ouverture autorisées sont alors fixées comme suit :

- du lundi au vendredi, les commerces pourront ouvrir de 5 heures à 21 heures (sauf convention collective ou un accord interprofessionnel, autorisant une ouverture jusqu'à 01.00 heure) ;
- les samedis, dimanches, jours fériés et veilles de jours fériés, de 5 heures à 19 heures ; et
- le 22 juin, le 24 décembre et le 31 décembre, de 5 heures à 18 heures.

Les 1^{er} janvier, 1^{er} mai et 25 décembre restent soumis, en principe, à une inter-



Photo-The Studio/Shutterstock

Les commerces et entreprises artisanales ayant pour objet la vente directe ou la prestation de services au consommateur final réalisées dans un point de vente physique accessible au public sont concernées par la réforme du régime des heures d'ouverture qui entrera en juin prochain.

diction d'ouverture. Bénéficient toutefois d'une exception les boucheries, boulangeries, pâtisseries, traiteurs et salons de consommation qui pourront ouvrir de 5 heures à 19 heures ou, pour les autres secteurs, s'il existe un accord dans le cadre d'une convention collective ou d'un accord interprofessionnel.

Une ouverture en continu de 24 heures du lundi au dimanche inclus peut être prévue en vertu d'un accord dans le cadre d'une convention collective ou d'un accord interprofessionnel pour certaines activités limitativement listées, comme notamment la vente de denrées alimentaires,

de médicaments, de livres et journaux, de carburant, de dépannage de véhicule, de tabac et cigarettes électroniques, etc.

Enfin, sous réserve de notification préalable au moins 2 semaines avant la date envisagée, une ouverture en continu pendant 24 heures est autorisée. Cette ouverture exceptionnelle demeure toutefois limitée à 2 fois par année calendaire.

Certaines activités ont été expressément exclues du champ d'application de la loi comme, par exemple, les cinémas et points de vente se trouvant dans le complexe, les points de vente dans les gares ou aéroports, les braderies et marchés temporaires, les salles de sport, certaines stations-services ou les entreprises familiales dans lesquelles ne sont employés, en dehors des plages horaires fixées, que des ascendants, descendants, frères et sœurs ou alliés au même degré que le dirigeant, tous non-salariés et ayant atteint l'âge de la majorité.

Publiée au *Mémorial* en décembre 2025, cette dernière réforme entre en vigueur en juin.



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) *Mémorial* A, n° 602/2025 – Loi du 19 décembre 2025 modifiant les règles applicables au travail dominical.

(2) *Mémorial* A, n° 601/2025 – Loi du 19 décembre 2025 réglementant les heures d'ouverture applicables au travail dominical dans le secteur du commerce et de l'artisanat – *Mémorial* A n° 601 du 22 décembre 2025.

Ne pourrait-on pas réinventer la Grande Région par un traité international ?

Chercheur au LISER (Luxembourg Institute of Socio-Economic Research) depuis près de trente ans, spécialiste des questions transfrontalières et de dialogue social, Franz Clément, docteur en sociologie, a présenté récemment à Esch-sur-Alzette une conférence proposant d'instaurer un traité international pour la Grande Région. Que faut-il en penser ? Vœu pieux, idée farfelue ou provocatrice ? En tout cas, matière à réflexion ! Rencontre avec l'intéressé.

Quelles sont les raisons qui vous ont amené à proposer un changement radical au niveau de la Grande Région en suggérant la création d'un traité international pour cet espace ?

Je suis parti d'un constat finalement assez simple. Sur les 25 dernières années, le nombre de travailleurs frontaliers au Luxembourg a fortement augmenté. En l'an 2000, ils étaient 80.000 et représentaient 34% de l'emploi total. Aujourd'hui, ils sont plus de 230.000 et constituent 47% de ce même emploi total. Toujours sur la même période, les problèmes de mobilité n'ont fait que croître. L'Union des entreprises luxembourgeoises (UEL) prévoit jusqu'à 300.000 recrutements d'ici 2030 et la Fondation Idea entrevoit un nombre de 268.000 frontaliers à la même date, avec un Grand-Duché comptant 750.000 habitants selon le STAT-EC. Des pénuries de main-d'œuvre deviennent criantes, notamment dans le secteur des soins de santé. La population active a vieilli et une réforme des retraites est en place. Surtout, la crise du COVID est passée par là : le télétravail a augmenté, provoqué des habitudes et aussi, je pense, un changement complet de paradigme. Les jeunes générations ne souhaitent plus vivre et travailler comme les précédentes. Un indicateur en est peut-être la stagnation actuelle du nombre de frontaliers, essentiellement ceux provenant de Belgique et d'Allemagne. Nous venons, je crois bien, de passer dans un autre monde et les institutions de la Grande Région, elles,



Franz Clément, chercheur, LISER.

« La main-d'œuvre frontalière et étrangère était nécessaire au Luxembourg jusqu'à présent. Maintenant elle va devenir indispensable et obligatoire. Si on veut que le Grand-Duché continue à se développer et à voir sa croissance augmenter, des décisions inévitables devront être prises. »

en revanche, n'ont pas changé réellement dans la même période. Je pense qu'un changement est nécessaire. Nous basculons clairement dans une autre époque ; nous devons aussi modifier nos méthodes...

Quels sont d'après vous les principaux freins qui peuvent exister et s'opposer à une évolution dans la Grande Région ?

Le problème, je crois bien, c'est le « chacun pour soi » dans les pays limitrophes du Luxembourg. Les Belges sont heureux de bénéficier de la rétrocession fiscale venant du Grand-Duché pour financer leurs communes et ne souhaitent pas que cela change ; on peut les comprendre. Les Français demandent des améliorations, mais à géométrie variable. Tantôt un maire veut un meilleur contact avec le Luxembourg pour privilégier « sa » ville sans tenir compte des autres. Un département veut ceci ou cela, alors qu'il y a dans le Grand Est d'autres départements qui sont logés à la même enseigne. En France, on arrive souvent avec des revendications en ordre dispersé. Côté allemand, les revendications sont pour ainsi dire inexistantes en raison de la bonne tenue économique locale.

Lorsque j'évoque la rétrocession fiscale dans mon pays, en Belgique, je passe pratiquement pour un traître à la patrie et la réaction est toujours la même : « Taisez-vous ! N'en parlez pas car on risque de remettre la rétrocession en question ! Les Français l'auront aussi et nous on n'aura plus rien ! » Il n'y a pourtant aucun risque car tout cela est bien « bétonné ».

Vous parlez de « changement ». Comment provoquer celui-ci ?

Je pense qu'il est urgent de reconsidérer surtout nos méthodes de coopération transfrontalière. Je préconise, non pas un

nième rapport sur la Grande Région, mais bien une mise autour de la table physique et directe de tous les acteurs des entités qui la composent afin de mettre clairement les problèmes à plat et de voir quelles seront leurs conséquences d'ici 2050. Par « acteurs », j'entends les responsables politiques et ceux de la coopération, mais aussi les organisations de partenaires sociaux et tout le monde associatif. On ne peut plus continuer à agir chacun dans son coin pour ses intérêts propres. Le bilatéralisme devrait laisser place à une conception plus large de la Grande Région. Et de là prendre les décisions qui s'imposent. Le Luxembourg est au cœur de la Grande Région, il en est le moteur et je pense que c'est à partir de lui que beaucoup de choses peuvent évoluer. Il en va d'ailleurs du maintien de son bien-être futur.

Mon sentiment est que les décisions qui impacteront le Luxembourg à l'avenir ne pourront plus être prises par le seul Luxembourg qui commence à « déborder » de lui-même. Les régions et pays voisins devraient être davantage associés aux décisions qui concernent le Grand-Duché et son avenir. Par exemple, ne pourrait-on pas réfléchir sur la possibilité de créer dans les pays limitrophes du Luxembourg des « enclaves franches » capables d'accueillir des entreprises ? La fiscalité luxembourgeoise y serait appliquée, moyennant des compensations à discuter. Le Grand-Duché n'est pas extensible, ne peut pas gagner des terres sur la mer comme Monaco. La situation du développement luxembourgeois est telle que pas mal d'idées peuvent être discutées.

La main-d'œuvre frontalière et étrangère était nécessaire au Luxembourg jusqu'à présent. Maintenant elle va devenir indispensable et obligatoire. Si on veut que le Grand-Duché continue à se développer et à voir sa croissance augmenter, des décisions inévitables devront être prises. On ne peut pas suivre les personnes qui prônent la décroissance. Qui accepterait de revenir au temps des diligences ?

Institutionnellement parlant, comment voyez-vous cette évolution ? Que faudrait-il changer ou maintenir pour aller de l'avant ?

On peut situer la naissance institutionnelle de la Grande Région à l'année 1980, date à laquelle on a signé à Bonn un accord relatif à la coopération germano-franco-luxem-



« Il ne s'agirait donc pas de réélire de nouvelles instances, mais d'utiliser celles qui existent pour les faire passer d'un processus actuel de simple coopération à un autre plus poussé d'intégration politique. L'un des problèmes actuels dans la Grande Région est que les entités membres sont tributaires de questions de souveraineté. »

bourgeoise. D'autres institutions sont nées par la suite. Je crois qu'il ne faut surtout pas réinventer la roue. L'idéal, je pense, consisterait à se servir des institutions qui existent à ce jour. Le Conseil parlementaire interrégional pourrait devenir le pouvoir législatif de la Grande Région. Quant au Sommet, il en serait le pouvoir exécutif. Il ne s'agirait donc pas de réélire de nouvelles instances, mais d'utiliser celles qui existent pour les faire passer d'un processus actuel de simple coopération à un autre plus poussé d'intégration politique. L'un des problèmes actuels dans la Grande Région est que les entités membres sont tributaires de questions de souveraineté.

Est-ce pour cela que vous préconisez la mise en place d'un traité international propre à la Grande Région ?

Absolument. Ce serait un bon moyen pour aller au-delà des barrières de souveraineté. Cela étant dit, je sais bien que ce serait très difficile à mettre en place. Toutefois, à l'exception de la France qui reste un pays institutionnellement centralisé, les autres entités de la Grande Région, selon des modalités propres, disposent du pouvoir de conclure des traités internationaux. Maintenant, soyons clairs : on ne boucle pas une négociation

en vue de conclure un traité international en trois mois...

Toutefois, je constate que d'anciens traités internationaux continuent de fonctionner : je prends l'Union économique belgo-luxembourgeoise (UEBL) qui date de 1921 et qui a été renouvelée à plusieurs reprises. Je pense aussi au Traité Benelux qui allie Belgique, Pays-Bas et Luxembourg, entré en application en 1960, mais dont l'idée était née déjà en 1944 et qui existe toujours aussi. Ces sous-ensembles dans l'Union européenne continuent à vivre. Pourquoi ne pas instaurer la même chose au niveau de la Grande Région, même si dans ce cas précis nous n'aurons pas forcément affaire à des États indépendants ?

On n'a quand même pas avancé au niveau européen pour forcer ces barrières juridiques et administratives ?

Oui, et il faut le souligner. Je salue le dynamisme actuel de la Grande Région à travers l'existence de nombreux projets cofinancés depuis plusieurs années, notamment dans le cadre des initiatives européennes Interreg. La Maison de la Grande Région, installée à la gare d'Esch-sur-Alzette, joue d'ailleurs un rôle absolument remarquable et de premier

ordre pour faire vivre cet espace par le biais de projets concrets et de recherche. Il faut souligner aussi l'application l'an dernier du règlement européen *Bridge for EU*, un nouvel instrument destiné à faciliter sur chaque frontière intérieure de l'Union européenne l'identification et la résolution des obstacles à la coopération transfrontalière. Il reste toutefois à le concrétiser.

Tout cela paraît bien séduisant au niveau des idées, mais à quoi servirait précisément et concrètement un pareil traité international spécifique à la Grande Région ?

Je pense qu'il ne faudrait pas s'occuper de trop de choses dans le cadre d'un tel traité, mais d'un nombre limité de compétences qui touchent directement la Grande Région et qui seraient de nature à résoudre ses problèmes spécifiques. Inutile de commencer à s'embarasser de questions d'agriculture ou de défense, par exemple. En revanche, les formations professionnelles transfrontalières devraient être prises en compte, la question du télétravail, de l'aménagement du territoire, des infrastructures communes et de la mobilité. Je suis un grand partisan du principe de « subsidiarité » qui est une règle de gouvernance selon laquelle une entité supérieure n'intervient que si l'entité inférieure ne peut agir de manière aussi efficace. Cela vise à rapprocher la prise de décision des citoyens en plaçant la responsabilité au niveau le plus adéquat qui soit. Cela permet de décider des actions à entreprendre à l'endroit le plus approprié pour les réaliser.

Le traité permettrait d'organiser une gouvernance permanente pour gérer des compétences subsidiaires limitées et propres à l'espace de la Grande Région. Bien évidemment, je suis bien conscient d'une chose : actuellement, les entités de la Grande Région correspondent à des institutions régionales ou nationales dans le cas du Luxembourg. Or, la Grande Région n'est pas vécue de la même façon dans tout l'espace. Je serais curieux d'organiser un micro-trottoir et de demander dans la rue aux passants s'ils savent ce qu'est la Grande Région. Dans des villes comme Luxembourg, Arlon, Thionville, Trèves on pourrait sûrement répondre. Mais je doute que ce soit le cas à Charleroi, à Mayence ou à Épinal...

On vous comprend bien, mais quels seraient les véritables avantages de conclure un traité international au niveau de la Grande Région ?

Je crois qu'il y en aurait plusieurs. Tout d'abord, cela permettrait d'embarquer tout le monde dans un seul et même bateau. Je m'explique. La plupart des décisions aujourd'hui sont bilatérales, prises entre le Luxembourg et chacun de ses voisins séparément. Je trouve que cela crée un problème de cohésion sociale. Imaginez trois travailleurs frontaliers travaillant dans le même bureau d'une même entreprise. Ils viennent de Belgique, d'Allemagne et de France. L'un est soumis à des règles différentes concernant sa fiscalité, le Belge habite dans une commune bénéficiant d'une rétrocession, les autres pas. Avant que le seuil fiscal de 34 jours de télétravail n'ait été fixé, les règles étaient différentes et chacun était considéré d'une manière différente. Un traité permettrait de placer ces personnes sur un meilleur pied d'égalité. Deuxièmement, n'oublions pas que nous sommes aujourd'hui dans une situation internationale difficile. Le Luxembourg a atteint un niveau de vie formidable ; il importe à présent de le consolider. Or, si le pays continue à être tributaire de certains freins comme la mobilité ou le télétravail, c'est son attractivité qui risque d'être affectée. Je pense qu'à l'avenir les décisions qui impacteront le Luxembourg et ses voisins devront être prises en commun dans certains domaines.

Tout cela est fort bien, mais il y aurait probablement aussi des inconvénients à conclure pareil traité...

Oui, et j'en suis parfaitement conscient. Tout d'abord, comme déjà indiqué, c'est un processus long et compliqué, d'autant plus qu'il réunirait un certain nombre de partenaires devant se mettre d'accord entre eux. Il faut aussi respecter le principe de hiérarchie des normes : hors de question de contredire le droit européen. Enfin, un pareil traité qui s'occupe d'un espace particulier se trouvant sur quatre pays différents pourrait entraîner des revendications ailleurs. Ne songeons qu'à l'Alsace qui ne demande qu'à retrouver une certaine autonomie et même à sortir du Grand Est...

Et comment comptez-vous financer tout cela ?

Je plaide pour la mise en place d'une mutualisation des moyens, pour la création d'un fonds commun dans lequel le Luxembourg ne devrait pas être le seul à contribuer. La Grande Région a créé des interdépendances qui font que chacun est concerné d'une manière ou d'une autre. Ce fonds commun pourrait être alimenté par les entités membres selon des clés de répartition à convenir et à revoir. On pourrait même imaginer d'y inclure une rétrocession et des cofinancements d'aménagements. Tout cela en commun, plutôt que séparément.

Quelles considérations pourriez-vous encore avancer en faveur d'un pareil traité ?

Il y en a à nouveau plusieurs. Le Grand-Duché est indispensable à la Grande Région. Il est même vital ; sa compétitivité et son attractivité doivent être maintenues et même renforcées. Songeons que la Grande Région est un espace unique dans l'Union européenne. Si l'idée d'établir un traité international pour la Grande Région semble hors de portée, pour diverses raisons, je crois qu'il est alors nécessaire et urgent de se remettre autour de la table. Il y a actuellement tellement d'initiatives et de revendications qui sont adressées en tous sens par des institutions et des associations que je pense indispensable, près de cinquante ans après l'accord de Bonn, de remettre les choses à plat, de réunir les partenaires pour voir qui veut quoi et comment. Pour analyser ce que chacun est prêt à faire avec l'autre. L'idée d'un traité est peut-être utopique, voire chimérique, mais j'espère qu'elle servira surtout à relancer le débat sur l'indispensable optimisation de notre coopération transfrontalière.

Pour conclure, je ne me fais pas trop de soucis. Pour observer la manière dont le Grand-Duché s'est développé depuis la crise sidérurgique des années 1970, je suis admiratif. C'est un pays visionnaire qui a une formidable capacité à surmonter les obstacles et à envisager les reconversions nécessaires, avec à sa tête des personnalités politiques d'une très grande compétence dans tous les partis. Le Luxembourg est un vrai modèle en Europe dont on ferait bien de s'inspirer...

Renoir et l'amour : une ode à la vie

Plus de 150 ans après la création de leur mouvement, le 15 avril 1874, les peintres impressionnistes, copieusement critiqués à leurs débuts, continuent de séduire un large public. Les records de fréquentation des expositions consacrées à Monet, Sisley, Degas, Renoir, Pissaro ou Morisot, et les prix de vente stratosphériques des rares œuvres circulant encore sur le marché le prouvent : en novembre 2023, à New York, un tableau tardif de Claude Monet, le *Bassin aux nymphéas* (1917-1919), atteignit le prix record de 74 millions de dollars !

L'impressionnisme est aujourd'hui l'un des genres artistiques les plus connus et les plus appréciés. Même les personnes peu familiarisées avec l'art peuvent reconnaître ce style car certaines œuvres célèbres furent reproduites sur les supports les plus variés.

À l'occasion des cent cinquante ans du *Bal du moulin de la Galette* (1876), le musée d'Orsay, mondialement renommé pour sa prestigieuse collection d'art impressionniste, consacre, à Paris, depuis le 17 mars jusqu'au 19 juillet 2026, une exposition intitulée *Renoir et l'amour. La modernité heureuse (1865-1885)*. Figurant parmi les artistes les plus importants de son époque, Pierre-Auguste Renoir a révolutionné en quelques années la peinture du 19^e siècle aux côtés d'artistes tels que Monet, Manet et Pissarro. Il s'est distingué, cependant, dès ses débuts, par l'atmosphère toujours positive de ses tableaux : paysages aux couleurs vives, sociétés enjouées et nus sensuels y respirent la joie de vivre. « *La terre était le paradis des dieux. C'est ce que je veux peindre* », a-t-il écrit un jour. Il est toujours resté fidèle à cette atmosphère joyeuse et ses peintures renvoient à sa volonté première de saisir sur le vif des instants de bonheur et de sérénité.

Né en 1841 à Limoges dans un milieu modeste, il est le sixième enfant d'une fratrie de sept. Son père est tailleur et sa mère couturière. En 1844, la famille emménage à Paris pour améliorer sa situation. À treize ans, Pierre-Auguste devient apprenti dans un atelier de peinture sur porcelaine puis dans un atelier de peinture sur éventail, store et panneau de bois. Son goût artistique s'y développe. Dans le même temps, il fréquente les cours du soir de l'École de dessin et d'arts décoratifs jusqu'en 1862 où il intègre l'école des Beaux-Arts de Paris. Il y fait des rencontres déterminantes pour la suite de sa carrière. Avec Bazille, Sisley ou Monet, il se rend régulièrement en forêt de Fontainebleau



Bal du moulin de la Galette (1876). Huile sur toile, 131,5 x 176,5 cm. Paris, musée d'Orsay. Legs Gustave Caillebotte, 1896, RF 2739, Photo-Musée d'Orsay, Dist. RMN-Grand Palais/Mathieu Rabeau. Service presse/Musée d'Orsay.

pour peindre en pleine nature. Il admire les Italiens Raphaël, Titien, Véronèse, mais aussi le Flamand Rubens et les Français Fragonard ou Corot. Comme tous les peintres de sa génération, il commence par rompre avec les prescriptions académiques pour réaliser des scènes contemporaines dans un style qui se rattache au courant réaliste du 19^e siècle. L'influence de Courbet est alors importante.

Une impression d'ensemble

Sans surprise, les jeunes artistes de cette mouvance prennent bientôt leurs distances avec leur école et forment un nouveau mouvement artistique. Leurs tableaux se veulent le témoignage de la modernité apportée par la Révolution industrielle. Ils sont réalisés rapidement, en extérieur, avec des touches juxtaposées de couleurs pures qui rendent compte de l'impression d'ensemble et des sensations perçues par le peintre. *Le Bal du Moulin de la Galette* (1876) ou *Le Déjeuner des Canotiers* (1880-1881) figurent parmi les

tableaux impressionnistes les plus célèbres de Renoir, qui finit néanmoins par prendre ses distances avec un mouvement demeurant incompris de la critique. « *Vers 1883, il s'est fait comme une cassure dans mon œuvre. J'étais allé jusqu'au bout de l'impressionnisme et j'arrivais à cette constatation que je ne savais ni peindre ni dessiner. En un mot, j'étais dans une impasse* », dira-t-il.

Très exigeant, il entre alors dans une quête d'un art pictural absolu. En 1890, il épouse Aline Charigot (1859-1915) qui est d'abord son modèle, son amie, puis sa compagne. Elle lui donne trois enfants dont Jean Renoir, célèbre réalisateur de films.

Pierre-Auguste passe par une période dite « ingresque », les contours de ses personnages sont plus précis, puis par une période « nacrée » révélant son attirance pour la peinture de François Boucher ou de Nicolas Lancret qu'il copiait régulièrement, durant ses années d'apprentissage, sur des éventails. *Jeunes filles au piano*, appartient à cette dernière période



Les Parapluies (vers 1881-1886).
Huile sur toile, 180,3 x 114,9 cm.
Londres, The National Gallery, legs Sir Hugh Lane,
1917, en partenariat avec Hugh Lane Gallery, Dublin,
NG3268, Photo-The National Gallery, London.
All rights reserved. Service presse/Musée d'Orsay.



La Promenade (1870).
Huile sur toile, 81,3 x 64,8 cm.
Los Angeles, The J. Paul Getty Museum, 89.PA.41
Photo-Courtesy of the J. Paul Getty Museum.
Service presse/Musée d'Orsay.

durant laquelle le peintre emploie des couleurs profondes et contrastées. Cette toile de l'artiste est, en 1892, la première achetée par l'État, ce qui lui apporte enfin la consécration. Celui que l'on surnommait le « peintre du bonheur » s'est éteint à l'âge de 78 ans à Cagnes-sur-Mer.

À découvrir ou à redécouvrir

Pour la première fois depuis 1985, le musée d'Orsay présente les œuvres réalisées par Renoir au cours des vingt premières années de sa carrière (1865-1885). Coorganisé avec la National Gallery de Londres et le Museum of Fine Arts de Boston, l'événement offre un regard renouvelé sur des tableaux célèbres. Environ

150 peintures sont rassemblées de *La Grenouillère* (1869, Stockholm, Nationalmuseum) aux *Parapluies* (1881-1885, Londres, The National Gallery), en passant par *Le Déjeuner des canotiers* (1880-1881, Phillips Collection de Washington). Marquées par la capacité d'émerveillement de l'artiste, ces œuvres mettent en valeur les modèles qui y sont représentés grâce à l'harmonie des couleurs, la limpidité de la lumière ou la fluidité des touches picturales. Le choix des sujets – tels que le couple heureux (*La Promenade*, 1870), la mise en scène de l'amitié, la convivialité des repas – souligne la volonté du peintre, qui mène alors une vie de bohème, de faire renaître, dans le Paris corseté de la fin



La Grenouillère (1869). Huile sur toile, 66,5 x 81 cm.
Stockholm, Nationalmuseum, don 1924, donateur inconnu, par l'intermédiaire des Nationalmusei Vanner, NM 2425,
Photo-Anna Danielsson/Nationalmuseum. Service presse/Musée d'Orsay.

du Second Empire et des débuts de la III^e République, une atmosphère de liberté et de légèreté. L'inexprimable sensation que laisse un magnifique paysage, la sensualité des corps féminins, les familles heureuses dans un cadre de vie confortable sont prétextes à rendre compte de la joie d'exister.

Renoir disait « *peindre avec les mains* ». Cette approche sensualiste largement critiquée à son époque ouvrit à la modernité des années qui vont suivre tout en délivrant un message de sagesse pérenne : *Carpe diem*⁽¹⁾. En mettant en lumière à la fois la profonde originalité de son style et l'humanisme du choix de ses sujets, l'exposition *Renoir et l'amour. La modernité heureuse* nous invite non seulement à une visite picturale mais à une profonde réflexion sur un art de vivre qui consiste à capturer du pinceau, mais aussi du regard et du cœur, la beauté des instants les plus précieux de l'existence.

Danièle Henry

Maître de conférences
en Littérature contemporaine

Université de Strasbourg

(1) « *Carpe diem, quam minimum credula postero* » est un vers latin d'un poème de l'écrivain antique Horace signifiant « *Cueille le jour présent sans te soucier du lendemain* ».



Affiche tirée du *Déjeuner des Canotiers* (1880-1881). Huile sur toile, 30,2 x 175,6 cm.
Washington D. C., The Phillips Collection, achat 1923, 1637, Photo-Courtesy of The Phillips Collection, Washington, D.C. Service presse/Musée d'Orsay.

Musée d'Orsay
Esplanade Valéry Giscard d'Estaing
F-75007 Paris
Horaires : 9h30-18h (jeudi jusqu'à 21h45).
Fermé le lundi.

<https://www.musee-orsay.fr/fr/programme/agenda/expositions/re noir-et-lamour>

Avec la iX3, BMW entre dans une nouvelle ère électrique

Premier modèle de la *Neue Klasse*, la BMW iX3 50 xDrive incarne un tournant stratégique majeur pour la marque bavaroise. Plus qu'un SUV électrique, elle s'impose comme un concentré d'innovations appelé à redéfinir les standards du marché.

La nouvelle BMW iX3 peut incontestablement se positionner dans la catégorie des modèles qui marquent leur époque. Premier modèle de la vision *Neue Klasse* du constructeur bavarois, le SUV 100 % électrique séduit par son allure, ses lignes épurées et modernes, son esthétique exceptionnelle, mais aussi par ses performances sur la route. Avec ce modèle, BMW nous emmène dans une nouvelle ère électrique.

Un lancement à la portée symbolique forte

Avec le lancement de ce nouveau modèle, le premier d'une nouvelle génération, la firme allemande ne cache pas son ambition. La marque à l'hélice entend ouvrir un nouveau chapitre de son histoire, à la croisée de l'électrification, du digital et du design. La BMW iX3 marque une rupture technologique et offre un aperçu réjouissant de la capacité du constructeur à définir les standards d'une époque. La *Neue Klasse* représente l'investissement le plus important de l'histoire de BMW. La nouvelle plateforme électrique de la marque est conçue pour couvrir l'ensemble de la gamme. Cette nouvelle technologie *Neue Klasse* sera à la base de six modèles avant la fin de la décennie.

Un nouveau design, déjà iconique

C'est au volant d'une BMW iX3 50 xDrive que nous avons eu l'occasion de nous installer, histoire de vérifier que les performances étaient à la hauteur des promesses. Mais avant d'appuyer sur l'accélérateur, attardons-nous un moment sur ce nouveau design, déjà iconique.

La iX3 inaugure un tout nouveau langage stylistique chez BMW. Ici, pas de surenchère inutile : le design est épuré,



Les lignes sont nettes, les volumes assumés et chaque élément semble dessiné pour servir une vision d'ensemble cohérente. Le SUV impose sa présence tout en restant élégant et parfaitement dans son époque.

tendu, presque minimaliste, mais d'une redoutable efficacité.

La face avant verticale, marquée par une interprétation modernisée de la célèbre calandre aux deux naseaux, au rétroéclairage futuriste de nuit, affirme immédiatement l'identité du véhicule. Les lignes sont nettes, les volumes assumés et chaque élément semble dessiné pour servir une vision d'ensemble cohérente.

Dans sa couleur Ocean Wave Blau, notre modèle d'essai capte particulièrement bien la lumière, révélant les jeux de surfaces et renforçant son caractère statutaire. Le pack M Sport vient accentuer cette dimension dynamique, sans jamais tomber dans l'excès. Le SUV impose sa présence tout en restant élégant et parfaitement dans son époque.

Puissance fluide

On pourrait s'extasier longuement sur son design extérieur. Mais ce sont ses performances de conduite que l'on a envie de tester avant tout. Sur le papier, c'est plutôt alléchant. Alimentée par deux moteurs électriques générant ensemble une puissance de 469 ch, la BMW iX3 50 xDrive accélère de 0 à 100 km/h en 4,9 secondes et peut atteindre une vitesse de pointe de 210 km/h. Au volant, on n'est pas déçu. L'accélération est instantanée, linéaire, sans rupture. La puissance est toujours disponible, mais jamais brutale. Elle garantit une fluidité remarquable, presque silencieuse. Le plaisir de conduire, qui a fait le succès de la marque au fil des générations, est au rendez-vous.



Les designers n'ont pas hésité à bousculer les codes pour surprendre, mais surtout pour accompagner au mieux le conducteur et les passagers. Dès l'installation, le regard est attiré par cet impressionnant dispositif d'affichage panoramique qui traverse toute la largeur du pare-brise. Une innovation majeure, qui projette les informations essentielles directement dans le champ de vision du conducteur, redéfinissant ainsi l'ergonomie et la relation à la conduite.

Autonomie allongée, temps de charge réduit

L'intérêt, c'est qu'on peut l'apprécier dans la durée. Sur le plan technologique, la iX3 frappe fort. Grâce à la technologie eDrive de 6^e génération, le SUV affiche une autonomie pouvant atteindre jusqu'à 805 kilomètres en cycle WLTP. La recharge se veut aussi efficace, sur le papier du moins. Avec une puissance maximale de 400 kW, le constructeur assure qu'il devient possible de récupérer jusqu'à 372 kilomètres d'autonomie en seulement 10 minutes sur borne rapide. Le passage de 10 à 80 % s'effectue, lui, en environ 21 minutes.

Un bémol toutefois : si la trappe permettant d'accéder à la prise est automatisée, c'est sous le capot, via un déverrouillage manuel, que les designers ont positionné l'espace de rangement du câble. Si cela permet d'optimiser l'espace, l'ouverture et l'accès ne sont pas des plus aisés. Il est donc fort probable que, naturellement, c'est à l'arrière que ce câble prendra place.

Une expérience de conduite repensée

Sur autoroute comme sur des axes sinueux de campagne, le comportement du véhicule est hautement appréciable, tout comme le confort intérieur. Le constructeur n'a pas

ménagé ses efforts pour, aussi dans l'habitacle, garantir une expérience à la hauteur des promesses. Les designers n'ont pas hésité à bousculer les codes pour surprendre, mais surtout pour accompagner au mieux le conducteur et les passagers.

Dès l'installation, le regard est attiré par cet impressionnant dispositif d'affichage panoramique qui traverse toute la largeur du pare-brise. Une innovation majeure, qui projette les informations essentielles directement dans le champ de vision du conducteur, redéfinissant ainsi l'ergonomie et la relation à la conduite.

Associé à un grand écran central parfaitement intégré, cet ensemble crée une interface fluide, intuitive, presque naturelle.



Le souci du détail, un confort amélioré

L'ambiance intérieure de notre version d'essai, avec sa finition Contemporary Digital White/Atlasgrau, mérite également d'être soulignée. Les sièges en cuir blanc apportent une touche de sophistication rare, renforcée par une qualité de finition irréprochable.

Le toit panoramique avec Climate Comfort Glas participe largement à cette sensation d'espace et de bien-être, en diffusant une lumière naturelle maîtrisée dans l'habitacle.

Enfin, le système audio Harman-Kardon, en option, vient agréablement enrichir l'expérience. Avec ses 13 haut-parleurs, il offre une restitution sonore précise, équilibrée et immersive, idéale pour accompagner les longs trajets comme les déplacements quotidiens, et donner de la joie à tous les passagers.

Une vision cohérente et durable

Au-delà des performances et du design, la iX3 s'inscrit également dans une démarche globale de durabilité. BMW annonce une réduction significative de l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule, notamment grâce à l'utilisation accrue de matériaux recyclés et à une production optimisée. Une approche qui renforce la cohérence du modèle, en phase avec les attentes actuelles du marché.

Avec ce iX3 50 xDrive, BMW ne signe pas seulement un excellent SUV électrique. La marque pose les bases d'une nouvelle génération de véhicules, où technologie, design et plaisir de conduite ne font plus qu'un.

Abouti, performant, élégant et résolument tourné vers l'avenir, ce modèle s'impose déjà comme une référence incontournable dans l'univers des SUV électriques premium.

La BMW iX3 50 xDrive est proposée à partir de 67.589,30 EUR (TTC). Notre version, avec options, est proposée à 84.476,90 EUR.

Sébastien Lambotte

Photos-BMW



NEWS

VW REPENSE SON ID.3 AVEC SA VERSION NEO



Photo-VW

Lancée en 2019 comme le symbole de la nouvelle offensive électrique de **Volkswagen**, l'ID.3 entame aujourd'hui une nouvelle étape de sa carrière. Pour rester compétitive face à une concurrence de plus en plus intense, la compacte allemande s'offre une évolution profonde baptisée **ID.3 Neo**. Elle marque notamment une rupture avec le style parfois jugé trop neutre de la 1^{ère} génération.

Le constructeur allemand souhaite apporter davantage de caractère à sa compacte électrique, en s'inspirant notamment du langage stylistique inauguré par les concepts ID.2all et ID.GTI.

UNE GT3 SANS SON TOIT



Photo-Porsche

Porsche a levé le voile sur une première en 20 ans de carrière : une version décapotable de son modèle le plus puissant.

La nouvelle **911 GT3 S/C** permet aux fans du Boxer haut régime 6 cylindres de goûter au son fabuleux du moteur atmosphérique en décapotable.

L'utilisation innovante d'arceaux en magnésium permet d'obtenir une capote en tissu fermée dont la courbure de toit est de type coupé.

DENZA, LA MARQUE PREMIUM DE BYD, ET SA RECHARGE ULTRA-RAPIDE



Photo-BYD

BYD n'a pas lésiné sur les moyens pour lancer **Denza** à l'échelle globale. Pour l'occasion, la marque s'est emparée de Paris et du célèbre Opéra Garnier.

Avec cette nouvelle marque premium, le constructeur chinois affiche des ambitions élevées, portées par une promesse technologique forte autour de la recharge ultra-rapide. Avec sa technologie dite Flash Charging, Denza annonce des performances inédites sur le papier. Le 1^{er} modèle présenté, la **Z9 GT**, serait capable de passer de 10 % à 70 % de batterie en 5 minutes, et jusqu'à 97 % en 9 minutes.

La Brasserie, dans ce qu'elle offre d'authentique

À la Brasserie Mansfeld, Cyrille Schneider (Brasserie Beaulieu) et le chef Mathieu Morvan font revivre une table incontournable pour les amateurs de plats de brasserie authentiques, dans un lieu emblématique.

Qu'attend-on lorsque l'on s'assied à la table d'une brasserie? Avant tout, une carte constituée de plats traditionnels, sans surprise, mais que l'on prend toujours plaisir à retrouver. Ensuite, un cadre chaleureux, authentique, où l'on se sent directement à l'aise, quel que soit le moment. Enfin, la possibilité de passer un moment convivial, entre collègues, amis ou en famille. Pas de fioritures ni de chichis. Force est de reconnaître que toutes les brasseries ne se valent pas.

Un cadre historique, où l'on prend le temps

La Brasserie Mansfeld, au cœur du quartier emblématique des Rives de Clausen, vous convie à apprécier un « moment brasserie » digne de ce nom dans un cadre unique. L'établissement a été repris l'automne dernier par Cyrille Schneider (Brasserie Beaulieu) et le chef Mathieu Morvan. D'emblée, on ne peut qu'être séduit par le cadre: un bâtiment classé, chargé d'histoire, ancré dans le patrimoine architectural de Luxembourg. Par beau temps, on appréciera particulièrement sa terrasse, élégante, conviviale et chaleureuse, éloignée du brouhaha du centre-ville. Ici, on apprécie prendre son temps.

Pas de surprise... de la tradition

La carte rassemble les grands classiques: un tartare de bœuf ou de saumon, un burger, du boudin noir grillé, une bouchée à la reine (avec ris de veau rôti), de la blanquette, un tataki de thon... Pour les végétariens, une version adaptée des *Kniddelen* ou du chou-fleur rôti aux épices. Dans l'assiette, c'est généreux et savoureux. La manière dont le chef met son parcours et son exigence au service de ces plats traditionnels se traduit par une cuisine juste et accessible.

Une douceur pour finir ?

Et si, après le plat principal, il vous reste un peu de place pour une douceur, on ne peut que vous recommander leur (copieuse) *Île flottante*, *crème anglaise et pistaches caramélisées*, ou encore la *Crème brûlée*. Ou pourquoi pas un *Baba au rhum*, *chantilly à la vanille*, ou un *Coulant au chocolat*?

On ne peut qu'être séduit par la manière dont les deux associés font revivre ce lieu emblématique. Et dès lors, on ne peut que vous recommander d'aller y prendre votre temps.

Sébastien Lambotte

Photos-Talk2u



Brasserie Mansfeld
3, rue de la Tour Jacob
L-1831 Luxembourg
<https://brasserie-mansfeld.lu>



BE Creative Make Up

Teint printanier



Au printemps, tout le monde a envie de rafraîchir sa routine beauté en allégeant les couches, en adoptant un supplément d'éclat et en se façonnant un teint plus « plein air ». La collection **Mystical Gems** de **BE Creative Make Up** propose une panoplie d'indispensables printaniers : Baked Bronzer, Baked Blush, Palettes

d'ombres à paupières, Ombre à paupières liquides et soins des lèvres (exfoliant, baumes nourrissant ou infusés de pigments scintillants). Et si vous avez envie d'un teint encore plus rayonnant, quelques gouttes de *Perfecting Bronzing Drops* mélangées à votre crème de jour ou fond de teint vous apporteront un effet bonne mine naturel.

Disponibles sur www.iciparisxl.lu



Dior

Teintes gourmandes

Incontournable de la collection *Ultra-Glow*, **Dior Forever Glow Maximizer** apporte une nouvelle dimension à l'éclat du teint avec une édition limitée, 100 Sugar Icing, une teinte transformative qui diffuse des reflets changeants sous la lumière, du bleu au rose. La poudre illuminatrice **Dior Forever Glow Luminizer** revient cette saison dans une nouvelle teinte, 831 Sugar Cane, une délicate nuance rose aux paillettes bleues qui fusionne avec la peau en déposant un voile subtil et lumineux. Grâce au blush en stick **Dior Backstage Rosy Glow Stick** qui s'adapte au



Photos-Dior

pH de la peau, les pommettes sont rehaussées d'une couleur sur mesure. Les yeux se parent des 2 harmonies de roses et de verts des **Diorshow 5 Couleurs**. L'huile à lèvres culte **Dior Addict Lip Glow Oil** forme un parfait duo avec le baume à lèvres **Dior Addict Lip Glow**, décliné en 4 nouvelles teintes. Enfin, les ongles s'habillent d'un rose transparent aux paillettes multicolores ou d'un vert-menthe duochrome aux reflets bleutés.

ICI PARIS XL

Nouvelle routine

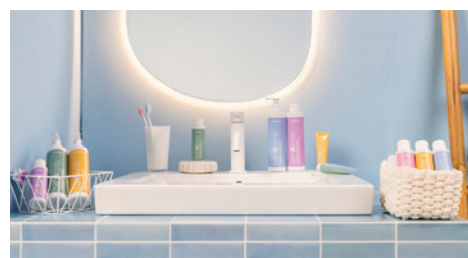


La gamme anti-âge **TIME**, forte de son succès depuis 8 ans, dévoile une nouvelle génération de soins alliant innovation scientifique, expertise anti-âge et engagement responsable : formules modernisées à base d'actifs dermatologiques puissants, et véganes (fabriquées en France), réduction des silicones, pots rechargeables pour les crèmes jour et nuit. La marque compte

élargir la gamme cette année avec un fluide SPF 50 et un masque raffermissant au collagène. Sont déjà disponibles depuis mi-mars, les **Microneedle Eye Patches**.



Une ligne de bain, 5 parfums



Nouveau design, textures ultrasensorielles et signatures parfumées travaillées,

la **gamme bain et soin** d'ICI PARIS XL a été imaginée pour transformer chaque routine quotidienne en véritables moments de plaisir. Les Gels et Mousses de douche, Exfoliants, Laits pour le corps et Soins pour les mains sont disponibles, selon la gamme de produits, dans les parfums Orange Blossom & Jasmine, Monoï & Coconut, Cotton Flower & Violet, Apple & Vanilla et Sandalwood & Bergamot.

Astuces de pros



Photo-Dior

Dior Backstage enrichit sa routine teint avec un nouvel incontournable : **Glassy Glow Stick**, l'illuminateur en stick aux multiples reflets. Ce nouvel *highlighter* dévoile une texture baume, multi-usage, qui s'applique sur les hauts points du visage, les yeux, les lèvres et le corps. Il se décline en 8 teintes translucides et multireflets. Ses 2 finis Glazed (ultra nacré) et Glossy (sans paillettes) vous permettront de créer des looks modulables.

Gourmandise douce-amère



Photo-Dior

Christian Dior avait une passion pour le sirop d'orgeat qu'il mariait à des alcools forts pour préparer personnellement des cocktails... Il aimait le goût et l'odeur de l'amande. Le sillage de **Dior Paradise** mêle une note « amande amère », crémeuse et addictive, avec le piquant d'un cocktail d'agrumes enrobé d'une Fève Tonka délicieuse.

Estée Lauder

Un boost d'hydratation



Avec sa couleur qui s'adapte au pH de la peau et sa brillance repulpante, le baume à lèvres **Futurist HydraPlump** est un véritable soin pour les lèvres. Il renforce leur barrière protectrice et aide à prévenir leur déshydratation. Il est disponible en 9 teintes adaptatives pour un éclat teinté sur mesure et dans une nuance Universal Blue qui sublime votre couleur naturelle, même sans activation du pH.

Marie-Stella-Maris

Quand le soin et le parfum se rencontrent...

Hair & Body Mist est une brume légère, fraîche et hydratante pour le corps et les cheveux. La formule – composée à 95% d'ingrédients d'origine naturelle est 100% végane et exempte de microplastiques, de parabènes et de silicones – est enrichie en acide hyaluronique et en extrait de camomille bio. **Hair & Body Mist** est disponible dans les 3 parfums emblématiques de la marque : Voyage Vétiver (minéral et cristallin), Violet Muse (floral poudré) et Objets d'Amsterdam (pétillant).

Disponibles sur <https://marie-stella-maris.com>, dans les boutiques de la marque et auprès de certains détaillants.



The Perfumist

Voyage olfactif à travers le zodiaque

Zodiac est une collection de 12 eaux de parfum inspirées des 12 signes astrologiques. Chaque fragrance reflète le caractère et l'énergie de son signe associé, mais s'accorde aussi à la saison durant laquelle ce signe s'exprime. Chaque étui est décoré des couleurs inspirées des pierres de naissance et des gemmes du mois correspondant au signe. Une collection idéale à offrir, à combiner entre plusieurs signes ou à adopter simplement selon l'énergie qui vous correspond.



Disponible sur www.iciparisxl.lu

FILORGA

Le peeling à domicile pour cibler les taches et les rides

DAILY PEEL comprend à présent 2 nouveaux produits spécialisés : les solutions resurfaçantes **Anti-taches** et **Anti-rides**. Cette nouvelle étape dans la routine du soir est conçue pour stimuler le renouvellement cutané tout en ciblant spécifiquement les problèmes tels que les taches brunes ou les rides. La technologie de base des formules repose sur 2 complexes exclusifs : 10% de complexe Advanced Peel et 1% de complexe NCEF. Les 2 produits contiennent également 1% de complexe NCEF, un complexe exclusif FILORGA inspiré des injections revitalisantes. Cette gamme innovante offre donc une solution à domicile inspirée des peelings professionnels.



Produits disponibles en pharmacies, parapharmacies et chez ICI PARIS XL.

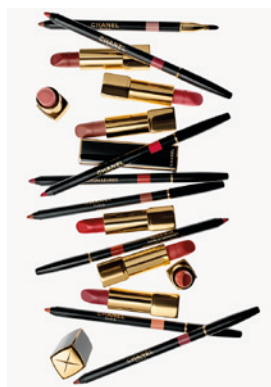


Photo-Chanel

Chanel

En solo ou en duo ?

Pour la collection **Rouge Allure Velvet Édition Limitée**, Chanel provoque la rencontre entre le tracé du **Crayon Lèvres** et le velours de son rouge à lèvres iconique. Ton sur ton ou en contraste, vous avez le choix entre 8 nuances.

L'Oréal

Des cheveux lisses et faciles à coiffer

1^{ère} technologie hybride alliant soin capillaire et transformation de texture, **Keratin Alpha Sleek** apporte l'expertise du salon à la maison, dans un rituel simple en 4 étapes. La routine convient à tous les types de cheveux, naturels ou colorés. Résultats : moins de frisottis, plus de brillance, des cheveux plus lisses qui restent doux et naturels (jamais raides). Vous pouvez utiliser votre fer à lisser pour optimiser le résultat.



Deux « rencontres » de femmes passionnantes et totalement différentes, des histoires policières bien ficelées, une affaire de terrorisme originalement traitée, des tranches de vie toutes de sensibilité et un panorama de l'automobile : quel programme !

Michel Nivoix



Femme d'exception

Le 13 février dernier, la colonelle de l'Armée de l'Air et de l'Espace Sophie Adenot, âgée de seulement 43 ans, s'est envolée pour une période de neuf mois dans l'ISS. Onzième astronaute française, elle est la deuxième femme à voler dans l'espace après Claudie Haigneré. Ingénieure aéronautique et pilote d'hélicoptère de combat, elle a été aussi la première femme pilote d'essai d'hélicoptère en France.

Ce livre nous entraîne dans les coulisses du parcours exceptionnel de Sophie Adenot : ses missions militaires, ses mentors, ses doutes et ses combats, sa préparation mentale et ses entraînements. Entretiens exclusifs, archives inédites, témoignages de personnalités : ces pages sont absolument passionnantes. Il faut lire ce livre.

Sophie Adenot
De la Terre aux étoiles
de Marc Dana

Editions du Rocher (301 pages – 19,90 EUR)



Les secrets du manoir

Ce qui caractérise le charmant petit village anglais de Castel Knoll, c'est son environnement de mystères et de prédictions dont la première victime fut Frances Adams, informée, alors qu'elle avait seize ans, qu'elle serait assassinée... et qui le fut.

Cette fois, c'est Annie, héritière du manoir de sa grand-tante, qui s'interroge car certains habitants l'évitent. Jusqu'au jour où, dans le parc du domaine, elle rencontre Peony, une vieille dame excentrique et célèbre voyante. Annie a refusé d'entendre la prédiction la concernant mais a dû écouter des révélations relatives au passé du manoir. Quelques heures plus tard, Peony est retrouvée morte. La prédiction était-elle ou non celle qu'Annie imaginait ? *That is the question.*

Comment sceller votre propre destin
de Kristen Perrin

Michel Lafon (343 pages – 19,95 EUR)



Frontières

Peu après la Seconde Guerre mondiale, l'Europe a été coupée en deux par des frontières auxquelles Winston Churchill avait donné le nom de « rideau de fer » et dont les abords présentaient des dangers. L'une de ces frontières séparait l'Italie de la Yougoslavie près de Trieste. C'est dans cette ville qu'Ettore Salassi, journaliste, œuvre aussi pour un service de renseignement.

Salassi a tout intérêt à se faire pardonner son passé peu reluisant et c'est ainsi qu'il se retrouve dans une affaire où se mêlent une tentative de coup d'État et la disparition d'un jeune militaire dont le cadavre est retrouvé en mer. On se rend compte, au fil des pages, que la frontière la plus dangereuse n'est pas celle entre les pays, mais celle entre vérité et mensonge. Haletant.

La nuit sur la frontière
de Pietro Spirito

Métaillé (228 pages – 20,50 EUR)



Saine révolte

Amoureuse de Bruno, Muriel reçoit un jour un télégramme qui lui révèle les mensonges de celui-ci et brise ses illusions amoureuses. Nous sommes en 1970, en Bretagne, et la jeune femme va faire la connaissance de Vincent Dubreuil, héritier d'un empire commercial breton, dans les bras de qui elle trouvera consolation et qu'elle va rapidement épouser.

Mais celui-ci est volage et, de plus, des problèmes familiaux mettent l'entreprise en péril. Muriel décide alors de réagir, assumant son rôle de mère, poursuivant sa carrière de gynécologue, et réalisant ses aspirations personnelles tout en osant défier les conventions. C'est ainsi qu'elle parvient à tracer son propre chemin. Mais à quel prix ?

Muriel
de Joël Raguénès

Calmann-Lévy (427 pages – 21,50 EUR)



Improbable attelage

Le sujet est sérieux : un terroriste français a pris le contrôle de l'arsenal nucléaire mondial et menace d'anéantir la Terre. Seule solution envisagée par le gouvernement : faire revenir, grâce à une invention scientifique, le plus grand enquêteur de l'Histoire, Maxence Desjardin, surnommé « la chouette » au XIX^e siècle.

Mais les intuitions de Maxence ne fonctionnent pas. De plus, il doit faire équipe avec Jennifer, génie scientifique asociale, et Yasmine, brillante policière mise sur la touche. Ajoutons que le personnage est empli des préjugés de son époque. Cet improbable attelage parviendra-t-il à sauver le monde ? Ce polar est traité avec un humour désopilant. Une belle réussite.

La Chouette a sept jours pour sauver le monde
de Mabrouck Rachedi

Actes Sud (361 pages – 22 EUR)



Redoutable

Rentrant d'une fête, Isla, 17 ans, a été tuée par un chauffeur qui s'est enfui. Abby, sa mère, décide alors d'enquêter pour comprendre. Elle apprend ainsi que sa fille, apparemment parfaite et bonne élève, dissimulait beaucoup de secrets. Ces derniers pourraient-ils avoir poussé quelqu'un à la tuer ?

Ses recherches vont créer une multitude de problèmes dans le voisinage composé de familles bourgeoises car les mères, les maris et les fils ont tous quelque chose à cacher : quelque chose qui pourrait être en rapport avec la mort de l'adolescente. Ce microcosme est d'autant plus inquiet que cette enquête aura des conséquences irréparables car la vérité va éclater et va tout dévaster sur son passage, tel un cyclone.

Les mensonges de nos mères
d'Hannah Beckerman

City (367 pages – 22 EUR)



Légende

Fille de l'inoubliable actrice, chanteuse et danseuse Judy Garland et du grand réalisateur et metteur en scène Vincente Minelli, Liza Minelli a tout connu à Hollywood : son faste, son génie créatif, mais aussi sa part sombre. Elle s'est aussi couverte de gloire à Broadway.

Dans ce livre, elle a voulu rendre hommage à son immense public en racontant sa vie très animée et son parcours artistique exceptionnel d'actrice, chanteuse, danseuse et chorégraphe. Elle évoque avec une totale sincérité les très hauts et les très bas de sa vie et de sa carrière. Liza Minelli, qui est l'exemple même de la résilience, a écrit ces pages « parce que vous méritez de connaître la vérité » sur elle. Ce livre est un plaisir de chaque instant.

Le cabaret de ma vie de Liza Minelli

Fayard (518 pages – 25 EUR)



Patrimoine

Au sommet du promontoire surplombant un village du Morvan trônent fièrement les vestiges d'un château féodal vieux de plus de sept siècles qui représente la mémoire du lieu, la mémoire collective du pays. Un jour, de jeunes citadins originaires de la région s'y intéressent et montent un projet dont l'objectif est de réhabiliter ces ruines, ce qui ne convient pas aux habitants.

De passage avec son camping-car, Florent se trouve mêlé au débat opposant les deux clans et participe aux travaux avec Agathe, dernière descendante des hobereaux du village. Mais leur intervention va être de courte durée car le projet est irréaliste. Un roman, entre sauvegarde du patrimoine et vivre ensemble, et entre citadins et villageois, plein de sagesse sur le devenir de nos campagnes.

Les pierres s'en souviennent de Didier Cornaille

Presses de la Cité (296 pages – 22 EUR)



Portraits

Ce roman narre l'histoire de huit femmes qui ne se connaissent pas et qui ont embarqué, par l'entremise d'une agence spécialisée dans les voyages au féminin, pour une escapade routière de deux semaines en Islande. Ce groupe est particulièrement intéressant car sa composition est très diversifiée : célibataire, divorcée, actives travaillant dans des milieux professionnels fort différents, retraitée, provinciales, parisiennes, dont les âges sont compris entre 30 et 66 ans.

Entre écarts générationnels, personnalités opposées et visions de la vie parfois très éloignées les unes des autres, faire groupe n'est pas toujours facile. Pourtant, chacune va apprendre de ses congénères et revenir grandie de ce périple. Ces portraits sont remarquablement brossés.

Danser sur les volcans de Laure Manel

Michel Lafon (440 pages – 20,95 EUR)



Tragédie

Juni ne savait pas pourquoi sa grand-mère dansait sous la pluie lorsqu'elle traversait des moments difficiles. Elle l'a appris à la mort de ses grands-parents après avoir fouillé dans leurs souvenirs familiaux et lorsqu'elle a trouvé une photo de son aïeule avec un jeune soldat allemand. Qui était-il ? Elle n'en a jamais entendu parler. Elle décide alors de connaître la vérité.

Comme dans beaucoup de familles, la sienne cache des silences et des secrets. Juni découvre ainsi un amour impossible et une inimaginable tragédie qui ont marqué à tout jamais la vie de sa grand-mère. Rien ne pouvait être aussi tragique que ce qu'elle avait vécu à l'époque. Et ce qu'a découvert Juni va bouleverser à tout jamais son propre destin.

Quand elle dansait sous la pluie de Trude Teige

City (331 pages – 20,90 EUR)



Panorama

Il y a un peu plus d'un siècle, l'automobile faisait son apparition sous forme de machines rudimentaires équipées d'un moteur à combustion. Depuis, les moteurs ont gagné en puissance, les mécaniques en fiabilité et les habitacles en confort et en sécurité. Une industrie est ainsi née, produisant des

véhicules aux vocations différentes.

Auteur de nombreux ouvrages, Larry Edsall a réuni dans celui-ci tous les modèles d'exception sortis au cours de ce siècle, de la 2 CV Citroën et la Coccinelle Volkswagen à des voitures de rêve aux très hautes performances comme, entre autres, la Nissan 350 Z, la Porsche Carrera GT, la Bugatti Tourbillon ou la Ferrari F80. Les passionnés d'automobile(s) voudront avoir ce livre.

100 ans d'automobiles de Larry Edsall

Glénat (216 pages – 30 EUR)

Nous vous recommandons aussi

Elne, les sages-femmes de l'exil de Caroline Herbau

Presses de la Cité (513 pages – 23 EUR)

Les amours en fuite de Kevin Barry

Métailié (191 pages – 18 EUR)

Les petits meurtres du Tricot Club Un cadavre en trop de Sylvie Baron

Calmann-Lévy (300 pages – 14,90 EUR)

Les artistes féminines sont à l'honneur dans cette sélection dont la particularité est de vous proposer non seulement des interprétations mais aussi des adaptations et des créations. Leurs homologues masculins signent eux aussi de merveilleuses productions.

Michel Nivoix



Bel équilibre

Kinésithérapeute à l'origine, Cécile Brocas possède une solide expérience scénique de choriste pendant vingt ans dans les formations gospel et RnB les plus cotées de Paris et accompagnatrice d'artistes de variété sur scène, en studio et sur les plateaux de télévision. En

outre, depuis 2019, elle est à la tête d'un quintet de très haut vol.

Embrasser le jazz à pleine voix est sans doute ce qui la fait le plus vibrer : ce premier album (qui a été précédé de deux singles) témoigne de sa maîtrise vocale, toute en nuances, sans effets inutiles et avec un timbre assez extraordinaire. L'enregistrement de ce disque à la fin de sa grossesse confère à celui-ci une douceur particulièrement bienvenue à laquelle contribuent ses cinq musiciens. Quel bel équilibre !

Cécile Brocas
That was a dream
(Continuo Musique)



Magistral

Lorsque deux très grands pianistes mettent en commun leurs talents pour interpréter des pièces à quatre mains, cela permet d'apprécier des œuvres aussi difficiles que cette *Fantaisie en fa mineur* de Franz Schubert. Le Français Bertrand Chamayou et le Norvégien Leif

Ove Andsnes l'ont jouée ensemble pour la première fois en 2016 lors de la première édition du Rosendal Chamber Music Festival fondé par ce dernier dans son pays.

Les œuvres à quatre mains requièrent une véritable fusion musicale des pianistes, et c'est ce qui se produit ici. Autorité, même perception des nuances, puissance : des qualités que l'on retrouve dans les trois autres compositions figurant sur ce disque. Magistral.

Bertrand Chamayou – Leif Ove Andsnes
Schubert 4 hands
(Erato)



Très beau

Très à l'aise dans divers répertoires, Gautier Capuçon aime sortir des sentiers battus. Sa dernière réalisation est ce disque intitulé *Gaïa*, en hommage à la déesse grecque mère de toutes choses, et dédié à la Terre. Entouré d'une dizaine de musiciens et vocalistes, il présente

dix-sept œuvres inédites de seize compositeurs contemporains.

L'ensemble est un hommage à la beauté complexe de notre planète, mais aussi à sa fragilité et à sa force. Le virtuose originaire de Chambéry célèbre aussi son attachement au massif alpin et plus particulièrement à celui du Mont-Blanc. Ces compositions sont d'une grande beauté et leur interprétation ne trahit pas les intentions de leurs auteurs. C'est tout simplement très beau.

Gautier Capuçon
Gaïa
(Erato)



Splendeur

Que de chemin parcouru par Rose Naggar-Tremblay depuis qu'elle fut en résidence à l'atelier lyrique de l'opéra de Montréal, sa ville : on a pu l'entendre dans les plus grandes maisons d'opéra et grands théâtres d'Edmonton, Milan, Luxembourg, Sofia, Erfurt, Munich, Paris,

Nancy, Reims, Metz, Caen, Toulouse et Grenoble.

Artiste éclectique au timbre rond, généreux et profond, Rose Naggar-Tremblay, qui travaille avec les chefs les plus réputés, propose pour ce premier album une sélection d'airs d'opéra de Georg Friedrich Haendel et un hommage au compositeur anglais Charles Avison. Elle est accompagnée ici par l'Orchestre de Chambre de Toulouse, le plus ancien de France. Cette artiste nous offre des interprétations d'une réelle splendeur.

Rose Naggar-Tremblay
Haendel gourmand
(Arion)



Réinvention

Cecil L. Recchia nous livre avec ce disque le fruit d'un travail très intéressant qui s'appuie initialement sur le répertoire de Django Reinhardt dont elle est une fervente admiratrice. Le grand Django s'est nourri, rappelons-le, d'influences multiples. Partant du jazz manouche,

Cecil a décidé de se détacher de celui-ci pour s'orienter vers le *New-Orleans* et le *hard bop*.

De plus, cet éloignement esthétique s'accompagne de textes qu'elle a écrits pour les poser sur ces pages musicales. Cecil L. Recchia, dont on apprécie la voix chaude mais sans ostentation, est en parfaite osmose avec le quartet qui l'accompagne et qui produit une musique très joyeuse et très carrée. Une façon fort originale de réinventer l'œuvre du grand Django.

Cecil L. Recchia
Django Reinhardt
(Label Ouest)



Réjouissant

Renommé pour ses interprétations magistrales d'œuvres des XVII^e et XVIII^e siècles, le ténor californien Zachary Wilder vient de nous offrir un disque atypique et particulièrement réjouissant. Cet artiste au timbre tout de douceur et de puissance, très recherché à la

fois pour les opéras et les concerts, travaille avec les meilleures formations du monde.

Il démontre ici une belle aisance dans des œuvres qui vont de Mozart à Hanns Eisler en passant par Kurt Weill, Amy Beach, Gershwin, Schubert et Bernstein dans un programme où l'on retrouve des lieder, des opéras, du jazz et des comédies musicales de Broadway. À souligner le merveilleux travail de Rob Mounsey aux arrangements, au piano et à la direction. Quel talent !

Zachary Wilder
Brooklyn Suite
(Harmonia Mundi)

plein Cadre

Supplément
Entreprises magazine
numéro 39
Mai Juin 2026

ISSN 3028-8




**LES FOYERS
& Résidents**

Les foyers

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**

© 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.



Retrouvez toutes nos éditions sur
www.entreprisesmagazine.lu





**YOUR
BRIDGE
TO LIFE**

[SPUERKEESS.LU/logement](https://spuerkeess.lu/logement)

**Le logement évolue.
Votre banque aussi.**