

Entreprises *magazine*

Numéro 138 – Juillet-Août 2026 – 5 EUR



Assurances

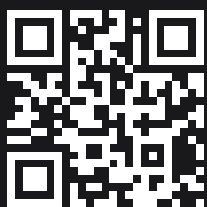
Dossier pages 24-52





LETZDATA
LUXEMBOURG DATA FACTORY

ONE PROCESS. ENDLESS POSSIBILITIES.



letzdata.lu



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry for Digitalisation



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry for Digitalisation

Government commission for data sovereignty

ctie
Government IT Centre



Photo-Zerofukuman/Shutterstock

News

- 4 Brèves
- 17 Vacances 2026 : la hausse des prix change-t-elle vos plans ? – Résultats du sondage réalisé en avril-mai sur le site lesfrontaliers.lu
- 18 L'économie luxembourgeoise « en grand ralentissement »

Formation tout au long de la vie

- 20 Des compétences pour accompagner les transformations du secteur de l'assurance

Entreprendre au féminin

- 22 Émilie Allaert : « Oser sortir du cadre est une force dans la tech »

Dossier Assurances

- 24 Le secteur de l'assurance au Luxembourg confirme sa solidité et sa résilience
- 27 Les turbulences boursières affectent-elles significativement les assurances européennes ?
- 29 Les assureurs face à une nouvelle vague réglementaire
- 31 Quand les nouveaux risques transforment le métier...
- 32 Cybersécurité : un enjeu devenu incontournable pour les entreprises
- 34 L'assurance-vie au défi de l'intégration des actifs privés
- 36 L'assurance-vie patrimoniale entre dans une nouvelle ère
- 38 IA en assurance : promesse ou performance ? – Quand la transformation devient une exigence de compétitivité
- 40 L'IA ou la stratégie du bouclier contre l'épée...
- 41 GenAI Business Center – Accompagner les entreprises dans leur transition vers leur écosystème d'IA générative
- 42 Jusqu'où peuvent aller les assureurs dans le traitement des données sensibles ?
- 44 Formation, expertise : les professionnels de l'assurance doivent s'adapter
- 46 Régime complémentaire de pension : le levier du plan bonus – Un outil fiscalement efficient au service de l'attractivité et de la performance RH
- 48 Assurance groupe : un levier stratégique pour les entreprises face aux enjeux de retraite
- 50 Atradius – Pensez à protéger votre trésorerie !
- 52 ODL : s'adapter, innover et sécuriser les opérations à l'étranger

À nos frontières

- 53 Le renouveau des Émaux de Longwy

Bon à savoir

- 54 Absence de permis poids lourd valable : un motif de licenciement avec effet immédiat
- 55 Justice fiscale : rééquilibrer l'effort collectif

À (re)découvrir au Palazzo Strozzi

- 64 Rothko in Florence : vibrations lumineuses

Auto

- 58 Opel Mokka GSE : le SUV compact passe en mode sport

Étapes gourmandes

- 61 Délices glacés : vous allez fondre de plaisir !

62 Beauty case

64 Livres

66 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, Sophie Le Guillou,
Michel Nivoix

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce numéro :

lesfrontaliers.lu, Vincent Hein, INFPC,
Martine Borderies, LALUX Assurances,
EY Luxembourg, CNPD, Eric Kristiansen,
Baloise, M^e Céline Lelièvre,
Chambre des salariés Luxembourg
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.



© 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.

COUR DES COMPTES EUROPÉENNE

60% DES OBSTACLES DU MARCHÉ UNIQUE RECENSÉS IL Y A PLUS DE 20 ANS PERSISTENT

Dans son rapport spécial 13/2026 intitulé *Marché unique des services – La Commission n'agit pas encore assez pour éliminer les obstacles à la prestation de services transfrontaliers*, la Cour des Comptes européenne estime que la Commission européenne n'en fait pas assez pour lever les obstacles considérables que les entreprises de l'UE rencontrent depuis des années lorsqu'elles fournissent leurs services dans un autre État membre. La gardienne des finances de l'UE critique l'exécutif européen pour son manque d'objectifs clairs et d'ambition stratégique, tout en soulignant que les États portent eux aussi une part de responsabilité pour avoir freiné l'intégration du marché unique des services par des mesures réglementaires ou administratives. Son audit s'inscrit dans un contexte marqué par des études critiques sur le sujet, telles que le « rapport Draghi » sur l'avenir de la compétitivité européenne et le « rapport Letta » sur l'avenir du marché unique, tous deux publiés en 2024.

Les services, qu'ils concernent les domaines de la construction, des transports, de l'architecture, de l'informatique ou de l'emploi, représentent environ 70% du PIB des pays de l'UE. Cependant, **seulement 20% des prestations de services sont transfrontalières**. Selon le rapport d'Enrico Letta, des obstacles importants doivent encore être levés pour libérer tout le potentiel du marché unique des services. Au cœur du problème figurent des différences nettes entre les exigences nationales d'autorisation et de certification, ainsi que des réglementations nationales divergentes, des procédures administratives lourdes et des restrictions à l'envoi de travailleurs à l'étranger. Tous ces facteurs forment des obstacles structurels qui rendent la fourniture transfrontalière de services complexe et coûteuse pour les entreprises.

Environ 60% des obstacles au marché unique des services recensés en 2002 persistaient encore en 2023, continuant à entraver l'activité économique et la concurrence sur les prix. La Commission européenne a pris des mesures pour remédier à ce problème, mais jusqu'en 2025, ses efforts manquaient à la fois d'orien-

tation stratégique et d'une procédure de ciblage des obstacles pouvant avoir le plus grand impact. La situation n'a guère évolué après l'adoption, en 2025, de la dernière stratégie de la Commission relative au marché unique, dont les outils ont peu de chances de s'avérer efficaces.

En 2023, en matière d'intensité des échanges transfrontaliers, les importations et les exportations ont représenté 0,4% du chiffre d'affaires dans le commerce de gros/détail, 0,8% dans la construction, 4,6% dans les services juridiques et comptables, 6,6% dans l'ingénierie, 8,1% dans les transports, 15% dans les services informatiques et 31,8% dans la publicité et les études de marché. Selon l'analyse de la Commission européenne, des réformes supplémentaires ambitieuses pourraient générer une croissance supplémentaire de 2,5% du PIB de l'UE d'ici 2027.

La Commission européenne a eu beau soutenir les pays de l'UE pour qu'ils facilitent la prestation de services transfrontaliers, les entreprises n'ont toujours pas accès à toutes les informations nécessaires pour proposer des services dans un autre pays européen. De plus, le cadre de coordination annuelle des politiques économiques (appelé *Semestre européen*) n'a pas permis d'inciter à de grandes réformes réglementaires dans le domaine des services, et rares sont les États membres qui ont utilisé les fonds de relance post-COVID pour réformer ces secteurs et lever les obstacles réglementaires.

Globalement, le contrôle du respect des règles au sein du marché unique des services était faible. D'une part, la Commission européenne a du mal à les faire respecter, et elle s'appuie surtout sur des procédures d'infraction. Mais il faut aussi dire qu'elle ne réagit pas toujours rapidement lorsqu'un pays contrevient à la directive sur les services. Qui plus est, le traitement des recours formés par des entreprises contre les États membres qui enfreignent les règles de l'UE présente des défauts, la résolution des plaintes pouvant être longue et désavantager les petites entreprises.

Les études montrent pourtant que **les bénéfices d'une suppression des obstacles seraient considérables**. Les auditeurs formulent plusieurs recommandations pour permettre à la Commission européenne de mieux assurer le bon fonctionnement du marché unique des services. Ils l'appellent à **élaborer une stratégie plus claire et plus ambitieuse, à faire**

un usage plus actif du Semestre européen et à inciter davantage les États membres à entreprendre les réformes nécessaires. Ils l'invitent aussi à clarifier la législation, à centrer le contrôle du respect des règles sur les affaires ayant une incidence considérable, à renforcer les outils facilitant la prestation de services transfrontaliers et, enfin, à suivre et à évaluer les progrès réalisés en vue de l'achèvement du marché unique des services.

Le rapport spécial 13/2026 est disponible sur www.eca.europa.eu/fr/publications/SR-2026-13

CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES FRONTALIERS

CHÔMAGE, FISCALITÉ ET CSG AU CŒUR DES PRIORITÉS



En avril dernier, la **Confédération Européenne des Frontaliers (C.E.F.)** a organisé une réunion de travail consacrée aux dossiers prioritaires.

La C.E.F. observe que les difficultés financières de l'UNEDIC sont régulièrement attribuées au poids des **indemnités chômage** versées aux travailleurs frontaliers. Lors d'une réunion à Paris le 12 mai 2025 avec les représentants du cabinet de la ministre française du Travail et de l'Emploi de l'époque, Astrid Panosyan-Bouvet, la C.E.F. avait notamment abordé la nécessité d'une révision des règles européennes de coordination des systèmes de sécurité sociale (règlement européen 2004/883) dont l'objectif est d'établir une répartition plus juste et équilibrée des coûts entre les États membres. Et avait ensuite sollicité l'ensemble des députés européens français pour connaître la position de leur groupe politique sur cette révision. L'enjeu reste une répartition équitable des charges financières liées aux indemnités chômage des frontaliers, entre l'État d'emploi et l'État de résidence.

En octobre prochain, la C.E.F. interpellera les autorités publiques quant aux avancées concrètes réalisées.

Le 30 janvier 2026, le gouvernement luxembourgeois a présenté une version révisée de son projet de loi instaurant

une classe d'impôt unique (projet de loi 8676), marquant la fin progressive de l'imposition collective des couples. Le 8 mars 2026, ce sont les Suisses qui ont approuvé par référendum une loi fédérale sur l'imposition individuelle, abandonnant eux aussi le système d'imposition conjointe.

Si les deux pays remplacent l'imposition collective par une **imposition individuelle**, leurs motivations diffèrent radicalement. En Suisse, l'imposition commune des couples mariés était perçue comme une pénalisation fiscale du mariage (la fameuse *Heiratsstrafe*), tandis qu'au Luxembourg, le système actuel – basé sur le *splitting* et avantageant fiscalement les couples mariés ou pacsés – est jugé socialement dépassé.

La réforme suisse entraîne une hausse du prélèvement à la source pour les travailleurs frontaliers. Aussi, la C.E.F. s'interroge quant aux conséquences de la réforme luxembourgeoise pour les ménages des frontaliers dont les revenus sont uniques ou mixtes (quand l'un travaille au Luxembourg et l'autre dans son pays de résidence) : baisse du pouvoir d'achat pour les ménages concernés, traitement potentiellement discriminatoire lié au traitement fiscal des enfants, attractivité réduite du Grand-Duché de Luxembourg.

En octobre 2024, le Conseil d'État français suivant un changement d'interprétation a rendu une décision (n° 473997, 25/10/2024) relative au dé plafonnement de la **Contribution Sociale Généralisée (CSG)** et de la **Contribution pour le Remboursement de la Dette Sociale (CRDS)** applicables aux retraités ayant une pension issue de plusieurs États (polypensionnés), et ce en l'absence de toute modification législative ou réglementaire entre 2019 et 2024.

Bien que la CSG soit présentée comme un impôt, la Cour de justice de l'UE a clairement établi que, dans la mesure où elle participe au financement du régime obligatoire de sécurité sociale, elle relève des règlements européens de coordination des systèmes de sécurité sociale (Affaire C-623/13). Dans ce contexte, en novembre 2025, la C.E.F. a sollicité Roland Lescure, ministre de l'Économie et des Finances, afin de réexaminer les mesures fiscales relatives à la CSG et à la CRDS ayant un impact sur les travailleurs frontaliers et les retraités polypensionnés.

La C.E.F. invite les polypensionnés concernés par le dé plafonnement de la CSG et de la CRDS à prendre contact avec l'une

de ses associations membres, afin d'évaluer l'opportunité d'introduire une réclamation et les aider à monter les dossiers.

<https://lesfluxs.eu>

<https://www.amicale-frontaliers.org>

<https://www.adf68.com>

CHAMBRE DES SALARIÉS L'ENQUÊTE QUALITY OF WORK INDEX 2026 EST LANCÉE

Comme chaque année, l'institut infas (Bonn, Allemagne) est chargé de mener l'enquête **Quality of Work Index** auprès d'un grand nombre de salarié-e-s au Luxembourg concernant leurs conditions de travail dans un contexte professionnel en évolution.

Cette année, un accent particulier est mis sur les conditions de travail et le bien-être, ainsi que sur 2 thématiques spécifiques : **l'expérience des risques liés au changement climatique sur le lieu de travail et l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre professionnel**.

Environ 19.000 personnes seront contactées (de début juin à septembre 2026). Parmi elles, 3.000 répondant-e-s du panel existant sont invité-e-s à participer à des entretiens téléphoniques. En parallèle, 16.000 personnes ont été tirées au sort par l'IGSS et recevront une lettre d'invitation à participer à l'enquête.

L'enquête dure environ 20 minutes et s'adresse aux personnes âgées de 18 à 64 ans, travaillant au moins 10 heures par semaine, résidant au Luxembourg ou frontalières (Allemagne, Belgique, France).

Pour la CSL, disposer de données fiables est essentiel pour analyser l'évolution du monde du travail et défendre activement les intérêts des salarié-e-s.

www.csl.lu

UNE CAMPAGNE POUR UNE RÉFORME FISCALE JUSTE, AMBITIEUSE ET DURABLE

Face à la hausse du coût de la vie, à l'augmentation des inégalités et aux défis sociétaux majeurs d'aujourd'hui, la **Chambre des salariés (CSL)** a lancé une campagne de communication dédiée à la justice fiscale.

Par cette campagne, la CSL veut rendre visibles les inégalités et poser une question essentielle : sommes-nous vraiment tous égaux devant l'impôt ? L'objectif est d'ouvrir le débat sur une réforme ambitieuse, capable de rééquilibrer les contributions et d'assurer un financement durable du modèle social.

Au Luxembourg, les revenus du travail sont nettement plus imposés que ceux du capital. Les prélèvements obligatoires représentent environ 1/3 d'un salaire moyen, contre moins de 5% pour des dividendes équivalents. Concrètement, un salaire de 4.000 EUR peut générer près de 500 EUR d'impôt mensuel, contre moins de 100 EUR pour des revenus du capital similaires. Autre exemple : une plus-value de 100.000 EUR sur des actions peut même être totalement exonérée, alors qu'un revenu du travail équivalent peut générer près de 25.000 EUR d'impôt.

La progressivité de l'impôt montre également ses limites. Le taux marginal passe de 0% à 39% entre 13.000 et 54.100 EUR, soit la tranche où se situe la majorité des salariés, tandis que le taux maximal de 42% ne s'applique qu'à partir de 234.870 EUR. Entre 2002 et 2019, le taux effectif des classes moyennes est passé de 13,2% à 21,4% (+ 62%), alors que celui des ménages les plus aisés est resté stable (22,1% à 21,6%). Aujourd'hui, les classes moyennes financent 72,8% du système sociofiscal, pour 61,4% des ménages.

Les 10% les plus riches détiennent 48,6% de la richesse totale, et les 5% les plus riches à eux seuls 35,1%. Les actifs générant des revenus sont encore plus concentrés : 73% appartiennent aux 5% les plus riches.

L'héritage renforce ces écarts. Seul 1/3 des ménages a déjà hérité et 83% du patrimoine transmis bénéficie aux 10% les plus riches. Environ 350 milliards EUR seront un jour transmis, majoritairement sans taxation.

Le financement de l'État repose largement sur les ménages. Ceux-ci contribuent à hauteur d'environ 37% des recettes via l'impôt sur le revenu et 22% via la TVA. Les entreprises, malgré des profits en hausse de 42% entre 2020 et 2024, ne représentent qu'environ 1/4 des recettes publiques. Depuis 2000, la part de l'impôt sur les sociétés a diminué de 4 points de pourcentage, tandis que celle des ménages a augmenté de 12 points. Par ailleurs, si le taux officiel d'imposition des sociétés est de 24%, le taux effectif peut descendre entre 1% et 8% en raison des niches fiscales.

Pour la CSL, ces déséquilibres ont des conséquences directes, notamment sur le logement. Jusqu'à 20.000 logements restent inoccupés et 46,9% des terrains constructibles détenus par les personnes physiques appartiennent aux 1.000 plus grands propriétaires. Ces dérives de la

faible fiscalité foncière freinent l'offre de logements et contribuent à la hausse des prix: les prix réels restent environ 50 % plus élevés qu'en 2010 et le taux d'effort des locataires du privé a augmenté de 31,8 % en 2016 à 39,3 % en 2023, atteignant 55,6 % pour les ménages modestes.

La **CSL appelle à une réforme globale** visant à établir la justice fiscale, c'est-à-dire renforcer la taxation du capital et introduire un impôt sur les grandes fortunes, avec exonération pour les patrimoines modestes ; mettre en place une imposition sur les successions importantes ; revoir la progressivité de l'impôt sur les plus hauts revenus ; assurer une contribution effective plus élevée des entreprises ; et mobiliser la fiscalité pour lutter contre la crise du logement.

www.csl.lu/fr/justice-fiscale

INITIATIVE POUR UN DEVOIR DE VIGILANCE APPEL AU GOUVERNEMENT DANS LE CADRE DE LA TRANSPOSITION DE LA DIRECTIVE CSDDD



De g. à dr.: **Jean-Louis Zeien** et **Pascal Husting**, les 2 coordinateurs de l'Initiative pour un devoir de vigilance.

Après 4 années de mobilisation au niveau européen pour les droits humains, le climat et l'environnement, la **directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDDD)**, bien que fortement affaiblie, a été maintenue. Elle constitue néanmoins un tournant important en matière de responsabilité des entreprises vis-à-vis des droits humains et de l'environnement.

Malgré des engagements répétés, notamment pour éradiquer le travail des enfants d'ici fin 2025, ce fléau demeure une réalité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. La **transposition** de la CSDDD au **Luxembourg** représente dès lors une opportunité concrète de passer des déclarations d'intention à une mise en œuvre effective. Le gouvernement luxembourgeois peut saisir cette opportunité **en s'alignant explicite-**

ment sur les normes internationales, en particulier les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, ainsi que sur son propre Plan d'action national. Selon les informations de l'Initiative pour un Devoir de Vigilance (IDV), le gouvernement entend avancer rapidement sur ce dossier en 2026.

L'**Initiative pour un devoir de vigilance**, coalition de 16 organisations de la société civile, a présenté ses 10 revendications au gouvernement pour une législation efficace et ambitieuse en matière de droits humains, de climat et d'environnement: instaurer un devoir de vigilance rigoureux ; mettre en place une autorité de surveillance indépendante ; adopter des dispositions solides en matière de responsabilité civile ; abaisser les seuils d'effectifs et de chiffre d'affaires afin d'élargir le champ d'application ; inclure les entreprises opérant dans des secteurs à haut risque, couvrir l'ensemble de la chaîne d'activité, y compris en aval (*downstream*), conformément aux normes internationales ; exiger des entreprises l'adoption et la mise en œuvre de plans de transition climatique, sous supervision des autorités ; lever les obstacles à l'accès à la justice, notamment en introduisant des actions représentatives ; adopter une définition large des « parties prenantes », incluant consommateurs, ONG et institutions nationales des droits humains ; et inclure explicitement le secteur financier dans la législation.

À la suite des compromis européens, le champ d'application de la CSDDD a été considérablement restreint. Selon une estimation récente de SOMO⁽¹⁾, **seuls 974 groupes d'entreprises dans l'UE restent concernés**, soit une réduction de 71 % par rapport à la version initiale adoptée en 2024.

Les entreprises devront se conformer à la directive d'ici juillet 2029. Elle s'appliquera aux entreprises de l'UE réalisant un chiffre d'affaires mondial supérieur à 1,5 milliard EUR et employant au moins 5.000 personnes, ainsi qu'aux entreprises non européennes atteignant ce seuil de chiffre d'affaires dans l'UE.

Avec une trentaine d'entreprises concernées, le **Luxembourg** figure parmi les 14 États membres comptant au moins **10 entreprises relevant du champ d'application de la CSDDD**.

⁽¹⁾ www.somo.nl/updated-datahub-shows-1400-corporate-groups-covered-by-weakened-csddd

www.initiative-devoirdevigilance.org

LA CHAMBRE DE MÉTIERS APPELLE À DES MESURES STRUCTURELLES POUR PRÉSERVER LE SECTEUR



Photo-CDM

À l'heure actuelle, la rentabilité des entreprises artisanales luxembourgeoises est sous pression. Entre baisse de productivité, hausse des coûts et un potentiel de transformation numérique encore insuffisamment exploité, la **Chambre des Métiers** lance un avertissement clair: « L'année de la compétitivité » annoncée par le gouvernement sera décisive pour l'avenir de l'artisanat au Luxembourg. Derrière des indicateurs en apparence stables, une question fondamentale se pose: est-il encore possible, à l'heure actuelle, d'exercer une activité artisanale rentable dans le pays ? Les indicateurs montrent des signes de détérioration. En 2024, plus d'1 entreprise artisanale sur 3 n'a pas dégagé de rentabilité positive, ce qui concerne près de 30 % des emplois du secteur. Les perspectives pour 2026 et 2027 restent, à ce stade, tout aussi préoccupantes. Aussi, le message du secteur est sans équivoque. « *L'artisanat demande de pouvoir travailler, investir, innover et croître dans les meilleures conditions possibles. Enlevez-nous les entraves et nos entreprises feront le reste* », souligne Tom Wirion, directeur général de la Chambre des Métiers.

Pour la Chambre des Métiers, l'objectif est clair: transformer les contraintes actuelles en un véritable cercle vertueux, où une meilleure rentabilité permettrait de relancer l'investissement, d'accroître la productivité et, *in fine*, de renforcer l'attractivité du secteur et la croissance économique. Cette transformation passe d'abord par le capital humain. Avec une proportion significative de travailleurs de plus de 50 ans, le secteur artisanal est confronté à un risque réel de perte de savoir-faire. Il devient impératif de renforcer l'orientation des jeunes vers les métiers artisanaux, d'améliorer l'attractivité du marché du travail pour les frontaliers et d'ouvrir davantage le pays aux talents qualifiés en provenance de pays tiers. Parallèlement, la relance du logement (abordable) s'impose comme un pilier stratégique pour dynamiser la demande et maintenir les capacités de

production, notamment dans la construction. Elle implique également de lever les obstacles à l'investissement, actuellement pénalisé par des conditions de financement plus contraignantes.

La Chambre des Métiers appelle à une mobilisation optimale des dispositifs existants, notamment en matière d'aides d'État et à la mise en place de mesures ciblées pour soutenir les entreprises vulnérables, à l'instar d'un mécanisme de type *tax shelter PME*.

La simplification administrative demeure une condition indispensable. La Chambre des Métiers plaide pour une application systématique du principe *Think Small First*, une accélération des initiatives de simplification et une mise en œuvre effective du principe du *once only*.

Si près de 4 entreprises artisanales sur 10 utilisent déjà des outils d'IA, leur intégration reste encore partielle et souvent limitée. Le besoin de formation est massif, révélant un intérêt réel mais aussi un déficit d'accompagnement structuré. C'est dans ce contexte que la Chambre des Métiers entend renforcer son action, notamment à travers son service eHandwerk, qui accompagne déjà les entreprises dans leur transition numérique. Elle propose d'aller plus loin avec la mise en place d'un *KIPakt fir Betriber* multisectoriel, destiné à centraliser l'information, le conseil et l'accompagnement. Cette initiative s'inscrit dans une approche plus large visant à anticiper les besoins en compétences et à offrir des formations adaptées, tout en développant des espaces d'expérimentation concrets pour les PME, en lien avec la Luxembourg AI Factory.

Au-delà des constats, le message est clair: la compétitivité du Luxembourg se jouera aussi dans ses ateliers, sur ses chantiers et dans ses PME.

www.cdm.lu

KENNEDY PARK 8 NOUVEAUX IMMEUBLES AU KIRCHBERG



Photo-Kennedy Park/BPI Real Estate

Le 27 avril dernier, le **conseil communal de la Ville de Luxembourg a approuvé le nouveau PAP du site Kennedy Park porté par BPI Real Estate**. Sur plus de 3 ha, l'ancien siège historique de BGL BNP Paribas s'apprête à changer de visage. **8 nouveaux immeubles** y associeront bureaux, habitat (appartements, *coliving* et hôtellerie), loisirs, commerces, services, avec un parc de 1,6 ha ouvert au public.

À terme, *Kennedy Park* accueillera environ **830 résidents** et plus de **4.000 employés**. 2 acteurs économiques internationaux l'ont déjà choisi pour y implanter leur futur siège: **KPMG Luxembourg** et **Linklaters**.

Linklaters prendra possession de son nouveau siège de 5.500 m² au 3^e trimestre 2028, KPMG Luxembourg y installera ensuite ses 1.800 collaborateurs au 4^e trimestre 2028 dans un bâtiment de 31.000 m². 2 immeubles de bureaux restent disponibles au sein de cet ensemble: *Ginkgo* (8.200 m²) sur l'avenue J.F. Kennedy et *Oak* (11.000 m²) rue Edward Steichen.

Pour garantir une qualité architecturale, urbaine et paysagère à la hauteur des enjeux, BPI Real Estate a organisé au second semestre 2024 une consultation privée et rémunérée: 17 équipes candidates, 5 finalistes, puis 2 équipes sélectionnées sur base de critères d'intérêt général, d'aménagement urbain et de durabilité. Chaque équipe se composait d'un bureau international et d'un bureau luxembourgeois. Le **duo Schmidt Hammer Lassen Architects (Danemark) et Assar Architects (Luxembourg)** conçoit 4 bâtiments: le *coliving Orchid* sur l'avenue J.F. Kennedy, la résidence d'appartements *Iris*, l'hôtel *Lotus* et l'immeuble de bureaux *Oak* sur l'axe Edward Steichen. L'**équipe A2M (Belgique) et Moreno Architecture & Associés (Luxembourg)** est en charge des 3 immeubles de bureaux le long de l'avenue JFK, dont les futurs sièges de KPMG Luxembourg et de Linklaters, ainsi que le bâtiment *Ginkgo*. Elle conçoit également la plaza centrale et le pavillon donnant accès à un tout nouveau centre de loisirs, unique à Luxembourg, ainsi qu'à des commerces et services. Le **concept paysager** est développé par **Landskab (Danemark)**, avec l'accompagnement de **Green Surf (Belgique)** pour la mise en œuvre.

Dans une logique de sobriété, 48.800 m² d'infrastructures existantes sont maintenues, soit plus de 60%, et vont être réutilisés, incluant notamment les parkings

en sous-sol. Les matériaux de construction ont été soigneusement inventoriés, et sont triés en vue d'être réemployés, recyclés ou revalorisés.

Les immeubles tertiaires s'appuient sur des structures mixtes bois optimisées et des solutions constructives performantes, permettant d'atteindre une réduction de l'ordre de 30% du carbone incorporé par rapport à un bâtiment administratif standard béton. Les façades sont pensées pour trouver le juste équilibre entre le meilleur apport de lumière naturelle, sans surchauffe en été, des îlots de fraîcheur sont prévus ainsi que des jardins suspendus, des terrasses arborées avec rétention des eaux pluviales, une production photovoltaïque et des pompes à chaleur.

Aligné sur la taxonomie européenne (NZEB amélioré de 10%), *Kennedy Park* vise les certifications BREEAM®, DGNB, WELL Building Standard® et LCBI® (Low Carbon Building Initiative) pour ses immeubles tertiaires, au plus haut niveau de labellisation.

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

CHAMBRE IMMOBILIÈRE REFONTE DE L'ORGANISATION

Dans un contexte d'évolution du secteur immobilier et de son cadre légal, la **Chambre Immobilière du Grand-Duché de Luxembourg (CIGDL)** a engagé une **refonte de son organisation**, en évoluant vers une **structure faïtière destinée à regrouper les fédérations représentant les différents métiers de l'immobilier**.

Cette organisation faïtière peut être comparée à une maison: la Chambre Immobilière en constitue le toit. Elle ne se substitue pas aux fédérations existantes, mais les regroupe et leur offre un cadre commun. À ce niveau sont traités les sujets qui concernent l'ensemble du secteur immobilier.

Les fédérations bénéficient d'une pleine autonomie, avec leurs spécificités et leur liberté d'action, afin de traiter les questions propres à chaque métier.

Le conseil d'administration de la Chambre Immobilière est composé de 2 représentants par métier afin de garantir une prise en compte équitable des réalités de chaque métier. **Pour les développeurs immobiliers:** Joe Schmit (Vevalo) et Steve Vermeer (Investe Group). **Pour les agents immobiliers:** François-Xavier

Gilen (Thomas et Piron Luxembourg) et Kim Felten (Hektar). **Pour les syndicats de copropriété**: Jérôme Goeres (CDCL Promotions) et Laurent Olmedo (Creahaus).

La Chambre Immobilière, membre de Luxembourg Confederation, est **présidée par Joe Schmit, assisté de Steve Vermeer en qualité de vice-président**.

La **Fédération des Agents Immobiliers (FAI)**, membre de Luxembourg Confederation, a été créée afin de renforcer **la représentation et la défense des intérêts des agents immobiliers et agences de renom** du secteur. La FAI assure un dialogue régulier et structuré avec les autorités publiques, écoute et accompagne ses membres au quotidien, notamment par le partage d'informations, par une veille réglementaire continue et par le soutien au développement des compétences des agents immobiliers. Elle œuvre également au renforcement de la crédibilité et de l'image de la profession, tout en favorisant un dialogue avec les différents acteurs du secteur. La FAI est présidée par François-Xavier Gilen (Thomas et Piron Luxembourg), assisté de Kim Felten (Hektar) en qualité de vice-président.

Par ailleurs, la **Fédération des Développeurs Immobiliers (FDI)**, membre de Luxembourg Confederation, **représente les acteurs du développement immobilier** et œuvre à la création de logements, de surfaces de bureau et commerciales, tout en veillant au maintien de standards de qualité élevés. Elle rassemble une quarantaine de membres et représente ainsi la partie majeure du marché du développement de l'immobilier au Luxembourg. Elle entretient un dialogue régulier avec les autorités publiques et les acteurs institutionnels. La FDI est **présidée par Max Didier, assisté d'Eric Lux en qualité de vice-président**.

<https://confederation.lu/federation/cigdl>

1^{ER} TRIMESTRE 2026

LE NOMBRE DE FAILLITES EST STABLE ET LES LIQUIDATIONS SONT EN BAISSÉ

Selon le dernier décompte du ministère de la Justice/STATEC datant du 13 avril 2026, **285 entreprises ont été déclarées en faillite et 37 ont été liquidées** au cours du **1^{er} trimestre de 2026**.

Par rapport au 1^{er} trimestre 2025, le nombre de faillites est resté à peu près stable au 1^{er} trimestre 2026 (285 contre 288 jugements). D'après les premières estimations, les pertes potentielles d'emplois salariés liées aux faillites sont en baisse de plus de 27 % par rapport au 1^{er} trimestre 2025.

Au niveau de la construction, la situation se détend légèrement au 1^{er} trimestre 2026, aussi bien en nombre absolu (avec 45 faillites, soit 5 de moins par rapport au 1^{er} trimestre 2025), qu'en termes de pertes potentielles de postes d'emplois salariés (-12 %).

La branche du commerce enregistre 51 faillites au 1^{er} trimestre 2026, en hausse de près de 42 % par rapport au 1^{er} trimestre 2025, et un quasi doublement des pertes de postes d'emplois salariés (+93 %).

On dénombre 18 faillites dans le secteur de l'Horesca (-51 % par rapport au 1^{er} trimestre 2025), même si les 1^{ères} estimations de pertes de postes d'emplois salariés sont en hausse (+44 %).

Les **liquidations sont en baisse** de 26 % au 1^{er} trimestre 2026 comparative-ment au 1^{er} trimestre 2025. Environ 24 % des sociétés liquidées durant la période sous revue sont des sociétés holding et fonds de placement.

Le nombre de faillites se calcule comme la somme des « ouvertures » ou « réouvertures » déduction faite des faillites rapportées de la procédure judiciaire « jugements et arrêts déclaratifs de faillite ». Ces chiffres sont provisoires. La liquidation d'une unité légale, personne physique ou morale, peut-être volontaire ou judiciaire. Après la liquidation, l'unité cesse définitivement d'exister.

<https://statistiques.public.lu/fr/donnees/themes/entreprises/demographie-structure-entreprises/dashboard-faillites.html>

BANQUE RAIFFEISEN CONFIRMATION DE LA SOLIDITÉ DE SON MODÈLE COOPÉRATIF EN 2025



Banque Raiffeisen a clôturé l'**exercice 2025** sur un résultat net de **31,1 millions EUR**, soit une **hausse de 11 %** par rapport à 2024.

À fin 2025, les **dépôts de la clientèle atteignent 10,7 milliards EUR**, en hausse de 3,7 % par rapport à l'exercice précédent, soutenus par l'élargissement de la clientèle déposante, tant privée que professionnelle. Parallèlement, l'activité de Banque Privée poursuit sa forte dynamique, avec des **encours en progression de 15,8 %** pour atteindre 2,3 milliards EUR.

À l'actif du bilan, les **crédits à la clientèle** s'élèvent à 8,1 milliards EUR, **en hausse de 3,4 %**. L'activité a bénéficié notamment de la reprise du crédit premier logement, surtout sur les biens existants. Cette progression s'accompagne d'une augmentation de près de 5 % des encours et d'un nombre accru de dossiers traités.

En parallèle, la Banque a continué de soutenir la clientèle professionnelle et renforcé son engagement auprès des entités communales et paraétatiques, confirmant son rôle central dans le financement de l'économie réelle.

Le **produit net bancaire** enregistré pour 2025 s'élève à 251,0 millions EUR, **en progression de 2,1 %**, incluant des revenus de commissions en hausse de 14,8 % par rapport à 2024.

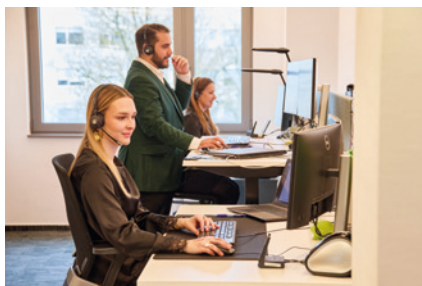
Les **coûts d'exploitation augmentent de 9,1 %**, notamment en raison de la hausse des frais de personnel et des investissements dans la modernisation de ses systèmes informatiques. À cela s'ajoute une contribution de 4 millions EUR au Fonds de Garantie des Dépôts Luxembourg, calculée sur la base du volume des dépôts.

Le **coût du risque s'élève à 18 millions EUR**, stable par rapport à 2024.

Après déduction des charges fiscales, le **résultat net de l'exercice 2025** s'établit à **31,1 millions d'euros**, en progression de 11,0 %.

Les **fonds propres réglementaires** augmentent de 9,4 % pour atteindre **915,6 millions EUR**, grâce à la mise en réserve des bénéfices et à une dotation au Fonds pour Risques Bancaires Généraux. Ce renforcement substantiel permet à la Banque de soutenir son développement, d'accompagner la croissance de ses activités et d'accroître sa résilience face aux incertitudes économiques.

UN SERVICE CENTRALISÉ POUR ACCOMPAGNER SES CLIENTS



Le service **Customer Care** de **Banque Raiffeisen**, opérationnel depuis mars dernier, a pour but de compléter, et non de remplacer, la relation personnelle que chaque client entretient avec son conseiller. Banque Raiffeisen continue d'offrir à chacun le choix de son canal d'interaction : en agence, par téléphone ou en ligne.

Accessible via un numéro unique – **2450 1234** – du lundi au vendredi de 8h00 à 17h30, le **Customer Care** répond à toute question liée aux produits et services de la Banque, aux incidents techniques ou à la fraude. Il est joignable en luxembourgeois, français, allemand et anglais.

Le service assure également un relais lorsque le conseiller habituel n'est pas disponible, garantissant qu'aucune demande ne reste sans réponse.

En dehors des heures d'ouverture, les appels liés à une suspicion de fraude sont automatiquement redirigés vers Worldline, offrant un accompagnement 24h/24 et 7j/7.

www.raiffeisen.lu

BIL UN RÉSULTAT 2025 EN HAUSSE DE 24%



Photo-BIL

La **BIL** a enregistré un résultat net de **210 millions EUR**, en **hausse de 24%** par rapport aux 170 millions EUR réalisés en 2024.

Le produit net bancaire est resté stable à **708 millions EUR**, tandis que les **frais généraux** ont diminué à **485 millions EUR (-2%)**.

La Banque affiche également une solide performance commerciale, avec des **actifs sous gestion atteignant 50,1 milliards EUR (+7%)**, portés par un effet de marché positif de 3,2 milliards EUR et 0,2 milliard EUR d'apports nets. Les postes du bilan sont demeurés stables, avec des **dépôts de la clientèle de 18,7 milliards EUR** et des **crédits à la clientèle de 16,2 milliards EUR**. La BIL a en outre conservé des niveaux élevés de capitalisation et de liquidités, avec un **ratio CET1 de 14,46%** (après affectation du résultat) et un **ratio de couverture des liquidités de 177%**.

L'année 2025 a marqué la première étape du plan stratégique 2025-2030 de la BIL, qui vise à renforcer sa position de banque universelle ancrée au Luxembourg, à créer de la valeur durable et à accompagner les ambitions à long terme de ses clients. La Banque a lancé une série d'initiatives structurantes afin d'affiner son orientation commerciale, de simplifier son organisation et de stimuler une croissance durable.

La BIL aborde l'année 2026 avec un bilan solide, un modèle opérationnel clarifié, une confiance client renforcée et une dynamique stratégique tangible. La Banque poursuivra sa transformation en approfondissant la relation avec ses clients, en développant ses capacités digitales et d'intelligence artificielle, et en élargissant sa présence transfrontalière, notamment en France et en Belgique. La BIL demeure engagée à créer de la valeur à long terme pour ses clients, ses collaborateurs et l'économie luxembourgeoise.

www.bil.com

CARDIF LUX VIE CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 EN PROGRESSION

Pour l'année 2025, **Cardif Lux Vie** affiche un encaissement record de **3,7 milliards EUR de primes** (+16% par rapport à 2024), dont 67% en Unités de Compte. La Compagnie atteint un **résultat net** après impôts selon les normes luxembourgeoises de **39,2 millions EUR**. Les **encours** s'établissent quant à eux à **36 milliards EUR**, en hausse de 8% par rapport à 2024.

La collecte brute sur le segment **Wealth Management** atteint **3,6 milliards EUR**.

L'activité sur les segments **Retail** et **Banque Privée résidents luxembourgeois et Grande Région** affiche une collecte de primes de **90,5 millions EUR**, en légère baisse (-1%) par rapport à 2024.

En 2025, Cardif Lux Vie a poursuivi la transformation de son modèle opérationnel afin d'adapter l'organisation aux exigences croissantes de son environnement réglementaire, aux attentes de ses partenaires et à l'évolution rapide des standards digitaux du marché (automatisation, digitalisation des parcours, utilisation de nouvelles technologies).

Au Luxembourg et en Grande Région, Cardif Lux Vie fournit aux réseaux de bancassurance et de courtage des solutions d'assurance vie épargne, retraite et prévoyance à forte valeur ajoutée pour les particuliers et les professionnels. Pour les clients fortunés évoluant dans un contexte international, la Compagnie élabore des offres sur mesure et pérennes en architecture ouverte à travers un large réseau de partenaires haut de gamme.

<https://cardifluxvie.com>

ARVAL RÉSULTATS 2025

Arval poursuit sa bonne croissance en 2025 avec une **flotte financée** qui atteint désormais 1.894.865 véhicules dans le monde, soit une **hausse de 5,5%** par rapport à fin décembre 2024.

La **flotte financée sur le segment Entreprises** compte 1.229.772 véhicules à fin décembre 2025 (**+3,1%** par rapport à fin décembre 2024). Le segment **Retail** atteint 620.504 véhicules soit une **hausse de 11,4%** par rapport à fin décembre 2024, confirmant l'intérêt croissant des PME et des particuliers pour la location longue durée et le succès des partenariats mis en œuvre (la croissance sur le seul segment des particuliers s'élevant pour sa part à 13,7%). La flotte **Arval Flex** (souscription flexible en moyenne durée) s'élève à 44.589 voitures, en **baisse de 3,1%** par rapport à fin décembre 2024, du fait de la meilleure disponibilité des véhicules pour la location longue durée grâce au retour progressif à un niveau normal des délais de livraison.

La flotte d'Arval compte **701.049 véhicules électrifiés** (véhicules hybrides et véhicules électriques) au 31 décembre 2025, en hausse de 22,3% par rapport

à l'année dernière. Les **véhicules 100 % électriques** progressent pour leur part très fortement : **+ 35,1 %**, à 342.340 véhicules.

Arval a annoncé, fin 2025, franchir une étape importante de sa croissance en entamant des négociations exclusives avec Mercedes-Benz Group pour l'acquisition d'Athlon, un acteur significatif dans le secteur de la location de véhicules. Ce projet stratégique illustre la volonté d'Arval de renforcer sa compétitivité et consolider sa position sur le marché européen.

À fin décembre 2025, le **total du bilan** atteint **51.491 millions EUR** (47.915 millions EUR à fin décembre 2024). Le total des fonds propres s'élève à **4.587 millions EUR** après une distribution de dividendes de 584 millions au 1^{er} semestre 2025 (4.550 millions EUR à fin décembre 2024).

Les **revenus bruts d'Arval** ont augmenté de 6,9 %, à **21.017,3 millions EUR** (19.669,3 millions en 2024), en lien avec la croissance de l'activité.

Le **résultat avant impôt** à 955,3 millions EUR (1.502,5 millions EUR en 2024) est **en baisse de 36,4 %**.

Le **résultat net** s'établit ainsi à 644,7 millions EUR (1.129,9 millions en 2024), **en recul de 42,9 %** par rapport à 2024 du fait d'un effet de base encore défavorable par rapport au niveau particulièrement élevé du résultat sur cessions de véhicules et anticipations de résultats en 2024, partiellement compensé par la croissance de la marge financière et de service en lien avec la bonne croissance des encours.

Le **résultat net part du Groupe** s'élève à 644,6 millions EUR (**-40,7 %** par rapport à 2024).

En 2025, Arval réalise une bonne performance opérationnelle qui traduit la croissance de son activité ainsi que des encours financés, mais qui est pénalisée par l'effet de base sur la normalisation du résultat des ventes de véhicules. Cet effet de base s'est atténué sensiblement au 2^e semestre.

Dans le cadre de la préparation de son futur plan stratégique, Arval a étendu d'un an son plan *Arval Beyond*, avec un objectif de flotte de 2 millions de véhicules en 2026, dont 400.000 véhicules 100 % électriques (hors impact de l'acquisition potentielle d'Athlon).

Fin 2025, Arval Luxembourg disposait d'une flotte **totale de plus de 16.100 véhicules**, avec une progression de 19 % de la part des **véhicules 100 % élec-**

triques dans les nouvelles livraisons par rapport à 2024. L'an passé, les véhicules 100 % électriques ont représenté **50 % des livraisons** (42 % en 2024). Cette tendance est confirmée par la croissance de leur part dans la flotte d'Arval Luxembourg, où ils représentaient **30 %** du total en 2025 (19 % en 2024). Les **véhicules électrifiés (électriques et hybrides)** ont dominé les livraisons effectuées par Arval Luxembourg en 2025, avec une proportion de **62 %** du total, contre 53 % en 2024.

www.arval.lu

MICROLUX RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025



De g. à dr. : **Mirwais** et **Younes**, Blaze (pizza truck).
Photo-Focalize/microlux

L'année **2025** confirme la dynamique de **microlux**, avec **50 nouveaux microcrédits** déboursés pour soutenir la création et le développement d'activités entrepreneuriales au Luxembourg.

Depuis sa création en 2016, microlux poursuit sa croissance et atteint de nouveaux jalons : **322 entrepreneurs soutenus** au Luxembourg avec un microcrédit ; **plus de 5 millions EUR de financements accordés** ; et **550 emplois créés** et pérennisés grâce aux activités soutenues.

Convaincu que le financement seul ne suffit pas, microlux a renforcé en 2025 ses services d'accompagnement, avec le recrutement d'une collaboratrice dédiée et l'intégration de nouveaux bénévoles. Cet accompagnement constitue un levier essentiel pour maximiser les chances de réussite des microentrepreneurs.

L'année a également été rythmée par plusieurs temps forts favorisant la visibilité des entrepreneurs : le 3^e concours MyMicrobusiness, organisé chez BGL BNP Paribas, a récompensé 4 lauréats, tandis que différents marchés et événements – notamment à la Belle Étoile et auprès de partenaires comme The Human Safety Net Luxembourg et Foyer – ont permis de valoriser leurs activités.

À l'approche de son 10^e anniversaire, mis à l'honneur par l'émission d'un timbre par POST Luxembourg, microlux confirme la solidité de son modèle, fondé sur un écosystème de coopération réunissant partenaires privés, publics et européens.

https://cdn.microlux.lu/wp-content/uploads/microlux_rapport_activites_2025_WEB.pdf
www.microlux.lu

LUXAIR DES BASES SOLIDES, MAIS UN CONTEXTE EXIGEANT



Photo-Luxair

Le rapport annuel 2025 de **Luxair** met en lumière une année marquée par une étape importante pour la compagnie aérienne : l'arrivée de son premier Embraer E175-E2 et le lancement opérationnel de son programme de renouvellement de flotte. Dans un environnement de plus en plus exigeant pour l'aviation régionale, Luxair a maintenu **des volumes de passagers stables** tout en préparant sa croissance future, l'expansion de son réseau et la prochaine phase de son développement.

Le programme de renouvellement de flotte prévoit l'intégration de nouveaux Embraer E175-E2 ainsi que de nouveaux Boeing 737 dans les années à venir. Ces appareils de nouvelle génération permettront une plus grande efficacité opérationnelle, de réduire la consommation de carburant et les émissions sonores, tout en améliorant le confort à bord pour les passagers.

En 2025, Luxair a transporté **plus de 2,6 millions de passagers**, maintenant des volumes stables par rapport à 2024 malgré un nombre de vols inférieur. La compagnie a opéré **29.998 vols en 2025** (31.035 en 2024).

Sur le plan commercial, l'année 2025 a confirmé l'importance continue des voyages de loisirs pour Luxair. Si les volumes de passagers des vols secs et des forfaits vacances sont restés globalement stables, les destinations de loisirs ont poursuivi leur croissance, tout comme la demande pour les destinations forfaitaires.

taires hors Europe qui a également augmenté, notamment vers l'Égypte et le Maroc. Avec des volumes de passagers stables, les équipes du Catering de Luxair ont également servi un total de 3 millions de repas en 2025, un niveau conforme à celui de l'année précédente.

Luxair a clôturé l'année 2025 avec un **chiffre d'affaires de 786,2 millions EUR** (801 millions EUR en 2024). Cette diminution s'explique principalement par le fait que l'exercice 2024 incluait encore 4 mois d'activités de LuxairCARGO avant le transfert au 1^{er} mai 2024. Au **niveau consolidé**, Luxair a enregistré un résultat d'exploitation positif de **9,2 millions EUR** (10,5 millions EUR en 2024).

Luxair aborde 2026 sur des bases solides, mais également avec des défis clairement identifiés. Le budget 2026, approuvé au 4^e trimestre 2025, prévoit un résultat d'exploitation légèrement positif, tout en intégrant déjà les coûts supplémentaires liés à l'entrée en service des 4 premiers Embraer E195-E2 ainsi qu'à la livraison prévue des 2 premiers Boeing 737-8. Ces nouveaux appareils représentent une étape importante pour l'avenir de Luxair, mais leur introduction nécessite également une préparation, une formation et une rigueur opérationnelle considérables avant que tous leurs bénéfices puissent être pleinement réalisés.

Les premiers mois de 2026 se sont révélés difficiles et les performances de Luxair sont inférieures au budget prévu. Cette situation est principalement liée aux difficultés persistantes de la chaîne d'approvisionnement et de la maintenance dans le secteur aérien. Luxair reste donc prudemment optimiste pour 2026.

www.luxair.lu

GROUPE POST LUXEMBOURG MAINTIEN D'UN NIVEAU D'ACTIVITÉ SOLIDE EN 2025



Françoise Schlink (présidente, conseil administration) et **Claude Strasser** (directeur général), POST Luxembourg.

Photo-POST Luxembourg/Sophie Margue

Le **Groupe POST Luxembourg** a réalisé, en 2025, un **chiffre d'affaires de 985 millions EUR et investi 134 millions EUR** afin de moderniser ses infrastructures, d'adapter ses activités et de garantir, dans la durée, des services essentiels performants.

Dans un environnement économique et financier exigeant, le Groupe POST Luxembourg a maintenu un niveau d'activité solide. Le **résultat d'exploitation consolidé (EBITDA)** s'établit à **159 millions EUR**, correspondant à une marge de 16%, tandis que le **bénéfice net atteint 31 millions EUR**.

La valeur créée par le Groupe bénéficie à l'ensemble de ses parties prenantes, notamment à travers 443 millions EUR de salaires et charges sociales, 88 millions EUR d'impôts et taxes, ainsi que des investissements financés majoritairement sur fonds propres.

L'activité **Télécom & ICT** reste un pilier central du Groupe POST Luxembourg. Sur le marché des services, POST Telecom a poursuivi ses efforts en matière de qualité de service et d'adaptation aux usages numériques. En parallèle, POST Technologies assure la conception, le déploiement et l'exploitation des infrastructures de réseau fixe et mobile.

Le déploiement du réseau de fibre optique, intégralement financé sur fonds propres, représente à ce jour un investissement cumulé de plus de 600 millions EUR. Fin 2025, plus de 90% des foyers luxembourgeois sont raccordés à la fibre optique, tandis que 99% de la population bénéficie d'une couverture 5G avec le réseau mobile de POST.

Les activités **Courrier & Logistique** poursuivent leur adaptation dans un contexte de baisse structurelle des volumes de courrier et de croissance soutenue des flux de colis. En 2025, 10 millions de colis ont été distribués, soit une hausse de 19% par rapport à 2024.

L'activité des **Services financiers** reste sensible à l'évolution des taux directeurs et à un cadre réglementaire renforcé. La transformation des usages se poursuit, avec une hausse de 11% des transactions par carte et une augmentation de 10% de l'utilisation de l'application e-banking eboo. L'année 2025 met également en évidence l'importance croissante de l'accessibilité aux services bancaires de base pour les très petites et moyennes entreprises.

Sur le plan environnemental, le Groupe poursuit ses efforts de réduction de son empreinte carbone.

L'effectif moyen annuel du Groupe s'élève à 4.576 collaborateurs.

www.postgroup.lu/resultats
www.post.lu

CLOUD SOUVERAIN DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES PROXIMUS NXT ET LE CONSORTIUM DEEP, OVHcloud ET CLEVER CLOUD SÉLECTIONNÉS

Dans la publication des résultats de l'appel d'offres Cloud III de la Commission européenne, **Proximus NXT** a appris qu'il était sélectionné, aux côtés de 3 autres fournisseurs, pour un **accord-cadre d'une durée de 6 ans** qui le positionne comme **fournisseur de cloud pour la Commission européenne, le Parlement européen, le Conseil de l'Union européenne, le Service européen pour l'action extérieure (SEAE) ainsi que plus de 70 agences européennes**, en répondant à leurs besoins critiques en matière d'infrastructures numériques sécurisées, conformes et souveraines.

La solution associe souveraineté du cloud, sécurité avancée et intelligence artificielle européenne, en s'appuyant sur un écosystème de partenaires et de technologies européens, piloté par Proximus: **Proximus et Proximus NXT en Belgique et au Luxembourg, S3NS** (plateforme de cloud souverain de confiance certifiée selon les normes de sécurité européennes les plus élevées), **Clarence** (fruit de la joint-venture entre Proximus et LuxConnect, proposant un cloud edge souverain totalement isolé (*air-gapped*), avec confinement physique, contrôle local et haute résilience), **Mistral AI** (fournissant des capacités d'IA européenne de pointe sur des plateformes cloud souveraines) et **Thales** (apportant une architecture de sécurité à haut niveau d'assurance et une expertise en renseignement sur les menaces de cybersécurité).

www.proximusnxt.lu

De même, le **consortium composé de DEEP by POST Group, OVHcloud et Clever Cloud** a appris sa sélection dans le cadre de cet appel d'offres majeur visant à fournir des services de cloud

souverain aux institutions, organes et agences de l'Union européenne.

Ce marché, doté d'un plafond de 180 millions EUR sur 6 ans, constitue une étape structurante dans la mise en œuvre concrète de la stratégie européenne de souveraineté numérique.

Le consortium sélectionné réunit des acteurs européens complémentaires et de premier plan, répondant aux exigences les plus élevées en matière de souveraineté, de sécurité et de performance. Concrètement, **OVHcloud** met à disposition, avec sa plateforme OPCP, une solution cloud standardisée, opérable et de grande capacité, conçue pour fournir des ressources de calcul massives et assurer un déploiement rapide à grande échelle grâce à OPCP Core. **Clever Cloud** apporte une couche d'orchestration avancée – PaaS, conteneurisation et services managés – qui permet de piloter, automatiser et unifier des environnements complexes. Cette approche rend possible la mise en œuvre d'architectures hybrides, combinant cloud public, privé et infrastructures dédiées, avec un haut niveau de flexibilité. Enfin, **DEEP** amène non seulement ses capacités d'hébergement mais également son expertise dans les domaines du cloud, de la cybersécurité et de l'intelligence artificielle.

www.deep.eu
www.postgroup.lu

DATAChi UNE PLATEFORME D'AGENTS IA POUR SOUTENIR LES ÉQUIPES COMMERCIALES



Rai Chadee, fondateur, DataChi.

La start-up luxembourgeoise **DataChi** a lancé sa **plateforme d'AI Virtual Team Mates (VTMs)**, une suite d'agents d'intelligence artificielle conçus pour assister les équipes commerciales dans certaines tâches opérationnelles liées à la prospection, au suivi des opportunités et à la gestion de la relation client.

Développée au Luxembourg, la plateforme **DataChi** repose sur une équipe d'agents d'intelligence artificielle spécialisés conçus pour intervenir à différentes étapes du cycle commercial. Certains agents sont dédiés à l'identification de prospects correspondant à un profil cible et à la préparation d'actions de prospection. D'autres contribuent à structurer les informations commerciales en facilitant la mise à jour des systèmes CRM ou en générant des comptes rendus de réunions. D'autres agents peuvent assister les équipes dans le suivi des opportunités commerciales, notamment en aidant à organiser les priorités du pipeline ou à gérer les relances. L'ensemble est conçu pour fonctionner comme une couche opérationnelle complémentaire aux outils utilisés par les équipes commerciales.

www.linkedin.com/company/datachi-ai

KEEP CONTACT SAASKIA® ACCÉLÈRE SON ÉVOLUTION



Ludivine Plessy, fondatrice et directrice, Keep Contact.

Développée par l'agence **Keep Contact**, la **plateforme de veille média Saaskia®** accélère son évolution en **intégrant les modèles de langage de Mistral AI**. Avec cette intégration, Saaskia® dépasse le cadre du monitoring traditionnel pour proposer une lecture plus structurée, plus rapide et plus stratégique de l'information.

« L'intégration de Mistral AI marque une étape déterminante dans le développement de Saaskia®. Nous passons d'un outil de monitoring à une véritable solution d'aide à la décision, tout en conservant ce qui fait notre force : l'expertise humaine et la capacité d'analyse », explique Ludivine Plessy, fondatrice et directrice de Keep Contact.

Grâce à Mistral AI, la plateforme permet désormais de générer automatiquement des synthèses thématiques à partir de corpus d'articles. L'outil identifie les tendances, fait émerger les messages-clés et propose une vision consolidée d'un sujet

en quelques minutes. Au-delà des capacités de synthèse, l'intelligence artificielle renforce l'ensemble de la chaîne de traitement. L'extraction des contenus gagne en précision grâce à l'amélioration des technologies de reconnaissance et de structuration des contenus. Elle s'effectue dans le respect des droits d'auteur, de la conformité RGPD et du pluralisme médiatique.

Le choix de Mistral AI s'inscrit dans une volonté affirmée de privilégier des technologies européennes, en phase avec les enjeux de souveraineté des données et les exigences du marché luxembourgeois, caractérisé par son multilinguisme et sa diversité médiatique.

En combinant intelligence artificielle, *machine learning* et expertise humaine, Saaskia® confirme son ambition de s'imposer comme une solution MediaTech de référence.

www.keepcontact.lu
www.saaskia.com

STARTUP WORLD CUP 7 START-UP SÉLECTIONNÉES



De g. à dr. : **Philippe Schmit** (so.cool), **Jean-Luc Rippinger** (scrioo), **Simon Litvinov** (STARGATE), **Ruslana Dovzhyk** (TechNovator), **Jeff Mangers** (CRAB Traceability Systems), **Maurizio Ghisolfi** (MON5) et **Panos Meintanis** (deelan).

L'édition luxembourgeoise 2026 de la **Startup World Cup**, organisée par Pegasus Tech Ventures en partenariat avec EY Luxembourg, a, face à la qualité des candidatures reçues, annoncé la sélection de 7 finalistes au lieu des 6 habituels : **CRAB Traceability Systems** (<https://crab-ts.com/landing/mission>), **Deelan** (<https://deelan.ai>), **MON5** (<https://mon5.it/en>), **TechNovator** (<https://technovator.co>), **Scrioo** (www.scrioo.com/en), **So.cool** (<https://so.cool>) et **STARGATE** (<https://stargate.lu>).

Le 4 juin, à l'issue des présentations, c'est la start-up **MON5** qui a été désignée lauréate de l'édition 2026 et qui représentera le Luxembourg lors de la finale mondiale à San Francisco, où elle affrontera plus de 100 start-up du monde entier.

www.ey.com/en_lu/insights/entrepreneurship/startup-world-cup

VILLE DE LUXEMBOURG ADHÉSION AU PACTE COMMUNAL DU VIVRE- ENSEMBLE INTERCULTUREL



Photo-VDL Photothèque/Jessica Theis

En mai dernier, la **Ville de Luxembourg** a officialisé son adhésion au pacte communal du vivre-ensemble interculturel, conclu entre le collège des bourgmestre et échevins, le ministre de la Famille, des Solidarités, du Vivre ensemble et de l'Accueil, et le président du Syndicat des villes et communes luxembourgeoises.

Cette adhésion témoigne de la volonté affirmée de la Ville de Luxembourg de poursuivre et de renforcer ses efforts en faveur de la cohésion sociale des habitants et des travailleurs présents sur son territoire. Forte d'une population particulièrement multiculturelle, dont plus de 70 % des résidents sont de nationalité non luxembourgeoise, la Ville de Luxembourg mène depuis de nombreuses années une politique d'intégration qui se traduit par des initiatives concrètes favorisant le dialogue et les échanges interculturels, ainsi que la participation active des citoyens à la vie sociale, économique et politique.

Parmi les initiatives phares en matière de vivre-ensemble figurent notamment les *Rencontres sans frontières*, l'organisation des cours de langue et de culture luxembourgeoises, les *Fêtes de bienvenue*, la rencontre annuelle *MusiqCITE – Rencontres interculturelles, musicales et citoyennes* ou encore la participation au Festival de la migration, des cultures et de la citoyenneté.

www.vdl.lu

PORTES OUVERTES LUXEMBOURG 20^E ÉDITION



Les **Portes Ouvertes Luxembourg** fêtent cette année leur **20^e édition** et invitent, les **19 et 20 septembre 2026**,

le grand public à découvrir les coulisses de l'économie luxembourgeoise. Organisé par l'agence en communication et événementiel **brain&more**, et sous le patronage du **ministère de l'Économie**, cet événement national met en lumière les entreprises et les talents qui façonnent la vitalité du pays.

Depuis leur création, plus de 525 entreprises, institutions et organisations, de toutes tailles et issues de tous les secteurs, ont participé à l'événement, accueillant plus de 380.000 visiteurs.

L'événement permet aux entreprises de renforcer leur notoriété, de valoriser leurs équipes et métiers, et de créer des échanges concrets avec leurs publics – qu'il s'agisse de clients, partenaires, fournisseurs ou futurs collaborateurs, ou pour toucher de nouveaux publics.

Cette édition anniversaire mettra particulièrement en avant les valeurs fondatrices de l'événement : proximité, ouverture, innovation et engagement.

Les entreprises intéressées peuvent s'inscrire auprès de **brain&more** – Tél : (352) 26 84 71-1 – E-mail : portesouvertes@brain.lu.

www.portes-ouvertes.lu

VILLA PÉTRUSSE 1^{ÈRE} ÉTOILE POUR LE LYS



Le chef **Kim de Dood**, Le Lys, Villa Pétrusse.

Moins d'un an après son ouverture, **Le Lys**, le restaurant gastronomique de **Villa Pétrusse à Luxembourg**, s'est vu récompensé de sa **1^{ère} étoile** lors de la cérémonie du **Guide Michelin Belgique et Luxembourg**.

Cette 1^{ère} étoile vient consacrer une cuisine singulière, à la croisée des traditions luxembourgeoises et des influences asiatiques, et offre une belle reconnaissance aux chef **Kim de Dood et ses équipes**.

Originaire du Luxembourg et diplômé de l'école hôtelière de Diekirch, Kim de Dood a construit son parcours au sein

de maisons étoilées à travers l'Europe, de l'Allemagne à la Belgique, en passant par la France et l'Angleterre. Il poursuit ensuite sa carrière en Asie, où il contribue au succès du restaurant Saint-Pierre à Singapour, distingué de 2 étoiles Michelin, avant de superviser l'ouverture d'une seconde adresse à Kuala Lumpur. En 2021, il représente son pays natal en dirigeant la restauration du Pavillon du Luxembourg lors de l'Exposition universelle de Dubaï. Aujourd'hui, à la tête du Lys, il concrétise son souhait de retour aux sources en réunissant ses racines luxembourgeoises et les influences asiatiques qui ont marqué son parcours.

<https://villapetrusse.lu>

LUXAIR AVEC LA CHEFFE LUXEMBOURGEOISE ANNE KNEPPER POUR LES MENUS ESTIVAUX



Anne Knepper, cheffe et cofondatrice de Public House au Luxembourg.

Photo-Vins et Crémants Luxembourg



Photo-Luxair

Luxair continue de mettre en valeur les talents culinaires du Luxembourg et de la Grande Région en collaborant cet été avec la **cheffe luxembourgeoise Anne Knepper**, dont la cuisine contemporaine, axée sur les produits, façonnera les menus de la Classe Affaires de la compagnie.

Proposée en rotation sur les vols du réseau Luxair, cette offre culinaire comprend des créations pour le petit-déjeuner ainsi que des repas froids présentés sous forme de menus complets avec entrée,

plat et dessert. Ils mettent en avant les saveurs locales et de saison, avec des ingrédients tels que la truite locale, des fromages et du jambon du Luxembourg.

Anne Knepper est cheffe et cofondatrice de Public House au Luxembourg. Elle est connue pour son style culinaire moderne et accessible. Sa cuisine est guidée par la qualité des ingrédients, l'inspiration saisonnière et des saveurs contemporaines et équilibrées.

www.luxair.lu/fr/offres/menu-estival-exclusif-en-classe-affaires

EXPOGAST ET RAK PORCELAIN CULINARY WORLD CUP 2026 DU 21 AU 25 NOVEMBRE 2026



De g. à dr.: **Claude Peiffer** (RAK Porcelain), **Carlo Sauber** (Vatel Luxembourg et président du Jury), **Serge Hemmer** (RAK Porcelain), **Sven Bodry** (RAK Porcelain), **Christian Schmit** (présentateur EXPOGAST), **Pascal Bertaux** (Luxexpo The Box), **Alain Hostert** (vice-président, Vatel Luxembourg) et **Ben Weber** (président, Vatel Luxembourg).

Luxembourg accueillera, du **21 au 25 novembre 2026**, l'un des plus grands événements gastronomiques au monde. **EXPOGAST et la RAK Porcelain Culinary World Cup 2026**, organisés par Luxexpo The Box et Vatel Luxembourg, feront leur grand retour pour une 15^e édition. Durant ces 5 jours, l'événement réunira les meilleurs talents, savoir-faire et innovations du secteur.

Tous les 4 ans, EXPOGAST et la Culinary World Cup rassemblent l'ensemble des professions de la gastronomie et de l'hospitalité pour célébrer l'art culinaire sous toutes ses formes. À la fois salon professionnel, événement grand public et théâtre de compétitions de classe mondiale, EXPOGAST s'impose comme une expérience unique. Plus de 200 exposants y présenteront leurs produits et innovations.

Au cœur de l'événement, l'un des plus grands championnats culinaires au monde : la RAK Porcelain Culinary World Cup 2026.

Soutenue par son nouveau sponsor principal RAK Porcelain, la compétition réunira plus de 85 équipes issues de 74 pays et mobilisera en tout 2.800 chefs engagés dans les différentes épreuves, rivalisant pour décrocher la coupe du monde culinaire. Le Luxembourg sera représenté par une équipe engagée dans la catégorie *Gastronomic Catering*.

Au-delà de la compétition et de l'exposition, EXPOGAST s'affirme comme un espace de réflexion et d'innovation autour des grandes transformations du secteur telles que les modèles économiques, l'expérience client, la gastronomie plus durable, l'attractivité des métiers...

<https://expogast.lu>

LUXEMBOURG INSTITUTE OF HEALTH UNE ÉTUDE SUR LES PIQÛRES DE TIQUES

Le groupe Molecular and Translational Allergology du **Luxembourg Institute of Health (LIH)** lance sa 2^e étude *Immunogal*, qui vise à **mieux comprendre les piqûres de tiques et leur lien possible avec les allergies à la viande rouge**, une affection connue sous le nom de syndrome α -Gal.

L'allergie à la viande rouge, ou syndrome α -Gal, est une affection potentiellement mortelle déclenchée par la consommation de viande de mammifère ou d'autres produits tels que les abats. Contrairement à la plupart des allergies alimentaires, les symptômes apparaissent généralement plusieurs heures après la consommation. Le symptôme le plus fréquent est une réaction cutanée, mais de nombreux patients présentent des symptômes combinés tels que des manifestations cutanées, gastro-intestinales et/ou respiratoires. Des recherches récentes suggèrent que les piqûres de tiques constituent le principal déclencheur du développement de cette allergie, mais de nombreuses questions restent sans réponse.

Dès lors, si vous avez été récemment piqué par une tique, les chercheurs du LIH vous encouragent à l'apporter et à participer à cette étude. Les personnes qui ont été piquées par une tique sont invitées à contacter le LIH et à se rendre

à la Luxembourg Research Clinic dans les 48 heures suivant la détection de la piqûre, puis à nouveau 4 à 6 semaines plus tard. L'étude analysera l'espèce de tique, recherchera la présence d'agents pathogènes et recueillera des échantillons sanguins afin d'observer les réponses immunitaires au fil du temps. Un sous-groupe de participants sera invité à une 3^e visite 3 mois après la piqûre pour un suivi complet à l'unité d'Allergology du CHL.

www.lih.lu

POST LUXEMBOURG MARIE BOURLOND AU COMITÉ EXÉCUTIF



Marie Bourlond, directrice en charge des activités Risk et Compliance, membre du Comité exécutif, POST Luxembourg.

Photo-POST Luxembourg/Sophie Margue

Marie Bourlond a été nommée **directrice en charge des activités Risk et Compliance et membre du comité exécutif de POST Luxembourg**, avec effet au 15 juillet 2026, sous réserve de l'accord de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). Cette nomination constitue une première pour le Groupe et traduit la volonté de POST de renforcer son dispositif de gouvernance dans un environnement réglementaire en constante évolution.

Forte de plus de 25 ans d'expérience dans les domaines de la compliance, de la gestion des risques et de la gouvernance, Marie Bourlond rejoint POST Luxembourg après un long parcours au sein de la Banque Internationale à Luxembourg (BIL), où elle occupait depuis 2012 la fonction de Group Chief Compliance Officer. Elle a mené de nombreux programmes de transformation réglementaire, notamment dans le domaine de la protection des données, de la lutte contre le blanchiment et

YOUR COMPASS
THROUGH
COMPLEXITY.

YOUR STRENGTH
IN ACTION.

YOUR ALLY
IN SUCCESS.

STELLAN PARTNERS

LAW FIRM

Stellan Partners is a law firm founded on the belief that legal excellence must go hand-in-hand with strategic thinking and business fluency. With a proven track record in international legal networks and a deeply rooted presence in Luxembourg, we provide legal solutions that are clear, commercially driven, and adapted to today's evolving challenges.

We offer a broad spectrum of legal services across a wide range of practice areas including:

Alternative Funds &
Investor Services

Banking, Finance &
Capital Markets

Corporate
Restructuring

Employment
Law

Mergers &
Acquisitions

New Technologies,
Data & IP

Private
Equity

Real
Estate

Working with Stellan Partners is about seeing your legal challenges through a wider business lens.



Stellan Partners, SARL
Law Firm registered to the Luxembourg Bar.
© 2025 Stellan Partners, SARL. All rights reserved.

Need more information?
Scan the QR Code to
Contact our Team.
info@stellanpartners.lu



plus globalement en matière de contrôle interne. Elle est par ailleurs coprésidente de l'Association Luxembourgeoise des Compliance Officers (ALCO).

Marie Bourlond aura pour mission de structurer et consolider le dispositif de gestion des risques et de conformité du Groupe, en lien étroit avec la stratégie, les métiers et les exigences réglementaires applicables.

www.postgroup.lu
www.post.lu

LINKLATERS UN NOUVEL ASSOCIÉ ET 12 PROMOTIONS

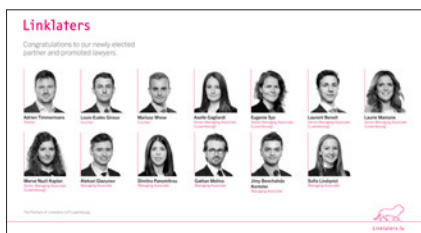


Photo-Linklaters

Depuis le 1^{er} mai, **Adrien Timmermans** est **Associé** au sein de l'équipe **Investment Funds** du cabinet d'avocats **Linklaters** à Luxembourg. Il conseille les clients du cabinet plus particulièrement sur les fonds de dette, de capital-investissement, de capital-risque, d'infrastructure et les fonds immobiliers.

Le cabinet a également nommé **2 Counsel**: **Mariusz Wiese** au sein de la pratique Investment Funds et **Louis-Eudes Giroux** au sein de la pratique **Litigation, Arbitration and Investigations**. Tous deux font bénéficier leurs équipes de solides compétences sur des dossiers complexes et stratégiques.

5 Senior Managing Associates ont été nommés également: **Laurent Benoit** et **Merve Nazli Kaylan** (Capital Markets & Banking), **Axelle Gagliardi** et **Eugénie Syx** (Corporate M&A), et **Laurie Mamane** (Investment Funds).

5 avocats ont été promus au rang de **Managing Associate**: **Aleksei Glazunov**, **Sofia Lindqvist** et **Dimitra Panomitrou** (Corporate M&A), **Jimmy Benchahda Kontzler** (Investment Funds) et **Gaëtan Molina** (Tax).

www.linklaters.com

LUXTRUST JACQUES THILL, PRÉSIDENT DES CA DE LUXTRUST S.A. ET DE LUXTRUST DEVELOPMENT S.A.



Jacques Thill, président conseils d'administration, LuxTrust S.A. et LuxTrust Development S.A.

Photo-Raoul Somers

LuxTrust S.A., acteur européen de référence dans le domaine de la confiance numérique, a annoncé le 4 mai dernier, la nomination de **Jacques Thill** en qualité de **président du conseil d'administration**.

La prise de fonction de Jacques Thill intervient dans un contexte où innovation technologique et sécurité numérique sont plus que jamais indissociables. Son expérience reconnue, au croisement des politiques publiques, de l'économie numérique et des enjeux de transformation va contribuer à développer les activités de LuxTrust et à renforcer son positionnement.

Depuis mars 2025, Jacques Thill exerce les fonctions de conseiller de gouvernement 1^{ère} classe au sein du cabinet du ministre de l'Économie, des PME, de l'Énergie et du Tourisme. À ce titre, il assure un rôle de coordination dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques liées à l'économie numérique et à la politique spatiale. Il est par ailleurs président de la Luxembourg Space Agency et a exercé la fonction de président du conseil d'administration de LuxConnect S.A. de 2022 à 2025.

LuxTrust a adressé sa sincère reconnaissance à **Serge Allegrezza** pour son engagement et la contribution de grande qualité qu'il a apportée à la gouvernance et au développement de l'entreprise tout au long de son mandat.

www.luxtrust.com

UEL CHANGEMENT À VENIR À LA PRÉSIDENTENCE



De g. à dr.: **Marc Lauer** (président entrant) et **Michel Reckinger** (président en exercice jusqu'au 1^{er} octobre 2026), UEL.

Photo-UEL

Les membres du conseil d'administration de l'**Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL)** ont désigné, en mai dernier, **Marc Lauer** en qualité de **président entrant**. Dans cette perspective et à l'initiative de **Michel Reckinger**, Marc Lauer participera activement aux travaux de l'UEL dans les mois à venir afin de préparer la **transmission de la présidence, prévue au 1^{er} octobre 2026**.

Après plus de 5 ans à la présidence de l'UEL, Michel Reckinger a exprimé sa volonté d'initier suffisamment tôt un processus de succession.

Marc Lauer est vice-président de l'association des compagnies d'assurances et de réassurances (ACA) dont il a assumé la présidence pendant 7 ans. Il est aussi membre effectif de l'assemblée plénière de la Chambre de Commerce. Il connaît ainsi parfaitement tant l'économie luxembourgeoise que l'écosystème propre à l'UEL et aux organisations d'employeurs, constitué des Chambres professionnelles patronales et des principales Fédérations professionnelles.

En tant que président entrant, Marc Lauer a rejoint le CA de l'UEL et va travailler avec le président en exercice Michel Reckinger afin d'assurer une transition fluide.

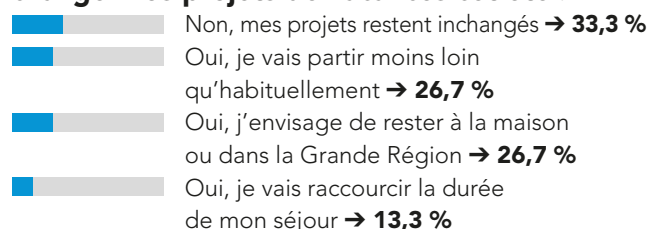
Suite au départ de son directeur Marc Wagener, le 15 mai dernier, une gouvernance intérimaire a été mise en place, composée de membres du comité exécutif, chacun intervenant selon son domaine d'expertise. Cette organisation vise à garantir la stabilité et la continuité des activités.

www.uel.lu

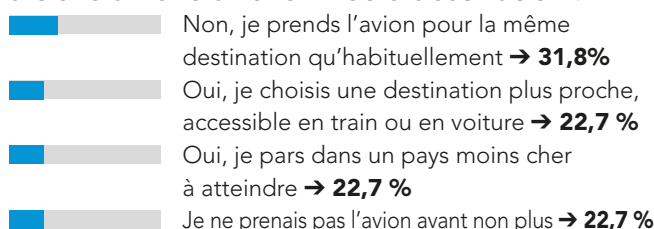
Vacances 2026 : la hausse des prix change-t-elle vos plans ?

Depuis plusieurs mois, la hausse des prix pèse sur le budget des ménages de la Grande Région. À la pompe, chaque plein coûte plus cher. Dans les agences de voyages et sur les plateformes de réservation, les tarifs des vols et des hébergements ont suivi la même tendance. Résultat : partir en vacances cet été 2026 coûtera plus cher qu'il y a un an. Concrètement, qu'est-ce que cela change pour vous ? Résultats du sondage réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et diffusé en avril-mai 2026 sur le site lesfrontaliers.lu.

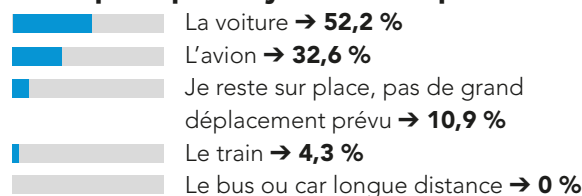
La hausse des prix du carburant va-t-elle changer vos projets de vacances cet été ?



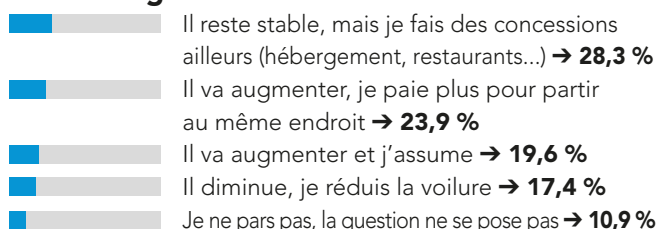
La hausse du prix des billets d'avion vous a-t-elle amené à revoir votre destination ?



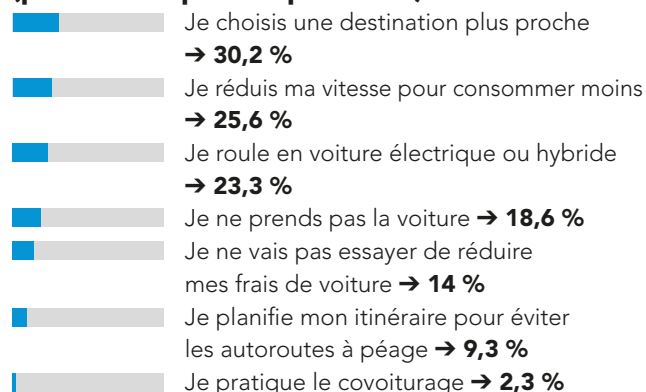
Si vous partez en vacances, quel sera votre principal moyen de transport ?



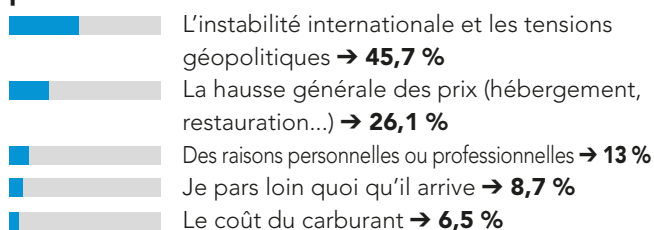
Face à la hausse des prix du carburant et des billets, comment va évoluer votre budget vacances cet été ?



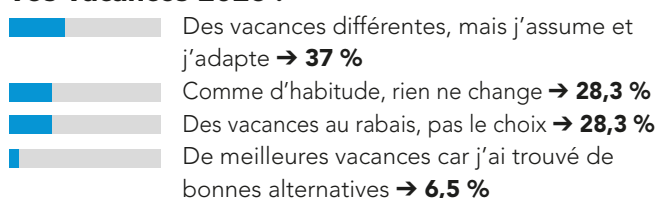
Si vous prenez votre voiture, comment comptez-vous limiter les frais de carburant ? (plusieurs réponses possibles)



Quelle est la principale raison qui pourrait vous pousser à renoncer à des vacances loin de chez vous ?



En résumé, comment décririez-vous vos vacances 2026 ?



L'économie luxembourgeoise en « grand ralentissement »

Avant le déclenchement de la guerre au Moyen-Orient ouvrant une nouvelle période à (très) haut risque, l'économie luxembourgeoise peinait à se relever du précédent choc énergétique et inflationniste déclenché en 2022. Une nouvelle donne pour un pays qui s'était « habitué » à surmonter les crises plus rapidement que ses partenaires européens. Retour sur quelques indicateurs clés de ce « grand ralentissement », tirés du dernier *Avis Annuel* d'IDEA⁽¹⁾.

Les six dernières années ont été marquées par deux récessions. La première, liée à la pandémie de COVID-19, a été relativement contenue en comparaison européenne et, surtout, très rapidement dépassée avec un rebond spectaculaire de 7 % du PIB en 2021. Pendant la pandémie, la plupart des moteurs de l'économie luxembourgeoise, au premier rang desquels la banque et l'assurance, ont plus que compensé le ralentissement de la consommation des ménages alors affectée par les nombreuses restrictions sanitaires. L'investissement, les exportations nettes de biens et services, et les dépenses de consommation des administrations publiques ont été suffisamment dynamiques dans un double contexte de spécialisations avantageuses de l'économie luxembourgeoise et de politiques contracycliques « quoi qu'il en coûte » de l'État pour maintenir une croissance élevée du PIB.

Zéro croissance depuis 2021...

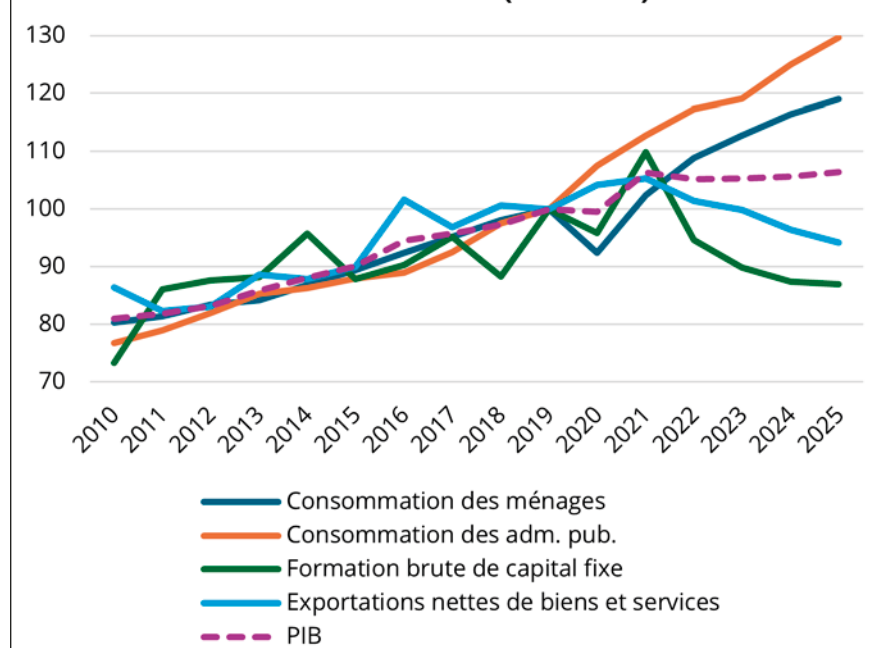
Depuis la récession provoquée par la crise inflationniste et énergétique de 2022, l'histoire s'écrit différemment, la reprise poussive des trois dernières années permettant tout juste de retrouver le niveau de PIB de 2021. Cette croissance nulle ancre l'économie du pays dans une nouvelle étape du ralentissement observé depuis quelques années, la croissance moyenne étant passée de 4,4 % sur la période 1995-2008, à 2,4 % entre 2010 et 2019, puis 1 % depuis 2019.

Depuis 2022, seules les composantes liées aux dépenses de consommation des administrations publiques (+3,6 % par an en moyenne) et des ménages (+3,8 % par an) sont restées très dynamiques. Cette donnée reflète l'importance

des multiples plans de soutien à l'économie et aux ménages depuis la pandémie et de l'évolution (automatique) des salaires dans la stimulation contracyclique qui s'est opérée pendant ce ralentissement économique. La question de la

capacité à les maintenir dans un contexte où les contraintes budgétaires se multiplient et où la compétitivité de l'économie patine pourrait néanmoins se poser, alors même que nous sommes dans une nouvelle phase de turbulences.

Graphique 1 : Évolution des principaux agrégats du PIB en volume (2019=100)



Source : STATEC, calculs IDEA.

L'évolution des moteurs de la création de richesse (approche dépense du PIB) dessine ainsi une courbe en « K » (voir Graphique 1) avec, dans la branche inférieure, les deux moteurs essentiels sur le long terme que sont les investissements (formation brute de capital fixe) en retrait de 5,7 % par an en moyenne depuis 2021, ainsi que le solde commercial des biens et services (-2,8 % par an

en moyenne). C'est surtout le solde des échanges de services, dont le résultat est intimement lié à l'activité de la place financière, qui explique la mauvaise performance du poste des exportations nettes. En revanche, la guerre commerciale relancée en 2025 ne semble pas avoir perturbé l'économie luxembourgeoise, du moins via le canal des échanges de biens, dont le solde s'est même amélioré en 2025.

Le Luxembourg ne surclasse plus la zone euro

Jusqu'à la pandémie mondiale de COVID-19, l'économie luxembourgeoise surpassait systématiquement la zone euro lors des épisodes de récession. En prenant pour références les PIB des années précédant les principaux chocs économiques de la zone euro que furent la crise financière mondiale de 2008, la crise des dettes souveraines de 2012 et la pandémie de COVID en 2020, on constate une surperformance systématique de l'économie luxembourgeoise, avec des écarts de croissance cumulés de 1,5% pour la période 2007-2011, de 7,7% pour 2011-2015 et de 6,4% pour 2019-2021 (voir Graphique 2).

Le choc inflationniste et énergétique provoqué par l'invasion de l'Ukraine par la Russie a provoqué un « retard » de croissance cumulé sur la zone euro de 6,3% sur la période 2021-2025, le Luxembourg figurant désormais à l'avant-dernière place de la zone euro.

Une trop faible progression de la valeur ajoutée du secteur financier

Pendant la crise des dettes souveraines et – plus significativement encore – pendant la pandémie de COVID, la surperformance du secteur financier luxembourgeois par rapport à celui de la zone euro a expliqué une part importante de la bonne tenue relative de l'économie luxembourgeoise. Bien que la valeur ajoutée du secteur financier soit repartie à la hausse en

2024 et 2025, l'évolution défavorable cumulée depuis 2022 dans ce secteur n'a toujours pas permis de peser positivement sur le différentiel de croissance vis-à-vis de la zone euro. En d'autres termes, pour la première fois depuis la crise financière de 2008, la place financière n'a pas servi de « bouée de sauvetage » à l'économie grand-ducale. Les activités de services aux entreprises (au sein desquelles se trouvent également des activités liées à la place financière), ainsi que le secteur du commerce au sens large (commerce de gros et de détail, transports, Horeca) et la construction ont également pesé sur cette évolution défavorable depuis le choc inflationniste de 2022. En revanche, la hausse de la valeur ajoutée dans le secteur non marchand (administration, santé, enseignement) a été plus forte que la moyenne européenne et contribue, au même titre que l'ICT (quoique dans une moindre mesure), à réduire le déficit de croissance vis-à-vis de la zone euro.

Quelques grands défis

L'actuelle crise au Moyen-Orient a un pouvoir perturbateur potentiellement élevé si elle ravive l'inflation et provoque une « correction » des marchés financiers, comme le montrent les scénarios élaborés jusqu'à présent par le STATEC. Les (paquets de) mesures contracycliques à même de relancer la confiance des agents économiques devront indiscutablement tenir compte de marges de manœuvres financières plus serrées qu'en 2020 et 2022.

Le fait que le Premier ministre ait déclaré 2026 « Année de la compétitivité » pourrait également être une bonne occasion de :

- considérer des éléments purement liés à la compétitivité-coût, avec notamment une dérive du coût salarial unitaire à mettre sous surveillance (ressusciter le tableau de bord national de la compétitivité ?) ;
- conduire des premières évaluations des mesures fiscales mises en œuvre (baisse de l'impôt sur les sociétés, taxe d'abonnement, super déductions d'investissements, etc.) ;
- lancer un diagnostic plus large de la compétitivité de la place financière, qui n'est plus l'habituelle « bouée de sauvetage » de l'économie luxembourgeoise depuis quatre ans.

Le redressement de la productivité apparente du travail reste le principal défi de fond et de long terme pour l'économie luxembourgeoise. Alors que l'investissement est atone depuis 2022, l'adoption de l'IA par les entreprises luxembourgeoises pourrait receler un potentiel à même de redynamiser la productivité, mais dans des conditions et des délais qui restent difficiles à évaluer.

Enfin, s'habituer au « nouveau monde » d'un Luxembourg sans croissance, ou dans les meilleurs scénarios à 2%, est une réflexion à ouvrir bien au-delà des questions d'équilibre des comptes sociaux. À moyen terme, les seuls moteurs de la consommation publique et privée ne pourront rester aussi dynamiques isolément. Le contexte actuel appelle à ouvrir de nouveaux chantiers : trouver de nouvelles niches de croissance, réfléchir à la relation entre les recettes publiques et la croissance du PIB (ainsi que de la masse salariale imposable), aux freins structurels à la croissance (logement, infrastructures, ressources humaines, etc.), pour ne citer que quelques-uns des défis que ce « grand ralentissement » va « rapidement » installer.

”

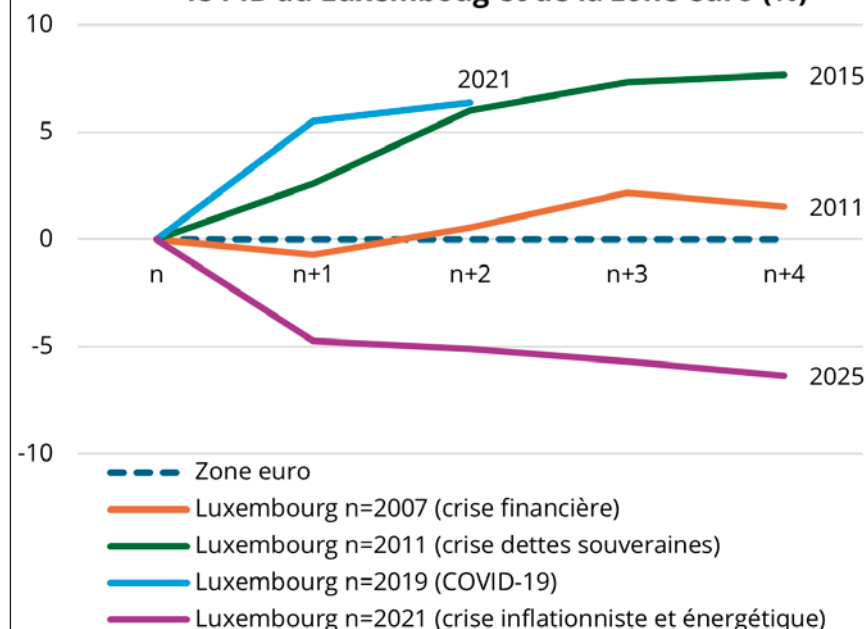
Vincent Hein
Directeur

IDEA



idea

Graphique 2 : Écart de croissance cumulé entre le PIB du Luxembourg et de la zone euro (%)



Données : Eurostat et STATEC, calculs IDEA.

(1) IDEA, Avis Annuel 2026 : Dissonances, avril 2026, www.idea.lu.



Des compétences pour accompagner les transformations du secteur de l'assurance

À l'image de nombreux secteurs de l'économie, le secteur de l'assurance évolue dans un environnement en mutation permanente. Digitalisation des services, développement de nouveaux outils technologiques, exigences réglementaires, évolution des attentes clients ou encore montée en puissance de l'intelligence artificielle transforment progressivement les pratiques professionnelles et les compétences attendues.

Dans ce contexte, les entreprises doivent continuellement adapter leurs modes de fonctionnement et accompagner l'évolution des métiers afin de maintenir leur compétitivité et la qualité des services proposés.

La formation professionnelle continue constitue dès lors un levier essentiel pour permettre aux entreprises et aux professionnels du secteur de développer de nouvelles compétences, d'actualiser leurs connaissances et de suivre les évolutions de leur activité.

Qu'il s'agisse de compétences techniques propres au secteur, de conformité réglementaire, de gestion du risque, d'outils digitaux ou encore de compétences transversales liées à la relation client, la formation permet aux collaborateurs de renforcer leur expertise et de s'adapter aux nouveaux enjeux du marché.

Les formations qui sont proposées sur lifelong-learning.lu visent à répondre aux besoins des entreprises et des salariés souhaitant développer leurs com-

pétences tout au long de leur parcours professionnel.

Des formations adaptées aux besoins du secteur

lifelong-learning.lu, le portail national de la formation tout au long de la vie géré par l'INFPC, référence plus de 13.000 formations proposées par 330 organismes de formation membres. Tous les secteurs d'activité de l'économie luxembourgeoise sont couverts.

Plus de 700 formations proposées par près de 35 organismes de formation sont référencées dans le secteur Banque assurance. Elles couvrent des thématiques variées incluant l'assurance de personnes, l'assurance dommages, le droit en assurance ou encore la gestion du risque en banque assurance.

En plus des compétences techniques propres au secteur, l'offre de formation permet également de développer des compétences transversales ou *soft skills*, devenues essentielles sur le marché du travail. Communication interpersonnelle, relation

client, gestion du stress, leadership, intelligence émotionnelle ou encore conduite du changement figurent parmi les compétences de plus en plus recherchées pour accompagner les évolutions des métiers et renforcer la collaboration au sein des équipes.

Les formations peuvent être filtrées selon différents critères tels que le domaine de formation, la durée, la langue d'enseignement, le niveau visé ou encore le mode d'organisation en présentiel, à distance ou en *blended learning*.

En complément du moteur de recherche, les entreprises peuvent également recourir au service de publication d'appels d'offres de formation sur mesure afin d'identifier des solutions adaptées aux besoins spécifiques de leurs collaborateurs et de structurer leur plan de formation.

Retrouvez les formations du secteur Banque assurance sur lifelong-learning.lu

Plus de 700 formations proposées par près de 35 organismes de formation sont référencées dans le secteur Banque assurance.

Elles couvrent des thématiques variées incluant l'assurance de personnes, l'assurance dommages, le droit en assurance ou encore la gestion du risque en banque assurance. En plus des compétences techniques propres au secteur, l'offre de formation permet également de développer des compétences transversales ou *soft skills*, devenues essentielles sur le marché du travail.





Photo-Violeta Stoimenova

Le cofinancement de la formation en entreprise

Afin de soutenir l'investissement en formation des entreprises, l'État propose une aide au financement de leur plan de formation.

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.

Plusieurs types de dépenses liées à la formation professionnelle continue peuvent être éligibles, notamment les factures des organismes de formation, les salaires des

participants et des formateurs internes, les frais de déplacement, d'hébergement et de restauration ou encore les frais de logiciel de gestion de la formation.

L'INFPC accompagne les entreprises qui sollicitent l'aide de l'État à la formation et propose une formation dédiée au cofinancement de la formation en entreprise afin de s'approprier la procédure d'accès à l'aide publique.

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

Émilie Allaert:

« Oser sortir du cadre est une force dans la tech »

Experte en finance, IT et réglementation, fondatrice de Digital Minds, Émilie Allaert incarne une nouvelle génération d'entrepreneuses capables de naviguer entre plusieurs mondes. Elle défend ici une vision responsable et inclusive de la technologie.

Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis originaire de Lille et c'est en 2006 que je suis arrivée au Luxembourg pour mes études. Je me destinais alors à une carrière d'analyste financier en 2008 quand la crise en a décidé autrement. J'ai intégré KPMG à un poste de Tax Advisor, bien loin de mes aspirations initiales. C'est pourtant cette première expérience qui m'a permis d'en être là où j'en suis aujourd'hui. À travers elle, je me suis tournée vers l'informatique et la gestion de projet au sein du même groupe. Un intérêt pour la réglementation et l'IT s'est développé. Ce sont des domaines en perpétuelle évolution, qui demandent un apprentissage de chaque instant et offrent un impact concret sur le monde des affaires. En 2017, en rejoignant la Luxembourg House of Financial Technology (LHoFT), j'ai plongé dans l'univers de la blockchain. J'étais ravie de pouvoir étudier les technologies qui font du sens pour le secteur financier. J'ai découvert un monde en pleine expansion et j'ai immédiatement su que je voulais y apporter ma contribution.

De quelle manière ?

À cette époque, j'ai pris conscience que beaucoup d'entreprises sont perdues face à l'évolution rapide des technologies, mais aussi face aux réglementations, comme l'AI Act ou celles liées aux actifs digitaux à l'international. En 2023, je fonde Digital Minds, une entreprise spécialisée dans l'accompagnement des PME et grandes entreprises pour les aider à relever les défis liés aux nouvelles technologies et à la digitalisation. Notre approche repose sur un diagnostic personnalisé permettant d'identifier les véritables besoins des entreprises avant d'investir dans une technologie. En parallèle, je suis professeur vacataire à l'Université du Luxembourg, ce qui



Photo-Éric Devillet

« Il faut faire les choses pour soi et non pour répondre aux attentes des autres. »

Nous avons tendance à nous imposer des limites, alors que nous en sommes capables. »

me permet de transmettre mes connaissances. Cette dimension pédagogique est aujourd'hui centrale dans mon activité. Au sein de Digital Minds, je développe des formations spécifiques pour les conseils d'administration, afin de leur donner les clés pour comprendre les enjeux technologiques et réglementaires.

Quelle est l'histoire derrière la création de Digital Minds et son évolution jusqu'à aujourd'hui ?

Au départ, j'avais imaginé ma société comme un moyen d'intervenir principalement au niveau des conseils d'administration, pour apporter une vision extérieure et indépendante. Puis, les choses ont évolué. J'ai connu une période où je me suis consacrée à 100 % à l'entre-

preneuriat, avant de revenir à un modèle hybride, avec deux casquettes : salariée en tant que directrice produit des actifs digitaux et entrepreneuse. Aujourd'hui, Digital Minds s'est structuré autour d'une ambition forte : transmettre et connecter. J'accorde énormément d'importance à la collaboration entre les acteurs du marché. Le partage d'expérience permet en effet d'aller beaucoup plus vite et d'éviter certaines erreurs. Nous avons aussi intégré des initiatives comme la *Luxembourg Blockchain Week*, que j'ai contribué à développer et que je poursuis désormais dans le cadre de Digital Minds. Cet événement, co-organisé avec The Dots vise à créer des ponts entre acteurs locaux et internationaux, et à renforcer l'attractivité du Luxembourg.

Quelles sont les missions principales de Digital Minds ?

Nos missions s'articulent autour de trois grands piliers. Le premier est l'éducation. C'est fondamental. Les nouvelles technologies évoluent très vite et il est indispensable de former aussi bien les dirigeants que les équipes. Le deuxième pilier est la gouvernance. Il existe encore de nombreuses lacunes dans la manière dont les entreprises intègrent les enjeux technologiques et réglementaires dans leur stratégie. Or, ces sujets doivent être traités au plus haut niveau. Enfin, le troisième pilier est l'innovation. Nous travaillons à identifier et développer des solutions innovantes adaptées aux besoins réels des entreprises, en évitant les effets de mode.

Quels sont les services proposés par votre entreprise ?

La formation représente la demande la plus forte, car les entreprises ont besoin de comprendre les technologies avant de les adopter. Ensuite, nous réalisons des

analyses de marché ou des missions de conseil stratégique, notamment pour des boards qui souhaitent mieux appréhender les enjeux liés à l'IT ou aux actifs digitaux. Enfin, j'interviens également au sein de conseils d'administration, où j'apporte une expertise en gouvernance technologique. Même si ma personnalité est souvent associée à la blockchain et aux actifs digitaux, Digital Minds a une vocation plus large. Nous couvrons l'ensemble des technologies et cherchons à encourager davantage d'entreprises, y compris les plus traditionnelles, à s'ouvrir à ces sujets.

Quels obstacles avez-vous rencontrés dans votre parcours ?

Je pense que le principal obstacle est intérieur car cela nous fait peur de sortir de notre zone de confort. J'ai créé ma société pendant mon deuxième congé maternité, ce qui peut sembler atypique. Beaucoup de personnes me disaient que cumuler une activité salariée et entrepreneuriale était compliqué. Mais je savais ce que je voulais et j'ai osé. Cela m'a appris une chose essentielle : il faut faire les choses pour soi et non pour répondre aux attentes des autres. Nous avons tendance à nous imposer des limites, alors que nous en sommes capables. Les parcours atypiques sont une richesse. Il y a quinze ans, je n'aurais jamais imaginé travailler dans le domaine de la blockchain. Pourtant, chaque expérience a contribué à construire mon parcours.

Quel regard portez-vous sur la place de la technologie dans notre société actuelle ?

Je suis à la fois enthousiaste et prudente. Il existe aujourd'hui un engouement très fort autour de technologies comme l'intelligence artificielle. Mais je suis toujours réservée face aux « solutions miracles ». Beaucoup d'entreprises pensent que l'IA va tout résoudre, alors que la réalité est bien plus complexe. Je considère la technologie comme une alliée de l'humain et non comme un substitut. Ce qui me préoccupe, c'est l'utilisation excessive de certaines technologies, notamment des agents IA, qui remplacent la relation client sans apporter de réelle valeur. Nous risquons de perdre en qualité et en humanité. Une réflexion de long terme est nécessaire et il faut veiller à ce que Luxembourg garde son attractivité. Il est également essentiel de sortir d'une logique d'investissement pour l'investissement.



Photo-Éric Devillet

« Il est essentiel de donner du sens à ce que l'on fait. Pour moi, cela passe par la transmission des connaissances et par la contribution à un écosystème. »

Qu'entendez-vous par là ?

Avant d'adopter une technologie, il faut se poser une question simple : À quoi va-t-elle servir ? Quelle valeur va-t-elle créer ? Dans le futur, les compétences humaines, communément appelées les *soft skills* seront encore plus importantes. Le rôle de l'humain sera de comprendre, interpréter et traduire les données produites par les technologies, afin d'accompagner les décisions.

Vous avez récemment défendu l'idée, lors d'un TEDx Talk, que l'absence de parcours tech peut être un atout. Pouvez-vous expliquer ?

Oui, c'est un sujet qui me tient particulièrement à cœur. Tout part d'une initiative conjointe du ministère de l'Égalité des genres et de la Diversité (MEGA) et du Service des médias, de la connectivité et de la politique numérique (SMC) qui visait notamment à encourager les jeunes filles à s'intéresser à la tech. L'une des idées défendues était de casser le mythe selon lequel il faut avoir fait des études scientifiques pour travailler dans la technologie. Je suis moi-même issue d'un parcours en finance, et pourtant je travaille aujourd'hui dans la tech au quotidien. La diversité des profils est essentielle. Aujourd'hui, de nombreux systèmes technologiques, notamment en intelligence artificielle, reproduisent des biais, car ils sont développés par

des profils similaires. Il est donc crucial d'avoir des parcours variés, des regards différents.

Comment amener plus de profils divers vers les métiers de la tech ?

Je pense que l'on met trop de pression aux jeunes en leur demandant de choisir très tôt leur voie. À 18 ans, il est difficile de savoir exactement ce que l'on veut faire. Les études doivent avant tout être un moyen d'apprendre, de se découvrir et d'ouvrir des portes. L'expérience professionnelle joue ensuite un rôle fondamental. C'est sur le terrain que l'on se forme réellement.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Je vais continuer à me former dans la gouvernance et les actifs digitaux pour approfondir mes compétences dans ces domaines. Du côté de Digital Minds, je travaille sur le développement d'une solution dans le domaine du Web3 (conception d'Internet, axée sur la décentralisation, la propriété des données et l'autonomie des utilisateurs comme la blockchain). C'est un projet que je mûris depuis plus d'un an et qui répond à des besoins concrets identifiés sur le terrain. Je souhaite également poursuivre le développement de la *Luxembourg Blockchain Week* dont la prochaine édition est prévue en décembre 2026. Cet événement joue un rôle-clé dans la structuration de l'écosystème.

Quel message souhaiteriez-vous transmettre à d'autres femmes qui souhaitent entreprendre ?

Il est possible d'entreprendre différemment. Être à la fois salariée et entrepreneure n'est pas simple, cela demande de la rigueur et de l'organisation, mais c'est aussi extrêmement enrichissant. Cela permet de rester connectée au marché, de multiplier les expériences et de continuer à apprendre. Je pense que ce modèle mérite d'être davantage valorisé. Il apporte des bénéfices à la fois pour l'individu et pour l'entreprise. Enfin, je crois profondément qu'il est essentiel de donner du sens à ce que l'on fait. Pour moi, cela passe par la transmission des connaissances et par la contribution à un écosystème. C'est ce qui me motive chaque jour.

Le secteur de l'assurance au Luxembourg confirme sa solidité et sa résilience

L'assurance luxembourgeoise conserve une position forte et entend bien la préserver. Après deux exercices consécutifs de croissance soutenue, le secteur a de nouveau confirmé en 2025 son attractivité internationale et sa capacité d'adaptation dans un environnement toujours marqué par l'instabilité géopolitique, les tensions inflationnistes résiduelles et une pression réglementaire accrue.

À la lecture du dernier rapport annuel de l'ACA (Association des compagnies d'assurances et de réassurances), les voyants sont au vert. Nicolas Limbourg, président de l'association depuis un peu plus d'un an et CEO de Vitis Life, se réjouit de l'année 2025. Celle-ci « a confirmé la résilience, l'adaptabilité et l'esprit d'innovation de notre secteur. Dans un environnement en constante mutation, notre priorité est de renforcer la compétitivité de notre secteur tout en poursuivant sa transformation au service des assurés et de l'économie », dit-il.

Le secteur a clôturé l'exercice 2025 sur une collecte totale de 50,9 milliards EUR, soit près de 10 % de progression par rapport à 2024, dont 31,1 milliards en assurance-vie (+ 16 %) et 19,8 milliards en assurance non-vie (+ 1 %). Les actifs sous administration en assurance-vie ont quant à eux atteint 262,5 milliards EUR (+ 8,5 %). Tous les indicateurs majeurs témoignent d'un marché arrivé à maturité, mais loin d'être essoufflé.

Dans un contexte européen complexe, le Luxembourg continue de tirer son épingle du jeu, confirmant son statut de *hub* d'assurance paneuropéen au service d'une clientèle internationale à la recherche de stabilité, de protection et de solutions sophistiquées de structuration patrimoniale.

L'assurance-vie internationale poursuit son expansion

Une nouvelle fois, ce sont les activités d'assurance-vie, principalement distribuées à l'international grâce à la libre prestation de services, qui ont porté la dynamique du marché. En 2025, les compagnies membres de l'ACA ont collecté



Photo-jd8/Shutterstock

Dans un contexte européen complexe, le Luxembourg continue de tirer son épingle du jeu, confirmant son statut de *hub* d'assurance paneuropéen au service d'une clientèle internationale à la recherche de stabilité, de protection et de solutions sophistiquées de structuration patrimoniale.

30,3 milliards EUR de primes en assurance-vie internationale, soit une progression de près de 14 % par rapport à 2024.

Contrairement à 2024, la croissance de 2025 est principalement tirée par les produits en unités de compte, qui représentent désormais environ trois quarts du marché. Ce succès s'explique par la recherche de diversification et de rendement dans un environnement de taux désormais stabilisé, mais aussi par la flexibilité offerte par le contrat luxembourgeois, qui permet d'accéder à une large palette d'actifs, des fonds traditionnels jusqu'aux stratégies alternatives et au Private Equity.

Les acteurs du secteur constatent également un intérêt croissant des souscripteurs pour les actifs privés. « Les perspectives de rendement de ces actifs, leur caractère anticyclique et les garanties qu'apporte

le triangle de sécurité de l'assurance-vie luxembourgeoise y sont pour beaucoup », observe une experte du secteur.

Selon un autre spécialiste de l'assurance, « le Luxembourg se distingue également par sa capacité à proposer des solutions véritablement sur mesure. Les familles fortunées peuvent bénéficier des avantages d'un service de gestion de fortune personnalisé, intégré dans un contrat d'assurance-vie portable. Ces arguments continuent de renforcer l'attractivité du Luxembourg dans une démarche de structuration et de transmission du patrimoine ».

Enfin, selon le dirigeant d'une compagnie d'assurance-vie luxembourgeoise, « l'accroissement de la mobilité internationale, avec des familles dont les membres comme les actifs sont disséminés dans diffé-



**AUCUN RISQUE
« N'EST TROP GRAND, »
LORSQU'ON EST
BIEN ACCOMPAGNÉ !**

DERRIÈRE CHAQUE EXPORT, UN PARTENAIRE SOLIDE !

Osez viser plus grand ! Avec ODL, bénéficiez d'un soutien solide pour sécuriser vos exportations et donnez de l'élan à votre croissance internationale.

Aides financières, assurance-crédit, nous vous apportons des solutions fiables pour avancer plus loin, en toute confiance.



WWW.ODL.LU



**DEVENONS
PARTENAIRES !**

rents pays, joue aussi en faveur de solutions transfrontalières sophistiquées facilitant la gestion et la transmission du patrimoine, comme celles proposées par les acteurs de l'assurance-vie luxembourgeoise ».

Des marchés européens toujours dominants

En 2025, les cinq principaux marchés de l'assurance-vie internationale ont représenté 87,5 % des produits d'assurance distribués depuis le Luxembourg.

La France confirme son statut de premier marché, avec des primes atteignant 16,4 milliards EUR, en hausse de plus de 20 % sur un an. Un record. Elle représente désormais plus de la moitié du marché global. Après les secousses politiques et financières observées ces dernières années, le contrat luxembourgeois continue de jouer pleinement son rôle de valeur refuge pour une partie de l'épargne patrimoniale.

Ces chiffres traduisent un engouement croissant des hauts patrimoines français pour le contrat d'assurance-vie luxembourgeois. Pour Nicolas Limbourg, « *le Luxembourg attire grâce à sa stabilité juridique et financière, mais aussi grâce à son modèle de libre prestation de services, en place depuis plus de trente ans* ».

L'Italie, après un fort rebond en 2024, a en revanche connu un net repli en 2025, avec des primes ramenées à 3 milliards EUR, illustrant la volatilité persistante de certains marchés européens.

À l'inverse, la Belgique et l'Allemagne affichent des progressions solides, respectivement à 2,3 milliards et 2,2 milliards EUR, confirmant une diversification progressive des sources de collecte. Le Portugal, de son côté, retrouve une trajectoire positive.

Pour les professionnels, cette évolution est saine. Elle traduit une réduction de la dépendance à un seul marché et une diffusion plus équilibrée du modèle luxembourgeois à l'échelle européenne.

L'assurance non-vie entre consolidation et normalisation

Après plusieurs années de croissance très soutenue, l'assurance non-vie internationale marque en 2025 une phase de stabilisation. La collecte atteint 16,15 milliards EUR, en hausse modérée de 1,6 %.

Les segments de l'assurance des biens et de la responsabilité civile générale restent

En réassurance, le Luxembourg confirme en 2025 son rôle de place spécialisée. Les primes collectées s'élèvent à 13,3 milliards EUR, avec une forte concentration autour de quelques acteurs-clés.

largement dominants, représentant à eux seuls près de 78 % des primes. Si l'assurance des biens poursuit sa progression, la responsabilité civile générale recule légèrement, signe d'un marché arrivé à maturité.

Cette normalisation n'inquiète pas les acteurs, qui y voient au contraire un retour à des niveaux de croissance plus soutenables, dans un contexte de gestion accrue des risques climatiques, cyber et industriels. Les 8 millions EUR d'indemnités versés à la suite des pluies du 8 septembre 2025 au Luxembourg en constituent une illustration concrète.

Réassurance : un pilier stratégique renforcé

En réassurance, le Luxembourg confirme en 2025 son rôle de place spécialisée. Les primes collectées s'élèvent à 13,3 milliards EUR, avec une forte concentration autour de quelques acteurs-clés.

La réassurance-vie représente désormais plus de 52 % du total, renforçant le positionnement du Luxembourg comme centre de solutions de gestion des risques à long terme. En non-vie, la réassurance proportionnelle reste principalement orientée vers l'automobile et les biens, tandis que la non proportionnelle demeure largement exposée aux risques catastrophiques, reflet d'un besoin croissant de protection face aux événements extrêmes.

Des marchés locaux solides et équilibrés

Sur le plan domestique, le marché luxembourgeois continue de progresser. En 2025, l'assurance-vie locale a atteint 1,98 milliard EUR de primes, en hausse de 16,5 %. Les produits à rendement garanti et les unités de compte affichent des progressions soutenues, traduisant une demande équilibrée entre sécurité et performance.

L'assurance non-vie locale, de son côté, enregistre une croissance de 4,3 %, à 1,39 milliard EUR, portée principalement par l'assurance automobile et l'assurance des biens.

2026 : croissance, mais vigilance

Lors de l'assemblée générale de l'ACA, Nicolas Limbourg a articulé la vision du secteur autour de trois axes majeurs. Il est nécessaire de « *renforcer la compétitivité de la place luxembourgeoise afin que le Luxembourg préserve son attractivité dans un environnement européen de plus en plus concurrentiel, en maintenant un cadre favorable au développement des activités d'assurance* », a-t-il expliqué.

Il faut également « *faire évoluer le cadre réglementaire* ». Face à la complexité croissante des normes européennes, l'ACA appelle à un cadre plus lisible, proportionné et cohérent, garantissant le bon fonctionnement du marché unique.

Enfin, il convient « *d'accélérer la transformation du secteur* ». La digitalisation et l'innovation, comme vecteurs d'automatisation et d'industrialisation des processus, mais aussi la formation des talents constituent des leviers essentiels pour accompagner les mutations du secteur et répondre aux attentes des assurés.

Le gouvernement luxembourgeois, qui vient de signer un partenariat stratégique inédit avec Mistral AI, encourage le secteur de l'assurance à faire de l'intelligence artificielle un pilier majeur, tout en veillant à maintenir une décision finale humaine.

Si les perspectives pour 2026 restent favorables, le secteur n'ignore pas les défis à venir. La mise en œuvre complète des exigences réglementaires, notamment en matière de résilience opérationnelle numérique avec DORA – qui vise à renforcer la résilience technologique des entreprises financières –, la montée des risques climatiques et cyber, ainsi que les attentes accrues des clients en matière de transparence et de durabilité obligeront les assureurs à poursuivre leurs investissements.

Cependant, pour la place luxembourgeoise, habituée à évoluer dans un environnement exigeant, ces contraintes représentent autant d'opportunités.

Sophie Le Guillou

Les turbulences boursières affectent-elles significativement les assurances européennes ?

Certes très sensibles aux tensions géopolitiques, aux incertitudes économiques et financières, qui accroissent la volatilité globale des marchés, les assureurs luxembourgeois tout comme d'autres petits et moyens acteurs locaux européens sont surtout affectés par leur propre modèle économique.

Retard dans la transformation numérique, explosion de la cybersécurité, inadaptation des recrutements, difficultés face à l'hyperspécialisation réglementaire entraînant des coûts élevés de mise en conformité, externalisation des services informatique et cloud... sont quelques-uns des facteurs structurels qui les exposent.

L'incapacité à accélérer la transformation technologique fait que les petits assureurs traditionnels se retrouvent en situation de perte de vitesse face à la concurrence dominée par des géants de l'assurance – comme Allianz, AXA, Generali qui utilisent les nouvelles technologies (chatbots, ChatGPT) – ainsi que la concurrence croissante des réseaux bancaires Citibank, Merrill Lynch, Crédit Agricole, qui jouent le rôle d'intermédiaires de la distribution d'assurances, vie et dommages.

Enfin, l'émergence de courtiers digitaux et de start-up pousse le marché de l'assurance à innover, ce qui représente un défi supplémentaire pour ces sociétés.

Un secteur au Luxembourg et en Europe qui se heurte à l'inadaptation de ses schémas classiques

La multiplication des catastrophes naturelles ces dernières décennies mettent les dirigeants des sociétés d'assurances sous très haute tension. Il s'ensuit des hausses des franchises et des cotisations, un allongement des délais de prise en charge, des territoires abandonnés – seulement 20 % des pertes climatiques sont couvertes –, des exemples pris parmi d'autres.



Photo-Zerbor/Shutterstock

Si certains groupes de grands assureurs résistent mieux, c'est grâce à une forte capitalisation, à une bonne gestion administrative et financière, à leur capacité data, à une automatisation avancée et à une bonne gouvernance. À cet égard, les sociétés d'assurances de taille moyenne restent victimes de leur conservatisme.

En réponse à ce déficit persistant d'assurance, plusieurs solutions existent comme une meilleure gestion des risques, l'intégration d'outils technologiques sophistiqués pour faire face notamment, mais pas exclusivement, à l'explosion des cyberattaques, le recrutement de profils experts high-tech du risque.

Des risques et des défis nombreux, que les assureurs traditionnels doivent prendre en compte pour rester attractifs et répondre aux nouvelles exigences des clients. Se réinventer passe par une forte digitalisation.

Si certains groupes de grands assureurs résistent mieux, c'est grâce à une

forte capitalisation, à une bonne gestion administrative et financière, à leur capacité data, à une automatisation avancée et à une bonne gouvernance.

À cet égard, les sociétés d'assurances de taille moyenne restent victimes de leur conservatisme.

La réassurance, un filet de sécurité solide pour les assurances ?

L'ACA (Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances) rappelle que la réassurance, l'assurance des compagnies d'assurances, est un mécanisme de partage du risque de grande ampleur qui permet aux compagnies de respecter leurs engagements envers les assurés sans compromettre leurs ressources financières.

Pourtant, si amortir les chocs offre bien un filet de sécurité aux assureurs en jouant un rôle essentiel dans la gestion mondiale des risques, les entreprises de réassurances, elles aussi, sont exposées à des risques énormes. Toutefois il n'y a aucune raison de paniquer puisque celles-ci continuent de gagner beaucoup d'argent, y compris durant la période de turbulences financières 2023-2026. Sans aucun doute, les risques gigantesques liés au climat et à la cybersécurité les rendent plus vulnérables et bousculent leur modèle. Au Luxembourg, connecté à la finance internationale, à l'assurance crossborder et à la réglementation européenne, ce secteur reste néanmoins en bonne santé financière.

Du reste, l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (AEAPP) et la Banque Centrale ont récemment proposé un cadre européen pour renforcer les avantages de la mise en commun des risques et améliorer la stabilité financière, avec deux éléments-clés sont : un système de réassurance public-privé de l'UE et un financement public de l'UE.

Les régulateurs européens veillent au grain

Pour surveiller et encadrer les risques financiers, le secteur de l'assurance est soumis à des mécanismes européens de

protection. La stricte régulation prudentielle comme la directive européenne Solvabilité II, coordonnée par l'Autorité européenne des assurances et pensions professionnelles, a permis en 2008 de veiller au grain en évitant le pire.

L'AEAPP considère ce secteur comme stable, connaissant un risque moyen malgré la hausse des tensions géopolitiques et la volatilité des marchés financiers. Et rappelle que, grâce à Solvabilité II, les assureurs sont mieux capitalisés qu'avant la crise de 2008.

Il est un fait que sur le marché mondial de l'assurance, le secteur européen arrive en 2^e position (31,1 % de cotisations) après l'Asie (31,6 %) et avant l'Amérique du Nord (31 %), la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni en tête.

La tempête actuelle ne frappe pas toutes les branches de l'activité assurantielle avec la même intensité

L'assurance-vie occupe une place de choix dans ce contexte chahuté. Selon le magazine économique français *Capital* : « Face aux fortes incertitudes politiques, économiques et financières que ce contexte provoque, l'assurance-vie apparaît comme un phare dans la nuit... pour trois raisons : elle s'inscrit dans le temps long, elle bénéficie d'une exposition sélective qui fait office de tampon aux chocs financiers et la solvabilité du secteur est une ceinture de sécurité pour les épargnants. »

Un secteur solide puisque la solvabilité des assureurs-vie, évaluée à 227 % en 2024, est un indicateur-clé de leur solidité financière. Cette mesure signifie que les assureurs disposent de plus du double des ressources nécessaires pour faire face à leurs engagements (cf. PwC Luxembourg qui accompagne l'industrie de l'assurance-vie, secteur phare du marché financier).

Garder l'oeil ouvert, toutefois

L'assurance-vie s'est singulièrement modernisée durant ces 20 dernières années, offrant la possibilité d'incorporer de très nombreuses solutions d'investis-

tissement. Sur le plan financier, elle reste l'outil le plus complet pour accompagner cette période difficile. À condition d'utiliser des mécanismes financiers de plus en plus complexes avec discernement et agilité...

Certaines compagnies ont renforcé leurs fonds propres et les revenus de primes restent solides. AXA, par exemple, a publié récemment sur la croissance de ses primes et son ratio Solvabilité II supérieur à 200 %.

Conclusion

La transformation technologique traîne et génère une perte de vitesse face à la concurrence, il faut en tenir compte. Le secteur européen de l'assurance est plus solide financièrement qu'il paraît, mais plus complexe aussi à gérer, rendant le recrutement d'experts incontournable dans la mesure où de nombreux assureurs gèrent des activités internationales réglementées par l'Europe.

Enfin, le contexte géopolitique actuel accentue la menace cyber, poussant les assureurs à adapter leurs offres de couverture en conséquence.

Martine Borderies

Pour aller plus loin

www.eiopa.europa.eu

L'Autorité européenne des assurances et pensions professionnelles promeut des dispositions réglementaires et des pratiques de surveillance cohérentes qui visent à la fois les entreprises (banques et compagnies d'assurances) qui portent sur la stabilité du système financier dans sa globalité. Elle a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de Solvabilité II, harmonisant la réglementation européenne en matière d'assurances.

www.capital.fr

Le magazine économique français suit de près le secteur de l'assurance-vie, y compris au Luxembourg.

Les assureurs face à une nouvelle vague réglementaire

Cybersécurité, durabilité, solvabilité : les assureurs doivent aujourd'hui composer avec une multiplication d'obligations réglementaires européennes. Si ces nouvelles exigences visent à renforcer la stabilité et la transparence du secteur, elles pèsent sur les acteurs. Pour les compagnies luxembourgeoises, l'enjeu consiste désormais à préserver agilité et compétitivité dans un cadre toujours plus exigeant.

Entre exigences de solvabilité, obligations de transparence extra-financière et renforcement de la résilience numérique, les assureurs européens évoluent dans un environnement réglementaire en profonde mutation. Solvency II, CSRD et DORA redessinent progressivement les contours du secteur, obligeant les compagnies à renforcer leurs dispositifs de contrôle, leurs capacités de *reporting* et leur gouvernance.

Si ces réglementations poursuivent des objectifs légitimes de stabilité et de protection, elles soulèvent également d'importants défis opérationnels, particulièrement pour les acteurs de taille intermédiaire.

Solvency II : entre stabilité financière et tensions européennes

Entrée en vigueur en 2016, la directive Solvency II constitue aujourd'hui le socle prudentiel du secteur européen de l'assurance. Son objectif est clair : garantir que les compagnies disposent à tout moment de fonds propres suffisants pour faire face aux sinistres qu'elles couvrent et éviter tout risque systémique en cas de défaillance d'un acteur majeur.

Le dispositif impose aux assureurs des obligations de *reporting* particulièrement détaillées, portant notamment sur leurs fonds propres, leurs ratios de solvabilité ou encore l'évaluation de leurs risques. Chaque compagnie doit démontrer sa capacité à absorber des pertes potentielles dans différents scénarios de stress.

Au Luxembourg, les indicateurs restent particulièrement solides : selon les données du Commissariat aux Assurances, le taux moyen de couverture du Capital de solvabilité requis (SCR) atteignait 229 % en assurance non-vie en 2024, témoignant d'un niveau de solvabilité jugé très confortable.

Le cadre réglementaire continue toutefois d'évoluer. Les récentes révisions de Solvency II, qui devront être transposées d'ici janvier 2027, visent notamment à renforcer la résilience économique européenne tout en allégeant certaines contraintes pour les structures de petite taille et peu complexes, notamment les captives de réassurance. Une évolution importante pour le Luxembourg, 1^{er} domicile européen de captives avec près de 200 entités installées sur le territoire.

Mais ces ajustements s'accompagnent aussi d'inquiétudes croissantes autour de la libre prestation de services au sein de l'Union européenne. Plusieurs régulateurs nationaux tendent à renforcer leurs exigences vis-à-vis des acteurs étrangers distribuant des produits sur leur marché domestique. Pour les assureurs luxembourgeois opérant à l'international, cette fragmentation réglementaire complexifie davantage l'exercice de leurs activités transfrontalières.

CSRD : la durabilité à l'épreuve de la complexité

Autre chantier majeur pour le secteur : la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Cette réglementation

européenne vise à imposer aux grandes entreprises une transparence accrue sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Pour les assureurs, l'enjeu dépasse largement le simple exercice de communication. La CSRD impose de mesurer à la fois l'impact du changement climatique sur l'activité de la compagnie et celui de la compagnie sur son environnement, le principe dit de « double matérialité ». Cette approche pousse les acteurs à intégrer davantage les enjeux de durabilité dans leur stratégie et leur gestion des risques.

Cependant, la mise en œuvre du dispositif s'avère particulièrement lourde. Collecte massive de données, nouveaux indicateurs ESG, besoins accrus en expertise spécialisée : les exigences de *reporting* mobilisent des ressources considérables. Si les grands groupes internationaux disposent généralement des moyens nécessaires pour absorber cette charge administrative, la situation se révèle plus délicate pour des assureurs de taille plus modeste, nombreux au Luxembourg.

Face aux critiques formulées par de nombreux acteurs économiques, les institutions européennes ont engagé un processus de simplification. La directive Omnibus (adoptée en février 2026) simplifie la CSRD en allégeant le *reporting* de durabilité et en augmentant les seuils d'éligibilité. Elle restreint le champ d'application aux entreprises de plus de 1.000 salariés et 450 millions EUR de chiffre d'affaires, réduisant de 80 % le nombre d'entreprises assujetties pour alléger la charge administrative.



Photo-Zerofukuman/Shutterstock

Au-delà de leurs spécificités respectives, Solvency II, CSRD et DORA traduisent une même tendance de fond : l'élargissement progressif des responsabilités des assureurs. Les compagnies ne sont plus seulement évaluées sur leur capacité financière à couvrir des risques, mais également sur leur gouvernance, leur résilience technologique et leur contribution aux objectifs de durabilité.

DORA : la cybersécurité devient une responsabilité stratégique

Depuis janvier 2025, le règlement DORA (Digital Operational Resilience Act) impose aux acteurs financiers européens de nouvelles obligations en matière de résilience numérique et de cybersécurité. Pour les assureurs, cette réglementation marque un changement de paradigme : le risque informatique n'est plus seulement une question technique, mais un enjeu stratégique relevant directement de la gouvernance de l'entreprise.

Les compagnies doivent désormais identifier précisément leurs vulnérabilités numériques, renforcer leurs dispositifs de protection et mettre en place des procédures strictes de gestion des incidents. Tout inci-

dent informatique majeur doit être signalé au régulateur, tandis que les conseils d'administration voient leur responsabilité directement engagée sur ces sujets.

Cette montée en puissance des exigences cyber intervient dans un contexte où les assureurs accélèrent leur transformation digitale et dépendent toujours davantage de prestataires technologiques externes. DORA vise précisément à renforcer la résilience opérationnelle de l'ensemble de l'écosystème financier face à des menaces devenues systémiques.

Une adaptation permanente

Au-delà de leurs spécificités respectives, Solvency II, CSRD et DORA traduisent une même tendance de fond : l'élargissement progressif des responsabilités

des assureurs. Les compagnies ne sont plus seulement évaluées sur leur capacité financière à couvrir des risques, mais également sur leur gouvernance, leur résilience technologique et leur contribution aux objectifs de durabilité.

Pour le secteur luxembourgeois, historiquement reconnu pour sa stabilité et sa capacité d'adaptation, l'enjeu consiste désormais à transformer cette pression réglementaire en avantage compétitif. Dans un environnement où les exigences continueront probablement de se multiplier, la capacité des assureurs à absorber efficacement ces nouvelles contraintes deviendra un facteur-clé de différenciation.

Sébastien Lambotte

Quand les nouveaux risques transforment le métier...

Cyberattaques, événements climatiques extrêmes, pressions réglementaires ou vulnérabilités numériques : les assureurs font aujourd'hui face à une multiplication de risques d'un nouveau genre. Plus complexes, plus systémiques et souvent plus difficiles à modéliser, ces menaces obligent le secteur à faire évoluer ses approches.

Pendant longtemps, le métier d'assureur reposait principalement sur la capacité à évaluer et couvrir des risques relativement prévisibles : incendies, accidents, dégâts matériels ou responsabilité civile. En quelques années, cependant, l'environnement économique, technologique et climatique a profondément changé. Les risques émergents se caractérisent désormais par leur interdépendance et leur capacité à produire des effets en cascade sur l'ensemble de l'économie.

Le risque cyber, notamment, illustre bien cette évolution. À mesure que les entreprises numérisent leurs activités, leur dépendance aux systèmes informatiques devient critique. Une panne, une attaque par *ransomware* ou une fuite de données peut aujourd'hui paralyser totalement une organisation, interrompre son activité pendant plusieurs jours et générer des pertes financières majeures.

La cybersécurité, nouvel enjeu majeur

Longtemps perçue comme une problématique essentiellement technique, la cybersécurité est devenue un enjeu stratégique touchant directement la continuité des activités, la réputation des entreprises et leur conformité réglementaire.

Les PME elles-mêmes, autrefois moins ciblées, figurent désormais parmi les victimes les plus vulnérables. Beaucoup ne disposent ni des ressources humaines, ni des outils nécessaires pour se protéger efficacement. Aujourd'hui, une entreprise est 21 fois plus susceptible de subir une cyberattaque qu'un incendie. La question n'est plus de savoir si nous serons un jour attaqués, mais quand. Il faut donc se préparer et se protéger.

De la prévention à la gestion de risque

Face à cette évolution, le rôle des assureurs tend à dépasser la simple logique de couverture financière. Le secteur déve-

loppe progressivement des approches plus globales, intégrant prévention, accompagnement et gestion de crise.

Évaluation des vulnérabilités, sensibilisation des collaborateurs, surveillance continue des systèmes ou accès à des experts en cas d'incident deviennent des composantes de plus en plus importantes des dispositifs d'assurance cyber.

Le climat redéfinit la notion de prévention

Cette logique préventive se retrouve également dans la gestion des risques climatiques. Les épisodes météorologiques extrêmes se multiplient partout en Europe, avec des conséquences directes pour les assureurs : augmentation de la fréquence des sinistres, hausse des coûts d'indemnisation et complexification de l'évaluation des risques.

Au Luxembourg comme ailleurs, les inondations illustrent particulièrement cette nouvelle réalité. Ces phénomènes ne résultent plus uniquement d'événements exceptionnels, mais aussi de transformations profondes des écosystèmes et de l'artificialisation des sols. Pour les assureurs, la question n'est donc plus seulement d'indemniser les dommages après coup, mais aussi de contribuer à réduire la vulnérabilité des territoires.

Cette évolution pousse certains acteurs à soutenir des démarches de prévention environnementale ou de renaturation des milieux naturels. Derrière ces initiatives se dessine une transformation plus profonde du rôle de l'assurance : protéger les biens et les personnes suppose désormais aussi de mieux préserver les équilibres naturels dont dépend la résilience des territoires.

Mieux anticiper les risques

Le secteur doit également composer avec des défis de modélisation inédits. Les risques climatiques et cyber présentent une forte dimension systémique : une même

catastrophe naturelle ou une attaque informatique de grande ampleur peut toucher simultanément un grand nombre d'acteurs. Cette concentration du risque remet en question certains mécanismes traditionnels de mutualisation sur lesquels repose historiquement l'assurance.

Dans ce contexte, les compagnies investissent massivement dans les outils d'analyse de données, les modèles prédictifs et l'intelligence artificielle afin d'améliorer leur capacité d'anticipation. L'exploitation des données devient centrale pour mieux comprendre les comportements de risque, détecter les vulnérabilités et ajuster les politiques de prévention.

Vers une assurance plus résiliente

Parallèlement, les attentes des clients évoluent elles aussi. Les entreprises comme les particuliers attendent désormais des réponses plus rapides, plus personnalisées et davantage orientées vers l'accompagnement. L'assurance ne peut plus se limiter à intervenir après le sinistre ; elle doit contribuer à renforcer la résilience avant que celui-ci ne survienne.

Cette transformation s'accompagne enfin d'une pression réglementaire croissante. Les nouvelles réglementations européennes, notamment autour de la cybersécurité, de la résilience opérationnelle ou des enjeux ESG, poussent les assureurs à intégrer ces nouveaux risques au cœur de leur gouvernance et de leur stratégie.

L'assurance entre ainsi dans une nouvelle phase de son développement. Face à des risques devenus plus complexes, plus globaux et plus évolutifs, les acteurs du secteur doivent repenser leur rôle. Plus qu'un simple mécanisme d'indemnisation, l'assurance tend progressivement à devenir un outil de prévention et de résilience au service des entreprises, des territoires et de la société dans son ensemble.

Sébastien Lambotte

Cybersécurité : un enjeu devenu incontournable pour les entreprises

Longtemps perçue comme une problématique réservée aux grandes entreprises, la cybersécurité concerne aujourd'hui toutes les structures. PME, indépendants, commerces, professions libérales : la multiplication des outils numériques a considérablement élargi les risques.

Une facture frauduleuse, un mot de passe volé ou encore une fuite de données peuvent désormais suffire à désorganiser une activité pendant plusieurs jours. Au-delà des pertes financières, c'est la réputation et la relation client qui sont menacées.

Des attaques qui touchent toutes les entreprises

Au Luxembourg comme ailleurs, les cyberattaques progressent et ciblent de plus en plus de structures. Avec un risque 21 fois supérieur à celui d'un incendie, la question n'est plus de savoir si vous serez concernés, mais quand.

Face à cette réalité, les besoins des entreprises évoluent. Il ne s'agit plus uniquement de disposer d'un antivirus ou d'un pare-feu performant, mais d'adopter une approche plus globale : prévention, sensibilisation, accompagnement et capacité de réaction rapide en cas d'incident.



Une approche globale en trois piliers

C'est dans cette logique que s'inscrit **easyPRO Cyber** de LALUX Assurances, une solution structurée autour de trois piliers : Anticiper, Réagir et Réparer.

1. Anticiper : la prévention proactive

La démarche commence avant même qu'un incident ne survienne. **easyPRO Cyber** propose un scan de cybersécurité gratuit permettant d'obtenir un score précis du niveau de vulnérabilité de votre structure. Ce diagnostic aide à identifier les failles avant qu'elles ne soient exploitées.

Grâce à la plateforme Dattak Defense, l'assuré bénéficie d'une surveillance continue et d'alertes en temps réel. Des audits avancés ainsi que des campagnes de *phishing* simulées sensibilisent également les collaborateurs aux erreurs humaines, souvent à l'origine des intrusions.

2. Réagir : une intervention immédiate 24h/24 et 7j/7

Lors d'une cyberattaque, chaque minute compte. **easyPRO Cyber** s'appuie sur un partenariat avec Dattak pour mobiliser plus de 50 experts spécialisés, disponibles 24h/24 et 7j/7. Le temps de réponse est inférieur à 2 minutes.

Cette réactivité permet de limiter l'impact de l'attaque, sécuriser les systèmes et gérer la communication de crise. La prise en charge couvre également les obligations réglementaires ainsi que les incidents tels que la fraude par e-mail, la cyber-extorsion.

3. Réparer : la protection financière et la continuité d'activité

easyPRO Cyber indemnise les pertes subies afin d'aider l'entreprise à retrouver rapidement son activité. La couverture comprend notamment :

- la reconstitution des systèmes et des données ;
- les pertes d'exploitation ;
- les frais de négociation de rançon en cas de cyber-extorsion ;
- les frais de défense si des tiers sont impactés.

Cas concret : un commerce paralysé par un rançongiciel

Pour illustrer l'importance de cette protection, imaginons un commerce victime d'une attaque par e-mail frauduleux (*phishing*). Les malfaiteurs chiffrent le système de gestion, bloquant stocks, facturation et caisses. Une demande de rançon est formulée.

Grâce à **easyPRO Cyber**, ce sinistre aurait été pris en charge à hauteur de 12.520 EUR :

- 720 EUR pour l'assistance d'urgence et la gestion du sinistre ;
- 1.800 EUR pour le travail des experts informatiques identifiant la faille ;
- 10.000 EUR pour la reconstitution complète du système informatique et des données.

Cette couverture garantit la continuité des ventes et préserve la réputation. Les frais de notification aux autorités et aux personnes concernées (GDPR) seraient également pris en charge, évitant des coûts administratifs lourds.



La prime est déterminée en fonction de l'évaluation initiale et du chiffre d'affaires de l'entreprise, rendant la protection abordable pour tous. Que ce soit pour couvrir les intrusions malveillantes, les erreurs humaines ou les défaillances de système, easyPRO Cyber offre une assurance 360°.



Une solution accessible à tous les professionnels

L'ambition de LALUX Assurances est de rendre la cyberassurance accessible également aux plus petites structures, grâce à des démarches simplifiées. La prime est déterminée en fonction de l'évaluation initiale et du chiffre d'affaires de l'entreprise, rendant la protection abordable pour tous. Que ce soit pour couvrir les intrusions malveillantes, les erreurs humaines ou les défaillances de système, easyPRO Cyber offre une assurance 360°.

Protégez ce qui compte le plus : votre activité, vos clients et votre réputation

Il est temps de passer de la réaction à la prévention avec easyPRO Cyber.

La première étape est simple et gratuite : **demandez votre scan de cyber-sécurité** pour évaluer vos vulnérabilités dès aujourd'hui en scannant le QR Code.

En agissant maintenant, vous protégez non seulement vos données, mais surtout la confiance de vos clients et la pérennité de votre entreprise.



L'assurance-vie au défi de l'intégration des actifs privés

Portée par la recherche de diversification et de rendement, l'intégration des actifs privés transforme progressivement l'assurance-vie patrimoniale. Private Equity, dette privée ou infrastructures séduisent une clientèle fortunée en quête de solutions plus sophistiquées et moins corrélées aux marchés traditionnels. Pour les assureurs luxembourgeois, l'enjeu consiste désormais à conjuguer innovation, liquidité et protection des souscripteurs dans un environnement toujours plus exigeant.

Longtemps centrée sur des portefeuilles composés essentiellement d'actifs cotés, l'assurance-vie patrimoniale évolue rapidement sous l'effet des nouvelles attentes des grandes fortunes européennes. Les clients fortunés recherchent désormais plus qu'un simple cadre de transmission ou de protection patrimoniale : ils veulent accéder à des stratégies d'investissement sophistiquées, capables d'offrir diversification, décorrélation des marchés traditionnels et potentiel de rendement à long terme.

Dans ce contexte, l'intégration des actifs privés au sein des contrats d'assurance-vie s'impose progressivement comme l'un des grands enjeux du secteur.

Intégrer des actifs diversifiés

Le modèle luxembourgeois bénéficie d'atouts particulièrement adaptés à cette évolution. Sa neutralité fiscale, sa portabilité internationale et surtout le cadre protecteur du « triangle de sécurité » continuent de séduire une clientèle ultra-fortunée souvent confrontée à des problématiques transfrontalières complexes. Mais au-delà de ces caractéristiques historiques, les assureurs luxembourgeois ont surtout su faire évoluer leurs solutions afin d'intégrer des actifs toujours plus diversifiés.

Private Equity, crédit privé, infrastructures, immobilier... occupent aujourd'hui une place croissante dans les allocations patrimoniales. Les investisseurs y voient une opportunité d'améliorer le couple rendement-risque de leurs portefeuilles, tout en accédant à des stratégies moins exposées à la volatilité des marchés cotés. Certains cherchent également à donner davantage de sens à leurs investissements, à travers des thématiques liées à la décarbonisation, aux infrastructures durables ou encore à l'économie réelle.

Se doter de compétences spécialisées

Cette évolution des attentes oblige les compagnies d'assurances-vie à transformer en profondeur leurs approches. L'intégration d'actifs alternatifs suppose des compétences spécifiques, tant en matière de sélection des supports que de suivi des investissements et de conseil aux clients. Les assureurs doivent désormais collaborer étroitement avec des gestionnaires spécialisés capables d'apporter une expertise pointue sur des classes d'actifs souvent complexes et moins liquides.

La question complexe de la liquidité

Car c'est bien la question de la liquidité qui constitue aujourd'hui le principal défi. Les actifs privés fonctionnent historiquement selon une logique de long terme, avec des fonds fermés dont la durée de vie peut s'étendre sur 10 ans ou davantage. Ce modèle s'accorde difficilement avec certaines contraintes propres à l'assurance-vie, notamment la possibilité de rachat, de transfert ou encore la transmission des actifs au décès du souscripteur.

Les compagnies doivent ainsi gérer un équilibre délicat entre innovation financière et protection des souscripteurs. Lorsque des actifs privés sont intégrés dans un contrat d'assurance-vie, plusieurs problématiques apparaissent : transférabilité des actifs aux bénéficiaires, compatibilité avec les critères d'éligibilité des investisseurs ou encore capacité à répondre à des besoins de liquidités imprévus.

De nouvelles structures

Face à ces contraintes, le marché s'organise progressivement. Les acteurs de la gestion de fortune et de l'assurance développent de nouvelles structures d'in-

vestissement destinées à rendre les marchés privés plus accessibles. L'émergence de véhicules *evergreen*, favorisée par le cadre réglementaire ELTIF 2.0, marque à cet égard une évolution importante. Ces fonds semi-ouverts permettent des souscriptions continues ainsi que des mécanismes de remboursement plus souples, sur une base mensuelle ou trimestrielle, rapprochant progressivement l'investissement alternatif des standards des marchés traditionnels.

Approche prudente

Cette transformation exige cependant une approche prudente. Aujourd'hui encore, l'accès aux actifs privés via l'assurance-vie reste principalement réservé aux profils les plus expérimentés et les plus capables d'assumer des pertes potentielles. Les assureurs procèdent à des analyses approfondies du profil de risque des clients et privilégient généralement une diversification progressive des portefeuilles.

Le défi, pour les assureurs luxembourgeois, consiste désormais à préserver ce qui fait la force historique du modèle – sécurité, stabilité et personnalisation –, tout en intégrant des actifs plus complexes. L'équation est exigeante : démocratiser progressivement l'accès aux actifs privés sans compromettre les mécanismes de protection qui ont construit la réputation internationale de l'assurance-vie luxembourgeoise.

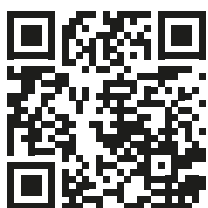
À mesure que les marchés privés gagnent en maturité et que les structures d'investissement deviennent plus flexibles, l'assurance-vie pourrait s'imposer comme l'un des principaux vecteurs d'accès aux actifs alternatifs pour les patrimoines européens les plus importants.

Sébastien Lambotte

Travailleur frontalier ou expatrié au Luxembourg ?

Cette newsletter est pour vous !

Actualités au Luxembourg
Fiscalité au Luxembourg
Conseils pour expatriés
Emploi et mobilité



Inscrivez-vous gratuitement

Inscription en 10 secondes

lesfrontaliers.lu/newsletter



L'assurance-vie patrimoniale entre dans une nouvelle ère

Longtemps réservée à une clientèle fortunée accompagnée par des banques privées ou des *family offices*, l'assurance-vie patrimoniale évolue. Sous l'effet de la digitalisation, des attentes nouvelles des investisseurs et d'un contexte international plus incertain, ces solutions deviennent progressivement plus accessibles à une clientèle patrimoniale élargie.

Historiquement, le contrat d'assurance-vie luxembourgeois s'est imposé comme un outil de gestion et de transmission patrimoniale destiné aux grandes fortunes internationales. Son succès repose sur plusieurs caractéristiques distinctives : un cadre réglementaire particulièrement protecteur, une grande souplesse dans la structuration des investissements et une capacité unique à accompagner des clients mobiles sur le plan international.

Recherche de stabilité

Dans un environnement économique marqué par les tensions géopolitiques, l'instabilité des marchés et les interrogations fiscales dans plusieurs juridictions européennes, ces atouts prennent une importance croissante. La recherche de sécurité patrimoniale et de stabilité réglementaire pousse de nombreux investisseurs à privilégier des solutions de long terme capables d'offrir à la fois protection, diversification et flexibilité.

Le Luxembourg conserve à cet égard une position singulière grâce à son fameux « triangle de sécurité », au principe de ségrégation des actifs et au super-privilège accordé aux souscripteurs. Ces mécanismes renforcent la protection des avoirs détenus dans les contrats d'assurance-vie et constituent un argument majeur auprès des investisseurs internationaux. À cela s'ajoute une expertise transfrontalière développée depuis plusieurs décennies, permettant d'intégrer des problématiques de mobilité, de fiscalité et de transmission dans plusieurs pays.

Élargir le marché

Mais au-delà de cette clientèle historique, le secteur cherche désormais à élargir son marché. C'est là que le digital joue un rôle déterminant.

Cette démocratisation pose plusieurs défis au secteur. Les acteurs luxembourgeois doivent continuer à investir massivement dans les infrastructures digitales tout en maintenant un niveau élevé de conformité réglementaire. La cybersécurité, la protection des données et les exigences liées à la lutte contre le blanchiment deviennent des enjeux centraux dans un univers de plus en plus numérisé.

Pendant longtemps, l'accès à ces solutions restait limité par des processus complexes, fortement manuels et coûteux. Les contrats patrimoniaux nécessitaient des échanges nombreux entre assureurs, banques privées, gestionnaires d'actifs et conseillers patrimoniaux. Cette sophistication impliquait des tickets d'entrée élevés, souvent réservés aux très grandes fortunes.

Le numérique, vecteur de démocratisation

La transformation numérique change progressivement la donne. Grâce à l'automatisation des processus, à la digitalisation du parcours client et à l'industrialisation du *back-office*, les acteurs du secteur parviennent aujourd'hui à réduire certains coûts opérationnels tout en fluidifiant l'expérience utilisateur. Ouverture de compte rapide, signature électronique, *reporting* digitalisé, accès en ligne aux portefeuilles ou encore outils de pilotage patrimonial deviennent des standards attendus par les investisseurs.

Cette évolution ouvre la voie à une démocratisation relative de l'assurance-vie patrimoniale. Sans devenir un produit

de masse, elle devient progressivement accessible à une clientèle aisée plus large : entrepreneurs, cadres dirigeants, professions libérales ou familles souhaitant structurer leur patrimoine à l'international sans disposer nécessairement de plusieurs millions EUR d'actifs.

Quand, jusqu'à présent, la prime d'assurance moyenne par client s'établissait à 2 millions EUR, voire plus, de nouvelles offres voient le jour. Plusieurs acteurs s'inscrivent dans cette démarche de démocratisation. SOGELIFE, par exemple, le partenariat avec Boursobank s'est récemment traduit par une nouvelle offre 100 % digitale sur le marché français, permettant l'accès à un contrat d'assurance-vie luxembourgeois et, à travers lui, à 4.000 supports d'investissement, avec une prime d'entrée de 150.000 EUR.

Des solutions plus simples

Le phénomène s'inscrit également dans une évolution générationnelle. Les nouvelles générations d'investisseurs, plus familières des usages numériques, recherchent des solutions à la fois sophistiquées et simples d'utilisation. Elles attendent davantage de trans-



Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

Au-delà de sa clientèle historique, le secteur cherche désormais à élargir son marché. C'est là que le digital joue un rôle déterminant. La transformation numérique change progressivement la donne. Cette évolution ouvre la voie à une démocratisation relative de l'assurance-vie patrimoniale. Sans devenir un produit de masse, elle devient de plus en plus accessible à une clientèle aisée plus large : entrepreneurs, cadres dirigeants, professions libérales ou familles souhaitant structurer leur patrimoine à l'international sans disposer nécessairement de plusieurs millions EUR d'actifs.

parence, d'instantanéité et d'autonomie dans le suivi de leurs investissements.

Le digital ne constitue donc plus uniquement un levier d'efficacité opérationnelle : il devient un facteur-clé d'attractivité commerciale.

Parallèlement, les contrats luxembourgeois continuent d'élargir leur univers d'investissement. ETF, produits structurés, actifs privés, multidevises ou fonds spécialisés permettent de construire des stratégies patrimoniales extrêmement diversifiées, adaptées à des profils de risque variés. Cette flexibilité constitue un avantage concurrentiel important à l'heure où les investisseurs cherchent à optimiser la résilience de leurs portefeuilles dans un environnement volatile.

De nouveaux défis

Pour autant, cette démocratisation pose également plusieurs défis au secteur. Les acteurs luxembourgeois doivent continuer à investir massivement dans les infrastructures digitales tout en maintenant un niveau élevé de conformité réglementaire. La cybersécurité, la protection des données et les exigences liées à la lutte contre le blanchiment deviennent des enjeux centraux dans un univers de plus en plus numérisé.

La concurrence internationale se renforce également. Certains marchés domestiques développent désormais des offres plus sophistiquées, tandis que d'autres places financières cherchent à reproduire l'expertise transfrontalière luxembourgeoise. Pour conserver son avance,

le Grand-Duché devra continuer à innover, à renforcer ses compétences en gestion d'actifs et à accompagner les évolutions réglementaires européennes.

L'assurance-vie patrimoniale entre ainsi dans une phase de mutation majeure. En combinant protection, sophistication financière et expérience digitale, elle élargit progressivement son périmètre traditionnel. Le digital ne remet pas en cause les fondamentaux du modèle luxembourgeois ; il lui permet au contraire de toucher une nouvelle génération d'investisseurs en quête de solutions patrimoniales internationales plus accessibles, plus fluides et mieux adaptées aux nouveaux usages.

Sébastien Lambotte

IA en assurance : promesse ou performance ?

Quand la transformation devient une exigence de compétitivité

IA par-ci, IA par-là : elle s'impose partout, mais son bon déploiement reste un enjeu stratégique majeur. Face à une pression inédite, le secteur de l'assurance doit plus que jamais faire évoluer son approche pour répondre aux attentes du marché et saisir de nouvelles opportunités. Entretien avec Brice Bultot, EY Luxembourg Partner, Insurance Leader.

Pourquoi l'intelligence artificielle (IA) est-elle devenue aussi stratégique pour les assureurs ?

Le secteur de l'assurance traverse actuellement une période de questionnements profonds. Si la digitalisation a permis d'optimiser certains processus, les dirigeants et conseils d'administration sont désormais confrontés à la nécessité de transformer en profondeur leur modèle, sous la pression d'attentes croissantes de la part des investisseurs et encore davantage de la part des clients. Dans ce contexte, l'IA apparaît comme une réponse à une problématique, mais son intégration soulève des défis majeurs autour de la promesse de valeur ou de l'évolution de la culture d'entreprise.

Les assureurs tirent-ils aujourd'hui une réelle valeur de leurs investissements en IA ?

Pas encore à la hauteur des attentes. Malgré des projets d'investissement parfois massifs, les retombées concrètes de l'IA restent souvent limitées. Beaucoup d'organisations peinent à sortir de la « phase pilote », donnant lieu à une certaine déception, voire désillusion. En parallèle, les consommateurs souhaitent des services personnalisés rapides et innovants, tandis que les investisseurs et le marché s'interrogent sur la capacité des assureurs à réellement tirer parti de ces technologies pour renforcer leur compétitivité. ce que l'on sait, c'est que la pression pour accélérer est forte : 66 % des dirigeants veulent aller plus vite, et 90 % des assureurs prévoient d'augmenter leurs investissements en IA, notamment en souscription et en gestion des sinistres.

Quel rôle joue le leadership dans cette transformation ?

Un rôle central. La réussite de la transformation IA repose avant tout sur la capacité



Brice Bultot, EY Luxembourg Partner, Insurance Leader.

« Savez-vous vraiment à quoi vous souscrivez ? Les stratégies gagnantes combinent solutions existantes, développement interne et collaboration avec des experts de niche. »

des dirigeants à incarner une vision claire, à piloter le changement en continu et à intégrer la dimension humaine à chaque étape. Il s'agit de définir des objectifs précis, mesurer les progrès réalisés et assumer les défis inhérents à toute transformation profonde ; l'adaptabilité devient alors la qualité première des leaders qui doivent ajuster les priorités en fonction des retours du terrain et des évolutions technologiques. En complément, la formation, la pensée critique, l'anticipation et la collaboration interdisciplinaire sont des leviers essentiels pour ancrer durablement de nouvelles pratiques. Le scénario typique est le suivant : dans de nombreuses compa-

gnies, les initiatives IA restent fragmentées : des pilotes prometteurs, mais encore peu connectés à la stratégie et à la création de valeur. Résultat : une impression de sur place.

Comment l'IA peut-elle créer de la valeur au-delà des gains d'efficacité ?

Pour libérer tout son potentiel, l'IA doit dépasser les seules logiques d'automatisation. Elle permet de repenser la souscription et la tarification, d'améliorer la prévention des risques et la gestion des sinistres, de proposer des parcours clients plus personnalisés et, plus largement, de répondre à des enjeux sociétaux majeurs tels que la réduction des gaps de couverture de risques, la résilience face au changement climatique ou encore la lutte contre la fraude. Cela implique de bâtir un business case solide, qui dépasse la seule réduction des coûts et identifie les leviers d'innovation, d'expérience client et de croissance. La qualité des données, les infrastructures et la gouvernance deviennent clés. Dans le même temps, de nouvelles approches de l'IA – agentique ou neuro-symbolique – ouvrent la voie à des modèles commerciaux renouvelés.

Et ensuite, comment passer de l'intention à la création de valeur mesurable ?

Dans un environnement marqué par l'incertitude, l'IA représente à la fois un défi et une opportunité. Elle impose aux acteurs de l'assurance de sortir d'une logique défensive pour adopter une posture proactive, capable de transformer la volatilité en source de valeur. Les entreprises qui sauront intégrer l'IA de manière stratégique et flexible renforceront leur résilience et se positionneront en pionnières de l'assurance de demain.



Shape the future
with confidence

DATA. PEOPLE. VISION.

Turning information
into intelligence.
Shaping tomorrow,
today.

LUXEMBOURG

SMART NATION.
STRONG FUTURE.

AI-POWERED INSIGHTS



Smarter decisions.
Stronger impact.

KEY INDICATORS

Population	646,000
GDP Growth	+2.6%
Innovation Index	81.3
Digital Adoption	92%

FOCUS AREAS

- Digital Economy
- Sustainable Growth
- Talent & Education
- Quality of Life

Votre IA est-elle déployée ou simplement "là" ?

Tout le monde signe pour l'IA. Peu en capturent réellement la valeur. Des résultats encore limités, souvent différés, sans réel passage à l'échelle. Notre rôle ? Vous accompagner pour transformer vos ambitions en performance tangible, durable et maîtrisée.



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

L'IA ou la stratégie du bouclier contre l'épée...

Puisque des criminels automatisent leurs attaques avec l'utilisation d'algorithmes, la riposte de l'entreprise doit passer par une IA de défense, sans attendre qu'un technicien se réveille...

En ce sens, Kevin Muller, CEO et fondateur au Luxembourg de la plateforme de gestion des mots de passe Passbolt, née en Inde en 2016, a, en dénonçant l'asymétrie entre les attaques offensives et les mesures défensives, atteint sa cible : renvoyer les dirigeants d'entreprise et leurs managers à leur propre responsabilité, celle d'une adoption responsable de l'IA.

Tout d'abord, utiliser l'IA dans l'entreprise sans la mise en place préalable d'une règle de gouvernance peut se révéler un véritable piège pour le dirigeant de l'entreprise.

L'exemple de l'employé qui balance des données confidentielles telles que codes sources, fichiers clients, contrats dans ChatGPT pour gagner du temps en est la preuve. Un tel comportement, fréquent, pose la question de l'ouverture d'une faille dans le système ChatGPT. La voie ouverte rend possible toutes sortes d'intrusions et le pillage de données. La sécurisation totale selon OpenAI est difficile, voire impossible.

Seule solution : former des équipes à l'IA, notamment à l'IA générative, efficaces et motivées, recruter des personnels hautement compétents dans ce domaine, installer des outils appropriés est la meilleure stratégie de défense que les entreprises, notamment assurantielles, se doivent d'adopter, car, en fin de compte, dénoncer les failles est contre-productif.

Informers, sensibiliser, former

Parce que les cyberattaques sont devenues constantes, se doter de super-pouvoirs pour tenir tête aux escrocs est essentiel. Ainsi, le Luxembourg a-t-il décidé de créer en 2022 une structure dédiée, la Luxembourg House of Cybersecurity, un centre de services et d'expertises pour aider concrètement tout un chacun, et plus particulièrement les entreprises, ce qui inclut bien entendu les entreprises assurantielles.



Photo-Andrey_Popov/Shutterstock

La stratégie payante pour ne pas être les « imbéciles de l'IA », à savoir ceux qui se font falsifier, voler, tromper et arnaquer est la formation massive des dirigeants et des personnels.

Le Luxembourg, relais de l'UE, est à ce titre partie prenante d'un *hub* réunissant les meilleurs cyberexperts européens. Sa House of Cybersecurity s'inscrit dans cette démarche, car elle est en quelque sorte le centre nerveux de la défense numérique du pays. Mieux contrôler les données, réduire la dépendance à des acteurs externes, protéger les intérêts stratégiques, gérer les incidents cyber, rappeler les réglementations européennes applicables dans ce domaine sont les missions qu'elle s'est fixées. Elle agit également comme un « SAMU informatique » lorsqu'elle analyse l'attaque (virus, ransomware, etc.) et aide à contenir les dégâts. Son rôle est aussi de surveiller les menaces de manière constante, diffuser des alertes, d'aider les entreprises à se protéger et les accompagner.

Dès lors, la stratégie payante pour ne pas être les « imbéciles de l'IA », à savoir ceux qui se font falsifier, voler, tromper

et arnaquer est la formation massive des dirigeants et des personnels.

À cet égard, rappelons que la charge de la vigilance pèse sur chacun d'entre nous.

Martine Borderies

Pour aller plus loin

www.lhc.lu, site de la Luxembourg House of Cybersecurity.

www.passbolt.com, Passbolt est un gestionnaire de mots de passe gratuits, une approche collaborative dite *opensource* qui offre une grande flexibilité, des contrôles de permission avancés et des capacités de connexion. Selon *Forbes Luxembourg*, ce gestionnaire cartonne, étant donné que 95 % des cyberattaques visent les informations d'identification, le chiffrement de bout en bout de Passbolt, des clés de chiffrement contrôlées par l'utilisateur.

GenAI Business Center

Accompagner les entreprises dans leur transition vers leur écosystème d'IA générative

Parce que l'IA générative est en train de se diffuser partout sur le marché luxembourgeois, dans le secteur financier, bancaire, des fonds, des assurances..., GenAI Business Center a été créé par PwC Luxembourg en partenariat avec Microsoft, en mars 2024, afin d'accompagner les entreprises, notamment assurantielles, dans leur transition digitale et vers leur écosystème d'IA générative.

Une IA générative qui est perçue comme un levier indispensable pour la compétitivité future avec sa capacité d'apprendre et de produire de nouvelles données, de rationaliser les activités et par là-même de les améliorer.

Parmi les différents secteurs ciblés par GenAI Business Center, on trouve bien entendu les compagnies d'assurances. Celles-ci se placent, en effet, loin derrière les autres secteurs de la finance, et ne sont pas à la pointe du progrès dans le domaine de l'IA générative.

GenAI fonctionne comme un centre d'innovation et d'expertise technologiques

GenAI est conçu comme une plateforme d'expertise et de démonstration au sein du PwC Experience Center à Luxembourg.

Bien que n'étant pas connues comme des partenaires officiels de GenAI, les compagnies d'assurances luxembourgeoises utilisent le Centre pour des *workshops*, projets, démos, collaborant ainsi occasionnellement avec PwC et Microsoft.

Elles font aussi appel à différents cabinets de conseils et à des POC (Proofs Of Concept ou tests pour vérifier la faisabilité), qui apportent un regard extérieur, tels que Deloitte, EY, KPMG, Accenture (conseil en technologie et management) ainsi que d'autres acteurs informatiques comme Tech Cloud, Google Cloud, Amazon Web Services...

Les assureurs préfèrent éviter la dépendance à un seul fournisseur sur un marché très concurrentiel, et par ailleurs très confidentiel, notamment dans le domaine de produits complexes d'assurance-vie.

Dans la pratique, la politique des petits pas est une approche pragmatique des assureurs luxembourgeois qui ne souhaitent pas s'exposer à des risques financiers majeurs.

Transformation et exploration

La question de l'automatisation des sinistres, de la relation client, de la conformité réglementaire, de la protection des fraudes, de l'évasion des données via des modèles d'IA génératives externes, le respect de l'éthique sont autant d'aspects de la transformation numérique qui suscitent de nombreuses inquiétudes de la part des compagnies d'assurances. À cet égard, l'utilisation de formulaires en ligne préoccupe le secteur avec les nombreuses questions sur l'âge, la profession, la situation familiale, les biens, les véhicules... qui sont demandées aux assurés.

Ce que GenAI peut apporter à ces clients potentiels, tout à la fois en pleine phase active de transformation – gestion des sinistres, évaluation des risques, service clients, rédaction des polices d'assurances... – et dans une phase d'exploration active, ce sont des conseils/solutions concernant des sujets tels que la lecture automatique de documents (contrats, sinistres), l'utilisation de *chatbots* nouvelle génération ou encore de l'outil Copilot de Microsoft pour les employés, avec la mise en conformité et les analyses réglementaires qui y sont associées.

Dans la phase d'exploration actuelle, les conseils/expertises porteront sur la refonte fondamentale des processus, la collecte des données qui ne sont pas ou mal exploitées, la supervision humaine pour lutter contre la résistance aux changements (comprendre/créer/inventer), etc.

Tenter de persuader les professionnels de l'assurance luxembourgeoise traditionnelle de la nécessité qu'il y a d'accepter de payer le prix fort de ce changement en recrutant notamment des compétences nouvelles, des diplômés haut de gamme capables de piloter cette transformation, n'est pas toujours une chose aisée.

Enfin, les clients prendront connaissance du fait que l'adoption de l'IA exige de trans-

former son expérimentation en une stratégie coordonnée – la gouvernance n'est pas un ajout postérieur – afin d'éviter les risques que sont les biais, la non-conformité... L'urgence face à la concurrence est d'adopter l'IA et l'IA générative.

Garder un œil sur les concurrents est essentiel

Des entreprises comme AXA, Allianz, qui ont repensé leurs flux de travail, leur culture, leurs équipes autour de l'IA, créent de la valeur ajoutée plus rapidement que d'autres dans un cadre concurrentiel exacerbé. Sur la Place, l'assureur le plus actif dans cette démarche est l'assureur français AXA qui s'inscrit dans la stratégie globale d'AXA Group, très avancée en matière d'IA générative.

Depuis 2025 – AI Act européen –, les entreprises, de manière générale, doivent garantir une maîtrise de l'IA (AI Literacy) à leurs employés et ainsi leur permettre de gérer les risques. Ce qui suggère que les entreprises d'assurances luxembourgeoises doivent s'empresser de poser les bases d'un projet IA qui reste, pour certaines, à développer.

Il serait excessif de parler de révolution totale dans le monde de l'assurance luxembourgeoise, mais ses dirigeants s'attellent à une transformation qui se veut progressive, régulée, stratégique, avec l'aide des conseils et experts de la Place.

Martine Borderies

Pour aller plus loin

www.pwc.lu/en/generative-ai-business-centre.html

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/ai-literacy-questions-answers>

www.deloitte.com

Jusqu'où peuvent aller les assureurs dans le traitement des données sensibles ?

Dans le secteur de l'assurance, les données personnelles sont au cœur des mécanismes de décision. Évaluer un risque, fixer une prime ou traiter un sinistre implique souvent l'analyse d'informations détaillées sur les assurés. Certaines de ces informations, qualifiées de données sensibles, bénéficient toutefois d'une protection renforcée au titre du Règlement général sur la protection des données (RGPD). Pour les compagnies d'assurances, le défi est donc clair : exploiter les données nécessaires à leur activité tout en respectant un cadre juridique particulièrement strict.

Le RGPD réserve un traitement spécifique à certaines catégories de données considérées comme particulièrement sensibles en raison des risques qu'elles font peser sur la vie privée. Sont notamment concernés les éléments relatifs à la santé, aux caractéristiques génétiques ou biométriques, mais aussi les informations révélant l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou la vie sexuelle d'une personne.

Dans la pratique assurantielle, ce sont avant tout les données de santé qui soulèvent des enjeux majeurs. Elles sont fréquemment sollicitées dans le cadre des assurances-vie, santé, invalidité ou incapacité de travail, où l'état de santé de l'assuré joue un rôle déterminant dans l'évaluation du risque ou dans le cadre du remboursement d'un sinistre. Cependant, leur collecte et leur utilisation ne peuvent intervenir que dans la mesure strictement nécessaire à l'appréciation du risque assuré et dans les limites fixées par le cadre légal applicable.

Un principe d'interdiction... assorti d'exceptions strictement encadrées

Le cadre posé par le RGPD est sans ambiguïté : le traitement des données sensibles est, par principe, interdit. Cette interdiction vise à prévenir les usages abusifs ou discriminatoires de données susceptibles de porter gravement atteinte aux droits fondamentaux des personnes.

Toutefois, le règlement prévoit plusieurs exceptions strictement encadrées. En pratique, le traitement de données de santé par les assureurs ne peut reposer que sur

La loi luxembourgeoise du 6 février 2025 n'a pas instauré un droit général d'accès aux informations médicales des assurés. Elle encadre au contraire de manière étroite les hypothèses dans lesquelles certaines données de santé peuvent être utilisées dans le contexte de mesures précontractuelles ou de l'exécution du contrat d'assurance.

des bases juridiques précises combinées aux exceptions prévues par l'article 9 du RGPD.

Si le RGPD mentionne notamment la possibilité d'un consentement explicite de la personne concernée, cette base juridique demeure particulièrement délicate dans le secteur de l'assurance. En effet, le consentement doit être libre, spécifique, éclairé et révocable, ce qui soulève des interrogations quant à sa validité réelle dans une relation où la conclusion ou l'exécution du contrat d'assurance peut dépendre de la communication de certaines informations médicales.

Au Luxembourg, la loi du 6 février 2025 a instauré un cadre spécifique permettant aux entreprises d'assurances et de réassurances de traiter certaines données de santé lorsque ce traitement est nécessaire à l'exécution de mesures précontractuelles ou d'un contrat d'assurance. Ce régime est assorti de garanties strictes en matière de gouvernance, de sécurité, de traçabilité et de protection des données.

Des obligations pour les assureurs

En tant que responsables du traitement, les assureurs sont soumis à des obligations rigoureuses. La première consiste

à définir des finalités claires, explicites et légitimes. Les données de santé collectées pour évaluer un risque ne peuvent, par exemple, pas être réutilisées à des fins commerciales ou de profilage sans base légale appropriée.

Le principe de minimisation des données s'impose également : seules les informations strictement nécessaires à l'objectif poursuivi peuvent être traitées. Même lorsqu'un traitement repose sur une base légale valable, les assureurs demeurent tenus de respecter les principes de proportionnalité et de limitation des données collectées.

À cela s'ajoute l'exigence d'une sécurité renforcée. Les données sensibles doivent être protégées par des mesures techniques et organisationnelles adaptées : accès limités, chiffrement, traçabilité des consultations, procédures internes claires et formation du personnel. Les assureurs doivent être capables de démontrer, à tout moment, le niveau de protection mis en place.

Transparence et droits des assurés

Au-delà des aspects techniques, la protection des données repose aussi sur la transparence. Les assurés doivent être infor-



Photo-Andranik Hakobyan/Shutterstock

Les données sensibles doivent être protégées par des mesures techniques et organisationnelles adaptées : accès limités, chiffrement, traçabilité des consultations, procédures internes claires et formation du personnel. Les assureurs doivent être capables de démontrer, à tout moment, le niveau de protection mis en place.

més de manière claire et compréhensible sur les données collectées, les raisons de cette collecte, la base juridique du traitement, la durée de conservation et les éventuels destinataires des données.

Ils disposent par ailleurs de droits étendus : droit d'accès, de rectification, de limitation du traitement et, dans certains cas, d'effacement. Les assureurs sont tenus de répondre à ces demandes dans les délais prévus par le RGPD.

Ce que les assureurs peuvent (et surtout ne peuvent pas) faire

Le recours aux données de santé dans le secteur de l'assurance n'autorise pas une collecte généralisée d'informations médicales. Même lorsqu'un traitement est légalement admis, les assureurs doivent démontrer qu'il demeure strictement nécessaire à l'appréciation du risque, à la gestion du contrat ou au traitement du sinistre concerné.

La loi luxembourgeoise du 6 février 2025 n'a donc pas instauré un droit général d'accès aux informations médicales des assurés. Elle encadre au contraire de manière étroite les hypothèses dans lesquelles certaines données de santé peuvent être utilisées dans le contexte de mesures précontractuelles ou de l'exécution du contrat d'assurance.

Certaines pratiques demeurent clairement prohibées. Les données de santé

ne peuvent être exploitées à des fins de prospection commerciale, de marketing et leur accès doit être strictement limité aux personnes habilitées.

Une vigilance particulière s'impose également face au développement des outils de profilage, de *scoring* et d'intelligence artificielle. Les assureurs doivent veiller à ce que les traitements automatisés ne conduisent pas à des discriminations injustifiées ou à des décisions produisant des effets juridiques significatifs sans intervention humaine appropriée.

Les manquements à ces obligations peuvent entraîner non seulement des sanctions administratives importantes, mais également une perte de confiance de la part des assurés.

Un droit de recours auprès de la CNPD

Lorsque les assurés estiment que leurs données personnelles, y compris sensibles, ne sont pas traitées conformément au RGPD, ils disposent d'un droit de recours. Au Luxembourg, toute personne concernée peut introduire une plainte auprès de la Commission nationale pour la protection des données (CNPD) si elle considère que ses droits n'ont pas été respectés par un assureur.

La CNPD est habilitée à examiner ces plaintes, à demander des explications au responsable du traitement et, le cas

échéant, à intervenir par des mesures correctrices ou des sanctions. Ce mécanisme constitue une garantie essentielle pour les assurés et rappelle aux acteurs du secteur que la protection des données ne relève pas uniquement de bonnes pratiques, mais bien d'une obligation juridique opposable.

Trouver l'équilibre

Indispensable au fonctionnement du secteur, le traitement des données sensibles n'en demeure pas moins un exercice délicat. Pour les assureurs, la conformité ne se limite pas à une obligation réglementaire : elle constitue un levier de confiance durable avec les assurés. En intégrant les exigences du RGPD dès la conception de leurs processus et en s'appuyant sur les orientations de la CNPD, ils peuvent concilier efficacité économique et protection des données, au bénéfice de tous.

Dans un secteur fondé sur l'évaluation du risque, la frontière entre nécessité et atteinte disproportionnée à la vie privée devient de plus en plus fine. L'enjeu pour les assureurs n'est donc plus seulement d'accéder aux données, mais de démontrer en permanence que leur utilisation demeure strictement justifiée, proportionnée et conforme aux garanties fondamentales du RGPD et au cadre légal luxembourgeois.

www.cnpd.lu

Formation, expertise : les professionnels de l'assurance doivent s'adapter

L'enquête menée en 2025 sur l'utilisation de l'IA générative et les données au Luxembourg, diligentée par l'ACA (Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances)⁽¹⁾ en collaboration avec l'ABBL (Association des banquiers luxembourgeois), révèle de nombreuses lacunes tant en matière de compétences que de conformité réglementaire, qui devraient faire l'objet d'une veille constante, jonglant avec l'innovation.

L'enquête souligne la subsistance d'obstacles considérés comme majeurs : la majorité des données collectées ne sont pas exploitées (25 % seulement) et sont peu claires, l'adoption de technologies avancées est insuffisante, l'évolution des comportements des consommateurs est faiblement prise en compte, la transformation organisationnelle est en panne...

À tous niveaux, la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences s'impose et les dirigeants doivent accepter de payer le prix fort de la formation.

Depuis 2025, l'AI Act (AI literacy) rappelle aux entreprises qu'elles doivent garantir une maîtrise de l'IA à leurs employés, mettre en place des gouvernances IA structurées afin de gérer les risques, tous les risques. L'assurance ne fait pas exception.

Transformation des métiers et formations sur mesure

Les assureurs luxembourgeois s'apprêtent à recruter des profils hautement qualifiés tout en investissant de plus en plus dans des plans de formation continue de leurs salariés, dans des parcours spécialisés.

La concurrence de grands groupes internationaux (AXA Life, Allianz Global life, Swiss Life), qui ont la maîtrise des technologies de l'information et une bonne compréhension des nouveaux métiers de l'assurance, les pousse, il est vrai, à se transformer.

Place refuge, certes, mais le Luxembourg est aussi devenu une plateforme internationale en concurrence permanente, et sérieuse, avec d'autres pays (Irlande, Malte, France, Suisse). Plus de 90 % des affaires sont réalisées hors du pays.

Pour rester dans la concurrence, l'harmonisation réglementaire européenne exige de maintenir une expertise réglementaire élevée. Les coûts opérationnels, la fiscalité, l'accès aux talents, les capacités technologiques sont scrutés à la loupe. Recruter et former en conséquence est donc devenu primordial.

Dans ce contexte, les assureurs luxembourgeois se positionnent sur le segment

haut de gamme et la gestion de fortune. De nouvelles stratégies émergent, qu'ils doivent considérer comme la diversification vers des captives d'assurance – et de réassurance – qui permettent à des entreprises d'autofinancer certains risques, de les mutualiser sans passer par le marché classique de l'assurance.

Il s'agit, du reste, d'une tendance stratégique majeure pour les grands groupes internationaux : les captives deviennent de véritables outils de gestion financière qui captent une partie des bénéfices des assureurs.

Attirer des profils techniques internationaux, moderniser les infrastructures locales est un impératif.

La qualité des formations au Luxembourg maintes fois débattue

Face aux transformations du marché de l'assurance, la discussion porte sur la pertinence et la réactivité des programmes. L'ACA (Association des compagnies d'assurances et réassurances) est à l'origine de la création de la Chaire en sciences actuarielles de l'Université du Luxembourg (www.uni.lu/research-fr/collaboration-et-engagement/chaire-avec-dotation) qui participe à la formation d'étudiants et de chercheurs hautement qualifiés ; la House of Training, en partenariat avec l'ESSEC – Finance Department – propose quant à elle des certifications-clés nécessaires à l'entrée dans la Professional-AI/Risk management et master en Finance (www.essec.edu).

Au-delà, le Centre National des Arts et Métiers (CNAM), qui occupe une place centrale dans le secteur de l'assurance, a créé sa Chaire en actuariat en partenariat avec BNP Paribas Cardif et l'Institut des actuaires. Elle se concentre sur l'étude de l'actuariat et de ses évolutions techniques, l'IA, les risques climatiques (<https://actuariat.cnam.fr>).

Le management de l'assurance, le droit, la fiscalité, l'organisation font partie des enseignements-clés nécessaires à la modernisation du secteur.

Les assureurs luxembourgeois envisagent de recruter des profils haut de gamme...

Sans surprise, les 5 compétences les plus recherchées sur ce marché de l'assurance sont Data Analysts, Risks Managers, AI Engineers, experts réglementaires - Solvency II, experts produits vie et non-vie, à tous niveaux d'expérience, avec un focus sur les profils technologiques et réglementaires. D'autres profils sont également recherchés : Actuariat et Risk Engineering, Mathématiques et Statistiques financières, Droit.

Progressivement, les assureurs luxembourgeois envisagent des recrutements de compétences pointus là où les assureurs internationaux (Cardif Lux Vie, Lombard International Assurance), les cabinets de conseils spécialisés (Deloitte Luxembourg) recrutent déjà ces profils experts dans le domaine de la data, IT, Compliance et Gestion des risques.

Baloise Luxembourg, par exemple, recrute à terme des profils juridiques spécialisés dans la conformité réglementaire, des chefs de projets IT, ingénieurs spécialisés dans les technologies du cloud et des experts en cybersécurité.

Foyer Group, certainement l'entreprise traditionnelle luxembourgeoise la plus active sur l'IA, la data, l'automatisation, la cybersécurité et la transformation digitale, est actuellement à la recherche de Data Analysts, d'AI Engineers, de Développeurs back-end.

Les acteurs les plus traditionnels vont devoir accélérer. Excel et les processus manuels, c'est terminé !

Martine Borderies

(1) www.aca.lu/fr/enquete-2025-sur-lutilisation-de-lia-generative-et-des-donnees-au-luxembourg

Pour aller plus loin

https://cee.pwc.com/digital-learning-solutions/publications/eu_ai_act.html



www.entreprisesmagazine.com

Régime complémentaire de pension : le levier du plan bonus

Un outil fiscalement efficient au service de l'attractivité et de la performance RH

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

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

Le 2^e pilier : un socle sur mesure

Le régime complémentaire de pension constitue, au Luxembourg, un outil clé pour anticiper le niveau de vie à la retraite. Avec *advantis*, Foyer permet aux entreprises de mettre en place un dispositif flexible et adapté à leur politique de rémunération.

Ce socle peut être complété par des garanties de prévoyance (décès, invalidité, accident), apportant une protection essentielle aux collaborateurs et à leurs familles. Au-delà de la dimension sociale, ces dispositifs bénéficient d'un cadre fiscal favorable, transformant une charge en investissement durable.

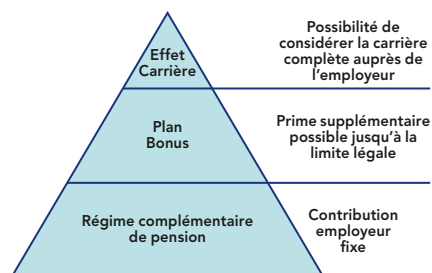
Maximiser le potentiel du dispositif

Ce dispositif permet, lorsque l'employeur finance un régime de retraite complémentaire via des contributions patronales, aux employés d'ajouter des contributions personnelles. Dans un contexte de déficit structurel du système de financement des retraites, maximiser davantage l'utilisation du 2^e pilier est devenu un enjeu stratégique, tant pour les entreprises que pour les salariés. Une

solution est l'ajout d'une possibilité de financement supplémentaire à travers la mise en place de plans bonus.

Le plan bonus : mécanisme

Ce dispositif complète le régime de base en permettant d'y intégrer les rémunérations variables discrétionnaires des affiliés. Il offre ainsi la possibilité de constituer un capital différé plus important en vue de la retraite, tout en bénéficiant d'un cadre fiscal avantageux tant pour l'employé ou le dirigeant que pour l'employeur.



Le montant des contributions variables annuelles peut varier d'un participant à l'autre et d'une année à l'autre. Il est toutefois soumis aux règles suivantes :

- choix anticipé (« à l'aveugle ») : chaque année, à la demande de l'employeur, chaque affilié détermine la proportion ou le montant de sa rémunération variable discrétionnaire (encore inconnue à ce stade) qu'il souhaite affecter au présent régime sous forme de prime de retraite ;
- plafond fiscal : le montant total des contributions est limité à 20 % du salaire annuel brut de référence, conformément aux règles de déductibilité fiscale applicables.

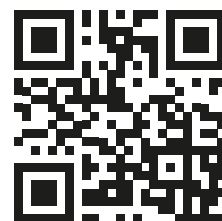
L'effet carrière : des mécanismes de rattrapage liés à l'ancienneté auprès de l'employeur permettent encore de renforcer son efficacité.

Une approche sur mesure

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

À retenir : le plan bonus s'impose comme un outil stratégique à la croisée des enjeux RH, fiscaux et financiers, permettant aux entreprises luxembourgeoises de renforcer leur attractivité tout en préparant l'avenir.

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



Eric Kristiansen
Business Developer
Employee Benefits

Foyer Assurances



Vous fidélisez vos talents, nous protégeons votre activité.



Image générée en IA.



Chaque jour, vos salariés s'engagent, innovent et contribuent à la réussite de votre entreprise. Avec les solutions **advantis** et **medicis groupe**, offrez-leur bien plus qu'un avantage: une véritable protection, pensée pour les accompagner à chaque étape de leur vie. Rendez-vous en agence ou sur **foyer.lu**



Protecting your success

Assurance groupe : un levier stratégique pour les entreprises face aux enjeux de retraite

La retraite devient un enjeu stratégique pour les entreprises. Face au vieillissement de la population et à la pression croissante sur les systèmes publics, l'assurance groupe s'impose comme un levier clé, à la fois social et RH.

Un système basé sur trois piliers... dont l'équilibre évolue...

Le système de retraite luxembourgeois repose sur trois piliers complémentaires : le 1^{er} pilier, la pension légale versée par l'État ; le 2^e pilier, la pension complémentaire mise en place par l'entreprise ; et le 3^e pilier, l'épargne individuelle facultative.

Historiquement, le 1^{er} pilier constituait la base principale. Aujourd'hui, cet équilibre évolue. Les projections montrent que les réserves pourraient s'épuiser à l'horizon 2048. Si la récente réforme constitue une première étape, elle reste insuffisante pour répondre aux défis structurels liés au vieillissement de la population.

« Le 1^{er} pilier reste essentiel et doit rester fort, mais il ne suffira plus à lui seul à garantir le niveau de vie des futurs retraités. Les entreprises ont un rôle à jouer pour compléter ce dispositif », explique Pierre Dubru, directeur commercial Vie chez Baloise Luxembourg.

Selon les dernières données disponibles (source IGSS), seuls 14 % des salariés bénéficient d'un régime complémentaire de pension. Par ailleurs, le nombre d'entreprises proposant ce dispositif n'a pas évolué depuis 2013, restant limité à environ 2.200, soit à peine 6,2 % des entreprises.

L'assurance groupe : un levier RH stratégique

Dans ce contexte, l'assurance groupe devient bien plus qu'un simple avantage salarial. Elle s'impose comme un véritable outil stratégique pour les entreprises.

D'abord, elle permet de renforcer l'attractivité : « La rémunération reste importante, mais elle ne suffit plus. Les avantages à long terme, notamment liés à la retraite, prennent une place croissante dans les décisions des talents », poursuit Pierre Dubru.



Pierre Dubru, directeur commercial Vie, Baloise Luxembourg.
Photo-Baloise Luxembourg

« La rémunération reste importante, mais elle ne suffit plus. Les avantages à long terme, notamment liés à la retraite, prennent une place croissante dans les décisions des talents. » (Pierre Dubru)

Ensuite, l'assurance groupe constitue un puissant levier de fidélisation. « En accompagnant les collaborateurs dans la durée et en contribuant à la sécurisation de leur avenir, l'entreprise renforce l'engagement et la loyauté de ses équipes », ajoute-t-il.

Enfin, elle facilite le recrutement, notamment dans des contextes d'impatriation ou pour des profils hautement qualifiés, pour lesquels les standards internationaux incluent souvent des dispositifs de pension complémentaires.

Un outil flexible dans un contexte incertain

Dans un environnement économique marqué par l'inflation et l'incertitude, l'assurance groupe offre également un cadre structuré et sécurisé. Au Luxembourg, les dispositifs sont encadrés par l'Inspection générale de la sécurité sociale et permettent d'accéder à des supports d'investissement flexibles, adaptés aux différentes stratégies d'entreprise et aux profils des collaborateurs.

Une solution accessible à toutes les entreprises

Contrairement à certaines idées reçues, l'assurance groupe n'est pas réservée aux grandes entreprises, cela concerne aussi les PME, même avec un nombre limité de collaborateurs.

« Le potentiel est également important chez les indépendants. Sur environ 30.000 indépendants au Luxembourg, seuls 1.000 ont souscrit à un régime complémentaire, ce qui montre une marge de progression importante », indique Pierre Dubru.

Une tendance de fond appelée à se renforcer

Le marché évolue progressivement. À l'instar de nos pays voisins, le second pilier devrait être accessible à l'ensemble des salariés. Son cadre réglementaire gagnerait également à être assoupli afin d'offrir davantage de flexibilité, tant pour les employeurs que pour les salariés.

Plus que jamais, la retraite devient un enjeu collectif. Dans ce contexte, l'assurance groupe apparaît comme une réponse concrète et stratégique.

www.baloise.lu

A woman with short dark hair, wearing a bright yellow long-sleeved top and dark trousers, is sitting on a white ledge. She is looking down at a silver laptop on her lap and typing. The background is a bright, minimalist interior with large windows on the left. The overall tone is professional and modern.

Employee Benefits Plan :

simplifier la gestion
du plan de pension

- Une mise en place fluide
du plan de pension
- Un accompagnement des
services RH et de vos collaborateurs
- Une plateforme qui répond
à tous les besoins

[baloise.lu/
ebenefits](https://baloise.lu/ebenefits)

Atradius

Pensez à protéger votre trésorerie !

Dans un monde où les crises se succèdent et touchent tous les secteurs, comment les entreprises peuvent-elles minimiser leurs risques d'impayés ? L'assurance-crédit fait partie de la solution, comme nous l'explique Pierre-Henri Molle, mandataire d'Atradius Luxembourg.

Que percevez-vous de la situation actuelle ?

Nous vivons aujourd'hui dans un état de crise permanente. L'instabilité est devenue la nouvelle norme à laquelle les entreprises sont obligées de s'adapter, ce qui n'est pas simple puisque les « coups » viennent de tous les côtés. Les délais de paiement s'allongent et une crise de confiance s'installe, même vis-à-vis des clients les plus anciens. *Cash is king* en cette période de crise perpétuelle, car la trésorerie permet, entre autres, de mieux faire face aux imprévus. Les entreprises se tournent donc de plus en plus vers nous pour souscrire une assurance-crédit, et ainsi obtenir des évaluations de risques réalisées par nos experts pour des clients potentiels ou actuels et utiliser notre service de recouvrement.

Pouvez-vous nous rappeler le fonctionnement d'une assurance-crédit ?

La souscription d'une assurance-crédit permet à une entreprise de transférer le risque de non-paiement de marchandises ou de prestations de services, déjà livrées ou effectuées, à l'assureur. Si son client est défaillant, si elle fait face à un risque politique ou à tout autre événement défini dans le contrat, c'est l'assureur-crédit qui va l'indemniser à hauteur de 90 % HT du montant facturé, dans la majorité des cas. L'assureur-crédit se tourne alors vers le client défaillant pour récupérer le montant de la créance due. Aujourd'hui, afin de répondre aux préoccupations de nos clients, nous réfléchissons à une nouvelle variante de l'assurance-crédit.



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

« Cash is king en cette période de crise perpétuelle, car la trésorerie permet, entre autres, de mieux faire face aux imprévus. »

Pour les souscripteurs, quels seraient les avantages de la nouvelle formule ?

Comme dit précédemment, la trésorerie est plus que jamais « le nerf de la guerre ». Quand une entreprise fait face à un impayé, nos contrats actuels stipulent que si son client est déclaré insolvable, Atradius l'indemniserait. Quand son client peine à payer la facture, le délai d'indemnisation est de 6 mois à partir de l'échéance de la date de la facture impayée. Notre assuré fait ses rappels pendant les 3 premiers mois, puis, si la facture n'est toujours pas payée, notre département Recouvrement prend le relais pour récupérer le montant durant les 3 mois qui suivent. S'il ne récupère pas la totalité de la somme, notre assuré sera indemnisé.

Mais, au vu du contexte international actuel, beaucoup de nos assurés estiment les délais trop longs. Une nouvelle formule est donc à l'étude en ce moment, qui porterait sur une réduction de ceux-ci : la période d'indemnisation passerait de 6 à 3 mois, ce qui signifierait que l'assuré ferait ses rappels pendant 2 mois (et non plus 3) et que notre département Recouvrement prendrait le relais pendant 1 mois (et non plus 3). Les recouvrements et indemnisations seraient donc plus rapides, ce qui permettrait aux entreprises de récupérer de la trésorerie beaucoup plus rapidement qu'avant. Reste à voir quel pourrait être le nouveau montant de la prime, qui doit rester attractive.

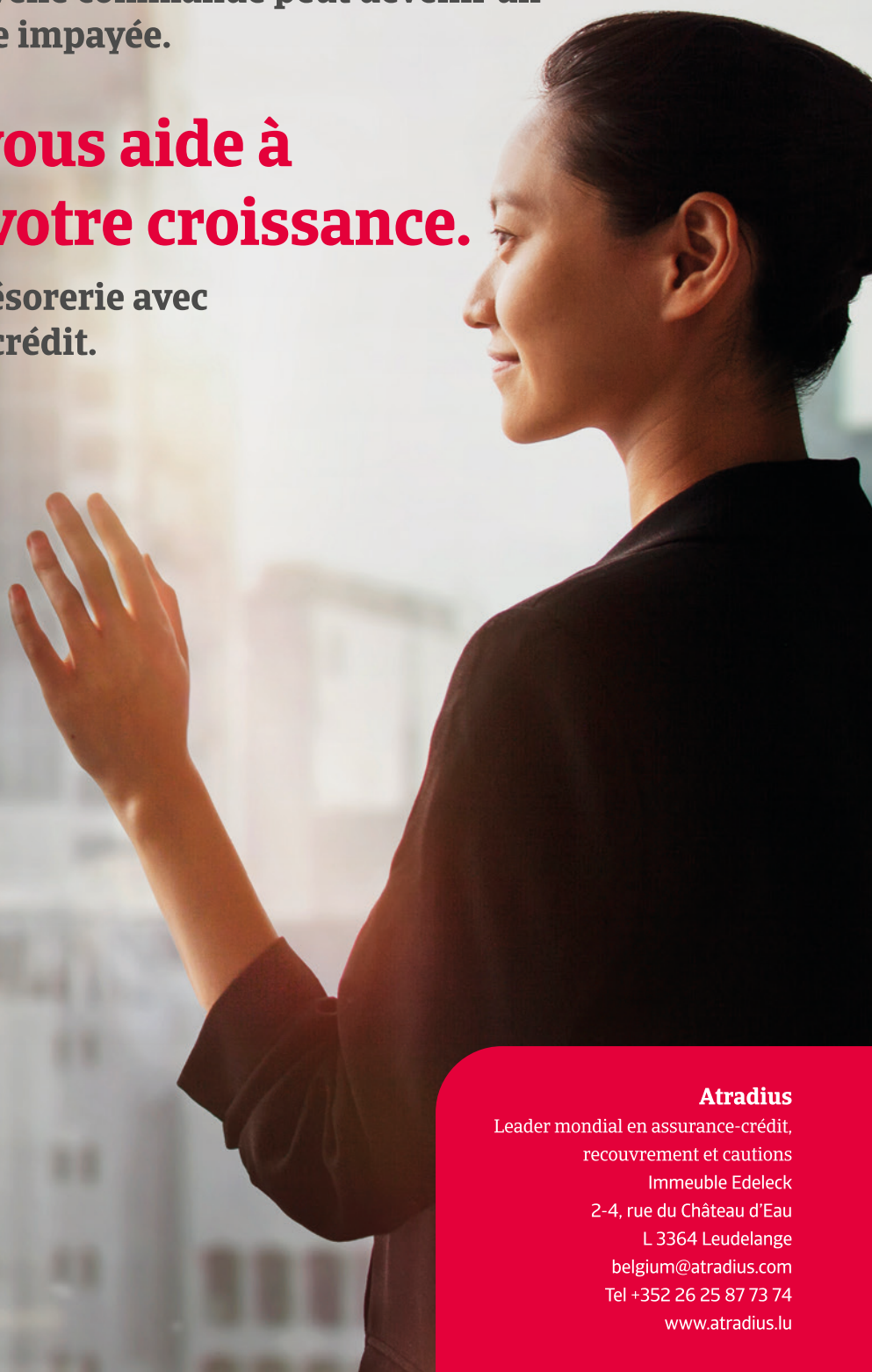
Propos recueillis par Isabelle Couset

Osez grandir... sans craindre les impayés.

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

Atradius vous aide à sécuriser votre croissance.

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



Atradius

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

ODL : s'adapter, innover et sécuriser les opérations à l'étranger

Face à un ordre mondial qui se fracture de plus en plus, les entreprises luxembourgeoises doivent redoubler d'efforts pour s'imposer à l'international. Face à cette réalité, l'Office du Ducroire (ODL) voit son rôle se renforcer. Entretien avec Simone Joachim, CEO, et Nadine Marques, Account Manager.

Dans un monde fragilisé, qui rebat les cartes des pays que l'on pensait « sûrs » pour les exportations, comment l'ODL travaille-t-il ?

Il est vrai que les tensions mondiales sont une source de grande inquiétude pour de nombreuses entreprises. Rappelons que, pour le continent européen, il s'agit de la 2^e crise majeure en quelques années, qui a confirmé les fragilités de l'UE, notamment en matière de politique énergétique. Face à une concurrence mondiale qui s'intensifie, la dépendance aux importations d'énergie pèse lourdement sur la compétitivité des entreprises européennes, de même que la hausse des droits de douane. Les marchés existants sont très convoités et les entreprises sont obligées de se tourner vers de nouveaux pays pour pouvoir continuer à exporter. Face à cette nouvelle donne, l'ODL se voit confronté à des demandes d'assurances de plus en plus complexes, dans un contexte où les délais de paiement s'allongent et où les risques financiers augmentent. Nous avons donc adapté certains de nos produits phares. En 2025, nous avons notamment couverts certains grands projets liés aux champs d'éoliennes en mer du Nord et en mer Baltique, ce qui témoigne de notre rôle actif dans des secteurs devenus stratégiques aujourd'hui.

Votre nouvelle campagne met en avant votre rôle de partenaire. Pourquoi aujourd'hui ?

Pour notre économie, il est vital que les entreprises luxembourgeoises continuent à accéder aux marchés internationaux, et ce en toute sécurité. Aussi, dans cette période de forte incertitude, il est bon de rappeler que l'ODL est un partenaire solide, apportant des solutions fiables et sécurisées à leur développement international. Pour cela, nous avons intensifié nos actions : nouvelle campagne de communication, collaboration plus étroite avec les ambassades et LTIO (Luxembourg Trade and Investment Offices), afin qu'ils



De g. à dr. : Simone Joachim (CEO) et Nadine Marques (Account Manager), ODL.

orientent les entreprises vers nos dispositifs de soutien. Nous nous appuyons également sur un vaste réseau de partenaires : FEDIL, Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, House of Entrepreneurship, Luxinnovation... avec lesquels nous organisons des *workshops* et des formations pour informer leurs entreprises membres sur nos aides et assurances. En 2025, dans le cadre du COPEL (Comité pour la promotion des exporta-

tions luxembourgeoises), nous avons revu également nos aides financières afin d'encourager davantage les entreprises à participer à des foires et salons (voir tableau en bas d'article).

Quelles sont vos pistes de réflexion aujourd'hui ?

L'accès au financement des entreprises étant toujours l'obstacle majeur à leur développement, nous travaillons à la mise en place de nouvelles solutions d'assurance, notamment pour certains secteurs qui nécessitent un soutien particulier. Au sein de l'ODL, nous savons d'autant plus, dans une économie mondiale en souffrance, que notre capacité à nous adapter, à innover et à sécuriser les opérations à l'étranger est déterminante pour préserver la compétitivité de notre économie nationale.

Propos recueillis par Isabelle Couset



Quelques chiffres

	2025
Engagements réels	1.487.178.905,39 EUR
Opérations assurées	907.794.929,52 EUR
Primes émises	8.144.068,23 EUR
Indemnités	1.592.282,84 EUR
Récupérations	6.690.944,12 EUR

Dans le cadre du COPEL

Aides payées	2.202.101,80 EUR
Promesses d'aides au 31/12/2025	1.688.243,00 EUR
Nombre de demandes	656
Nombre d'entreprises soutenues	160
Dont Jeunes et Micro Entreprises (JME)	42

Aides financières pour la participation aux foires

Jusqu'à présent			Depuis le 01/01/2026	
Présences	Taux d'intervention		Présences	Taux d'intervention
1 à 3	50 %	→	1 à 15	50 %
4 à 10	25 %		16 à 30	25 %
11 à 20	10 %		À partir de 31	10 %
À partir de 21	0 %			

Principaux changements

- Subvention de 50 % étendue jusqu'à 15 participations.
- Intervention poursuivie au-delà de la 20^e présence.

Le renouveau des Émaux de Longwy

En janvier dernier, l'emblématique Manufacture des Émaux de Longwy lançait un appel à l'aide en raison de difficultés financières importantes. Pour pérenniser l'activité de cette entreprise artisanale historique, son président, Martin Pietri, s'est tourné vers le public, invitant les passionnés de patrimoine à devenir actionnaires ou à soutenir la Maison via des dons. L'opération a rencontré un vif succès, bien au-delà des attentes.

Ce n'était pas la première fois que la Faïencerie faisait face à un problème d'ordre structurel. Bien qu'inscrit au patrimoine immatériel de l'Unesco, le savoir-faire qu'elle perpétue depuis plus de deux cents ans avait déjà été menacé en 2015. L'entreprise avait en effet frôlé la liquidation avant d'être reprise par Emblem, société cofondée et dirigée par Martin Pietri.

Un savoir-faire artisanal bicentenaire

Fondée en 1798 par la famille Boch, la Faïencerie de Longwy voit le jour dans un ancien couvent. À ses débuts, elle produit principalement des services de table, avant de gagner en notoriété au 19^e siècle, notamment à la suite d'une commande passée par l'empereur Napoléon I^{er} pour les Maisons de la Légion d'honneur.

C'est vers 1872, avec l'arrivée de l'Italien Amédée de Caranza, que les fameux émaux sur céramique sont créés. D'innovations techniques en partenariats avec les plus grands artistes, la Faïencerie connaît son âge d'or durant la période Art Déco, dans l'entre-deux guerres.

Aujourd'hui encore, chaque pièce sortant de la Manufacture est fabriquée à la main, selon un savoir-faire transmis d'artisan en artisan. Reconnaisables à leur tampon distinctif, les créations sont accompagnées d'un certificat d'origine, garant de leur authenticité.

Opération de sauvetage

En septembre 2024, face à de graves difficultés financières, la Faïencerie de Longwy est menacée de disparaître. Martin Pietri demande alors un placement de l'entreprise en redressement judiciaire. L'objectif de la manœuvre est de lisser les dettes accumulées, grâce notamment à leur gel et un allongement des délais de remboursement.



Manufacture des Émaux de Longwy x Cédric Pelletier.
Photo-Manufacture des Émaux de Longwy

Dans la foulée, une opération de sauvetage est lancée. Deux leviers sont activés : l'ouverture du capital et une campagne de financement participatif via la plateforme Ulule. Avec 7.000 actions proposées à la vente, à partir de 120 EUR l'unité, chacun peut devenir copropriétaire d'une part de la fabrique longovicienne. En parallèle, une campagne de sensibilisation est déployée sur les réseaux sociaux avec un message simple : chaque contribution compte. Tous les dons, à partir d'1 EUR, sont les bienvenus.

Les fonds collectés doivent permettre de sécuriser l'entreprise sur le plan économique, mais aussi de préparer l'avenir. Ils sont destinés à financer des investissements dans les outils de fabrication, notamment les fours, les tours de modelage et d'autres équipements indispensables au maintien du savoir-faire.

400 nouveaux actionnaires et des milliers de contributeurs

Les résultats de la cagnotte en ligne, baptisée *Longue vie Longwy*, dépassent toutes les espérances. Alors que l'objectif initial était fixé à 50.000 EUR, les dons cumulés des Internauts franchissent la barre du million EUR. L'augmentation de

capital, de son côté, a permis de mobiliser 450.000 EUR, contre 315.000 EUR espérés.

Début mai 2026, l'entreprise a communiqué sur les premières avancées rendues possibles par cet élan de générosité exceptionnel. Plusieurs axes du plan de continuation sont déjà engagés : les nouvelles rentrées d'argent ont permis d'amorcer le remboursement des dettes et de lancer des investissements matériels, parmi lesquels l'acquisition d'un tour à plâtre. La rénovation des fours a, elle aussi, été enclenchée.

À travers ce renouveau, les objectifs sont clairs : augmenter la productivité, améliorer la qualité de fabrication et protéger l'emploi. Car, de la création à l'expédition, chaque salarié a sa place et son importance. Tout est réalisé en interne, de A à Z.

Une chose est sûre : les Émaux de Longwy n'ont pas dit leur dernier mot. Portée par une mobilisation sans précédent, la Manufacture entend désormais également développer de nouveaux relais commerciaux, notamment au Luxembourg.

Marie François

www.emauxdelongwy.com

Absence de permis poids lourd valable : un motif de licenciement avec effet immédiat

L'impossibilité de produire un permis de conduire poids lourd (permis C) valable peut-il justifier un licenciement avec effet immédiat lorsque la possession de ce permis spécifique constitue une condition essentielle de la fonction exercée par le salarié ? Deux décisions récentes, rendues l'une par la Cour d'appel le 20 novembre 2025⁽¹⁾ et l'autre par le Tribunal du travail le 12 mai 2026⁽²⁾ permettent de poser un cadre d'analyse.

Dans la première affaire (CAL-2024-00878), le salarié, faute d'avoir procédé au renouvellement de son permis C (poids lourd) s'était retrouvé avec un document périmé, donc dépourvu de validité. Le salarié avait néanmoins informé son employeur de son incapacité à conduire un poids lourd. L'employeur avait procédé à une modification substantielle avec effet immédiat de son contrat de travail, en lui retirant ses fonctions de chauffeur poids lourd et réduisant, de ce fait, sa rémunération. Le salarié ayant refusé cette modification substantielle, le contrat avait été rompu avec effet immédiat.

Dans la seconde affaire (L-TRAV-87/25), le permis poids lourd du salarié était arrivé à échéance le 2 décembre 2024. Le salarié n'avait toutefois pas informé son employeur de cette échéance et avait continué à conduire au-delà de cette date. Le 11 décembre 2024, un accrochage impliquant le salarié a eu lieu. Au moment d'établir le constat, seul le permis périmé avait pu être produit. Force était alors de constater que du 2 au 11 décembre, le salarié avait conduit un poids lourd sans permis valable. En cours d'instance le salarié a néanmoins produit un permis, portant comme date de délivrance le 4 décembre 2024. Le salarié n'a toutefois pas pu établir que ce document avait été réceptionné à une date l'autorisant effectivement à conduire à partir du 3 décembre.

Dans les deux cas, les juges ont considéré que le licenciement avec effet immédiat était justifié.

Les deux décisions s'appuient sur une analyse convergente

Premièrement, l'absence de permis valable ne constitue pas un simple incident administratif : lorsque le contrat de travail et/ou les tâches effectivement exercées par le salarié impliquent la conduite d'un poids lourd, la perte ou l'expiration du permis touche à une condition essentielle du poste. L'employeur

n'est alors pas tenu de maintenir le salarié dans ses fonctions de chauffeur poids lourd, ce qui constituerait une violation des règles légales applicables : le salarié doit être, en toutes circonstances, en possession d'un permis valable au moment même où il conduit.

Deuxièmement, les juges attachent une importance particulière au comportement du salarié. Ce n'est pas uniquement l'expiration objective du permis qui est sanctionnée, mais aussi l'absence d'anticipation, le défaut d'information de l'employeur et, le cas échéant, la poursuite de la conduite malgré l'absence de titre valable. Dans l'arrêt du 20 novembre 2025, la Cour d'appel relève l'absence de preuve établissant l'existence de démarches de renouvellement ainsi que l'absence de communication utile avec l'employeur. Dans le jugement du 12 mai 2026, le Tribunal retient de manière déterminante le fait que le salarié a effectivement conduit sans être en possession d'un permis valable. Le manquement est ainsi apprécié sous l'angle de la négligence grave et de la rupture de confiance.

Troisièmement, les juridictions prennent en considération le risque juridique et opérationnel supporté par l'employeur. Les décisions soulignent expressément que laisser conduire un salarié sans permis valable expose l'entreprise à des sanctions lourdes, notamment pénales, et plus largement à des conséquences réputationnelles et organisationnelles. La protection de l'entreprise et le respect des prescriptions légales de sécurité routière sont directement pris en compte dans l'appréciation de la gravité du manquement.

Quatrièmement, il apparaît que la sanction peut prendre deux formes procédurales distinctes : une modification substantielle du contrat de travail avec effet immédiat, produisant l'effet d'un licenciement avec effet immédiat en cas de refus du salarié, ou directement un licenciement avec effet immédiat. Dans les deux hypothèses, le critère demeure le même : les faits reprochés rendent impos-

sible, et de manière immédiate, le maintien des stipulations essentielles du contrat initial ou de toute la relation de travail.

Soulignons enfin que ces décisions reposent sur des circonstances précises. Elles paraissent solides lorsque la possession du permis est intrinsèquement liée à la fonction exercée de chauffeur poids lourd, lorsque le salarié connaissait la date d'expiration de son permis, lorsqu'il n'a pas accompli ou ne prouve pas avoir accompli les démarches nécessaires en temps utile, et surtout lorsqu'il a continué à conduire malgré l'absence de permis valable. À l'inverse, l'analyse pourrait être plus nuancée si le poste ne reposait pas essentiellement ou uniquement sur la conduite d'un poids lourd ou si l'absence de permis avait été loyalement et préalablement signalée à l'employeur, et immédiatement régularisée.

Le critère déterminant n'est donc pas la seule irrégularité administrative du titre, mais son incidence concrète sur l'exécution du contrat, appréciée à la lumière des obligations légales, de la sécurité et de la loyauté attendue dans la relation de travail. Mettre l'employeur face à une absence de permis valable constitue un manquement d'une gravité telle qu'il rend immédiatement et définitivement impossible le maintien des relations de travail.



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) Cour d'appel, 20 novembre 2025, n° 121/25 – III – TRAV, rôle CAL-2024-00878.

(2) Tribunal du travail de Luxembourg, 12 mai 2026, rép. n° 1871/2026, rôle L-TRAV-87/25.

Justice fiscale : rééquilibrer l'effort collectif

Au Luxembourg, la fiscalité est souvent épargnée du débat public. Et lorsqu'elle est abordée, les réformes proposées restent généralement limitées et ne répondent pas pleinement aux enjeux de fond. Pourtant, la fiscalité constitue un levier essentiel de redistribution, de cohésion sociale et de développement durable.

Quand on s'intéresse de plus près au système actuel, un constat s'impose : l'effort fiscal repose encore très largement sur les salariés et les classes moyennes. Ce sont principalement les revenus du travail qui financent les services publics,

les pensions, la santé ou encore les infrastructures dont toute la société bénéficie.

Nous profitons tous du modèle social luxembourgeois. Mais participons-nous tous de manière équitable à son financement ?

La réforme annoncée sur l'individualisation de l'impôt ne répond pas au problème structurel de notre fiscalité. Car pendant que les revenus du travail sont imposés de manière directe et visible, certains revenus du capital et du patrimoine bénéficient d'un traitement plus avantageux.

Dans le même temps, les inégalités de richesse progressent. Une partie importante des capacités contributives échappe encore à une participation juste à l'effort collectif.

La Chambre des salariés estime qu'une réforme fiscale plus ambitieuse doit être engagée. L'objectif n'est pas de taxer davantage les salariés, mais d'aller chercher les moyens là où ils existent réellement afin de construire un système plus équilibré, plus juste et durable.

Plus d'informations sur
csl.lu/justicefiscale



**VRAIMENT
TOUS ÉGAUX
DEVANT
L'IMPÔT?**

La CSL demande plus de justice fiscale:
taxation plus élevée du capital et du patrimoine
et suppression des privilèges injustifiés
afin de soulager les ménages.

**PLUS D'INFOS
SUR [CSL.LU](https://csl.lu)**

**YOU'LL
NEVER
WORK
ALONE.**

 **CHAMBRE DES SALARIÉS
LUXEMBOURG**

Rothko in Florence: vibrations lumineuses

Mark Rothko demeure un artiste rare pour l'Italie. La dernière exposition qui lui a été consacrée s'est tenue au Palazzo delle Esposizioni de Rome en 2007, près de quarante ans après l'hommage qui lui fut rendu à la Ca'Pesaro de Venise en 1970, année de sa disparition tragique. C'est une des raisons, entre autres, pour laquelle l'exposition *Rothko in Florence* au Palazzo Strozzi de Florence, qui se tient jusqu'au 23 août 2026, est particulièrement attendue.

L'événement, organisé par Christopher Rothko, fils de l'artiste, et Elena Geuna, rassemble une sélection de 70 œuvres, dont certaines n'ont jamais été dévoilées au public, provenant des plus grands musées du monde : le MoMA et le Metropolitan Museum de New York, la Tate de Londres, le Centre Pompidou de Paris et la National Gallery of Art de Washington.

Mark Rothko s'est rendu trois fois en Italie, subissant des chocs esthétiques et culturels à Rome comme à Florence. Dans la ville toscane, il a été notamment impressionné par les fresques lumineuses de Fra Angelico (15^e siècle) qui décorent le couvent San Marco. Le parcours de l'exposition souligne le rôle fondateur de ce premier séjour en Italie en 1950 et la relation intime qui s'est instaurée entre la couleur et la lumière, conférant aux toiles vibrantes de l'artiste une dimension spirituelle.

Markus Yakovlevich Rotkovich est né le 25 septembre 1903 à Daugavpils en Lettonie. En 1913, sa famille émigre à New York. Il fréquente l'université de Yale grâce à une bourse, puis abandonne ses études pour

suivre les cours d'Arshile Gorky à la Parsons New School for Design de New York. Dans les années 1930, il réalise des scènes intimistes et des paysages urbains avant de s'inspirer des mythes antiques et du surréalisme pour exprimer la dimension tragique de la condition humaine. Dès 1940, conscient qu'il ne peut plus représenter la figure humaine « sans la mutiler », il cesse de peindre pour écrire. Son manuscrit : *The Artist's Reality* ne sera exhumé qu'en 1988 et édité sous l'impulsion de son fils en 2004. À la fin de la guerre, après les bombardements atomiques d'Hiroshima et de Nagasaki, et l'horreur de la Shoah, la fin de l'humanité semble devenue possible. Pour lui, comme pour Adolph Gottlieb, Robert Motherwell, Jackson Pollock ou Clifford Still, il s'agit de trouver une autre voie picturale que celle de la représentation de la figure humaine.

Vers l'art abstrait

Progressivement, sa peinture évolue vers des réalisations où se superposent des formes géométriques suivant un rythme

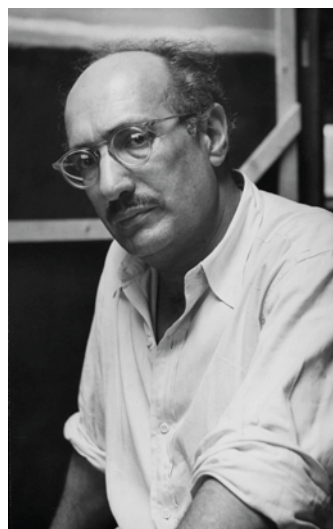
binaire ou ternaire, caractérisées par des tons jaunes, rouges, ocres, orange, mais aussi bleus, blancs. À partir de 1946, Rothko opère un tournant décisif vers l'abstraction et développe alors le langage qui l'a rendu célèbre. Il peint de grandes toiles sur lesquelles sont représentés des rectangles superposés aux contours flous, immergés dans des champs chromatiques qui semblent vibrer de leur propre lumière. Ses voyages en Europe (1950, 1959, 1966), en Italie notamment, sont pour l'artiste une source d'inspiration ; il s'imprègne de l'art pictural mais aussi de l'architecture : temples de Paestum, Villa des Mystères à Pompéi, bibliothèque Laurentienne de Florence, fresques de Giotto et de Fra Angelico au couvent de San Marco... Il disait avoir « *peint des temples grecs toute sa vie sans le savoir* », définissant ainsi ses tableaux comme des lieux de tension entre vides et pleins, opacité et transparence.

En 1960, la Phillips Collection consacre au peintre une salle permanente, la première *Rothko Room*, conçue avec lui. L'année suivante, le MoMA organise la première

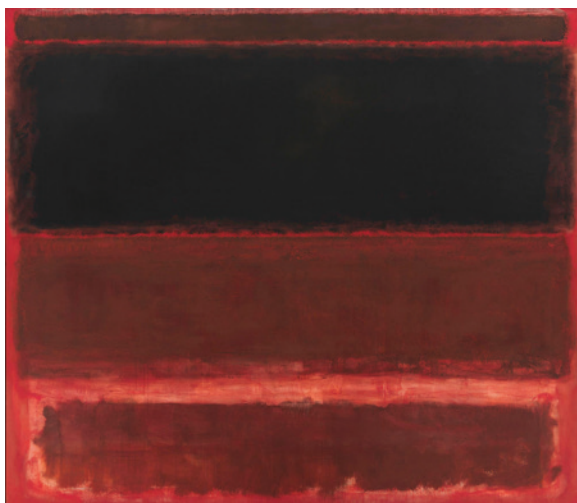
rétrospective de son œuvre qui voyage dans plusieurs villes européennes (Londres, Bâle, Amsterdam, Bruxelles, Rome, Paris). Neuf ans plus tard, l'artiste fait don à la Tate Gallery de neuf de ses peintures qui se distinguent des précédentes par leurs teintes d'un rouge profond. La Rothko Chapel, construite à Houston au Texas en 1971, est devenue un espace propice à une rencontre contemplative avec ses œuvres. Si,



Untitled, 1944.
Collection of Christopher Rothko, Estate inv. 1103.44 R/V, © 1998 by Kate Rothko Prizel and Christopher Rothko/Artists Rights Society (ARS), New York/SIAE, Roma.



Portrait de Mark Rothko, 1952-1953, circa
Photo Henry Elkan/Courtesy The Rothko Family Archive. ©2026 by Kate Rothko Prizel and Christopher Rothko / Artist Rights Society (ARS), New York / SIAE, Roma.



Four Darks in Red, 1958.

New York, Whitney Museum of American Art; purchase, with funds from the Friends of the Whitney Museum of American Art, Mr. e Mrs. Eugene M. Schwartz, Mrs. Samuel A. Seaver e Charles Simon, 68.9, Cat. Rais. n. 611 Digital image Whitney Museum of American Art / Licensed by Scala. © 1998 by Kate Rothko Prizel and Christopher Rothko/Artists Rights Society (ARS), New York/SIAE, Roma.



Untitled, 1952-1953.

Bilbao, Guggenheim Bilbao Museoa, Cat. Rais. n. 483 Image © FMGB Guggenheim Bilbao Museoa, photo Erika Barahona, © 1998 by Kate Rothko Prizel and Christopher Rothko/Artists Rights Society (ARS), New York/SIAE, Roma.

depuis la fin des années 1950, Rothko privilégie des tonalités plus sombres, des contrastes sourds, l'artiste n'a pourtant jamais complètement abandonné sa palette de couleurs vives, comme en témoignent plusieurs toiles de 1967 et le tout dernier tableau rouge demeuré inachevé dans son atelier. Rothko se suicide le 25 février 1970 à New York à l'âge de 66 ans.

« *Je suis devenu peintre car je voulais élever la peinture au même degré d'intensité que la musique et la poésie.* »

Au carrefour de l'abstraction et de la spiritualité

L'exposition de Florence suit une progression chronologique. On découvre dans un premier temps les œuvres figuratives peintes dans les années 1930-1940 où l'on perçoit l'influence de l'expressionnisme, du surréalisme et de la peinture renaissante. C'est le

cas d'*Interior* (1936), un tableau évoquant la tombe de Giuliano de Medicis sculptée par Michel-Ange. *Sacrifice of Iphigenia* (1946) et *Untitled (Red)* (1968) de la Peggy Guggenheim Collection sont deux autres jalons majeurs annonçant le passage d'une peinture narrative à une abstraction épurée. Une section intermédiaire explore la phase des « pictograms » et des œuvres d'inspiration mythologique où se meuvent des silhouettes schématiques, des signes flottants dans des champs colorés fragmentés. On entre ensuite dans le vif de l'exposition pour découvrir ces tableaux emblématiques, formats verticaux aux bords flous, qui ont fait la célébrité de Mark Rothko (N°. 3/N°. 13). Les couleurs indéfiniment superposées y vibrent comme une mélodie musicale.

L'objectif du dispositif scénographique de l'exposition est de faire vivre au public

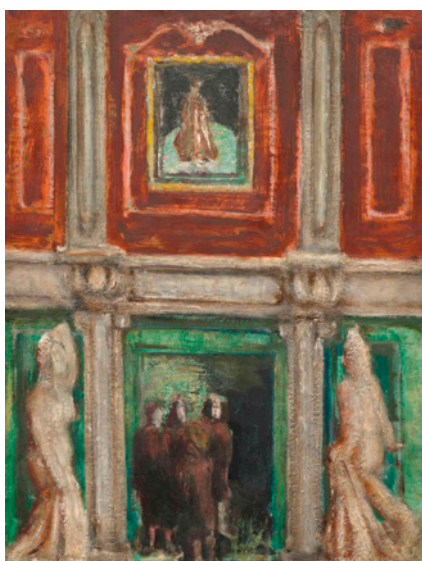
une expérience immersive unique grâce aux harmonies générées par la palette tantôt lumineuse tantôt sombre du peintre. Dans le Palais Strozzi, chargé de l'histoire prégnante des princes florentins de la Renaissance, au cœur de la Toscane réputée pour la limpidité de sa lumière, les spectateurs sont invités non seulement à l'observation mais bien plus à la contemplation. La présentation conjointe de tableaux de Fra Angelico permet d'accompagner les deux artistes sur les chemins de la transcendance qu'ils ont empruntés à cinq siècles d'intervalle.

Rothko considérait le spectateur comme un allié cocréateur : « *Je veux créer un état d'intimité, une transaction immédiate. Les grands formats vous prennent en eux.* » L'un des mérites de cette rétrospective est d'aider le visiteur à s'aventurer dans les méandres d'une œuvre complexe au carrefour de l'abstraction et de la spiritualité. Une plongée inédite dans l'univers d'un peintre pour qui la couleur n'était pas une simple décoration, mais un moyen de faire accéder aux émotions humaines les plus profondes de la tragédie à l'extase, du silence à la transcendance !

Danièle Henky

Maître de conférences
en Littérature contemporaine

Université de Strasbourg



Interior, 1936.

Washington DC, National Gallery of Art, Gift of The Mark Rothko Foundation, Inc., 1986.43.26, Cat. Rais. n. 79 Photo Courtesy National Gallery of Art, © 1998 by Kate Rothko Prizel and Christopher Rothko/Artists Rights Society (ARS), New York/SIAE, Roma.



No. 3 / No. 13, 1949.

New York, MoMA-The Museum of Modern Art, Bequest of Mrs. Mark Rothko through The Mark Rothko Foundation, Inc. 428.1981, Photo credits: Digital image, The Museum of Modern Art, New York/Scala, Firenze © 1998 by Kate Rothko Prizel and Christopher Rothko/Artists Rights Society (ARS), New York/SIAE, Roma.

Palazzo Strozzi
Piazza Strozzi, snc
50123 Florence

Horaires : Tous les jours de 10h00 à 20h00,
jusqu'à 23h00 le jeudi.

<https://www.palazzostrozzi.org/en/exhibition/mark-rothko>

Opel Mokka GSE : le SUV compact passe en mode sport

Avec le Mokka GSE, Opel muscle son SUV urbain électrique. Plus puissant, plus affûté et clairement au caractère plus imposant, le modèle veut séduire les conducteurs à la recherche d'un crossover compact capable d'allier style, dynamisme et électrification sans compromis.

Depuis son lancement, l'Opel Mokka s'est imposé comme l'un des modèles les plus appréciés de la marque allemande. Son design affirmé, son format compact et son positionnement urbain ont permis à Opel de séduire une clientèle plus jeune, sensible au style autant qu'à la polyvalence.

L'électrique se fait sportive

Avec sa déclinaison GSE, présentée il y a quelques mois, le constructeur entendait franchir toutefois un cap supplémentaire. Le Mokka GSE n'est pas simplement une version plus puissante du SUV compact. Il devient le modèle électrique de série le plus performant jamais produit par Opel, avec 281 chevaux et une vitesse de pointe annoncée à 200 km/h. Clairement, le modèle souhaite se positionner davantage du côté compactes sportives plus que de celui d'un SUV urbain traditionnel.

Opel cherche à repositionner sa gamme électrique sur un terrain plus émotionnel. Là où les véhicules électriques sont souvent associés à une conduite sage et rationnelle, le Mokka GSE revendique une dimension plaisir assumée.

Un style plus agressif, sans tomber dans l'excès

Au niveau du style, le Mokka GSE conserve les lignes qui ont fait le succès du modèle : silhouette compacte, capot haut perché, signature Opel Vizor très identifiable et proportions équilibrées. Mais cette déclinaison sportive ajoute une tension supplémentaire. L'ensemble paraît plus posé sur la route, plus large visuellement et surtout plus affirmé. Les inserts spécifiques GSE, les jantes exclusives et les étriers de frein jaunes immédiatement visibles participent à cette montée en gamme sportive.



Le Mokka GSE conserve les lignes qui ont fait le succès du modèle : silhouette compacte, capot haut perché, signature Opel Vizor très identifiable et proportions équilibrées. Avec cette déclinaison sportive, l'ensemble paraît plus posé sur la route, plus large visuellement et surtout plus affirmé. Les inserts spécifiques GSE, les jantes exclusives et les étriers de frein jaunes immédiatement visibles participent à cette montée en gamme sportive. Le pare-chocs avant redessiné et les jantes spécifiques améliorent autant l'efficacité que le look.

Le Mokka GSE reste cependant sobre, en évitant les artifices « m'as-tu vu ». Il affiche une vraie personnalité sans verser dans l'exubérance. Le pare-chocs avant redessiné et les jantes spécifiques améliorent autant l'efficacité que le look.

Un intérieur moderne, connecté et plus sportif

À bord, Opel poursuit la même logique : moderniser sans complexifier. L'ambiance générale reste fidèle à l'univers Mokka, avec une planche de bord très horizontale et une présentation volontairement épurée.

La différence vient surtout des éléments spécifiques GSE. Les sièges sport Alcantara avec appuie-tête intégrés offrent un excellent maintien tout en renforçant immédiatement l'ambiance dynamique. Le volant aplati et les pédales aluminium participent également à cette immersion plus sportive.

La position de conduite convainc rapidement. On retrouve cette sensation typique des SUV compacts : légèrement surélevée, mais suffisamment basse pour conserver un bon ressenti dynamique.



Opel propose un double écran de 10 pouces de série : instrumentation numérique devant le conducteur et écran tactile central. L'interface, organisée sous forme de *widgets* comme sur un smartphone, se révèle intuitive et fluide. La reconnaissance vocale naturelle *Hey Opel* facilite également l'utilisation quotidienne. Quant à l'intégration de ChatGPT avec le système Connected Navigation, elle illustre la volonté de Stellantis d'accélérer sur les technologies embarquées.

ChatGPT embarqué

Le système multimédia progresse nettement. Opel propose désormais un double écran de 10 pouces de série : instrumentation numérique devant le conducteur et écran tactile central. L'interface, organisée sous forme de *widgets* comme sur un smartphone, se révèle intuitive et fluide.

La reconnaissance vocale naturelle *Hey Opel* facilite également l'utilisation quotidienne. Quant à l'intégration de ChatGPT avec le système Connected Navigation,

elle illustre la volonté de Stellantis d'accélérer sur les technologies embarquées. Bienvenue dans une ère où l'on commence à papoter avec sa voiture !

Une conduite incisive

C'est évidemment sur la route que le Mokka GSE devait convaincre. Et c'est probablement là qu'il surprend le plus. La poussée électrique impressionne. Les 345 Nm de couple disponibles instantanément procurent des accélérations franches et très

linéaires. Le 0 à 100 km/h abattu en 5,9 secondes place clairement ce SUV compact dans une autre dimension dynamique.

Mais la véritable réussite du modèle réside davantage dans son comportement que dans ses seules performances brutes. La direction est précise, réactive, tandis que le freinage inspire confiance grâce aux étriers 4 pistons. Le Mokka GSE réussit surtout à éviter un écueil fréquent des SUV sportifs électriques : le poids qui annihile les sensations. Ici, l'ensemble reste relativement agile et vivant.



Un SUV électrique sportif qui assume sa différence

Avec le Mokka GSE, Opel réussit un exercice délicat : rendre un SUV compact électrique réellement désirable pour les amateurs de conduite.

Son principal atout réside dans cet équilibre entre polyvalence quotidienne

et tempérament sportif. Il reste pratique, relativement compact et confortable, tout en offrant des performances dignes de modèles beaucoup plus exclusifs.

Sa principale faiblesse ? Une autonomie qui pourrait rapidement fondre en usage sportif. Son tarif, logiquement, est sensiblement supérieur à ceux de la gamme, avec un prix

de départ à 38.376 EUR TTC, quand la Mokka, électrique, mais non boostée aux stéroïdes, s'affiche à partir de 20.290 EUR TTC. La version GSE correspond en effet à un positionnement de niche. Tout le monde n'a pas besoin de 281 chevaux dans un SUV urbain...

Sébastien Lambotte

Photos-Opel



NEWS

FERRARI PASSE À L'ÉLECTRIQUE... ET DÉÇOIT



Photo-Ferrari

C'est le flop du printemps. Avec la présentation de son 1^{er} modèle électrique, **Ferrari** jouait gros. Comment traduire l'essence de la marque au cheval cabré, célèbre pour ses moteurs rugissants aux performances incomparables, dans un nouvel univers électrique ?

Pour opérer ce tournant, Ferrari a confié le design de la **Ferrari Luce** à Jonathan Ive, à qui l'on doit l'iPhone de 2007 et l'Apple Watch. Et c'est principalement à ce niveau que les fans ne s'y retrouvent pas. Le style affiché par ce modèle a déçu et, surtout, fait l'objet de mille moqueries, au point d'occulter ses performances. Mais avec un prix annoncé de 550.000 EUR, on souhaite au moins que sa Ferrari ait de la gueule.

UNE PREMIÈRE ÉLECTRIQUE POUR MERCEDES-AMG



Photo-Mercedes

Avec la nouvelle **AMG GT Coupé 4 Portes**, **Mercedes-AMG** fait une entrée remarquée dans le cercle très exclusif des sportives électriques à très hautes performances.

Les chiffres annoncés donnent le ton : jusqu'à 1.169 ch, une autonomie pouvant atteindre près de 700 km et une recharge ultrarapide capable de récupérer une grande partie de l'énergie en seulement 11 minutes. Cette démonstration de force technologique permettra-t-elle de convaincre les passionnés de la marque qu'une AMG électrique peut offrir autant d'émotions qu'un modèle animé par un moteur thermique ?

LA POLO A 50 ANS ET NE MANQUE PAS D'ID.



Photo-Volkswagen

L'association, par **Volkswagen**, de l'appellation **ID.** aux noms de ses modèles emblématiques n'a rien d'anodin. L'**ID. Polo** illustre le retour du constructeur à certaines recettes qui ont fait son succès, tout en affirmant que l'électrique est là pour durer.

Avec ses lignes sobres et consensuelles, cette nouvelle citadine électrique évoque davantage une petite Golf qu'un exercice de style futuriste. Un choix assumé par le constructeur allemand, qui renoue ainsi avec un design intemporel et immédiatement identifiable. Un retour aux fondamentaux, donc, pour célébrer les 50 ans de la célèbre citadine.

Délices glacés : vous allez fondre de plaisir !

Où savourer un plaisir glacé au cœur de l'été ? Voici notre sélection d'adresses au Luxembourg.

La glace fait partie des incontournables de l'été. C'est bien simple, quand il fait chaud, elle met tout le monde d'accord. Qu'elle s'invite au dessert ou pour une pause gourmande, partagée ou dégustée en solo, la crème glacée est toujours une bonne idée..., surtout quand elle est de qualité. Vous ne savez pas très bien vers quelle adresse vous tourner ? Voici un peu d'inspiration.

La glace italienne comme on l'aime

Parmi les meilleurs glaciers artisanaux de la capitale, deux enseignes italiennes se disputent systématiquement le podium : Bargello et Bonomeria. Tous deux s'imposent comme des incontournables du *gelato tradizionale* à Luxembourg.

Bargello dispose de deux points de vente en ville, l'un près de la Gare et l'autre au Limperstberg. Ici, on ne plaisante pas avec le savoir-faire italien. Même si Laura Fontani s'approvisionne en produits locaux luxembourgeois, ses secrets de fabrication restent entièrement issus de la tradition italienne. On peut notamment déguster chez Bargello la *Crema vespucci*, une spécialité à base de ricotta, de miel et de figues. Bien sûr, aucun colorant ou arôme artificiel ne sont intégrés dans ces crèmes glacées. Que du naturel : de quoi se plaire plaisir en toute sérénité.

Bonomeria, c'est l'autre grande star de la glace artisanale italienne de la capitale. Mais ça ne l'empêche pas de proposer des spécialités luxembourgeoises comme le *Grand-Ducal*, un *semifreddo* à base de mascarpone et de crème agrémentée de croquant aux amandes. On peut également y goûter un sorbet (légèrement alcoolisé) à l'Aperol Spritz ! Bonomeria travaille, tout comme Bargello, des produits choisis pour leur qualité et dispose de trois points de vente à Bertrange, Belair et Luxembourg-Ville.

La tradition luxembourgeoise

Même si la glace est un fleuron de la gastronomie italienne, certaines enseignes luxembourgeoises ont prouvé qu'elles pouvaient faire au moins aussi bien que nos amis italiens.



Photo-andreunteanu/Shutterstock

C'est par exemple le cas de **Genaveh**, chocolaterie reconnue du Grand-Duché depuis plus de vingt ans, figurant au célèbre guide Gault&Millau.

Depuis quelque temps, la chocolaterie propose chaque été, des glaces... au chocolat bien sûr, en collaboration avec le glacier **Nice**, un autre glacier tendance au Luxembourg. Vous avez le choix entre l'intensité avec le sorbet chocolat noir 63%, originaire du Pérou, ou la douceur avec une crème glacée qui mélange subtilement noisette et chocolat au lait. On peut déguster ces petites merveilles rue Philippe II à Luxembourg-Ville.

Comment parler de glace *made in Luxembourg* sans citer **Namur**, pâtisseries de renom, fournisseur de la Cour grand-ducale depuis 1904 ? Les glaces sont à l'image de toutes ses créations : confectionnées à base de matières premières de qualité et fabriquées artisanalement. Vous y trouverez des parfums classiques, mais aussi quelques goûts plus étonnants, qui ne manqueront pas de piquer votre curiosité, comme la glace au *Bamkuch*, gâteau traditionnel luxembourgeois.

Le yogourt glacé et ses toppings colorés

Le yogourt glacé est très tendance ces dernières années. Si cette mode nous provient des États-Unis, elle a vraisemblablement

envahi le marché européen et s'adresse à une clientèle plutôt jeune. Les adeptes du *frozen yogurt* ont tendance à y ajouter toutes sortes de *toppings* : fruits, bonbons, *marshmallows*, sirops, etc.

À Esch-Belval, dans le shopping Center de Belval Plaza, **Yogurtlandia**, une franchise importée d'Italie, a ouvert récemment ses portes et propose des produits maison, sans additifs. L'enseigne luxembourgeoise se fournit en partie localement et se distingue notamment avec son yaourt glacé sans sucre, spécialement créé pour les diabétiques. Vous pouvez aussi y goûter la fameuse *Crema di caffè* qui vous embarque directement sur une terrasse italienne où tout le monde parle fort.

On peut trouver des yogourts glacés aussi chez **Yogurt Factory**, situé au Kirchberg et à la Cloche d'Or. Celles et ceux qui veulent garder la ligne tout en s'octroyant un plaisir sucré peuvent craquer pour le yogourt glacé 0%, avec un *topping* de fruits frais ou autre (chocolat, caramel...). Yogurt Factory vend également toutes sortes de boissons rafraîchissantes comme des *smoothies*, des thés glacés, des *milkshakes*, des jus de fruits ou du *bubble tea*, une boisson originaire de Taïwan.

Marie François

Chanel

Le pouvoir du camélia blanc



Photos-Chanel

La ligne de soins **HYDRA BEAUTY** magnifie le camélia blanc. Cette fleur robuste et emblème de la Maison révèle une pluralité d'actifs aux bienfaits multiples qui se dévoilent à présent dans une **Micro Gel Crème** inédite, une **Micro Crème** à la formulation réinventée et 2 nouvelles déclinaisons olfactives du **Micro Sérum Lèvres**, l'une fraîche et tonique à la pomme verte, l'autre, plus douce, mêlant framboise, cassis et rose.

Rituel d'été

La collection **LES BEIGES** invite à une parenthèse de douceur avec des textures aériennes et des teintes subtiles. Fond de teint, poudre illuminatrice, palette d'ombres à paupières, blush, vernis..., chaque produit célèbre l'éclat naturel de la peau.



Photo-Chanel

À tapoter du bout des doigts



Photo-Chanel

La texture fluide du **LES BEIGES Correcteur Sérum Éclat Belle Mine Naturelle** s'étire parfaitement et fusionne avec la peau. Son applicateur en céramique délivre une sensation de fraîcheur et permet une couvrance modulable et une tenue optimale. S'utilise après avoir appliqué le fond de teint ou seul en retouches légères tout au long de la journée pour estomper les signes de fatigue. Disponible en 15 teintes.

Marie-Stella-Maris

Parfum de saison

Pour marquer l'été, **Marie-Stella-Maris** a lancé **No.05 Bergamot Leaf**, une édition limitée vivifiante et aromatique qui se décline en une sélection d'articles emblématiques pour le corps et la maison : savon pour les mains, gel douche, bâtonnets parfumés et spray d'ambiance. La bergamote et le citron forment une ouverture énergisante, puis le cyprès et le pin confèrent à la fragrance une chaleur aromatique qui évoque des paysages méditerranéens, tandis que le daim et les notes de bois chaleureuses renforcent l'expérience d'une belle journée estivale.



Jeu de contrastes



Inspiré des pluies qui parcourent doucement une forêt de bambous au Bangladesh, **No.19 Suede Spice** capture la rencontre de la fraîcheur, la profondeur et l'épicé. Le choix du Bangladesh n'est pas un hasard car ce pays joue un rôle important dans l'œuvre de la Marie-Stella-Maris Foundation où l'eau y est un bien précieux.

Le parfum est basé sur 3 notes olfactives prononcées : le daim, le safran et la vanille. La première impression est fraîche et épicée, puis laisse la place à une base crémeuse et confortable où le daim et la vanille dégagent un caractère doux et cuiré.

BE Creative Make Up

Pensés pour la beauté en mouvement

BE Creative Make Up enrichit sa collection iconique avec **BB Stick** et **Blush Stick**, 2 essentiels multifonctions qui simplifient le maquillage du quotidien. Les **BB Sticks** s'utilisent aussi bien en fond de teint, correcteur ou bronzer et sont disponibles en 10 teintes. Les **Blush Sticks** rehaussent les joues d'une touche de fraîcheur grâce à 4 teintes lumineuses.

En exclusivité dans les parfumeries ICI PARIS XL et sur www.iciparisxl.lu.



Dior

Quelques gouttes sur la peau...

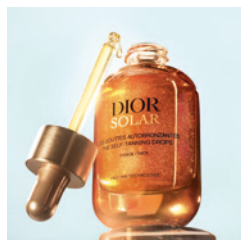


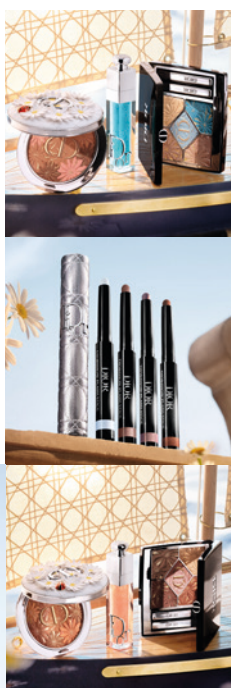
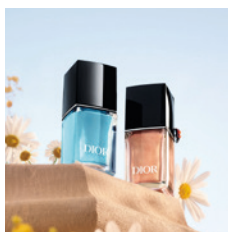
Photo-Dior

Pour un bronzage naturel et modulable, **Dior Solar** enrichit sa collection d'un soin sur mesure pour le visage : **Les Gouttes Autobronzantes**. Sa texture sérum fluide fusionne rapidement avec la peau pour un hâle sans trace et donne, grâce à ses fines nacres dorées, un teint aux reflets lumineux. Sa formule hydratante et délicieusement

parfumée permet d'avoir un teint hâlé dès l'heure qui suit l'application et de le garder jusqu'à 1 semaine, de préparer la peau en amont de l'été et de parfaire son bronzage.

Sous le soleil de la Provence

La collection été **DIORIVIERA** encapsule le bleu du ciel et la lumière du Sud à travers des textures sensuelles et ludiques. Emblèmes de cette collection, les marguerites pop et romantiques fleurissent sur certaines éditions limitées. Les 2 palettes **Diorshow 5 Couleurs** révèlent, pour l'une, des tons inspirés d'un ciel d'été en Provence, et pour l'autre, ceux d'une soirée d'été dans le Sud de la France. Les 8 teintes des **Diorshow Flash Sticks** s'utilisent sur les paupières ou à l'intérieur de l'œil. Enfin, les lèvres sont sublimes avec **Dior Addict Lip Maximizer** et les ongles se parent du **Dior Vernis** Azur ou Sunset.



Photos-Dior

Beauté à la rose



Photo-Dior

Gorgées d'eau de rose Centifolia, les nouvelles **Crèmes pour les mains et le corps Miss Dior** forment un duo onctueux, doux et apaisant. Leurs écrins, tout en rose, font écho à la douceur enveloppante de leur texture.

Scento

L'esprit de la plage



Scento signe le grand retour de **Long Beach**, son parfum emblématique, reconnaissable entre mille, qui réveille instantanément les souvenirs d'étés lumineux et insouciants. Plus qu'une simple réédition, **Long**

Beach devient une ligne à part entière, qui comprend désormais une **Mousse De Douche**, un **Gommage Corps**, un **Lait Corps**, une **Brume Cheveux & Corps**, un **Diffuseur de parfum** et une **Bougie XL**.

Disponible sur www.iciparisxl.lu.

Filorga

Glacez votre fatigue !

Le contour des yeux est la 1^{ère} zone qui trahit le manque de sommeil et/ou le stress. Les systèmes circulatoires sanguin et lymphatique perdent de leur efficacité. Les pigments sanguins s'accumulent, formant des cernes, tandis que la rétention d'eau provoque des poches disgracieuses. Les Laboratoires **FILORGA** se sont inspirés de la cryothérapie, un traitement contre la fatigue oculaire pratiqué en cabinet médical, pour proposer un soin quotidien, **Optim-Eyes Cryo** qui décongestionne et illumine le contour des yeux en 60 secondes. Sa texture gel-fluide procure une sensation de fraîcheur immédiate, sans l'inconfort lié au froid intense.



Intimacy

Flacons modernisés



Si les fragrances restent inchangées, **INTIMACY** a choisi de moderniser ses flacons. Le cuir noir et le rose gold font place désormais à des silhouettes plus épurées et contemporaines qui capturent un jus oriental gourmand pour **INTIMACY NOIR** et délicieusement floral pour **INTIMACY PINK**.

Disponibles en exclusivité dans toutes les parfumeries ICI PARIS XL et sur www.iciparisxl.lu.

Le parcours d'un homme d'affaires hors normes, des romans historique, policiers et d'espionnage, des tranches de vie essentielles, un sujet préoccupant, des vérités scientifiques et une invitation au voyage : de très belles lectures pour les vacances.

Michel Nivoix



Trajectoire

Réussir pour réussir et devenir immensément riche n'est pas une fin en soi : c'est ce que veut démontrer dans cet ouvrage Ylias Akbaraly, homme d'affaires malgache qui est à la tête de Redland et possède des actifs estimés à plus de 1,2 milliard EUR, en faisant l'homme le plus riche de Madagascar et la 5^e fortune d'Afrique.

Issu d'un milieu modeste, Ylias Akbaraly a construit l'un des plus grands empires économiques du continent africain à force de travail et de vision. Dans ce livre, qui est un témoignage plus qu'un manuel de réussite, il explique sa philosophie de vie et raconte ses obstacles, ses échecs, ses paris risqués, mais aussi l'endurance, la discipline et la lucidité nécessaires. Une grande leçon qui démontre qu'affaires et morale ne sont pas antinomiques.

Y croire

d'Ylias Akbaraly

Fayard (196 pages – 20 EUR)



Incarnable

Sortant joyeuse d'un examen crucial à l'hôpital, Julia, attachée de presse au Parlement européen de Strasbourg, bouscule un petit homme qu'elle retrouve une semaine plus tard devant cette institution où il cherche une place de traducteur. Il s'agit de Fergus Bond, hyperpolyglotte à l'accent indéfinissable, qu'on avait déjà rencontré dans *Bons baisers d'Europe* en 2023.

Il est suivi par deux agents du Bureau, un service de contre-espionnage qui le pense terroriste, car il circule depuis plusieurs années en Europe sous de fausses identités et refuse de révéler son origine. Julia le protège et se retrouve placée elle aussi sous surveillance. Ce qui l'intéresse : cachés dans une valise, des cahiers d'écolier pour lesquels se battent les barbouzes du Bureau et les espions russes.

Les frontières imbéciles

de Philippe Mouche

Actes Sud (265 pages – 22 EUR)



Destins croisés

Pour le dernier volume de la saga – qui en compte dix – ayant pour décor les Alpilles et plus particulièrement la vallée des Baux de Provence, Frédéric d'Onaglia situe l'action dans le village de Fontvieille, proche d'Arles, où Cathy, fille du marchand de fruits et légumes, rencontre, une nuit d'orage dans un moulin abandonné, Selim, ouvrier saisonnier dont les silences lui font se demander s'il a quelque chose à cacher.

Alors que son père s'éloigne de Cathy, celle-ci souhaite aider Béatrice, sa meilleure amie que son mari, notable local, trompe, cependant qu'une nouvelle épreuve ébranle ce mariage. Mais elle souhaite aussi protéger sa romance naissante avec Selim. Y parviendra-t-elle ?

La Demoiselle du moulin

de Frédéric d'Onaglia

Presses de la Cité (357 pages – 22 EUR)



Urgence

Le sujet de la démographie préoccupe nombre de dirigeants à travers le monde : le moteur du XX^e siècle, la croissance, avait pour principale source la hausse de la population. Mais au XXI^e, la donne a changé et il serait temps de se poser les bonnes questions plutôt que de se contenter de mesurées natalistes.

On le sait : le monde de demain sera moins peuplé et plus âgé. Il faut absolument prendre des décisions politiques et non politiciennes car nos sociétés et notre système économique viennent d'entrer dans une période marquée par un bouleversement radical. À défaut de talent, les dirigeants doivent faire montre d'un indispensable sens de la responsabilité. Dès maintenant. Cet ouvrage particulièrement documenté explique cette impérieuse nécessité.

Démographie

La bombe tranquille
de Thibault Prébay

Éditions du Rocher (278 pages – 19,90 EUR)



Puissant

Et si certains objets conservaient en eux quelque chose de ceux qui les ont possédés : c'est la question que l'on se pose après la lecture de ce roman d'Alejandro G. Roemmers. Ici, l'objet n'est autre que le dernier violon d'Antonio Stradivari, fabriqué en 1737 et qui aurait été signé de son propre sang. Un instrument dont on suit le parcours après l'assassinat, en 2021 au Paraguay, d'un antiquaire et de sa fille.

L'enquête, confiée à un inspecteur honnête mais malchanceux et à son adjoint, permet de suivre les traces du merveilleux violon passé entre les mains d'une jeune novice à Venise, puis de Casanova fuyant ses créanciers, de Giuseppe Verdi, du conspirateur serbe de Sarajevo, et du commandant nazi du camp de la mort. Un roman puissant.

Le mystère du dernier Stradivarius

d'A.G. Roemmers

Métailié (318 pages – 19,50 EUR)



Excellent

Spécialiste reconnue des romans historiques à intrigues policières et lauréate du Prix Historia, entre autres, Anne Villemin-Sicherman nous entraîne une nouvelle fois, pour son treizième opus, dans les pas d'Augustin Duroch. Nous sommes en 1795 à Metz où trois personnes liées au sein d'un mystérieux réseau ont disparu : un menuisier, qui est aussi un meneur révolutionnaire, le directeur du théâtre et un vigneron jacobin.

Complots royalistes, règlements de comptes, violence des muscadins, passages secrets, cadavres repêchés dans la Moselle, trahisons insoupçonnées : tous les ingrédients d'un excellent roman sont réunis ici. Un roman qui tient ses promesses : il est effectivement excellent.

Les Disparus de germinal

d'Anne Villemin-Sicherman

Calmann-Lévy (442 pages – 21,90 EUR)



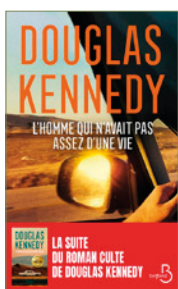
Grand intérêt

Ingénieur agronome de formation, Mac Lesggy est depuis 35 ans un visage emblématique de la télévision. Dans son émission culte *E=M6*, il présente, décortique, explique une multitude de sujets en n'oubliant pas que, fréquemment à travers les époques, l'émotion, première réaction à ce qui est nouveau, a fini par laisser la place à la raison.

Dans cet ouvrage, il malmène les idées reçues sur notre corps, notre santé, l'alimentation, le climat, l'énergie, l'agriculture. Dans un monde saturé d'informations où les opinions semblent prédominer, Mac Lesggy nous convie à nous intéresser plutôt aux faits et à déambuler dans les couloirs de la rationalité. Une mine d'informations du plus grand intérêt.

Toutes les vérités scientifiques sont bonnes à dire de Mac Lesggy

Editions du Rocher (358 pages – 19,90 EUR)



Magnifique suite

Depuis le décès récent de son épouse, Andrew Tarbell, la soixantaine, cherche à se rapprocher de son fils Jack : leur relation est en effet difficile. Cependant, Andrew suit les publications de Jack, apprenti journaliste. Et Jack sort une enquête sur une affaire de plagiat qui fait grand bruit à Hollywood et dont l'auteur est Adam Bradford.

Or Adam est le fils qu'Andrew a abandonné trente ans plus tôt lorsqu'il s'appelait Ben Bradford et qu'il avait été déclaré mort dans l'explosion de son bateau. Si la vérité remontait à la surface, elle pourrait bien briser la vie d'Andrew mais aussi celle de ceux qu'il croyait avoir protégés. Ce roman est la suite de *L'homme qui voulait vivre sa vie*, son premier succès international. À sa hauteur.

L'homme qui n'avait pas assez d'une vie de Douglas Kennedy

Belfond (348 pages – 22,90 EUR)



Questions

Stéphanie et Jasmine ne se connaissent pas avant de prendre le même avion. La première est directrice de l'information d'une chaîne de télévision et se rend à un congrès cependant que la seconde, serveuse dans un bar, fuit une relation abusive. Quelques jours plus tard, l'une et l'autre informent leurs amies être tombées amoureuses du même homme et vivre une relation passionnée avec lui avant un silence préoccupant : les deux femmes sont portées disparues.

Qui est donc ce bel inconnu séducteur et possessif, et que leur a-t-il fait ? À moins que ce soit elles qui lui aient fait quelque chose. Mais quoi, où, comment, pourquoi ? Quelle que soit l'hypothèse envisagée, n'est-il pas déjà trop tard ? Attention : rebondissements au menu.

Les disparues de Jessie Garcia

City (395 pages – 22 EUR)



Les rêves pour guides

Comédien, marionnettiste, metteur en scène, François-Henri Soulié, qui a déjà commis cinq pièces de théâtre, une biographie de Jean Racine et une quinzaine de policiers et romans noirs, nous entraîne cette fois au cœur de l'hiver de 1870-1871. Paris est assiégée par l'armée prussienne depuis trois mois et dévastée par la famine, les bombardements et les tensions politiques.

La nuit du 31 décembre va rester gravée dans les esprits d'un jeune déserteur prussien à la recherche de Gustave Courbet, d'un horticulteur prêt à tout pour sauver ses orchidées et d'une courtisane célèbre qui a décidé de changer de cap : leurs destins vont se mêler, tant croire en ses rêves est une sublimation de la résistance. Tout à fait réussi.

Que la fête s'achève de François-Henri Soulié

Michel Lafon (405 pages – 20,95 EUR)



Attention : merveilles

La France peut légitimement s'enorgueillir d'un extraordinaire patrimoine dans toutes ses régions. Ce livre, qui propose de découvrir celui de cinquante villages et bourgs de Normandie, de Bretagne, et des Pays de la Loire, nous présente des maisons à colombages, d'autres en granit, des îles, des forts et des forteresses, des cités corsaires, des monastères et abbayes, et des châteaux de toutes époques plus merveilleux les uns que les autres.

Les auteurs soulignent aussi certaines particularités locales dues à des activités professionnelles ou artistiques, sans oublier quelques belles pages d'histoire. Ce livre est plus qu'une magnifique présentation : c'est une puissante invitation au voyage.

Les 50 plus beaux villages de l'ouest Bretagne, Normandie, Pays de la Loire par des journalistes du quotidien Ouest-France

Editions Ouest-France (110 pages – 15,90 EUR)

Nous vous recommandons aussi

Le sang des pivoinies de Geneviève Senger
Calmann-Lévy (617 pages – 22,90 EUR)

L'Homme du Sud de Greg Iles
Actes Sud (1306 pages – 29 EUR)

Le chant des damnés d'Ewa Rodek
City (379 pages – 20,90 EUR)

Notre sélection pour cet été est placée sous le signe de la complicité : entre interprètes ou entre compositeurs et interprètes. Autre dénominateur commun à ces productions : elles sont l'aboutissement de projets qui ont nécessité du temps pour devenir réalités.

Michel Nivoix



Pages subtiles

Ce nouveau disque, le 14^e enregistré par l'Orchestre Philharmonique du Luxembourg placé sous la direction du chef espagnol Gustavo Gimeno, sera le dernier de ce tandem musical fusionnel après dix merveilleuses années passées ensemble puisque le jeune

chef hongrois Martin Rajna va succéder à Gustavo Gimeno en septembre prochain.

Au programme : des œuvres de Witold Lutosławski et d'Ernest Bloch pour violoncelle et orchestre. Le soliste invité est le grand Jean-Guihen Queyras, violoncelliste à l'abondante discographie, qui joue un Goffredo Cappa de 1696. L'orchestre signe ici de brillantes interprétations de partitions difficiles. Un émouvant témoignage de reconnaissance envers Gustavo Gimeno.

Jean-Guihen Queyras – Gustavo Gimeno
Lutosławski - Bloch
(Harmonia Mundi)



Moments de grâce

Chambrière passionné, le violoniste David Moreau participe régulièrement à des festivals, Edgar Moreau, violoncelliste, a déjà une belle discographie à son actif et Jérémie Moreau poursuit la carrière que l'on sait. Les trois talentueux frères viennent de publier chez Erato un double CD consacré à Franz Schubert.

Au programme : les trios pour piano n° 1 et 2, un lied arrangé par les trois complices, et un autre, l'ultime lied du compositeur autrichien. Les frères Moreau souhaitent, avec ces enregistrements, offrir « tout autant une interprétation qu'un partage ». L'objectif est totalement atteint : l'émotion est présente à chaque seconde. D'authentiques moments de grâce.

David – Edgar – Jérémie Moreau
Schubert piano trios
(Erato)



Belle initiative

François Couperin a composé au début du XVIII^e siècle 27 Ordres (ou recueils de pièces écrites dans la même tonalité) pour clavecin. Passionnée par la musique baroque française, la pianiste ukrainienne Natacha Kudritskaya a recherché dans toute cette partie de son œuvre des

pièces susceptibles d'être interprétées au piano sans trahir l'univers musical de Couperin et son monde imaginaire.

L'artiste, qui entretient un lien particulier avec la France, a déjà donné de nombreux concerts aux États-Unis et en Europe, et collabore avec de grands orchestres européens. Elle a réussi cette périlleuse démarche et nous offre sur ce disque de délicates interprétations. Quelle belle initiative !

Natacha Kudritskaya
Couperin
(1001 notes)



Intimité musicale

La rencontre inédite entre deux musiciens peut être à l'origine de très belles choses. C'est ce qui s'est passé avec la trompettiste Airelle Besson et l'accordéoniste Lionel Suarez. La première, multirécompensée, a abordé des styles très différents, de Metronomy

à Rhoda Scott en passant par l'Orchestre National de Lyon et affiche une importante discographie. Le second, partenaire des plus grands jazzmen, a aussi accompagné nombre d'artistes de variété et joué des musiques d'inspirations diverses.

On l'aura compris : lorsque deux musiciens de ce niveau décident de collaborer en jouant essentiellement leurs compositions, on peut s'attendre au mieux. C'est le cas avec ce premier disque qui reflète une très belle intimité musicale.

Airelle Besson – Lionel Suarez
Blossom
(Bretelles Prod & Papillon Jaune/L'Autre Distribution)



Complicités

Depuis les années 1990, le violoniste Renaud Capuçon et le pianiste Nicholas Angelich ont maintes fois interprété le concert pour violon, piano et quatuor à cordes d'Ernest Chausson qu'ils souhaitent graver sur disque. Au lendemain du confinement de 2020, cet enregistrement a été réalisé, fort

heureusement car en avril 2022 le pianiste nous quittait. Le duo est accompagné ici par le Quatuor Ebène, que les mélomanes apprécient depuis plus d'un quart de siècle.

Autre œuvre de ce disque : le poème pour violon et orchestre, d'Ernest Chausson également, merveilleusement interprété par Renaud Capuçon et le Brussels Philharmonic dirigé par Stéphane Denève. Ces deux œuvres essentielles du compositeur français magnifient de belles complicités.

Renaud Capuçon
Ernest Chausson
(Erato)



Toute une époque

Retrouver une époque de compositions musicales et en transcrire certaines pour l'alto et le piano : tel était le projet de Timothy Ridout, qui a signé ces transcriptions, et de Jonathan Ware. L'altiste britannique Timothy Ridout et le pianiste américain Jonathan Ware

proposent ici un voyage dans le Paris des musiciens de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e.

Se côtoient sur ce disque Léon Honnoré, Gabriel Fauré, Henri Büsser, George Enescu et César Franck, dont les compositions sont remarquablement interprétées par ce magnifique duo : Timothy Ridout, qui s'est déjà produit dans le monde entier avec les orchestres les plus renommés, et Jonathan Ware, qui est un accompagnateur d'exception. Nous avons été conquis.

Timothy Ridout – Jonathan Ware
alto appassionato
(Harmonia Mundi)

plein Cadre

Supplément
Entreprises magazine
numéro 39
Mai/Juin 2026

ISSN 3028-8



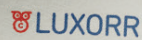
lesfr

Inscr...
verture /
de Limoges.
ges/Pierre Faure

Mise en page /
Marcotte / Magali Roesler

Impression /
Imprimerie Schlimé

Advertising S.à.r.l. collecte et traite, en qualité de responsable
aitement, vos données personnelles conformément aux
is 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.



© 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



LA NOUVELLE BMW iX3.

JUSQU'À 805 KM D'AUTONOMIE.



Le plaisir de conduire

 DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.

Informations environnementales: bmw.lu

15,1-17,1 KWH/100 KM • 0 G/KM CO₂ (WLTP)

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

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

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