

# Entreprises magazine



Numéro 129 – Janvier/Février 2025 – 5 EUR



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

Dossier pages 22-77



MAKING TRAINING REAL. MAKING IT YOURS.

# Arendt Institute



[arendt.com/arendt-institute/](https://arendt.com/arendt-institute/)



Toute l'équipe d'Entreprises magazine  
vous souhaite une très belle année 2025



Photo-BritCats Studio/Shutterstock

## News

- 4 Brèves
- 16 10 ans d'IDEA – À vos marques, prêts... pensez !
- 18 Kolmio a soufflé ses 30 bougies

## Entreprendre au féminin

- 20 Arianna Arienzo : « Les femmes joueront un rôle de premier plan dans l'avènement de l'IA »

## Dossier

### Ressources humaines

- 24 Quelle évolution pour le marché du travail au Luxembourg ?
- 26 Deux nouvelles primes pour les jeunes salariés
- 28 Une directive européenne contre le secret salarial
- 30 Le Luxembourg progresse au classement des pays les plus attractifs pour les travailleurs internationaux
- 32 Et si c'était la fin du télétravail pour vous ? – Résultats du sondage réalisé en novembre-décembre sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu)
- 34 Nouvelle génération de travailleurs issus des écoles de commerce : comprendre leurs aspirations
- 36 S'arc-bouter sur un modèle ancien, c'est là l'erreur

- 38 La question de la formation des RH et de leurs équipes
- 40 Eivilux – Mettre l'humain au cœur de votre succès : une stratégie sur mesure
- 42 Comment recruter plus efficacement ?
- 43 Intelligence artificielle : un nouveau souffle pour les Ressources humaines
- 44 Développer ses compétences numériques pour renforcer son employabilité
- 45 La voiture de fonction est-elle toujours intéressante ?
- 48 Le fameux arrêt QM, ou lorsque la TVA sur les voitures de société est due dans le pays de résidence du salarié
- 49 Une première au Luxembourg : une assurance santé collective innovante face au cancer
- 50 Des Employee Benefits pour un avenir serein de vos collaborateurs
- 52 Le chèque-repas en version 100 % digitale
- 54 Teambuilding – Pourquoi AG Assurances choisit-elle les Ardennes ?

### Formation tout au long de la vie

- 56 Compétences : une fresque en constante évolution
- 60 Former pour performer en 2025, une nécessité stratégique
- 62 House of Training – Never stop Learning, notre adage pour maîtriser les compétences de demain
- 64 Chambre des Métiers – Artisans, profitez de la gratuité des formations Sustainability !
- 66 Prêts pour le futur ? Découvrez les formations innovantes du LLLC en 2025 !
- 68 Arendt Institute – « Le blended learning n'est en aucun cas un catalogue mixte de formations »

- 70 Comprendre la protection des données avec la CNPD
- 73 L'intelligence artificielle, une révolution au service de la formation professionnelle continue
- 74 Gamification et réalité virtuelle : une approche innovante pour stimuler la formation

## Bon à savoir

- 78 Projet de loi relatif au travail dominical

## À nos frontières

- 79 Stations de recharge : la province de Luxembourg passe à la vitesse supérieure

## Voyage d'hiver

- 80 Exposition Paul Delvaux à la Boverie (Liège)

## Auto

- 82 Balade électrisante au volant du CUPRA Tavascan

## Étapes gourmandes

- 85 Une vague venue de Méditerranée

## Beauty case

## 88 Livres

## 90 Musique

### Editeur / Régie publicitaire /

Media & Advertising S.à r.l.  
223, rue de Cessange • L-1321 Luxembourg  
Tél : (352) 40 84 69 • Fax : (352) 48 20 78

### Directeur de la publication /

#### Rédacteur en chef /

Isabelle Couset  
E-mail : [icouset@yahoo.com](mailto:icouset@yahoo.com)

### Rédaction /

Isabelle Couset, Marie François,  
Sébastien Lambotte, Michel Nivoix,  
Michaël Peiffer

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

Vincent Hein, Françoise Jacquet, Janique Bultot, jobs.lu, [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu), Martine Borderies, Céline Campi, Alice Denby-Wilkes, Julie Timmermans, Foyer Assurances, Lalux, pluxee, Vayamundo, Ioana Pop, INFPC, LLLC, Arendt Institute, CNPD, Karine Maurer, M<sup>e</sup> Céline Lelièvre et Danièle Henry

Mise en page / Sam Rettel, Sylvie Marcotte / 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](mailto:icouset@yahoo.com).

**LUXORR** © 2025 – Media & Advertising S.à r.l.  
– Toute reproduction est interdite.

Tous droits réservés. Des reproductions peuvent être autorisées en ligne par luxorr (Luxembourg Organisation For Reproduction Rights) – [www.luxorr.lu](http://www.luxorr.lu).

## BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT 7<sup>e</sup> ENQUÊTE ANNUELLE SUR LE CLIMAT

Selon la 7<sup>e</sup> enquête annuelle sur le climat commandée par la Banque Européenne d'Investissement (BEI), si les personnes interrogées classent les changements climatiques au 2<sup>e</sup> rang des défis les plus importants auxquels leur pays est confronté, derrière l'augmentation du coût de la vie, plus de 4 personnes sur 5 au Luxembourg conviennent qu'il faut immédiatement investir dans l'adaptation aux changements climatiques pour éviter des coûts plus élevés à long terme. Au Luxembourg, 500 personnes ont participé à cette enquête dont les principales conclusions montrent que **95 % d'entre elles reconnaissent la nécessité de s'adapter aux changements climatiques** (chiffre proche de la moyenne de l'UE, à 94 %). Plus précisément, 47 % (50 % en moyenne dans l'UE) considèrent l'adaptation aux changements climatiques comme une priorité au Luxembourg pour les années à venir et 48 % pensent qu'elle est importante, mais pas prioritaire.

L'adaptation aux changements climatiques est également perçue comme une occasion à saisir sur le plan économique et comme un investissement à long terme pour le pays : 83 % des personnes interrogées affirment qu'investir dans l'adaptation aux changements climatiques peut créer des emplois et stimuler l'économie locale (contre 86 % pour l'UE).

82 % estiment que l'adaptation aux changements climatiques nécessite des investissements immédiats pour éviter des coûts encore plus élevés à l'avenir (contre 85 % pour l'UE).

79 % (contre 80 % en moyenne à l'échelle de l'UE) ont été confrontés à au moins un phénomène météorologique extrême au cours des 5 dernières années. Sur l'ensemble de la population, 47 % ont souffert de chaleur extrême et de vagues de chaleur (contre 55 % dans l'UE), 42 % ont connu de violentes tempêtes ou des épisodes de grêle (8 points de plus que la moyenne de l'UE, à 34 %) et 41 % ont subi des inondations (21 points de plus que la moyenne de l'UE, à 20 %).

La moitié des personnes interrogées (moins que la moyenne de l'UE, à 72 %) reconnaissent qu'elles devront adapter leur mode de vie du fait des changements climatiques ; 18 % (35 % dans l'UE) pensent qu'elles devront déménager dans un endroit moins vulnérable

aux changements climatiques, même à proximité (pour éviter les inondations, les incendies de forêt ou d'autres événements météorologiques extrêmes) ; et 12 % (28 % dans l'UE) disent qu'elles devront déménager dans une région ou un pays plus froid.

Les personnes interrogées ont retenu les priorités-clés suivantes pour l'adaptation aux changements climatiques à l'échelle locale (elles pouvaient choisir jusqu'à 3 réponses dans la liste) : refroidir les villes en aménageant des rues bordées d'arbres ou en créant des espaces verts (52 %) ; améliorer les infrastructures, par exemple au moyen de meilleurs systèmes d'évacuation des eaux, d'ouvrages de protection contre les inondations, d'abris anti-tempête ou de réseaux électriques résilients (50 %, soit 11 points de plus que la moyenne de l'UE, à 39 %) ; et planter de la végétation plus résistante aux changements climatiques (37 %).

Quant à la question de qui devrait régler la note de l'adaptation aux changements climatiques (les personnes interrogées pouvaient choisir jusqu'à 3 réponses dans la liste) : 39 % estiment que les coûts devraient être supportés par les entreprises et les industries qui contribuent le plus aux changements climatiques ; 30 % disent que tout le monde devrait mettre la main au portefeuille à parts égales ; et 14 % affirment que les plus riches devraient supporter les coûts au moyen d'impôts plus élevés.

[www.bei.org](http://www.bei.org)

## GREENWASHING DANS LA FINANCE VERTE LA CSSF INFORME SUR [WWW.LETZFIN.LU](http://WWW.LETZFIN.LU)



Dans le cadre de sa mission de protection des consommateurs financiers la **Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF)** a mis en place des recommandations sur sa plateforme [www.letzfin.lu](http://www.letzfin.lu) à propos du **greenwashing**, ou écoblanchiment, une pratique trompeuse qui consiste pour certaines entreprises à se présenter comme plus durables qu'elles ne le sont en réalité. Cela peut induire

les investisseurs en erreur, les poussant à croire que leur argent est utilisé à des fins positives pour l'environnement, mais tout ce qui est peint en vert n'est pas nécessairement vert. C'est la raison pour laquelle la CSSF appelle à la vigilance, à questionner les promesses affichées et à se renseigner sur la transparence des produits financiers.

La CSSF recommande donc de **ne pas se fier aux apparences** : le nom du produit, même s'il inclut des termes comme ESG (critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance), vert ou durable, ne garantit pas nécessairement ces qualités ; de **éviter les promesses vagues** : assurez-vous que l'entreprise ou le produit en question met en place des moyens précis pour atteindre ses objectifs. Les rapports de durabilité des entreprises doivent les décrire de manière explicite ; de **chercher des homologations vérifiées** : les labels peuvent être des indicateurs d'engagement réel. Mais attention, certaines entreprises créent leurs propres certifications. Renseignez-vous sur leur crédibilité et assurez-vous qu'ils sont validés par des organismes indépendants ; de **diversifier vos investissements** ; et de **consulter un conseiller spécialisé**.

Retrouvez les recommandations de la CSSF sur [www.letzfin.lu/greenwashing](http://www.letzfin.lu/greenwashing).

## HELLOSAFE SON INDICE DE PROSPÉRITÉ DANS LE MONDE CLASSE LE LUXEMBOURG EN 1<sup>ÈRE</sup> POSITION



Source : HelloSafe Prosperity Index 2024

Selon l'**Indice de prospérité dans le monde d>HelloSafe**, qui classe 186 pays selon un ensemble de critères incluant des indicateurs de développement économique, social et environnemental, il ressort que le **Luxembourg** (86,2), la **Norvège** (85,1) et l'**Irlande** (84,7) étaient les 3 pays les plus prospères au monde en 2024. Avec un score de 68,3 points, la **Belgique** est le 10<sup>e</sup> pays le plus prospère au monde, juste derrière les **Pays-Bas** (71,1) mais devant l'**Allemagne** (66,8) et la **France** (60,4).

Le top 20 des pays les plus prospères est largement dominé par les pays euro-

**Aidez les sans-abris en hiver!**



**FAITES UN DON**

**LU63 0019 2100 0888 3000 BCEE**



**ou par Payconiq**



péens, mais le **Qatar** et **Singapour** se distinguent comme les seuls pays non européens parmi les 5 premiers, attestant de leurs économies dynamiques et de leurs infrastructures avancées. Les **États-Unis** et le **Canada** se placent en 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> position.

Le *HelloSafe Prosperity Index* évalue la prospérité des pays en combinant des critères économiques et sociaux. Chaque indicateur est pondéré en fonction de son influence sur la richesse globale et le bien-être des populations, permettant ainsi de prendre en compte à la fois la performance économique et les conditions sociales. Les 6 principaux indicateurs utilisés dans cet indice sont : le PIB par habitant, le RNB par habitant, l'Indice de Développement Humain (IDH), le coefficient de Gini, la qualité de vie et l'équité économique.

L'étude complète est consultable sur <https://hellosafe.be/assurance-voyage/pays-les-plus-riches>.

### FRONTALIERS LUXEMBOURG ASBL UNE ALLIANCE NOVATRICE POUR ALLER PLUS LOIN

En décembre dernier, s'est tenue une réunion importante à Pontarlier au siège de l'Amicale des Frontaliers, en présence de 3 autres associations couvrant l'ensemble des territoires transfrontaliers sur un axe européen Nord-Est, allant du Luxembourg à la Haute-Savoie en passant par l'Alsace et la Franche-Comté.

Cette nouvelle collaboration a été formalisée entre l'**Amicale des Frontaliers**, l'**Association des Frontaliers au Luxembourg** (Thionville), **Frontaliers Luxembourg asbl** (Luxembourg) et l'**ADF Association d'Aide aux Frontaliers** (Alsace). Cette alliance marque un tournant décisif dans la défense des droits des travailleurs frontaliers et part d'un constat simple : face à des problématiques politiques européennes, juridiquement toujours plus complexes, l'union fait la force.

L'un des objectifs de cette alliance est non seulement de donner un poids politique et une visibilité renforcée aux actions présentes et futures des associations en question, mais de mettre en place si nécessaire des actions en justice au niveau des juridictions nationales et européennes en les regroupant sous un seul mandat au nom du groupe associatif.

Le 1<sup>er</sup> dossier auquel s'est attelé le groupe associatif est celui de la **réforme de l'indemnisation chômage des frontaliers** sur lequel le groupe a convenu d'une action en justice commune devant les

juridictions de la France et de l'Europe si la loi de réforme devait être votée. Face à la multiplicité des démarches entreprises jusqu'à présent, la rumeur parle d'un abandon de la réforme.

Source : communiqué de presse des Frontaliers Luxembourg asbl, 4 décembre 2024.

<https://lesflux.eu>  
<https://www.amicale-frontaliers.org>  
<https://www.adf68.com>

### LUXEMBOURG INSTITUTE OF HEALTH PARTENAIRE DU PROJET GENOME OF EUROPE

La Commission européenne a accordé une subvention prestigieuse de **20 millions EUR** au projet **Genome of Europe** (GoE), une initiative novatrice regroupant plusieurs pays et visant à révolutionner la recherche biomédicale et les soins de santé sur tout le continent.

Le **Luxembourg Institute of Health** (LIH), aux côtés du National Health Data Repository of Luxembourg (LNDS), est un partenaire à part entière du GoE, jouant un rôle dans l'élaboration de l'avenir des soins de santé en Europe. Le LIH et le LNDS unissent leurs forces à celles de 48 partenaires de 27 pays européens pour établir un génome européen de référence basé sur les données du génome entier de 100.000 citoyens européens représentatifs, chaque pays contribuant en fonction de la taille de sa population. Ce génome de référence, attendu pour le début de l'année 2028, servira de pilier à la recherche médicale de pointe, aux soins de santé personnalisés et aux initiatives de santé publique. Le LIH entend notamment contribuer à l'effort de séquençage du consortium en apportant 200 échantillons de ses cohortes existantes.

[www.lih.lu](http://www.lih.lu)

### COMMISSION EUROPÉENNE, ÉTAT LUXEMBOURGEOIS ET FHL UNE LETTRE D'ENTENTE POUR SIMPLIFIER L'ACCÈS AUX SOINS HOSPITALIERS DES AFFILIÉS AU RCAM

La **Commission européenne**, l'**État luxembourgeois** et la **Fédération des Hôpitaux Luxembourg (FHL)** ont signé, en novembre dernier, une **lettre d'entente pour simplifier l'accès aux prestations de soins hospitaliers des agents et membres de leurs familles qui sont affiliés au Régime Commun d'Assurance**

**Maladie (RCAM)**, le système de sécurité sociale du personnel de l'UE.

Cet accord vise à mettre en place une simplification de l'accès au système de soins de santé hospitalier pour le personnel de l'UE travaillant au Luxembourg et affilié au RCAM, car, contrairement aux personnes affiliées au système national luxembourgeois ou d'autres États membres, le personnel de l'UE doit payer les frais de traitement avant d'être remboursé par la suite, sauf à formuler une demande préalable de prise en charge.

En outre, le système actuel de détermination des coûts hospitaliers ne permet pas, jusqu'à présent, d'établir une répartition des coûts suffisamment fine pour les différents types de traitements. Ceci peut résulter en pratique dans des coûts à payer qui peuvent être plus élevés pour des interventions de moindre envergure.

Ces facteurs peuvent avoir une incidence sur l'attractivité du Luxembourg en tant que lieu de travail et de vie du personnel de l'UE, et siège européen.

Les engagements repris dans la présente lettre d'entente se traduiront par un système de détermination plus fin des coûts par type de passage pour les prestations hospitalières, notamment au niveau des services de la policlinique et de l'imagerie médicale. La tarification des actes réalisés dans ces services sera davantage alignée par rapport à la complexité de l'intervention réalisée. En outre, un système de facturation directe automatique sera mis en place, supprimant la charge et les formalités administratives lourdes pesant sur les patients.

Les dispositions administratives et techniques liées à la mise en œuvre du système de facturation directe devraient être finalisées d'ici juillet 2025. Le nouveau système de détermination des coûts par type de passage devrait prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2026.

### CHAMBRE IMMOBILIÈRE – SECTION DÉVELOPPEURS UN SITE INTERNET POUR LES PRIMO-ACCÉDANTS ET INVESTISSEURS IMMOBILIERS

La **Chambre Immobilière – Section Développeurs** a conçu un **site Internet** reprenant des informations, notamment les mesures fiscales et subventions, visant à faciliter l'accès à la propriété des **primo-accédants et des investisseurs immobiliers**.

Via des outils interactifs, les intéressés peuvent calculer facilement les aides et subventions auxquelles ils peuvent pré-

tendre en fonction de leur profil. Ainsi, par exemple, grâce aux simulateurs, les primo-accédants peuvent calculer les subventions d'intérêt afin d'évaluer les économies possibles sur les intérêts d'emprunt ; et les investisseurs immobiliers quels crédits d'impôt et avantages fiscaux ils peuvent obtenir en cas d'investissement dans le logement locatif. Outre ces outils, le site propose une vue d'ensemble des mesures fiscales en vigueur, de même qu'un accès simplifié à des informations détaillées sur les aides financières disponibles pour l'achat ou l'investissement immobilier. Des simulateurs permettent aussi de calculer les droits à l'aide en fonction des projets immobiliers individuels.

La Chambre Immobilière – Secteur Développeurs espère ainsi rendre le processus d'acquisition et d'investissement immobilier plus transparent et accessible, en guidant efficacement les utilisateurs vers les options qui correspondent à leurs besoins.

<https://developpeurs.lu>

## AUTOPOLIS LUXEMBOURG 1<sup>er</sup> CENTRE DE VÉHICULES D'OCCASION EN INDOOR



**Autopolis Luxembourg** a ouvert le 1<sup>er</sup> centre de véhicules d'occasion en indoor du pays. Avec plus de 500 modèles toutes marques, désormais exposées en intérieur, ce centre offre plus de confort aux clients et aux équipes, notamment lorsqu'il pleut et/ou que les jours raccourcissent.

Le centre offre un service de reprise de l'ancien véhicule, réalisable sur place et le jour même, des offres de financement avantageuses, adaptées à tous les profils, un parc de véhicules régulièrement renouvelé, avec 12 mois de garantie minimum et 100 points de contrôle pour plus de sécurité, des offres exclusives de remise, dont 1.500 EUR sur 80 véhicules électriques éligibles.

Autopolis est un acteur majeur de la distribution automobile multimarque, offrant des solutions complètes en matière de vente de véhicules neufs et d'occasion, avec des services de financement,

de leasing et des options d'assurances adaptées et d'après-vente.

[www.autopolis.lu](http://www.autopolis.lu)

## GROUPE AUTOSPHERE LUXEMBOURG LE NOUVEAU NOM DE RENAULT LUXEMBOURG

En octobre 2022, les concessions de **Renault Luxembourg** rejoignaient le **Groupe Emil Frey**, leader européen de la distribution automobile. En novembre 2024, à l'instar des concessions françaises et belges du groupe, Renault Luxembourg devient **Groupe Autosphere Luxembourg**. Cette décision du Groupe Emil Frey clarifie l'organisation des activités du Groupe et sa volonté de réunir et d'engager toutes les équipes sous un même étendard.

Groupe Autosphere Luxembourg est désormais l'enseigne du commerce et de l'après-vente des marques Renault et Dacia à Bertrange, Capellen, Diekirch, Dudelange et Esch-Belval, ainsi que de la marque Alpine au Smets Flagship de Luxembourg et à Diekirch.

[www.renault.lu](http://www.renault.lu)

## STOLL TRUCKS NOUVELLE IDENTITÉ DE MARQUE



**Stoll Trucks**, acteur majeur du marché des **véhicules utilitaires** au Luxembourg depuis plus de 30 ans, opère dorénavant sous une **nouvelle identité de marque**, réaffirmant son positionnement unique de **One-Stop-Service** dédié à 100 % aux véhicules utilitaires.

Dans un contexte économique où les entreprises doivent adapter leurs flottes rapidement, Stoll Trucks dispose d'un stock important de véhicules utilitaires prêts à l'emploi. Cette réactivité permet à ses clients d'obtenir des solutions de mobilité sans délai. En outre, l'entreprise a intégré la marque **Piaggio Commercial**, dont le modèle phare Porter NP6 enrichit l'offre de véhicules compacts, parfaitement adaptés aux défis

de la mobilité en milieu urbain. Avec ce partenariat, Stoll Trucks devient le réseau de référence pour les professionnels en recherche de solutions pratiques et modulables.

Au-delà de son offre, Stoll Trucks s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale affirmée. Lauréate du label ESR – Entreprise Responsable et signataire du Pacte national pour les Entreprises et les Droits de l'Homme, l'entreprise œuvre activement pour intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux au cœur de ses opérations. Stoll Trucks est également signataire de l'initiative Vision Zéro, visant à améliorer la sécurité et la santé au travail de ses collaborateurs. Ces engagements s'inscrivent dans un projet global de développement durable qui guide chacune de ses actions.

[www.stoll-trucks.lu](http://www.stoll-trucks.lu)

## IERACE DECHMANN & PARTNERS ASSOCIATION AVEC TAM TAM ET MIDORI



L'agence de communication **Ierace Dechmann & Partners** travaille dorénavant en association avec les agences **TAM TAM** et **MIDORI**, une stratégie de concentration d'agences autour de synergies et de compétences complémentaires qui prend tout son sens sur un marché de la communication où les entreprises recherchent des partenaires capables de fournir des solutions complètes.

Cette nouvelle organisation, qui compte désormais 48 collaborateurs, a pour objectif d'offrir aux acteurs économiques des services intégrés. Le groupe ID+P, TAM TAM & MIDORI s'organise autour de 4 pôles majeurs : le conseil stratégique, la création, le média et la production.

L'agence de communication Ierace Dechmann & Partners a été créée en 2010 par **Alain Ierace** et **Dan Dechmann**. Depuis, ID+P est devenue l'une des plus grandes agences de la Place.

Fondée par **Daniel Pereira** en 2012, l'agence Web MIDORI compte aujourd'hui

également comme associés Stefano Giudice et Miguel Pereira. MIDORI se distingue par son expertise dans le CMS WordPress et le développement de sites Web sur mesure d'une manière plus générale.

Après une expérience dans la grande distribution en tant que responsable marketing, **Karine Haddar** a fondé l'agence TAM TAM à Luxembourg et à Alger en 2008. TAM TAM a développé des solutions compétitives dédiées au secteur du Retail et s'est en même temps diversifiée dans les technologies du Web. Karine Haddar rejoint Alain Ierace, Dan Dechmann et Luc Bolsius en tant qu'associée d'ID+P.

[www.idp.lu](http://www.idp.lu)

### **BDO BELGIQUE ET BDO LUXEMBOURG DES BUREAUX À ARLON ET À POMMERLOCH**

**BDO Belgique** et **BDO Luxembourg** ont pris la décision de collaborer au sein d'une joint-venture afin d'offrir une palette de services adaptés aux besoins spécifiques des clients de la région transfrontalière. Dans cette optique, les deux entités ont ouvert **2 bureaux à Pommerloch et Arlon**.

« Dans les zones frontalières de Belgique et du Grand-Duché de Luxembourg, nous rencontrons régulièrement des clients ayant des intérêts dans les deux pays ou ayant besoin de compétences peu disponibles localement. Ces personnes peuvent désormais poser toutes leurs questions à un point de contact unique, qui dispose de toute l'expertise nécessaire en matière de finance, de comptabilité et de fiscalité », expliquent Fabrice Grogard et Jacques Peffer, membres des conseils d'administration de BDO Belgique et BDO Luxembourg.

Outre les services fiduciaires binationaux, la nouvelle structure va également permettre à BDO de faire bénéficier les entrepreneurs de la région des compétences multidisciplinaires des 1.500 experts de BDO Luxembourg et BDO Belgique, dans des domaines tels que l'audit et l'advisory au sens large (dont l'acquisition et la cession d'entreprises, la stratégie et la transformation, la digitalisation, l'ESG, l'intérim management).

[www.bdo.lu](http://www.bdo.lu)  
[www.bdo.be](http://www.bdo.be)

### **DEEP BY POST GROUP DÉVELOPPEMENT D'UN CLOUD SOUVERAIN AVEC OVHcloud**

**DEEP by POST Group** va développer un **cloud souverain au Luxembourg** en collaboration avec **OVHcloud**, acteur mondial et leader européen du cloud, dont la commercialisation est prévue courant 2025. Ce projet s'appuie sur une plateforme cloud intégrée (matérielle et logicielle) développée par OVHcloud qui sera, en mode déconnecté, hébergée et opérée de façon autonome par DEEP dans ses propres centres de données situés au Luxembourg.

La solution conçue par OVHcloud s'appuie sur 25 années d'innovations et proposera un ensemble de services cloud performants, sécurisés et respectueux des utilisateurs et de leurs données. Elle sera constituée d'un ensemble de solutions basées sur des standards *open source* proposés en mode déconnecté afin de garantir une souveraineté européenne des données hébergées. À terme, la plateforme OVHcloud accueillera également une offre logicielle spécifique.

[www.deep.eu](http://www.deep.eu)  
[www.postgroup.lu](http://www.postgroup.lu)  
<https://corporate.ovhcloud.com>

### **TRAVAIL INTÉRIMAIRE : TREMPIN VERS L'EMPLOI OU CHOIX DE VIE ?**



De g. à dr. : **Mathilde Lambin** (administratrice, FSI), **Marc Lebrun** (président, F.E.S.) et **Corentin Gommery** (chargé d'études, ILRES).

**FEDIL Employment Services (F.E.S.)** et le **Fonds de formation Sectoriel pour l'Intérim (FSI)** ont réalisé la **1<sup>ère</sup> enquête d'opinion sur le travail intérimaire au Luxembourg**. Cette enquête, menée par ILRES en mai 2024, permet de mieux appréhender les grandes représentations et opinions associées à l'intérim au Luxembourg par les intérimaires et le grand public.

Alors que 74 % des intérimaires ont une bonne ou très bonne opinion de l'intérim, seuls 61 % des résidents interrogés partagent cet avis. De même, 83 % des intérimaires recommanderaient l'in-

térim à un proche en recherche d'emploi, contre seulement 61 % des résidents ; ce chiffre tombe même à moins d'1 résident de nationalité luxembourgeoise sur 2. Cet écart peut s'expliquer par l'expérience positive et directe du secteur que vivent les intérimaires. En revanche, il est probable que certains résidents associent encore l'intérim à une forme de précarité, influençant ainsi leur perception de ce mode de travail.

61 % des intérimaires souhaitent poursuivre l'intérim, un chiffre grimant à 70 % chez les 18-24 ans et 69 % dans l'HORECA, soulignant ainsi l'attractivité de ce type de contrat. De plus, **84 % des intérimaires estiment que l'intérim leur permet d'acquérir une expérience professionnelle, tandis que 74 % pensent qu'il les aide à apprendre différents métiers**, renforçant ainsi leur employabilité. Par ailleurs, 63 % des répondants considèrent que l'intérim les aide à accéder à des emplois en CDD ou CDI, illustrant son rôle essentiel en tant que passerelle vers des postes plus stables.

Un pourcentage élevé d'intérimaires reconnaît l'impact de l'intérim sur leur développement professionnel : 79 % affirment avoir amélioré leur capacité d'adaptation, 72 % renforcé leur sens des responsabilités, 71 % leur esprit d'équipe et 70 % gagné en autonomie.

Ces chiffres illustrent le rôle essentiel de l'intérim en tant qu'environnement formateur, permettant aux travailleurs de renforcer des compétences-clés et de s'épanouir professionnellement. Le Fonds de formation dédié au secteur de l'intérim permet aux entreprises de travail intérimaire établies au Grand-Duché de former plus de 3.000 intérimaires par an, pour un total estimé à plus de 35.000 heures de formation en 2024.

<https://fes.lu>  
<https://www.fsi.lu>

### **ÉTUDE RANDSTAD LES INÉGALITÉS EN MATIÈRE D'IA RISQUENT D'AGGRAVER LA PÉNURIE DE TALENTS**

Alors que 75 % des entreprises adoptent l'IA, **seuls 35 % des talents ont reçu une formation à l'IA au cours de l'année écoulée**. 71 % des travailleurs qualifiés en IA sont des hommes et seulement 29 % des femmes, soit un écart de 42 points entre les sexes. Seul 1 baby-boomer sur 5 s'est vu proposer des opportunités de



formations en IA, contre près de la moitié des travailleurs de la génération Z.

La demande de talents dotés de compétences en IA a été multipliée par 5 au cours de l'année dernière et le dernier rapport de **Randstad, Understanding Talent Scarcity : AI and Equity** (*Comprendre la pénurie de talents : IA et équité*), révèle qu'il existe un déficit de compétences en matière d'IA, notamment en matière d'équité entre les sexes en ce qui concerne les possibilités d'utilisation de l'IA au travail. Un peu plus d'1/3 des **femmes** se sont vu proposer par leur employeur l'accès à l'IA dans le cadre de leurs fonctions (35 %), contre 41 % des **hommes**, et ceux-ci sont 10 % plus susceptibles que les femmes d'utiliser l'IA pour résoudre des problèmes dans le cadre de leur travail.

En termes de compétences en matière d'IA, les femmes sont non seulement 5 % moins susceptibles de se voir offrir des possibilités de formation, mais elles sont également moins confiantes (30 %) que les hommes (35 %) dans le fait que la formation qu'elles ont reçue les a adéquatement préparées à utiliser la technologie dans leur carrière. On peut déjà le constater dans des domaines techniques avancés, où 76 % du vivier de talents est constitué d'hommes.

Le rapport met également en évidence un **fossé générationnel** important dans l'adoption de l'IA. Ce fossé se manifeste également dans la mobilité professionnelle. Les jeunes talents dotés de compétences en IA, en particulier ceux qui ont entre 1 et 5 ans d'expérience, ont déclaré un taux de changement d'emploi de 33 % l'année dernière, ce qui reflète une forte demande et une plus grande mobilité sur le marché de l'emploi. En revanche, les baby-boomers, ainsi que de nombreux travailleurs de la génération X (19 %) et milléniaux (25 %) restent plus statiques dans leur carrière, ce qui augmente le risque d'être laissés pour compte à mesure que la maîtrise de l'IA devient plus recherchée.

[www.randstad.lu](http://www.randstad.lu)

## MC NEURODETOX S.À.R.L.-S LANCEMENT DE NEUROFLY EN PARTENARIAT AVEC LUXFLY

**Corinne Miguères**, fondatrice de **MC NeuroDetox S.à.r.l.-S**, enrichit son offre de services avec le lancement de **NeuroFly**, un programme innovant alliant le neurofeedback NeurOptimal® et le vol en soufflerie, en collaboration avec **LuxFly**.

Ce duo unique permet aux participants de se reconnecter à leur potentiel, d'améliorer leur gestion du stress, leurs capacités cognitives et leur bien-être général tout en vivant une expérience immersive et propice au lâcher-prise.

NeuroFly est accessible à tous : enfants, adolescents, adultes, seniors, sportifs et sportifs de haut niveau. Ce programme est idéal pour tous ceux qui cherchent à améliorer leur performance mentale et physique, développer leur concentration ou renforcer leur résilience face aux défis quotidiens.

<https://indoorskydive.lu/fr/a-propos/blog/nouveau-service-neurofly>

## PROXIMUS NXT ET LUXAPPS POUR UNE MEILLEURE GESTION DE PAIE



**Proximus NXT**, acteur de solutions technologiques avancées, et **LuxApps**, entreprise spécialisée dans le développement de plateformes de gestion d'entreprise, se sont associés pour **offrir une expérience de gestion de paie optimisée et entièrement digitalisée**. Cette collaboration vise à transformer le quotidien des cabinets fiduciaires et comptables, grâce à des outils répondant aux besoins croissants d'automatisation et de centralisation des données. Avec sa solution **LUXAPPS FXP**, LuxApps propose une dématérialisation complète des processus de paie, depuis la captation jusqu'à la distribution des éléments de paie.

L'un des axes majeurs de la collaboration est la centralisation des données clients. En regroupant l'ensemble des informations sur une plateforme unique, Proximus NXT et LuxApps offrent un accès centralisé aux données de paie, permettant ainsi un gain de temps précieux et une accélération des processus.

[www.proximusnxt.lu](http://www.proximusnxt.lu)  
[www.luxapps.lu](http://www.luxapps.lu)

## EY LUXEMBOURG UNE CROISSANCE RECORD DE 13 % EN 2024

Pour l'exercice fiscal se terminant le 30 juin 2024, **EY Luxembourg** enregistre une **croissance record de 13 %**, avec des revenus passant de 369 millions EUR en 2023, à **416,6 millions EUR en 2024**.

L'activité **Audit** affiche une forte croissance de **16,2 %**, tandis que les pratiques **Consulting, Tax, Stratégie et Transactions** affichent respectivement des augmentations de **16,4 %**, **12,7 %** et **12,9 %**.

Au cours de l'exercice fiscal, et grâce à cette croissance solide qui concerne tous ses secteurs, EY Luxembourg a intégré 910 nouveaux professionnels et accordé 390 promotions, dont 17 au rang d'associé.

EY occupe désormais un **nouveau bâtiment**, à cheval entre Howald et la Cloche d'Or. La location a commencé en décembre dernier. Ce bâtiment, qui s'étend sur 8.000 m<sup>2</sup> et peut accueillir 450 places, sera occupé par EY à partir du 3<sup>e</sup> trimestre 2025. « *EY est désormais la seule firme à avoir une présence à la fois à la Cloche d'Or et à Kirchberg. Ce développement consolide davantage notre position sur le marché et notre capacité à servir efficacement nos clients dans des emplacements-clés* », explique son Managing Partner, Olivier Coekelbergs.

À l'échelle mondiale, EY a annoncé des ventes consolidées de **51,2 milliards USD** pour l'année 2024, avec un taux de croissance annuel composé de 8,3 % sur 5 ans en termes d'USD. Toutes les divisions d'EY ont enregistré une croissance significative des revenus. La région EMEIA a connu la plus forte croissance avec 6,9 %, suivie des Amériques avec 2,7 %.

[www.ey.com/lu](http://www.ey.com/lu)

## ISTA 55 ANS ET UN NOUVEAU SIÈGE À HOWALD

**ista**, acteur mondial dans le domaine de la gestion énergétique, a célébré ses **55 ans de présence sur le marché international**. À l'occasion de cet anniversaire, **ista Luxembourg S.à r.l.** a annoncé son emménagement dans son **nouveau siège** situé au **44, rue des Bruyères à Howald**. Ce nouveau bâtiment, conçu pour accueillir les employés et les clients dans des conditions optimales, marque une nouvelle étape dans l'expansion d'ista au Luxembourg et en Europe. L'ambition de Joachim Colles, directeur



De g. à dr. : **Mil Kieffer** (Chef A+P Kieffer Omnitec + einer der drei Bauherren), **Joachim Colles** (Country Manager, ista Luxembourg S.à r.l.), **Lex Delles** (ministre de l'Économie et des PME) et **Oliver Schlodder** (CSO, ista SE).

d'ista Luxembourg, est claire : « *Nous avons comme objectif de doubler notre chiffre d'affaires dans les 10 prochaines années, tout en atteignant la zéro émission nette de CO<sub>2</sub> d'ici 2030.* »

ista Luxembourg joue un rôle central dans le groupe, en étant la société mère pour l'ensemble des activités du groupe en Europe et aux Émirats Arabes Unis, couvrant ainsi 20 pays, avec l'Allemagne comme son plus grand marché. Aujourd'hui, ista gère plus de 60.000 appartements et un parc de 475.000 appareils au Luxembourg, dont 55 % sont entièrement automatisés avec lecture à distance. ista se dit prête à répondre aux exigences de la nouvelle loi exigeant des propriétaires qu'ils fournissent à leurs locataires des données mensuelles sur leur consommation d'eau chaude et de chauffage avec des compteurs intelligents devenant obligatoires d'ici 2026.

<https://www.ista.com/lu>

## DSM AVOCATS À LA COUR 20<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE



De g. à dr. : **M<sup>e</sup> Jean-Philippe François** (Partner), **M<sup>e</sup> Mario Di Stefano** (Managing Partner), **M<sup>e</sup> Marie-Paule Gillen** (Partner), **M<sup>e</sup> Alex Pham** (Partner), **M<sup>e</sup> Renaud Le Squeren** (Partner) et **M<sup>e</sup> Alban Colson** (Partner), DSM Avocats à la Cour.

La fin de l'année 2024 a marqué le **20<sup>e</sup> anniversaire** de l'étude **DSM Avocats à la Cour**.

Fondée en 2004, DSM Avocats à la Cour est une étude luxembourgeoise indépendante et full-service. Depuis ses débuts, elle se distingue par sa volonté d'entreprendre et de relever les défis aux côtés de ses clients, tout en cultivant un environnement de travail dynamique et motivant, en phase avec ses valeurs, ses aspirations ainsi qu'avec l'évolution constante de la société. Aujourd'hui, l'étude compte 6 associés, soutenus par une équipe d'environ 40 collaborateurs, dont plus de 20 avocats. DSM figure parmi les meilleures études luxembourgeoises dans des classements internationaux tels que Chambers, Leaders League, Legal500, IFLR1000 et World Tax.

[www.dsm.legal](http://www.dsm.legal)

## UNIGR-CENTER FOR BORDER STUDIES 10<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE



En novembre dernier, l'**Université de la Grande Région (UniGR)** et la cellule de coordination de l'**UniGR-Center for Border Studies (UniGR-CBS)** ont organisé une table ronde sur le thème *Vers des facultés transfrontalières ? Bilan de l'UniGR après 10 ans de Centre d'Expertise Interdisciplinaire UniGR-Center for Border Studies*, à l'Université du Luxembourg.

En présence d'acteur·rice·s transfrontalière·s des domaines scientifiques, politiques et pratiques, ils ont fait le point sur une décennie pleine de succès et de défis dans l'établissement stratégique et opérationnel du centre d'expertise de la recherche sur les frontières dans la Grande Région.

Depuis sa création en 2014, l'UniGR-Center for Border Studies (UniGR-CBS) est passé d'un projet Interreg à une institution interdisciplinaire unique au monde, dédiée à la recherche sur les frontières. Il regroupe l'expertise des chercheur·e·s issu·e·s de ses 6 universités partenaires et se concentre sur l'analyse et la résolution des défis socio-écono-

miques et socio-culturels dans les régions frontalières. En 2022, l'UniGR-CBS a été récompensé par le prix interrégional de la science de la Grande Région pour ses réalisations exceptionnelles.

La même année, les recteur·rice·s et président·e·s des universités partenaires ont décidé de pérenniser l'UniGR-CBS dans leurs établissements. Grâce à l'expansion continue du réseau de chercheur·e·s en études frontalières et une collaboration étroite avec des partenaires dans la Grande Région et au-delà, l'UniGR-CBS contribue de manière significative à la vision d'un espace universitaire européen transfrontalier.

[www.uni-gr.eu](http://www.uni-gr.eu)

## CBRE LUXEMBOURG DANS DES BUREAUX ULTRAMODERNES À LA ROUTE D'ESCH



Le 4 décembre dernier, **CBRE Luxembourg** a inauguré ses nouveaux bureaux situés **404, route d'Esch**, dans l'immeuble **Le Prism** ou **CBRE House**. CBRE Luxembourg occupe 4.000 m<sup>2</sup> de ce bâtiment au design triangulaire, totalisant environ 4.700 m<sup>2</sup> de bureaux.

Les nouveaux espaces de travail, bien pensés en amont et décorés avec goût, offrent avant tout beaucoup de flexibilité aux collaborateurs des différents départements, les espaces étant aménagés pour favoriser des conditions de travail optimales, qu'il s'agisse de travailler en collaboration avec des collègues ou de se concentrer sur des tâches individuelles. L'immeuble est entre autres doté d'un système de climatisation moderne, d'un accès facile au réseau et aux systèmes de communication, ainsi que d'un éclairage intelligent et économe en énergie.

C'est le département **Advisory Project Management de CBRE Luxembourg** qui a été chargé de concevoir les nouveaux bureaux et de superviser le processus de construction.

[www.cbre.lu](http://www.cbre.lu)

## MUTUALITÉ DE CAUTIONNEMENT LA GARANTIE BOUNCE POUR SOUTENIR LES ENTREPRENEURS



De g. à d.: **Stéphanie Damgé** (directrice Entrepreneurship), **Christophe Stein**, (CEO, Mutuality loan-guarantee), **Robert Goeres** (président, Mutualité de Cautionnement) et **Fernand Ernster** (président, Chambre de Commerce).

Photo-Laurent Antonelli (Blitz) pour la Chambre de Commerce

La **Mutualité de Cautionnement** élargit son offre pour soutenir les entreprises et propose une mesure inédite au Luxembourg : la **garantie BOUNCE** qui couvre 80 % des financements bancaires. Elle est accessible à tous les entrepreneurs souhaitant diversifier leurs risques ou manquant de garanties suffisantes pour réaliser leurs projets.

Toute demande de garantie nécessite au préalable un projet de financement soutenu par une banque. Pour bénéficier de la garantie, le client peut soit effectuer directement sa demande auprès de la Mutualité de Cautionnement, en fournissant les coordonnées de son conseiller bancaire ainsi qu'une brève description de son projet, soit demander à son conseiller bancaire de prendre directement contact avec la Mutualité.

E-mail : [cautionnement@houseofentrepreneurship.lu](mailto:cautionnement@houseofentrepreneurship.lu)  
Tél : (352) 42 39 39-878

## VICTOR BUCK SERVICES INSTALLATION D'UNE CANON COLORSTREAM 8133



La Canon ColorStream 8133 a pris place dans le centre de production de Victor Buck Services à Bettembourg.

**Victor Buck Services** (VBS), leader dans les services de gestion de documents et

de communications, dispose à présent d'une **Canon ColorStream 8133**, 1<sup>ère</sup> imprimante jet d'encre à alimentation continue de Canon au Luxembourg.

Cette collaboration avec Canon souligne l'engagement continu de VBS à exploiter des technologies de pointe pour répondre aux besoins de ses clients, leur offrant une qualité et une rapidité inégalées tout en limitant l'impact sur l'environnement des communications imprimées.

La Canon ColorStream 8133 excelle dans la production de documents couleur de haute qualité et est conçue pour gérer de grands volumes avec une vitesse d'impression de 133 mètres par minute. De plus, elle minimise les déchets de papier inhérents à l'activité d'impression, notamment grâce à un système de mise en pause pendant les différents projets d'impression. Sa consommation d'énergie est également réduite, par exemple grâce au séchage adaptatif selon la quantité d'encre utilisée.

[www.victorbuckservices.com](http://www.victorbuckservices.com)  
[www.canon-europe.com](http://www.canon-europe.com)

## LUXAIR AUX CÔTÉS DE STAND SPEAK RISE UP! POUR DÉFENDRE LES FEMMES VICTIMES DE VIOLENCE



Photo-Luxair

Les violences faites aux femmes ne connaissent ni frontières géographiques, ni démographiques, ni sociales et peuvent toucher autant les jeunes filles que les femmes adultes, partout dans le monde, à la maison comme en zones de conflit. **Luxair** a donc décidé de s'associer avec **Stand Speak Rise Up!** en consacrant la carlingue de l'un de ses avions à cette grande cause.

Ainsi, depuis le 15 novembre dernier, le De Havilland Q400 LX-LGF est revêtu d'une livrée spéciale Stand Speak Rise Up! réalisée en interne chez Luxair. Chacun de ses vols contribue à la sensibilisation du public aux violences faites aux femmes, et ce dans tous les aéroports desservis par cet appareil.

[www.luxair.lu](http://www.luxair.lu)  
<https://www.standspeakriseup.lu>

## DES SAVEURS LUXEMBOURGEOISES À BORD

**Luxair** a annoncé l'**extension de son partenariat avec Luxlait**, qui permet à la compagnie aérienne de proposer à bord une sélection des produits Luxlait les plus appréciés, comme le Eggnog, le Caffé Latte, le Schoko...

Ce nouvel ajout de produits locaux haut de gamme reflète l'engagement de Luxair à soutenir et à promouvoir les producteurs locaux, la culture et le patrimoine culinaire du Luxembourg.

Dans les mois à venir, de nouvelles actions communes entre Luxair et Luxlait mettront en valeur le patrimoine et la tradition luxembourgeoise.

[www.luxair.lu](http://www.luxair.lu)  
[www.luxlait.lu](http://www.luxlait.lu)

## HÔTEL MOXY LUXEMBOURG AIRPORT OUVERTURE OFFICIELLE



De g. à dr. : **Christian Buer** (CEO, Nemis), **Yuriko Backes** (ministre de la Mobilité et des Travaux publics), **Satya Anand** (président, Europe, Middle East & Africa, Marriott International) et **Alexander Flassak** (CEO lux-Airport).

Même si l'**hôtel Moxy Luxembourg Airport** accueillait déjà des clients depuis septembre 2024, son **ouverture officielle** a eu lieu le 21 novembre dernier en présence de la ministre Yuriko Backes (Mobilité et Travaux publics), de Satya Anand (président Europe, Moyen-Orient & Afrique, Marriott International), d'Alexander Flassak (CEO, lux-Airport) et de Christian Buer (CEO, Nemis, opérateur de l'hôtel).

L'**hôtel Moxy Luxembourg Airport** dispose de 129 chambres réparties sur 6 étages, chacune offrant une vue imprenable sur l'aéroport, où les clients peuvent observer le décollage et l'atterrissage des avions. Situé directement au sein du Skypark Business Center, l'hôtel constitue le 1<sup>er</sup> établissement opérationnel de ce développement ambitieux, qui devrait devenir un pôle commercial majeur relié à l'Aéroport de Luxembourg.

<https://www.marriott.com/en-us/hotels/luxox-moxy-luxembourg-airport/overview>

## VILLE DE LUXEMBOURG UNE TINY FOREST AU LIMPERSBERG



Photo VDL/Tom Jungbluth

Le **Service Parcs de la Ville de Luxembourg** et les élèves du cycle 3.2. de l'école fondamentale Limpertsberg ont planté une **micro-forêt urbaine** sur un terrain situé au croisement entre l'avenue Joseph Sax et la rue Lucien Wercollier dans le **quartier Limpertsberg**. Cette *Tiny Forest* est la 1<sup>ère</sup> du genre sur le territoire de la capitale.

Grâce à cette initiative, quelque 500 arbres et arbustes viennent enrichir le cadastre vert qui compte dès lors 23.200 arbres urbains et parcs entretenus par le Service Parcs de la Ville de Luxembourg.

Particulièrement denses et de superficie réduite, ces micro-forêts comptabilisent 3 à 5 arbres et arbustes par m<sup>2</sup> et se prêtent parfaitement à un aménagement en milieu urbain. Bien au-delà du simple embellissement des quartiers, ces forêts urbaines améliorent la qualité de l'air grâce à la filtration de poussière et l'enrichissement de l'air en oxygène, captent le CO<sub>2</sub> de l'atmosphère, rafraîchissent les rues et places publiques grâce à la projection d'ombre et l'humidification de l'air, et créent un habitat riche pour la faune, sans oublier leurs effets bénéfiques sur la santé mentale et physique des citoyens. Des études ont par ailleurs démontré que la multiplication d'espaces verts de petite et moyenne taille bien répartis sur un territoire donné permet de réduire la formation d'îlots de chaleur et de renforcer le refroidissement.

Face à l'urgence climatique et afin d'honorer ses engagements définis dans la déclaration échevinale 2023-2029, la Ville de Luxembourg a fait de la protection de la nature une priorité de premier rang. Ainsi, elle a l'ambition de planter plus de 30.000 nouveaux arbres à l'horizon 2030.

La brochure **Les arbres dans la ville**, éditée par la Ville de Luxembourg, est disponible sur demande en langues allemande, française et anglaise ([relationspubliques@vdl.lu](mailto:relationspubliques@vdl.lu)) ainsi que dans la Lëtzebuerg City Bibliothèque.

[www.vdl.lu](http://www.vdl.lu)  
[arbres.vdl.lu](http://arbres.vdl.lu)

## PAIRTOPAIR UNE PLATEFORME POUR CONNECTER LES DIRIGEANTS, INDÉPENDANTS, MANAGERS, COLLABORATEURS ET ÉTUDIANTS



David Determe, fondateur, pairtopair.

Photo-Éric Devillet

**pairtopair** est une initiative novatrice dédiée aux connexions sur mesure entre professionnels qui partagent les mêmes réalités. Le réseau, lancé par l'ancien cofondateur de Betic, **David Determe**, vise à répondre aux besoins des **dirigeants, indépendants, managers, collaborateurs et étudiants**, en leur facilitant connexions et échanges avec des pairs pour les aider à prendre des décisions plus éclairées.

« *Plusieurs études montrent que la solitude en milieu professionnel touche une part importante des dirigeants, avec environ 2 sur 3 éprouvant un sentiment d'isolement ou manquant de soutien dans leur environnement de travail. Ce phénomène, qui peut affecter à la fois leur bien-être personnel et leur capacité décisionnelle, concernerait près de 30.000 personnes au Luxembourg* », commente David Determe. pairtopair a donc l'ambition d'offrir des réponses concrètes aux professionnels de tous horizons afin qu'ils tissent des liens enrichissants avec des pairs partageant des expériences, défis et bonnes pratiques similaires.

La plateforme compte déjà 20 mentors particulièrement expérimentés. Dans sa 1<sup>ère</sup> phase, la plateforme facilitera des rencontres en personne entre mentors et mentees, en fonction de leurs expériences professionnelles et besoins spécifiques. Dans une 2<sup>e</sup> phase, pairtopair permettra de constituer des groupes de 4 professionnels partageant des réalités professionnelles similaires, favorisant ainsi des échanges enrichissants et approfondis. En entreprise, la plateforme sera implémentée pour encourager les connexions entre collègues et renforcer l'entraide au sein des équipes. Enfin, pairtopair sera accessible aux étudiants afin de les aider à se projeter dans leur avenir professionnel en établissant des liens avec des professionnels et des pairs.

[www.pairtopair.lu](http://www.pairtopair.lu)

## BIENNALE DE MAINS DE MAÎTRES APPEL À CANDIDATURES



De g. à dr. : **Tom Wirion** (directeur général, Chambre des Métiers) et **Jean-Marc Dimanche** (commissaire général, Biennale De mains de Maîtres).

Photo-CDM

Des arts du feu en passant par la sculpture textile, le travail du métal ou du béton, ou encore l'ébénisterie, la haute couture, l'imprimerie, la gravure... , c'est une véritable réunion de talents qui, tous les 2 ans, s'invite au Grand-Duché à travers une éphémère et inédite collection d'objets d'exception réalisés par des créateurs et artisans d'art.

Cette année, c'est la Tchéquie qui sera l'invitée d'honneur de cette 5<sup>e</sup> édition.

La Biennale se tiendra du **19 au 24 novembre 2025** et aura pour thème **Nature singulière**. L'**appel à candidatures** est ouvert **jusqu'au 31 mars 2025**. Il s'adresse aux personnes physiques majeures postulant à titre individuel ou collectif, exerçant un métier d'art, de nationalité luxembourgeoise ou résidant et travaillant au Luxembourg.

Formulaire à remplir et à soumettre sur <https://cdmlux.surveyparrow.com/s/appe-candidatures-de-mains-de-matres-luxembourg-biennale-2025/tt-ASl8s>

[www.demainsdemaitres.lu](http://www.demainsdemaitres.lu)

## L'ARTISTE CHARLOTTE PAYET RÉCOMPENSÉE PAR LE PRIX DE L'ARTISANAT D'ART 2024

Le **Prix de l'Artisanat d'Art 2024**, parrainé par la Fondation Félix Chomé et organisé par la **Chambre des Métiers** et l'association **De Mains De Maîtres**, a été remis le 4 décembre dernier à **Charlotte Payet**, une artiste luxembourgeoise titulaire d'un Bachelor des Beaux-Arts de l'Université de Muthesius à Kiel (Allemagne) et d'un master des Beaux-Arts de la Bezalel Academy de Jérusalem, dont la démarche artistique s'inscrit dans une réflexion profonde sur le cycle de l'écosystème où elle perçoit l'homme comme un microcosme dans

un macrocosme. Son oeuvre *Circulation* (2023), réalisée à partir de bouteilles PET et PETG de récupération, illustre cette vision en transformant des déchets plastiques en tapis tissés, symbolisant l'interconnexion de l'humanité et les défis liés à la gestion des déchets.



**Charlotte Payet**, lauréate du Prix de l'Artisanat d'Art 2024.

Photo-CDM

L'enveloppe budgétaire du Prix permettra à l'artiste de réaliser son projet et de contribuer ainsi à la richesse artistique et culturelle du Luxembourg. L'oeuvre qu'elle va pouvoir réaliser sera exposée lors de la prochaine Biennale De Mains De Maîtres en novembre 2025.

[www.charlotte-payet.com](http://www.charlotte-payet.com)  
[www.cdm.lu](http://www.cdm.lu)  
[www.demainsdemaitres.lu](http://www.demainsdemaitres.lu)

## LE PRIX ANNE BEFFORT 2024 ATTRIBUÉ AUX ASSOCIATIONS TABOO ET LES VOIX DES SURVIVANT(E)S



Photo-VDL-Photothèque/Charles Soubry

Le collège des bourgmestre et échevins de la **Ville de Luxembourg** a décerné le **Prix Anne Beffort 2024** à l'**asbl Taboo** dont Anne Metzler est la présidente, et à l'**asbl Les Voix des Survivant(e)s**, présidée par Marie-Laure Rolland.

En décernant le Prix Anne Beffort 2024, placé sous le signe de la « prévention et la lutte contre la violence basée sur le genre », c'est-à-dire les actes de violence motivés par le genre, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre des victimes, le collège échevinal souhaite encourager et

reconnaître l'engagement des associations œuvrant dans le domaine de la lutte contre toute forme de violence domestique ou sexuelle.

Fondée en 2019, Taboo vise à libérer la parole et à démystifier le sentiment de honte des victimes de violence conjugale et post-conjugale. Les Voix des Survivant(e)s, porte-parole des victimes depuis 2022, est engagée en faveur d'une proposition de loi complète pour lutter contre les violences fondées sur le genre et leur impact sur les enfants covictimes. Elle désire jouer un rôle actif dans l'élaboration du futur Plan d'Action National contre les violences de genre inscrit à l'agenda gouvernemental, en faisant de cette cause une priorité nationale.

[www.vdl.lu](http://www.vdl.lu)  
<https://survivant-e-s.lu>

## FEMMES PIONNIÈRES DU LUXEMBOURG ASBL 15 PETITES-FILLES RACONTENT LEURS GRANDS-MÈRES



**Femmes Pionnières du Luxembourg asbl** a publié *Eis Groussmammen – 15 Enkelinnen erzählen von ihren Großmüttern*. À travers les récits intimes de 15 femmes d'aujourd'hui, ce livre plonge le lecteur dans les histoires personnelles de leurs grands-mères, des femmes qui ont façonné le Luxembourg au 20<sup>e</sup> siècle. Ces récits mettent en lumière le rôle et les contributions de ces femmes souvent oubliées par l'histoire officielle, tout en rendant hommage à leurs parcours de vie. Le livre aborde des thèmes universels tels que l'amour, la résilience, le progrès et les défis du quotidien. À travers ces témoignages, c'est une partie essentielle de l'histoire du Luxembourg qui est revisitée, illustrant l'évolution de la place des femmes dans la société.

Ce livre s'inscrit dans la continuité des actions menées par Femmes Pionnières du Luxembourg asbl qui, depuis

2016, œuvre à rendre visibles les contributions des femmes dans notre société, à travers des expositions, publications et événements.

*Eis Groussmammen* est disponible dans toutes les librairies Ernster.

[www.femmespionnieres.lu](http://www.femmespionnieres.lu)

## LUX-AIRPORT GIILIO FONCK, PRÉSIDENT CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Gilio Fonck**, président du conseil d'administration, lux-airport.

**Gilio Fonck** est, depuis octobre dernier, président du **conseil d'administration de lux-airport**. Depuis septembre 2024, il était Premier conseiller de gouvernement au ministère de la Mobilité et des Travaux Publics. Il est responsable de la direction générale Affaires générales, Transport aérien, Stratégie et Innovation.

Gilio Fonck a succédé à Félicie Weycker, qui s'est retirée du CA pour relever de nouveaux défis.

[www.lux-airport.lu](http://www.lux-airport.lu)

## GROUPE ARTELIS UN TRIO À LA DIRECTION GÉNÉRALE



De g. à dr. : **Marc Kahabka**, **Didier Wasilewski** et **Serge Eiffes**, direction générale, Groupe artelis.

Photo-Source privée

Depuis novembre dernier, **Serge Eiffes** a rejoint **Didier Wasilewski** et **Marc Kahabka** à la **direction générale du Groupe artelis**. Ensemble, le trio assure la gestion journalière des entreprises

cegecom s.a. et VSE NET GmbH. En s'adjoignant les compétences d'un expert en matière de développement et de commercialisation de produits télécom, le groupe artelis consolide son développement sur le marché des opérateurs alternatifs de télécommunications et Internet.

Serge Eiffes dispose d'une expérience de plus de 24 années dans le domaine des télécommunications et de l'Internet au Luxembourg. Il a occupé des rôles de responsabilité et de direction au sein du Groupe POST Luxembourg, avec une focalisation sur le marketing, le développement, la gestion et la standardisation de produits B2B et B2C.

<https://artelis.net>

### BANQUE LOMBARD ODIER 2 NOMINATIONS AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION DES ACTIVITÉS DÉDIÉES À LA CLIENTÈLE PRIVÉE



**Stephane Herrmann**, COO unité Clientèle privée, Lombard Odier (Europe).



**Jessica Rabut**, CEO, Lombard Odier (Europe).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier, **Stephane Herrmann**, ancien CEO de **Lombard Odier (Europe) S.A.**, est le nouveau **Chief Operating Officer de l'unité Clientèle privée**. Il a succédé à Daniel Elias, qui a décidé de relever de nouveaux défis en dehors du Groupe. Basé à Genève, Stephane Hermann reste membre du comité exécutif de la Clientèle

privée et continue de rapporter à Frédéric Rochat, associé-gérant et coresponsable de l'unité Clientèle privée.

Ancienne CEO adjointe, **Jessica Rabut** a été nommée **Chief Executive Officer de Lombard Odier (Europe)** à compter de la même date. Basée à Luxembourg, elle devient membre du comité exécutif de la Clientèle privée et rapporte également à Frédéric Rochat.

Depuis plus de 225 ans, Lombard Odier est un gestionnaire de fortune et d'actifs mondial. Structuré en partenariat indépendant, il est détenu exclusivement par ses associés-gérants. Le Groupe, dont le siège social est implanté à Genève depuis 1796, disposait à fin juin 2024 de 28 bureaux situés dans 19 juridictions et employait 2.910 personnes.

[www.lombardodier.com](http://www.lombardodier.com)

### LUTHER LUXEMBOURG CHANGEMENT DE GOUVERNANCE



De g. à dr. : **Éric Sublon** (Senior Partner) et **Bob Scharfe** (Managing Partner), Luther Luxembourg.

Photo-Olivier Toussaint

Après 15 ans à la tête du cabinet d'avocats d'affaires **Luther Luxembourg**, Éric Sublon a passé le relais à **Bob Scharfe** au 1<sup>er</sup> janvier. En complément de ses fonctions de Managing Partner, Bob Scharfe continue de diriger le département Banque, Finance et Marchés de capitaux.

Éric Sublon, qui a créé en 2010 puis dirigé le cabinet luxembourgeois, a été nommé Senior Partner et continue à conseiller activement ses clients dans les domaines du droit des sociétés et de la gestion de fortune.

Le cabinet d'avocats d'affaires conseille des clients nationaux et internationaux dans de nombreux domaines de pratique, en particulier le droit des sociétés/fusions-acquisitions, le droit bancaire

et financier, le règlement des différends, la gestion des investissements, le droit du travail et le droit immobilier. Au niveau international, Luther emploie plus de 420 avocats et conseillers fiscaux, et est représenté dans 10 centres économiques allemands ainsi que dans 11 bureaux internationaux situés dans des centres économiques et financiers majeurs en Europe et en Asie.

[www.luther-lawfirm.lu](http://www.luther-lawfirm.lu)

### KILOGRAM.LU ANNE HARLES REPREND LES RÊNES



De g. à dr. : **Stéphanie Lamberty** et **Anne Harles**, Kilogram.lu.

**Anne Harles**, figure bien connue dans le secteur des produits biologiques et du développement durable, a repris les activités de **Kilogram.lu**, le drive zéro déchet qui facilite les courses locales et durables au Luxembourg.

Après avoir lancé Kilogram.lu début 2022, Stéphanie Lamberty, ancienne cheffe de projets et consultante en optimisation des processus dans la finance, a su combiner son expertise en digitalisation et son engagement en faveur de la consommation durable pour créer une plateforme innovante désormais 100 % en ligne. En quelques années, Kilogram.lu a facilité les courses en vrac grâce à un système de bocaux consignés et une logistique pensée pour minimiser l'empreinte écologique tout en mettant en avant des producteurs locaux.

Ce passage de relais entre Stéphanie Lamberty et Anne Harles, marque une nouvelle étape pour Kilogram.lu.

[www.kilogram.lu](http://www.kilogram.lu)

# Téléchargez gratuitement nos applications mobiles



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

[lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu) [diegrenzgaenger.lu](http://diegrenzgaenger.lu)



# 10 ans d'IDEA

## À vos marques, prêts... pensez !

Lancé à l'initiative de la Chambre de Commerce dans la foulée du grand débat prospectif « 2030.lu » qui avait donné naissance à 355 idées pour le Luxembourg, IDEA a célébré ses 10 ans d'activité lors d'un événement le 27 novembre 2024. L'occasion de faire un premier retour d'expérience sur ce qu'un *think tank* économique peut apporter dans un pays où les grands défis à embrasser ne manquent pas...

20 mars 2014. Le tout nouveau laboratoire d'idées présente son premier avis annuel intitulé *Le Luxembourg au carrefour décisif : comment réinventer la croissance sous contrainte budgétaire ?* Dans son propos introductif, Marc Wagener, directeur de l'époque, donne une définition d'IDEA : « Une plateforme de réflexion transparente et capable de fonctionner à géométrie variable en fonction des sujets abordés » et exprime pour la première fois publiquement les intentions de cet objet pensant non identifié : « Son ambition est de participer au débat socio-économique à travers des analyses économiques de qualité et des pistes audacieuses, de les présenter et de les discuter en public, d'en débattre contradictoirement (...) avec des publics variés. En ce sens, au-delà de ses propres contributions, IDEA souhaite aussi proposer un forum où puissent naître de nouvelles idées ».

### Identifier les grands défis

La première des missions d'IDEA est bien celle d'identifier les grands défis : « Nous n'avons pas la vérité absolue, mais nous souhaitons placer des thèmes à l'agenda luxembourgeois », revendiquait ainsi Marc Wagener dans l'avant-propos de l'avis annuel 2014. Les thèmes en question sont rapidement posés avec les « dix travaux de Bettel and co »<sup>(1)</sup> : freiner la perte de compétitivité, promouvoir un marché du travail efficace, améliorer le fonctionnement du marché immobilier, favoriser la transmission et la création d'entreprises, oser imaginer un renouveau industriel, stimuler l'innovation dans les

IDEA a également réussi à mettre en avant des réflexions sous-thématisées (à tort) comme le modèle de développement territorial sous-jacent au « modèle de croissance » luxembourgeois et ses enjeux à long terme, que ce soit dans le domaine de l'aménagement du territoire ou de la coopération avec les régions limitrophes. Les pandémie et crises ont également été des moments révélateurs pour l'utilité d'un *think tank* libre de ne pas répéter des idées reçues.

entreprises, assurer les conditions de l'ascension sociale, accroître l'efficacité de la dépense publique, assumer et tirer profit du statut de Capitale européenne, et insuffler une nouvelle dynamique à la place financière. Un programme encore bien d'actualité !

Si cette énumération peut sembler à première vue très généraliste, un retour sur les travaux d'IDEA entrepris depuis 2014<sup>(2)</sup> met en lumière un positionnement thématique qui cherche à apporter une valeur ajoutée, avec un engagement poussé sur des sujets qui sont soit insuffisamment thématiques dans le débat public (et politique), soit traités sous un angle nécessitant un regard nouveau. C'est ainsi, par exemple, que la question de la soutenabilité du système de pensions avait été abordée en 2017 dans une analyse qui mobilisait un angle original pour évaluer la durabilité financière du système. Le sujet du logement s'est progressivement frayé un chemin parmi les thèmes majeurs d'IDEA en réfléchissant d'abord à comment une meilleure utilisation des surfaces construites exis-

tantes pourrait faire diminuer la pression sur le marché. Puis les aspects systémiques ont ensuite été interrogés de fond en comble, mettant en lumière des questions majeures, pas toujours aisées à trancher, et les limites mêmes des politiques publiques. IDEA a également réussi à mettre en avant des réflexions sous-thématisées (à tort) comme le modèle de développement territorial sous-jacent au « modèle de croissance » luxembourgeois et ses enjeux à long terme, que ce soit dans le domaine de l'aménagement du territoire ou de la coopération avec les régions limitrophes. Les pandémie et crises ont également été des moments révélateurs pour l'utilité d'un *think tank* libre de ne pas répéter des idées reçues.

### Produire des idées nouvelles et alimenter le débat public

La production d'études et d'analyses a un but précis pour IDEA : celui d'alimenter le débat public, en particulier entre les experts, les chercheurs et les décideurs (politiques et socio-économiques). La discussion des idées est





L'événement anniversaire du 27 novembre était l'occasion aussi de se poser une question majeure : quel doit être le rôle d'un *think tank* comme le nôtre et plus largement des organismes produisant des études, dans la démocratie luxembourgeoise ? Quels sont les grands thèmes sur lesquels le laboratoire d'idées pourra être utile dans les 10 années qui viennent ?

d'ailleurs dans son ADN depuis le début, en témoigne la déclaration de mission de 2014 : « *IDEA contribue à l'amélioration de la qualité du débat et de l'analyse socio-économique, et cherche à anticiper et à relever les défis de l'avenir avec des solutions pratiques et innovantes* ». Dix ans plus tard, 11 avis annuels, 61 Billets invités, 292 Blogs, 22 Cahiers thématiques, 35 Décryptages, 51 Documents de travail et Idées du mois, 18 Podcasts, 41 Tableaux de bords, plusieurs dizaines d'événements, séminaires et débats, des dizaines d'invitations à des colloques, des centaines de coupures de presse et interviews, d'innombrables échanges avec les experts et décideurs ont matérialisé cet objectif de nourrir le débat. Sur cette modeste durée de vie, une douzaine de collaborateurs se sont côtoyés et succédé dans l'équipe, aux côtés d'un conseil d'administration et d'un conseil scientifique garants de l'autonomie de cette bouillonnante machine.

Dans les moments forts que sont les débats électoraux nationaux, un peu plus de 80 recommandations concrètes ont été adressées puis débattues avec tous les partis et sensibilités politiques représentés à la Chambre des députés en 2018 et 2023. Les observateurs attentifs trouveront quelques traces dans les deux derniers programmes (voire les bilans) de gouvernement... Mais, avec le temps, un constat est apparu : celui que le résultat d'un laboratoire d'idées ne peut pas

se mesurer à sa seule capacité d'inspirer aux décideurs des mesures concrètes « clés en mains ». Son apport dans le débat sur l'avenir du pays passe aussi parfois par le fait de poser les bonnes questions, d'apporter un angle nouveau sur des sujets où les réflexes pavloviens sont trop souvent légion, et même de se tromper, de changer son propre point de vue, l'important étant que la somme des connaissances collectives ait été augmentée, même modestement, par son intervention.

### Les 10 ans devant nous

L'événement anniversaire du 27 novembre<sup>(3)</sup> était l'occasion de recueillir des témoignages sur ce premier bilan, mais aussi de se poser une question majeure : quel doit être le rôle d'un *think tank* comme le nôtre et plus largement des organismes produisant des études, dans la démocratie luxembourgeoise ? Comment les travaux et le positionnement d'IDEA peuvent-ils s'améliorer pour mieux remplir sa mission de penser un avenir durable pour le Luxembourg ? Quels sont les grands thèmes sur lesquels le laboratoire d'idées pourra être utile dans les 10 années qui viennent ? Faut-il donner davantage d'espace aux contributions d'experts pour renforcer encore notre rôle de plateforme d'échanges ? Se rendre plus disponible auprès des décideurs politiques pour les guider dans leurs analyses et leurs choix ? Dans

les faits, le positionnement d'IDEA n'a cessé d'évoluer et cela pourra continuer efficacement tant que seront respectées nos valeurs de rigueur, d'ouverture et de transparence.

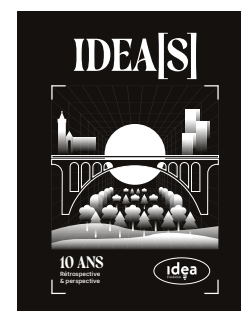


Vincent Hein  
Directeur

IDEA



- (1) Présentation d'IDEA à la presse, le 5 mai 2014.
- (2) Voir magazine *IDEAS* : <https://www.fondation-idea.lu/2024/12/10/ideas>.
- (3) Pour en savoir plus : <https://www.fondation-idea.lu/10-ans>.



[https://www.fondation-idea.lu/wp-content/uploads/sites/2/2024/12/IDEAS\\_Magazine-10-ans.pdf](https://www.fondation-idea.lu/wp-content/uploads/sites/2/2024/12/IDEAS_Magazine-10-ans.pdf)

# Kolmio a soufflé ses 30 bougies

Fin 2024, Kolmio a célébré quelque chose de rare et de précieux : ses 30 ans !

30 ans, c'est un âge respectable, mais vous savez, dans notre domaine, la comptabilité, c'est comme voyager dans le temps. On jongle constamment entre le passé : le bilan de votre dernier exercice dont on ne peut plus rien changer, le présent : vos chiffres en ligne pour comprendre votre situation actuelle et le futur : le plan d'affaires que vous projetez et pour lequel nous allons vous accompagner.

Alors, pour marquer ce bel anniversaire, faisons justement un petit voyage temporel. Plongeons-nous tous ensemble dans cette incroyable aventure avec un brin de poésie cinématographique. Embarquons-nous dans une double aventure. Tout d'abord avec Benjamin Button pour revisiter notre passé (vous savez, ce film où Brad Pitt commence sa vie « vieux » et finit par devenir « jeune » ? Vous avez la référence ?) Ensuite, propulsons-nous avec tous nos outils digitaux dans une science-fiction qui devient très vite, de nos jours, la réalité du futur. Prenons un envol exceptionnel avec le film de *Retour vers le Futur*. Un film où le voyage dans le temps était réservé à Marty McFly et Doc Brown à bord d'un bolide inédit, la DeLorean !

## Nous vous invitons à rembobiner la vie avec Benjamin Button alias Françoise et Philippe !

Si notre entreprise était comme Benjamin Button, nous aurions commencé par des rides et de l'expérience. Imaginez les débuts, avec des personnes qui ont 30 ans de plus qu'aujourd'hui.

C'est le règne des calembrets importantes et plus lentes que l'éclair, des classeurs volumineux qui semblaient avoir vécu plusieurs vies et des dossiers empilés jusqu'au plafond. Pas d'e-mails, pas d'Excel et encore moins de dématérialisation ! Non, c'est l'époque des factures papier, de l'encre sur les doigts et de cette bonne vieille machine à écrire pour rédiger les rapports.



Nous nous appelons Bureau Comptable Luxembourgeois et Mme Wattier, sa fondatrice, va, sans le savoir et avec audace, en amorcer le dépoussiérage, le rajeunissement et la modernisation.

Comme Benjamin Button, plus les années passent et plus Françoise rajeunit. Dans les premières années, elle découvre les logiciels de comptabilité (certains d'entre nous ont même eu des frissons la première fois qu'ils ont vu une feuille de calcul Excel !). Les courriels remplacent les courriers, les chiffres passent de feuilles volantes à des écrans clignotants et le service comptable commence à devenir un peu plus... digital. Françoise, la délicatesse.com, est toujours accompagnée de sa fidèle amie Michèle, la sagesse 2.0. Les deux geeks vont découvrir Internet, ses sites et procéder à un lifting naturel pour devenir BCLux.

Et un jour, Françoise entre dans la fleur de l'âge... Elle et Michèle rencontrent Philippe, l'adolescent non maîtrisable, rempli d'énergie et d'idées. Ils sont à un moment de la vie où il faut s'adapter et profiter de la jeunesse. C'est alors qu'ils décident d'entrer à l'académie Kolmio.

Ils passent toute leur scolarité ensemble. Ils apprennent tous les jours. Ils surfent entre tableaux de bord en ligne et restaurants sympas, bilans dématérialisés et journées d'équipe. Les clients veulent tout en temps réel accompagné d'un comptable fun et bienveillant. Et cela tombe bien ! Ils apprennent à jongler avec les chiffres, à rendre leurs collaborateurs heureux et à développer le business de leurs clients (même si parfois, on jongle aussi avec quelques retards de déclarations ou des deadlines serrées (mais cela reste entre nous !)).

Et un jour, Michèle quitte l'école : elle est trop jeune pour y rester. À l'inverse de nos clients fidèles de la première heure qui rajeunissent toujours avec nous ! MERCI !

Françoise et Philippe sont toujours à l'école en ce moment... l'heure des voyages dans le bac à sable n'a pas encore sonné. Rassurez-vous, ils ont toujours envie d'apprendre à marcher pour aller de l'avant. Mais aujourd'hui, Françoise et Philippe savent que leur permis de conduire va expirer un jour. Ils ont besoin d'autres aventurières pour les accompagner...



Peu importe la technologie, l'essence de notre métier restera la même. Car, au-delà des chiffres et des bilans, notre vraie mission, depuis le début, c'est de soutenir nos clients, de les conseiller et de leur apporter la sérénité financière. Alors que l'on ait des classeurs ou des tablettes holographiques, nous serons toujours là pour vous accompagner avec soin, professionnalisme, et ce brin d'humanité qui fait notre réputation.

### Revenez avec nous... maintenant pour un saut dans le futur avec Marty McFly alias Julie Mc Alice

Imaginez que Marty McFly débarque ici avec sa DeLorean. Il nous propose un petit tour en 2054, quand notre entreprise fêtera ses 60 ans. À quoi ressemblera notre travail dans 30 ans ? Eh bien ! dans le futur, tout sera comme aujourd'hui : connecté, digitalisé avec l'intelligence artificielle en plus... Kolmio ne sait pas où il nous mènera, mais il y a bien une route que la DeLorean nous a montrée : vous resterez toujours Intelligemment Accompagnés.

On est en 2030, 2040... 2050 ? Françoise et Philippe ne peuvent plus conduire la DeLorean, leur permis a expiré. Julie fait une déclaration fiscale par simple reconnaissance faciale, Alice calcule un salaire en parlant à son smartphone. Les bilans se font tout seuls et les machines détectent les erreurs avant même qu'on les commette.

Julie et Alice sont équipées de lunettes de réalité augmentée qui leur affichent directement les résultats financiers en 3D... mais elles ont besoin de séances de préparation, car soyons honnêtes, le stress des clôtures de fin d'année est toujours là !

Mais peu importe la technologie, l'essence de notre métier restera la même. Car, au-delà des chiffres et des bilans, notre vraie mission, depuis le début, c'est

de soutenir nos clients, de les conseiller et de leur apporter la sérénité financière. Alors que l'on ait des classeurs ou des tablettes holographiques, nous serons toujours là pour vous accompagner avec soin, professionnalisme, et ce brin d'humanité qui fait notre réputation.

Benjamin Button et Marty MacFly sont des héros. Entre vivre sa vie à l'envers ou aller voir comment elle sera demain..., il n'y a qu'un point commun : le présent ! Oui, la véritable aventure se vit tous les jours grâce à l'équipe Kolmio qui décide au quotidien de prendre les choses en main. Aaah l'équipe en OR ! Elle apprend, elle adapte, elle ose, et surtout, elle travaille ensemble. Chaque avancée technologique, chaque nouvelle méthode, chaque logiciel de comp-

tabilité dernier cri, tout cela, c'est grâce à elle, à son envie d'apprendre et de grandir.

Sans une équipe soudée, ces 30 ans, ce n'était pas possible ! Nos collaborateurs sont la force motrice de cette machine à remonter le temps qu'est notre entreprise. Oui, ce sont eux qui rajeunissent Françoise et Philippe, ce sont eux qui soutiennent Julie et Alice au quotidien.

Ils sont des artistes qui jonglent avec les chiffres et les réglementations parfois complexes. Ils sont des magiciens qui créent l'illusion que chaque processus est plus rapide, plus fluide, plus intelligent. Ils sont des super héros aux idées folles : certains les explorent et d'autres les transforment en réalité.

Danielle et Nico, des fidèles indémodables. Margaux, Delphine et Émilie, des concentrées infatigables. Thomas, Louka et Mathieu, des technos agréables. Julie B., Charline, Stéphanie, des volontaires remarquables. Apolline, Julie et Alice, des positives adorables.

Si nous avons été capables de tout cela en 30 ans, imaginez ce que nous pouvons accomplir dans les 30 prochaines années. La comptabilité évoluera encore, les défis changeront, mais une chose ne changera jamais : notre esprit équipe. Ce sont toutes ces petites choses qui font que nous formons une véritable famille professionnelle.

À notre passé, que nous regardons avec tendresse, et à notre futur, que nous abordons avec un grand enthousiasme (et une pointe de curiosité), merci à chacun d'entre vous pour votre implication et votre engagement, qui font la force et la longévité de notre entreprise. Ensemble, continuons ce voyage comptable... que ce soit en DeLorean, en Bentley ou en calculette géante !

À notre équipe, à nos 30 années de succès, et à celles qui nous attendent !

[www.kolmio.lu](http://www.kolmio.lu)



# Arianna Arienzo : « Les femmes joueront un rôle de premier plan dans l'avènement de l'IA »

Rendre les soins de santé accessibles au plus grand nombre, tel est le défi que s'est donné Arianna Arienzo, cofondatrice de la start-up VoiceMed. En utilisant les biomarqueurs vocaux, cette application permet de détecter les problèmes de santé respiratoires. Une aventure qui a commencé il y a quatre ans, lorsque la pandémie de COVID-19 battait son plein.

## Pouvez-vous me dire qui vous êtes et quel est votre lien avec le Luxembourg ?

J'ai 31 ans, je suis originaire d'Italie et je suis entrepreneure. Je suis CEO de VoiceMed, une start-up que j'ai cofondée et qui a pour objectif de rendre les soins de santé plus accessibles grâce aux biomarqueurs vocaux. Je suis aussi également professeure en innovation des soins de santé, je donne cours aux étudiants en médecine et en gestion. Et je suis aussi maman. Le Luxembourg occupe une place particulière dans mon parcours. Initialement, une partie de l'équipe de VoiceMed était basée ici. Au début de l'aventure, nous avons collaboré avec le Laboratoire National de Santé (LNS). Aujourd'hui, nous cherchons de nouveaux partenaires et investisseurs qui pourraient donner plus de sens à une présence majeure dans le pays. Mais nous n'avons pas encore rencontré beaucoup de nouvelles opportunités au cours de l'année écoulée, cela est notamment dû à la petite taille du pays.

## Être entrepreneure, c'était une vocation ?

Pas vraiment. En tout cas, pas consciemment. Durant mon enfance et mon adolescence, j'aimais les mathématiques et la physique. J'étais passionnée par les sciences de manière générale. Je me voyais plutôt devenir chercheuse en physique. Mais j'étais aussi intéressée par la gestion et le marketing. J'ai décidé de faire des études de gestion d'entreprise, afin de développer les compétences de base pour comprendre et créer n'importe quel type d'entreprise. Lors de mes premières expériences professionnelles, en tant que consultante en tech-



Arianna Arienzo, cofondatrice et CEO, start-up VoiceMed.

*« Être entrepreneure, cela demande un apprentissage constant. Il faut être à la fois résiliente et tenace. Il faut pouvoir maintenir le cap, même dans les moments difficiles. »*

nologies, je me suis rendu compte que j'avais l'esprit trop créatif. Ma personnalité ne collait pas avec le cadre rigide des grandes entreprises. Je me souviens encore d'un entretien avec un manager à qui j'ai dit : « Dans le futur, je me vois comme chef de ma propre entreprise ». J'ai dit cela à voix haute, sans même y avoir réfléchi auparavant. Il a ri et m'a répondu : « Ne dites pas cela si vous souhaitez être engagée ici ». Un an plus tard, j'ai démissionné pour me rendre dans la Silicon Valley, à San Francisco.

## Comment avez-vous eu l'idée de créer VoiceMed ?

Je viens d'une famille de médecins. Mes parents sont pneumologues. Ils

ont passé leur vie à écouter la respiration des gens. Lorsque la pandémie de COVID-19 est survenue, j'ai ressenti une urgence à agir. Mon passage à la Silicon Valley, en Californie, où j'ai suivi le programme Fulbright, m'a appris que la technologie est devenue incontournable pour résoudre les problèmes complexes. J'avais l'opportunité de rendre les soins de santé accessibles à l'échelle mondiale. C'est en rencontrant le docteur Ayana, chercheuse en biologie computationnelle, et Fulvio, ingénieur biomédical travaillant sur les biomarqueurs vocaux, que le projet a vu le jour. Nous avons décidé d'utiliser les biomarqueurs dans le but d'améliorer l'accessibilité

des soins de santé. Les biomarqueurs vocaux sont des changements acoustiques qui se produisent dans votre voix et votre respiration et qui contiennent des informations sur votre santé.

### **Pouvez-vous nous en dire plus sur VoiceMed ? Comment cela fonctionne et à qui cela s'adresse ?**

Dans le cadre d'un bilan de santé annuel, certains examens demandent une présence physique : rendez-vous chez le gynécologue, l'ophtalmologue ou le dentiste, par exemple. Pour d'autres visites, vous pouvez simplement ouvrir une application sur votre smartphone et réaliser l'examen à distance. C'est le cas avec VoiceMed. Vous cliquez sur le test pulmonaire VoiceMed, vous effectuez 3 respirations profondes et prononcez un long « aaaaaahhhh ». Ensuite, vous recevez un résultat. Un score de 70 à 100 (vert) signifie que votre fonction pulmonaire est normale par rapport à la moyenne. Par contre, un score en dessous de 69 (orange) indique que vous devriez consulter un médecin. Derrière cet usage simplifié, il y a une technologie que nous avons développée et dont nous sommes propriétaires, basée sur des données exclusives. Nous avons validé un premier concept dans une étude clinique avec les hôpitaux Humanitas et, en novembre 2024, nous avons démarré deux autres études cliniques pour transformer ce concept en prototype final, qui pourra ensuite être enregistré comme logiciel média. VoiceMed a d'autres utilités. L'une d'elles concerne les assurances santé. Nous travaillons sur un usage des biomarqueurs vocaux pour permettre d'évaluer le risque de développer des maladies pulmonaires. Si vous êtes fumeur et que vous êtes à risque, on pourrait par exemple vous proposer de suivre un programme d'arrêt du tabac. Si vous réussissez, votre prime d'assurance serait réduite. Pour les entreprises industrielles (transport, chimie, mines, etc.), notre test pourrait, à terme, être utilisé pour réaliser des dépistages de routine en rapport avec la santé pulmonaire. Enfin, les patients atteints de maladies respiratoires chroniques (asthme, BPCO) pourraient utiliser notre application, connectée à une plateforme de télémédecine, et bénéficier de contrôles à distance.

### **Depuis le COVID-19 jusqu'à aujourd'hui, vous attendiez-vous à ce que le projet prenne ce tournant ?**

Durant la pandémie, nous nous concentrons sur la détection du virus à travers la toux. Plus tard, nous avons réorienté notre mission vers les maladies respiratoires chroniques en mesurant la fonction pulmonaire, comme le fait une spirométrie. Je pensais que nous percerions le marché plus rapidement, mais trouver le bon *product-market fit* prend du temps. Nous avons néanmoins accompli des progrès significatifs. Pour moi, la clé du succès réside dans le fait d'avoir une structure solide et de bons partenaires.

### **Quels défis avez-vous rencontrés durant votre aventure entrepreneuriale ?**

Il y en a eu beaucoup : des changements d'équipe, des difficultés de financement et des décisions sur les directions à prendre. Être entrepreneure, cela demande un apprentissage constant. Il faut être à la fois résiliente et tenace. Il faut pouvoir maintenir le cap, même dans les moments difficiles. Je me souviens d'un épisode extrêmement compliqué. Nous étions en discussion avec un programme accélérateur de start-up, mais le CEO est décédé tragiquement. Cela a suspendu nos négociations et nous avons dû trouver d'autres solutions rapidement. Je n'avais pas anticipé ce genre de situation exceptionnelle.

### **Pouvez-vous partager une anecdote tirée de votre vie professionnelle ?**

Un moment mémorable a été notre première tentative de recevoir le marquage CE, sous l'ancienne directive européenne sur les dispositifs médicaux. Nous avons tout préparé pendant trois mois avec l'aide d'un consultant. Mais au moment de la soumission, le consultant, qui devait

signer un document-clé, nous a laissé tomber. J'ai passé trois jours et trois nuits sans dormir, à chercher une personne qualifiée pour signer ce document. Finalement, nous avons trouvé quelqu'un. Nous étions épuisés, mais très heureux de ce que nous avons accompli.

### **Comment voyez-vous l'évolution de l'intelligence artificielle dans le domaine médical ? Est-ce que les femmes joueront un rôle particulier, selon vous ?**

L'IA va amener à des soins proactifs, en aidant les gens à détecter eux-mêmes des problèmes de santé plus tôt. Je pense que les femmes joueront un rôle de premier plan. Nous ne vivons plus dans une époque où la force physique prédomine, mais plutôt une ère axée sur la créativité, la résolution des problèmes et la capacité à gérer plusieurs tâches, des domaines dans lesquels les femmes excellent.

### **Vous êtes à la fois entrepreneure et mère. Comment gérez-vous ces deux rôles exigeants au quotidien ?**

Cela a été particulièrement difficile au début. Alors que mon bébé n'avait qu'un mois, je me souviens avoir dû défendre notre candidature à une bourse européenne. Je n'étais pas encore remise de mon accouchement et j'allais toutes les 3 heures. Finalement, mon partenaire m'a accompagnée avec le bébé et j'ai réussi à faire ce pitch. Nous n'avons pas été retenus, mais cet effort était une étape importante à réaliser. Au quotidien, je suis aidée par ma famille, nous sommes très solidaires. Je gère mes priorités et j'augmente mon efficacité en planifiant rigoureusement ce que je dois accomplir chaque jour. Cela me permet de passer du temps de qualité avec mon enfant.

### **Quelles sont vos aspirations personnelles et professionnelles pour l'avenir ?**

Professionnellement, j'aimerais amener VoiceMed sur le marché mondial et éventuellement pouvoir investir dans d'autres entreprises innovantes. Personnellement, je souhaite continuer à voyager, agrandir ma famille et profiter d'expériences qui m'inspirent.

Propos recueillis par Marie François



## Poids des entreprises et de leurs salariés dans l'UE

En 2023, l'UE comptait environ 33 millions d'entreprises, employant 163 millions de personnes.

Les grandes entreprises (plus de 249 personnes employées) ne représentaient que 0,2 % du nombre total d'entreprises de l'économie marchande de l'UE (53.000 entreprises). Elles employaient cependant plus d'1/3 de la population active (58,4 millions de personnes, soit 36 %).

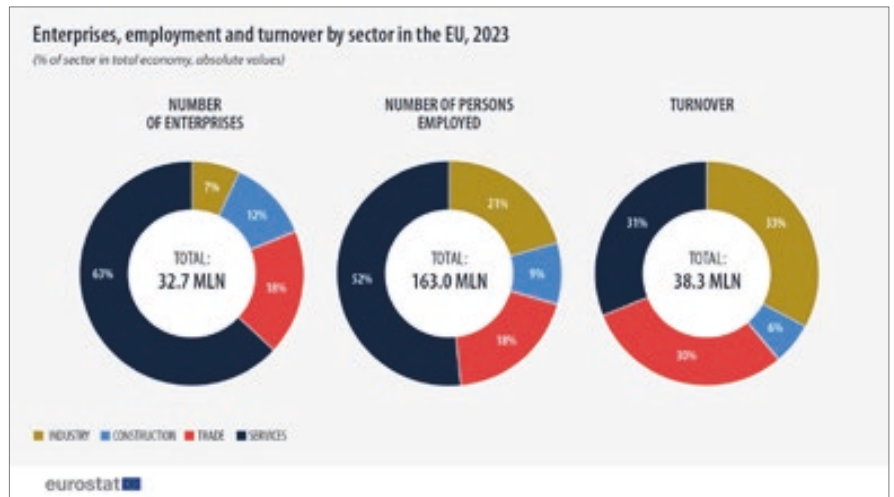
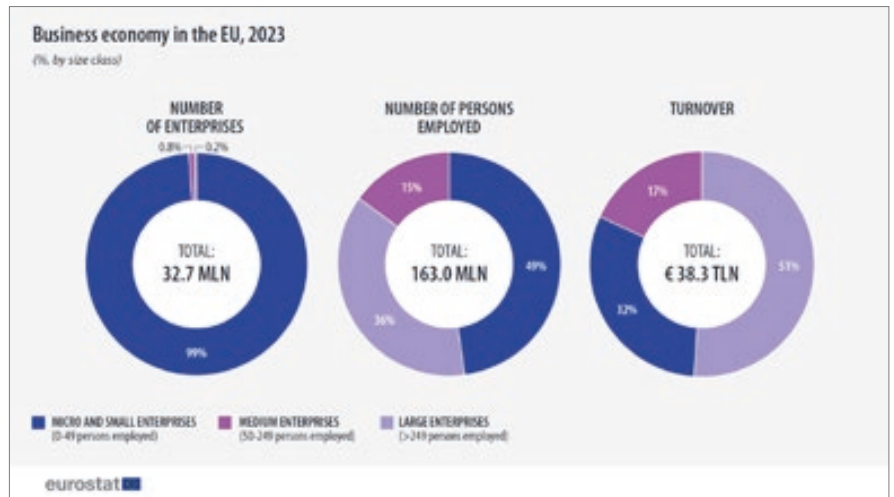
Les entreprises de taille moyenne (50-249 personnes employées) constituaient une petite part du nombre total d'entreprises (0,8 %, 246.000 entreprises) et employaient 15 % des personnes (24,5 millions).

La grande majorité, 99 % (32,4 millions d'entreprises), étaient des micro et petites entreprises employant jusqu'à 49 personnes. Elles faisaient travailler près de la moitié de toutes les personnes employées dans l'économie marchande (49 %, 80,1 millions).

Le secteur des services représentait 63 % du nombre total d'entreprises (20,6 millions d'entreprises) et plus de la moitié de l'emploi total (85,4 millions, soit 52 %).

Avec seulement 7 % du nombre total d'entreprises (2,5 millions), l'industrie employait environ 1/5<sup>e</sup> de la main-d'œuvre des entreprises (33,5 millions de personnes, soit 21 % du nombre total de personnes employées).

Les entreprises du secteur du commerce (5,8 millions) employaient 30 millions de personnes (18 %).

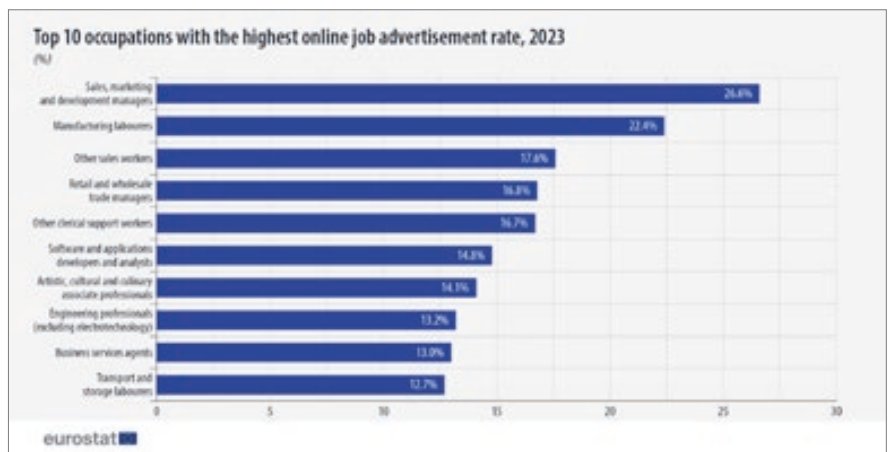


Le secteur de la construction comptait 12 % (4 millions) du nombre total d'entreprises et employait 14,1 millions de personnes (9 %).

Source : Eurostat, article *Large businesses make up only 0,2% of EU enterprises*, 5 décembre 2024.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241205-1>

## Quels sont les métiers les plus recherchés sur le Web ?

En 2023, selon Eurostat, les professions de directeurs des ventes, du marketing et du développement présentaient le taux de publicité en ligne (Online Job Advertisement Rate (OJAR<sup>(1)</sup>)) le plus élevé de l'UE, soit 26,6 %. Ces professions devancent les ouvriers du secteur manufacturier (22,4 %) et les autres vendeurs (17,6 %). Les directeurs du commerce de détail et de gros (16,8 %) et les autres employés de bureau (16,7 %) complètent le top 5 des professions.



Les professions du secteur public, comme celles du personnel de santé et des enseignants, peuvent également rencontrer des difficultés de recrutement, mais elles ne figurent pas parmi les professions les plus recherchées en ligne. Cela peut s'expliquer par le fait que ces postes ne sont souvent pas annoncés sur le Web.

Source : Eurostat, article *Which occupations are the most sought on the web?*, 10 décembre 2024.

<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/visualisations/skills>

(1) Informations basées sur les données de l'indicateur OJAR, publié le 10/12/2024 pour la 1<sup>ère</sup> fois par Eurostat sous forme

de statistiques expérimentales. L'indicateur est dérivé d'une source Web innovante sur les annonces d'emploi en ligne, utilisant la technologie de Web scraping. L'OJAR répertorie les professions les plus recherchées sur le Web, indiquant les domaines dans lesquels les recruteurs pourraient être confrontés à des difficultés potentielles pour recruter du personnel.



## Les compétences des adultes en littératie et en numératie reculent ou stagnent dans la plupart des pays de l'OCDE

Selon la 2<sup>e</sup> Évaluation des compétences des adultes de l'OCDE, les compétences des adultes en littératie (aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite et orale dans la vie courante) et en numératie (capacité à réfléchir mathématiquement dans différentes situations) ont globalement diminué ou stagné dans la plupart des pays de l'OCDE ces 10 dernières années.

Le rapport a évalué les compétences d'environ 160.000 personnes âgées de 16 à 65 ans dans 31 pays, dont 27 avaient participé à la 1<sup>ère</sup> édition en 2013. Il examine également l'utilisation des compétences en littératie, numératie et résolution de problèmes au travail.

En dépit des efforts considérables déployés par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux pour renforcer les systèmes d'enseignement et de formation des adultes depuis une dizaine d'années, seuls la Finlande et le Danemark ont enregistré une amélioration notable des compétences des adultes en littératie.

S'agissant de la numératie, 8 pays ont vu leurs scores moyens s'améliorer, la Finlande et Singapour en tête. Néanmoins, dans la plupart des pays, les compétences en littératie des 10 % des adultes les moins performants ont diminué, et le recul des compétences en numératie est comparable. Parallèlement, les résultats des 10 % les plus performants se sont améliorés, d'où un creusement des inégalités de compétences à l'intérieur des pays. En

2023, c'est aux États-Unis et à Singapour que les disparités en matière de compétences en littératie et en numératie étaient les plus marquées.

« Les adultes les plus compétents en numératie sont plus susceptibles d'occuper un emploi, de percevoir une rémunération plus élevée et de se déclarer en meilleure santé et plus satisfaits de leur existence que leurs homologues ayant un niveau de compétence en numératie plus faible. Cette évaluation montre à quel point il est urgent de réévaluer en profondeur la façon dont les pays soutiennent le développement des compétences élémentaires. À l'heure où de nombreux emplois sont transformés par les technologies, ces compétences sont plus importantes que jamais pour se préparer au travail de demain. En investissant dans les compétences, les pouvoirs publics favoriseront l'émergence d'une main-d'œuvre plus résiliente et inclusive, qui contribuera à assurer la prospérité de tous à long terme », constate le secrétaire général de l'OCDE Mathias Cormann.

Les pays les plus performants dans les 3 domaines (littératie, numératie et résolution de problèmes au travail) sont la Finlande, le Japon, la Norvège, les Pays-Bas et la Suède. 11 pays (Chili, Corée, Croatie, Espagne, France, Hongrie, Israël, Italie, Lituanie, Pologne et Portugal) affichent systématiquement des résultats inférieurs à la moyenne de l'OCDE dans tous les domaines de compétences considérés.

En moyenne, dans les pays participants, 1 adulte sur 5 est uniquement capable de comprendre un texte simple ou de résoudre des problèmes d'arithmétique élémentaires. Par ailleurs, dans la plupart des pays, les compétences des adultes dépendent encore beaucoup du milieu social.

Le niveau de compétences en littératie des hommes ayant reculé plus fortement que celui des femmes, les écarts entre les genres ont diminué dans de nombreux pays. Néanmoins, les hommes enregistrent toujours de meilleurs résultats que les femmes en numératie et en résolution adaptative de problèmes. Dans le même temps, les adultes nés à l'étranger ont un niveau de compétences inférieur à celui des adultes nés dans le pays, dans la quasi-totalité des pays. L'augmentation de la proportion d'adultes nés à l'étranger au cours des 10 dernières années explique en partie la baisse des niveaux moyens de compétences en littératie dans certains pays.

Source : OCDE, communiqué *Les compétences des adultes en littératie et en numératie reculent ou stagnent dans la plupart des pays de l'OCDE*, 10 décembre 2024.

[https://www.oecd.org/fr/publications/les-adultes-possedent-ils-les-competences-necessaires-pour-s-epanouir-dans-un-monde-en-mutation\\_e8d52c02-fr.html](https://www.oecd.org/fr/publications/les-adultes-possedent-ils-les-competences-necessaires-pour-s-epanouir-dans-un-monde-en-mutation_e8d52c02-fr.html)



# Quelle évolution pour le marché du travail au Luxembourg ?

Progression modérée du nombre de travailleurs, taux de chômage en hausse, reprise économique plus lente qu'annoncé, difficulté à attirer de nouveaux talents... Le Luxembourg doit se retrousser les manches pour redonner des couleurs au marché de l'emploi.

Selon le STATEC, le Luxembourg est en train de s'extirper de la récession, traversée en 2023, avec une hausse du PIB en volume estimée à + 1,5 % pour 2024. À partir de 2025, la croissance devrait se renforcer graduellement, et se rapprocher de 3 % en fin d'année. Toutefois, comme pour l'emploi, les perspectives de croissance économique à moyen terme sont jugées moins favorables que prévu. Ainsi, l'emploi peinerait à dépasser les 2 % de croissance et le chômage devrait à nouveau s'établir au-dessus de 6 %, au moins jusqu'en 2026...

## Une progression de l'emploi plus modérée

Depuis mi-2022, le marché du travail luxembourgeois se caractérise par un ralentissement sensible et continu de la dynamique de créations d'emplois. La tendance d'évolution annuelle du nombre de salariés est ainsi passée de + 3,5 % en juin 2022 à moins de 1 % en septembre 2024, soit le taux le plus bas depuis la crise financière de 2009-2010.

Un signal particulièrement préoccupant est la baisse du nombre de postes vacants. En septembre 2024, seulement 6.737 emplois étaient disponibles, soit moins de la moitié des niveaux observés en 2022 (13.599). Le ratio de demandeurs d'emploi par poste disponible est passé de 1 en 2022 à près de 3 en 2024, illustrant les difficultés croissantes liées au réemploi.

## Hausse du taux de chômage en 2024

Le taux de chômage, qui était de 5,4 % en 2023, a augmenté pour atteindre environ 5,9 % en 2024. Cette hausse touche notamment les travailleurs plus âgés et les chômeurs de longue durée. En sep-



Photo-dencg/Shutterstock

Selon les données produites par l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS), entre mars 2019 et mars 2024, les travailleurs frontaliers ont représenté 24 % du total de créations nettes d'emploi salarié, contre 23 % pour les travailleurs de nationalité luxembourgeoise. Sur les 51.000 salariés supplémentaires que compte le Grand-Duché, en 5 ans, 19.700 sont des frontaliers vivant en France, ce qui fait de la Lorraine le secteur de recrutement le plus dynamique du marché du travail luxembourgeois.

tembre dernier, 1.215 demandeurs d'emploi étaient âgés de 60 ans et plus, soit près du double des 610 enregistrés il y a dix ans. Cette tranche d'âge, souvent confrontée à des obstacles spécifiques pour retrouver un emploi, représente désormais 6,9 % des demandeurs contre 3,4 % en 2014. Concernant le chômage de courte durée, environ 60 % des chômeurs inscrits en septembre 2024 étaient sans emploi depuis moins

d'un an, un chiffre en augmentation de 5 points depuis 2014.

Les versements d'allocations de chômage traduisent également cette tendance. Sur les neuf premiers mois de 2024, environ 10.000 personnes ont perçu ces allocations chaque mois, soit un chiffre supérieur de 40 % par rapport à 2022. Cela reflète entre autres une vague de licenciements supérieure aux recrutements réalisés.



## Une reprise attendue, mais progressive

Le STATEC prévoit pour 2025 un faible rebond, avec une hausse estimée de 1,5 % de l'emploi. Cependant, ce taux demeure inférieur aux moyennes historiques et indique que la reprise du marché de l'emploi sera lente. Le taux de chômage devrait rester au-dessus de 6 % jusqu'en 2026, traduisant les difficultés économiques persistantes dans la zone euro.

Pour relever ces défis et encourager la reprise du marché de l'emploi, plusieurs axes d'action peuvent être envisagés. Il faut notamment renforcer les programmes de reconversion et d'accompagnement pour faciliter le maintien et le retour à l'emploi des seniors. Un autre axe central est d'investir dans les compétences et d'adapter les offres de formation aux besoins des secteurs en croissance.

Mais le principal défi auquel est confronté le pays tourne aujourd'hui autour de l'attractivité des talents. Tous les recruteurs vous le diront, il est de plus en plus difficile d'attirer les bons profils au Luxembourg afin de garantir la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, y compris en s'appuyant sur les travailleurs frontaliers.

## Des frontaliers moins attirés par le Luxembourg ?

Selon les données produites par l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS), entre mars 2019 et mars 2024, les travailleurs frontaliers ont représenté 24 % du total de créations nettes d'emploi salarié, contre 23 % pour les travailleurs de nationalité luxembourgeoise. Sur cette période, les frontaliers ont donc compté pour 53 % des créations, faisant ainsi progresser d'un point leur part dans l'emploi salarié (de 45 % à 46 %).

Sur les 51.000 salariés supplémentaires que compte le Grand-Duché, en 5 ans, 19.700 sont des frontaliers vivant en France, ce qui fait de la Lorraine le sec-

## Le Haut comité a fixé les jalons pour 2025, avec un focus sur la finalisation et le lancement d'un portail dédié ainsi que l'élaboration d'un *Employers Toolkit*.

teur de recrutement le plus dynamique du marché du travail luxembourgeois. Ce constat est également valable pour la période plus récente, avec un nombre de frontaliers français en croissance de 1,8 % entre le 2<sup>e</sup> trimestre 2023 et le 2<sup>e</sup> trimestre 2024, contre une hausse limitée à 0,2 % pour les frontaliers belges et une stagnation (0,0 %) pour les frontaliers allemands. Si les facteurs explicatifs de cette tendance doivent être étudiés plus en profondeur (démographie, attractivité salariale, spécialisations sectorielles, conditions fiscales, etc.), elles témoignent tout de même d'un recul de l'attractivité du Luxembourg.

## Un Haut comité pour l'attractivité

Le nouveau gouvernement a mis en place un Haut comité pour l'attraction, la rétention et le développement des talents. Cet organe consultatif a pour vocation de donner des avis et faire des propositions afin d'orienter l'action du gouvernement sur ces questions cruciales pour l'avenir du pays. La Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers et la Chambre des salariés y sont représentés, ainsi que les ministres ayant dans leurs attributions le Travail, les Affaires étrangères, l'Enseignement supérieur, les Finances, la Formation professionnelle et l'Immigration.

Lors de sa dernière réunion, début décembre, le Haut comité a fixé les jalons pour 2025, avec un focus sur la finalisation et le lancement d'un portail dédié ainsi que l'élaboration d'un *Employers Toolkit*. « *L'attraction de talents est primordiale pour dynamiser notre économie. Nous devons continuer à innover pour répondre aux attentes des professionnels du monde entier, tout en veillant à offrir un cadre de*

*vie et de travail agréable*, a souligné Lex Delles, le ministre de l'Économie. Cette dernière réunion a non seulement permis de discuter avec les acteurs du terrain mais aussi de nous assurer de l'état d'avancement d'outils concrets, dont le portail dédié aux talents internationaux. Ce portail numérique représentera une avancée majeure et un avantage aussi bien pour les employeurs que pour les talents désireux d'intégrer le marché du travail luxembourgeois. Il offrira des ressources pratiques pour faciliter leur installation et intégration, et soutiendra les entreprises, notamment les PME, dans leurs démarches de recrutement. Cette collaboration au sein du Haut comité montre notre détermination à faire du Luxembourg une destination de choix pour les talents. »

## Anticiper les mutations pour un avenir inclusif

Le marché du travail luxembourgeois traverse une période d'incertitude et de mutation. Bien que des défis majeurs subsistent, notamment pour certains groupes démographiques comme les travailleurs seniors, ces bouleversements offrent également des opportunités uniques de modernisation et de renforcement de la résilience économique.

Le moment est venu d'agir. En anticipant ces changements, entreprises et institutions publiques peuvent collaborer pour créer un marché du travail plus inclusif, dynamique et compétitif. Des actions ciblées en matière de formation, d'entrepreneuriat et de politiques adaptées permettront au Luxembourg de répondre efficacement aux nouvelles réalités économiques et sociales.

Michaël Peiffer

Le principal défi auquel est confronté le pays tourne aujourd'hui autour de l'attractivité des talents. Tous les recruteurs vous le diront, il est de plus en plus difficile d'attirer les bons profils au Luxembourg afin de garantir la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, y compris en s'appuyant sur les travailleurs frontaliers.

# Deux nouvelles primes pour les jeunes salariés

En vue de soutenir les jeunes salariés en début de carrière, le gouvernement a récemment mis en place des mesures novatrices ciblées, sous la forme d'une prime locative en vue de les aider à faire face au coût du logement de plus en plus élevé et d'une prime jeune salarié destinée à attirer les jeunes qui concluent leur premier CDI au Luxembourg.

	PRIME LOCATIVE MENSUELLE JEUNE SALARIÉ	PRIME ANNUELLE JEUNE SALARIÉ	PRÉCISIONS COMMUNES
ENTRÉE EN VIGEUR	01.06.2024	01.01.2025	N/A
BASE LÉGALE	Art. 115.13c L.I.R. <sup>(1)</sup> .	Art. 115.13d L.I.R. <sup>(2)</sup>	N/A
CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ À L'EXEMPTION FISCALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être salarié au LXG (CDI/CDD).</li> <li>Moins de 30 ans au début de l'année d'imposition concernée.</li> <li>Location d'un logement occupé au titre de sa résidence principale au LXG ou à l'étranger.</li> <li>La prime mensuelle ne peut pas dépasser le loyer (hors charges) payé par le salarié.</li> <li>Colocation éligible.</li> <li>Changement d'employeur autorisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premier CDI au LXG (signé à partir du 01.01.2025).</li> <li>Moins de 30 ans au 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'imposition concernée.</li> <li>Païement de la 1<sup>ère</sup> prime remonte à moins de 5 ans au 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'imposition.</li> <li>En cas de changement d'employeur, le salarié n'est plus éligible à l'exemption de la prime jeune salarié.</li> </ul>	N/A
EXONÉRATION FISCALE	<p><b>Prime exemptée à concurrence de 25 % avec un plafond de 1.000 EUR</b></p> <p>Limite de rémunération annuelle brute (incluant tous les salaires périodiques/ non périodiques et avantages en nature/en espèces, à l'exclusion de la prime locative) : max. 94.960,50 EUR (= 30 x 3.165,35 EUR correspondant au salaire social minimum pour travailleurs qualifiés - indice 944,43).</p> <p><b>Temps partiel/Mois incomplet :</b> proratiser le montant mensuel éligible à l'exemption comme suit :</p> $\frac{\text{Heures de travail du mois effectivement rémunérées}}{\text{Heures de travail pour un emploi à temps plein sur un mois entier}}$ <p><b>Si la limite de rémunération annuelle est dépassée en cours d'année (augmentation de salaire/paiement d'un bonus, etc.) :</b> l'employeur doit procéder à une régularisation de l'exemption appliquée pendant l'année avant la clôture du payroll.</p>	<p><b>Prime annuelle exonérée d'impôt à concurrence de 75 %</b></p> <p>Dégressivité de la prime éligible à l'exemption en fonction du salaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salaire annuel brut ≤ 50.000 € : 5.000 EUR max.</li> <li>Salaire annuel brut entre 50.001 EUR et 75.000 EUR : 3.750 EUR max.</li> <li>Salaire annuel brut entre 75.001 EUR et 100.000 EUR : 2.500 EUR max.</li> <li>Salaire annuel brut &gt; 100.000 EUR : 0 EUR</li> </ul> <p><b>En cas de changement de tranche de rémunération en cours d'année :</b> l'employeur doit procéder à une régularisation de l'exemption appliquée pendant l'année avant la clôture du payroll.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Temps partiel/Année incomplète :</b> l'employeur doit extrapoler le salaire sur une année complète à temps plein afin de déterminer la limite de rémunération annuelle.</li> <li><b>Salarié rémunéré par plusieurs entités d'un même groupe intégré au sens de l'article 164bis L.I.R. :</b> il convient de prendre en compte l'ensemble de la rémunération versée par ces entités.</li> </ul>
SÉCURITÉ SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prime 100 % cotisable</b></li> <li>Les cotisations grevant la partie de la prime exemptée d'impôt ne sont pas déductibles pour le calcul de la retenue à la source.</li> </ul>		N/A

(1) Loi du 22.05.2024 portant introduction de mesures en vue de la relance du marché du logement.

(2) Loi du 20.12.2024 portant modification de la loi modifiée du 04.12.1967 concernant l'impôt sur le revenu.



## SÉMINAIRES

28 JANVIER

**Actualités RH & Payroll au 1<sup>er</sup> janvier 2025**

*Janique Bultot & Julie Ratajczak*

06 FÉVRIER

**Mesures fiscales destinées à soutenir le secteur de l'immobilier : update au 01.01.2025**

*François Guisset & Claire Gosselin*

11 FÉVRIER

**Actualités RH & Payroll au 1<sup>er</sup> janvier 2025**

*Janique Bultot & Julie Ratajczak*

13 MARS

**Voitures de société : les enjeux actuels**

*Janique Bultot & Brice Klich*

20 MARS

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

*François Guisset & Claire Gosselin*

22 AVRIL

**Les clés pour solutionner vos problèmes de TVA**

*Laura Poncin*

29 AVRIL

**Kahoot quiz : (Re) Découvrez les bases juridiques, fiscales et comptables pour votre PME**

*Michaël Duval & Amandine Minaud*

06 MAI

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

*Janique Bultot, Julie Ratajczak & Gaëtan Evrard (IBA Partners)*

03 JUIN

**La TVA immobilière**

*Delphine Levêque Deichtmann*

05 JUIN

**Déclarations TVA dans le domaine des fonds d'investissement**

*Brice Klich & Laura Poncin*

10 JUIN

**Gérant de société : comment gérer son Payroll (impôt et sécurité sociale) ?**

*Janique Bultot & Julie Ratajczak*

12 JUIN

**Panorama des aides étatiques et incitations fiscales pour les entreprises**

*Etienne Pigeon & Michaël Duval*

24 JUIN

**Gestion de la maladie du salarié**

*Janique Bultot & Julie Ratajczak*

**Découvrez les programmes de nos séminaires**

et inscrivez-vous en ligne



# Une directive européenne contre le secret salarial

Afin de lutter contre les inégalités de salaire entre hommes et femmes au sein de l'Union, l'Europe a récemment adopté une directive visant à mettre fin au secret salarial. Cette dernière devrait permettre plus de transparence, tout en donnant l'occasion à chacun d'identifier les discriminations et de les combattre.

La Journée européenne de l'égalité salariale est une journée de sensibilisation qui a lieu le jour de l'année à partir duquel les femmes cessent symboliquement d'être rémunérées pour le même travail que les hommes. En 2024, ce jour tombait le 15 novembre. Le calcul est vite fait : cela représente un mois et demi de salaire en moins.

## En Europe, les hommes gagnent plus que les femmes

Malgré des principes juridiques mis en place depuis plusieurs décennies, on constate qu'en moyenne, en Europe, les femmes gagnent environ 13 % de moins que leurs homologues masculins. En effet, l'écart salarial reste une réalité persistante, malgré l'article 157 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE) qui prévoit que « *chaque État membre veille à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur* ».

Les raisons de cette différence de traitement sont multiples. Parmi elles, on peut pointer le fait que les femmes sont plus nombreuses à travailler à temps partiel, et ce pour assurer des tâches non rémunérées, comme la garde des enfants, le soin des proches ou la réalisation de travaux domestiques. En outre, ces contraintes familiales vont jusqu'à influencer le choix de carrière des femmes, qui sont davantage actives dans les secteurs à faibles salaires et occupent moins de postes à hautes responsabilités. On constate aussi que, malheureusement, les stéréotypes sexistes continuent de produire des effets concernant le choix des parcours profes-



Photo-Andrii Yalanskyi/Shutterstock

Au printemps 2023, le Parlement européen a adopté de nouvelles règles visant à mettre fin au secret salarial. Cette directive oblige désormais les entreprises à être transparentes concernant les salaires pratiqués. Les États membres ont 3 ans (jusqu'au 7 juin 2026) pour la transposer en droit national.

sionnels féminins. Les femmes ont ainsi tendance à s'orienter vers des métiers moins bien rémunérés et qui leur permettront de pouvoir assurer une partie des tâches ménagères et familiales.

L'Europe travaille activement à réduire cet écart de salaires, au travers de diverses mesures et initiatives. C'est le cas notamment de la directive sur la transparence des rémunérations, entrée en vigueur en juin 2023.

## Tous les pays d'Europe sont concernés

Le manque de transparence des rémunérations ne permet pas de se rendre compte que l'on est victime d'une discrimination. Dans les faits, les femmes ignorent souvent qu'elles ne sont pas payées autant que leurs collègues masculins, pour le même travail.

Au printemps 2023, le Parlement européen a adopté de nouvelles règles visant à mettre fin au secret salarial. Cette directive oblige désormais les entreprises à être transparentes concernant les salaires pratiqués. Les États membres ont 3 ans (jusqu'au 7 juin 2026) pour la transposer en droit national. Ses principaux éléments sont les suivants :

- › le candidat ou l'employé a le droit de recevoir des informations sur la rémunération de l'emploi pratiquée antérieurement. L'employeur ne peut pas poser de questions sur les salaires gagnés auparavant. Il ne peut pas refuser de divulguer certaines informations sur les salaires pratiqués dans l'entreprise ;
- › l'employé a le droit de s'informer sur les niveaux moyens de rémunération afin de pouvoir faire des comparaisons ;
- › des rapports sur les écarts de rémunération entre travailleurs féminins et masculins doivent être réalisés par les entreprises qui comptent au moins 100 salariés ;
- › l'employeur doit effectuer des évaluations conjointes de rémunérations en cas d'indices de discrimination salariale ;
- › amélioration de l'accès à la justice et renforcement des mécanismes d'exécution.

## Le tableau de l'égalité salariale au Luxembourg

A priori, le Luxembourg fait office d'exception parmi les États membres de l'Union européenne en matière d'égalité salariale. Le pays affiche des résultats relativement encourageants : une étude du STATEC réalisée en 2022 révélait que le salaire moyen des femmes au Luxembourg était légèrement supérieur

à celui des hommes. Ce qui explique ce résultat, c'est le fait que les femmes sont globalement plus présentes dans les secteurs à salaires relativement élevés comme l'éducation.

Cependant, cette affirmation est un peu rapide et doit être nuancée. L'indicateur utilisé ici, le *Gender Pay Gap*, compare les salaires horaires bruts moyens, sans prendre en compte des éléments importants comme le temps de travail et les primes.

Or, au Luxembourg, si l'on regarde les chiffres de 2021, la proportion des femmes travaillant à temps partiel est bien plus élevée (30,9 %) que celle des hommes (7 %). Si l'on considère le salaire net réellement gagné, hors primes éventuelles, l'écart salarial penche toujours en faveur des hommes, à hauteur d'environ 10 %.

## Impact au Luxembourg et perspectives

Comme dans tous les pays d'Europe, la transposition de cette législation dans les textes de loi au Luxembourg devra se faire pour le 7 juin 2026. Les entreprises du secteur public, comme celles du secteur privé devront s'y soumettre.

Bien que le Luxembourg soit sur la bonne voie en matière d'égalité salariale, cette nouvelle directive européenne pourrait encore accélérer la progression vers une rémunération réellement équitable entre hommes et femmes. La fin du secret salarial, couplée à une transparence accrue, devrait permettre de mieux identifier et corriger les inégalités persistantes.

Marie François



**Play more,  
Stress less**

**EVA, DIRIGEANTE  
D'UNE STARTUP**

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

KOLMIO vous accompagne en travaillant sur  
**3 AXES INDISSOCIABLES :**

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

**Kolmio**   
THE WAY TO PLAY MORE

[www.kolmio.lu](http://www.kolmio.lu)

# Le Luxembourg progresse au classement des pays les plus attractifs pour les travailleurs internationaux

Le Grand-Duché de Luxembourg renforce son attractivité sur la scène mondiale. Selon l'étude *Decoding Global Talent 2024* menée par le groupe Stepstone, auquel appartient la plateforme de recrutement jobs.lu, le pays se hisse à la 32<sup>e</sup> place des destinations les plus prisées par les travailleurs étrangers. Cette avancée marque une progression notable par rapport aux éditions précédentes : 36<sup>e</sup> en 2020 et 38<sup>e</sup> en 2018.

Dans un contexte de pénurie croissante de compétences, les entreprises du monde entier redoublent d'efforts pour attirer des talents internationaux. C'est dans cet esprit que le groupe Stepstone a collaboré avec Boston Consulting Group pour interroger plus de 150.000 travailleurs dans 180 pays, et analyser leurs préférences en matière de mobilité professionnelle.

Pour jobs.lu, acteur majeur du recrutement au Luxembourg, ces résultats fournissent des outils précieux pour aider les employeurs locaux à se positionner sur un marché globalisé.

« Cette étude, qui inclut le Luxembourg, est riche d'enseignements et entend donner des clés aux employeurs pour attirer des talents venus des quatre coins du monde », souligne Arthur Meulman, CEO de jobs.lu.

## Le Luxembourg, un pays en pleine ascension

En tant que pays, le Luxembourg atteint la 32<sup>e</sup> place du classement des destinations les plus attractives pour les travailleurs internationaux. Sa capitale, Luxembourg-Ville, figure également au classement, en 48<sup>e</sup> position parmi les métropoles mondiales. Si des villes comme Londres, Amsterdam ou Dubaï dominent le palmarès, l'attrait croissant pour le Luxembourg reflète les efforts conjugués de ses institutions et de ses acteurs économiques.

« Cette progression démontre que le Luxembourg est de plus en plus perçu comme une destination de choix. Cela s'explique notamment par la qualité de vie, la sécurité et les opportunités professionnelles qu'il offre », ajoute Arthur Meulman.

## Les travailleurs étrangers séduits par le Luxembourg

L'étude met également en lumière les origines des travailleurs intéressés par une expatriation au Luxembourg. Parmi eux, 11 % des Portugais placent le Grand-Duché parmi leurs 3 premières destinations, suivis de 6 % des Pakistanais et des Belges. D'autres nationalités montrent un intérêt significatif, notamment les Français (5 %), les Tunisiens, les Algériens et même des Ougandais.

« Le Luxembourg bénéficie déjà d'une forte reconnaissance auprès de ses voisins frontaliers et de la communauté lusophone. Toutefois, il est intéressant de noter l'absence de pourcentages élevés pour l'Allemagne, alors que les germanophones occupent une place importante dans le marché du travail luxembourgeois », observe Arthur Meulman.

## Pourquoi choisir le Luxembourg ?

Les résultats de l'enquête dévoilent trois principaux critères qui incitent les talents étrangers à choisir le Luxembourg :

- › la qualité des emplois proposés (66 %) ;
- › la qualité de vie (65 %) ;
- › la sécurité et la stabilité de l'environnement (48 %).

En tant qu'acteur-clé du recrutement au Luxembourg, jobs.lu joue un rôle central pour connecter les employeurs locaux avec ces talents internationaux, contribuant ainsi à renforcer l'attractivité du pays.

## Défis et tendances pour 2025

Alors que le Luxembourg progresse dans les classements, de nouveaux défis et opportunités émergent pour l'année à venir :

- › une concurrence accrue pour les talents internationaux : avec des pays comme l'Australie, le Canada ou les Émirats arabes unis qui dominent toujours le classement, le Luxembourg devra continuer d'investir dans sa promotion à l'international et développer des politiques d'accueil attractives ;
- › l'importance de la digitalisation des processus de recrutement : les plateformes comme jobs.lu devront innover pour répondre à une demande croissante d'outils numériques facilitant la mobilité internationale, notamment via des technologies basées sur l'intelligence artificielle ;
- › une intégration plus inclusive : attirer les talents ne suffit plus ; leur intégration sociale et culturelle devient cruciale pour assurer leur rétention à long terme ;
- › un focus sur la durabilité et l'équilibre vie professionnelle-vie privée : avec l'émergence de nouveaux modèles de travail hybride et la montée des préoccupations environnementales, le Luxembourg pourrait renforcer son attractivité en adoptant des approches durables et flexibles.

En 2025, le Grand-Duché devra relever ces défis tout en capitalisant sur ses atouts actuels pour consolider son rang dans un contexte international de plus en plus compétitif.

Pour en savoir plus sur l'étude ou découvrir les solutions proposées par jobs.lu, rendez-vous sur [www.jobs.lu](http://www.jobs.lu) ou contactez-nous à [contact@jobs.lu](mailto:contact@jobs.lu).



PwC Legal

*Legal expertise,  
Business understanding,  
It's all connected.*

**HOT TOPICS**

- ➔ **Moral Harassement**
- ➔ **Whistleblowing**
- ➔ **Right to disconnect**
- ➔ **Pay transparency**
- ➔ **Employment contract reform**
- ➔ **Immigration, including the hiring of third country highly qualified workers**



**EMPLOYMENT  
LAW**

At PwC Legal, we provide a broad spectrum of legal services to address employment-related challenges, including the key issues highlighted above, with expert support at every stage.



Contact our **Employment** team.

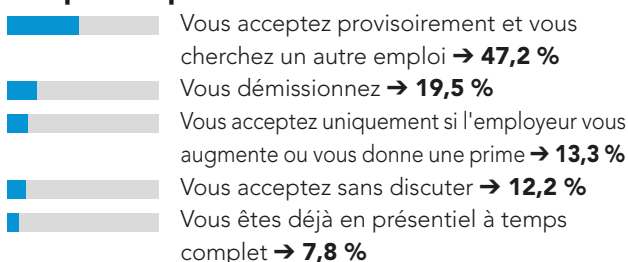


Contact the **PwC Academy** for our e-learning training on Moral Harassement.

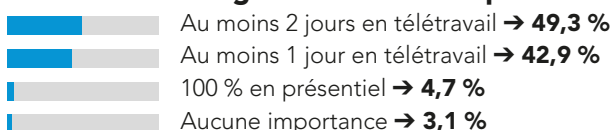
# Et si c'était la fin du télétravail pour vous ?

Il y a quelques années, la question du lieu de travail ne se posait pas. C'était forcément dans une entreprise. Aujourd'hui, dès l'entretien d'embauche, la question du nombre de jours de travail à domicile accordé est d'emblée posée aux employeurs. Mais, depuis quelques mois, on sent une volonté de certains de revenir au présentiel complet, à l'instar d'Amazon ou d'Ubisoft, pour ne citer qu'eux. Résultats du sondage réalisé en partenariat avec *Entreprises magazine* et diffusé en novembre-décembre sur le site [lesfrontaliers.lu](http://lesfrontaliers.lu).

## Votre employeur vous annonce un retour complet en présentiel...



## Comment envisagez-vous votre emploi ?



## Selon vous, quels sont les avantages du télétravail ? (plusieurs réponses possibles)

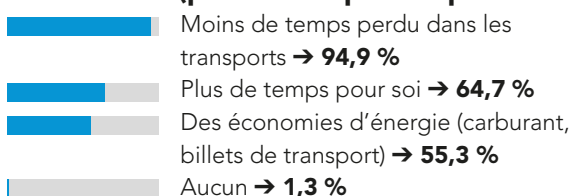
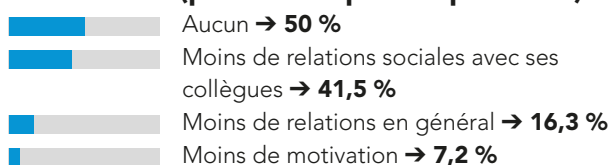
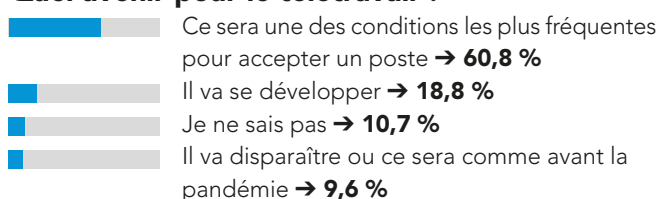


Photo-Jirsak/Shutterstock

## Selon vous, quels sont les inconvénients du télétravail ? (plusieurs réponses possibles)



## Quel avenir pour le télétravail ?





Real people. Real talent. True opportunities.

*Arhis HR Solutions est votre partenaire en interim et recrutement avec quatre agences spécialisées et 30 collaborateurs experts dans leurs domaines. Forts de notre expertise sectorielle et de notre engagement envers la qualité, nous sommes prêts à vous accompagner pour relever vos défis de recrutement.*

**AGENCE INDUSTRIE-  
TERTIAIRE**

22 Boulevard J.F. Kennedy  
L-4170 Esch-sur-Alzette  
Tél.: 26 54 04 641  
industrie@arhis.lu

**AGENCE BATIMENT**

26-28 Boulevard J.F. Kennedy  
L-4170 Esch-sur-Alzette  
Tél.: 28 85 97 1  
btp@arhis.lu

**AGENCE HOSPITALITY**

8 rue Berwart  
L-4043 Esch-sur-Alzette  
Tél.: 26 63 24 40  
hospitality@arhis.lu

**AGENCE GENERALISTE EST**

11-13 Place du Marché  
L-5555 Esch-sur-Alzette  
Tél.: 28 22 72 1  
est@arhis.lu

Contactez-nous et découvrez un partenaire qui allie expertise et proximité pour répondre à vos attentes.



# Nouvelle génération de travailleurs issus des écoles de commerce : comprendre leurs aspirations

Au Luxembourg, comme partout en Europe, les jeunes diplômés issus des écoles de commerce sont de plus en plus critiques à l'égard des dirigeants d'entreprise et de leur gestion. Un taux de natalité décroissant, une augmentation de l'espérance de vie et l'allongement des carrières font que, par ailleurs, attirer et retenir ces jeunes générations dans le contexte de mixité générationnelle représente un réel défi pour les Ressources humaines. L'organisation entière de l'entreprise doit se remettre en question.

Cet article a pour objet de présenter les principales conséquences qui résultent de ce changement de paradigme.

## Évolution profonde des aspirations professionnelles de ces jeunes diplômés

Selon une étude menée par le magazine en ligne *The Conversation*, ces jeunes diplômés sont très convoités quels que soient les secteurs, les fonctions, les tailles et les organisations. Attirer et surtout les fidéliser est une préoccupation majeure des recruteurs. Mais ceux-ci sont-ils prêts à composer avec les aspirations professionnelles de ces nouvelles recrues, leur relation au travail ? Pas certain...

La question de la mobilité, par exemple, est centrale : ces travailleurs-débutants sont enclins à la pratiquer au début de leur vie active. Ils n'hésitent pas à l'utiliser comme un levier d'amélioration de leurs conditions d'emploi et/ou comme une stratégie individuelle de développement de carrière lorsqu'ils ne sont pas satisfaits des conditions de travail. Il en est ainsi avec les méthodes de contrôle et de commandement de certains managers, ce qui les conduit à refuser d'être considérés comme de simples exécutants. Qualifiés et pro-actifs, ils souhaitent participer aux processus de prise de décision, à la conception du travail, au partage des informations sur les résultats

attendus. Ils veulent qu'on leur fasse confiance. Ce qui les anime, c'est l'esprit de groupe et l'esprit d'équipe qui repose sur la confiance, la solidarité, le sentiment de sécurité.

Ces nouveaux entrants sont le plus souvent des créatifs qui poussent sans arrêt à améliorer les nouvelles pratiques, notamment dans le domaine de l'organisation du temps de travail car ils maîtrisent les outils numériques. Ils ont besoin bien entendu d'un coach bienveillant qui leur montre la voie à suivre et non d'une autorité surplombante.

L'enquête diligentée par *The Conversation* montre aussi qu'en matière d'emploi, de manière générale, les jeunes diplômés, à 71% d'entre eux, sont à la recherche d'activités motivantes et stimulantes, et sont branchés innovation. Ils attendent qu'on leur confie un travail *challenging* pour 56% d'entre eux. Quant à leur objectif de carrière, il se résume le plus souvent à privilégier l'acquisition de compétences, le développement personnel et, à certains égards, à tenter d'apporter leur contribution à la société. La recherche de revenus élevés, comme 28% des recruteurs l'imaginent, reste même minoritaire selon l'enquête.

Des horaires flexibles, un rythme personnel de travail et conséquemment le rejet des réunions de travail qu'ils jugent improductives et inefficaces sont ce qu'ils revendiquent. La libre gestion du temps

leur donne la possibilité de se documenter, de développer des solutions qui leur sont propres. Enfin, il y a une chose à laquelle ils tiennent par-dessus tout, c'est de préserver leur temps libre, la vie en dehors du travail, des espaces de sociabilité...

## Les recruteurs RH mésestiment l'importance des relations sociétales

Les recruteurs perçoivent mal l'importance des facteurs d'engagement de ces jeunes générations issues ou non d'écoles de commerce, qui sont très sensibles à l'éthique de la gouvernance, à une rémunération juste des dirigeants et du capital, à une optimisation fiscale raisonnable, au respect des droits humains : les recruteurs pensent-ils vraiment que ces jeunes-là vont accepter les arrangements du passé ?

D'autant que la concentration d'un pouvoir de décision opaque dans les mains d'un organe supérieur n'est plus de mise, ni la délégation : ils n'en veulent tout simplement pas. Ils leur préfèrent la transparence à l'égard de la communauté.

## L'autonomie et la confiance sont des atouts majeurs : deux exemples parmi d'autres

Un vent nouveau a soufflé dans les années 80 à Stockholm avec la création, par un patron inspiré, de la grande plate-



Photo-FrankHH/Shutterstock

Attirer et surtout les fidéliser est une préoccupation majeure des recruteurs. Mais ceux-ci sont-ils prêts à composer avec les aspirations professionnelles de ces nouvelles recrues, leur relation au travail ? Pas certain...

forme de service de *streaming* musical, Spotify. Connue pour son design organisationnel inspirant et original, le chef d'entreprise a imaginé la mise en place d'équipes polyvalentes et autonomes multiples, avec une mission unique, qui se regroupent (en tribus) pour travailler ensemble sur un sujet commun. Une approche qui favorise, selon l'entrepreneur, l'autonomie, la communication, la responsabilité et la qualité, soulignant au passage l'importance d'une culture commune et du réseau.

Particulièrement adaptée au monde des informaticiens et aux plateformes logistiques, ce modèle reste inspirant pour de nombreuses entreprises qui ont tenté de s'en rapprocher. Pourtant, l'architecture organisationnelle a fait l'objet de nombreuses critiques ces dernières années en raison de sa complexité. N'empêche, si une organisation ne revoit pas ses comportements, sa culture, copier le modèle Spotify n'a pas de sens.

### Encouragez les erreurs pour innover

L'entreprise automobile française Renault a elle aussi imaginé et créé l'ouverture de zones d'autonomie donnant droit à

l'erreur. Considérant qu'au-delà de la théorie l'amélioration comprend l'expérimentation et l'apprentissage – qu'ils viennent des réussites ou des échecs –, se lancer à fond dans une idée puis la remettre en cause lorsqu'on se rend compte que c'était une erreur, constitue la logique du *test and learn*.

### En conclusion

L'autorité dans l'entreprise implique une relation dissymétrique d'obéissance acceptée comme légitime par les dirigeants, ce qui ne va plus de soi pour les nouvelles générations de salariés.

Les employeurs et leur département Ressources humaines parviennent-ils à fidéliser ces nouveaux entrants ? C'est une autre paire de manches...

Il leur faudra entendre les plaintes de ces nouveaux entrants relatives à la complexité de l'entreprise, la verticalité, les réunions et le *reporting*, le manque d'autonomie et les pressions exercées sur eux. Il leur faudra considérer l'objectif de formation des écoles de commerce qui est de faire de ses jeunes étudiants des experts du monde économique et de l'entreprise, à la fois opérationnels et polyvalents, futurs managers des RH et futurs chefs d'entreprise.

Une fois considérés tous ces paramètres, il leur sera possible de prendre du recul afin d'envisager de mettre en oeuvre de nouvelles pratiques managériales attendues de tous.

Certains dirigeants tiennent déjà compte de ces nouveaux paradigmes.

**Martine Borderies**

### Pour aller plus loin :

*The Conversation*, article *Les recruteurs comprennent-ils bien les aspirations des nouvelles générations d'étudiants en école de commerce ?*, 15 septembre 2024.

<https://theconversation.com/les-recruteurs-comprennent-ils-bien-les-aspirations-des-nouvelles-generations-detudiants-en-ecole-de-commerce-238730>

Céreq, *Enquête 2020 auprès de la Génération 2017. Des parcours contrastés, une insertion plus favorable, jusqu'à...*, Thomas Couppié, Émilie Gaubert et Elsa Personnaz, 10 mai 2022.

<https://www.cereq.fr/en/node/10285>

hunteed.com, article *Le travail asynchrone est-il la nouvelle norme ?*, 23 juin 2023.

<https://www.hunteed.com/blog/le-travail-asynchrone-est-il-la-nouvelle-norme>

# S'arcbouter sur un modèle ancien, c'est là l'erreur

Le problème de la majorité des entreprises est qu'elles continuent à fonctionner de manière traditionnelle. Dans le même temps, on attend de la fonction RH, associée à la politique de l'entreprise, qu'elle crée de nouvelles stratégies de management. Tenir compte des nouveaux besoins est fondamental pour la survie des entreprises dans l'environnement économique global actuel.

Pour certains experts, cette résistance au changement serait en réalité une résistance aux changements imposés indirectement par les nouvelles générations, celles issues des universités, des écoles de commerce, et ressentie comme dénuée de sens.

Pourtant, le lâcher-prise du top management est essentiel : piloter, organiser, diriger et contrôler n'est définitivement plus de mise. Les dirigeants doivent entrer dans un monde nouveau, où associer les salariés aux décisions est incontournable.

## Les RH doivent revoir leur cadre de management

Qu'on le veuille ou non, le temps des superviseurs est révolu. Le métier a certes évolué au cours de cette dernière décennie, sans que l'on puisse pour autant parler de révolution des comportements. Les RH doivent s'acheminer vers un modèle sociétal différent en devenant des mentors, des facilitateurs, ce qui est plus conforme aux attentes de ces nouvelles recrues et des salariés de manière générale, ainsi que suivre leurs managers afin de savoir si leurs missions se déroulent dans les meilleures conditions.

Ce qui est fâcheux, c'est que la réalité est bien différente. À tel point que la presse se fait un devoir de dénoncer les comportements abusifs de ces dirigeants RH. Le journal suisse *Le Temps* titre par exemple « ... trop souvent les ressources dites humaines sont déconnectées de l'humain » ; le magazine français *Capital* enchaîne « Quand les RH deviennent inhumains » ; *Les Échos*, avec beaucoup d'humour, pose la question « Les RH doivent-elles changer de nom ? » *La Harvard Business Review* n'est pas en



Photo-BritCats Studio/Shutterstock

Les dirigeants doivent entrer dans un monde nouveau, où associer les salariés aux décisions est incontournable.

reste non plus qui souligne « ... les RH sont trop souvent déconnectées de la réalité ». De son côté, Didier Bille, ancien DRH dans une grande entreprise, révèle dans son livre *DRH – La machine à broyer* publié aux éditions du cherche midi les techniques froides et cyniques de licenciements abusifs, de pratiques scandaleuses des grandes entreprises ou bien de certaines PME. Radio France dans l'une de ses émissions a parlé de lui comme le « sniper des RH » qui dénonce les collusions entre les directions d'entreprises et les RH.

Qu'on ne s'y trompe pas, la plupart des pays européens sont concernés. Le Luxembourg, par exemple, prenant la

mesure de la situation a finalement promulgué le 29 mars 2023 une loi instaurant une protection du salarié contre toutes représailles, celles de l'employeur, du top management, des collègues de travail. Cela suffira-t-il ? Identifier les violations du droit du travail au sein de l'entreprise n'est pas une mince affaire...

## Le harcèlement managérial est un fléau qu'il faut dénoncer

Un métier en crise où le cynisme le dispute à l'incompétence de certains responsables RH avec des méthodes brutales de management, des comportements qui ne cherchent pas à créer

un trait d'union entre la direction et les salariés, des applications des consignes brutales et parfois illégales... Fermer les yeux, éliminer ceux qui se plaignent, voilà les reproches qui leurs sont adressés.

### Au juste quand parle-t-on de harcèlement ?

Lorsqu'un employeur soumet ses salariés à une pression continuelle, à des reproches incessants, à des ordres et contre-ordres, ou à une absence de dialogue se traduisant par la mise à l'écart d'un salarié déterminé et un mépris affiché à son égard, on parle de harcèlement managérial.

Rabaisser, humilier, intimider, isoler ou discriminer sont des comportements qui peuvent inclure des critiques non constructives, des menaces, des missions impossibles, un refus déraisonnable de promotion ou d'augmentation.

Le harcèlement managérial peut aussi se manifester sous la forme de comportements sexistes, racistes, relatifs à des caractéristiques telles que l'âge, la religion...

Les pressions exercées et les négociations engagées sous la table par des dirigeants peu scrupuleux pour accompagner le salarié vers la porte de sortie et assorties, dans le meilleur des cas, d'un dédommagement pécuniaire fait que bien peu d'affaires aboutissent – au sens de trouver une conclusion – en justice. Être exclu de la sorte équivaut pourtant pour l'employé à une « mise à mort » dont il se remettra difficilement.

Que révèlent ces comportements ? Des comportements de chefs d'entreprise et de responsables RH en rupture avec leur époque.

### Les remèdes classiques ne fonctionnent plus, il faut en changer

Dans le contexte économique et social actuel, les responsables RH ne peuvent pas se déconnecter encore plus des salariés. Il leur faut apprendre à leur proposer des expériences motivantes et stimulantes, à cultiver le dialogue avec leurs équipes, à relever les défis que représentent la transformation du rapport au travail, la flexibilité, la digitalisation. Il s'agira également de se montrer à la hauteur, de faire preuve de capacités d'organisation autant que de lea-

dership, comme dans les autres directions de l'entreprise.

Les chefs d'entreprise eux-mêmes ont tendance à penser que leur formation initiale est suffisante, beaucoup comptant sur leur expérience empirique, expérience dont il faut souligner qu'elle ne protège pas toujours de l'erreur : quid des fusions ratées, des produits bâclés... ? Une formation initiale qui est désormais largement insuffisante pour affronter de nouveaux paradigmes.

En outre, repasser par la case formation signifie faire le choix de formations faisant une large place à l'innovation. Il faut en finir avec les vieilles recettes.

### L'évolution des pratiques de recrutement, par exemple

Les pratiques de recrutement sont devenues un enjeu majeur pour stimuler l'innovation au sein des entreprises, ce que souligne une étude récente menée par le cabinet Deloitte. Ainsi, 67 % des chefs de grandes entreprises considèrent que l'innovation est essentielle à leur croissance, ce qui les pousserait à revoir leurs méthodes de recrutement. Comme par exemple le géant Google qui a mis en place des processus de recrutement basés sur l'évaluation des compétences et des talents, plutôt que sur les diplômes ou l'expérience traditionnelle. Une approche qui lui a permis d'augmenter de 25 % le taux de rétention de ses nouveaux employés et d'améliorer sa capacité à innover.

Selon une autre enquête, celle de PwC, 89 % des professionnels des Ressources humaines issus de grandes entreprises considèrent que l'utilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle et l'analyse des données est cruciale pour identifier les talents les plus prometteurs. Cette tendance est confirmée par le fait que 45 % des entreprises prévoient d'investir davantage dans des outils technologiques pour améliorer leurs processus de recrutement.

Quid des PME et des petites entreprises ? Ont-elles recours aux plateformes collaboratives ? Non. On y continue hélas à diriger comme autrefois.

Du coup, on observe une multiplication des thérapies en tous genres, mais qui révèlent quoi au juste ? Les RH se contentent de dire, à leur avantage, qu'elles assurent le rôle d'infirmières

sociales et dès lors sortent de la représentation des personnels.

En réalité, les salariés et les plus jeunes en particulier ne croient pas ce que ce management soi-disant moderne leur raconte – place dans la hiérarchie... – Pour eux, c'est la reconnaissance des pairs qui compte. Quant à l'autorité, elle n'est pas une compétence, bien au contraire elle masque le plus souvent une absence de savoir-faire.

### Conclusion

Le dirigeant RH idéal serait sans nul doute celui qui cherche à se réinventer à l'aide de programmes de formations ciblées – informatiques, d'analyse des données – pour lui et ses collaborateurs, celui qui ne se focaliserait pas sur les objectifs de sa direction mais chercherait tout aussi bien à s'occuper de ses équipes, gardant à l'esprit qu'il fait partie de la même équipe que ses collaborateurs. Dans les grands groupes, il chercherait à se repositionner sur l'échiquier de l'entreprise, sollicitant les conseils d'administration et les autres directions afin de protéger les salariés. Le département RH est une pièce maîtresse au sein de l'entreprise.

Dans un de ses articles la *Harvard Business Review* note qu'il existe un déficit du lien social global, d'où l'importance de replacer l'humain au cœur de l'entreprise. Pour le reste, c'est de la modernisation de l'ensemble des processus de Ressources humaines dont il s'agit, et une véritable révolution culturelle est attendue.

**Martine Borderies**

### Pour aller plus loin :

<https://www.ichec.be/fr/CPMI>

ICHEC, chaire en pratiques managériales innovantes, qui a 3 missions : l'analyse des pratiques émergentes, la formation des gestionnaires responsables et créatifs, la préparation des étudiants à leurs responsabilités managériales, aux enjeux actuels et à venir.

<https://www.cereq.fr>

Les enquêtes Générations du Céreq, un dispositif d'enquêtes original qui permet d'étudier l'accès à l'emploi des jeunes à l'issue de leur formation initiale.

# La question de la formation des RH et de leurs équipes

Parce que la fonction RH est une pièce maîtresse de l'entreprise, les dirigeants doivent relever le défi de la formation, pour eux comme pour l'ensemble de leurs collaborateurs et ce, dès à présent.

Se former n'est pas une perte de temps, mais un investissement indispensable pour saisir pleinement les opportunités offertes par l'intelligence artificielle et l'automatisation. Innovation et adaptation continue sont donc deux enjeux majeurs pour l'entreprise.

## Pour tout le monde

La formation initiale de la plupart des dirigeants et managers n'est pas suffisante pour affronter les multiples défis, qu'ils soient numériques, générationnels, sociaux ou environnementaux. Les expériences empiriques que certains mettent en avant sont souvent désuètes. Et pourtant, beaucoup de PME comptent sur cette expérience. Mais aucun des savoirs requis aujourd'hui ne peut faire l'impasse sur la formation.

Le premier des objectifs est donc de se former, en priorité à tout ce qui concerne la conduite du changement et la transformation au sein de l'entreprise, puis à l'intelligence artificielle, aux outils digitaux de collaboration et à la Data culture tant il est vrai que la fonction RH manque de compétences dans ce domaine ; se former aussi en science des données parce qu'elle peut contribuer à l'optimisation et à la réduction des coûts dans l'entreprise. La digitalisation du manuel des employés (*onboarding/outboard end*), l'accès aux fonctions de support, les congés, les absences, les demandes de formation, l'intégration des nouveaux salariés... sont des activités qui, lorsqu'elles sont manuelles, sont particulièrement chronophages.

À ce propos, une étude du Boston Consulting Group de 2023, note que ces compétences numériques sont au cœur de la création de valeur au sein de la fonction RH. Au passage, il est intéressant de sou-

ligner que chacun, dans son métier, pourrait en tirer bénéfice : un expert-comptable va devenir un expert-conseil qui pourra, en interne, aider le dirigeant à penser par exemple ses investissements (Copilot pour tenir la comptabilité ?).

Les RH doivent donc investir dans leurs équipes, à travers des programmes de formation et de certification en IA et en analyse de données. Tout aussi essentiels sont les programmes de formation dédiés à la gestion des risques, à l'accompagnement des transformations écologiques ou sociales. Par exemple, en ce qui concerne le risque, sa gestion est l'un des axes d'amélioration les plus importants pour les managers et l'une des compétences managériales les plus sous-estimées. C'est le cas, par exemple, d'une phase de rush plus ou moins longue imposant de faire des heures supplémentaires importantes et générant de ce fait une grande fatigue ainsi que des tensions (certaines entreprises high-tech appellent ça le *crush*). Ces risques peuvent aussi être liés à un événement extérieur comme la fermeture obligée et non prévue de l'entreprise, un accident grave ou le décès d'un collaborateur, la démission subite... Sans oublier certaines situations problématiques du quotidien comme la dispute entre collaborateurs, ou la démotivation d'un employé...

## L'absence de plan global de formation, une calamité pour les deniers de l'entreprise

S'agissant d'une stratégie de formation, la plupart des PME se retrouvent le plus souvent la tête dans le mur. Les RH et les services de formation sans concertation avec les managers et les salariés proposent toutes sortes de contenus de formation dans lesquels ceux-ci

peuvent piocher à leur guise, avec pour conséquence des choix de formation non alignés sur leurs besoins. Les entreprises passent donc à côté de la véritable formation, celle qui vise à acquérir les compétences nécessaires pour son bon fonctionnement. La question qui se pose est alors de savoir pourquoi leurs managers ne sont pas impliqués ? Est-ce en raison de leur déficit de formation en matière de management ? Pourtant être capable de dialoguer avec son dirigeant RH, d'identifier les besoins de formation de ses équipes sont des compétences essentielles et qui s'acquièrent.

## Améliorer les pratiques managériales : pourquoi la formation n'y arrive-t-elle pas ?

Parce que les managers échappent à la formation tout au moins s'ils ne la demandent pas, faisant incomparablement plus de dégâts que leurs collaborateurs. La plupart semble considérer, tout comme leur entreprise, que la qualité de leur management ne compte pas pour beaucoup dans leur parcours professionnel. Par conséquent, nul besoin de s'investir dans une formation chronophage et coûteuse.

Pire, une large étude (Oracle & Workplace Intelligence) a montré que lorsque les salariés (60 % en France) ont besoin d'aide, ils préfèrent (80 % d'entre eux) chercher du soutien auprès d'un robot – qui lui au moins n'émet pas de jugement – plutôt que de solliciter leur manager dont l'intérêt pour le bien-être des collaborateurs n'est pas une priorité, mais surtout parce que ce n'est pas une question qui le préoccupe. Faute de formation, les problèmes de santé mentale des salariés sont ainsi ignorés.



Photo-Cagkan Sayin/Shutterstock

Les RH et les services de formation sans concertation avec les managers et les salariés proposent toutes sortes de contenus de formation dans lesquels ceux-ci peuvent piocher à leur guise, avec pour conséquence des choix de formation non alignés sur leurs besoins. Les entreprises passent donc à côté de la véritable formation, celle qui vise à acquérir les compétences nécessaires pour son bon fonctionnement. La question qui se pose est alors de savoir pourquoi leurs managers ne sont pas impliqués ?

### L'engagement des jeunes générations de diplômés

Quid, dans ce contexte, de l'engagement des jeunes générations en entreprise, ceux issus en particulier des Business Management School ? Le cabinet de conseil BearingPoint et l'EDHEC NewGen observent dans une étude qu'il n'y a pas de désintérêt ou de défiance vis-à-vis de l'entreprise de la part des jeunes générations. En revanche, celle-ci se doit de répondre aux nouvelles attentes, aspirations et défis propres à leur époque (aventure collective, méthodes de travail innovantes favorisant l'esprit d'équipe au sein d'espaces collaboratifs, engagement environnemental, diversité et inclusion, respect des droits humains, lutte contre la cor-

ruption...). Autant dire que ce n'est pas gagné pour les recruteurs.

### En conclusion

Pour transformer l'entreprise en entreprise durable, la direction et les managers RH vont devoir réaliser beaucoup d'efforts en temps et en énergie. Pour cela, la fonction RH doit faire sa révolution et les entrepreneurs qui veulent de l'innovation s'atteler à changer les règles du jeu. Mais, au lieu de prendre cette direction, les entreprises continuent à gaspiller des sommes d'argent astronomiques dans la formation, une manne dont profitent toutes sortes de formateurs plus ou moins outillés.

Martine Borderies

### Pour aller plus loin :

ICHEC, Chaire des pratiques managériales innovantes

<https://www.ichec.be>

<https://www.ichecformationcontinue.be>

Entreprendre, article *Les managers et dirigeants d'entreprises sont-ils suffisamment formés ?*

<https://www.entreprendre.fr/les-managers-et-dirigeants-dentreprises-sont-ils-suffisamment-formes>

CNAM, master Ressources humaines et Transformations numériques (M1 + M2)

<https://formation.cnam.fr/rechercher-par-discipline/master-ressources-humaines-et-transformations-numeriques-1085665.kjsp>

Lefebvre Dalloz Compétences, formation Accompagnement RH des changements et transformations

[https://formation.lefebvre-dalloz.fr/sites/default/files/pdf\\_training/2024/600775\\_prog.pdf](https://formation.lefebvre-dalloz.fr/sites/default/files/pdf_training/2024/600775_prog.pdf)

Harvard Business Review, article *Pourquoi l'IA générative peine encore à révolutionner les RH : les 5 défis à surmonter*, Jeremy Lamri, 29 juillet 2024 et modifié le 23/10/2024.

<https://www.hbrfrance.fr/strategie/pourquoi-l-ia-generative-peine-encore-a-revolutionner-les-rh-les-5-defis-a-surmonter-60674>

Heyteam, article *Comment les ressources humaines (RH) peuvent-elles accompagner les managers ?*, 11 avril 2023.

<https://www.heyteam.com/articles/comment-les-ressources-humaines-rh-peuvent-elles-accompagner-les-managers>

# EiviLux

## Mettre l'humain au cœur de votre succès : une stratégie sur mesure

De la stratégie RH à l'accompagnement managérial jusqu'à l'inspiration en conférence, notre ambition est claire : remettre l'humain au centre de la performance. Entretien avec Céline Campi, spécialiste du sur mesure pour déployer des solutions RH et managériales efficaces.

### **Vous proposez un éventail complet de services, mais quel en est le fil rouge ?**

Nous avons un fil conducteur simple mais essentiel : mettre l'humain au cœur de la réussite de nos clients. Pour cela, nous intervenons à trois niveaux : en conseil RH, en accompagnement managérial et à travers des conférences inspirantes. Nous ne proposons jamais de solutions standardisées ; notre approche est 100 % sur mesure pour répondre aux réalités et enjeux spécifiques de chaque entreprise.

### **Commençons par le conseil RH. En quoi consistent vos interventions ?**

Nous proposons des services de DRH par intérim, qu'il s'agisse d'une prise en charge globale ou ciblée sur des thématiques précises. Nos équipes accompagnent également nos clients dans leurs projets RH les plus variés : que ce soit la sélection d'un SIRH adapté à leurs besoins, l'élaboration d'une politique salariale équilibrée, ou encore la mise en place d'un processus d'évaluation des collaborateurs, pour ne citer que quelques exemples. Enfin, nous intervenons pour des recrutements stratégiques, car le capital humain est une des clés d'une stratégie performante.

### **L'accompagnement managérial est une autre de vos spécialités. Que proposez-vous concrètement ?**

Nous accompagnons les dirigeants et leurs équipes à travers du coaching individuel et/ou collectif, ainsi que des formations sur mesure. Ces formations peuvent être organisées en inter ou intra-entreprise selon les besoins. Mais



Céline Campi, fondatrice et directrice, EiviLux.

« Notre marque de fabrique, c'est le sur mesure. »

notre offre phare reste notre Management Academy. Ce programme s'étale sur 6 mois, à raison de 2 jours par mois, et permet aux managers d'acquérir des compétences concrètes, de prendre du recul et de partager des expériences entre pairs. La prochaine promotion, la 4<sup>e</sup>, démarrera en 2025.

### **Vos conférences s'adressent à quel type de public et sur quelles thématiques ?**

Mes conférences sont conçues pour inspirer et provoquer des déclics, que ce soit au sein d'une entreprise ou lors d'événements professionnels. J'aborde des sujets tels que le dépassement de soi, l'agilité et l'adaptation managériales – des thèmes essentiels dans un monde en perpétuel changement. Chaque intervention est personnalisée pour s'aligner avec la vision et les besoins des clients.

### **Qu'est-ce qui distingue votre approche des autres acteurs du marché ?**

Notre marque de fabrique, c'est le sur mesure. Nous écoutons, nous analysons et nous co-construisons des solutions avec nos clients. Ce souci du détail, associé à une approche humaine et pragmatique, permet de délivrer un accompagnement durable et efficace. Qu'il s'agisse de repositionner une stratégie RH, de faire monter en compétences les managers ou d'inspirer les équipes, nous sommes convaincus que la performance passe avant tout par l'humain.

Avec une approche globale, personnalisée et centrée sur l'humain, EiviLux accompagne les organisations dans leurs défis RH et managériaux. Du conseil à la formation jusqu'à l'inspiration par le partage d'expériences, notre équipe est à vos côtés pour mettre l'humain au cœur de votre succès.

[www.eivi-lux.com](http://www.eivi-lux.com)



# HORECA

Quelles sont les  
dispositions légales  
du Code du travail  
dans ce secteur



## Employeurs, salariés, apprentis et stagiaires.

Afin de vous accompagner dans la compréhension des obligations légales, l'ITM met à votre disposition un relevé des principales dispositions du Code du travail applicable à l'Horeca. Grâce au QR code, accédez facilement à ce guide pratique qui vous permettra de consulter rapidement les informations essentielles.

+352 247-76100 | [contact@itm.etat.lu](mailto:contact@itm.etat.lu) | [www.itm.lu](http://www.itm.lu)



Ensemble, valorisons le Travail.

# Comment recruter plus efficacement ?

Plus que jamais, les employeurs doivent renforcer leur capacité à recruter. Dans un marché où de nombreux profils sont très disputés, il faut pouvoir aller vite en veillant à ne pas se tromper. L'exercice n'est en rien aisé. Pour y parvenir, le renforcement de la marque employeur, l'optimisation du parcours de recrutement et le recours aux solutions numériques sont des pistes à explorer.

Attirer les talents, bien recruter et fidéliser. De l'avis de la plupart des responsables RH, il s'agit là des principaux défis à relever aujourd'hui pour répondre aux enjeux actuels et à venir des entreprises. Les employeurs se disputent en effet de nombreux talents. Et pour parvenir à les recruter, il est nécessaire de travailler sur de nombreux aspects.

## Renforcer sa marque employeur

Avant tout, les recruteurs doivent veiller à renforcer leur marque employeur en tenant compte des talents qu'ils souhaitent attirer. Dans cette optique, il faut pouvoir mettre en place une approche stratégique robuste, qui part d'une identification des compétences et profils dont l'entreprise a besoin afin d'envisager l'ensemble des moyens et des canaux pour les approcher.

Le renforcement de la marque employeur ne se limite pas à affirmer sa présence sur les réseaux sociaux. La démarche débute en veillant à s'assurer de la satisfaction des collaborateurs en place. Ils sont en effet les premiers ambassadeurs et des relais-clés pour l'attraction des talents. L'entreprise peut aussi activer sa présence lors d'événements ou de salons de l'emploi choisis avec soin, dans l'idée de se rapprocher des écoles. Les possibilités, pour renforcer sa marque employeur sont nombreuses.

## Réduire la durée du parcours de recrutement

Dans un marché où les talents sont très disputés, le temps nécessaire au recrutement est un enjeu crucial. Les candidats postulent souvent à plusieurs endroits en même temps. Dès lors, plus la durée du parcours de recrutement est longue, plus

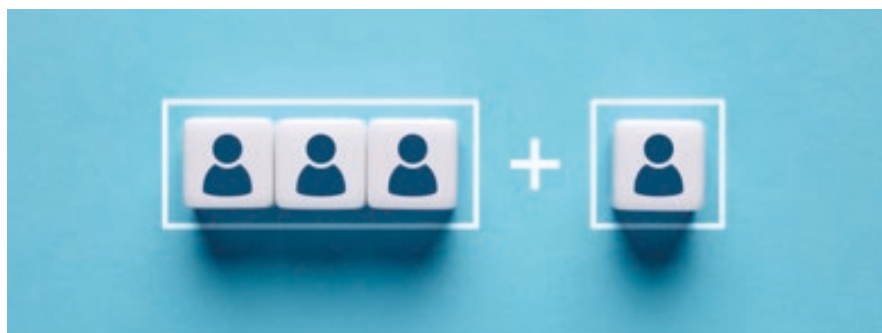


Photo-Cagkan Sayin/Shutterstock

on risque de voir des talents s'engager auprès d'autres acteurs.

Le temps nécessaire évolue en fonction des profils, des positions envisagées. Idéalement, cependant, cette période ne doit pas excéder un mois. Du côté du recruteur, cela nécessite de s'assurer de la fluidité du processus, afin de pouvoir se montrer réactif. Il faut notamment être rigoureux dans la sélection de départ, en fixant des critères précis pour éviter de perdre du temps dans l'analyse de candidatures inopportunes. On peut alors consacrer le temps disponible au suivi des profils les plus intéressants.

## Mettre en place un processus d'analyse robuste

La difficulté est d'accélérer le processus sans nuire à la qualité du recrutement. En d'autres termes, il ne faut pas se tromper. Pour cela, le recruteur doit s'appuyer sur un processus d'analyse robuste, en mettant en place des solutions pour évaluer efficacement les candidats.

Dans cette optique, de nombreux outils existent pour tester la personnalité des candidats, mesurer leur motivation ou rendre compte de leur capacité à raisonner. Le processus de décision doit aussi être clair et fluide, en facilitant l'accès aux données à l'ensemble des décideurs. La gestion

des données, dans le cadre d'un recrutement, est donc un enjeu primordial. Il faut en outre veiller à les exploiter dans le respect des réglementations en vigueur.

## Proposer une expérience optimale

À travers les étapes de recrutement, l'employeur doit évaluer le profil du candidat. Mais il ne faut pas oublier que ce dernier, dès le premier contact avec l'entreprise, va aussi se forger une opinion. Dans le contexte actuel, c'est souvent le candidat qui a le dernier mot, qui décidera *in fine* s'il souhaite rejoindre l'entreprise ou non. Il faut donc veiller à lui proposer une expérience qualitative, qui soit le reflet de l'entreprise, de ce qu'elle a à lui offrir. La transparence, le respect, la qualité de l'accueil, la disponibilité et la réactivité sont des éléments qu'il ne faut pas négliger si l'on souhaite que le candidat ne se détourne pas de l'entreprise après le premier entretien.

Au-delà de la sélection du candidat, il est aussi important d'accompagner l'intégration du collaborateur. De cette manière, afin de boucler la boucle, on s'assure de sa satisfaction et on contribue au renforcement de la marque employeur.

Sébastien Lambotte

# Intelligence artificielle : un nouveau souffle pour les Ressources humaines ?

Dans un monde professionnel en constante évolution, l'intelligence artificielle s'impose comme une révolution majeure dans le domaine des RH et de la formation continue. Si son adoption suscite encore des débats, ses apports sont déjà tangibles et bouleversent les pratiques traditionnelles.

Les services RH, historiquement perçus comme des fonctions administratives et parfois laborieuses, profitent aujourd'hui des outils d'intelligence artificielle (IA) pour rationaliser leurs opérations. Le recrutement, par exemple, connaît une transformation radicale grâce aux algorithmes capables de présélectionner des candidats en fonction de compétences-clés et de critères adaptés à chaque poste. Ces systèmes d'IA, tels que les *chatbots* ou les plateformes d'analyse de CV, permettent de réduire le temps de traitement des candidatures tout en minimisant les biais humains.

L'IA intervient également dans la gestion des talents, en identifiant des opportunités d'évolution de carrière internes ou en anticipant les besoins de formation grâce à l'analyse des données de performance. Ces outils permettent d'évaluer précisément les niveaux d'engagement des employés, en offrant aux responsables RH des pistes d'amélioration concrètes.

## Une formation continue réinventée

Face à l'obsolescence rapide des compétences, les entreprises doivent investir dans la formation continue. L'IA joue ici un rôle crucial en proposant des parcours personnalisés et adaptés aux besoins spécifiques des employés. Les plateformes équipées d'algorithmes d'apprentissage adaptatif analysent les performances des apprenants et ajustent en temps réel le contenu des formations pour maximiser l'efficacité.

Grâce à l'IA, les collaborateurs accèdent à des formations ciblées qui répondent précisément à leurs lacunes ou à leurs aspirations professionnelles. À cela s'ajoutent les simulateurs d'IA immersifs qui permettent de pratiquer des compétences techniques ou comportementales dans des environnements virtuels ultra-réalistes.

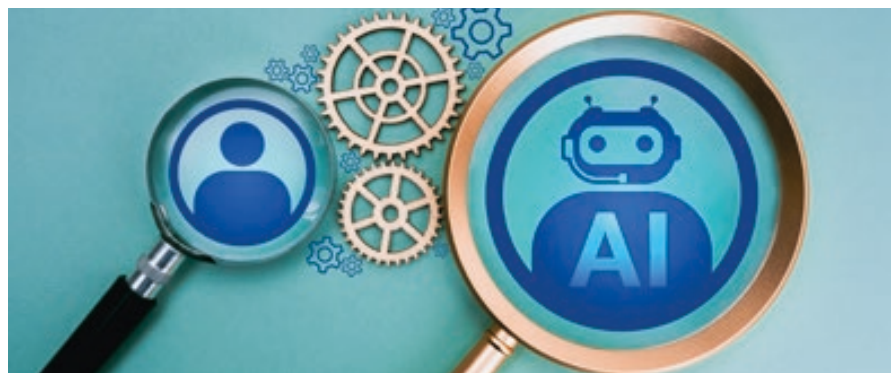


Photo- tete\_escape/Shutterstock

**L'IA est un outil, pas une solution magique. Elle doit être utilisée pour éclairer les décisions humaines, pas pour les remplacer.**

Par ailleurs, l'IA facilite le suivi des progrès. Des tableaux de bord intuitifs permettent aux employés et à leurs managers de visualiser les compétences acquises et celles à développer. Ces outils renforcent l'autonomie des apprenants, qui deviennent acteurs de leur progression.

L'analyse prédictive, rendue possible par l'IA, ouvre de nouvelles perspectives pour les RH et la formation continue. En analysant de grandes quantités de données issues des systèmes internes et du marché, les entreprises peuvent anticiper les tendances et préparer leurs équipes aux compétences de demain. Par exemple, une organisation peut identifier les technologies émergentes qui impacteront son secteur et initier des formations en amont pour rester compétitive.

## Vers une collaboration homme-machine équilibrée

Malgré ses promesses, l'utilisation de l'IA pose des questions éthiques. Les employés craignent parfois une surveillance excessive ou des décisions automatisées injustes. Pour répondre à ces inquiétudes, les entreprises doivent

miser sur une transparence accrue et une gouvernance éthique. L'IA est un outil, pas une solution magique. Elle doit être utilisée pour éclairer les décisions humaines, pas pour les remplacer.

Dans ce contexte, la formation aux compétences numériques devient cruciale, non seulement pour les employés mais également pour les responsables RH. La maîtrise de ces outils leur permettra d'explorer pleinement leur potentiel tout en garantissant une gestion équitable et humaine.

En dépit des défis, l'intégration de l'IA dans les RH et la formation continue constitue une opportunité sans précédent. Elle promet non seulement d'accroître la productivité des entreprises, mais aussi de renforcer l'engagement et le développement des employés. Dans cet écosystème en mutation, l'homme et la machine ont tout à gagner à travailler main dans la main. L'avenir des RH et de la formation continue s'annonce passionnant. La capacité des organisations à exploiter le potentiel de l'IA tout en plaçant l'humain au cœur des décisions déterminera leur succès dans cette nouvelle ère.

**Michaël Peiffer**

# Développer ses compétences numériques pour renforcer son employabilité

Les outils numériques occupent une place de plus en plus importante dans nos vies professionnelles. Aussi, les recruteurs cherchent des profils ayant la capacité de maîtriser des technologies comme l'intelligence artificielle ou, du moins, de pouvoir s'en servir dans l'accomplissement de leurs tâches. Pour décrocher un emploi, le renforcement des compétences numériques est devenu un enjeu crucial.

L'accélération des évolutions technologiques a des impacts non négligeables sur notre vie professionnelle. Ces dernières années, le monde du travail s'est considérablement transformé, intégrant toujours plus rapidement les nouvelles possibilités offertes par le numérique. Les outils de collaboration ont remodelé la manière avec laquelle nous interagissons, que l'on soit au bureau ou à distance. L'automatisation a permis d'accélérer des traitements. L'intelligence artificielle, de plus en plus, accompagne les équipes dans la réalisation de nombreuses tâches, facilitant la recherche d'information, la prise de note ou encore la production de documents. Et il y a fort à parier que les transformations dont nous prenons conscience aujourd'hui vont s'accélérer dans les mois à venir, refaçonant en profondeur nos modes de travail.

## Maîtriser l'IA, un réel atout

Dans ce contexte, il est essentiel pour les salariés d'être en mesure de s'adapter. Dès à présent, les employeurs et recruteurs se montrent particulièrement attentifs à ces aspects. Au moment d'engager un collaborateur, il est important de s'assurer qu'il sera capable d'accompagner la transformation digitale du métier. Maîtriser l'IA constitue un atout crucial pour décrocher un emploi. D'ici 5 ans, il est probable que la plupart des salariés seront amenés à interagir d'une manière ou d'une autre dans le cadre de leur profession, notamment pour mener à bien leur tâche ou pour obtenir une information en lien avec leur travail.

## Tous concernés

Évidemment, d'un métier à l'autre, d'un secteur à l'autre, les attentes vis-à-vis des

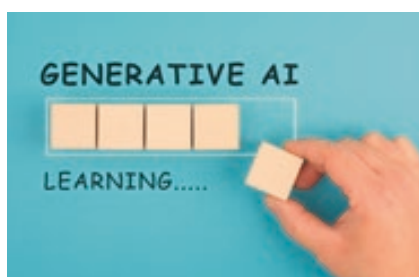


Photo-Berit Kessler/Shutterstock

compétences digitales requises peuvent fortement varier. Alors que les professionnels des technologies de l'information ont été les premiers à adopter ces nouveaux concepts, on voit que ces compétences sont de plus en plus requises dans les métiers de la finance, notamment dans le domaine de la *compliance*. De nombreuses fonctions de support, de la comptabilité aux RH en passant par le marketing, doivent aussi pouvoir tirer avantage des possibilités offertes par l'intelligence artificielle.

## Renforcer son employabilité

Afin de préserver leur employabilité et s'assurer, le cas échéant, un réemploi rapide, les personnes actives doivent veiller à mettre à jour leurs compétences ou à en acquérir de nouvelles tout au long de leur vie professionnelle. Il est dès lors essentiel de consacrer du temps et d'investir dans la formation professionnelle continue si l'on veut pouvoir accompagner ces évolutions et éviter de les subir. La formation permet de les comprendre, d'amadouer la technologie afin d'en faire une alliée.

Et les salariés comme les demandeurs d'emploi semblent avoir pris la mesure de l'enjeu. En 2023, l'ADEM a par exemple accompagné la formation de 5.143 demandeurs d'emploi, pour 6.062 participations à des formations au total.

Maîtriser l'IA constitue un atout crucial pour décrocher un emploi. D'ici 5 ans, il est probable que la plupart des salariés seront amenés à interagir d'une manière ou d'une autre dans le cadre de leur profession, notamment pour mener à bien leur tâche ou pour obtenir une information en lien avec leur travail.

Une part importante de ces formations ont concerné le développement de compétences numériques à travers des programmes dédiés.

## Des formations gratuites et accessibles

L'ADEM, notamment, a développé un partenariat avec plusieurs acteurs de la Place, comme la House of Training, le Digital Learning Hub ou encore le Competence Center de l'Université du Luxembourg, pour proposer des formations en lien avec les attentes « numériques » du marché. Parmi celles-ci, on peut citer le programme *Google Career* ou encore le parcours *Elements of AI* qui introduit aux concepts de l'intelligence artificielle. Ces deux parcours sont proposés par le Competence Center de l'Université et accessibles en ligne gratuitement.

Ces formations, au-delà de leur accessibilité, constituent de bonnes entrées en matière pour acquérir les concepts de base et pouvoir évoluer plus aisément avec la technologie.

# La voiture de fonction est-elle toujours intéressante ?

Augmentation de la fiscalité de l'avantage en nature sur les voitures de fonction sous contrat de leasing à partir de 2025, arrêt QM, ambitions écologiques..., la voiture de société va-t-elle pouvoir rester un élément-clé du package salarial ? Faisons le point avec Dominique Roger, Managing Director d'Ayvens Luxembourg et président de mobiz, la fédération qui regroupe les principaux acteurs de la location de véhicules à court et à long terme.

**Les mises à disposition de voitures de société dont le contrat a été conclu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025 sont grevées d'une nouvelle fiscalité. Quelle est-elle ?**

Ces nouveaux taux visent au départ à favoriser les véhicules à faibles émissions, c'est la raison pour laquelle le gouvernement a décidé de maintenir une fiscalité avantageuse sur les véhicules électriques : 0,5 % pour ceux consommant maximum 18 kWh/100 km et 0,6 % pour ceux consommant plus de 18 kWh/100 km. Celle des véhicules hybrides passent à 2 % (0,8 – 1,0 % jusqu'en 2024), de même que les thermiques (1,0 – 1,8 % jusqu'en 2024).


**Dans le cadre d'une conférence de la House of Automobile qui s'est tenue le 12 décembre dernier, et au cours de laquelle vous interveniez, vous avez démontré, en vous basant sur des calculs et des comparaisons, que renoncer à la voiture au profit du salaire ne permettait pas de couvrir le coût d'usage d'un véhicule identique en privé...**

En effet, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Je propose d'intégrer ici des tableaux qui résument la démonstration que j'ai faite lors de cette conférence.







Dominique Roger, Managing Director, Ayvens Luxembourg, et président, mobiz.

*« Dans une période où attirer et retenir les talents est un défi de compétitivité, la voiture de société reste un véritable atout tant pour les employeurs que pour les salariés, j'ai fait la démonstration qu'une conversion du budget voiture en salaire ne leur est pas du tout avantageuse. Quant à l'arrêt QM, il a pu ou peut inquiéter, mais l'utilisation privée d'un véhicule de fonction impliquait déjà le paiement d'une TVA depuis de nombreuses années et beaucoup d'employeurs la prenaient déjà en compte et s'en acquittaient. »*



## Fiscalité des voitures de fonction

### Impact de la réforme de l'avantage en nature

	BEV < 18kWh/100KM	BEV > 18kWh/100KM	PHEV 19g CO2	ICE 144g CO2
	 Kia EV3 € 33 173 TTC	 Audi Q6 eTron € 60 799 TTC	 Opel Grandland € 39 097 TTC	 BMW iX1 sdrive 18i € 35 205 TTC
	Loyer leasing : € 498 HT	Loyer leasing : € 949 HT	Loyer leasing : € 788 HT	Loyer leasing : € 703 HT
<b>&lt; 2024</b>	AN 0,5% : € 165,87 Impact salaire net : € 68,90	AN 0,6% : € 364,79 Impact salaire net : € 151,39	AN 0,8% : € 312,77 Impact salaire net : € 129,40	AN 1,8% : € 633,70 Impact salaire net : € 262,99
<b>2025 &gt;</b>	AN 0,5% : € 165,87 Impact salaire net : € 68,90	AN 0,6% : € 364,79 Impact salaire net : € 151,39	AN 2,0% : € 781,93 Impact salaire net : € 325,50	AN 2,0% : € 704,11 Impact salaire net : € 292,10
<b>Impact réforme s/ salaire net</b>	€ 0,00	€ 0,00	€ -196,10	€ -29,11

Zéro émission CO2

Emissions CO2

→ Cas d'un salarié classe d'impôt 1 - Salaire brut € 5 000 - Taux marginal 41,5% - Remise fleet de base

Pour les contrats conclus à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025, rien ne change pour les véhicules zéro émissions



## La voiture de fonction, toujours intéressante?

### Exemple chiffré

Voiture de fonction BEV	Conversion voiture en salaire	Coût de la voiture en privé
 Audi Q6 eTron € 60 799 TTC <span style="color: red;">Remise Fleet 8%</span>	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><b>SALAIRE</b></div> Salaire mensuel brut : € 7 000	 Audi Q6 eTron Prix d'acquisition : € 62 782 TTC <span style="color: red;">Remise 5%</span>
Loyer leasing : € 949 HT - € 1110 TTC Cotisations employeur sur AN : € 26,45  Coût effectif retenu : € 949 Usage privé 100% TVA à charge employé : € 161,33  AN 0,6% : € 364,79 Participation employé : € 161,33 AN corrigé : € 203,46 Impact AN sur salaire net : € 83,50  Impact voiture sur salaire net : <span style="color: red;">€ -244,83</span>	Coût employeur voiture : € 975,45 HT Cotisations employeur incluses  Augmentation de salaire : <span style="color: green;">€ 975,45 / 1,13 = € 863,23</span>  Salaire brut initial : € 7 000 Salaire net employé : € 5 138,80  Salaire brut majoré : € 7 863,23 Salaire net employé : € 5 653,13  Impact conversion sur salaire net : <span style="color: green;">€ +514,33</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de la voiture neuve</li> <li>Package assurances complet</li> <li>Pneumatiques hiver</li> <li>Pneumatiques de remplacement</li> <li>Frais de maintenance et réparations</li> <li>Assistance routière</li> <li>Véhicule de remplacement</li> <li>Taxes de roulage</li> </ul> ➤ Prise de risque et charge de gestion  Coût total à l'usage en privé : <span style="color: red;">€ 1 151,00 vs € 1 110,00 en B2B</span>
<p>Le supplément à financer en privé afin de rouler dans le même véhicule serait de <span style="color: red;">392€</span> dans cet exemple.</p> <p style="color: green; font-size: small;">La différence augmente pour les non résidents Luxembourgeois, les régimes de bonus et de taxes étant moins favorables</p>		

→ Cas d'un salarié résident luxembourgeois classe d'impôt 1 - Employeur assujetti à la TVA - Taux de cotisations employeur = 13%

La démonstration est claire et le coût à l'usage en privé sera supérieur au leasing payé par l'employeur

### L'aspect fiscal est une chose, mais la voiture de fonction en leasing comporte bien des avantages...

Il faut savoir que 54 % des nouvelles immatriculations sont des voitures de société. Pour l'économie locale, elles représentent donc un poids économique important. Quant aux avantages de la voiture en leasing, tant pour les salariés que pour les employeurs, ils sont

souvent sous-estimés : tout d'abord, les conditions d'achat sont plus favorables puisque le client bénéficie de remises fleet, de primes d'assurances forfaitaires très compétitives..., la capacité d'emprunt en privé est préservée pour le salarié, le budget est fixe et sans surprise puisque les mensualités sont identiques tout au long du contrat, le taux d'intérêt est fixé à la commande, les loyers ne sont pas indexés et il n'y a

pas de préfinancement de la TVA, mais, surtout, le leasing offre un grand confort au niveau du conseil et du support, de même qu'une absence totale de risque tant au niveau de la revente que des risques opérationnels ; de plus, le salarié bénéficie d'un véhicule moins polluant et doté des dernières technologies tous les 3-4 ans, ce qui contribue grandement à la décarbonation des parcs automobiles.

## La voiture de fonction, toujours intéressante?

### Exemple chiffré

Voiture de fonction ICE	Conversion voiture en salaire	Coût de la voiture en privé
 <p>MB C 220 AMG line € 55 320 TTC <b>Remise Fleet 14%</b></p> <p>Loyer leasing : € 1117 HT - € 1307 TTC Cotisations employeur sur AN : € 118,21</p> <p>Coût effectif retenu : € 1159,60 Usage privé 100% TVA à charge employé : € 197,13</p> <p>AN 2,0% : € 1106,40 Participation employé : € 197,13 AN corrigé : € 909,27 Impact AN sur salaire net : € 377,35</p> <p>Impact voiture sur salaire net : <b>€ -574,48</b></p>	<p><b>SALAIRE</b> Salaire mensuel brut : € 7 000</p> <p>Coût employeur voiture : € 1277,81 HT <b>Cotisations employeur incluses</b></p> <p>Augmentation de salaire : <b>€ 1277,81 / 1,13 = € 1130,81</b></p> <p>Salaire brut initial : € 7 000 Salaire net employé : € 5 138,80</p> <p>Salaire brut majoré : € 8 130,81 Salaire net employé : € 5 798,01</p> <p>Impact conversion sur salaire net : <b>€ +659,21</b></p>	 <p>MB C 220 AMG line Prix d'acquisition : € 59 823 TTC <b>Remise 7%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de la voiture neuve</li> <li>Package assurances complet</li> <li>Pneumatiques hiver</li> <li>Pneumatiques de remplacement</li> <li>Frais de maintenance et réparations</li> <li>Assistance routière</li> <li>Véhicule de remplacement</li> <li>Taxes de roulage</li> </ul> <p>➤ Prise de risque et charge de gestion</p> <p>Coût total à l'usage en privé : <b>€ 1 429,00 TTC vs € 1307,00 en B2B</b></p>

Le **supplément** à financer en privé afin de rouler dans le même véhicule serait de **195€** dans cet exemple.

*La différence augmente pour les non résidents Luxembourgeois, les régimes de bonus et de taxes étant moins favorables*

→ Cas d'un salarié résident luxembourgeois classe d'impôt 1 - Employeur assujéti à la TVA - Taux de cotisations employeur = 13%

La démonstration est plus serrée pour une voiture thermique mais elle tient toujours

#### Conversion voiture en salaire

**SALAIRE** Salaire mensuel brut  
€ 7 000

Coût employeur voiture : € 975,45

Augmentation salaire brut : € 863,23

Augmentation salaire net : € 514,33

Suppression TVA et AN : € 244,83

Impact total sur salaire net : € 759,16

La conversion de la voiture de fonction en salaire impose de revoir ses ambitions en matière de voiture

Source : Tableaux de Dominique Roger réalisés dans le cadre de la conférence de la House of Automobile du 12/12/2024.

### L'arrêt QM a fait couler beaucoup d'encre. Pouvez-vous nous en résumer le contenu ?

Cet arrêt vise uniquement la mise à disposition à titre onéreux des véhicules de société pour une durée supérieure à 30 jours, ce qui est la majorité des voitures de fonction dans les entreprises. Il s'agit de verser de la TVA sur la partie d'usage à titre privé des véhicules –

il faut savoir que le trajet domicile-travail est considéré comme un trajet privé d'un point de vue fiscal. Les employeurs sont donc considérés comme des prestataires de services, donc responsables de verser la TVA due à l'administration luxembourgeoise ou aux administrations étrangères. La meilleure manière de déterminer cette part d'usage privé serait de tenir un carnet de bord, mais, pour des raisons évidentes, cela serait très compliqué. Dès lors, à l'instar de ce qui se pratique pour l'avantage en nature, la plupart des sociétés préfèrent le forfait. Le problème est que le Luxembourg et ses voisins n'appliquent pas les mêmes règles pour calculer celui-ci. Le Luxembourg, l'Allemagne et la France prennent pour base de calcul le coût effectif total du véhicule, tandis que la Belgique prend en compte le coût effectif réduit de la part assurances. Pour les forfaits, le Luxembourg acceptait avant QM un pourcentage entre 25 % et 30 %, mais tarde à confirmer officiellement ce niveau, et la Belgique 65 % ; quant à l'Allemagne et la France, c'est 100 %, donc pas de forfait. Concernant l'effet rétroactif, il est non applicable au Luxembourg, la Belgique et la France le fixent au 1<sup>er</sup> juillet 2021, et pour l'Allemagne, on parle de 2016 dans les affaires récentes où la TVA n'était pas versée, à noter que le pays exige la TVA depuis 2014.

### En conclusion, que dites-vous aux DRH et chefs d'entreprise qui se posent des questions ?

Dans une période où attirer et retenir les talents est un défi de compétitivité, la voiture de société reste un véritable atout tant pour les employeurs que pour les salariés, j'ai fait la démonstration plus haut qu'une conversion du budget voiture en salaire ne leur est pas du tout avantageuse. Quant à l'arrêt QM, il a pu ou peut inquiéter, mais l'utilisation privée d'un véhicule de fonction impliquait déjà le paiement d'une TVA depuis de nombreuses années et beaucoup d'employeurs la prenaient déjà en compte et s'en acquittaient. Par contre, ce qui est nouveau, ce sont les taux de TVA et les règles du pays de résidence du conducteur qui s'appliquent, donc qui complexifient un peu les choses ainsi que la question de la rétroactivité, comme je l'ai expliqué dans la réponse précédente. Avec un bon accompagnement de leur fiduciaire ou comptable, toute entreprise concernée pourra mettre en place les calculs adéquats. En conclusion, je dirais que l'avantage en nature pour la voiture en leasing reste intéressant, tout particulièrement pour les véhicules zéro émission, ainsi que pour les véhicules thermiques puisque la hausse de la fiscalité reste modérée. La voiture de société associée au leasing opérationnel conserve donc de réels atouts.

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Le fameux arrêt QM, ou lorsque la TVA sur les voitures de société est due dans le pays de résidence du salarié

L'arrêt QM, cela vous dit quelque chose ? Êtes-vous en ordre ? Il est grandement temps d'y penser...

Bref historique : avant cet arrêt QM, la TVA luxembourgeoise était reversée à l'Administration de l'Enregistrement et des Domaines par l'employeur via sa déclaration de TVA luxembourgeoise, peu important la résidence du salarié. Le 20 janvier 2021, la Cour de justice européenne a rendu un arrêt statuant sur l'application de la TVA du pays de résidence pour la mise à disposition d'une voiture de société à un salarié pour une utilisation en partie ou entièrement privée (affaire C-288/19). Dans son arrêt, la Cour fournit des indications sur les conditions de qualification d'une « location à long terme d'un moyen de transport » :

- la mise à disposition d'une voiture par un employeur à son salarié est considérée comme « une location d'un moyen de transport » à titre onéreux ;
- cette opération est soumise à la TVA dans l'État membre de résidence du salarié.

Déjà appliqué en Allemagne, il a fallu attendre un peu de temps pour que l'État luxembourgeois et certains de ses voisins prennent position pour préciser l'application de cet arrêt dans leur pays : 11/02/2021 et 28/04/2023 pour le Luxembourg, 01/09/2023 pour la Belgique. À ce jour, l'Administration TVA française n'a encore rien publié d'officiel sur le sujet.

## L'utilisation des voitures de votre société est-elle concernée par l'arrêt QM ?

Oui, si elle remplit les conditions suivantes :

### Prestations de services à titre onéreux si

Durée + 30 jours

Exclusivité

Leasing ou en propriété

ET

- Paiement effectif par employé **OU**
- Rétention d'une partie de la rémunération **OU**
- Choix parmi un panel d'avantages sociaux

## Qu'entend-t-on par choix parmi un panel d'avantages sociaux ?

- soit le salarié renonce à d'autres avantages ;
- soit un avantage constitue une fraction de la rémunération à laquelle le salarié aurait renoncé en contrepartie ;
- soit l'employeur et l'employé se mettent d'accord sur un montant en numéraire dont l'employé peut disposer (budget voiture).

Il existe donc bien peu de cas où l'utilisation d'une voiture de société par un salarié échappe à l'application de la TVA dans le pays de résidence.

## Que vont perdre les salariés ?

Cela va dépendre de plusieurs facteurs :

- de qui prend en charge la TVA (le salarié, l'employeur, ou les deux) ;
- à qui appartient la voiture (à l'employeur ou à la société de location), sauf pour l'Allemagne ;
- de la résidence du salarié, puisque chaque État impose son propre modèle de calcul du montant soumis à TVA ;
- de la justification de la part privée et de la part professionnelle de l'utilisation du véhicule (tableau de bord, forfait, accord avec l'administration).

## Exemples d'impact de la TVA du pays de résidence

À bien noter qu'il ne s'agit ici que d'un exemple, étant donné que l'impact sur le salaire net dépend de différents facteurs.

Pour un salarié bénéficiant d'un salaire brut de 4.288,25 EUR et d'un budget voiture essence de 638,66 EUR, en leasing (loyer mensuel de 545,86 EUR HTVA). Avant la mise en place de l'arrêt QM et sans retrait auparavant de la TVA luxembourgeoise supportée par son employeur, son salaire net s'élevait à 3.133 EUR. Après la mise en place de l'arrêt QM et prise en charge de la TVA due à son pays de résidence par son

employeur, le salaire net s'élève dorénavant à :

- pour un résident allemand : 3.101 EUR, soit - 32,18 EUR ;
- pour un résident français : 3.105 EUR, soit - 28,00 EUR ; (à confirmer puisque pas encore de circulaire disponible à ce jour)
- pour un résident belge : 3.114 EUR, soit + 19,00 EUR ;
- Pour un résident luxembourgeois : 3.109 EUR, soit - 24,00 EUR.

## Autres conséquences de l'arrêt QM :

- en matière de droit de travail, il est nécessaire d'établir un avenant au contrat de travail ;
- s'immatriculer à la TVA du (des) pays de résidence ou à la plateforme VATMOSS ;
- adapter la comptabilité ;
- modifier la déclaration de TVA luxembourgeoise (case différente) ;
- et surtout régulariser les années antérieures suivant les dates imposées par chaque pays.

## Pas encore en ordre ou pas tout maîtrisé ?

Kolmio organise des formations sur mesure sur le sujet, ainsi qu'un audit de votre paye.

Contactez-nous : Tél : (352) 39 53 99-1, [alice@kolmio.lu](mailto:alice@kolmio.lu) ou [juliet@kolmio.lu](mailto:juliet@kolmio.lu)

”

Alice Denby-Wilkes



Julie Timmermans



Kolmio S.A.  
[www.kolmio.lu](http://www.kolmio.lu)



# Une première au Luxembourg : une assurance santé collective innovante face au cancer

Le cancer touche chaque année plus de 3.400 personnes au Grand-Duché de Luxembourg, dont une part importante en âge de travailler. Face à ce constat, Foyer Assurances innove en lançant *medicis serenity*, la première assurance santé groupe spécifiquement conçue pour offrir un soutien financier, moral et logistique aux salariés confrontés à cette maladie.

## Les multiples défis vécus par les patients

Au-delà du combat contre la maladie, les personnes atteintes d'un cancer font face à des défis colossaux, souvent méconnus. La fatigue chronique, les séquelles physiques ou psychologiques et les difficultés de concentration peuvent perdurer bien après les traitements. S'ajoutent à cela des pressions financières : alors que les revenus diminuent, les dépenses liées aux soins de support, au maintien à domicile et aux thérapies complémentaires s'accumulent. Cette situation peut créer une spirale de stress qui complique le processus de guérison et le retour à la vie professionnelle.

## Premier avantage : un soutien financier immédiat

*medicis serenity* se distingue par une approche centrée sur les besoins immédiats des salariés diagnostiqués d'un cancer.

Dès le diagnostic, un capital de 10.000 EUR à 50.000 EUR (selon la formule choisie par l'employeur) est versé au salarié. Il peut ensuite l'utiliser librement et sans nécessité de justificatif pour couvrir des frais médicaux non pris en charge, adapter son logement, ou répondre à toutes sortes de besoins personnels qui surviennent durant le traitement.

## Second avantage : l'accès à des prestations de confort et de bien-être

Au-delà de cette première aide financière, *medicis serenity* rembourse une large gamme de prestations qui font toute la différence.

Entre les services liés au confort et au maintien à domicile (soins infirmiers, garde de nuit, aide-ménagère, garde d'enfants) et les thérapies complémentaires (consultations psychologiques, soins onco-esthétiques, hydrothérapie,



Photo-Adobe Stock

sophrologie, massages médicaux ou encore hypnose médicale), cette assurance reconnaît l'importance d'une approche holistique du patient dans son processus de guérison.

## Impact positif pour les entreprises et les employés

L'introduction de *medicis serenity* dans les packages d'assurance santé groupe offre des avantages significatifs pour les employeurs.

Premièrement, cela renforce le sentiment de sécurité et de soutien parmi les employés.

Deuxièmement, cela facilite le retour au travail et participe à maintenir une continuité opérationnelle.

Enfin, cela contribue au bien-être général des équipes, un facteur clé dans la promotion d'un environnement de travail positif et productif.

## Une démarche globale et proactive

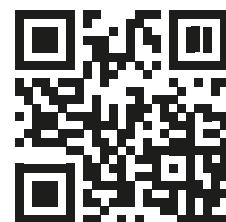
Le groupe Foyer met en pratique cette philosophie en interne à travers une politique de prévention et d'accompagnement. Des ateliers de sensibilisation, des séminaires sur la santé au travail et des formations spécifiques aux managers permettent de mieux encadrer et

soutenir les collaborateurs touchés par le cancer. Ces initiatives peuvent servir de référence aux entreprises souhaitant développer leur propre stratégie d'accompagnement.

Car l'enjeu dépasse la simple couverture assurantielle. Les entreprises ont un rôle crucial à jouer dans la prévention et l'accompagnement des salariés touchés par le cancer.

L'arrivée de *medicis serenity* marque ainsi une étape importante dans l'évolution de la protection sociale des salariés au Grand-Duché de Luxembourg, contribuant à une approche plus ouverte et plus solidaire du cancer dans le monde professionnel.

Pour plus d'informations sur *medicis serenity*, scannez le QR Code



Foyer Assurances  
[www.foyer.lu](http://www.foyer.lu)

Tél : (352) 437 43 4070

E-mail : [employeebenefits@foyer.lu](mailto:employeebenefits@foyer.lu)

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

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

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

## Régime complémentaire de pension

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

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

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

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

## Assurance Maladie Collective

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

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

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

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

## Des avantages étendus

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

## À chaque entreprise, sa solution

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

## Une protection complète

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

Découvrez aussi les vidéos informatives



Tél : 4761-6050

E-mail : corporate@lalux.lu

**lalux**  
ASSURANCES

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



**lalux-Staff Protect**

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

# Le chèque-repas en version 100 % digitale

Depuis ce 1<sup>er</sup> janvier 2025, plus aucun chèque-repas papier n'est distribué au Luxembourg. Un changement important pour des milliers d'utilisateurs, qui peuvent désormais profiter d'une expérience 100 % digitale, mais aussi pour les employeurs, qui bénéficient d'une gestion simplifiée de cet avantage extra-légal très apprécié.

Après une année 2024 de transition, le chèque-repas papier disparaît définitivement. Le salarié qui bénéficie de cet avantage peut régler ses achats au moyen de la carte de paiement ou, encore plus simple, recourir à la formule 100 % digitale associée à Google Pay ou Apple Pay. Il paie alors avec son téléphone. « *Après 6 mois d'expérience avec la carte Pluxee Lunch, je peux vous confirmer que les cartes physiques comme les cartes virtuelles fonctionnent parfaitement*, témoigne Danielle Meyers, Payroll Administrator au sein de FSA Faïencerie Services Administratifs. *Nous commandons chaque mois des chèques-repas pour environ 210 employés répartis dans différentes entreprises, dont une partie utilise la carte physique et l'autre partie a opté pour la carte virtuelle. Personnellement, je n'utilise que la carte virtuelle et j'en suis très satisfaite. La procédure est très simple et ne diffère pas de toute autre utilisation d'une carte de débit/crédit via un smartphone.* »

## Une gestion simplifiée pour l'employeur

Pour l'employeur, le principal atout est de pouvoir donner à tous les employés, au même moment et de façon instantanée, l'avantage auquel ils ont droit. Jusqu'ici, il incombait au département RH de faire la distribution des chèques chaque mois, souvent en mains propres. Cela pouvait poser des soucis en cas d'absence, de maladie, de congé... « *Désormais, seule la carte physique doit encore être distribuée aux collaborateurs qui ont opté pour cette solution. Toute la gestion administrative se fait ensuite au départ d'une plateforme extranet*, explique Frédéric Pizay, Customer Experience & Care



**Frédéric Pizay**, Customer Experience & Care Manager, Pluxee Luxembourg.

Manager chez Pluxee Luxembourg. *L'employeur dispose d'une vue sur l'ensemble de ses employés et passe commande en 2-3 clics, au moment de son choix. Notre volonté est de lui simplifier la vie. La suppression du papier constitue en outre un geste pour l'environnement.* »

## Validité étendue à un an

Dans ce même esprit de simplification, Pluxee Luxembourg a mis en place, en plus de ses services clients et marchands, un département consommateurs qui répond à toutes les demandes des utilisateurs, du lundi au vendredi de 9h à 17h30. « *L'objectif est de libérer du temps pour les départements RH, afin de leur permettre de se concentrer pleinement sur leur métier*, détaille Frédéric Pizay. *L'employé gagne en autonomie. Il reçoit une notification dès que sa carte est rechargée. Grâce à notre application mobile, il peut, entre autres, consulter le solde restant sur sa carte, suivre l'historique de ses transactions et identifier facilement les commer-*

*çants qui acceptent la carte Pluxee. Et, contrairement au chèque papier qui expirait en février de chaque année, le chèque repas digital a une validité d'un an après la date de chargement.* »

## Pluxee Gift, le chèque-cadeau digital

Le chèque-cadeau passe lui aussi au format digital avec la carte Pluxee Gift, qui permet d'améliorer le pouvoir d'achat des collaborateurs. « *Que ce soit pour le chèque-repas ou le chèque-cadeau, le fonctionnement est le même. En fonction des affinités de chacun avec la technologie, et selon la volonté de l'employeur, l'utilisateur peut choisir entre la carte physique ou la carte virtuelle (100 % digitale). Dans ce dernier cas, il suffit d'enrôler sa carte virtuelle avec Apple Pay ou Google Pay, et le tour est joué. Le taux d'adoption du paiement mobile est aujourd'hui déjà très important et cette solution devrait se généraliser à l'avenir, mais nous souhaitons rester flexibles et nous adapter aux usages de chacun* », ajoute Frédéric Pizay.

## Un nouvel écosystème en construction

Pour les marchands, cette solution connectée permet également un remboursement plus rapide. Ils ne doivent plus attendre que Pluxee reçoive les chèques-repas en retour. « *Au final, les utilisateurs vont, grâce à leur carte, pouvoir payer directement leurs achats alimentaires, mais aussi bénéficier de réductions exclusives chez certains commerçants. Un nouvel écosystème se met en place et c'est passionnant à vivre* », conclut Frédéric Pizay.

[www.pluxee.lu](http://www.pluxee.lu)



# Simplifiez votre quotidien avec la carte lunch virtuelle de Pluxee!

- **Pratique** : vos chèques repas seront toujours à portée de main.
- **Digitale et simple à utiliser** : Payez facilement et en toute sécurité avec votre smartphone.
- **Une solution innovante et durable** : Moderne, écologique et technologique.

Avec Pluxee, offrez à votre entreprise une solution simple, pratique et connectée, qui allie modernité et efficacité.

Rejoignez-nous et faites la différence ! [+352 28 76 15 00](tel:+35228761500)

[pluxee.lu](https://pluxee.lu)

**pluxee**

# Teambuilding

## Pourquoi AG Insurance choisit-elle les Ardennes ?

Pour la quatrième année consécutive, Vayamundo Houffalize a accueilli la compagnie d'assurances AG dans le cadre de sa sortie Vélo annuelle.

Au programme : un parcours d'une centaine de kilomètres avec plusieurs de ses courtiers, dans la magnifique région d'Houffalize, offrant de superbes paysages verdoyants.

Comme lieu de rassemblement et de détente après la course, la Compagnie a pu compter sur Vayamundo Houffalize qui offre des prestations de qualité. Barbecue, soleil et bonne humeur étaient au rendez-vous.

### **Vayamundo Houffalize, des teambuildings où la nature et le talent se conjuguent**

« Le professionnalisme, la gentillesse et le bon accueil du personnel de Vayamundo

*font partie intégrante du succès de nos sorties vélo annuelles, indique-t-on chez AG Insurance, Monsieur Neckebroek s'assure également de la bonne coordination de l'événement et est toujours disponible, que ce soit lors des préparatifs ou lors du jour J. Nous ne pouvons que remercier et recommander Vayamundo Houffalize pour leur accueil et services offerts. »*

N'hésitez pas à vous rendre sur notre site Internet pour débiter la visite de nos installations de manière virtuelle : <https://fr.vayamundobusiness.eu/houffalize>.



Photo-Vayamundo



Vue aérienne du site de Vayamundo à Houffalize.

Photo-Vayamundo MTB



## VAYAMUNDO HOUFFALIZE : LE LIEU DE RENCONTRE IDÉAL POUR VOTRE SÉMINAIRE OU ÉVÉNEMENT EN ARDENNE.

Chez Vayamundo Houffalize vos réunions et séminaires se déroulent dans un cadre naturel magnifique et sans soucis.

Une réunion dans nos **salles ultramodernes**, éventuellement combinée avec **des activités de teambuilding** garantissent une expérience sans précédent à tous les participants.

**16 salles totalement équipées et modulables** dont une **salle de congrès d'une capacité jusqu'à 700 personnes** vous accueillent. Du matériel audiovisuel de pointe et des installations confortables assurent le bon déroulement de vos réunions et présentations.

Pour vous restaurer nous proposons **une palette gastronomique variée** dans un de nos 3 restaurants ou notre brasserie.

Nous disposons également d'un **vaste parking** et **proposons de 252 chambres avec terrasse** pour passer un séjour agréable.

N'hésitez pas à demander une proposition sur mesure sans engagement ou à venir nous rencontrer sur place pour une visite de nos installations.

Au plaisir de vous accueillir au cœur de l'Ardenne Belge !!

**Vayamundo Houffalize**

**O1 Fosse d'Outh 1**

**6660 Houffalize**

**T : +32 (0)61 28 05 80**

**E : [mice.houffalize@vayamundo.eu](mailto:mice.houffalize@vayamundo.eu)**

**[www.vayamundo.eu](http://www.vayamundo.eu)**



**vayamundo**  
Business Houffalize

# Compétences : une fresque en constante évolution

Les besoins en compétences évoluent à l'image des exigences du marché du travail luxembourgeois. Dans ce contexte, un moyen, parmi d'autres, d'identifier les défis en termes de formation et de compétences pour le Luxembourg, ainsi que d'éclairer les différences entre les pays d'Europe, est d'analyser l'indicateur européen des compétences lancé par le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP). De quoi s'agit-il ?

L'indicateur européen des compétences du CEDEFOP est un outil de suivi pour les pays européens en matière d'éducation et de formation. Il montre la tendance vers la convergence des systèmes de compétences des États vers un niveau de performance élevé ; ceci correspond aux objectifs du processus de Copenhague<sup>(1)</sup> dont le but est une coopération entre les pays afin d'atteindre une qualité et des résultats élevés de leurs systèmes d'enseignement et de formation. Cet indicateur permet d'évaluer les systèmes de compétences de 31 pays d'Europe, observés par rapport à un « niveau idéal » égal à 100, d'identifier leurs points forts ainsi que les domaines nécessitant des améliorations. Le terme de « système de compétences », au sens du CEDEFOP, comprend divers types de formations et d'éducation formelles et informelles, incluant l'enseignement secondaire, supérieur, la formation professionnelle, la formation continue, ainsi que l'acquisition de compétences accumulées au fil des années d'expérience professionnelle. Son objectif est que l'offre de compétences corresponde au mieux à la demande de travail actuelle et future.

Un système de compétences, selon le CEDEFOP, se décompose en trois piliers<sup>(2)</sup>. Le premier volet dit *Skills Development* évalue la capacité du pays à fournir les compétences nécessaires, actuelles et futures, par le biais de l'éducation obligatoire, de l'enseignement supérieur et de la formation continue ; le deuxième pilier *Skills Activation* examine la mobilisation des compétences sur le marché de l'emploi, en assurant un nombre suffisant d'opportunités pour différents groupes de personnes, en se basant sur les indicateurs de transition

vers l'emploi et de participation au marché du travail ; et enfin le troisième *Skills Matching* analyse dans quelle mesure les compétences disponibles répondent aux besoins effectifs du marché de l'emploi. Chacun de ces 3 piliers est subdivisé en plusieurs sous-piliers (21 au total)<sup>(3)</sup>.

## La République Tchèque au top, l'Allemagne « au flop »

En 2024, les résultats de cet indicateur mettent en lumière trois pays en tête du classement : la République tchèque, la Suède et le Danemark. En contraste, les 3 derniers pays du classement sont : la Grèce (29<sup>e</sup>), l'Italie (30<sup>e</sup>) et l'Espagne (31<sup>e</sup>). En outre, trois autres pays se distinguent par des progrès significatifs, à savoir dans l'ordre : Irlande (22<sup>e</sup>, + 5 places), Chypre (27<sup>e</sup>, + 1 place) et Hongrie (13<sup>e</sup>, + 7 places)<sup>(4)</sup>. En revanche, l'Allemagne marque un certain recul dans le classement, avec des difficultés rencontrées dans des domaines comme une pénurie de formateurs en cours de langue et d'intégration pour les personnes nouvellement arrivées, ou l'existence d'une certaine inégalité dans l'éducation en raison du fait que les opportunités d'éducation sont fortement liées au profil socio-économique des individus et que ces inégalités augmentent au fil du temps<sup>(5)</sup>. À l'échelle globale, deux autres nations se retrouvent également déclassées, le Luxembourg et la Norvège<sup>(6)</sup>.

Dans l'ensemble, les performances des pays européens sur les différents piliers ont progressé, mais c'est surtout le pilier du *Skills Matching* qui s'améliore avec une hausse supérieure aux deux autres piliers, entre 2017 et 2024<sup>(7)</sup> (+ 10 points).

## Luxembourg : une base digitale solide, mais des marges à combler

En 2024, le Luxembourg se distingue particulièrement dans le pilier *Transition to Work*, où il affiche un score moyen de 77,62, principalement grâce au sous-pilier *Recent Graduates in Employment* qui atteint un score remarquable de 94,67. En revanche, son point faible réside dans le pilier *Labour Market Participation*, avec un score moyen de 41,38. Ce résultat est attribué au sous-pilier *Activity Rate (aged 20-24)*, qui présente un score très bas de 16,75, contrairement au sous-pilier *Activity Rate (aged 25-54)*, plus performant avec un score de 66.

Le passage du Luxembourg de la 3<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> place s'explique par des variations dans certains sous-piliers : il a progressé dans le sous-pilier *Transition to work*, avec une hausse de 29 points pour les *Recent Graduates in Employment*, mais a reculé dans le domaine *Training and other education*. Le score des *Early leavers from training* est resté stable à 66,25<sup>(8)</sup>. Le score du Luxembourg a progressé de 0,42 point alors que le groupe de pays du top 10<sup>(9)</sup> a progressé de 6,77 points en moyenne et les 31 pays observés de 8,51 points en moyenne.

Le sous-pilier *High digital skills*, du volet *Training and other education*, a enregistré la baisse la plus significative, alors que les sous-piliers *Recent training (adult education)* et *VET students* ont connu peu de variations. Une mauvaise nouvelle quand on sait que le Luxembourg est confronté à des pénuries de main-d'œuvre particulièrement marquées dans le domaine de l'IT<sup>(10)</sup>, dans le contexte d'une économie basée sur les services





## DES SOLUTIONS RH ADAPTÉES À VOS BESOINS

**ATTIRER ET RECRUTER**

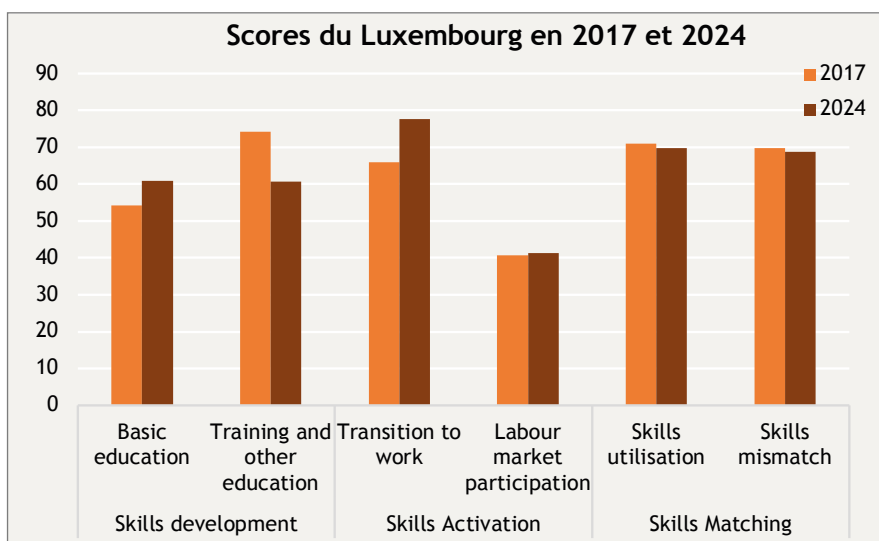
**RECRUTEMENT**  
RPO  
ASSESSMENT CENTER

**ACCOMPAGNER**

**COACHING INDIVIDUEL & COLLECTIF**  
BILAN DE CARRIERE & MOBILITÉ  
OUTPLACEMENT

**FORMER**

**MANAGEMENT & LEADERSHIP**  
SOFT SKILLS  
RECRUTEMENT & HIRING MANAGER



Source : CEDEFOP.

et surtout sur la finance. En 2021, selon le rapport du CEDEFOP sur les *Digital skills*<sup>(11)</sup>, au Luxembourg, 64 % des personnes âgées de 16 à 74 ans possédaient des compétences digitales de base ou avancées, un pourcentage similaire à celui de l'Espagne, et légèrement supérieur à celui de la Croatie et de l'Autriche (63 %), mais inférieur à celui de la Suède (67 %). Cette même année, l'Irlande, les Pays-Bas et la Finlande avaient déjà atteint l'objectif européen de 70 % d'ici 2025<sup>(12)</sup>.

Des marges d'amélioration peuvent ainsi être soulignées dans le domaine de la formation, afin d'atteindre, d'ici 2030, l'objectif de 62,5 % de la population adulte qui participe chaque année à des formations, fixé lors du sommet social de Porto en mai 2021. Cependant, le rapport de l'OCDE de 2020<sup>(13)</sup> met en évidence certaines limites personnelles et contextuelles, comme le manque de temps en raison du travail, des responsabilités familiales, de l'horaire et/ou de l'endroit qui ne conviennent pas, ou bien liés aux finances personnelles ou au manque du soutien de l'employeur.

En outre, l'indicateur du CEDEFOP comporte certaines limites : il faut deux ans entre la collecte, le traitement et la publication des données ; en conséquence, certaines données peuvent devenir obsolètes ou limitées, particulièrement dans les secteurs émergents où les besoins évoluent rapidement, et des disparités peuvent exister dans la qualité des données fournies par les diffé-

rents pays. Ensuite, dans un contexte de transformation numérique et écologique, cet indicateur pourrait accorder davantage d'importance à ces compétences spécifiques (utilisation de l'IA générative) pour mieux refléter les évolutions du marché du travail. Enfin, cet indicateur pourrait souffrir de certaines spécificités nationales, car il se base sur des données d'enquêtes sur la population active (Eurostat Labour Force Survey<sup>(3,14)</sup>) et d'autres indicateurs nationaux, qui n'incluent pour certains que les populations résidentes des pays observés. De ce fait, il ne représente pas toujours les spécificités des pays, comme la structure unique du marché du travail au Luxembourg, où la présence de nombreux travailleurs transfrontaliers joue un rôle majeur dans son économie.

L'analyse de cet indicateur devrait inciter le Luxembourg à poursuivre ses efforts d'offres de formation continue dans le domaine du numérique, afin de renforcer sa position en tant qu'acteur-clé de l'écosystème européen.

”

**Ioana Pop**  
Économiste

IDEA



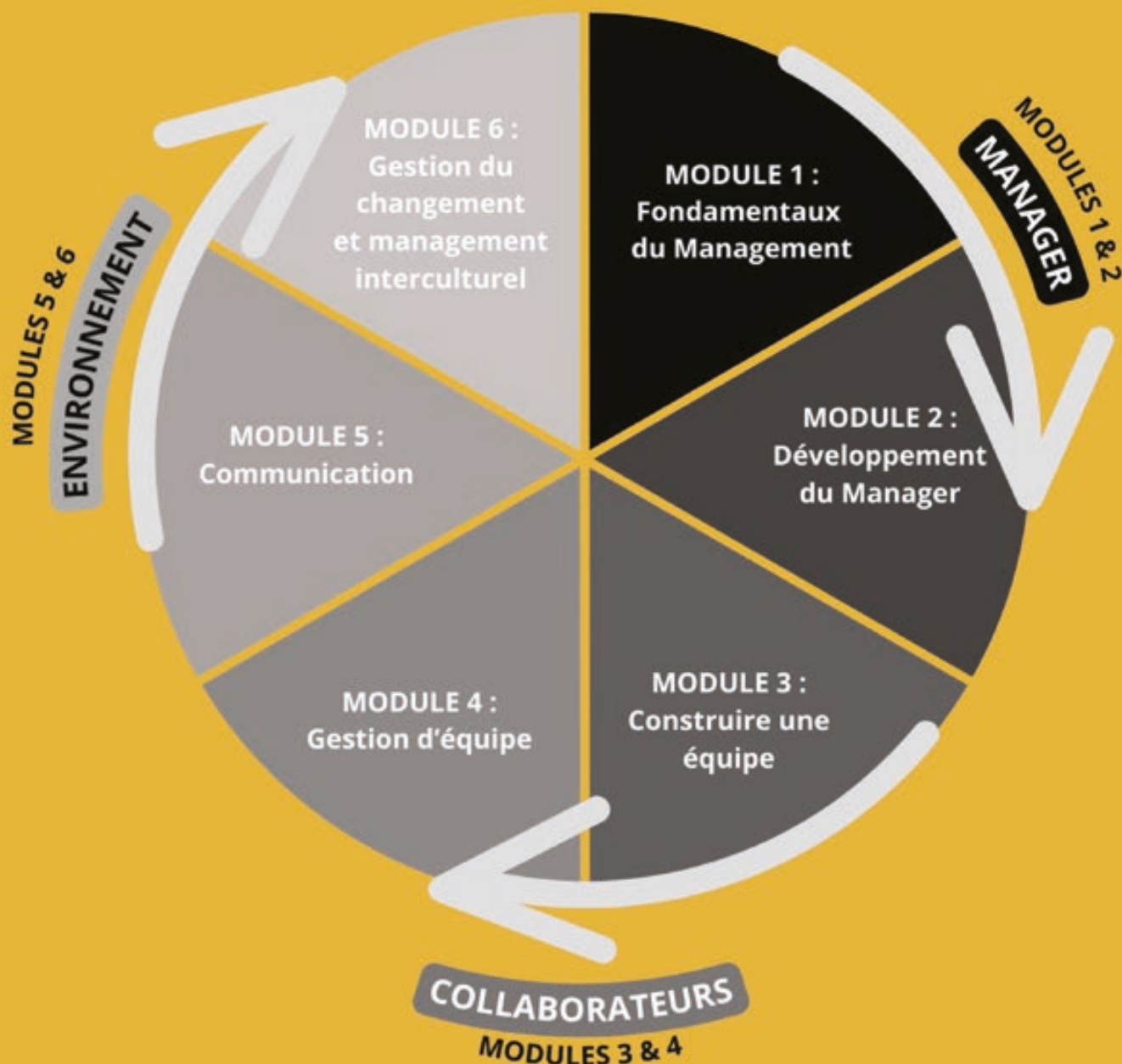
**idea**  
10 ANS

- (1) <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/enhanced-eu-cooperation-in-vocational-education-and-training.html>
- (2) CEDEFOP, *Indice européen des compétences du CEDEFOP : le nouvel outil d'élaboration de politiques éclairées*, Note d'information, 2018, [https://www.cedefop.europa.eu/files/9132\\_fr.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9132_fr.pdf).
- (3) Pour construire cet indicateur, les données ont été principalement collectées via une interface de la base de données d'Eurostat, permettant une intégration directe et actualisable dans R (un langage open-source de programmation statistique). Pour les sous-indicateurs où les données n'étaient pas disponibles de cette manière, des données brutes ont été collectées, puis regroupées et traitées dans des fichiers CSV créés. Les données ont ensuite été regroupées et forment un panel de 2015 à 2022, correspondant aux publications sur le site du CEDEFOP de 2017 à 2024. Les premières données analysées datent de 2014-2015, avec une première publication écrite en 2018, voir : [https://www.cedefop.europa.eu/files/esi\\_technical\\_report\\_2024.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/esi_technical_report_2024.pdf).
- (4) [https://www.cedefop.europa.eu/files/9199\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9199_en.pdf)
- (5) <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2023/de/country-reports/germany.html>.
- (6) La Norvège a reculé de la 7<sup>e</sup> à la 17<sup>e</sup> place et le Luxembourg de la 3<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> place.
- (7) Ce qui correspond aux données entre 2015 et 2022 ; pour plus d'informations sur la collecte et le traitement des données, voir : [https://www.cedefop.europa.eu/files/esi\\_technical\\_report\\_2024.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/esi_technical_report_2024.pdf) et <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/107e0093-c63a-11ee-95d9-01aa75ed71a1/language-en>.
- (8) <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index>
- (9) Dans l'ordre : la République tchèque, la Suède, le Danemark, la Finlande, l'Islande, la Slovaquie, l'Estonie, le Luxembourg, la Pologne et Malte.
- (10) <https://adem.public.lu/dam-assets/fr/publications/adem/metiers-penurie.pdf>
- (11) CEDEFOP, *Digital skills ambitions in action - Cedefop's skills forecast digitalisation scenario*, 12 juillet 2024.
- (12) Pour rappel, l'ambition européenne est d'atteindre 80 % d'ici 2030.
- (13) [https://www.oecd.org/en/publications/increasing-adult-learning-participation\\_cf5d9c21-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/increasing-adult-learning-participation_cf5d9c21-en/full-report.html)
- (14) [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/lfsi\\_esms.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/lfsi_esms.htm)



# MANAGEMENT ACADEMY

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



**Accompagnement  
personnalisé**



**6 modules  
6 mois**



**Cycles courts de  
2 jours par mois**



**Eivilux a développé son propre parcours de formation managériale** destiné à tout manager aguerri ou en devenir

[info@eivi-lux.com](mailto:info@eivi-lux.com) / (+352) 28 48 42 06



# Former pour performer en 2025, une nécessité stratégique

La transformation des métiers et l'évolution rapide des compétences requises nécessitent une capacité constante à apprendre et à s'adapter. Les entreprises et les salariés tirent un avantage stratégique de l'investissement dans la formation professionnelle continue. Ce levier essentiel permet non seulement d'anticiper les évolutions futures, mais aussi de rester performant et compétitif dans un environnement en constante mutation.

Se former aujourd'hui, c'est bâtir les performances de demain. En 2025, en misant notamment sur un plan de formation stratégique et structurant, ainsi que sur des outils digitaux innovants, les entreprises et leurs salariés disposent d'atouts pour préparer l'avenir. Dans cette perspective, pour soutenir la formation de leurs collaborateurs, les entreprises peuvent également solliciter l'aide financière de l'État à la formation professionnelle continue.

## Accompagner le changement avec le plan de formation

Face à des changements structurels tels que la transition verte, la digitalisation et l'émergence de nouvelles attentes sociétales intégrant des valeurs éthiques et durables, les entreprises doivent repenser leur gestion des compétences. Le plan de formation s'impose comme une réponse opérationnelle et adaptée pour accompagner ces transformations.

Dans les entreprises, l'accès à des compétences digitales solides est aujourd'hui un prérequis. L'automatisation des processus, l'analyse des données et la cybersécurité figurent parmi les priorités. En parallèle, les compétences vertes, axées sur la maîtrise des enjeux environnementaux et la mise en œuvre de pratiques durables, s'imposent pour soutenir la transition écologique. Enfin, les *soft skills* – telles que la communication, l'adaptabilité ou la pensée critique – jouent un rôle fondamental pour faire face à des environnements de travail souvent de plus en plus complexes.

Le plan de formation constitue un outil stratégique aligné sur les objectifs de l'entreprise et se place au cœur du développement des compétences des salariés. En mobilisant l'ensemble des parties prenantes – employeurs, managers et salariés –, il permet d'identifier les besoins prioritaires et de structurer les actions de formation à planifier tout au long de l'année.

## [lifelong-learning.lu](https://lifelong-learning.lu), le portail national de la formation tout au long de la vie

L'importance de concevoir le plan de formation et de déployer les formations nécessaires au développement des compétences des salariés est bien reconnue. Pour rendre ce processus plus fluide et performant, un accès facilité à l'information en matière de formation permet aux entreprises de structurer de manière efficace leur plan de formation. En ayant ainsi une vision claire des options disponibles, elles renforcent leur agilité et se concentrent sur l'essentiel : accompagner leurs collaborateurs dans leur montée en compétences.

La plateforme digitale publique dédiée à la formation tout au long de la vie, [lifelong-learning.lu](https://lifelong-learning.lu), facilite le processus d'achat de formation. Avec près de 12.500 formations référencées par 320 organismes de formation membres, le portail présente les informations essentielles sur les formations disponibles et le contexte de la formation tout au long de la vie au Luxembourg. Les entreprises peuvent ainsi identifier plus facilement les modules pertinents et concevoir des plans adaptés à leurs besoins spécifiques.

Les formations référencées couvrent tous les secteurs d'activité de l'économie luxembourgeoise. Elles peuvent être filtrées selon le domaine de formation, le lieu de la formation, la durée, le niveau souhaité, le prix ou encore la langue de prestation souhaitée.

En facilitant l'achat de formation et, in fine, l'élaboration du plan de formation, [lifelong-learning.lu](https://lifelong-learning.lu) a pour objectif de favoriser l'accès à la formation pour toutes les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité. Le portail permet ainsi à chaque organisation d'optimiser la mise en place de programmes de développement des compétences.

## Soutenir la montée en compétences grâce au cofinancement de la formation

Un autre levier essentiel pour favoriser la formation professionnelle continue est le soutien financier apporté par l'État. Dans un contexte où l'évolution des compétences est un enjeu collectif, le dispositif du cofinancement de la formation permet d'encourager les entreprises à investir dans leurs talents.

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.

Pour l'exercice 2021, l'aide de l'État à la formation professionnelle continue s'est élevée à 32,5 millions EUR, favorisant le développement des compétences des salariés de 2.248 entreprises.

Les entreprises du secteur privé, légalement établies au Luxembourg et y exerçant principalement leurs activités peuvent solliciter cette aide au financement de leurs plans de formation. Les formations planifiées doivent cibler les salariés qui sont affiliés à la sécurité sociale luxembourgeoise et qui ont un contrat de travail, qu'il soit à durée déterminée ou indéterminée.

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

Les prochaines sessions en français ou en luxembourgeois sont disponibles sur [www.lifelong-learning.lu/cofinancement](https://www.lifelong-learning.lu/cofinancement)



**Je veux  
booster  
ma carrière!**



**Et vous ?**

**[lifelong-learning.lu](https://lifelong-learning.lu) :**  
plus de 13 000 formations  
et toutes les informations pour  
votre projet de formation.



# House of Training

Informations et inscriptions



## Never stop Learning, notre adage pour maîtriser les compétences de demain

En octobre 2025, la House of Training célébrera ses 10 ans d'existence. Une décennie dédiée à renforcer la compétitivité et l'attractivité du Luxembourg, grâce au développement continu des compétences des organisations et de leurs talents. Avec plus de 225.000 personnes formées depuis sa création et plus de 3.800 entreprises accompagnées rien qu'en 2023, l'impact de cette mission est indéniable. Face aux défis technologiques, environnementaux et économiques actuels et futurs, la House of Training continue d'incarner un rôle essentiel dans l'acquisition de compétences stratégiques pour l'avenir. Entretien avec Muriel Morbé, CEO de la House of Training et directrice Talents & Skills de la Chambre de Commerce.

### Comment la formation continue permet-elle aux entreprises de relever les défis actuels et futurs ?

Dans un monde du travail en constante mutation, marqué par la pénurie de talents, l'accélération de la digitalisation et l'essor de l'intelligence artificielle, la formation professionnelle continue est devenue un levier stratégique. Si autrefois les compétences techniques suffisaient, le développement des *soft skills* comme l'agilité et la résilience est devenu indispensable pour permettre aux entreprises de rester compétitives. Les entreprises doivent préparer leurs dirigeants et collaborateurs aux transformations majeures. Même si seulement 6 % des professions vont disparaître avec la montée en puissance de l'IA, les tâches évolueront fortement, nécessitant résilience, leadership et créativité. Le développement des *soft skills* est d'autant plus important, qu'en 2025, selon le World Economic Forum, 27 % de la main-d'œuvre des pays de l'OCDE sera issue de la Génération Z. Cela implique une adaptation du management avec des dynamiques intergénérationnelles positives et inclusives.

### Vos chiffres sont-ils toujours en progression ?

Absolument. Au 30 septembre 2024, nous avons enregistré 27.711 inscriptions, soit une progression de 19 % par rapport à la même période en 2023. Cette croissance témoigne de la confiance des entreprises envers notre expertise, de l'importance croissante du développement des compétences par la formation continue et de notre impact sur l'économie du pays.



Muriel Morbé, CEO, House of Training, et directrice Talents & Skills de la Chambre de Commerce.

### La House of Training va célébrer son 10<sup>e</sup> anniversaire en octobre prochain. Comment abordez-vous ce nouveau cap ?

À l'aube de ses 10 ans, la House of Training renouvelle sa stratégie afin d'avoir un impact concret et mesurable sur l'économie luxembourgeoise. Depuis 2015, le monde du travail et notre économie ont changé et les besoins des entreprises ont évolué. Cette nouvelle décennie qui s'ouvre à nous nécessite une grille de lecture adaptée aux enjeux futurs. C'est pourquoi nous avons déterminé une mission claire : faciliter le développement et le renforcement des compétences des entreprises en identifiant les défis actuels et futurs du marché du travail ; orienter les dirigeants et collaborateurs vers des solutions concrètes de programmes et de plans de formations adaptés aux besoins sectoriels. Pour mener à bien cette mission, nous collaborons avec un réseau de 60 partenaires, associations et fédérations professionnelles et 800 formateurs experts du terrain. Nous organisons régulièrement des commissions consul-

tatives avec les acteurs de la Place pour comprendre leurs défis actuels et futurs. Enfin, en collaboration avec ILRES, nous avons réalisé une étude sur les besoins en formation professionnelle continue auprès de 2.200 sociétés de plus de 5 salariés, avec pour objectif d'identifier les besoins concrets des différents secteurs de l'économie et de faire évoluer notre offre.

### Votre catalogue 2025 est disponible. Quelles sont les nouveautés ?

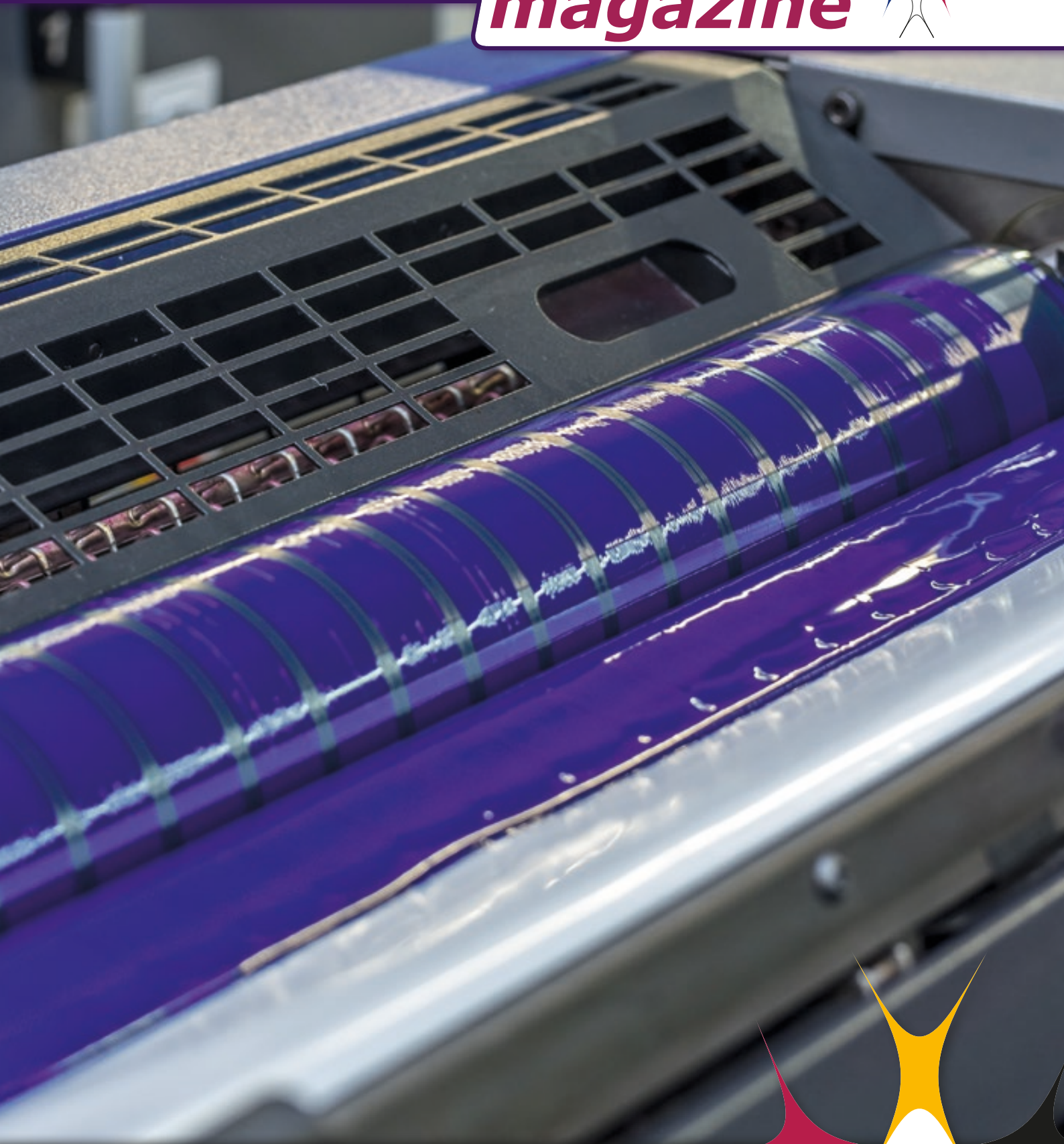
Notre offre 2025 propose plus de 1.400 programmes, répartis sur 23 domaines, dont 138 parcours certifiants ; 22 nouveaux profils professionnels, portant à 77 le nombre de parcours ciblant des métiers spécifiques, tels que Responsable Cybersécurité, Data Protection Officer, Spécialiste des fonds alternatifs ou Ingénieur en industrie ; 7 parcours académiques, de niveau universitaire, compatibles avec une activité professionnelle pour former les managers et les décideurs. Un département Higher Education a été créé pour soutenir ce besoin. Enfin, notre offre en *Blended Learning* compte 74 formations mêlant présentiel et digital.

### Pour conclure, quels conseils donnez-vous aux entreprises ?

Nous les encourageons à cultiver la curiosité et l'envie d'apprendre, deux moteurs essentiels d'innovation et de compétitivité pour répondre aux défis de demain. Notre ambition, affichée par notre nouvelle signature « *Future is made of skills* », traduit cet esprit et notre engagement pour les années qui viennent.

Propos recueillis par Isabelle Couset

# Entreprises *magazine*



Formulaire d'abonnement sur  
[www.entreprisesmagazine.com](http://www.entreprisesmagazine.com)



# Chambre des Métiers

## Artisans, profitez de la gratuité des formations *Sustainability* !

Économie circulaire, décarbonation, RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), CSDD (Corporate Sustainability Due Diligence), efficacité énergétique..., la Chambre des Métiers a conçu une série de formations destinées à préparer les artisans luxembourgeois aux défis futurs. Rencontre avec Rafael Raimundo, coordinateur Formation Continue, Elisa Mendes et Eva-Maria Lang, conseillères Technologies & Environnement à la Chambre des Métiers, qui ont élaboré le contenu et le catalogue des formations.

**Qu'est-ce qui se cache derrière votre approche consistant à former et à préparer dès maintenant, en mettant en place un catalogue *Sustainability*, les entreprises artisanales, qui sont souvent de petites entreprises, donc moins concernées de prime abord par les nouvelles législations instaurant plus de transparence, de responsabilité et de durabilité ?**

Même si les petites entreprises/artisans ne sont pas concernés directement dans un premier temps, leurs fournisseurs, donneurs d'ordre et/ou clients le seront, et il est important qu'ils soient bien informés quant à l'aspect législatif de nouvelles pratiques durables et responsables qui sont/seront introduites tant par des lois nationales que par des directives européennes, ainsi que des répercussions qu'elles auront sur certains de leurs partenaires. Aussi, nous avons mis en place des formations courtes dont chaque module est conçu pour offrir des connaissances pratiques et des compétences directement applicables à l'activité de tous les jours.

**Comment sont structurées vos formations *Sustainability* ?**

Nous avons une trame qui comporte 2 branches : l'une couvre une variété de formations, d'une durée de 3 à 8 heures, sur des thèmes liés, par exemple, à l'économie circulaire et à sa mise en pratique, aux achats durables, à l'empreinte carbone, à la décarbonation, à la RSE, aux droits



De g. à dr. : **Rafael Raimundo** (coordinateur Formation Continue), **Eva-Maria Lang** (conseillère Technologies & Environnement) et **Elisa Mendes** (conseillère Technologies & Environnement), Chambre des Métiers.

humains, à l'inclusion, à la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)... qui sont directement transposables dans l'activité quotidienne des participants. L'autre branche concerne un programme de formation continue qui cible plus particulièrement les bâtiments durables et à haute performance énergétique. Au terme de l'une des formations de base, l'une dure, en fonction des modules choisis, entre 3 et 5 jours (Artisan maison passive), l'autre 2,5 jours (Artisan rénovation énergétique), les participants doivent réussir l'examen final respectif. Pour justifier de la qualification, la Chambre des Métiers leur décerne ensuite le label *Nohalteg an d'Zukunft+*. Pour les artisans et entreprises, ce label est non seulement une preuve de qualification spécifique en matière de construction de maisons passives, mais aussi un gage de qualité pour les clients, de même que de compétence et confiance vis-à-vis de tous les acteurs de la construction. Par la suite, les entreprises ont un vaste choix de formations complémentaires sur différents

thèmes de la construction durable qui leur permettent de se perfectionner et également de prolonger leur label, qui est valable 5 ans.

**Ces formations jouissent d'un avantage considérable...**

En effet, ces formations sont subsidiées dans le cadre du projet européen *Fonds pour une Transition Juste*, en partenariat avec le ministère du Travail, pour une période de 2 ans, de juillet 2024 à juin 2026. Ces formations sont donc gratuites et chaque entreprise établie au Luxembourg bénéficie en plus d'une prime *Compétence Climat* d'un montant de 135 EUR par participant pour chaque tranche de 8 h de formation. Pour toute formation d'une durée inférieure ou supérieure, la prime est proratisée. Cela représente donc pour les artisans et entreprises un gain financier appréciable, notamment pour ce qui concerne le label *Nohalteg an d'Zukunft+*. Hormis l'aspect financier de ces formations, les thèmes abordés étant directement liés aux défis environnementaux et sociétaux des prochaines années, ceux-ci permettent aux entreprises et artisans qui se forment de réfléchir à de meilleures pratiques, de les anticiper, voire de les mettre en place, en tout cas de monter en compétences, ce qui est un atout considérable en matière de compétitivité. Nous invitons donc tous les acteurs de l'artisanat à saisir l'opportunité de se former qui leur est proposée dans le cadre de ce projet européen.

**Propos recueillis par Isabelle Couset**



# Préparez-vous à un **avenir durable** avec la Chambre des Métiers



**Des formations pour  
un futur responsable**

**Formations GRATUITES  
& Prime « Compétence  
Climat » de 135 €**

→  
Découvrez  
toutes les  
formations



**CHAMBRE  
DES MÉTIERS**  
FORMATION CONTINUE



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère du Travail



Cofinancé par  
l'Union européenne

# Prêts pour le futur ? Découvrez les formations innovantes du LLLC en 2025 !

Le Luxembourg Lifelong Learning Centre (LLLC) de la Chambre des Salariés, organisme de référence en matière de formation continue depuis plus de 50 ans, met chaque année à disposition des salariés une offre de formations diversifiée et sur mesure, répondant aux enjeux et aux évolutions du marché du travail.

## Des séminaires pour une formation efficace

Pour développer ou mettre à jour des compétences rapidement et efficacement, le LLLC propose dans son nouveau catalogue *Les séminaires 2025* des formations courtes et dynamiques en petits groupes, d'une demi-journée à deux jours. Animés par des experts, les séminaires couvrent 11 domaines de formation, incluant à la fois des *hard skills* (compétences techniques spécifiques) et des *soft skills* (compétences relationnelles et comportementales).

Ces domaines comprennent l'administration, le droit, la finance, le management, les ressources humaines, la communication, le marketing, le développement professionnel et personnel, la bureautique, et bien d'autres. Par leur approche pratique, les séminaires permettent aux salariés d'acquérir des compétences directement applicables dans leur environnement professionnel, leur offrant ainsi la possibilité de s'adapter à l'évolution des emplois. Tous les séminaires peuvent être proposés et adaptés sur mesure aux entreprises pour répondre à leurs besoins spécifiques.

## Des modules e-learning pour une formation flexible

Le LLLC propose également une offre de près de 80 modules *e-learning*, accessibles à tout moment sur sa plateforme Moodle-LLLC. Ces formations, disponibles en plusieurs langues, couvrent divers domaines tels que le management, le leadership, le développement

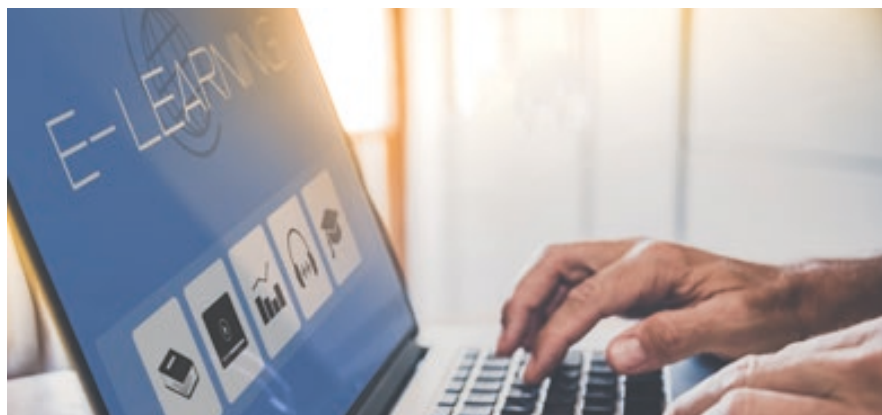


Photo-Fabio Principe/Shutterstock

professionnel et personnel, la bureautique et la transformation digitale.

Cette année, le LLLC met l'accent sur l'intelligence artificielle (IA) avec 7 nouveaux modules spécialement conçus pour aider les salariés à comprendre et à intégrer l'IA dans leur travail quotidien. Ces formations visent à renforcer les compétences nécessaires pour tirer parti des avantages de l'IA, comme l'automatisation des tâches répétitives et l'analyse des données complexes.

L'intégration de l'IA dans le travail offre des perspectives d'innovation et permet de libérer du temps pour des tâches plus stratégiques et créatives. En formant les salariés à ces nouvelles technologies, le LLLC les aide à se préparer à un avenir numérique.

## Une plateforme flexible pour apprendre à son rythme

Les modules *e-learning* sont conçus pour être engageants et permettre une meilleure assimilation des compétences.

Accessible 24h/24, la plateforme Moodle-LLLC offre aux salariés la flexibilité de se former à leur rythme, selon leur emploi du temps. Cela permet à chacun de rester informé des dernières évolutions technologiques tout en gérant ses priorités personnelles et professionnelles.

## Prêt à relever les défis de demain ?

En 2025, le LLLC continue de vous accompagner dans votre développement professionnel. Découvrez toutes nos formations et préparez-vous à l'avenir dès maintenant !

[www.lllc.lu](http://www.lllc.lu)

YOU'LL  
NEVER  
WORK  
ALONE.



CHAMBRE DES SALARIÉS  
LUXEMBOURG

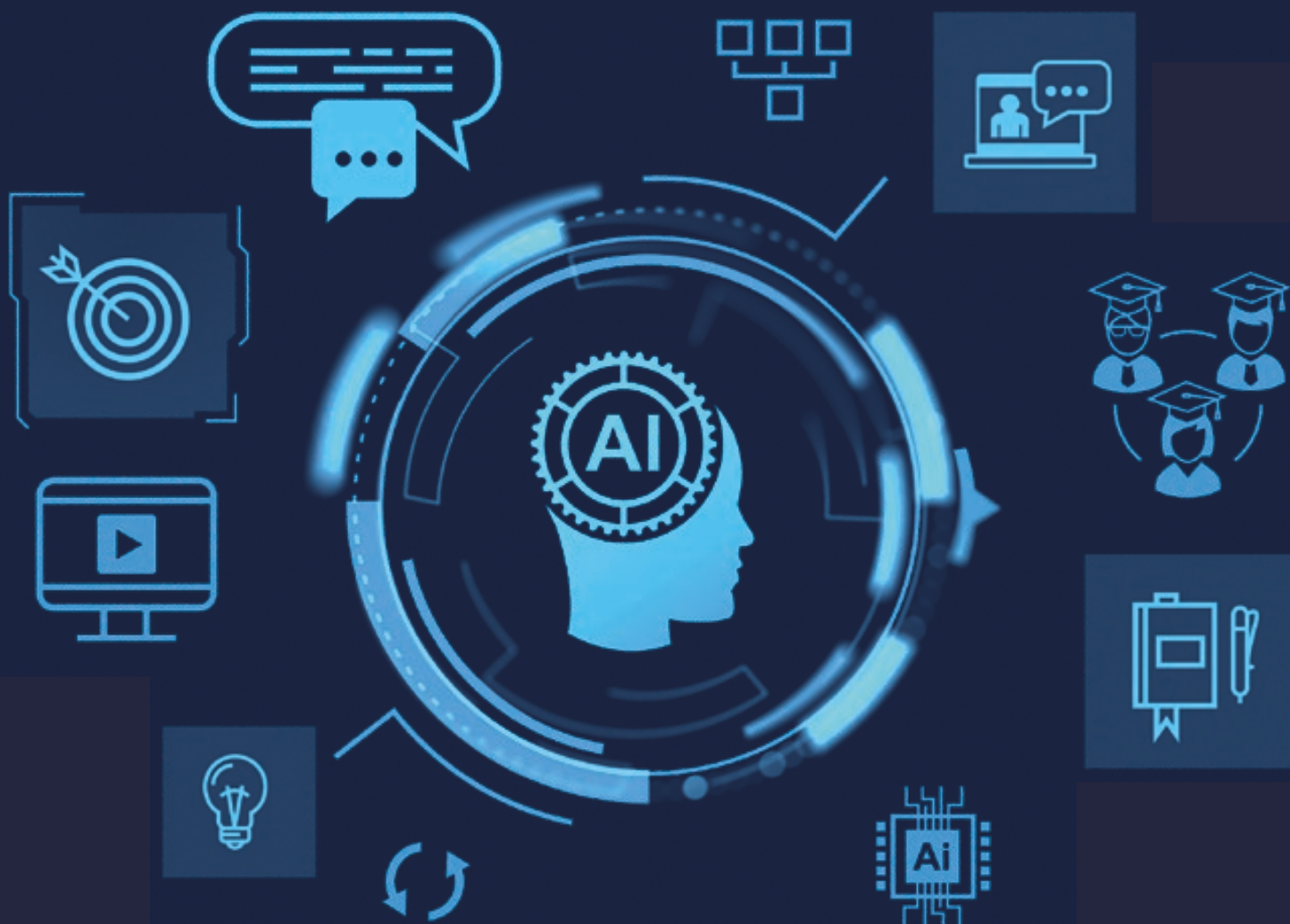


LUXEMBOURG LIFELONG  
LEARNING CENTRE  
LA FORMATION CONTINUE DE LA CHAMBRE DES SALARIÉS

# E-LEARNING

Nouvelles formations interactives  
sur l'intelligence artificielle

Cours disponibles en :   



YOU'LL  
NEVER  
WORK  
ALONE.



CHAMBRE DES SALARIÉS  
LUXEMBOURG  
LA VOIX DES SALARIÉS DEPUIS 100 ANS.



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

Découvrez tous  
nos e-learning :



[LLLC.lu](https://lllc.lu)

# Arendt Institute

« *Le blended learning n'est en aucun cas un catalogue mixte de formations* »

Le *blended learning* est le modèle de formation privilégié par l'équipe en charge de l'apprentissage et du développement chez Arendt pour accompagner les collaborateurs de l'entreprise ainsi que ceux de ses clients. Carole Houpert, Director Learning & Development, nous explique les raisons de ce choix et comment l'outil digital récemment conçu par son équipe s'intègre dans cette approche pour enrichir l'expérience d'apprentissage.

## Quelle est votre définition du *blended learning* ?

Aujourd'hui, la flexibilité est un maître mot dans l'apprentissage. Avec des emplois du temps de professionnels planifiés à la minute près, les formations en présentiel ne peuvent plus être la seule option. Sans pour autant que les apprenants accordent moins d'importance aux résultats qu'ils attendent de leurs formations. Au sein d'Arendt Institute, institut de formation externe d'Arendt, nous mettons en avant la formation mixte qui offre un équilibre idéal entre apprentissage en salle et en digital, tout en proposant une solution soigneusement adaptée à la vie professionnelle de nos clients. L'intégration du *blended learning* dans les plans de formation individuels permet aux apprenants de se former en ligne aux concepts théoriques et, dès qu'ils ont bien intégré les différents modules, de participer à des sessions pratiques en classe, comprenant des ateliers, des simulations et des résolutions de cas concrets. Ces modules théoriques ne sont pas nécessairement généraux, car leur contenu est créé en collaboration avec les experts d'Arendt afin de répondre précisément aux besoins spécifiques de nos clients. Lorsque nous créons une formation, nous ne perdons jamais de vue l'objectif final : permettre aux apprenants de maîtriser en toute autonomie les actions visées. Pour y parvenir, nous leur proposons autant de modules que nécessaire afin qu'à l'issue de la formation, ils disposent de toutes les clés pour accomplir efficacement les tâches associées.



Carole Houpert, Director Learning & Development, Arendt Institute.

## Vos formations portent bien souvent sur des domaines complexes...

Effectivement, toute l'activité de notre institut de formation repose sur les compétences de nos experts, ce qui nous permet de partager leur savoir-faire avec le reste du marché. Les thèmes de nos programmes d'apprentissage se concentrent principalement sur l'acquisition de compétences en matière financière, juridique, fiscale, réglementaire, de conformité, de *reporting*, ou encore de droit du travail – des domaines directement couverts par les services d'Arendt. Même si les apprenants sont détenteurs d'un ou plusieurs diplômes, ils sont confrontés régulièrement à de nombreux changements réglementaires,

notamment dans le domaine des fonds d'investissement. Il est donc impératif qu'ils mettent à jour leurs compétences fréquemment. Nos formations, dispensées par des professionnels confrontés aux mêmes défis, offrent un véritable atout aux apprenants.

## ... dès lors, la mission de votre équipe l'est aussi ?

Elle exige, en effet, une solide connaissance du terrain et une grande capacité d'adaptabilité. Mon équipe, composée d'ingénieurs pédagogiques, s'attache à concevoir des formations qui répondent aux besoins actuels des différentes lignes de service d'Arendt ainsi qu'à ceux de ses clients. Pour mettre en place une formation, nous consultons

les clients afin de recueillir leur vision de l'objectif final. Cela nous permet de rassembler un maximum d'éléments pour y parvenir et de fournir aux apprenants les outils nécessaires pour aborder efficacement les nouvelles tâches qu'ils auront à réaliser. Ensuite, nous identifions les parties de la formation qui peuvent être réparties entre le format digital et le présentiel, apportant ainsi une touche du fameux *blended learning* au parcours de formation. Il est toutefois important à préciser que le *blended learning*, contrairement à une idée reçue, ne se limite pas à un simple catalogue mixte de formations. Il s'agit d'un processus réfléchi et structuré, conçu pour guider l'apprenant à travers un parcours spécifique. Pour nous, créer une formation c'est comme assembler des briques de Lego : chaque élément s'ajoute pour construire un tout cohérent et solide. Le choix de chaque brique est essentiel, tout comme son ordre dans le séquençement de l'apprentissage, car ces décisions influencent directement la solidité de l'ensemble de formation.

### Selon vous, comment les plateformes numériques peuvent-elles enrichir l'expérience d'apprentissage dans le cadre du *blended learning* ?

L'approche digitale est une partie essentielle du *blended learning* pour toutes les raisons mentionnées précédemment. Nous sommes convaincus que ce format digital est désormais une composante indispensable de tout parcours d'apprentissage. L'ignorer serait ne pas prendre en compte les besoins actuels de nos clients. C'est dans cette optique que nous avons créé Arendt Play, une plateforme digitale pensée pour enrichir nos parcours de formation. Développée en collaboration avec les différentes lignes de service d'Arendt, cette plateforme digitale propose des formations sous des formats traditionnels, comme l'*e-learning*, mais aussi des formats plus originaux tels que le *vidéo learning* ou le *micro-learning*. Avec ce nouvel outil, les experts d'Arendt transmettront leur savoir à tra-

vers des *e-learning*s traditionnels, des simulations, des vidéos courtes, ou des modules concis. Cela permettra à nos clients de découvrir les nouveautés ou de rafraîchir leurs connaissances en toute simplicité. La plateforme est publique et accessible via une licence. À la fin de chaque parcours, des certificats d'apprentissage sont délivrés, permettant aux utilisateurs de conserver une trace de leur progression. Pour nous, transmettre des informations nécessaires et, surtout, actualisées à nos clients est une priorité. C'est pourquoi la plateforme sera régulièrement enrichie de nouveaux contenus tout au long de l'année 2025. Nous, l'équipe d'Arendt Institute, sommes ravis d'ajouter cette nouvelle brique de Lego pour solidifier nos fondations de *blended learning*. Maintenant, c'est à vous de jouer : avec Arendt Play, assemblez vos propres briques, étape par étape, pour construire un savoir solide, adapté aux défis d'aujourd'hui !

Propos recueillis par Isabelle Couset



# STAY AHEAD IN THE GAME

arendt play



Learn more about  
Arendt Play

# Comprendre la protection des données avec la CNPD

En tant qu'autorité de contrôle nationale en matière de protection des données personnelles, la Commission nationale pour la protection des données (CNPD) a un rôle hautement pertinent à jouer dans la société fortement numérisée comme nous la connaissons aujourd'hui.

Ce rôle est double : d'abord, elle est chargée de veiller à la légalité des traitements des données à caractère personnel et assure le respect des droits et libertés fondamentaux des individus en matière de protection des données personnelles. La CNPD réalise cela en traitant les réclamations de personnes concernées et en menant, si elle le juge opportun, des enquêtes qui peuvent conduire à des sanctions et des mesures correctrices.

Mais la CNPD a aussi un rôle crucial à jouer en matière de sensibilisation, de guidance et d'éducation. Elle publie des recommandations et des guides pratiques pour clarifier les obligations légales et promouvoir une culture de protection des données au sein de la société. Veillant à démystifier le jargon technique des textes légaux applicables, elle organise des campagnes pour informer le public sur leurs droits et les bonnes pratiques en la matière. Dans ce sens, et pour faciliter la bonne compréhension et application des grands principes de la protection des données, la CNPD propose des formations et autres outils utiles.

## RGPD : le constat d'un manque de maturité des entreprises en la matière

Près de 7 ans après l'entrée en application du règlement général sur la protection des données (RGPD), la CNPD a pu constater un besoin continu de sensibilisation et de formation sur la bonne application de cette réglementation. En même temps, les progrès de la digitalisation, accélérés par des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle, conduisent à ce que les entreprises, administrations publiques, associations, indépendants et autres professionnels procèdent de plus en plus à



Photo- Andrii Yalanskyi/Shutterstock

Près de 7 ans après l'entrée en application du règlement général sur la protection des données (RGPD), la CNPD a pu constater un besoin continu de sensibilisation et de formation sur la bonne application de cette réglementation. Voilà pourquoi la Commission nationale étend son offre en outils de formation et de sensibilisation.

la collecte, l'échange et le traitement de données à caractère personnel de personnes concernées (clients, consommateurs, patients, salariés, personnel de fournisseurs, citoyens, etc.). Or, les obligations y afférentes et les droits des personnes concernées doivent être respectés, notamment dans le contexte de traitements réalisés lors de la vidéosurveillance, la géolocalisation, la gestion des ressources humaines, la communication sur un réseau social ou encore l'utilisation d'applications dans le cloud.

Face à ces défis, il est important que les entreprises comprennent les grandes

lignes de la protection des données personnelles et adoptent les bons réflexes à avoir. Voilà pourquoi la Commission nationale étend son offre en outils de formation et de sensibilisation.

## DAAZ – pratique, accessible et facile à utiliser par tout un chacun

Développée en collaboration avec la Luxembourg House of Cybersecurity (LHC) et le National Cybersecurity Competence Center (NC3), DAAZ est une plateforme d'apprentissage en ligne qui répond aux défis *data protection* des



### Story-Learning

Une histoire captivante avec des personnages



### Accomplissement

Questions et challenges pour tester votre progression



### Expérience

Basé sur des cas concrets rencontrés par les experts



### Implication

Des fiches pratiques utiles à votre quotidien



## Le chemin intuitif vers la protection des données

Une formation en ligne, multilingue et gratuite pour les PME.  
Suivez l'aventure d'un entrepreneur dynamique confronté au RGPD.



Cofinancé par  
l'Union européenne

[daaz-gdpr.lu](https://daaz-gdpr.lu)



Découvrez également les autres outils de la CNPD :



petites et moyennes entreprises, des professionnels indépendants et des start-up établis sur le territoire du Grand-Duché de Luxembourg. Il s'agit à la fois d'un outil de sensibilisation, expliquant les principes de base de la protection des données personnelles, et d'un moyen d'aide à la mise en conformité au RGPD.

Sélectionnée dans un appel à projet compétitif de la Commission européenne, DAAZ, acronyme de Data Accountability from A to Zen, fournit aux acteurs de l'économie nationale un outil en ligne simple, intuitif et gratuit permettant à ces derniers d'intégrer leurs obligations RGPD en tant que responsables du traitement ou de sous-traitants dans le cadre de leur activité. Sans avoir besoin de connaissances juridiques, ils sont accompagnés dans l'évaluation, le renforcement ainsi que le maintien de leur mise en conformité au RGPD, améliorant ainsi leur transparence et consolidant la confiance des consommateurs.

Accessible depuis le nom de domaine [www.daaz-gdpr.lu](http://www.daaz-gdpr.lu), l'outil est entièrement gratuit et disponible en français, anglais et allemand.

### Data Protection Basics – une introduction au RGPD

La CNPD a adapté en 2023 la formation Data Protection Basics mise en place en 2018 pour accompagner l'entrée en application du RGPD. Se déroulant sur une journée (5 heures), la formation a comme objectif d'expliquer les bases de la protection de la vie privée et des données personnelles pour permettre une bonne compréhension et application du RGPD. Sont abordés les principes clés de la protection des données, les droits des personnes concernées et les obligations des organisations. La formation fait également connaître le rôle du Délégué à la Protection des Données (DPO), ainsi que le rôle des autres autorités de contrôle. Enfin, elle donne un aperçu sur les outils de conformité volontaires comme les certifications et codes de conduite.

Ce cours vise des personnes à titre individuel, personnel ou professionnel, intéressées mais novices en protection des données. Aucun prérequis n'est demandé ou recommandé pour y participer. Les sessions sont gratuites et offertes en langue française et anglaise.

DAAZ (Data Accountability from A to Zen) fournit aux acteurs de l'économie nationale un outil en ligne simple, intuitif et gratuit permettant à ces derniers d'intégrer leurs obligations RGPD en tant que responsables du traitement ou de sous-traitants dans le cadre de leur activité.

### Data Protection Basics & Artificial Intelligence

Dans le contexte de la percée forte et rapide de l'intelligence artificielle (IA) dans le quotidien des organisations et de la société et l'importance croissante qu'est donnée à cette évolution au niveau national et européen, la CNPD propose une formation permettant de se familiariser avec les concepts de base de l'IA dans le contexte de la protection des données personnelles et du RGPD.

Offerte en langue française, la formation gratuite de 4 heures se veut interactive, ponctuée par des exercices et discussions permettant aux participants de se projeter dans différentes situations. En plus d'introduire le sujet de l'IA dans le contexte du RGPD, le cours aborde également les inférences entre le RGPD et l'AI Act (règlement européen sur l'intelligence artificielle). Des connaissances au moins de base de la protection des données et du RGPD sont prérequis pour pouvoir participer à cette formation, qui est gratuite et se déroule en présentiel en langue française.

### DaProLab : un espace de discussion pour avancer ensemble

S'adressant à un public expérimenté en protection des données, la CNPD organise régulièrement des ateliers de travail appelés Data Protection Laboratory (DaProLab). Lors d'une séance de DaProLab, un sujet défini à l'avance est discuté de façon collaborative, à huis clos entre les participants. Ces derniers confrontent entre eux leur compréhension, prises de position, points de vue, idées et décisions par rapport aux principes de la protection des données, au RGPD, aux sujets d'actualité, etc. afin d'obtenir un feedback critique. Il s'agit avant

tout d'un échange de connaissances, d'expériences et de bonnes pratiques.

La CNPD intervient en tant que modérateur et médiateur de cette rencontre mais ne participe pas de façon active dans les discussions. Le but de ce format est de favoriser une culture de responsabilisation des participants. Les thèmes d'ateliers DaProLab précédents comprenaient les Analyses d'Impact sur la Protection des Données (AIPD), les décisions automatisées, l'intelligence artificielle, etc.

### La CNPD sur la route de l'innovation numérique responsable

Outre les outils de formation mentionnés, la CNPD met à la disposition des professionnels des outils volontaires pour les soutenir dans leur conformité aux obligations découlant du RGPD. Elle peut être amenée à revoir des codes de conduite proposés par des organismes d'un même secteur d'activité et propose par ailleurs le schéma de certification dénommé GDPR-CARPA, premier à avoir été adopté sur base du RGPD en Europe. Ce dernier répond aux besoins des professionnels ayant déjà atteint un certain niveau de maturité et qui souhaitent démontrer que leurs opérations de traitement respectent le règlement général sur la protection des données.

Par ailleurs, la Commission nationale a lancé en 2024 *Sandkëscht*, un bac à sable réglementaire. *Sandkëscht* offre un environnement dédié à la mise à l'essai et à la compréhension des implications légales des nouvelles technologies et/ou de nouveaux usages de la donnée, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle.

Toutes ces initiatives témoignent de l'engagement déterminé de la CNPD à soutenir un écosystème dynamique et innovant dans le respect de la protection des données personnelles. Nous restons ouverts à toutes les contributions et suggestions de la part des acteurs luxembourgeois pour continuer à les accompagner efficacement dans leur transition vers une économie numérique responsable et respectueuse de la vie privée.

Visitez le site de la CNPD pour plus d'informations





# L'intelligence artificielle

## Une révolution au service de la formation professionnelle continue

Dans un contexte où les évolutions technologiques transforment rapidement le monde du travail, l'intelligence artificielle (IA) s'impose comme une alliée incontournable des entreprises, en particulier pour celles qui souhaitent optimiser leurs stratégies de formation professionnelle continue. Avec l'arrivée de l'IA dans le monde des RH, les entreprises assistent progressivement à une mutation des modes d'apprentissage qui deviennent de plus en plus personnalisés, agiles et efficaces. Elle offre ainsi aux responsables des ressources humaines des solutions novatrices pour répondre aux défis d'un marché en perpétuelle mutation.

### Pourquoi l'IA est-elle devenue essentielle dans la formation continue ?

Depuis plus de quinze ans, l'IA bouleverse de nombreux secteurs et, depuis cinq ans, son adoption s'est accélérée dans le domaine de la formation professionnelle. Dans un monde où rester compétitif exige de développer les compétences des collaborateurs de manière continue, l'IA intervient comme un levier stratégique. Elle optimise les parcours d'apprentissage tout en renforçant l'efficacité des processus, permettant ainsi aux responsables RH de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, de personnaliser l'expérience de formation et de mieux gérer les performances des équipes.

### Des outils au service des professionnels RH

Les applications de l'intelligence artificielle dans la formation sont multiples et apportent des avantages concrets aux départements des Ressources humaines. En effet, l'IA simplifie la gestion administrative de la formation : inscriptions, plannings, suivi des parcours, gestion des certifications... Des solutions automatisées permettent aux responsables RH de gagner du temps, leur laissant l'opportunité de se concentrer sur des missions stratégiques.

L'IA analyse les besoins spécifiques de chaque apprenant, identifie ses lacunes et propose des contenus adaptés à son niveau et à ses objectifs, et crée ainsi des parcours

d'apprentissage sur mesure grâce à des algorithmes. Ce type de personnalisation améliore l'engagement des collaborateurs et leur montée en compétences, tout en s'alignant sur les attentes des nouvelles générations.

L'IA automatise les évaluations et feedbacks et fournit un retour instantané aux apprenants. Cette rapidité favorise une progression continue et aide les responsables RH à affiner leurs stratégies de développement des talents.

En intégrant l'IA à des environnements virtuels, les entreprises permettent à leurs collaborateurs de s'entraîner dans des conditions proches de la réalité, tout en limitant les risques et les coûts. Ces simulations interactives s'avèrent particulièrement efficaces pour acquérir des compétences pratiques ou opérationnelles. C'est ce qu'on appelle la réalité virtuelle et la réalité augmentée.

Enfin, l'IA analyse les données d'apprentissage pour repérer les talents, combler les lacunes et anticiper les besoins en compétences. Cette approche d'analyse des performances garantit une gestion proactive des effectifs et prépare les entreprises aux évolutions futures.

### L'IA : un partenaire, pas un remplaçant

Contrairement à certaines craintes, l'IA n'a pas vocation à remplacer « le formateur humain ». Elle agit comme un outil de soutien, prenant en charge les tâches répétitives et renforçant les méthodes pédagogiques. Même si la part de l'IA

devient dominante dans les formations *e-learning*, les formateurs conservent un rôle essentiel dans l'accompagnement, la motivation et la transmission des savoirs.

Pour les responsables RH, cela signifie que l'IA peut devenir une alliée précieuse, renforçant la dimension humaine de la formation tout en augmentant son efficacité et son impact.

### Les défis à surmonter pour une adoption réussie

Malgré ses avantages, l'adoption de l'IA dans la formation continue soulève des défis. Le coût des technologies, le manque de compétences internes et la crainte de déshumaniser la formation sont autant d'obstacles qui doivent être surmontés par les entreprises.

Pour réussir, il est donc crucial de les sensibiliser aux bénéfices et aux risques de l'IA, et de prouver que technologie et approche humaine peuvent non seulement coexister harmonieusement mais aussi renforcer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs.

Alors, êtes-vous prêt.e à amener vos programmes de formation dans l'ère de l'intelligence artificielle ?



**Karine Maurer**

Ingénieure pédagogique  
Consultant formation



REVAL Consulting & Training

### Nos domaines de compétences

Développement personnel • Communication • Organisation • Management • RH & Formation • Relation client • Bureautique  
Digital Marketing & CRM • AML pour PSF de support et autres professions • Développement de cours en ligne sur mesure.

[www.reval.lu](http://www.reval.lu)

# Gamification et réalité virtuelle : une approche innovante pour stimuler la formation

La gamification, ou ludification, consiste à intégrer des mécaniques de jeu dans des contextes non ludiques, comme la formation professionnelle. En entreprise, elle vise à dynamiser les processus d'apprentissage, à motiver les employés et à améliorer la rétention des connaissances. Au Luxembourg, plusieurs entreprises et institutions adoptent cette approche novatrice pour former leurs collaborateurs de manière engageante et efficace.

La gamification repose sur des éléments tels que la compétition, les récompenses, les badges ou les classements pour créer une expérience d'apprentissage immersive. Cette approche, dans un contexte de formation professionnelle, initiale ou continue, présente plusieurs avantages dont en engagement accru.

En rendant l'apprentissage plus interactif, cette méthode suscite un intérêt supplémentaire chez les participants. Ils retiennent mieux les informations lorsqu'ils sont actifs et impliqués dans leur formation. À cela s'ajoute l'avantage de réduire la sensation d'ennui. Alors que les méthodes traditionnelles de formation peuvent être perçues comme monotones, la gamification transforme le processus en une expérience plus plaisante. Enfin, le feedback est instantané. Les participants obtiennent des retours immédiats sur leurs performances, ce qui facilite l'amélioration continue.

## La gamification au Luxembourg : des exemples concrets

À Luxembourg-Ville, la House of Training, acteur majeur dans le domaine de la formation continue, n'hésite pas à introduire des solutions innovantes incluant des éléments de gamification dans certains modules de formation. Par exemple, des quiz interactifs, des badges de compétence et des simulations virtuelles sont utilisés pour former les employés à des thématiques telles que la gestion d'entreprise et la finance.

Certaines banques utilisent par ailleurs des plateformes gamifiées pour sensibiliser leurs collaborateurs aux cybermenaces. Par exemple, des simulations de cyberattaques permettent aux employés de tester leurs réactions et d'améliorer leurs compétences dans un environnement sécurisé et ludique.

Dans un autre domaine, CFL Group utilise la gamification pour améliorer la formation en matière de sécurité et de maintenance ferroviaire. À travers des simulations immersives et des modules interactifs, les employés peuvent se former aux procédures critiques dans un environnement contrôlé et engageant. Par exemple, des jeux de rôle virtuels permettent aux collaborateurs d'expérimenter des scénarios complexes sans risque, tout en obtenant un feedback instantané sur leurs actions.

## Une bonne dose de réalité virtuelle

La formation du personnel est une mission essentielle des CFL et de son département des Ressources humaines. « C'est aussi le domaine dans lequel les évolutions sont les plus visibles et remarquables, se réjouit Yves Baden, directeur des Ressources humaines et Organisation. Ces dernières années, nous avons développé notre propre plateforme e-learning, et la crise du COVID a certainement accéléré le mouvement. Au-delà des modules de formation classiques, on y trouve des modules spécifiques à

notre secteur, spécialement conçus pour répondre à nos besoins. Cette plateforme fonctionne très bien et est surtout très bien acceptée par nos collaborateurs. »

Plus récemment, la réalité virtuelle a fait son entrée aux CFL, tant en matière de formation initiale que continue. Il s'agit d'un outil complémentaire aux méthodes de formation existantes, qui offre une immersion efficace sans les coûts et la logistique associés. La VR, pour Virtual Reality, permet le droit à l'erreur sans risque de sécurité. Surtout, elle offre la possibilité de se concentrer davantage sur des gestes métier précis, de simuler des situations d'urgence particulières, sans devoir mobiliser des locomotives et du personnel sur le terrain. « Cette technologie va nous être très utile pour former nos conducteurs et nos accompagnateurs à l'utilisation du nouveau matériel roulant. Si nous voulons mettre en service ce matériel dès son arrivée, notre personnel doit être formé avant qu'il arrive », souligne le DRH.

## Du jeu vidéo pour rendre l'expérience plus immersive

La dernière évolution en date coïncide avec l'arrivée du jeu vidéo dans le cycle de formation. « Cette gamification de la formation constitue une véritable transformation de notre approche pédagogique, explique Yves Baden. En 2023, nous avons commencé à utiliser un premier 'serious game' dans le cadre

# Découvrez notre offre de formations 2025

**+1400 formations**

**23 domaines**



Informations et inscriptions



HOUSE OF  
**TRAINING**

[houseoftraining.lu](https://houseoftraining.lu)





Photo-MIA Studio/Shutterstock

En rendant l'apprentissage plus interactif, la gamification suscite un intérêt supplémentaire chez les participants. Ils retiennent mieux les informations lorsqu'ils sont actifs et impliqués dans leur formation. À cela s'ajoute l'avantage de réduire la sensation d'ennui. Alors que les méthodes traditionnelles de formation peuvent être perçues comme monotones, la gamification transforme le processus en une expérience plus plaisante. Enfin, le feedback est instantané. Les participants obtiennent des retours immédiats sur leurs performances, ce qui facilite l'amélioration continue.

*d'une formation à la sécurité, tant ferroviaire que du travail. Cette approche est extrêmement pertinente. L'objectif final est de faire de la formation professionnelle un moment agréable qui allie apprentissage efficace et challenge ludique. »*

Le *serious game* peut être employé pour atteindre différents objectifs, mais dans le cadre de la formation professionnelle, il s'agit de développer des outils qui s'appuient sur les nouvelles technologies pour rendre l'apprentissage plus interactif et plus ludique. L'apprenant va

développer de nouvelles connaissances et acquérir de nouvelles compétences de façon quasi-inconsciente.

Concrètement, le *serious game* est une déclinaison du jeu vidéo dans une version professionnellement utile. Il s'agit d'applications développées selon les mêmes principes de conception et de design qu'un jeu vidéo classique, mais avec une portée pédagogique. Le *serious game* permet d'allier divertissement et développement des compétences, et rend ainsi la formation plus attrayante.

Au final, la gamification de la formation en entreprise s'impose comme une stratégie gagnante pour stimuler l'engagement et renforcer les compétences des employés. Au Luxembourg, des exemples concrets montrent que cette approche peut être adaptée à des secteurs variés. Avec l'émergence continue de nouveaux outils numériques, la gamification est appelée à jouer un rôle central dans les programmes de formation des entreprises luxembourgeoises.

**Michaël Peiffer**

# Entreprises magazine



Retrouvez une sélection d'articles sur  
[www.entreprisesmagazine.lu](http://www.entreprisesmagazine.lu)



# Projet de loi relatif au travail dominical

L'interdiction de principe du travail dominical, avec ses exceptions, s'est construite sur la base d'un équilibre à trouver entre la préoccupation économique de l'employeur et la protection du salarié. Cherchant à prendre en considération le fait que le « monde du travail a fortement changé durant ces trois dernières décennies » et sur le constat que la « réglementation du travail dominical se doit donc de refléter ces changements sociétaux », un projet de loi réformant en partie le cadre du travail dominical a été déposé en date du 12 novembre 2024<sup>(1)</sup>.

Dans son état actuel, le Code du travail pose, en son article L.231-1, le principe de l'interdiction du travail du dimanche pour tous les salariés et les apprentis. Ce principe demeure. Les articles L.231-2 et suivants ont pour objet de poser et d'encadrer les dérogations à cette interdiction de principe pour certaines catégories de salariés, dans certains secteurs d'activité et pour certains travaux spécifiques. L'objet de cet article n'est cependant pas de faire la liste de toutes ces dérogations.

Le projet de loi déposé en novembre a uniquement pour objet de modifier le cadre des exemptions telles que prévues à l'article L.231-4. Ce texte concerne le domaine particulier des entreprises du secteur de la vente.

En sa rédaction actuelle, le 1<sup>er</sup> point, al. 1, 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> phrases, dispose : « Sans préjudice des dispositions légales et réglementaires régissant la fermeture des locaux de vente, les salariés des établissements de vente au détail peuvent être occupés au travail le dimanche. La durée de ce travail ne peut excéder 4 heures ».

Le projet propose, deux modifications de cette disposition : l'expression « établissements de vente de détail » est remplacée par celle de « magasins de détail tels que définis à l'article 1<sup>er</sup> de la loi modifiée du 19 juin 1995 réglant la fermeture des magasins de détail dans le commerce et l'artisanat », et le seuil de 4 heures est porté à 8 heures. Le reste de l'article, tel qu'il existe à ce jour, est purement et simplement supprimé.

Le terme de « magasin de détail » s'entend alors comme toute activité ou entreprise commerciale ou artisanale soumise

à autorisation d'établissement et ayant pour objet la vente directe de marchandises, d'articles et de biens ou la prestation de services dans le contact direct avec le consommateur final. Cette nouvelle terminologie reprend en fait la terminologie utilisée dans le cadre des autorisations d'établissement. Cette modification a pour objet d'assurer une cohérence de terminologie entre les dispositions régissant les heures de travail des salariés occupés le dimanche et celles réglementant les heures d'ouverture, ce cadre réglementaire n'étant par ailleurs pas modifié.

## Une durée du travail étendue à 8 heures

La seconde modification de ce texte consiste à étendre de 4 à 8 heures la durée du travail dominical. Cette limite des 8 heures est présentée dans le cadre des commentaires du projet de loi comme une limite absolue qui ne peut en aucun cas être dépassée.

Relevons que, le projet supprimant la dernière phrase de l'alinéa 1 du paragraphe 1<sup>er</sup> qui précisait qu'un règlement grand-ducal devait fixer « les heures auxquelles les salariés peuvent être occupés le dimanche », le nouveau cadre proposé ne fixe pas de contraintes particulières quant aux horaires applicables au travail du dimanche. La suppression de cette mention est toutefois assez anecdotique, alors qu'aucun des règlements grand-ducaux mentionnés à l'article L. 231-4 n'a jamais été pris.

## La rétribution spécifique demeure

Alors que seul cet article L.231-4 est modifié, il importe de préciser que le

reste de la réglementation relative au travail dominical demeure. Ainsi, le travail presté le dimanche implique toujours une rétribution spécifique, à savoir : pour chaque dimanche travaillé, soit le salaire horaire normal et une majoration de 70 % pour chaque heure prestée, soit un repos compensatoire et le seul supplément de 70 %.

Enfin, l'employeur reste tenu de solliciter l'avis préalable de la délégation du personnel et de communiquer cet avis à l'ITM.

À ce jour, la Chambre des salariés Luxembourg<sup>(2)</sup> et la Chambre de Commerce<sup>(3)</sup> ont d'ores et déjà déposé leur avis. Il sera intéressant de reprendre cette question alors que tous les avis requis auront été déposés, pour voir si, *in fine*, le projet sera revu ou élargi.

”

### M<sup>e</sup> Céline Lelièvre

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



(1) Projet de loi n° 8456 du 12.11.2024 portant modification de l'article L.231-4 du Code du travail.

(2) Avis du 14 novembre 2024.

(3) Avis du 11 décembre 2024.

# Stations de recharge : la province de Luxembourg passe à la vitesse supérieure

D'ici l'été 2026, la province de Luxembourg sera équipée de 11 nouvelles stations de recharge rapide pour voitures électriques. Ce projet porté par IDELUX, en collaboration avec l'opérateur privé Fastned, va permettre de donner un nouveau souffle à la mobilité électrique en zone rurale.

La province de Luxembourg vient de franchir une étape décisive dans la transition vers une mobilité durable grâce à un partenariat novateur entre IDELUX, l'Agence de développement économique durable de la province de Luxembourg, et Fastned, leader européen de la recharge rapide. Ce partenariat va aboutir à l'installation de 11 nouvelles stations de recharge rapide couvrant les axes les plus fréquentés de la région. Ce projet marque une étape-clé vers l'électrification de la mobilité en Wallonie.

## Besoins touristiques et locaux

Consciente du manque crucial de stations de recharge électrique rapide en Wallonie, IDELUX a adopté une approche visionnaire pour combler ce déficit et renforcer la mobilité durable sur l'ensemble de la province, voisine du Luxembourg et de la France. Face aux défis particuliers de ce territoire rural, où les longues distances imposent un enjeu essentiel pour l'électromobilité, IDELUX s'engage non seulement à répondre aux besoins touristiques – avec ses 6 millions de nuitées en 2022 (soit 36,4 % des nuitées wallonnes), la province étant la 1<sup>ère</sup> destination touristique de Wallonie – mais aussi à fournir aux entreprises et habitants un réseau de recharge rapide adapté à leur quotidien.

En novembre 2023, IDELUX a donc lancé un appel à manifestation d'intérêt innovant pour établir un réseau de bornes de recharge électrique rapide sur ses propres sites, en partenariat avec un acteur privé et ce, par le biais d'un bail

emphytéotique de 20 ans. Cet appel constitue le plus grand projet en Belgique en ce qui concerne le nombre de stations initié par une intercommunale.

## Meilleur réseau de recharge rapide en Belgique

« Cet appel est le premier de cette envergure pour le déploiement de la mobilité électrique et de l'infrastructure de recharge en Wallonie. Ce projet ambitieux contribuera à faire de la Wallonie l'une des régions d'Europe à la croissance la plus rapide en termes d'électrification, et jouera un rôle-clé dans l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de carbone de la Wallonie », a témoigné Elie Deblire, président d'IDELUX Développement, lors de l'annonce du projet.

Fastned, qui compte déjà 32 stations en Belgique, principalement en Flandre, a été choisie pour son projet ambitieux et qualitatif qui prévoit un maillage complet du territoire de la province et offre une gamme de services adaptés à chaque site. L'entreprise, qui a pour objectif d'atteindre 1.000 stations d'ici à 2030 en Europe, a récemment été nommée meilleur réseau de recharge rapide de Belgique par Chargemap, l'application leader qui couvre la plupart des réseaux de recharge européens avec plus de 500.000 points de recharge.

## 11 nouvelles stations en province de Luxembourg

À partir de l'été 2025, Fastned mettra en service 11 nouvelles stations sur les axes



les plus fréquentés de la province. Ces stations offriront initialement jusqu'à 8 points de recharge allant jusqu'à 400 kW chacune. Ces chargeurs peuvent apporter jusqu'à 300 kilomètres d'autonomie supplémentaire en 15 minutes, selon le véhicule.

La majorité de ces stations proposeront bien plus que des bornes de recharge. Ainsi, la station Galaxia, située le long de l'autoroute E411 à proximité de l'Euro Space Center de Libin, comprendra un shop et un point de restauration rapide offrant une gamme complète de services et de produits durables, en accord avec la philosophie de Fastned. 7 autres stations (Arlon, Aubange, Bastogne, Houffalize, Léglise, Marche-en-Famenne, Neufchâteau) seront équipées de kiosques Fastned, des espaces abrités avec distributeurs de boissons et snacks, ainsi que de sanitaires. Les trois stations restantes seront implantées à la Barrière Hinck, Bertrix et Virton.

Michaël Peiffer

# Exposition Paul Delvaux à La Boverie (Liège)

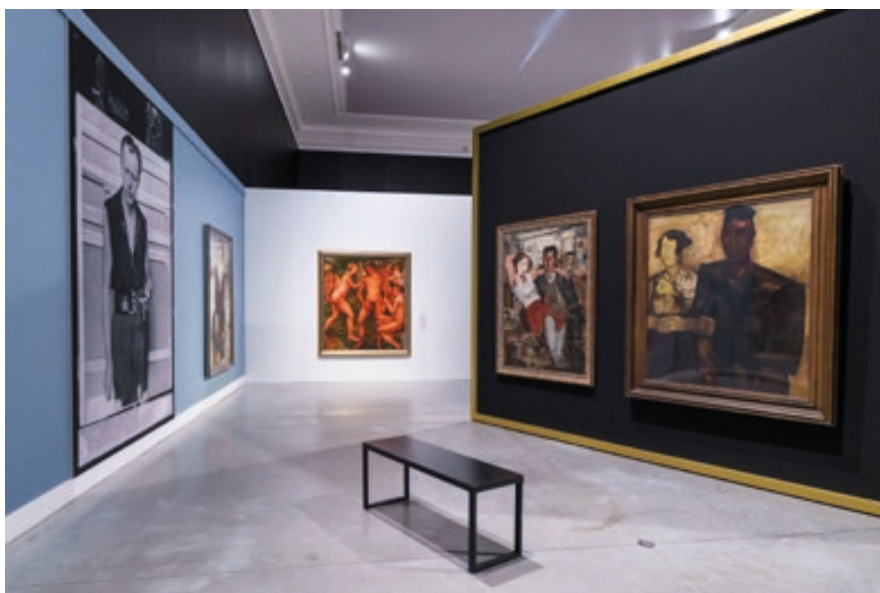
Il y a cent ans, les surréalistes ont voulu changer le monde ! Le 15 octobre 1924, André Breton publia le *Manifeste du surréalisme*. « Je crois à la résolution future de ces deux états, en apparence si contradictoires, que sont le rêve et la réalité, y écrit-il, en une sorte de réalité absolue, de surréalité, si l'on peut dire. C'est à sa conquête que je vais, certain de n'y pas parvenir mais trop insoucieux de ma mort pour ne pas supporter un peu les joies d'une telle possession. [...] Le rêve ne peut-il être appliqué à la résolution des questions fondamentales de la vie ? »

Philippe Soupault, Louis Aragon, Paul Éluard ont pris au sérieux cette question. Pour eux, le rêve est devenu un univers omniprésent, cette « seconde vie » dont parlait déjà Nerval. Ce qu'ils ont exprimé de multiples manières, provoquant chez les bien-pensants de toutes les chapelles de vives indignations face à leurs créations considérées souvent comme aberrantes ou abscones. Les surréalistes n'en ont pas moins influencé la création artistique, non seulement littéraire mais aussi picturale, ouvrant d'infinis « champs magnétiques » comme le prouvent les toiles de Salvador Dali, Yves Tanguy, Max Ernst, René Magritte ou encore Paul Delvaux.

À l'occasion du centenaire du mouvement et des 30 ans de la disparition de Paul Delvaux (1897-1994), souvent considéré comme l'un des deux représentants du surréalisme belge aux côtés de Magritte, le musée La Boverie de Liège organise depuis le 4 octobre 2024 jusqu'au 16 mars 2025 une grande rétrospective en exposant plus de 150 œuvres du peintre.

## De nombreux changements d'inspiration

Né le 23 septembre 1897 à Antheit dans la province de Liège, Delvaux, fils d'un avocat de Bruxelles, étudie l'architecture puis la peinture à l'Académie des Beaux-Arts de Bruxelles entre 1920 et 1924. Il reçoit d'abord une formation classique et manifeste une vive admiration pour Ingres et David. Il se forme au dessin avec le peintre symboliste Jean Delville et à la peinture décorative avec Constant Montald. Son univers favori est la gare de chemin de fer. Ne s'est-il pas imaginé futur chef de gare dans son enfance au



Vue de l'exposition *Les Mondes de Paul Delvaux* à La Boverie (Liège), avec un portrait de Paul Delvaux à gauche. © Delvaux 2024/La Boverie/Tempora/dbcreation

grand dam de ses parents ? Cette passion ne le quittera pas et, toute sa vie, il collectionnera des maquettes de train, des lanternes de cheminot, des isolateurs en porcelaine pour câbles électriques, les exposant dans son atelier à Watermael-Boitsfort.

Ses premiers tableaux sont des marines postimpressionnistes réalisées en plein air dans l'esprit de l'École de Barbizon puis des œuvres expressionnistes, influencées notamment par James Ensor, Permeke et de Smet. Il est à noter qu'à chacun de ses changements d'inspiration, Delvaux détruit ses tableaux précédents. Après un passage par la peinture de paysage, la figure humaine devient l'objet central de ses préoccupations. Il privilégie dès lors la mise en forme de perceptions pure-



*Le Récitant* (1937)  
Collection Foundation Paul Delvaux  
© Foundation Paul Delvaux, Belgium/SABAM, 2024  
Photo-Vincent Everarts

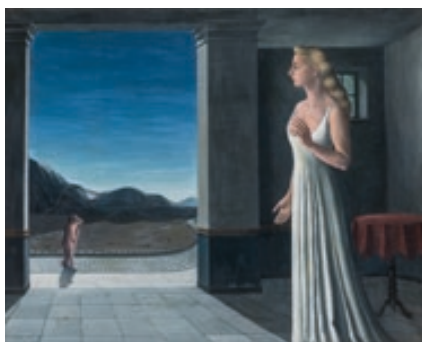
ment subjectives. Aux alentours de 1927-1928, il peint essentiellement des nus, des corps allongés dont les formes sont cernées d'un trait. Le cou et le visage étirés, le long nez droit, les grands yeux en



amande à fleur de tête et les épaules tombantes convoquent l'art de Modigliani.

C'est en 1934 qu'il devient surréaliste, découvrant l'art de De Chirico et ses architectures théâtrales. Il se différencie du mouvement d'André Breton, cependant, en n'adoptant pas les procédés d'écriture automatique ou les représentations de faune et flore fantasmées comme le fait Dalí. Il se distingue aussi de Magritte, se jouant du réel non dans un esprit de provocation, mais pour accéder à sa vision intérieure de la réalité laissant libre cours à l'expression de son imagination.

Admirateur de la beauté féminine, Delvaux l'évoque à de multiples reprises dans son œuvre : rêveuse ou mélancolique (*Le Dernier wagon*), romantique ou sans pudeur (*La Vénus endormie*), parfois initiatrice (*La Visite*), toujours dans des scènes oniriques où le spectateur est invité à se perdre. Dans certains tableaux (*Les Femmes devant la mer*), il privilégie les poses hiératiques et les gestes suspendus de jeunes femmes, souvent dévêtues, qui errent à la recherche d'un paradis perdu dans des décors angoissants aux perspectives closes, gares silencieuses et désertes mais aussi cités antiques endormies, le peintre ayant été visiblement marqué de 1939 à 1944 par deux voyages en Italie.



*L'Aube* (1943)  
Private collection on deposit at Musée Paul Delvaux  
© Foundation Paul Delvaux, Belgium/SABAM, 2024  
Photo-Vincent Everarts

Ces étranges créatures caractérisées par des regards hypnotisés et des gestes mystérieux, représentées dans des endroits inhabituels sont parfois accompagnées d'hommes en chapeau melon ou de scientifiques inspirés de Jules Verne dont les romans l'avaient impressionné dans sa jeunesse. Elles peuvent aussi se retrouver dans la compagnie de squelettes – auxquels paradoxalement il prête des expressions humaines –, évoluant dans des contextes d'une étonnante banalité comme ce fut



*La Mise au tombeau* (1953), La Boverie, Liège  
© Foundation Paul Delvaux, Belgium/SABAM, 2024  
Photo-Vincent Everarts

le cas pour les artistes du Moyen âge qui représentèrent des danses macabres dans les fresques des églises (la basilique de La Chaise Dieu en est un fameux exemple). Cette fascination peut s'expliquer, d'une part, par l'influence d'Ensor et, d'autre part, par le souvenir marquant de ses premiers effrois d'adolescent face à la mort : un squelette était exposé dans la salle de biologie de l'Athénée où il étudia.

La première rétrospective se tient au Palais des Beaux-Arts de Bruxelles entre 1944 et 1945. Delvaux conçoit les scénographies pour *Adame Miroir* de Jean Genet en 1947, et collabore avec Éluard au livre *Poèmes, peintures et dessins*, publié à Genève et à Paris l'année suivante. Il peint parallèlement de grandes compositions murales comme celles du Casino-Kursaal d'Ostende, du Palais des Congrès de Bruxelles, de l'Institut de Zoologie à Liège. Le peintre affectionne les grands papiers sur lesquels il déploie en toute liberté son univers. Fêré d'histoire, il y puise des sujets inspirants qu'il passe au filtre de son univers intérieur pour leur donner une formulation personnelle.

### Reconnu et exposé

En 1950, il est nommé professeur à l'école supérieure d'art et d'architecture de Bruxelles jusqu'en 1962. À partir de cette époque, il connaît la notoriété et crée ses premières lithographies. Des rétrospectives de son travail sont organisées successivement au Palais des Beaux-Arts de Lille en 1965, au musée des Arts Décoratifs de Paris en 1969, au musée Boymans-van Beuningen de Rotterdam en 1973 et au National Museum of Modern Art de Tokyo en 1975.

Delvaux s'éteint en Belgique en 1994. Aujourd'hui, ses œuvres figurent dans de prestigieuses collections à travers le monde, notamment au Guggenheim de Venise, au Met de New York, au Fukuoka Art Museum au Japon, au musée et à la Fondation Paul Delvaux en Belgique.

L'exposition du musée de La Boverie retrace en plusieurs thèmes l'évolution picturale de Delvaux et souligne la place du dessin dans son œuvre. Une reconstitution de son atelier nous fait entrer dans l'intimité de ce peintre et nous permet de le suivre sur les routes mystérieuses de son imaginaire foisonnant.

Un superbe voyage d'hiver qui nous entraîne, à l'instar de la musique sublime et glacée de Schubert, au bout de la nuit à la rencontre d'un monde fantasmagorique !

**Danièle Henky**

Maître de conférences  
en Littérature contemporaine

Université de Strasbourg



*La Gare forestière* (1960)  
Collection Fondation Paul Delvaux  
© Foundation Paul Delvaux, Belgium/SABAM, 2024  
Photo-Vincent Everarts

# Balade électrisante au volant du CUPRA Tavascan

Avec le Tavascan, CUPRA franchit une nouvelle étape dans sa transformation, confirmant son statut de challenger incontournable sur le marché des véhicules électriques premium. Montons à bord pour un essai sur les routes ardennaises.

C'est au départ de la concession Auto-sphère (Llorens) de Neufchâteau, en Belgique, que nous prenons les commandes du nouveau Cupra Tavascan VZ, le SUV 100 % électrique et sportif qui promet d'associer performances, confort et élégance. Direction les petites routes sinueuses de l'Ardenne pour un essai en conditions réelles.

## Un design audacieux, une identité assumée

Née en 2018 comme une entité à part entière du groupe Volkswagen, CUPRA s'est rapidement distinguée par ses modèles sportifs et audacieux. Alliant innovation technologique et design,



Avec ses lignes acérées et son regard perçant, il semble à la fois futuriste et agressif. La calandre fermée typique des électriques se fond avec harmonie dans le design, tandis que les feux à LED effilés lui confèrent une signature lumineuse unique.

la marque cible une clientèle jeune, urbaine et passionnée d'automobile. Dès le premier coup d'œil, le Tavascan ne déroge pas à la règle. Avec ses lignes acérées et son regard perçant, il semble à la fois futuriste et agressif. La calandre fermée typique des électriques se fond avec harmonie dans le design, tandis que les feux à LED effilés lui confèrent une signature lumineuse unique.

Le SUV arbore fièrement ses gènes sportifs, avec des jantes imposantes de 21 pouces et des éléments cuivrés, chers à la marque CUPRA. Dans la teinte bleu Tavascan, une peinture subtilement métallisée, la voiture joue sur la discrétion tout en dégageant une impression de puissance. Ce SUV fait tourner les têtes, même dans un paysage où les voitures modernes peinent parfois à surprendre.

## Une prise en main rapide et intuitive

Une fois à bord, l'habitacle confirme le caractère premium du Tavascan. La finition est soignée, avec des matériaux de qualité



L'habitacle confirme le caractère premium du Tavascan. La finition est soignée, avec des matériaux de qualité et une ergonomie réfléchie.

et une ergonomie réfléchie. L'écran tactile central de 15 pouces, à la fois réactif et clair, permet d'accéder aux principales fonctionnalités sans se perdre dans des menus complexes. À cela s'ajoute l'affichage tête haute (HUD) innovant qui projette les informations essentielles directement dans le champ de vision du conducteur.

Au niveau des sièges, CUPRA a misé sur des baquets enveloppants qui offrent un excellent maintien tout en restant confortables, un point fort pour les longs trajets. Le volant, épais et agréable en main, dispose des boutons multifonctions qui permettent de gérer les modes de conduite et la navigation.

### Des motorisations adaptées à tous les besoins

Le CUPRA Tavascan propose 2 versions de motorisations électriques. Le Tavascan VZ Adrenaline en est la version haut de gamme. Elle est équipée de 2 moteurs électriques, un sur chaque essieu, pour offrir une transmission intégrale 4Drive et une puissance cumulée de 340 chevaux. Le couple grimpe à 679 Nm, permettant au VZ d'abattre le 0 à 100 km/h en 5,6 secondes. C'est cette version que nous avons testée, et elle s'est montrée résolument sportive !

Le Tavascan Endurance, doté d'une propulsion simple à moteur unique, déve-

loppe quant à lui 286 chevaux avec un couple de 545 Nm. Cette version privilégie l'autonomie, avec des performances déjà solides pour un usage quotidien. Le 0 à 100 km/h est réalisé en environ 6,8 secondes, un chiffre très honorable. Ces 2 motorisations partagent une batterie de 77 kWh, qui assure une autonomie allant jusqu'à 550 km pour la version Endurance, et 520 km pour la version VZ, en raison de sa configuration plus puissante.

### Des performances à la hauteur des promesses

Les premières portions de route nous ont emmenés hors de Neufchâteau, vers des petites routes sinueuses bor-

dées de forêts. Le Tavascan se montre à la hauteur : sa tenue de route est impeccable grâce à une suspension adaptative et à une répartition parfaite du poids. Le châssis, relativement bas pour un SUV, limite les mouvements de caisse dans les virages serrés, tout en préservant un confort remarquable sur les revêtements moins réguliers. La direction est précise, bien qu'un peu assistée, offrant suffisamment de feedback pour établir une connexion avec la route. En mode CUPRA, la réactivité des moteurs se fait encore plus marquée, transformant le Tavascan en un véritable plaisir à piloter sur les petites routes de la région.



## Autonomie et efficacité : prêts pour l'aventure

Lorsqu'il s'agit de parler de voitures électriques, l'autonomie est souvent au centre des préoccupations. Le Tavascan promet jusqu'à 550 km d'autonomie grâce à sa batterie de 77 kWh. Lors de notre essai, l'efficacité énergétique s'est révélée plutôt convaincante, avec une consommation tournant autour de 17 kWh/100 km en conduite mixte. Une performance honorable compte tenu des caractéristiques sportives du véhicule. Les arrêts pour recharger se font rapides grâce à la charge DC jusqu'à 135 kW, permettant de récupérer 80 % d'autonomie en moins de 30 minutes. Parfait pour les trajets longue distance.

## Des routes ardennaises comme terrain de jeu

Notre parcours s'est poursuivi sur les petites routes sinueuses de l'Ardenne, où le Tavascan trouve naturellement sa place. Le silence de l'électrique contraste avec les routes parfois bruyantes, offrant une expérience de conduite apaisante mais non moins dynamique. Le système de récupération d'énergie au freinage se montre efficace, permettant de récupérer quelques précieux kilomètres avant notre retour au point de départ.

Depuis son lancement en 2018, la marque espagnole s'est imposée comme une alternative sportive et moderne dans le groupe Volkswagen. Le Tavascan a d'ailleurs un rôle-clé dans l'objectif de CUPRA de vendre 100 % de véhicules électriques d'ici 2030.

Au Luxembourg, le CUPRA Tavascan s'affiche à un prix de base de 57.535 EUR en version Endurance et à 62.185 EUR dans sa version VZ de 340 chevaux. Une belle découverte pour un véhicule qui ose casser les codes.

**Michaël Peiffer**

Photos-CUPRA



# NEWS

## NOUVELLE BMW SÉRIE 2 GRAN COUPÉ



Photo-BMW

Annoncée dans les concessions pour le mois de mars, la 2<sup>e</sup> génération de la **BMW Série 2 Gran Coupé** est entrée en production à Leipzig.

Lancé voici 5 ans, ce coupé 4 portes se présente avec une nouvelle gamme de moteurs. La version haut de gamme est la BMW M235 xDrive Gran Coupé, propulsée par un 4 cylindres de 300 ch. Un autre moteur à essence et 2 options diesel sont également disponibles.

## OPEL FRONTERA, LE SUV ATTRACTIF



Photo-Opel

Robuste, spacieux, ultramoderne et très efficace grâce à ses chaînes de traction électrifiées, tel est le nouvel **Opel Frontera**.

Ce tout nouveau SUV est disponible en version entièrement électrique, avec 5 places pour 28.990 EUR (prix TTC en Belgique). Le Frontera Hybrid avec sa technologie 48 volts est même disponible pour 24.250 EUR. Également disponible en 7 places, ce modèle se positionne à un prix très attractif.

## DS8, LE NOUVEAU FLEURON À LA FRANÇAISE



Photo-DS Automobiles

La **DS8** est la 1<sup>ère</sup> création de la marque française exclusivement 100 % électrique. Elle bénéficie d'une autonomie combinée de 750 km (cycle WLTP) et plus de 500 km sur autoroute, une valeur exceptionnelle pour la catégorie obtenue grâce à un Cx remarquable de 0,24.

D'une puissance pouvant atteindre 350 ch et déclinée en transmission à 2 ou 4 roues motrices, la DS 8 sera lancée en Europe au 2<sup>e</sup> semestre 2025.

## HYUNDAI IONIQ 9 FAIT LE SHOW



Photo-Hyundai

À découvrir en première européenne au Brussels Motor Show 2025, le **Hyundai IONIQ 9** a été dévoilé à Los Angeles le 3 décembre dernier.

Ce premier grand SUV électrique à 3 rangées de Hyundai Motor est le 3<sup>e</sup> modèle de la gamme IONIQ. Le véhicule offre un espace généreux et une flexibilité intérieure impressionnante, avec des fonctionnalités technologiquement avancées et une atmosphère de salon qui crée un espace pour que les gens se rencontrent.

# Une vague venue de Méditerranée

C'est au rez-de-chaussée de l'hôtel Cravat, à l'angle de la rue Chimay et de la rue Notre-Dame, que s'est installé tout récemment le restaurant Flow, une adresse qui met en avant les saveurs venues de Méditerranée, et tout particulièrement de Grèce.

Très fréquenté par les touristes de passage, l'axe qui relie la Gëlle Fra à la place d'Armes est également bien connu de tous les travailleurs du centre-ville à la recherche d'une bonne table le temps de midi.

Depuis le mois d'août, une nouvelle halte s'impose discrètement au rez-de-chaussée de l'hôtel Cravat, l'un des plus anciens hôtels de la capitale. L'endroit, très bien aménagé, est accueillant et, dès la porte franchie, on comprend que le service sera souriant. Pour l'apéritif, la carte des cocktails affiche les grands classiques, parfaitement réalisés.

## Du soleil dans les assiettes

La carte commence par une belle variété de plats à partager comme le *Souvlaki de poulet*, la *Moussaka*, la *Trilogie de mezza*, les *Crevettes frites*. La feta écrasée et parfaitement relevée est un délice. Le reste du menu nous emmène lui aussi dans de nouvelles contrées où le soleil illumine l'horizon. Le choix de salades ravira les clients qui veulent profiter de tous les bienfaits des produits frais de la Méditerranée. Et parmi les plats, tout le monde pourra trouver son bonheur entre le saumon poêlé, le burger maison, la tagliata, le veggie Krithraki (pâtes orzo), le poulpe grillé, le filet de bœuf, ou encore le fameux souvlaki.



Chaque assiette est soigneusement présentée et apporte un peu de chaleur bienvenue au cœur de l'hiver. Si vous avez encore faim, la carte des desserts vous propose de choisir entre le *Cœur fondant au chocolat et sa glace vanille*, le *Cheesecake* ou le moins classique *Tortilla Banana*, composée d'une tortilla croustillante, de tranches de banane, de chocolat fondant et d'une boule de glace vanille.

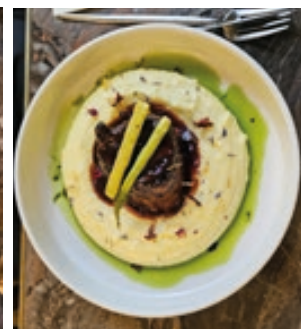
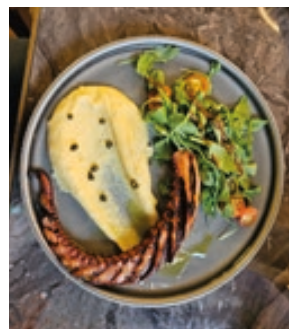
Le restaurant est à deux pas du parking du Knuedler, mais vous pouvez également

facilement le rejoindre en transports en commun et à pied depuis n'importe quel endroit du centre-ville.

**Michaël Peiffer**

Photos-Talk2u

Flow – Mediterranean Flavors  
29, boulevard Franklin Delano Roosevelt  
L-2450 Luxembourg  
<https://flowluxembourg.lu>





## Augustinus Bader

### Un reset complet de sa peau

Le coffret **Augustinus Bader Skin Infusion** propose une cure intensive d'1 mois pour une correction 360° et une peau au top de sa forme.



## Dior

### Sans chichis

Pour la collection **Cruise 2025**, **Dior** valorise un look qui met l'accent sur une peau lumineuse, un regard *nude*, une bouche pulpeuse, des sourcils individuellement sculptés et des ongles naturels.



### L'alliance parfaite entre soin et maquillage

Cette année, **Dior Addict Lip Glow** se dévoile sous des facettes inédites. Grâce à l'intégration d'un nouvel ingrédient unique chez **Dior**, sa palette colorielle originelle de tonalités froides s'enrichit de nouveaux sous-tons chauds complémentaires. Un bel écrin rose habille la gamme des baumes teintés.



## Obvious

### Des parfums authentiques et singuliers

Sous leur apparente simplicité, les créations **Obvious** dissimulent une véritable sophistication. Elles comptent 13 Eaux de parfum dont 7 références sont disponibles en format voyage de 9 ml.



### Mini Miss : quelques grammes de luxe

**Miss Dior Eau de Parfum**, **Miss Dior Blooming Bouquet** et **Miss Dior Parfum**, 3 emblèmes de la Maison **Dior**, révolutionnent le parfum solide, de l'allure au sillage. Dans leur écrin facile à transporter, les sticks translucides, fondants et colorés délivrent des effluves fidèles, mais sans alcool, invitant à une gestuelle nomade, en mode alternatif ou en complément de leur alter-ego liquide.

## LA Bruket

### Des lèvres parfaites



Avec le rituel **LA Bruket** composé de **Lip Scrub**, **Lip Mask** pour la nuit et **Lip Baume** pour la journée, vos lèvres sont exfoliées et bien hydratées, deux conditions indispensables pour une application et une tenue parfaites de votre rouge à lèvres.

## Garancia

### 3 essentiels hydratation pour la peau



Rougeurs, démangeaisons, desquamations et sécheresse sont le lot de nombreuses peaux en cette saison. **Garancia** a développé une gamme adaptée aux saisons froides : l'**Huile Sèche Visage**, la **Crème Corps 3-en-1** et la **Crème Mains et Ongles 5-en-1**.

En vente en pharmacies et parapharmacies.



## Stendhal

### Soins divins

**DIVINE ALBA** est une ligne ultra luxueuse de soins anti-âge qui concentre une efficacité hors du commun grâce à une fleur d'exception, l'Alba Grandiflora Sacrée. **Le Soin Originel** est un soin jour et nuit aux propriétés de régénération exceptionnelles qui agit sur tous les signes de vieillissement cutané. Dès la 1<sup>ère</sup> application, la peau est visiblement rajeunie et lumineuse. **Le Soin Regard Originel** offre une texture veloutée à la zone fragile du contour des yeux pour estomper rides et ridules. L'applicateur doré à l'effet rafraîchissant décongestionne et défatigue instantanément.



## Biotherm

### Pour réparer les peaux en souffrance

Avec le **Lait Corporel Active Recovery**, **Biotherm** signe un nouveau programme de régénération cutanée inspiré par les besoins spécifiques des personnes actives et/ou sportives, et destiné à accélérer la récupération de la peau après l'effort. Le

lait agit efficacement sur les rugosités, les crevasses et les démangeaisons en accélérant la vitesse de réparation de la barrière cutanée de 30 %.



## bdk Parfums

### Notes boisées, fruitées et musquées

Inspiré par le quartier vibrant de Pigalle à Paris, **Rouge Smoking Extrait** évoque la passion et la séduction. Cette création mêle la douceur voluptueuse de la cerise Napoléon à la gourmandise envoûtante

de la vanille et de la fève tonka. Velouté et addictif, c'est un parfum de peau, moderne et audacieux.

## YSL

### Hautement pigmenté, facilement modulable



**Make Me Blush - Blush liquide** se présente sous la forme d'une texture liquide facile à appliquer et qui se fond parfaitement sur les joues. Son applicateur innovant, doté d'une pointe précise et d'un côté large, garantit une application parfaite à chaque coup de pinceau. Existe en 6 teintes.



## Annayake

### Calligraphies parfumées

Parmi les différents styles de calligraphie, le Shodō (la voie de l'écriture) est le plus exigeant. Un seul coup de pinceau, pas de retouches possibles. Inspirée par cet art, **Annayake** a composé **MOOD FOR HARMONY Woman** (floral poudré) et **Man** (oriental boisé ambré), qui écrivent sur la peau une histoire d'harmonie intérieure et d'équilibre entre les forces de l'esprit et du corps. Leurs flacons reprennent la forme emblématique de l'encrier japonais.

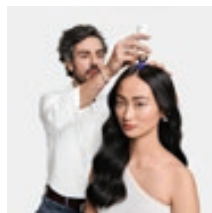


## Estée Lauder

### Définition impeccable

Le rouge à lèvres **Pure Color Explicit Silk Matte** offre une couleur mate longue tenue en un seul passage. Riche en pigments, il hydrate et estompe les petites imperfections pour des lèvres soyeuses. Disponible en 12 teintes.

## Des outils de diagnostic pour nous aider



### Le K-Scan de Kérastase

Après 2 ans de développement dans les laboratoires de recherche de L'Oréal, **Kérastase** a présenté récemment le **K-Scan**, une caméra intelligente qui scanne, analyse et permet aux coiffeurs d'offrir des soins plus précis et ultra-personnalisés pour chaque type de cheveux. Via des images microscopiques et des analyses basées sur l'IA, l'outil procure de nombreuses informations, notamment sur le risque de chute de cheveux grâce à un indice de risque basé sur la densité des cheveux, la diversité du diamètre et les pores obstrués.



### Kiehl's :

#### « Devenez Skin Smart »

C'est le slogan de la nouvelle campagne de **Kiehl's** promouvant ses outils innovants dont l'analyse instantanée **Instant Skin Reader** qui, via une technologie intelligente scanne votre peau et vous fournit une analyse visuelle et une routine personnalisée

en 60 secondes seulement ; le soin sensoriel **Healthy Skin Activator**, un massage facial chaud ou rafraîchissant qui rehausse notamment l'éclat de la peau en améliorant son hydratation ; et le **Healthy Skin Assessment** qui, dans une boutique Kiehl's vous permet d'obtenir une évaluation de votre peau par un.e expert.e qui mesurera son niveau d'hydratation et la résistance de votre barrière cutanée.

Des histoires sensationnelles mais vraies, des enquêtes aux ambiances diverses, des sujets sur l'IA et le dark net, un autre sur les collaborateurs « différents », de l'aventure en mer et en montagne : l'année débute de fort séduisante manière.

Michel Nivoix



## De l'espoir tout de même

Il faut cesser de faire preuve d'angélisme en matière d'évolutions technologiques : tel pourrait être le conseil qui résulte de l'ouvrage très documenté de Daron Acemoglu, professeur d'Économie, spécialiste de la pauvreté et de l'impact des nouvelles technologies, et Simon Johnson, ex-économiste en chef du Fonds Monétaire International, professeur d'Entrepreneuriat.

La révolution agricole, la révolution industrielle, l'ordinateur quantique et l'intelligence artificielle sont censés engendrer une prospérité qui devrait naturellement ruisseler. Or, il n'en est rien. Ils expliquent pourquoi dans cet ouvrage particulièrement documenté, mais estiment que ce combat est loin d'être perdu. Un livre absolument passionnant.

### Pouvoir et progrès

**Technologie et prospérité, notre combat millénaire de Daron Acemoglu et Simon Johnson**

Pearson (610 pages – 31 EUR)



## Attachez vos ceintures !

Si vous aimez les histoires sensationnelles mais vraies, ce livre est fait pour vous : journaliste au *New Yorker*, Patrick Radden Keefe a rassemblé ici douze récits extraordinaires extraits de son travail.

Crimes, corruptions, secrets, mensonges, franchissements de la frontière séparant ce qui est licite de ce qui ne l'est pas : cet investigateur-

né brosse les portraits de douze personnages hors du commun, d'un faussaire de génie au plus terrifiant des narcotrafiquants, de l'homme qui a relancé la carrière de Donald Trump à l'informaticien qui a révélé les secrets les plus inavouables d'une banque de Genève, en passant par quelques autres tout aussi « intéressants ». Le troisième opus de Patrick Radden Keefe est une incontestable réussite.

### Voleurs! Bandits! Escrocs!

**Douze récits stupéfiants de crimes et de châtements de Patrick Radden Keefe**

Belfond (451 pages – 23 EUR)



## Direction l'Enfer

Romancier, Alain Codier vient, à cinquante ans, de perdre son épouse. Ce décès est le point final d'un mariage sans amour. Pour retrouver l'inspiration, il décide de s'exiler en plein hiver pendant un mois sur Enez-Bihan, une île privée du golfe du Morbihan, où il est accueilli par Marguerite, la charmante propriétaire des lieux. L'enthousiasme et l'admiration de celle-ci le flattent et il se laisse séduire. Mieux : elle

lui suggère d'écrire un violent thriller, genre qu'il n'a jamais abordé.

Mais l'écrivain se pose des questions : comment Marguerite est-elle devenue propriétaire de cette île ? Pourquoi s'absente-t-elle si régulièrement ? En fait, qui est-elle vraiment ? Commence alors pour lui une véritable descente aux enfers. Daniel Cario nous tient en haleine.

### Une fervente lectrice de Daniel Cario

Presses de la Cité (388 pages – 22 EUR)



## Précieuses compétences

Selon des estimations sérieuses, 20 % environ de la population mondiale seraient neuroatypiques, c'est-à-dire, selon des croyances très ancrées dans les esprits, différentes. Or, depuis 2010, les entreprises anglo-saxonnes se sont intéressées à la neurodiversité par le biais du handicap et ont compris que ces personnes possédaient des compétences hors normes (les *mad skills*) et représentaient un vivier de talents inexploré et sous-estimé.

Cet ouvrage, qui explique notamment comment les recruter, les manager et les faire évoluer, est d'autant plus intéressant lorsqu'on sait qu'Albert Einstein, Erik Satie, Marie Curie, Vincent van Gogh, Steve Jobs ou Bill Gates, parmi une multitude d'autres exemples éloquents, étaient ou sont neuroatypiques.

### Manager les mad skills

**Libérez le potentiel de la neurodiversité en entreprise de Sabrina Menasria**

Pearson (232 pages – 24 EUR)



## Mort à l'adjoint !

Surnommé « Amidon », l'adjoint au maire de Valuèjols, délicieux village du Cantal proche de Saint-Flour, est le centre des conversations au bar-épicerie où se retrouvent les membres du Tricot-Club : profitant de l'absence du premier magistrat, malade, il a décidé que, pour la crèche vivante, à laquelle les villageois sont attachés, il n'y aurait ni âne ni bœuf parce que ce serait exploiter les animaux, ni Joseph ni Marie par respect du principe de laïcité, ni chants à cause des nuisances sonores.

Certes, il a dû faire des concessions. Malgré cela, un mur d'inimitiés s'est élevé contre lui. Mais de là à être poignardé à la mairie le soir de la fête... Josépha va devoir mener une enquête pour dissiper les soupçons qui pèsent sur ses amis du Tricot-Club. Une intrigue fort bien construite.

**Un Noël semé d'embûches de Sylvie Baron**

Calmann-Lévy (295 pages – 14,90 EUR)



## Aventure

Jean le Cam – surnommé « le roi Jean » compte tenu de son palmarès – a pris, à 65 ans, le départ de son 6<sup>e</sup> Vendée Globe, la célèbre course à la voile autour du monde en solitaire et sans escale ni assistance. C'était le 10 novembre dernier aux Sables d'Olonne.

Un projet de cette envergure est d'une très grande complexité : c'est cette préparation, ce parcours semé d'embûches que raconte Éric Horrenberger. Ce livre richement illustré est sorti quelques semaines avant le départ du Globe 2024 dans la collection Anticyclone des Éditions Ouest-France, tout comme *Vendée Globe Aventure* consacré à Guirec Soudée et *Cap sur le Globe* où on retrouve Yoann Richomme. Une très belle collection assurément.

**Le monde commence en Finistère – Jean le Cam d'Éric Horrenberger**

Éditions Ouest-France (95 pages – 19,90 EUR)





## Les femmes aussi

Lorsqu'on parle d'alpinisme, on pense aux hommes parce qu'ils sont infiniment plus nombreux que les femmes à pratiquer cet art sportif. En France, par exemple, on dénombre 1.500 guides de haute montagne hommes et seulement une trentaine de femmes. D'où une question : existe-t-il un alpinisme au féminin ? Pourtant, l'histoire de l'alpinisme a été

écrite aussi par des femmes qui ont soit égalé des hommes, soit signé des « premières » dans les massifs.

Ingénieur de formation, Stéphanie Agresti, qui enseigne aux enfants en difficulté, et son mari Blaise, ancien patron du Peloton de Gendarmerie de Haute Montagne et de l'école de formation des secouristes de Chamonix, nous racontent dans ce livre l'histoire de l'alpinisme au féminin. Des pages pleines d'enseignements.

### Une histoire de l'alpinisme au féminin de Stéphanie et Blaise Agresti

Glénat (175 pages – 25,95 EUR)



## Tensions extrêmes

Une vieille femme totalement inconnue d'Armand Gamache, ancien directeur de la Sûreté du Québec, a choisi celui-ci ainsi que deux autres personnes sans lien apparent comme exécuteurs testamentaires. Or, ses clauses posent question : la défunte jouissait-elle encore de toutes ses facultés mentales ou savait-elle parfaitement qu'un danger planait sur sa famille ?

Mais Gamache, qui a mené en vain une lutte acharnée contre les cartels de la drogue et a recruté une certaine Amelia Choquet, introduisant ainsi l'ennemi au sein de la police, est rattrapé par son passé. Il va devoir affronter ses erreurs et se lancer dans une course contre la montre et contre la mort. Louise Penny, l'Agatha Christie canadienne, frappe une nouvelle fois très fort.

### Au royaume des aveugles de Louise Penny

Actes Sud (439 pages – 23,50 EUR)



## Redoutable matière première

Un barrage d'une mine de cuivre de Pologne qui s'effondre, un homme d'affaires qui signe des contrats avec de grandes bibliothèques pour numériser leurs fonds, un virus informatique qui interpelle un spécialiste de ce type de fraude, un mathématicien soviétique exclu de l'université à la fin des années 80 pour avoir créé l'intelligence

artificielle : et s'il ne s'agissait pas de simples coïncidences ?

Une journaliste, reconnue après une enquête solide sur un site pédophile dont le créateur a tenté de l'assassiner, et son partenaire, spécialiste du dark net, s'intéressent à ces événements et nous montrent l'importance des données, matière première incontournable de ce siècle. Un thriller tout à fait captivant.

### Saturation totale de Jakub Szamałek

Métaillé (386 pages – 22,50 EUR)



## Tourner la page

Vignerons à Port-Vendres, Émile avait vu avec soulagement son ambitieux frère aîné, Robert, partir tenter sa chance de l'autre côté de la Méditerranée : celui-ci l'avait en effet écrasé pendant toute leur enfance. Mais en mai 1962, Robert, qui avait bien réussi à Oran, doit quitter l'Algérie et rentrer avec les siens, les mains vides.

Lorsqu'il arrive au mas familial qu'il a laissé devant notaire à Émile lors de son départ, c'est l'affrontement. Fort heureusement, le petit-fils de Robert vit cela comme une aventure, comme une nouvelle vie sur la terre de ses ancêtres. Les relations intra-familiales vont alors évoluer grâce à lui. Ce roman tout en sincérité est une belle peinture de l'intégration des rapatriés dans les Pyrénées Orientales.

### D'une rive à l'autre d'Hélène Legrais

Calmann-Lévy (304 pages – 19,90 EUR)



## L'humain au coeur

Avec ses 11 millions d'habitants, Séoul, capitale de la Corée du Sud, est au coeur d'une agglomération qui en compte plus de 27 millions, en faisant l'une de ces mégapoles qui ressemblent à tant d'autres. Pourtant subsistent quelques anciens quartiers envahis par les boutiques à la mode mais dans lesquels certains commerces font de la résistance. C'est le cas

d'une petite laverie originale à l'éclairage chaleureux avec des étagères pleines de livres et une bonne odeur de café.

Un jour, un carnet est oublié sur la table. Les clients en font leur journal et y écrivent leurs joies, leurs chagrins et leurs espoirs. Naguère anonymes, ils se répondent et s'entraident. La petite laverie devient ainsi un lieu de rencontres précieuses. Un roman réconfortant.

### La petite échoppe des jours heureux de Kim Jiyun

City (301 pages – 19 EUR)

## Nous vous recommandons aussi

### Ne t'inquiète pas des tempêtes de Charlotte Monégier

Calmann-Lévy (180 pages – 18 EUR)

### À l'ombre de la capitelle de Mireille Pluchard

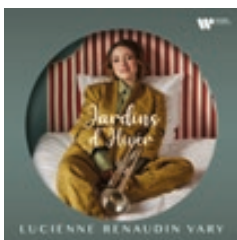
Presses de la Cité (508 pages – 23 EUR)

### Seuls les fantômes de Cyrille Falisse

Belfond (265 pages – 21 EUR)

La confirmation d'une trompettiste, deux monuments du jazz, de très belles pages de musique de chambre, la révélation d'une pianiste, des standards américains et de la grande chanson française : c'est notre première sélection de l'année.

Michel Nivoix



## Événement

Chaque nouvelle production discographique de Lucienne Renaudin-Vary est un événement et celle-ci n'échappe pas à la règle. La fée française de la trompette, qui a obtenu ses premières distinctions à l'âge de onze ans, donné son premier concert deux ans plus tard,

et remporté depuis six premiers prix et concours dont une Victoire de la musique classique à dix-sept ans, est aussi, notons-le, une magnifique trompettiste de jazz, genre dans lequel elle excelle également.

Accompagnée ici par l'Orchestre de chambre de Paris dirigé par le chef autrichien Sascha Goetzl, Lucienne Renaudin-Vary nous propose un programme très varié qui est aussi un grand, un très grand moment musical. On est sous le charme.

**Lucienne Renaudin Vary**  
**Jardins d'Hiver**  
(Warner Classics)



## Maestria

Chostakovitch a signé quinze symphonies, six concertos, trois opéras et ballets, et de la musique pour le théâtre et pour le cinéma. Tard dans sa carrière, il a aussi composé dix-huit pièces de musique de chambre dont quinze quatuors à cordes, deux octuors

à cordes et un quintette pour piano.

Le Cuarteto Casals nous gratifie sur ces deux disques des cinq premiers quatuors à cordes, œuvres piégeuses qui requièrent une attention particulièrement soutenue. Créé par les frères Tomàs, Abel au violon et Arnaud au violoncelle, il accueille en son sein la violoniste Vera Martínez Mehner et l'altiste américain Jonathan Brown. Le très renommé quatuor donne vie à ces pages du maître russe avec autorité mais aussi avec une belle subtilité.

**Dmitri Shostakovich**  
**Complete string quartets**  
(Harmonia Mundi)



## Belle compilation

Il n'a vécu que trente-cinq ans mais il a marqué son époque : Charlie Parker, surnommé *Bird* parce qu'il aimait le poulet, a été l'un des fondateurs du bebop. Il fut, avec Louis Armstrong, Duke Ellington et Miles Davis, l'un des jazzmen les plus influents de l'histoire du jazz et aussi un compositeur très

prolixe qui avait créé, avec son saxophone alto, un style particulier.

Dans le cadre d'une nouvelle collection, la firme discographique Savoy a réalisé une compilation de onze morceaux majeurs de Charlie Parker. Soixante-dix ans après son décès, elle nous permet de retrouver des succès de ses meilleures années, celles de 1945 à 1953, avec des enregistrements réalisés en studio et d'autres en public. Les amateurs de jazz apprécieront sans nul doute.

**Charlie Parker**  
**Ornithology : the best of bird**  
(Savoy)



## Unique

Sorti en novembre dernier, ce disque constitue un petit événement : il s'agit en effet d'une session enregistrée en direct et en une seule prise, en public, au Deer Head Inn, le célèbre club de jazz de Pennsylvanie, le 16 septembre 1992. Un concert unique.

Keith Jarrett, pianiste majeur, qui a abordé le gospel, le ragtime, le folk, tous les styles de jazz, et qui s'est exprimé avec un égal bonheur dans le répertoire classique, est entouré ici de Gary Peacock à la contrebasse et Paul Motian à la batterie. Chacun de ces excellents musiciens est bien à sa place, ce qui permet de savourer un trio très équilibré. Une belle acoustique et une bonne prise de son contribuent également à ce moment que l'on peut qualifier de grand.

**Keith Jarrett**  
**The old country**  
(ECM)



## Révélation

La pianiste monégasque Stella Almondo vient de faire une entrée très remarquée dans le monde discographique. Cette prodige, qui a donné son premier concert à dix ans, a obtenu la plus haute distinction du Conservatoire de Nice à treize ans, et a été admise au Conservatoire national supérieur de musique et de danse de

Paris à seize ans, a déjà joué avec l'Orchestre national de Cannes, le Slovak Sinfonietta et l'Orchestre symphonique d'Helsinki.

Sur ce premier disque, elle nous propose des pages de trois compositeurs russes : Félix Blumenfeld, Serge Rachmaninoff et Alexandre Scriabine. Maîtrise absolue du clavier, incroyable virtuosité, sens de la nuance : tout y est. Stella Almondo est appelée à faire une très grande carrière.

**Stella Almondo**  
**Passion**  
(Naïve)



## Heureuse initiative

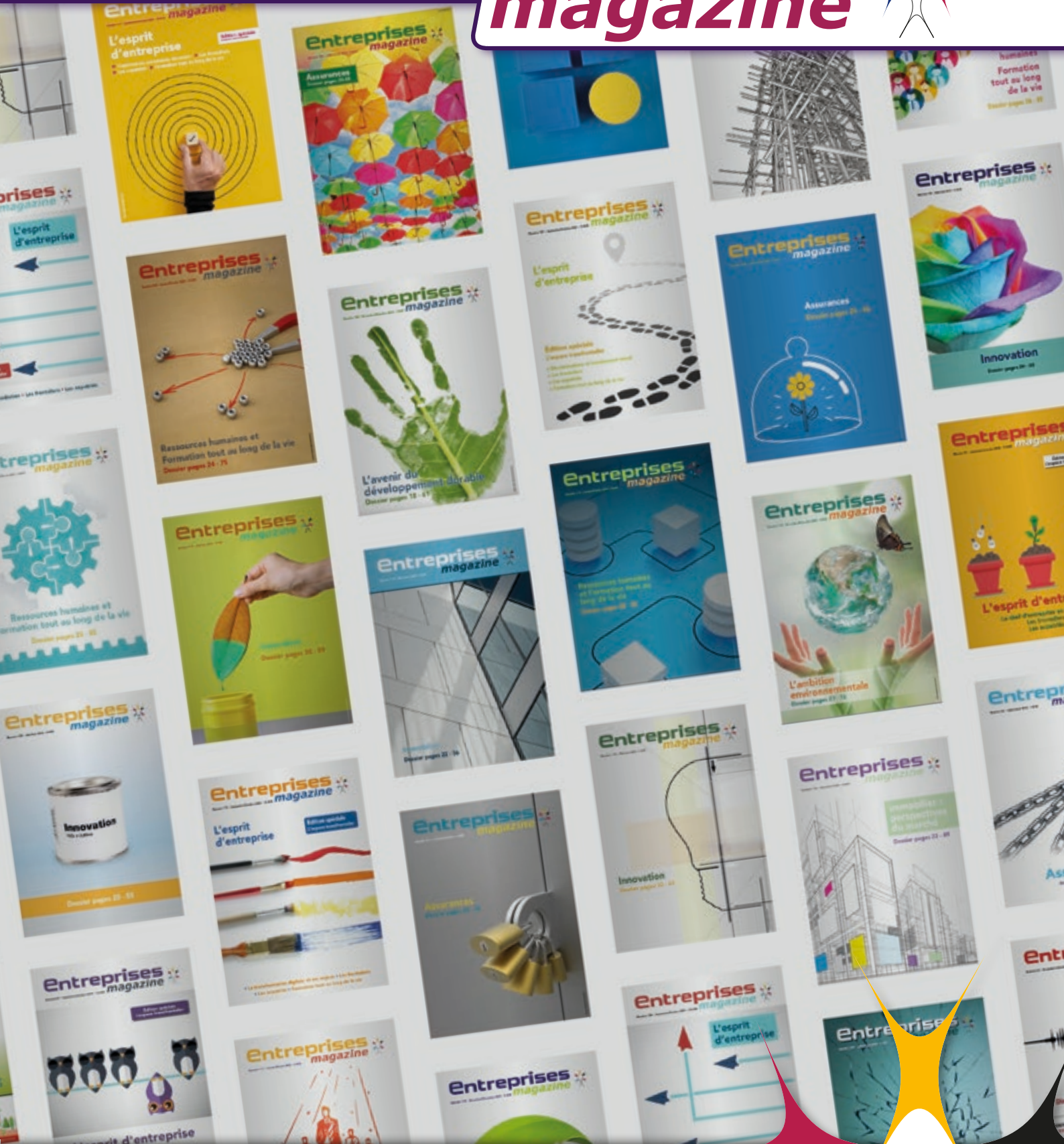
Deux musiciens français très complices, le clarinettiste Pierre Génisson et le pianiste Bruno Fontaine, ont eu l'excellente idée d'inviter le guitariste Thibaut Garcia, le contrebassiste Benoit Dunoyer de Segonzac et le batteur Fabrice Moreau pour enregistrer leur vision musicale de monuments de la

chanson française et de grands standards américains.

Pour interpréter les chansons, ils se sont assuré le concours de Monica Bellucci, Youn Sun Nah, Lambert Wilson et Kimberose. Le résultat est ce disque de dix-neuf titres – de *Smoke gets in your eyes* à *Que reste-t-il de nos amours ?* pour en citer deux – qui ne sont pas seulement très bien restitués mais réellement sublimes, au fil de mélodies très différentes et très belles.

**Pierre Génisson – Bruno Fontaine**  
**Songbook**  
(Erato)

# Entreprises magazine



Retrouvez toutes nos éditions sur  
[www.entreprisesmagazine.com](http://www.entreprisesmagazine.com)



**GAGNEZ  
1 MOIS  
DE  
SALAIRE**



**Vous aimez les lundis?**  
Dites-le nous en participant à notre enquête  
et tentez de **gagner 1 mois de salaire!\***

\* sur tirage au sort, dans la limite de 4000€